



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Tuloksenohjauksen käytännöt suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä**

Laskentatoimi ja rahoitus  
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Matti Väänänen

Ohjaaja:  
KTT Antti Miihkinen

16.4.2026  
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimi ja rahoitus

**Tekijä:** Matti Väänänen

**Otsikko:** Tuloksenohjauksen käytännöt suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä

**Ohjaaja:** KTT Antti Miihkinen

**Sivumäärä:** 66 sivua + liitteet 7

**Päivämäärä:** 16.4.2026

## **Tiivistelmä**

Tässä tutkimuksessa tarkastelen tuloksenohjauksen käytäntöjä, motiiveja sekä käytännön menetelmiä suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä. Tuloksenohjaus on laskentatoimessa ollut pitkään esillä tutkimusaiheena, mutta aikaisempi tutkimus keskittyy pääosin tilastollisten menetelmien käyttöön ja käytännön tason syvällinen tutkimus aiheesta on jäänyt vielä puutteelliseksi. Erityisesti suomalaisessa ja listaamattomien yritysten kontekstissa aihetta on tutkittu hyvin rajallisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia tuloksenohjauksen käytäntöjä suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä esiintyy, mitä motiiveja suomalaisilla listaamattomilla yrityksillä on ohjata tulostaan, sekä mitä käytännön menetelmiä tuloksenohjaukseen käytetään. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, onko yrityksen ominaisuuksilla kuten toimialalla tai koolla vaikutusta motiiveihin tai käytännön menetelmien valintoihin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja haastatteluja. Aineisto koostuu suomalaisten yritysten talousjohtajien sekä tilitoimistoyrittäjien haastatteluista, joiden avulla pyrittiin muodostamaan kokonaisvaltainen kuva tuloksenohjauksen käytännöistä. Aineiston analyysiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tulokset osoittavat, että tuloksenohjaus suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä soveltuu rajalliseen määrään tilanteita ja on vahvasti kontekstisidonnaista. Keskeisimmät motiivit liittyvät verotuksellisiin tekijöihin sekä uhkaan oman pääoman menettämisestä. Käytännön menetelmät painottuvat erityisesti tulojen ja menojen jaksottamiseen, poistojen hyödyntämiseen sekä toimialakohtaisiin ratkaisuihin, kuten projektin valmiusasteen arviointiin. Lisäksi erityisesti pienissä yrityksissä esiintyy myös yrityksen omistajien kulujen siirtämistä yrityksen kuluiksi. Eroja listaamattomien ja listattujen yritysten välillä on erityisesti tuloksenohjauksen motiiveissa. Suomalaisten listaamattomien yritysten toimintaa ohjaa myös vahvasti institutionaaliset tekijät sekä yrityskulttuuri, mitkä rajoittavat aggressiivisen tuloksenohjauksen esiintymistä.

**Avainsanat:** tuloksenohjaus, tuloksenjärjestely, verosuunnittelu, listaamattomat yritykset

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b>                                     | <b>7</b>  |
| 1.1      | Johdatus aiheeseen                                  | 7         |
| 1.2      | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset           | 8         |
| 1.3      | Tutkimusmenetelmä                                   | 12        |
| 1.4      | Tutkimuksen rakenne                                 | 12        |
| <b>2</b> | <b>Kirjallisuuskatsaus ja sovellettavat teoriat</b> | <b>14</b> |
| 2.1      | Teoriat   | 14        |
| 2.1.1    | Positive accounting -teoria                         | 14        |
| 2.1.2    | Institutionaalinen teoria                           | 15        |
| 2.2      | Tuloksenohjauksen käsite ja määrittely              | 16        |
| 2.3      | Tuloksenohjauksen motiivit                          | 17        |
| 2.4      | Tuloksenohjauksen menetelmät                        | 20        |
| 2.5      | Tuloksenohjauksen havaitseminen                     | 22        |
| 2.6      | Tuloksenohjauksen vaikutukset                       | 23        |
| <b>3</b> | <b>Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä</b>        | <b>26</b> |
| 3.1      | Tutkimusmenetelmä                                   | 26        |
| 3.2      | Analyysimenetelmä                                   | 26        |
| 3.3      | Haastattelut  | 27        |
| <b>4</b> | <b>Empiiriset tulokset</b>                          | <b>29</b> |
| 4.1      | Esittely haastateltavista yrityksistä               | 29        |
| 4.2      | Aineisto  | 31        |
| 4.2.1    | Vaikutusmahdollisuudet                              | 31        |
| 4.2.2    | Käytännöt ja käytäntöjen kehitys ajan saatossa      | 34        |
| 4.2.3    | Motiivit  | 38        |
| 4.2.4    | Menetelmät  | 41        |
| <b>5</b> | <b>Tulosten analyysi ja johtopäätökset</b>          | <b>46</b> |
| 5.1      | Yleinen suhtautuminen tuloksenohjaukseen            | 46        |
| 5.2      | Motiivit  | 49        |
| 5.3      | Menetelmät  | 52        |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 5.4 Tutkimuksen rajoitteet          | 55 |
| 6 Yhteenveto                        | 57 |
| Lähteet                             | 60 |
| Liitteet                            | 67 |
| Liite 1. Tietosuojailmoitus         | 67 |
| Liite 2. Selvitys tekoälyn käytöstä | 69 |
| Liite 3. Haastattelurunko           | 71 |

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Yhteenveto yrityshaastatteluista 30

Taulukko 2 Yhteenveto tilitoimistohaastatteluista 31

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Tuloksenohjaus on laskentatoimessa perinteikäs tutkimusalue ja kirjallisuutta tuloksenohjaukseen liittyen löytyy jo 1980-luvulta lähtien. Tuloksenohjauksella tarkoitetaan yleensä yhtiön tulokseen vaikuttamista harkinnanvaraisin menetelmin, joita yrityksen johto voi käyttää. Määritelmiä tuloksenohjaukselle on kuitenkin olemassa useita, joita käsitellen myöhemmin. Tuloksenohjausta on aikaisemmassa kirjallisuudessa tutkittu paljon juuri sen havaitsemisen kannalta. Perinteisessä tuloksenohjauksen tutkimuksessa käytetään tilastollisia malleja, joilla tuloksenohjausta pyritään havaitsemaan yritysten tilinpäätöstiedoista, ja näiden havaintojen pohjalta tehdään johtopäätöksiä. Tuloksenohjauksen tutkimuksessa laadullinen puoli on kuitenkin jäänyt vähemmälle, ja sitä aukkoa tämä tutkimus pyrkii täyttämään.

Tämä tutkimus keskittyy suomalaisten listaamattomien yritysten näkökulmaan tuloksenohjauksessa. Pyrimme selvittämään, minkälaisia menetelmiä suomalaiset listaamattomat yritykset hyödyntävät tuloksenohjauksessa, sekä selvittämään tarkemmin motiiveja näiden valintojen taustalla. Tuloksenohjauksessa käytettäviä menetelmiä on myös aikaisemmassa tutkimuksessa tullut esille, mutta erityisesti menetelmien valintoihin vaikuttaneita syitä ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu. Pyrin myös selvittämään, minkälaisia vaikutuksia yrityksen ominaisuuksilla (kuten toimiala tai koko) on siihen, mitä menetelmiä yritys valitsee käytettäväksi tuloksenohjaukseen.

Kirjanpitolain (1336/1997) 2 §:n 1 momentin mukaan tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta olennaisuusperiaatteen mukaisesti ottaen huomioon kirjanpitovelvollisen harjoittaman toiminnan laatu ja laajuus. Näin ollen, mikäli yrityksen tilinpäätöksessä olevaa tulosta on ohjattu, ei se välttämättä anna oikeaa ja riittävää kuvaa yrityksen toiminnasta. Toisaalta voidaan myös ajatella, että yrityksen tulos yksistään ei aina anna yrityksen taloudellisesta asemasta parasta mahdollista kuvaa, jolloin tilinpäätöksen antamaa informaatiota voi olla myös tuloksenohjauksen keinoin mahdollista parantaa.

Koska tuloksenohjauksella on usein suora kytkös yrityksen kirjanpitoon, tuloksenohjausta säätelee kussakin maassa käytössä olevat standardit ja lait, jotka säätelevät yrityksen kirjanpitoa. Tällaisia ovat esimerkiksi Yhdysvalloissa käytössä oleva GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), kansainväliset IFRS-standardit (International Financial Reporting Standards). Myös maakohtaisilla säännöksillä on vaikutusta siihen, kuinka tuloksenohjausta voi harjoittaa. Esimerkiksi Suomessa mahdollisesti harjoitetun laillisen tuloksenohjauksen tulee tapahtua

kirjanpitolain säännösten mukaisesti. Koska maakohtaisilla säännöksillä ja laeilla voi olla vaikutuksia siihen, minkälainen tuloksenohjaus on mahdollista, ei muissa maissa tehty tutkimus tuloksenohjauksen menetelmistä ole välttämättä suoraan sovellettavissa toisiin maihin. Säännökset kanssa muuttuvat ajan kuluessa ja niiden muuttuessa myös ennen käytetyt menetelmät voivat muuttua lainvastaisiksi.

Tuloksenohjaukseen liittyvää sääntelyä on viime vuosina muutettu paljon, esimerkiksi OECD:n Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) sekä Pilari I ja Pilari II hankkeiden myötä, jotka keskittyvät erityisesti monikansallisten yhtiöiden verosuunnittelukysymyksiin. Hankkeiden myötä on kuitenkin tullut voimaan myös säännöksiä, jotka vaikuttavat useisiin tuloksenohjauksen kysymyksiin. Tiukentuneella säätelyllä voi olla tuloksenohjaukseen monenlaisia vaikutuksia. Ewertin ja Wagenhoferin (2005) mukaan tiukentunut sääntely kasvattaa raportoitujen tulosten laatua, mutta se voi aiheuttaa yhtiölle kalliimman reaali prosessiin kohdistuvan tuloksenohjauksen lisääntymistä ja kasvattaa tuloksenohjauksesta aiheutuvia kokonaiskustannuksia. Tuloksenohjausta ei näin ollen voi estää vain tiukemmalla säätelyllä, vaan kysymys on monisyisempi.

Tutkimuksessa on havaittu, että opportunistista tuloksenohjausta tapahtuu todennäköisemmin maissa, joissa sijoittajansuoja on huonompi, kun taas vahvan sijoittajansuojan maissa tuloksenohjausta tehdään todennäköisemmin informaation tehokkaan välittämisen vuoksi. (Cahan ym. 2008). Suomen voidaan katsoa olevan vahvan sijoittajansuojan maiden joukossa, mutta tuloksenohjauksen motiiveja ei Suomen toimintaympäristössä ole juurikaan tutkittu. Myös Bhattacharya ym. (2003) mukaan yrityksen raportoidun tuloksen kyky välittää informaatiota yrityksen todellisesta taloudellisesta suoriutumuksesta voi riippua käytetyistä kirjanpito standardeista, niiden valvonnasta sekä yrityksen johdon tavoitteista (opportunisti vai tiedon välittäminen).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämä tutkimus tulee keskittymään tuloksenohjauksen harjoittamiseen Suomessa listaamattomien yritysten näkökulmasta. Tuloksenohjauksen menetelmiä ja motiiveja on jossain määrin tutkittu ulkomailla, mutta koska tuloksenohjauksen menetelmät riippuvat vahvasti voimassa olevasta lainsäädännöstä ja tilinpäätösstandardeista, eivät nämä tutkimustulokset ole välttämättä suoraan sovellettavissa Suomen toimintaympäristöön. Healyn ja Wahlenin (1999) mukaan myöskään esimerkiksi aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu, mitä tiettyjä jaksotuseriä yhtiöt käyttävät tuloksenohjaukseen.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tuloksenohjausta Suomessa kuitenkin harjoitetaan, mutta menetelmät ja syyt niiden käytön taustalla ovat vielä tuntemattomia, erityisesti listaamattomissa yrityksissä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on myös mainittu tuloksenohjauksen tutkimuksen olevan puutteellista vielä esimerkiksi perheomisteisissa yrityksissä (Bui 2024). Tämä tutkimus täydentää osaltaan myös tätä aukkoa, sillä iso osa listaamattomista yrityksistä on joko yhden henkilön yrityksiä tai perheomisteisia.

Lisäksi tuloksenohjauksen tutkimus keskittyy monesti suuriin pörssilistattuihin yrityksiin, ja tutkimuksessa selvästi vähemmälle on jäänyt listaamattomien ja erityisesti pienien listaamattomien yritysten näkökulma. Listaamattomissa yrityksissä motiivit tuloksenohjaukselle voivat olla hyvin erilaisia kuin pörssilistaamattomissa yrityksissä, koska omistusrakenteelle on hyvin erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi erityisesti menetelmien osalta suurilla yrityksillä on laajempi valikoima keinoja, millä tuloksenohjausta voidaan harjoittaa. Tässä tutkimuksessa perehdytään myös siihen, minkälaisia tuloksenohjauksen keinoja pienemmillä yrityksillä on käytössään.

Tuloksenohjausta Suomessa ovat tutkineet kvantitatiivisin menetelmin mm. Kasanen ym. (1996), Karjalainen ym. (2023) sekä Niskanen ym. (2011). Edellä mainitut tutkimukset perustuvat tuloksenohjauksen havaitsemiseen harkinnanvaraisten jaksotuserien määrän perusteella. Tutkimustulokset osoittavat, että tuloksenohjausta tapahtuu myös Suomessa, sekä pienissä ja keskisuurissa, että suuremmissa yrityksissä. Lisäksi Kepsu (2012) on väitöskirjassaan tutkinut tuloksenohjauksen prosessia suomalaisessa pörssiyrityksessä laadullisin menetelmin. Laadullista tutkimusta suomalaisessa kontekstissa on kuitenkin varsin vähän. Koska institutionaalisella toimintaympäristöllä on myös vaikutusta siihen miten ja millaista tuloksenohjausta yrityksissä harjoitetaan (Enomoto ym. 2015), siksi on tärkeää kohdentaa laadullista tutkimusta lisää myös Suomen toimintaympäristöön, mikäli suomalaisten yritysten tuloksenohjauksen käytäntöjä halutaan ymmärtää syvällisemmin.

Lisäksi tuloksenohjauksen kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytettyjä malleja, jotka perustuvat harkinnanvaraisten jaksotuserien määrään on myös aikaisemmassa kirjallisuudessa kritisoitu (kts. esim. Stubben 2010). Tässäkin mielessä laadullista tutkimusta tarvitaan, koska näin tuloksenohjausta voidaan tarkastella suoraan yrityksen toiminnan ja päätöksenteon näkökulmasta ilman malleihin sidottuja oletuksia ja rajoituksia. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa myös sellaisten tuloksenohjauksen muotojen ja menetelmien tunnistamisen, jotka eivät välttämättä ole havaittavissa pelkän kvantitatiivisen aineiston perusteella.

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään edellä kuvattua aukkoa tuloksenohjauksesta suomalaisessa toimintaympäristössä keskittymällä listaamattomiin yrityksiin, joista on olemassa vähemmän kirjallisuutta. Lisäksi tällä tutkimuksella pyritään tuomaan laadullista evidenssiä tuloksenohjauksesta. Aikaisempi pitkälti kvantitatiivisten menetelmien käyttöön pohjautuva tutkimus jättää vähemmälle huomiolle sen, miten ja miksi tuloksenohjausta käytännössä harjoitetaan yrityksissä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata käytännön tasolla, minkälaisia käytäntöjä suomalaisilla listaamattomilla yrityksillä on tuloksenohjaukseen liittyen. Käytännöillä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa sitä, kuinka tuloksenohjaukseen suhtaudutaan suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä, mitä motiiveja tuloksenohjaukselle voi olla ja minkälaisin menetelmin tuloksenohjausta harjoitetaan. Tutkimuksessa tutustutaan myös siihen, minkälaiseksi yritykset itse kokevat mahdollisuudet vaikuttaa tulokseensa tuloksenohjauksen keinoin.

Hyödynämme tässä tutkimuksessa aikaisempaa kirjallisuutta tunnistetuista tuloksenohjauksen käytännöistä, ja pyrimme haastatteluaineiston avulla syventämään ymmärrystä listaamattomien yritysten johdon päätöksenteosta ja valinnoista tuloksenohjaukseen liittyen. Verrattaessa listaamattomia yrityksiä pörssiyrityksiin, toimintaympäristö ja johdon sekä omistajien motiivit voivat olla hyvinkin erilaisia listaamattomissa yrityksissä. Tutkimuksen avulla voimme myös selvittää, miltä osin aiempi pitkälti pörssiyrityksiin keskittynyt tutkimuskirjallisuus soveltuu listaamattomien yritysten toiminnan tarkasteluun.

Tutkimuksen teoreettisen kontribuution osalta täydennämme lisäksi positive accounting -teoriaan perustuvaa kirjallisuutta siitä, kuinka teorian oletukset johdon opportunistisesta käyttäytymisestä soveltuvat pörssiyrityksistä poikkeavaan toimintaympäristöön. Lisäksi tutkimuksessa hyödynämme institutionaalista teoriaa, ja tutkimme kuinka institutionaalisen teorian paineet muovaavat yritysten käyttäytymistä ajan saatossa, sekä minkälainen vaikutus näillä paineilla on yritysten harjoittamaan tuloksenohjaukseen.

Tässä tutkimuksessa keskitymme yleisesti suomalaisten listaamattomien yritysten harjoittamaan tuloksenohjaukseen. Näin ollen tiettyjä tuloksenohjauksen tyyppisiä, kuten kosmeettista tuloksenohjausta, ei jätetä tutkimuksen ulkopuolelle tai tarkemmin yksilöidä. Menetelmiä ja motiiveja voidaan kuitenkin tutkimuksen edetessä jaotella erilaisiin tuloksenohjaustyyppisiin liittyen, mikäli siihen aiheutta esiintyy tai havainnot poikkeavat suuresti toisistaan.

Tutkimalla tuloksenohjaukseen käytettäviä menetelmiä voidaan tuottaa lainsäätäjille ja standardienasettajille parempaa tietoa siitä, kuinka tuloksenohjausta oikeasti tapahtuu. Tämän informaation avulla tuloksenohjauksen menetelmiä voidaan paremmin hallita ja tarvittaessa myös estää. Tutkimustuloksista voi olla myös hyötyä mahdollisissa yrityskauppatilanteissa, jossa listaamatonta yritystä oltaisiin ostamassa esimerkiksi fuusioitumisen yhteydessä. Näissä tilanteissa tuntemalla käytetyt menetelmät voi ostajaehdokas paremmin tietää, mikä osa yrityksen tuloksesta on todellisen liiketoiminnan vuoksi syntyntä ja mihin osuuteen on mahdollisesti vaikutettu tuloksenohjauksella, ilman että taustalla on todellista arvon tuottamista.

Tuloksenohjauksen menetelmien tutkiminen voi auttaa myös tilintarkastajia. Menetelmät paremmin tuntemalla tilintarkastajilla on paremmat mahdollisuudet puuttua havaitsemaansa tuloksenohjaukseen. Motiivit ja yrityskohtaiset erot paremmin tietämällä tilintarkastajat voivat myös kiinnittää enemmän huomioita näihin seikkoihin, pohtiessaan jonkin yrityksen mahdollista tuloksenohjausta. Esimerkiksi mikäli tilintarkastettavana on teollisuutta harjoittava yritys, voi tilintarkastaja ensisijaisesti keskittyä sellaisten menetelmien havaitsemiseen, jotka ovat ominaisia teollisuusyritykselle.

Tutkimuksen osatavoitteena on myös selvittää, minkälaiset syyt vaikuttavat tiettyjen menetelmien valintaan. Käytetäänkö esimerkiksi verosuunnitteluun tähtäävään tuloksenohjaukseen erilaisia menetelmiä, kuin tuloksen maksimointiin tähtäävässä tuloksenohjauksessa. Mikäli lainsäätäjän haluna on syystä tai toisesta puuttua esimerkiksi verosuunnitteluun tähtäävään tuloksenohjaukseen, muttei välttämättä tuloksen maksimointiin tähtäävään tuloksenohjaukseen, voi menetelmien taustalla olevien syiden tutkimisesta olla lainsäätäjälle erityistä hyötyä. Lainsäätäjä voi olla myös kiinnostunut siitä, minkälaisia vaikutuksia esimerkiksi yhteisöveron muutoksilla on yritysten tuloksen kehittymiseen lyhyellä aikavälillä. Suomessa yhteisöveroa on laskettu edellisen kerran vuonna 2014, lisäksi tällä hetkellä on suunnitteilla yhteisöveron laskeminen nykyisestä 20:stä prosentista 18 prosenttiin vuonna 2027 (Yle 26.4.2025). Näin ollen tutkimuksen tekemisen yhteydessä on mahdollista tutkia, aikovatko myös suomalaiset yritykset pyrkiä ohjaamaan tulostaan siten, että se ajoittuisi matalamman yhteisöverokannan alle, ja minkälaisin menetelmin tämä aiotaan saavuttaa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Kuinka suomalaiset listaamattomat yritykset suhtautuvat tuloksenohjaukseen?
- Mitkä ovat pääasialliset motiivit tuloksenohjauksen harjoittamiseen suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä?

- Mitä menetelmiä tuloksenohjaukseen hyödynnetään suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja haastatteluja. Tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys suomalaisten listaamattomien yritysten tuloksenohjauksen käytännöistä, motiiveista ja menetelmistä. Tuloksenohjaus yrityksissä on kontekstisidonnaista, joten puolistrukturoidut haastattelut soveltuvat tämän tutkimuksen tavoitteisiin hyvin, koska ne mahdollistavat jatkokysymysten esittämisen ja syvällisemmän perehtymisen tutkittavaan aihepiiriin. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa aikaisempaa kirjallisuutta hyödynnettiin analyysin tukena ja vertailutietona.

Tutkimusaineisto koostuu kolmen talousjohtajan ja kahden tilitoimistoyrittäjän haastatteluista. Talousjohtajien haastatteluilla tutkimuksessa pyritään kasvattamaan ymmärrystä tuloksenohjauksesta suoraan yrityksen näkökulmasta. Tilitoimistoyrittäjien haastatteluilla taas täydennetään aineistoa, koska tilitoimistoilla on suuri joukko yrityksiä, joiden taloudellista toimintaa ne pystyvät havainnoimaan. Tilitoimistoyrittäjien haastatteluista haetaan laajennettua otoskokoa erilaisista yrityksistä ja niiden toiminnasta, sekä myös yrityksen ulkopuolisen toimijan näkemystä yritysten tuloksenohjauksesta, kenellä on kuitenkin hyvä ymmärrys yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse ja tarkemmasta haastattelun ajankohdasta sovittiin myös sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teams -sovelluksen kautta aikavälillä 5.12.2025 – 17.12.2025. Haastateltaville kerrottiin, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista, ja että haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus ei sisällä suoria tunnistetietoja.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa luvusta yksi, jossa käsitellään yleisesti aihepiiriä ja tutkimusaihetta sekä esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa yksi esitetään myös motivointi tutkimukselle. Luvussa kaksi on kirjallisuuskatsaus aihepiiristä, jossa keskitytään tuloksenohjauksen aikaisempaan kirjallisuuteen sekä kansainvälisessä että suomalaisessa kontekstissa. Lisäksi luvussa kaksi esitellään tutkimuksessa hyödynnettävät teoreettiset viitekehykset, joiden avulla tutkimustuloksia myöhemmin tulkitaan. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen metodologia sekä tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Luvussa neljä

esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Empiirisen aineiston analyysi ja vertailu aikaisempaan kirjallisuuteen sekä johtopäätökset esitetään luvussa viisi. Lopuksi luvussa kuusi esitetään tutkimuksen yhteenveto, jossa kootaan yhteen tärkeimmät havainnot ja niiden merkitys. Lisäksi luvussa kuusi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla aihepiiriä voidaan tarkastella tulevaisuudessa entistä syvällisemmin.

## 2 Kirjallisuuskatsaus ja sovellettavat teoriat

### 2.1 Teoriat

Tuloksenohjaukseen johtavia syitä ja tekijöitä tuloksenohjauksen taustalla voidaan tarkastella useiden eri laskentatoimen ja muiden tieteenalojen teorioiden avulla. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme kuitenkin tuloksia ensisijaisesti Wattsin ja Zimmermanin (1978 ja 1986) kehittämän positive accounting -teorian sekä DiMaggion ja Powellin (1983) kehittämän institutionaalisen teorian kautta. Näiden teorioiden avulla pyrimme ensisijaisesti selittämään tuloksenohjauksen motiiveja ja tuloksenohjauksen käytäntöjen kehittymistä yrityksissä, sekä tarkastelemaan miltä osin teorioissa esitetyt asiat hypoteesit pitävät tämän tutkimuksen perusteella paikkansa.

#### 2.1.1 Positive accounting -teoria

Tutkiessaan mitkä tekijät selittävät yrityksen tekemiä valintoja sen kirjanpidon suhteen ja yrittäessään ennustaa näitä valintoja muiden tekijöiden perusteella Watts ja Zimmerman (1978) ja (1986) kehittivät tätä varten positive accounting -teorian. Teorian mukaan yrityksen johto pyrkii toimimaan opportunistisesti ja edistämään ensisijaisesti omaa etuaan edistäen kuitenkin samalla myös yrityksen etua.

Teoria selittää yrityksen johdon toimintaa kolmen päähypoteesin kautta. Ensimmäisenä selittävänä hypoteesina on bonus -hypoteesi, jonka mukaan yrityksessä, jossa on käytössä bonuksiin perustuva palkitsemisjärjestelmä yrityksen johto pyrkii tekemään valintoja, jotka kasvattavat yrityksen tulosta kasvattaen samalla omia henkilökohtaisia tulojaan.

Toisena hypoteesina on debt/equity -hypoteesi, jonka mukaan mitä suurempi on yrityksen velan suhde sen omaan pääomaan, niin sitä todennäköisemmin yrityksen johto pyrkii tekemään valintoja, jotka kasvattavat yrityksen tulosta. Valintojen avulla tulosta ja tunnuslukuja pyritään parantamaan, ja näin ollen välttämään velkakoventtien ehtojen rikkomista, joiden rikkominen voisi asettaa yrityksen epäedulliseen asemaan.

Kolmantena hypoteesina on size -hypoteesi (kutsutaan myös nimellä political cost -hypoteesi), jonka mukaan mitä suurempi ja näkyvämpi yritys on, sitä todennäköisemmin yrityksen johto tekee valintoja, jotka vähentävät yrityksen tulosta. Hypoteesin mukaan yrityksen suuri koko ja näkyvyys voi aiheuttaa yritykselle poliittisia kustannuksia, jotka voivat tulla esimerkiksi kasvaneen sääntelyn ja verotuksen tai julkisen kritiikin muodossa, jolloin yrityksen johto pyrkii kirjanpidollisten valintojen avulla vähentämään yritykseen kerääntyvää huomiota.

## 2.1.2 Institutionaalinen teoria

DiMaggio ja Powell (1983) pyrkivät selittämään organisaatioiden samankaltaisuutta kehittämänsä institutionaalisen teorian kautta. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot eivät kilpaile pelkästään asiakkaista tai resursseista, mutta myös institutionaalista legitimitetistä. Organisaatiot siis mukautuvat ympäristöönsä ja pyrkivät saavuttamaan ympäristönsä hyväksynnän. Organisaation ollessa alkuvaiheessa se eroaa muista vastaavassa kehitystilassa olevista organisaatioista paljon. DiMaggion ja Powellin mukaan organisaatiot kuitenkin ajan saatossa muuttuvat enemmän ja enemmän toisiaan muistuttaviksi. Tätä kehitystä kutsutaan nimellä institutionaalinen isomorfismi. Institutionaalinen isomorfismi sisältää kolme eri mekanismia, jotka toimivat muutoksen ajureina; Pakottava isomorfismi (coercive), jäljittelevä isomorfismi (mimetic) ja normatiivinen isomorfismi (normative).

Pakottava isomorfismi johtuu sekä muodollisista että epämuodollisista paineista, joita organisaatioihin kohdistuu niiltä muilta organisaatioilta, joista ne ovat riippuvaisia, sekä niistä kulttuurisista odotuksista, jotka vallitsevat siinä yhteiskunnassa, jossa organisaatiot toimivat (DiMaggio ja Powell 1983). Pakottavaa isomorfismia voi olla esimerkiksi uudesta lainsäädännöstä johtuva organisaation muutos tai uudesta verotuskäytännöstä johtuva organisaation muutos. Toisaalta pakottavaa isomorfismia voi olla myös edellä mainittujen tekijöiden valvonnan lisääntyminen. Olennaista pakottavassa isomorfismissa on, että muutos tapahtuu siksi, että sen on pakko tapahtua tai organisaatiolle voi käydä huonosti.

Jäljittelevä isomorfismi johtuu ympäristön epävarmuustekijöistä, jotka kannustavat organisaatioita jäljittelemään muita organisaatioita. Jäljittelevä toiminta voi auttaa organisaatioita löytämään ratkaisuja sellaisiin ongelmiin edullisesti, joiden juurisyyt eivät ole tiedossa (DiMaggio ja Powell 1983). Organisaatiot voivat esimerkiksi pyrkiä jäljittelemään menestyviä kilpailijaorganisaatioita tai kopioida jollain alalla vallitsevia hyviksi katsottuja käytäntöjä.

Normatiivinen isomorfismi taas johtuu pääasiallisesti ammatillistumisesta (professionalization). Ammatillistumisessa ammattikunnan jäsenet pyrkivät kollektiivisesti määrittelemään ammatissa käytetyt menetelmät (DiMaggio ja Powell 1983). Tietyn ammattikunnan jäsenillä on samankaltainen koulutustausta ja samanlaiset verkostot. Tällöin ammattikuntaan muodostuu tietynlainen käsitys siitä, kuinka asioiden tulisi olla ja minkälaisiksi niiden tulisi kehittyä organisaation sisällä. Kun yrityksen johtohenkilöillä on samankaltainen käsitys näistä asioista, muovautuvat myös organisaatiot ajan saatossa normatiivisen paineen kautta samankaltaisiksi.

## 2.2 Tuloksenohjauksen käsite ja määrittely

Yleisesti kirjallisuudessa käytetty määritelmä kuuluu Healyn ja Wahlenin (1999) mukaan seuraavasti: ”Tuloksenohjausta tapahtuu silloin, kun yhtiön johto käyttää harkintaa taloudellisessa raportoinnissa ja liiketoimien strukturoinnissa muokatakseen tulosta joko harhaanjohtaakseen sidosryhmiä yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta tai vaikuttaakseen sopimusperusteisiin lopputuloksiin, jotka riippuvat raportoiduista kirjanpitoluvuista”. Tämä määritelmä perustuu kuitenkin siihen ajatukseen, että tuloksenohjaus on petoksellista tai vähintäänkin tarkoituksellista harhaanjohtamista. Tuloksenohjaukselle on myös lievempiä määritelmiä, kuten Fields ym. (2001) käyttämä määritelmä: ”Tuloksenohjausta tapahtuu silloin, kun yrityksen johto käyttää harkintaa kirjanpitolukujen suhteen rajoituksin tai ilman rajoituksia”. Tämä määritelmä pohjautuu enemmän ajatukseen siitä, että tuloksenohjausta voi tapahtua joko johdon kannalta opportunistisesti, jolloin tavoitteena on oma hyöty, tai yhtiön arvoa maksimoiden, jolloin tavoitteena on yhtiön hyöty. Tämän tutkimuksen kontekstissa tulkitsemme tuloksenohjausta käyttäen tätä laajempaa määritelmää.

Tuloksenohjaus jaetaan tyypillisesti kahteen eri kategoriaan. Tuloksenohjaukseen harkinnanvaraisten jaksotuserien kautta kirjanpidossa, sekä tuloksenohjaukseen yrityksen reaali prosessiin vaikuttavalla tavalla. Reaali prosessiin vaikuttava tuloksenohjaus vaatii yhtiön johdolta todellista puuttumista yhtiön tuotantoprosessiin, kun taas harkinnanvaraisten jaksotuserien avulla tehtävä tuloksenohjaus ei määritelmänsä puolesta sitä vaadi. Olennainen ero näiden välillä on myös se, että tuloksenohjaus harkinnanvaraisten jaksotuserien kautta ei vaikuta yhtiön kassavirtaan, kun taas tuloksenohjaus reaali prosessin kautta voi vaikuttaa (Roychowdhury 2006).

Kirjanpidollisiin menetelmiin ja reaali prosessiin perustuvia voidaan käyttää yrityksissä samanaikaisesti tai vaihtoehtoina toisilleen. Enomoton ym. (2015) mukaan valintaan on vaikutusta sillä, kuinka vahvan sijoittajansuojan toimintaympäristössä yritys toimii. Jos yritys toimii vahvan sijoittajansuojan maassa, reaali prosessiin pohjautuva tuloksenohjaus kasvaa, kun taas kirjanpidollisiin menetelmiin perustuva tuloksenohjaus laskee. Lisäksi mikäli yritys on pörssilistattu ja yritys on analytikkoseurannassa, tämä vähentää yrityksessä tapahtuvaa reaali prosessiin pohjautuvaa tuloksenohjausta.

Yangin ym. (2025) mukaan kansainväliset yritykset vaihtelevat reaali prosessiin pohjautuvien ja kirjanpidollisiin menetelmien pohjautuvan tuloksenohjauksen välillä riippuen siitä, minkälaisia rajoitteita yritykset kohtaavat. Silloin kun institutionaalinen valvonta on vahvempaa ja kirjanpidollisiin menetelmiin puututaan helpommin, yritykset käyttävät reaali prosessiin pohjautuvia

menetelmiä. Kasvanut sääntely ei näin ollen välttämättä vähennä tuloksenohjausta kokonaisuudessaan, vaan tuloksenohjaus voi myös muuttaa muotoaan, kun sääntely kasvaa.

Tuloksenohjausta voidaan jaotella erilaisiin kategorioihin myös sen tavoitteiden perusteella. Esimerkiksi kosmeettisesta tuloksenohjauksesta on kyse silloin, kun yritys pyrkii tekemään pieniä pyöristyksiä tulokseen, jotta tulos saataisiin seuraavalle ”tasolle”. Esimerkiksi, jos yrityksen tulos on 1,98 miljoonaa, kosmeettista tuloksenohjausta harjoittamalla yritys voi pyöristää tulosta 2,01 miljoonaan (Kinnunen ja Koskela 2003).

Truemanin ja Titmanin (1988) mukaan kosmeettisessa tuloksenohjauksessa on pohjimmiltaan kyse psykologisen vaikutuksen luomisesta, koska todellinen tuloksen kasvu on vähäistä. Toinen esimerkki jaotTELusta on tuloksentasaaminen. Tulosta tasaamalla yritys pyrkii jakamaan epätasaisia tulovirtoja tasaisesti pidemmälle aikajaksolle, jolloin tulos vaikuttaa sijoittajien näkökulmasta olevan varmempaa ja tasaisempaa.

### **2.3 Tuloksenohjauksen motiivit**

Aikaisemmassa kirjallisuudessa tuloksenohjaukselle on havaittu olevan useita motiiveja. Tuloksenohjauksen motiivit voivat liittyä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Motiiveihin voi lisäksi vaikuttaa useat tekijät, esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö tai liiketoiminnan luonne. Tarkastelemme seuraavaksi tässä alaluvussa aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja motiiveja tuloksenohjaukselle.

Kirjallisuuskatsauksessaan Healy ja Wahlen (1999) tuovat esille tärkeimpiä tuloksenohjauksen motiiveja. Heidän mukaansa tuloksenohjausta harjoitetaan muun muassa analyytikoiden ennusteiden ylittämiseksi tai niissä pysymiseksi, johdon palkitsemiseen liittyvistä syistä sekä velkakovenantteihin liittyvien ehtojen täyttämiseksi. Lisäksi tuloksenohjaukseen voivat kannustaa erilaiset pääomamarkkinoihin liittyvät tekijät, kuten lisäpääoman houkuttelevuus, sekä lainsäädäntöön ja muuhun sääntelyyn liittyvät syyt.

Amar ym. (2022) mukaan yksi yleisimmistä tuloksenohjauksen syistä, on kasvava paine päästä asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Tämä siitä huolimatta, että kyseisen tutkimuksen mukaan yrityksen johto tunnistaa tuloksenohjauksen voivan olla yritykselle haitallista pidemmällä aikavälillä.

Johdon palkitsemisen ja osakkeenomistajien edun välillä voi tietyissä tilanteissa olla ristiriitaa riippuen siitä, mihin tunnuslukuihin johdon saama korvaus on sidoksissa. Tutkimuksessa ei ole

kuitenkaan havaittu olevan yhteyttä sen välillä, kuinka suuren osuuden yrityksestä sen toimiva johto omistaa ja kuinka paljon yrityksessä harjoitetaan tuloksenohjausta. (Guenther 1994.)

Verotuksellisista syistä tapahtuvaa tuloksenohjausta on tutkittu mm. Yhdysvaltain vuoden 1986 verouudistuksen yhteydessä, jossa yhteisöveroa laskettiin 46 %:sta 34%:iin. Tähän liittyen Scholes ym. (1992) selvittivät, että yhtiöt siirsivät tuloja eteenpäin, kun yhteisöveroa laskettiin. Tutkimuksessa myös havaittiin, että suuret yhtiöt harjoittivat tuloksenohjausta pieniä yhtiöitä todennäköisemmin. Saman verouudistuksen yhteydessä yritysten havaittiin myös siirtävän tappioitaan takautuvasti korkeamman verotuksen vuosille, jolloin siirretystä tappiosta sai enemmän veronpalautusta kuin silloin, jos tappio olisi vahvistettu matalamman yhteisöveron alaiselle vuodelle (Maydew 1997).

Verotussyistä johtuvaa tuloksenohjausta suomalaisessa toimintaympäristössä ovat tutkineet Karjalainen ym. (2023). Tutkimuksen mukaan suomalaiset listaamattomat yritykset harjoittavat tuloksenohjausta verotussyistä; yritysten omistajat pyrkivät hyötymään listaamattomien yritysten maksamien osinkojen osittaisesta verovapaudesta mahdollisimman laajasti.

Yrityksen ominaisuudet voivat myös toimia motiivina tuloksenohjauksen harjoittamiselle. Dechow ym. (2010) mukaan yrityksen huono suoriutuminen voi itsessään toimia kannustimena tuloksenohjaukselle, mutta toisaalta jatkuva huono suoriutuminen voi rajoittaa käytettävissä olevia keinoja tuloksenohjaukselle. Dechow ym. (2010) mukaan myös yrityksen rahoitusrakenne vaikuttaa halukkuuteen ohjata tulosta. Jos yritystä rahoitetaan paljon vieraalla pääomalla ja on lähestymässä velkakovenanttirajoitteita, tällöin yrityksen johto voi olla halukkaampi ohjaamaan tulosta ylöspäin.

Pääomamarkkinoihin liittyvää tuloksenohjausta on havaittu tapahtuvan myös yrityskauppojen yhteydessä. Louisin (2004) mukaan osakevaihtoon perustuvien yrityskauppojen yhteydessä ostavat yritykset voivat harjoittaa tulostaan kasvattavaa tuloksenohjausta. Tällöin kun ostava yritys käyttää omaa osakettaan valuuttana yrityskaupassa, osake näyttää arvokkaammalta. Kun tämä tuloksenohjaus myöhemmin purkautuu, se voi näyttäytyä ostavan yrityksen osakkeen huonompana suoriutumisenä yrityskaupan jälkeen.

Myös yrityksen koolla on vaikutusta siihen, kuinka todennäköisesti se harjoittaa tuloksenohjausta. Scholes ym. (1992) mukaan suuret yritykset harjoittavat tuloksenohjausta pieniä yrityksiä todennäköisemmin. Wattsin ja Zimmermanin (1978) mukaan suuremmat yritykset voivat herkemmin altistua poliittisille kustannuksille, mistä syystä ne todennäköisemmin valitsevat sellaisia kirjanpidollisia menetelmiä, jotka laskevat yrityksen tulosta. Tällaisia poliittisia

kustannuksia voi olla esimerkiksi suurempi todennäköisyys tulla verotarkastetuksi tai mainehaitta. Lisäksi verrattaessa listaamattomien ja listattujen yritysten tuloksenohjausta, Beattyn ja Harrisin (1999) mukaan listatut yhtiöt harjoittivat tuloksenohjausta vähentääkseen epäsymmetristä informaatiota omistajien ja johdon välillä. Listaamattomissa yhtiöissä tuloksenohjausta harjoitettiin taas enemmänkin verotuksellisista syistä, koska epäsymmetrinen informaatio ei ole yhtä suuri ongelma kuin listatuissa yhtiöissä.

Myös Ullmann ym. (2012) ovat havainneet, että listaamattomissa yrityksissä verotukselliset tekijät ovat suurempi motivaattori tuloksenohjaukselle kuin listatuissa yrityksissä. Burgstahler ym. (2006) mukaan kuitenkin EU:ssa toimivat listaamattomat yritykset harjoittavat enemmän tuloksenohjausta kuin listatut yritykset. Tutkimuksen mukaan tämä voi johtua lukuisista tekijöistä, kuten siitä, että listautuneissa yrityksissä markkinavoimat ohjaavat yrityksiä raportoimaan tuloksen informatiivisemmin. Tulokset osoittavat lisäksi, että maissa, joissa on kehittyneet ja suuret pääomamarkkinat, listatut yritykset harjoittavat vähemmän tuloksenohjausta kuin verokkimaissa.

Poliittisia kustannuksia voidaan pyrkiä välttämään myös muista syistä kuin pelkästään yrityksen koon vuoksi. Jonesin (1991) mukaan yritykset pyrkivät tuloksenohjauksen keinoin laskemaan tulostaan silloin, kun niitä tutkittiin siitä, onko kyseisillä yrityksillä oikeus tavaroiden maahantuontiin liittyviin tukiin. Cahanin (1992) mukaan yritykset taas hyödynsivät tulosta laskevaa tuloksenohjausta silloin, kun niitä tutkittiin monopolilainsäädäntöä koskevista rikkeistä. Yritykset voivat siis pyrkiä vähentämään suureen tulokseen kohdistuvaa kiinnostusta tuloksenohjauksen keinoin silloin, kun siitä voi olla niille hyötyä.

Yritykset voivat haluta myös parantaa neuvotteluasemaansa sopimusneuvotteluissa tuloksenohjauksella, mikäli yrityksen esitetyllä tuloksella voi olla vaikutusta neuvottelujen lopputulokseen. 1980-luvulla yhdysvaltalaiset teräsalan yritykset neuvottelivat kilpailukykysovimuksista ammattiliittojen kanssa, jolloin ne DeAngelon ja DeAngelon (1991) mukaan hyödynsivät tuloksenohjausta muiden keinojen ohella saavuttaakseen paremman neuvotteluaseman.

Tuloksenohjausta harjoitetaan siis useista syistä. Osa näistä syistä liittyy kuitenkin olennaisesti yrityksen tiettyihin sidosryhmiin kuten sijoittajiin tai muihin pääomamarkkinoiden sidosryhmiin. Näin ollen kaikki näistä syistä eivät sellaisenaan ole sovellettavissa esimerkiksi listaamattomiin yrityksiin. Listaamattomissa yrityksissä ei esimerkiksi välttämättä olla yhtä suuren paineen alla päästä tulostavoitteisiin, kun varsinaisia analyytikoiden asettamia tulostavoitteita ei ole, ja suoriutumisella ei ole välitöntä yhteyttä yrityksen osakekurssiin. Kuitenkin esimerkiksi johdon

palkitsemiseen ja velkakovenantteihin liittyvät syyt ovat olemassa myös listaamattomissa yrityksissä. Motiivit tuloksenohjaukselle listatuissa ja listaamattomissa yrityksissä menevät osittain päällekkäin, mutta kussakin ryhmässä on kyseiselle ryhmälle uniikkeja motiiveja tuloksenohjaukselle.

## 2.4 Tuloksenohjauksen menetelmät

Tuloksenohjauksen menetelmät voidaan jakaa tuloksenohjauksen päätyyppien mukaan kirjanpidollisiin menetelmiin sekä varsinaiseen yrityksen reaali prosessiin vaikuttaviin menetelmiin. Healyn ja Wahlenin (1999) mukaan kansainvälisesti aikaisemmassa tutkimuksessa juuri tiettyjen jaksotuserien käyttö tuloksenohjaukseen on jäänyt vähemmälle, ja laajemmasta tutkimuksesta tähän liittyen voisi olla hyötyä esimerkiksi lainsäätäjille ja standardinasettajille. Kyseinen tutkimus on kuitenkin melko vanha, joten nykyään kansainvälisesti aiheesta löytyy jonkin verran tutkimusta. Suomalaisten yritysten kontekstissa juuri tiettyjen menetelmien tutkimus on kuitenkin puutteellista.

Healyn ja Wahlenin (1999) mukaan tutkimuksessa on havaittu, että pankit ja vakuutusyhtiöt voivat tuloksenohjaukseen hyödyntää luottotappioihin liittyvien kirjausten harkinnanvaraisia osuuksia ohjaamaan tulosta haluttuun suuntaan. Mikäli tulosta halutaan nostaa, luottotappiokirjauksia voidaan vähentää ja vastaavasti mikäli tulosta haluttaisiin laskea, voitaisiin luottotappiokirjauksia tehdä enemmän.

Dechow ja Skinner (2000) tunnistavat tutkimuksessaan seuraavia kirjanpidollisia tuloksenohjauksen menetelmiä, jotka heidän mukaansa noudattavat Yhdysvaltain GAAP-standardeja:

Tuloksenohjausta voidaan kirjanpidollisin menetelmin harjoittaa jaksottamalla tuloja ja menoja liian ajoissa tai liian myöhään. Tulot voidaan esimerkiksi jaksottaa ennen tavaroiden toimittamista, tai kustannukset jaksottaa vasta niiden toteutumisen jälkeen. Lisäksi kirjanpidossa voidaan yliarvioida yrityksen rakenneuudistuksista aiheutuneita kustannuksia, tai yliarvioida omaisuuden arvonalenemiseen liittyviä kirjauksia. Yrityskauppojen yhteydessä hankitun tutkimus- ja kehitystoiminnan tulosten arvo voidaan myös arvioida liian suureksi. Luottotappiokirjauksia voidaan myös tehdä kirjanpitoon todellista arviota matalampina.

Burgstahler ja Dichev (1997) ovat tutkimuksessaan havainneet, että yritykset hyödyntävät käyttöpääoman muutoksia tuloksenohjaukseen. Esimerkiksi jotkin yritykset tekevät lisämyyntiä luotolla, mikä ei vaikuta liiketoiminnan kassavirtaan, mutta lisää saamisia ja vähentää varastoja, mikä puolestaan lisää käyttöpääoman nettomääräistä kasvua. Toiset yritykset taas voivat lisätä

käteismyyntiä mikä lisää kassavirtaa toiminnasta, mutta vähentää ei käteismääräistä käyttöpääomaa varastojen pienenemisen vuoksi.

Tuloksenohjaukseen voidaan hyödyntää myös erilaisia kirjanpitosäännösten sallimia valintoja, joilla voi olla pitkäkestoisiakin vaikutuksia. Tällaisia valintoja ovat Neill ym. (1995) mukaan esimerkiksi varaston arvottamiseen liittyvät valinnat FIFO ja LIFO menetelmien käytön suhteen, sekä poistomenetelmien valinnat. Näillä valinnoilla voi olla pitkäkestoisiakin vaikutuksia yrityksen tulokseen, koska esimerkiksi poistomenetelmää ei lähtökohtaisesti voi enää myöhemmin vaihtaa, ellei valinta ole alun perin perustunut EVL:n (Laki elinkeinotulon verottamisesta) virheelliseen soveltamiseen (Verohallinto 2025).

Reaaliprosessiin vaikuttavassa tuloksenohjauksessa on havaittu hyödynnettävän ainakin myyntien manipulointia, harkinnanvaraisten kustannusten vähentämistä, sekä ylituotantoa. Myyntien manipuloinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myyntien aikataulujen nopeuttamista ja/tai kestämättömän lisämyynnin luomista esimerkiksi alennuksilla tai väljemmillä luottoehdoilla. Harkinnanvaraisten kustannusten vähentämisellä tarkoitetaan esimerkiksi tuotekehityskustannuksia, markkinointikustannuksia tai huoltokustannuksia. Nämä kustannukset eivät yleensä tuota välittömiä tuloja, mutta niiden vähentäminen voi vaikuttaa saataviin tuloihin tulevaisuudessa. Ylituotannolla tarkoitetaan tuotteiden tuottamista kysyntään nähden liikaa. Tällöin yleiskustannukset jakautuvat suuremmalle määrälle yksiköitä, mikä taas alentaa yksikkökohtaisia kiinteitä kustannuksia. Niin kauan kuin yksikkökohtaisten kiinteiden kustannusten lasku ei kumoudu yksikkökohtaisten rajakustannusten nousulla, yksikkökohtaiset kokonaiskustannukset laskevat (Roychowdhury 2006.)

Joissain tapauksissa reaaliprosessiin vaikuttava tuloksenohjaus voidaan nähdä parempana keinona ohjata tulosta kuin pelkät kirjanpidolliset menetelmät. Graham ym. (2005) mukaan yrityksen johto voi suosia reaaliprosessiin vaikuttavia menetelmiä sen vuoksi, että ne herättävät vähemmän huomiota esimerkiksi tilintarkastajien näkökulmasta. Useissa tapauksissa yrityksen johto voi myös olla halukas kärsimään liiketaloudellista haittaa siitä, että yritys pääsisi asetettuihin tulostavoitteisiin.

Tuloksenohjausta voidaan harjoittaa myös niin sanotulla ”classification shifting” menetelmällä. Tässä menetelmässä yrityksen kokonaistuloksen suuruus ei muutu, mutta kuluja jaotellaan tuloslaskelmassa eri tavalla kuin normaalisti. Kuluja voidaan siirtää tuloslaskelmassa normaaleista kuluista kuten myytyjen tuotteiden kustannuksia niin sanottuihin erityiseriin. Menetelmää käytetään analyytikoiden ennusteiden täyttämiseen, sillä nämä erityiserät jätetään yleensä pois sekä pro-forma tuloslaskelmista, että analyytikoiden tulosmäärittelmistä (McVay 2006.)

## 2.5 Tuloksenohjauksen havaitseminen

Tuloksenohjauksen tutkimus keskittyy monesti sen havaitsemiseen kvantitatiivisin menetelmin, ja vaikutusvaltaisimpana tutkimuksena ja varsinaisena lähtölaukauksena tuloksenohjauksen tutkimukselle voidaan pitää Jonesin (1991) kehittämää mallia, joka perustuu tuloksenohjauksen havaitsemiseen harkinnanvaraisten jaksotuserien määrän perusteella. Jonesin luomaa mallia on myös jatkokehitetty, esimerkkinä tällaisesta on Dechow ym. (1995) kehittämä modifioitu Jonesin malli. Tämän lisäksi on olemassa myös useita muita jatkokehitelmiä ja kokonaan uudenlaisia malleja. Defondin ja Parkin (2001) kehittämä malli perustuu tuloksenohjauksen havaitsemiseen yrityksen käyttöpääoman ja myynnin suhteen perusteella. Käyttöpääoman ja myynnin suhteen osalta määritetään normaalitaso, josta poikkeavat lukemat ovat todennäköisesti tuloksenohjausta eikä näin ollen jatkuvaa. Myös Dechowin ja Dichevin (2002) kehittämä malli perustuu tuloksenohjauksen havaitsemiseen yrityksen käyttöpääoman avulla, mutta keskittyy sen sijaan jaksotuserien laatuun ja niiden mahdollisuuteen tuottaa kassavirtoja. Edellä mainitut mallit liittyvät tuloksenohjaukseen koskien harkinnanvaraisia jaksotuseriä.

Malleja, jotka pyrkivät havaitsemaan tuloksenohjausta harkinnanvaraisten jaksotuserien kautta on myös kritisoitu aikaisemmassa kirjallisuudessa. Stubben (2010) esittää tutkimuksessaan, että kyseiset mallit kärsivät mittausvirheistä, ja ne voivat näin ollen yli- tai aliarvioida tapahtuvan tuloksenohjauksen määrää. Vaihtoehtona näille malleille Stubben esittää malleja, jotka perustuvat harkinnanvaraisten jaksotuserien määrän sijaan harkinnanvaraisen liikevaihdon määrään.

Roychowdhury (2006) on tutkimuksessaan keskittynyt reaali prosessiin vaikuttavan tuloksenohjauksen havaitsemiseen ja pyrkii havaitsemaan tuloksenohjausta tarkastellen poikkeamia yrityksen kassavirroissa, tuotantokustannuksissa ja muissa harkinnanvaraisissa kustannuksissa, kuten T&K kustannuksissa, mainontakustannuksissa ja myynti-, hallinto- ja yleiskustannuksissa. Srivastavan (2019) mukaan Roychowdhury'n tutkimukseen perustuvissa malleissa on kuitenkin ongelmana se, että mallit eivät huomioi yritysten välisiä eroja kilpailustrategiassa ja näin ollen voivat vääristää tutkimustuloksia, jotka perustuvat tämänkaltaisiin malleihin. Tällä voi olla vaikutusta siihen, kuinka yleisenä reaali prosessiin perustuva tuloksenohjaus kirjallisuudessa nähdään.

Kosmeettisen tuloksenohjauksen havaitsemiseen voidaan hyödyntää Benfordin lakia, jossa tutkitaan tiettyjen lukujen yleisyyttä yrityksen kirjanpitoluvuissa. Mikäli luvut poikkeavat oletetusta jakaumasta, yrityksessä harjoitetaan mahdollisesti kosmeettista tuloksenohjausta (Kinnunen ja Koskela 2003.)

Tuloksenohjauksen yleisyyttä voidaan pyrkiä tutkimaan myös esimerkiksi kyselytutkimusten avulla, kuten Graham ym. (2005) ovat tutkineet. Myös kyseisessä tutkimuksessa on saatu näyttöä siitä, että yritykset hyödyntävät tuloksenohjausta.

Tuloksenohjauksen havaitsemista on myös kehitetty nykyaikaisempien menetelmien avulla. Almasarwah ym. (2024) tutkimuksessa hyödynnetään koneoppimista tunnistamaan tekijöitä, joilla voi olla yhteyttä tuloksenohjaukseen. Näitä tekijöitä voidaan taas myöhemmässä vaiheessa hyödyntää käyttäen Jonesin mallia tai modifioitua Jonesin mallia. Lisäksi koneoppimista voidaan hyödyntää myös tunnistamaan tuloksenohjausta, kuten esimerkiksi Veganzonesin ja Séverinin (2025) tutkimuksessa. Koneoppimiseen perustuvilla malleilla onkin saatu lupaavia tuloksia tuloksenohjauksen havaitsemisesta, ja vaikuttaisi siltä, että mallit voivat soveltua tuloksenohjauksen havaitsemiseen perinteisiä menetelmiä paremmin.

Edellä mainitut havaitsemismenetelmät keskittyvät tuloksenohjauksen havaitsemiseen akateemisessa kontekstissa. Kuitenkin esimerkiksi yrityksen sidosryhmien voi olla hyvin hankalaa havaita yksittäisen yrityksen tuloksenohjausta. Tuloksenohjauksen havaitseminen pelkkien tilinpäätöstietojen perusteella voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Koska tuloksenohjausta harjoitetaan tavallisilla kirjanpidollisilla kirjauksilla, joita käytetään myös ei-tuloksenohjauksellisiin tarkoituksiin, vaatisi tuloksenohjauksen varma tietäminen laajempaa kontekstia kuin pelkkiä tilinpäätöstietoja. Reaalipohjaista tuloksenohjausta taas ei voi tilinpäätöstiedoista havaita juuri mitenkään, vaan olisi tiedettävä tarkemmat syyt esimerkiksi juuri tiettyjen tuotannollisten päätösten taustalla.

## **2.6 Tuloksenohjauksen vaikutukset**

Tuloksenohjauksen seurauksia on aikaisemmassa kirjallisuudessa tutkittu jonkin verran, mutta tutkimustulokset ovat hieman ristiriitaisia. Gunnyn (2005) mukaan yritykset mitkä harjoittavat reaali prosessiin kohdistuvaa tuloksenohjausta suoriutuvat tulevaisuudessa verrokkiyhtiöitä huonommin. Taylorin ja Xun (2010) mukaan taas reaali prosessiin kohdistuva tuloksenohjaus ei näkynyt tulosta huonontavana tekijänä yritysten myöhemmässä liiketoiminnassa. Bereskin ym. (2018) mukaan taas jos yritys hyödyntää reaali prosessiin kohdistuvaa tuloksenohjausta siten, että se leikkaa tutkimuksen ja kehittämisen kustannuksista, tällaiset yritykset tuottavat tulevaisuudessa lukumääräisesti vähemmän patenteja ja tuotetut patentit ovat verrokkiyhtiöihin suhteutettuna vähemmän vaikutusvaltaisia. Vertaillen reaali prosessiin pohjautuvaa ja kirjanpidollisiin menetelmiin pohjautuvaa tuloksenohjausta, joka on tapahtunut yhtiön osakemyynnin läheisyydessä, Cohen ja Zarowin (2010) havaitsivat, että reaali prosessiin pohjautuvalla tuloksenohjauksella oli

enemmän negatiivisia vaikutuksia yhtiön kykyyn suoriutua osakemyynnin jälkeen, kuin kirjanpidollisiin menetelmiin pohjautuvalla tuloksenohjauksella.

Tuloksenohjausta ja julkisen yhtiön osakkeen suoriutumista tutkiessaan Das ym. (2011) havaitsivat että tuloksenohjauksella on negatiivisia seurauksia osakkeen suoriutumiseen. Mikäli kuitenkin tuloksenohjausta hyödynnetään tulostavoitteiden saavuttamiseen, hyöty tulostavoitteiden saavuttamisesta on korkeampi, kuin tuloksenohjauksesta johtuva negatiivinen vaikutus. Myös Louis (2004) on havainnut, että kun yrityskauppojen yhteydessä ostava yritys harjoittaa tuloksenohjausta, voi tämä tuloksenohjaus näkyä myöhemmin ostavan yrityksen huonompana taloudellisena suoriutumisena.

Tuloksenohjauksella voi olla vaikutuksia myös yrityksen suhteeseen sidosryhmien kuten rahoituslaitosten kanssa. Shenin ja Huangin (2013) mukaan luottoluokittajat laskevat yritysten luottoluokitusta, mikäli he havaitsevat yrityksessä harjoitettavan tuloksenohjausta. Näin ollen tuloksenohjaus voi myös kasvattaa yrityksen vieraan pääoman kustannuksia, sillä matalamman luottoluokituksen vuoksi yritys voi joutua maksamaan lainasta korkeampaa korkoa. Rodriguez-Ariza ym. (2016) mukaan tuloksenohjauksen harjoittaminen taas voi aiheuttaa mainehaittaa yritykselle. Kuitenkin verrattaessa perheomisteisia yrityksiä muihin yrityksiin, perheomisteisilla yhtiöillä mainehaitta on vähäisempää.

Joissain tapauksissa tuloksenohjauksesta voi olla yrityksen tuloksen informatiivisuuden kannalta myös hyötyä. Tutkimuksessa on erityisesti kiinnitetty huomiota siihen, kuinka tuloksenohjaus vaikuttaa yritysten tuloksen informatiivisuuteen. Altamuro ym. (2005) ovat havainneet, että kun yritykset ohjasivat tulostaan hyödyntäen tulojen kirjaamista ennen niiden realisoitumista, tämä johti verrokkiyrityksiä informatiivisempaan tulokseen. Lisäksi Tuckerin ja Zarowinin (2006) mukaan enemmän tulostaan tasaavien yritysten tulos on informatiivisempi kuin vähemmän tulostaan tasaavien verrokkiyritysten.

Toisaalta tuloksenohjauksen vaikutuksista yrityksiä tuloksen informatiivisuuteen on myös päinvastaista näyttöä. Aljifrin ja Elrazazin (2024) mukaan kirjanpidollisella tuloksenohjauksella on negatiivisia vaikutuksia yhtiöiden tuloksen informatiivisuuteen, mutta positiivisia vaikutuksia yhtiöiden kykyyn ylläpitää tulosta tulevaisuudessa.

Roychowdhury (2006) mukaan reaali prosessiin tapahtuvaa tuloksenohjausta tapahtuu vähemmän silloin, kun yrityksessä on mukana kokeneita sijoittajia. Tämä voi toimia näyttönä siitä, että

reaaliprosessiin pohjautuvalla tuloksenohjauksella ei välttämättä saavuteta pitkällä aikavälillä arvonlisäystä yrityksessä.

### 3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoidut haastattelut soveltuvat tämän tutkimuksen tekemiseen, koska käytetyt menetelmät ja motiivit tuloksenohjaukselle ovat verrattain tuntemattomia listaamattomissa yrityksissä. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat syvällisemmän tutustumisen aiheeseen ja antavat haastateltaville mahdollisuuden avata tarkemmin käytettyjä menetelmiä. Avoimet kysymykset ja mahdollisuudet jatkokysymyksiin auttavat syventämään ymmärrystä sekä menetelmistä että motiiveista. Puolistrukturoidulla lähestymistavalla varmistamme, että keskeiset tutkimusaiheet tulevat käsitellyksi haastatteluissa, mutta haastateltaville jää myös mahdollisuus tuoda esiin sellaisia näkökulmia, joita tutkimuksessa ei ole etukäteen osattu huomioida.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on saada selvitettyä tarkkoja menetelmiä tuloksenohjauksesta, tarkentavat jatkokysymykset tarjoavat mahdollisuuden pureutua yksityiskohtiin, kuten tiettyihin kirjanpidollisiin ratkaisuihin tai reaali prosessiin liittyviin päätöksiin, joita ei välttämättä tulisi esille strukturoidummissa tutkimusasetelmissä. Menetelmät sekä motiivit tuloksenohjaukselle saattavat myös olla hyvinkin riippuvaisia yrityksen kontekstista, kuten toimialasta, koosta, omistajuusrakenteesta sekä pääomarakenteesta. Puolistrukturoidut haastattelut antavat myös mahdollisuuden haastateltaville kertoa tarkemmin kontekstin vaikutuksesta harjoitettuun tuloksenohjaukseen.

#### 3.2 Analyysimenetelmä

Varsinaiseen aineiston analyysissä hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan (Tuomi ja Sarajärvi 2024). Tuloksenohjauksen aikaisempi tutkimus antaa mahdollisuuksia jäsenellä haastatteluista saatavaa informaatiota esimerkiksi erilaisten tuloksenohjauksen motiivien suhteen, joten teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltuu tähän tutkimukseen hyvin. Sisällönanalyysin päämääränä on pyrkiä saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi ja Sarajärvi 2024). Tässä tutkimuksessa pyrimme saamaan haastatteluista tiivistetysti tietoa siitä, mitä menetelmiä tuloksenohjaukseen käytetään, mitkä seikat vaikuttavat menetelmien valintaa, ja mitä mahdollisia motiiveja tuloksenohjaukselle on.

Haastattelujen tekemisen jälkeen haastattelut ensin litteroidaan ja pseudonymisoidaan. Tämän jälkeen aineistoon tutustutaan pintapuolisesti useaan otteeseen ja tehdään lyhyitä muistiinpanoja aineiston kiinnostavimmista kohdista. Tämän jälkeen aineiston analyysia varten kehitämme alustavan koodausrunгон aineistoa varten, hyödyntäen aikaisempaa kirjallisuutta sekä pintapuolisia havaintoja haastatteluista. Koodausrunгон luomisen jälkeen aineisto käydään systemaattisesti läpi ja koodataan. Aineiston koodauksessa tullaan hyödyntämään Atlas.ti -ohjelmistoa, joka on laadulliseen analyysiin kehitetty työkalu. Koodaamisen jälkeen koodeihin tutustutaan ja kirjataan havainnot raporttiin koodiryhmittäin. Havaintojen kirjaamisen jälkeen havaintoja vertaillaan toisiinsa ja tehdään analyysia havaintojen ja aikaisemman kirjallisuuden välillä. Lopuksi analysoidusta aineistosta kirjoitetaan lopullinen raportti ja tehdään yhteenveto tärkeimmistä havainnoista.

### **3.3 Haastattelut**

Aineiston keräämistä varten tutkimuksessa oltiin yhteydessä suomalaisiin listaamattomiin yrityksiin suoraan yritysten nettisivujen kautta löytyvistä yhteystiedoista haastatteluun kutsumista varten. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 42 kappaletta, ja myönteisiä vastauksia saatiin kolme kappaletta. Kielteisiä vastauksia saatiin kuusi kappaletta, joista kahdessa vastauksessa oli perusteltu, miksi kyseinen yritys ei soveltuisi hyvin tutkimuskohteeksi. Loppuihin kutsuista ei saatu vastausta, ja tämä tulkittiin kieltäytymiseksi, eikä vastaamattomiin kutsuihin liittyen tehty enää jatkoyhteydenottoja.

Saaduista kieltäytyneistä vastauksista ensimmäinen kutsuttu yritys perusteli kieltäytymistään pääasiassa kahdella seikalla. Ensimmäinen seikka liittyy yrityksen liiketoiminnan luonteeseen; yrityksen liiketoiminta on sopimusperusteista palveluliiketoimintaa, jossa laskennallisia/harkinnanvaraisia eriä on huomattavasti tuotannollisia yrityksiä vähemmän. Toinen seikka taas liittyi tuloksenohjauksen motiiveihin; yritys katsoo, että sillä ei ole juurikaan motiiveja suunnitella tulostaan, koska kassavirtalaskelmasta kuitenkin paljastuu yrityksen taloudellisen tilanteen tosiasiallinen luonne, mikä on kyseisen yrityksen tapauksessa olennaisin asia. Toinen kieltäytyneen vastauksen antanut yritys perusteli kieltäytymistään siten, että yrityksellä ei ole intressiä suunnitella tai ohjata tulostaan, vaan tulos perustuu strategian toteutukseen ja kulloinkin vallitsevaan markkinatilanteeseen.

Haastatteluun kutsuttavien yritysten tuli olla suomalaisia listaamattomia yrityksiä, sekä riittävän suuria, että yrityksellä oli itsessään erillinen yrityksen talousasioista vastaava henkilö, kuten talouspäällikkö. Lisäksi yrityksen verkkosivuilta tuli löytyä kyseisen henkilön yhteystiedot, jotta

haastattelukutsu voitiin lähettää. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kahta tilitoimistoyrittäjää, joiden yhteystiedot saatiin tutkijan aiempien henkilökohtaisten kontaktien kautta.

Tilitoimistoyrittäjien näkökulmasta pyrittiin saamaan tutkimukseen tietoa laajalla otannalla erilaisista yrityksistä. Tavoitteena tilitoimistoyrittäjien haastatteluissa oli lisäksi pyrkiä selvittämään tilitoimiston roolia harjoitetussa tuloksenohjauksessa, sekä saada lisäksi kerättyä sellaista tietoa, jota varsinaisen yrityksen edustajat eivät välttämättä olisi halukkaita kertomaan.

Varsinaisessa haastattelupyynnössä kerrottiin lyhyesti tutkijasta, tutkielman aiheesta, tutkielman tarkoituksesta, sekä haastattelussa käsiteltävissä teemoista. Lisäksi kutsussa painotettiin, että haastattelusta on hyötyä tutkimukselle, mikäli yrityksessä esiintyy jossain muodossa tuloksen suunnittelua, harkinnanvaraisten erien käyttöä, tai jaksotukseen liittyviä käytäntöjä, joilla on vaikutusta esitettävään tulokseen. Kutsussa lisäksi kerrotaan, että haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, että lopullisesta tutkielmasta ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavaa tai haastateltavan yritystä, ja että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.

Kutsussa ei suoraan annettu haastateltaville tiedoksi haastattelukysymyksiä etukäteen. Tällä pyrittiin välttämään sitä, että haastateltavat tutustuisivat aiheeseen liian tarkasti, ja mahdollisesti pyrkisivät etsimään aiheesta tietoa etukäteen ja saamaan sitä kautta vaikutteita tai mielikuvia, joita ei välttämättä olisi muuten organisaatiosta haastateltavilla ollut. Koska tutkimuksen aihe voi tuntua haastattelun kohteesta riippuen kyseenalaiselta tai yrityksen maineen kannalta jossain määrin vahingolliselta, pyrkimyksenä oli välttää tilanne, jossa haastateltava olisi etsinyt ”oikeat” tai ”hyväksytyt” vastaukset haastattelussa käytäviin kysymyksiin etukäteen.

Haastattelukutsut lähetettiin aikavälillä 18.11.2025 – 2.12.2025 ja varsinaiset haastattelut järjestettiin 5.12.2025 – 17.12.2025. Haastattelut järjestettiin etäyhteyksin Teams -sovelluksen kautta ja haastattelukielinä oli suomi. Haastattelun alussa haastateltavilta pyydettiin vielä suostumukset tutkimukseen osallistumiseen ja haastattelun tallentamiseen, jotka myös kaikilta haastateltavilta saatiin. Lisäksi haastattelun alussa varmistettiin, että haastateltavilla on haastatteluun varattu aika (1 tunti) käytettävissä. Haastattelujen päätteeksi haastateltaville lähetettiin tietosuojailmoitus, josta on kopio tutkimuksen liitteissä (Liite 1).

## 4 Empiiriset tulokset

### 4.1 Esittely haastateltavista yrityksistä

Haastatteluissa tilitoimistoliiketoimintaa harjoittavien yritysten kanssa kysymysten luonne painottui huomattavasti enemmän tilitoimiston kokemuksiin omien asiakkaidensa kanssa toimimisesta, kuin varsinaisessa tilitoimistoliiketoiminnassa harjoitettavaan tuloksenohjaukseen. Tästä syystä erittelemme haastateltavien yritysten esittelyt muuta liiketoimintaa kuin tilitoimistoliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin, ja tilitoimistoliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin.

Energiayhtiö on suomalainen energia-alan konserni, jonka liiketoiminta koostuu erilaisista energia-alan liiketoiminnoista kuten kaukolämmön tuotannosta. Lisäksi Energiayhtiöllä on sähköverkkoliiketoimintaa harjoittava tytäryhtiö ja sähköurakointia harjoittava tytäryhtiö. Energiayhtiö on täysin kaupunkiomisteinen yhtiö. Liikevaihtoa Energiayhtiöllä on satoja miljoonia euroja vuodessa. Talousjohtaja A vastaa konsernin talousasioista ja toimii osana konsernin johtoryhmää.

Monialakonserni on suomalainen perheomistuksessa oleva yritys, joka toimii usealla eri liiketoiminta-alueella myös kansainvälisesti. Konsernilla on liiketoimintaa tytäryhtiöidensä kautta esimerkiksi tukkukaupasta ja teknisestä kaupasta. Monialakonsernin liikevaihto on useita satoja miljoonia euroja vuositasolla. Talousjohtaja B vastaa konsernin talousasioista, ja on lisäksi jäsenenä erään konsernin tytäryhtiön hallituksessa.

Insinööritoimisto on suomalainen projektiliiketoimintaa harjoittava yhtiö. Yhtiö toteuttaa projekteja eri liiketoiminta-alueilla, joita ovat esimerkiksi liikenne ja kiinteistöt. Yhtiöllä on lisäksi liiketoimintaa myös useilla eri muilla liiketoiminta-alueilla. Insinööritoimisto on osa kansainvälistä konsernia ja konsernin pääomistajana toimii säätiö. Insinööritoimistolla on vuositasolla noin 15 000 projektia, joista yhtiö saa liikevaihtoa, ja yhtiön liikevaihto on useita satoja miljoonia euroja vuodessa. Talousjohtaja C on osa yrityksen Suomen johtoryhmää, ja toimii lisäksi myös vastuullisena henkilönä joissain Suomen ulkopuolisissa liiketoiminnoissa.

**Taulukko 1 Yhteenveto yrityshaastatteluista**

| Haastateltava   | Yritys            | Yrityksen koko | Omistusrakenne     | Haastattelun kesto | Haastattelun ajankohta |
|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| Talousjohtaja A | Energiayhtiö      | Suuryritys     | Kaupunkiomisteinen | 58 min             | 5.12.2025              |
| Talousjohtaja B | Monialakonserni   | Suuryritys     | Perheyritys        | 45 min             | 12.12.2025             |
| Talousjohtaja C | Insinööritoimisto | Suuryritys     | Säätiöomisteinen   | 54 min             | 17.12.2025             |

Tilitoimisto A on pääkaupunkiseudulla toimiva tilitoimisto, jonka pääliiketoimintaan kuuluu kirjanpito, palkanlaskenta ja tilinpäätösten laatiminen. Tilitoimisto A tarjoaa lisäksi myös lakisääteisen kirjanpidon ulkopuolisia palveluita, kuten talousneuvontapalvelua. Tilitoimisto A:lla on aktiivista hoitoa vaativia asiakkaita useita kymmeniä. Asiakkaat koostuvat pääosin palveluliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä, kuten ravintola-alan toimijoista. Tilitoimisto A:n asiakkaat vaihtelevat yhden hengen yrityksistä useaa kymmentä henkilöä työllistäviin yrityksiin. Tilitoimistoyrittäjä A on toiminut tilitoimistoalalla yrittäjänä yli 10 vuotta, ja muissa taloushallintoalan tehtävissä yli 15 vuotta.

Tilitoimisto B on pääkaupunkiseudulla toimiva tilitoimisto, jonka liiketoimintaan kuuluu lakisääteisen kirjanpidon palveluiden tarjoamisen lisäksi myös verosuunnittelu- ja konsultointipalveluita. Tilitoimisto B:n palveluihin verosuunnittelun osalta kuuluvat myös esimerkiksi laajemmat kokonaisuudet yritysjärjestelyiden avustamisessa, sekä verolajikohtainen neuvonanto koskien esimerkiksi arvonlisäverotusta, tai omistajayrittäjän henkilöverotukseen liittyvissä asioissa. Tilitoimisto B:llä asiakasyrityksiä on useita satoja. Suurimmat asiakasyritykset ovat yli sadan hengen yrityksiä, lukumääräisesti suurin osa asiakasyrityksistä on kuitenkin yhden hengen yrityksiä. Asiakasyritysten liiketoiminta painottuu palveluliiketoimintaan. Tilitoimistoyrittäjä B on toiminut tilitoimisto B:n omistajayrittäjänä yli 15 vuotta ja toiminut erilaisissa laskentatoimeen liittyvissä tehtävissä yli 25 vuotta.

**Taulukko 2 Yhteenveto tilitoimistohaastatteluista**

| Haastateltava          | Yritys         | Asiakasmäärä    | Haastattelun kesto | Haastattelun ajankohta |
|------------------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------------|
| Tilitoimistoyrittäjä A | Tilitoimisto A | Useita kymmeniä | 1 h 1 min          | 9.12.2025              |
| Tilitoimistoyrittäjä B | Tilitoimisto B | Useita satoja   | 59 min             | 15.12.2025             |

## 4.2 Aineisto

Tässä osiossa tulemme käsittelemään varsinaista haastatteluaineistoa. Aineisto käsitellään aihepiireittäin siten, että haastatteluista esitellään soveltuvia kohtia kyseistä aihepiiriä koskien. Kaikissa haastatteluissa ei käyty läpi täysin samoja asioita, joten vastausten määrässä tiettyä aihepiiriä koskien on jonkin verran hajontaa, riippuen siitä missä haastattelussa aihepiiriä on käyty enemmän lävitse. Haastattelujen puolistrukturoidun rakenteen vuoksi haastatteluissa oli mahdollista edetä joustavasti, minkä seurauksena joidenkin aihepiirien osalta aineisto on laajempaa ja yksityiskohtaisempaa joissain haastatteluissa. Tästä syystä vastausten määrä ja laajuus vaihtelevat aihepiireittäin riippuen siitä, kuinka keskeisessä roolissa juuri kyseinen aihepiiri on ollut yksittäisessä haastattelussa.

Aloitamme aineiston läpikäynnin yleisesti siitä, minkälaisia mahdollisuuksia yrityksillä on vaikuttaa tulokseen merkittävässä määrin, minkä jälkeen käsittelemme tarkemmin yrityksien tuloksenohjauksen käytäntöjä sekä motiiveja tuloksenohjaukselle, ja käytännön menetelmiä, joita yritykset voivat tuloksenohjaukseen hyödyntää.

### 4.2.1 Vaikutusmahdollisuudet

Energiayhtiön tapauksessa mahdollisuudet ohjata tulosta harkinnanvaraisin menetelmin nähtiin melko pieniksi, erityisesti koska Energiayhtiön tulokseen ulkoiset tekijät kuten sää vaikuttavat erityisen paljon. Muiden ulkoisten tekijöiden vaikutus Energiayhtiön tulokseen voi myös olla suuri, joten tuloksenohjauksen todellinen vaikutus voi myös näistä johtuen jäädä vähäiseksi. Esimerkiksi Nord Stream -kaasuputken katkeamisella oli suuri vaikutus Energiayhtiön tulokseen. Suurin osa energiayhtiön tuloksesta muodostuu energiakatteesta (ns. energiayhtiöiden myyntikate), joka vaihtelee kuukausitasolla suuresti riippuen siitä, mitä markkinoilla tapahtuu.

Talusojohtaja A: Isojen euromäärien osalta (tuloksenohjaus) ei ole mahdollista [...] käytännössä valtaosa meidän tuloksesta tulee sieltä energiakatteen puolelta ja sitten se mitä siihen alapuolelle jää, niin siinä se mahdollinen pelimahdollisuus olisi kohtuullisen pieni. Se ei muuttaisi (tulosta) radikaalisti. Totta kai me voidaan aina niin kun johonkin suuntaan voitaisiin sitä inasen viedä, mutta hehtaarisella ei liikuttaisi minnekään.

Kysyttäessä mahdollisuuksista harkinnanvaraisten erien käyttöön esimerkiksi omaisuuden arvonalenemisten osalta, Talusojohtaja A toteaa, että yhtiön käyttöomaisuus on valtava ja käyttöomaisuuden osalta arvoja tarkastellaan joka vuosi ja poistojen oikeellisuus arvioidaan, mutta esimerkiksi osakeomistusten osalta niiden arvo on tasearvoon nähden äärettömän pieni, josta johtuen tuloksenohjauksen vaikutus näiden osalta olisi hyvin pientä.

Lisäksi Energiayhtiön tilikausi päättyy vuoden vaihteessa, ja vuoden vaihteessa yhtiön täytyy pitää kaikkia tuotantolaitoksiaan toimintavalmiudessa. Tämän vuoksi Energiayhtiö ei esimerkiksi pysty tilikauden kynnyksellä ajoittamaan laitosten huoltoja tuloksenohjaus mielessä.

Haastattelija: Onko esimerkiksi laitosten huoltotöitä aikaistettu tai myöhäistetty sen vuoksi, että saataisiin tästä aiheutuvaa tulosvaikutusta siirrettyä tilikaudelta toiselle?

Talusojohtaja A: Ei oikeastaan ole, koska kun meidän tilivuosi päättyy joulukuun lopussa ja talvi on meillä se kriittisin aika, milloin käytännössä kaikkien laitosten pitää olla toimintavalmiudessa. Niin kyllä meillä niin kun ne huollot ja muut on aina ajoitettu enemmän sinne ei-lämmityskaudelle eli ei se niinku siinä loppuvuodesta enää se tuloksen pelaaminen tuommoisella ole meillä mahdollista, koska silloin jos sattuuakin olemaan 20 tai 30 astetta pakkasta, niin silloin meillä on kyllä aika lailla tarvitsee olla koko kapasiteetti toimintavalmiudessa.

Talusojohtaja A katsoo myös toimialan erityispiirteillä olevan vaikutusta siihen, minkälaista tuloksenohjausta Energiayhtiössä on mahdollista tehdä. Erityinen vaikutus on sillä, että energia-ala vaatii erityisen pitkän tähtäimen suunnittelua. Kysyttäessä hallinnollisiin uudistuksiin liittyvistä kustannuksista, Talusojohtaja A vastaa kertoen yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmasta, joka kattaa seuraavat 25 vuotta, ja josta tarkemmat vuositason suunnitelmat johdetaan.

Talusojohtaja A: [...] mä ymmärrän sun kysymykset, koska mä oon elänyt tota maailmaa missä etsittiin sitten vielä loppiaisena, että mistä me saadaan joku satatuhatta tai kaksisataatuhatta ja mitä pystytään pelaamaan. [...] mutta meillä ei ole täällä niin kun ei toimita niin, meidän toimitusjohtajana sanoo että 25 vuotta on energiayhtiön kvartaali, niin tää on ollut itsellekin vähän semmoinen opettelu paikka, että tää on oikeasti semmoista aika pitkän tähtäimen ajattelua ja toisissaan juuri se tulos suunnittelu niin se tehdään seuraavalle 5 vuodelle eikä seuraavalle 5 kuukaudelle, vaikka sitä 5 kuukauden suunnitteluakin tehdään.

Energiayhtiöllä on myös suuri määrä vastuita, sekä velvollisuus jakaa sähköä ja varmistaa että kaupungissa, jossa yhtiö harjoittaa toimintaa toimii lämmönjakelu. Kassavirran varmuudella on

tästä johtuen myös vaikutusta yhtiön toimintaan ja mahdollisiin käytössä oleviin tuloksenohjausekeinoihin.

Talousjohtaja A: Meillä on myös velvollisuus jaella sähköä pitää kaupunki lämpöisenä eli ei ole vaihtoehto, että meillä loppuu rahat kesken, niin kyllä se meidän tulos hyvin paljon on myös tasapainottelua sen varjolla, että me selvittäämme kaikista vastuista

Insinööritoimistossa mahdollisuudet tuloksenohjaukseen liittyvät myös hyvin vahvasti yhtiön toimialan erityispiirteisiin. Yhtiö harjoittaa projektiliiketoimintaa, ja suurimmat mahdollisuudet tuloksenohjaukseen Insinööritoimiston osalta tulevat usean vuoden kestävästä suuremmista projekteista. Yhtiöllä on noin 900 projektipäällikköä, jotka vastaavat projektien valmiusasteen arvioinnista ja näin ollen yrityksen tuloksen muodostumisesta. Talousjohtaja C:n mukaan 2/3 osaa projekteista alkaa ja päättyy saman vuoden aikana, jolloin yrityksen ei tarvitse näiden projektien osalta miettiä, mille tilikaudelle liikevaihto kuuluu. Mahdollisuudet tuloksenohjaukseen painottuvat siten erityisesti usean vuoden kestäviin projekteihin.

Talousjohtaja C: Mutta sitten toi se työläämpi osuus ja missä myös joudutaan tekemään paljon niitä arviointeja, on nimenomaan sitten ne projektit, jotka ajoittuu useamman vuoden, vähintään 2 vuoden puolelle.

Ja niissä niin me aina pyritään siihen, että me tuloutetaan ne projektit valmiusasteen mukaan. Mutta se valmiusasteen se on tietyllä tavalla niinku valmiusasteestahan löytyisi myös ne matemaattisesti täsmälleen oikeat niinku kaavat, mutta kun se käytännön elämä ei koskaan mene ihan niin kun se matemaattinen kaava sanoo, eli siellä on aina sitä niinku harkinnanvaraista, koska se valmiusaste niin se liittyy aina myös siihen, että me joudutaan arvioimaan myös sitä, että kuin paljon meillä on työtä tekemättä ja se sehän on aina sitten jonkun arvio ja meillä käytännössä niin kukin projektipäällikkö aina sitten arvioi, että kuinka paljon työtä on jäljellä.

Yrityksen kulupuolella Talousjohtaja C:n mukaan massaa on paljon, mutta kulut on kuitenkin mahdollista jaksottaa oikealle vuodelle ”aika luotettavasti”. Säännöt näiden osalta tulevat Talousjohtaja C:n mukaan suoraan kirjanpitolaista ja -asetuksista.

Talousjohtaja C: Samalla voisi oikeastaan sanoa, että meillä on loppujen lopuksi aika suppeatkin mahdollisuudet sitten tehdä sitä tulossuunnittelua siellä niin kun kulupuolella.

Vastaavasti kuin Energiayhtiössä, myös muiden harkinnanvaraisuutta sisältävien kirjanpidollisten erien vaikutus Insinööritoimiston kokonaistulokseen on pieni. Esimerkiksi luottotappioiden ja reklamaatioiden osalta Talousjohtaja C kertoo, että harkinnanvaraisuutta luottotappioiden ja reklamaatioiden kirjaamisessa on, mutta kokonaisvaikutus on niin pieni, että sillä ei merkittävässä määrin tuloksenohjausta pysty tekemään. Näillä toimilla olisi lähinnä vain ”meikkausvaikutus” kokonaistulokseen.

Tilitoimistojen osalta haastatteluissa käy ilmi, että vaikuttamismahdollisuuksien keinoja yrityksille kyllä löytyy, mutta vaikuttamismahdollisuudet voivat Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan myös olla hyvin rajalliset esimerkiksi pienissä yksinkertaista liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Yrityksen koko ja toimiala vaikuttaa merkittävästi tuloksenohjauksen mahdollisuuksiin myös Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan. Yritysten edustajien osalta Talousjohtaja B:n mukaan kansainvälisyys voi tuoda yritykselle huomattavasti enemmän keinovalikoimaa saataville, joilla tulosta voidaan ohjata esimerkiksi kansainvälisten liiketoimintarakenteiden tai tytäryhtiöiden kautta.

Haastattelija: Miten sitten vaikka yrityksen koko tai toimiala vaikuttaa siihen mahdollisuuksiin, että mitä on käytettävissä tuloksenohjaukseen?

Tilitoimistoyrittäjä B: No kyllä se ilman muuta että sen toiminnan monipuolisuus sitten, että mitä enemmän siellä on eri tyyppistä toimintaa ja rahoitus erää ja hankinta rakennetta tuotantorakennetta, niin luonnollisesti silloin paljon enemmän on tulkinnallisia tuloksen jaksotuskysymyksiä. Että jos me otetaan vaikka tämmöinen yhden miehen yhtiö, joka myy vaan palveluansa, niin se on hyvin rajallista, mutta sitten kun alkaa olla palkkoja, ehkä ostetaan jotain tuotantotoimintaa, niin siellä sitten ne jaksotuskysymykset on paljon laajempia.

Vaikutusmahdollisuudet voivat myös riippua siitä, missä kohden tilikautta yritys haluaa tuloksenohjausta harjoittaa. Reaalitoiminnan muuttamisen mahdollisuudet vähentyvät merkittävästi, kun tilikauden toiminta on jo päättynyt. Kirjanpidollisilla erillä on kuitenkin mahdollista vielä tulokseen vaikuttaa.

Tilitoimistoyrittäjä B: [...] ennen tilikauden päättymistä, jos me niinku jo ennakoidaan tätä ongelmaa, niin meillä on tehtävissä jonkin verran työkalupakissa siis erilaisia toimenpiteitä. Mutta sitten kun tilikausi on jo päättynyt, niin ennen kuin tilinpäätös allekirjoitetaan esimerkiksi viimeistään 4 kuukautta tilikauden päättymisestä, niin sitten meillä on vielä jotakin tehtävissä, mutta se työkalupakki on paljon vähäisempi kuin ennen tilikauden päättymistä.

#### 4.2.2 Käytännöt ja käytäntöjen kehitys ajan saatossa

Yleisesti sanottuna tuloksenohjauksen käytännöt vaihtelevat aineiston perusteella runsaasti yrityksestä riippuen. Tuloksenohjaus kuitenkin useassa tapauksessa nähdään ei-perusteltavissa olevana toimenpiteenä, ja monen haastateltavan mielestä myös jopa vaikeasti toteutettavana toimenpiteenä. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan valinnanvarainen aktiivinen tuloksenohjaus mitä asiakkaille tehdään on varsin pienimuotoista toimintaa, ja sitä tapahtuu yleensä varsinaisesti vain tilikauden lopun kynnyksellä. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan taas tuloksenohjausta varsinaisen tilikauden aikana tapahtuu vähän, mutta mikäli yritys on aikaisemmin ollut esimerkiksi oman pääoman mahdollisen menettämisen vuoksi tilanteessa, jossa tuloksenohjausta on harjoitettu, on

”hyvää palvelutapaa”, tarkastella mahdollista tuloksenohjausta jo tilikauden aikana. Talousjohtaja B:n mukaan tuloksenohjausta taas tapahtuu yrityksessä yleisesti sanottuna vähäisissä määrin, lisäksi joillain harkinnanvaraisilla toimenpiteillä voi olla myös tulosvaikutusta, mutta tulosvaikutuksen aikaansaaminen ei välttämättä ole tehtävissä toimenpiteessä ykkösprioriteetti, vaan esimerkiksi kassavirtojen ohjaaminen. Tulossuunnittelu kassavirtojen ohjaamisen kautta korostuu myös Talousjohtaja A:n haastattelussa.

Erityisesti haastateltaville yritysten edustajille tuloksenohjauksesta tulee mieleen ei-hyväksyttävä toiminta ja käsite itsessään aiheuttaa negatiivisia mielikuvia. Erityisen negatiivisena toimintana nähdään varsinainen tuloksen manipulointi.

Talousjohtaja B: Ehkä voi myös lukea, että mä en todellakaan hyväksy minkäänlaista tuloksen manipulointia [...] hyvin, hyvin tiukasti suhtaudutaan minkäänlaiseen, jos joku jää kiinni semmoisesta, että yrittää tehdä jotain manipulointia sen (tuloksen ohjauksen) osalta niin ei ole kyllä hyväksyttävää millään lailla.

Haasteellisena nähdään myös rajanveto hyväksyttävän toiminnan ja ei-hyväksyttävän toiminnan välillä erityisesti tulkinnanvaraisissa tilanteissa. Vastauksien perusteella yritykset kuitenkin pyrkivät toimimaan mieluummin liian hyvin kuin ns. harmaalla alueella.

Talousjohtaja B: Niin no se on kyllä tota mikä tää on thin-line siinä, että mikä on hyväksyttävää ja harkinnanvaraista ja mikä ei sitten ole.

Talousjohtaja A: Että silleen tuloksen säätely mielessä niin ei me tehdä, että kyllä me niin kun me ollaan aika silleen niin kun kuuliaisissa tässä, että kyllä me lähdetään aina siitä, että mikä on niin kun kirjanpidollisesti oikein ja tehdään se vaikka se välillä niinku sattuisikin tuloksessa.

Tuloksenohjauksen harjoittamista nykypäivänä on haastateltavien mukaan myös vähentänyt tiukentunut kirjanpitosäännöstö ja lainsäädäntö. Myös erilaisten laskentakäytäntöjen ja esimerkiksi varausten tekemisen vakiintuminen nähdään vaikuttaneen siihen, että tuloksenohjausta on hankalampaa nykypäivänä harjoittaa. Talousjohtaja C:n mukaan mahdollisuudet harkinnanvaraisuuteen ovat vuosien varrella vähentyneet varsinkin laskentakäytäntöjen ja prosessien systematiikan lisääntymisen myötä. Päätöksiä tehdään nykyään enemmän dataan perustuen, ja yksittäisen henkilön vaikutus on vähentynyt. Tämä tulee Talousjohtaja C:n arvion mukaan myös tulevaisuudessa entisestään vähentymään.

Talousjohtaja C: [...] voi ehkä mennä tavallaan siihen että ne prosessit tulee jopa sitten semmoiseksi, ettei sitä sitten edes keneltäkään kysytä, että tehdäänkö tästä lisävaraus. Jos data sanoo että näin se aina ennenkin on mennyt, niin sitten se tehdään. Että sitten se poistaa ikään kuin sitä harkinnanvaraisuutta.

Talousjohtaja B:n mukaan suomalaisissa yhtiöissä yleisesti myös siirtyminen FAS:sta IFRS-standardien piiriin on rajoittanut yrityksiä harkinnanvaraisuutta, ja sitä kautta vähentänyt mahdollisuuksia tuloksenohjaukseen. Lisäksi Talousjohtaja B:n mukaan erityisesti veroviranomaisen ”skarppaaminen” ja myös erilaisten ylikansallisten rakenteiden luonti (kuten Pilari II ja BEPS-hankkeen toimenpiteet) ovat vaikuttaneet tuloksenohjauksen hiipumiseen ja hankaloittanut esimerkiksi erilaisten puhtaasti verotuksellisista syistä tehtävien rakenteiden luomista. Nykyään verorakenteet Talousjohtaja B:n mukaan vastaavat enemmän varsinaista liiketoimintaa

Talousjohtaja B: Että ei ehkä enää rakenneta semmoisia - mä oon ollut jossain yrityksessä missä verorakenteiden takia haettiin jotain tripla dippejä ja rakennettiin 4 eri holding yhtiötä sen operatiivisen yhtiön päälle pariin eri maahan, niin ei semmoisia rakenteita enää ole, mutta niitä oli silloin 90-luvulla vielä kyllä.

Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan tuloksenohjauksen käytäntöihin ja motiiveihin nykyään vaikuttaa myös talousinformaation yleisyys ja tiedon saamisen helppous. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan nykyään yritysten taloustiedot ovat sidosryhmien saatavilla entistä helpommin esimerkiksi internetin ilmaistietopalveluiden kuten Fonectan yritystietopalvelun kautta, ja tämän takia yrityksen omistajilla on myös enemmän intressiä olla kiinnostunut yrityksensä taloudellisista luvuista.

Vaikutusta yrityksen tuloksenohjauksen käytäntöihin on myös yrityksen omistajataholta tulevalla ohjauksella. Talousjohtaja B:n mukaan omistajataholta (perheomisteinen yritys) ei tule samanlaista painetta esimerkiksi tulostavoitteisiin liittyen kuin ulospäin raportoivissa pörssiyrityksissä.

Talousjohtaja A:n mukaan taas kaupunkiomisteisena yrityksenä kaupunki asettaa osinkotoiveen, jonka mukaan yritys pyrkii toimimaan, mutta tämän tarkempaa ohjausta esimerkiksi tiukkoihin tulostavoitteisiin liittyen omistajalta ei tule. Talousjohtaja A:n mukaan Energiayhtiö ei kuitenkaan kaupunkiomisteisena yhtiönä halua lähteä harjoittamaan esimerkiksi aggressiivista verosuunnittelua, ja tässä asenteessa on hänen mukaansa eroa aikaisempiin työpaikkoihin, jossa hyödynnettiin paljon aggressiivisemmin eri vaihtoehtoja.

Talousjohtaja A: Me ollaan siinä maltillisempia, että kyllä me halutaan niinkun olla kunnollisia kansalaisia eikä haluta päätyä mihinkään sanomalehden etusivulle siitä, että vaikka toimittaisi lain puitteissa, mutta niin kun aggressiivisella otteella niin me ei haluta tehdä sitä.

Talousjohtaja C:n mukaan Insinööritoimiston ollessa säätiön omistama yhtiö, ei myöskään sillä ole erityisen aktiivista omistajaa, mutta toisaalta yhtiön tulee myöskin tuottaa voittoa, jotta säätiö kykenee toteuttamaan omaa agendaansa. Säätiöomisteisena se toimii kuitenkin Talousjohtaja C:n mukaan pidemmällä aikajänteellä, eikä hänen näkemyksensä mukaan esimerkiksi lyhytaikaiset

voitot ole niin merkittäviä verrattaessa esimerkiksi pörssiyrityksiin. Insinööritoimiston käytäntöihin vaikuttaa myös säätiön aikoinaan perustaman henkilön näkemykset, joten tällä on myös vaikutusta yhtiön toimintaan muun muassa yhtiön harjoittaman verosuunnittelun osalta.

Talousjohtaja C: hän (säätiön perustaja) oli silloin henkilökohtaisesti sitä mieltä, että hän on saanut yhteiskunnalta paljon ja hän on paljon myös sitten velkaa ikään kuin yhteiskunnalle ja se on kaikkien velvollisuus sitten antaa takaisin myös yhteiskunnalle ja sen takia niin meillä on esimerkiksi se, että me ei oikeastaan tehdä minkäänlaista niinku verosuunnittelua. Että se mikä on tulos, niin siitä sitten kiltisti maksetaan ne verot ja meillä on itse asiassa semmoisia tunnuslukuja sitten missä hehkutetaan sitä, että me ollaan maksettu niin paljon veroja.

Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan tuloksenohjauksen käytäntöihin voi olla myös vaikutusta sillä, kuinka ”lähellä” yritystä omistaja on. Mikäli kyseessä on omistaja, kenellä on useita yrityksiä eikä kyseessä ole esimerkiksi yhden hengen yrityksen omistajayrittäjä, omistajalla ei välttämättä ole yhtä paljoa aikaa käyttää juuri yhteen yritykseen ja sen ohjaamiseen. Myös Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan omistajalla on vaikutusta tuloksensuunnittelun ammattimaisuuteen. Esimerkiksi pääomasijoittajan tullessa mukaan PK-yritykseen, yrityksen laskentataso ja tuloksen seurannan suunnittelu kasvaa, jolloin myös tulosta ennustetaan ja ryhdytään toimenpiteisiin tuloksen vaikuttamiseen myös tilikauden ollessa vielä kesken.

Käytäntöihin liittyen tuotiin haastatteluissa useaan otteeseen ilmi myös olennaisuuden periaate. Haastateltavien mukaan monissa kirjanpidon erissä on olemassa jonkin verran harkinnanvaraisuutta, mutta monet näistä eristä ovat sellaisia, että niiden vaikutus kokonaistulokseen on hyvin pieni. Myös tilintarkastajien suhtautuminen riippuu monessa tapauksessa siitä, millainen vaikutus tapahtumalla on yrityksen kokonaistulokseen. Tapahtuman vaikutusta arvioidaan myös yritykseen kokoon ja toimintaan liittyvin seikkojen puitteissa, isommassa yrityksessä pieniin kuluihin puututaan vähemmän. Toisaalta Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan tästä tulee myös yritykselle jonkin verran pientä säätövaraa tuloksen osalta.

Tilitoimistoyrittäjä A: jos asiakas on tilintarkastusvelvollinen, niin mä nyt aika hyvin tiedän että minkä suuruisiin asioihin tilintarkastaja puuttuu tai ei puutu. Että kyllähän sielläkin ne omat omat rajat sitten on sille olennaisuudelle. Että ihan jokaista pikkuista R-kioskin kuittia niin ei tilintarkastajaa kiinnosta.

Talousjohtaja C:n mukaan tilintarkastajat tunnistavat myös sen, että kaikkea ei esimerkiksi valmiusasteen arviontiin liittyen voi sanoa täysin varmaksi. On välillä mahdotonta sanoa, onko jokin projekti esimerkiksi 69, 70 vai 71 prosenttisesti valmis, vaikka pienillä prosentuaalisilla eroilla voi suurissa projekteissa olla isokin tulosvaikutus. Tilintarkastajille on kuitenkin pystyttävä johdonmukaisesti perustelemaan tehdyt valinnat. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan tilintarkastajat

kuitenkin pääsääntöisesti suhtautuvat vain tuloksen parantamiseen kriittisesti, kun taas tuloksen madaltaminen lähinnä laskee tilintarkastajan riskiä.

#### 4.2.3 Motiivit

Tuloksenohjauksen motiiveina haastatteluissa nousi esille toistuvia teemoja useiden haastateltavien osalta, mutta osalla yksittäisistä haastatteluista esiin tuli myös asioita, joita muut haastateltavat eivät maininneet.

Verosuunnitteluun liittyvät tekijät motiiveina nousivat esille tilitoimistojen haastatteluissa sekä Monialakonsernin haastattelussa, mutta toisaalta verosuunnittelutekijät eivät koskettaneet Energiayhtiötä ja Insinööritoimistoa aiemmassa alaluvussa mainituista syistä. Talousjohtaja B:n mukaan suurin syy Monialakonsernin osalta ohjata tulosta on nimenomaan verosuunnitteluun liittyvät tekijät kuten verojen optimointi ja verojen tai maksujen ajoitukseen liittyvät tekijät. Talousjohtaja B:n mukaan verosuunnittelutekijät vaikuttavat myös osittain yrityksen halukkuuteen toteuttaa erilaisia rajoja ylittäviä liiketoimintasiirtoja. Verosuunnittelutekijät vaikuttavat Talousjohtaja B:n mukaan toimintaan myös sen vuoksi, että yrityksellä on aikaisempia suuria verotappioita olemassa, ja tuloksen laskeminen entisestään ei ole järkevää esimerkiksi verotuksellisten poistojen kautta, koska tulos on jo valmiiksi tappiollinen. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan samankaltainen tilanne voi olla kyseessä silloin, jos yrityksellä on aiemmasta toiminnasta vanhenevia vahvistettuja tappiota. Tässä tilanteessa vanhenevien tappioiden käyttäminen voi verotuksellisista syistä olla perusteltua sen sijaan, että yritys tekisi verotuksessa maksimaaliset poistot. Lisäksi poistojen tekemättä jättäminen verotuksessa voi tulla kyseeseen myös silloin, jos yrityksessä on tulossa omistajanvaihdos, joka pilaannuttaisi vanhojen tappioiden vähennysoikeutta. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan verotuksellisista syistä tehtävä tuloksenohjaus on kuitenkin nykypäivänä varsin rajallista, ja erityisesti verotuksellisen tuloksen nostaminen tuloksenohjauksen keinoin on pikemminkin erityistilanne kuin normaalia toimintaa.

Tilitoimistoyrittäjä B: motiiveista sen verran että verotettava tulo se on tänä päivänä ikään kuin roolissaan kohtalaisen vähäinen, enemmän ne tulee täältä sitten ihan liiketaloudellisista syistä

Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan verotukselliset syyt voivat liittyä myös yrityksen omistajien halukkuuteen nostaa yrityksestä kevyemmin verotettavia osinkoja. Tällöin kyseeseen voi tulla yrityksen taseen paisuttaminen tai alkuvaiheessa olevan yrityksen liiketoiminnan järjestäminen siten, että ensimmäisten tilikausien aikana yritys saisi mahdollisimman paljon liikevaihtoa tuotettua. Tilanne voi Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan olla esimerkiksi sellainen, että tiedossa on tulevia töitä,

jotka voisi tehdä vasta ensi tilikauden puolella, mutta yrittäjällä voi olla motivaationa tehdä kyseiset työt jo joulukuun puolella, jolloin taseeseen saadaan enemmän omaa pääomaa ja täten mahdollistetaan suurempien kevyemmin verotettujen osinkojen nostaminen. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan kevyemmin verotettavien osinkojen käytäntö Suomessa kuitenkin jossain määrin myös rauhoittaa verotettavan tulon minimointitarvetta.

Tilitoimistoyrittäjä B: kun yhteisöverokanta on kuitenkin niin kohtuullinen eli 20% ja sitten erityisesti omistajayrittäjille, kun suurempi tulos on suurempi nettovarallisuus sitä kautta edullisempi osingonjako, niin siinä on vähän semmoinen niin kun tradeoff elikkä vaikka maksettaisi vähän enemmän veroja, niin se palkitsee kuitenkin niin nopeasti. Niin se ehkä rauhoittaa sitä verotettavan tulon minimointi tavoitetta.

Kysyttäessä yhteisöveron muutosten vaikutuksesta yritysten halukkuuteen ohjata tulosta, Tilitoimistoyrittäjä B vastaa, että pienet yhteisöveron muutokset eivät välttämättä yksinään riitä kasvattamaan halukkuutta siirtää tulosta kevyemmin verotettaville tilikausille, mutta muutokset yhteisöverossa voivat toimia katalyyttina tuloksenohjaukselle, jota olisi ehkä joka tapauksessa harjoitettu.

Palkitsemiseen liittyvät syyt voivat Talusjohtaja C:n mukaan vaikuttaa yksikön päälliköiden halukkuuteen saada tulosta korkeammalle erityisesti alaisten ohjaamisen kautta. Tulostavastuulliset yksiköiden päälliköt ovat Insinööritoimistossa projektipäälliköiden alaisia, jotka vastaavat projektien valmiusasteen määrittelystä, ja suuremmissa projekteissa projektit tuloutetaan valmiusasteen perusteella. Tulospalkkiot ovat yksikön päälliköillä huomattavasti korkeammat kuin yksittäisillä projektipäälliköillä, joten motivaatio palkitsemiseen liittyen on yksiköiden päälliköillä korkeampi. Tästä huolimatta myös projektipäälliköillä voi olla intressiä tuloksen nostamiseen palkitsemisjärjestelmän vuoksi. Lisäksi Talusjohtaja C:n mukaan tulostavoitteet voivat vaikuttaa myös tulosta laskevasti. Esimerkiksi tilanteessa, jossa vuoden lopussa oltaisi tilanteessa, että vuoden tulos on jo hyvä ja tavoitteet ylittävä, voi nousta motivaatioksi valmiusasteen tahallinen aliarviointi, jotta ensi vuodelle valmiusastetta voidaan nostaa enemmän ja siirtää tulospalkkioita ensi vuodelle.

Tulostavoitteisiin liittyvät tekijät nousivat esille Insinööritoimiston haastattelussa, jossa Talusjohtaja C:n mukaan tulostavoitteisiin liittyvä paine voi lisätä tulostavastuullisten projektipäälliköiden halukkuutta ohjata tulosta. Talusjohtaja C:n mukaan tulospaine ja halukkuus näyttää hyvältä esihenkilön silmissä voi olla jopa suurempi motivaatio tuloksenohjaukselle kuin suoran rahallisen hyödyn hakeminen palkitsemisjärjestelmän kautta. Talusjohtaja B:n mukaan yhtiöllä on käytössä tulokseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä, mutta yhtiössä suhtaudutaan hyvin tiukasti yrityksiin manipuloida tulosta. Talusjohtaja B:n mukaan tulostavoitteiden

aiheuttama paine on voinut näkyä aikaisemmissa tehtävissään pörssiyhtiöissä, mutta nykyisessä yhtiössä omistusrakenteen takia tämä ei samalla tavalla näy.

Talusojohtaja B: [...] jos sä joudut kvartaaleittain keskustelemaan siitä (tuloksesta) ulospäin ja sä teet tiettyjä asioita ja annat jo tiettyjä lupauksia ja on guidance ulkona niin tietenkin silloin sulla on ehkä suurempi motivaatio varmistaa, että se tulos sitten osuu siihen guidaukseen.

Myös Talusojohtaja A:n mielestä tulostavoitteiden aiheuttama paine ei merkittäväällä tavalla toimi motivaattorina tuloksenohjaukselle Energiayhtiössä. Tähän vaikuttaa myös se, että yksittäisen henkilön mahdollisuudet vaikuttaa tulokseen yhtiössä ovat rajalliset. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan yrityksillä voi olla motivaationa ohjata tulostaan tulostavoitteiden vuoksi, ja nämä tilanteet liittyvät usein yrityksen osingonmaksutavoitteisiin. Motivaationa tuloksenohjaukselle voi olla Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan myös pääomallain takaisinmaksuun liittyvät tekijät.

Viranomaissäätelyllä voi myös olla vaikutuksia yritysten motivaatioon ohjata tulosta. Esimerkiksi Energiayhtiön omistaman sähköverkkoyhtiön tapauksessa sähköverkkoyhtiöllä on Energiaviraston määrittämä suurin sallittu tuotto, jota yhtiö voi tehdä. Talusojohtaja A:n mukaan sähköverkkoyhtiö pyrkii näin ollen optimoimaan toimintaansa siten, että yhtiö voisi saavuttaa suurimman sille sallitun tuoton. Energiavirasto määrittää myös erilaisia kannustimia, jotka nostavat sähköverkkoyhtiön suurinta sallittua tuottoa, ja Talusojohtaja A:n mukaan Energiayhtiö pyrkii sopeuttamaan toimintaansa sähköverkkoyhtiön osalta siten, että mahdollisimman suuri osa näistä kannustimista täyttyisi.

Tilitoimistojen haastatteluista tärkeimmäksi motivaatioksi tuloksenohjaukselle nähtiin oman pääoman menettäminen tai uhka oman pääoman menettämisestä. Tilitoimistojen edustajien mukaan oman pääoman menettämisestä aiheutuva ilmoitusvelvoite kaupparekisteriin voi aiheuttaa yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä ongelmia, jonka takia oman pääoman menettämistä halutaan viimeiseen asti välttää. Tilanne voi Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan olla myös sen kaltainen, että esimerkiksi ensi tilikaudelle on jo tulossa suuri urakka tai tiedossa olevia suuria myyntejä, joiden avulla oma pääoma korjaantuisi jo pikaisesti. Tässä tilanteessa rekisteri-ilmoitus voi peruuttaa urakan ja aiheuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ratkaisevia ongelmia.

Yrityksen omaan pääomaan liittyen yrityksillä voi Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan olla myös pankkilainassa kovenanttiehtona omavaraisuusasteeseen liittyviä tunnuslukuja, jolloin vaikka yrityksen oma pääoma olisi positiivinen, voi yrityksellä olla motivaationa ohjata tulosta, jotta pankkilainan kovenanttiehdot täyttyisivät. Kovenanttiehtojen edelleen täyttyessä yrityksellä on

myös parempi neuvotteluasema rahoittajien kanssa. Omavaraisuusasteeseen liittyviä tunnuslukuja voi Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan yrityksillä olla myös esimerkiksi edustussopimuksissa, joissa voi olla ehtoina tietyn asteinen omavaraisuus, jonka alittuessa edustussopimus voidaan irtisanoa.

Myös yrityksen muut sidosryhmät voivat olla kiinnostuneita yrityksen esittämistä taloudellisista luvuista. Jos yrityksen asiakaskunnassa on ammattiostajia, voivat Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan yritykset kokea liian suurien voittojen näyttämisen kiusalliseksi, jolloin yritykselle syntyy tavoitteeksi pienentää tulostaan. Tähän liittyy myös yrityksen intressi pitää esitettävä tulos tasaisena.

Tilitoimistoyrittäjä B: [...] tuloksen tasaisuus niin kun sillä tavalla koetaan hyveeksi. Elikkä sehän jollain tavalla kuvastaa trendinä ennakoitavuutta [...] sanotaan vaikka niin että jos vaikka asiakkaille ei haluta näyttää tai koetaan vahingolliseksi, jos näytettäisi liikaa voittoja tai jotain tñn tyyppistä, niin sitten on tñmmöinen, että tasainen tulos on vähemmän ketään häiritsevä kuin tempoileva tulos. Että kyllä tasainen tulos ilman muuta on tñmmöinen vakaan toiminnan, ennustettavuuden, hallittavuuden tällainen yksi mittari.

Pienten yritysten kohdalla motiivina tuloksenohjaukselle voi olla Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan myös ns. psykologiset tekijät. Jos yrittäjällä on joulukuussa tilanne, jossa hän tietää, että on tulossa töitä, jotka voisi tehdä helmikuussa, hän voi päättää tehdä työt joulukuussa ja saada tuloksen kohdennettua nykyiselle tilikaudelle. Tämä antaa yrittäjälle motivaatiota panostaa enemmän myös seuraavan tilikauden tulokseen, kun vertailukohtana on suurempi tulos viime tilikaudelta.

#### 4.2.4 Menetelmät

Käsitlemme seuraavaksi haastatteluissa esiin tulleita menetelmiä, joita voidaan käyttää tuloksenohjaukseen. Haastatteluissa käsitelimme sellaisia menetelmiä, joita on tosiasiallisesti käytetty tuloksenohjaukseen, sekä sellaisia harkinnanvaraisia ratkaisuja, joita voitaisiin halutessaan käyttää tuloksenohjaukseen.

Tulojen ja menojen jaksottamiseen liittyen Tilitoimistoyrittäjä A mainitsee tilanteen, jossa jokin tietty tapahtumakokonaisuus menon sekä tulon osalta ohjataan ajoittumaan joko nykyiselle tai vasta seuraavalle tilikaudelle. Tämä on Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan mahdollista myös silloin, että yrittäjä valitsee toimittaa tositteita kirjanpitäjälle vasta seuraavan tilikauden puolella, joko vahingossa tai tahallaan. Myös Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan on mahdollista tilikauden päättymisenkin jälkeen tarkastella, onko olemassa jotain myyntejä tai kuluja, joiden osalta kirjanpitolaki antaisi tulkinnanvaraisen mahdollisuuden kirjata tapahtuma edellisen tilikauden puolelle.

Yleisimpänä mainintana tuloksenohjaukseen liittyen haastatteluissa kävi ilmi poistojen käyttö ja poistojen sallima harkinnanvaraisuus. Talousjohtaja B:n mukaan verotuksellisten poistojen tekemättä jättämistä voidaan käyttää tuloksen tilanteessa, jossa tulos on jo valmiiksi tappiollinen. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan samaa menetelmää voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa verotettavaa tulosta on mahdollista laskea muilla menetelmillä, kuten pilaantuvilla tappioilla. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan taas niin sanottujen ”tilinpäätösostojen”, joilla tarkoitetaan hyödykkeiden ostamista ennen tilikauden päättymistä, jotta hyödykkeistä voidaan tehdä poisto, merkitys on nykyään vähäinen. Ostettujen hyödykkeiden poistosuunnitelmassa on myös Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan jonkin verran harkinnanvaraa, ja poistosuunnitelmaa voidaan myös tarvittaessa muuttaa myöhemmin. Poistosuunnitelman tekoa rajoittaa kuitenkin jonkin verran varovaisuuden periaate:

Tilitoimistoyrittäjä A: Ajatellaan että vaikka tää projekti tuottaa pitkään, niin jos se remppa olisi tehty vaikka vuokratilaan, jossa on määräaikainen vuokrasopimus niin varovaisuuden periaatteen perusteella niin ei voi esimerkiksi kirjata pidempää poistosuunnitelmaa kuin mitä se määräaikainen vuokrasuhde siellä siinä poistosuunnitelman tekohetkellä on.

Poistojen tekemisen liittyy olennaisesti myös menojen aktivointi taseeseen, jolloin aktivoitu meno nostaa nykyisen tilikauden tulosta mutta laskee tulevien tilikausien tuloksia. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan menojen aktivointia taseeseen tuloksenohjauksen näkökulmasta harkitaan herkemmin erityisesti yritystoiminnan alussa, jolloin kaikkia menoja ei välttämättä pystytä käsittelemään kertakuluina. Taseaktivointia voidaan hyödyntää A:n mukaan myös myöhemmässä vaiheessa, ja ostetuille hyödykkeille voidaan ”keksiä” jonkin mittainen taloudellinen pitoaika. Myös Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan kirjanpitolaki jättää yritykselle paljon harkinnanvaraa menojen aktivoinnissa, ja tuloksenohjaus tätä kautta on mahdollista. Harkinnanvaraa on esimerkiksi siinä, että mitkä menot katsotaan kuuluvaksi kehittämismenoihin. Talousjohtaja B:n mukaan menojen aktivointia on tuloksenohjaukseen mahdollista hyödyntää, mutta mahdollisuudet tähän ovat vähenemään päin. Lisäksi Talousjohtaja B:n mukaan menojen aktivointi voi olla lyhytnäköistä, koska ne tulevat kuitenkin tulevaisuudessa vastaan.

Menojen aktivointiin taseeseen ja yleisesti kulukirjauksiin liittyy myös yrityksen omistajan ja yrityksen välinen suhde. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan yrityksen toiminnasta riippuen yrityksen kuluihin voi upottaa myös yksityiseen kulutukseen tarkoitettuja hyödykkeitä, jotka voidaan kuitenkin naamioida yrityksen kuluksi.

Tilitoimistoyrittäjä A: Puhutaan vaikka jostain valokuvaajasta, niin käytännössähän kuvausrekvisiitaksi voi ostaa niinku ihan mitä vaan. Ja niinku niin sanottuihin

harkinnanvaraisiin eriin voi silloin upottaa jopa kirjanpitäjän huomaamatta tai kirjanpitäjän ehkä tietäenkin semmoisia asioita, että mitkä sinne yrityksen kirjanpitoon saattaisi näyttää solahtavan ihan kivasti.

Samaan seikkaan liittyy myös yritystoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisimman hyödykkeen ostaminen yritykselle, tai vaihtoehtoisesti sellaisen hyödykkeen ostaminen, josta on hyötyä yritykselle mutta myös hyötyä yrittäjälle itselleen.

Tilitoimistoyrittäjä A: sanotaan että vaikka yksinyrittäjä ostaa itselleen läppäriin. Ok, me tiedetään, että verkkokaupasta tonnilla on hyvä läppäri ja sillä pärjää 3 vuotta. Jos se yrittäjä päättääkin vaikka ostaa 8 t läppäriin tai 10 t läppäriin. Se on se valinta, että niinku mitä se sillä omalla firmallaan tekee, niin se ei välttämättä viisasta ole ja se voi johtaa kassakriisiin mitä pienempi firma ja mitä huikentelevaisemmat kulut. Mutta se on kuitenkin ollut sen yrittäjän itsensä valinta tai toimivan johdon valinta.

Harkinnanvaraisuutta ja siten mahdollisuuksia tuloksenohjaukseen löytyy myös luottotappioiden ja arvonalenemisten kirjauksiin. Luottotappioiden kirjaamista jättämistä voidaan hyödyntää Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen oma pääoma olisi menossa negatiiviseksi. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan luottotappioiden ja arvonalenemisten kirjaamiseen liittyy yleensä  $\pm 1$  tilikauden välinen tulkinnallisuus, jolloin luottotappion kirjaamista voidaan viivästyttää tilikauden ajan, mutta kirjaus on kuitenkin jossain vaiheessa välttämätöntä tehdä. Talousjohtaja C:n mukaan suhtautuminen luottotappioihin Insinööritoimistossa on pääsääntöisesti varsin mekaanista, mutta reklamaatioihin liittyen luottotappiovarauksissa on olemassa harkinnanvaraisuutta, mikäli asiassa uskotaan, että reklamaatioon liittyvästä laskusta ei asiakkaalta tulla saamaan suoritusta. Talousjohtaja C:n mukaan reklamaatiotilanteet voivat olla hyvinkin pitkäkestoisia, esimerkiksi 4 vuoden projektissa reklamaatiotilanne saattaa tulla esiin ensimmäisenä vuonna ja selvitä vasta projektin päätyttyä. Myös Talousjohtaja B:n mukaan vahinko/vakuutuskorvauksiin ja riitatapauksiin liittyen on olemassa johdolla harkinnanvaraa mitä kirjataan, mutta tämä täytyy olla perusteltavissa tilintarkastajille.

Insinööritoimistossa suurimmat mahdollisuudet harkinnanvaraiseen tuloksenohjaukseen liittyvät useavuotisten projektien valmiusasteen määrittämiseen. Talousjohtaja C:n mukaan valmiusasteen määrittämiseen on olemassa matemaattisia kaavoja, mutta käytännön elämän tasolla valmiusasteen määrittelyyn liittyy myös projektipäälliköiden arvioita jäljellä olevan työn määrästä.

Valmiusasteeseen liittyen harkinnanvaraa löytyy projektipäälliköiden lisäksi myös yrityksen talousosastolta. Talousosaston analyysien perusteella joillekin projekteille voidaan tarvittaessa tehdä lisävarauksia, mikäli talousosasto arvioi jonkin projektin valmiusasteen olevan arvioitu liian suureksi. Lisävarauksen tapauksessa kyseisen projektin tuottamaa liikevaihtoa korjataan alaspäin.

Varauksiin liittyen Tilitoimistoyrittäjä B mainitsee lomapalkkavarauksen, jossa kyse on palkanmaksun yhteydessä tapahtuvasta lomavelvoitteesta, joka realisoituu menoksi vasta seuraavalla tilikaudella. Lomapalkat, jotka on ansaittu tämän tilikauden aikana katsotaan myös tämän tilikauden kuluksi. Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan lomapalkkavarauksessa on kuitenkin jonkin verran tulkinnallisuutta esimerkiksi sen osalta, että katsotaanko yrittäjän omat palkat kuuluvan tämän varauksen piiriin. Lisäksi, mikäli lomapalkkavarauksen merkitys on vähäinen, se voidaan tietyissä tilanteissa jättää epäolennaisena tekemättä.

Kirjaukset esimerkiksi varastojen arvottamiseen liittyen ovat Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan melko vakiintuneita, mutta varastoihin taas liittyy yrittäjän itsensä toimesta harkinnanvaraa.

Tilitoimistoyrittäjä B: [...] yleensä varasto on siitä kiusallinen, että vain yrittäjä itse tietää todellakin mitä siellä on ja mitä ei ole. Vaikka varasto inventaari niin jos yrittäjä sitä haluaa vaikka parantaa tulosta, elikkä jättää kirjaamatta epäkuranttiuksia, niin sitä on hyvin vaikea kenenkään huomata.

Lisäksi erilaisten laskentamenetelmien käyttöönotto voi Tilitoimistoyrittäjä B:n mukaan joissain tilanteissa tulla kysymykseen. Yritys voi esimerkiksi halutessaan ottaa käyttöön varastojen kirjaamisen käypään arvoon, jolloin mahdolliset arvonnousut ja laskut voidaan tarvittaessa ottaa pysyvästi tilinpäätökseen mukaan. Varastojen lisäksi vaihtoehtoisia laskentamenetelmiä voidaan ottaa käyttöön myös rahoitusvälineiden, rahoitusleasingsovimusten ja sijoituskiinteistöjen arvostamiseen liittyen.

Yrityksen reaali prosessiin liittyen esiin haastattelussa tuli useita mahdollisia keinoja, jotka myös osittain liittyvät jaksotuskysymyksiin. Talousjohtaja B:n mukaan riippuen markkinatilanteesta, yritys voi harkita tuotannon alasajoa ennen vuodenvaihdetta, jotta välttyään liialliselta tavaran kerryttämiseltä varastoon. Tässä on kuitenkin Talousjohtaja B:n mukaan Monialakonsernissa ensisijaisena tavoitteena kuitenkin rahavirtojen ohjaaminen. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan varastoon liittyvissä tilanteissa voi olla kyse esimerkiksi tuotantoyrityksestä, jonka täytyy jostain syystä saada varastoa tyhjennettyä esimerkiksi alennusmyyntien avulla, jolloin tulosta siirtyy seuraavilta tilikausilta nykyiselle tilikaudelle.

Talousjohtaja A:n mukaan yritys optimoi tulostaan energiantuotannon osalta varttiasolla, ja etsii halvinta tuotantotapaa, milloin esimerkiksi sähkökattiloita tai voimalaitoksia ajetaan. Tässä optimoinnissa on kuitenkin Talousjohtaja A:n mukaan kyse enemmänkin liiketaloudellisen optimaalisuuden etsimisestä, kuin tuloksenohjauksesta. Tilitoimistoyrittäjä A:n mukaan yritys voi

ohjata tulostaan myös hankintapäätöksillä tai palkkauspäätöksillä. Yritys voi esimerkiksi myöhästyttää tai aikaistaa jonkin hankinnan tekemistä sen aiheuttaman tulosvaikutuksen vuoksi.

## 5 Tulosten analyysi ja johtopäätökset

Tässä luvussa analysoimme tutkimustuloksia tarkemmin esiteltyjen teorioiden kautta, sekä vertailemme tutkimustuloksia aikaisempaan kirjallisuuteen. Yleisesti ottaen haastatteluista saatiin laajasti tietoa suomalaisten listaamattomien yritysten tuloksenohjauksen käytännöistä, motiiveista ja menetelmistä. Saadut tulokset ovat osittain linjassa ja osittain ristiriidassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Lisäksi tuloksista saatiin myös kokonaan uutta tietoa, jota ei ole aikaisemmassa kirjallisuudessa käsitelty.

### 5.1 Yleinen suhtautuminen tuloksenohjaukseen

Yleisesti ottaen haastateltavat näkivät tuloksenohjauksen mahdollisuudet tänä päivänä melko rajallisiksi. Vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa suuresti yrityksen ominaisuudet kuten toimiala, koko, mahdollinen kansainvälisyys ja se, minkälaista liiketoimintaa yritys harjoittaa. Esimerkiksi Energiayhtiön tapauksessa ulkoisten tekijöiden vaikutus ja liiketoiminnan pitkäjänteisyyden vaatimukset asettavat merkittävälle tuloksenohjaukselle suuria rajoitteita. Yhtiö ei tutkimustulosten valossa toisin sanoen pysty kovin uskottavasti tekemään esimerkiksi pitkällä aikavälillä kovinkaan suurta tuloksen tasausta. Toisaalta Energiayhtiöllä on mahdollisuuksia tuloksenohjaukselle esimerkiksi luottotappioiden kautta, mutta yhtiö on omalla politiikallaan päättänyt näitä rajoittaa. Vaikutusmahdollisuuksien osalta myös Insinööritoimiston näkemys on, että mahdollisuudet ovat pienet muulta osin, kuin projektien valmiusasteen arvioinnin kautta. Toisaalta mahdollisuudet ovat kuitenkin sellaisia, että niillä voitaisiin mahdollistaa esimerkiksi kosmeettista tuloksenohjausta, jossa tulokseen haetaan vain pientä muutosta.

Liiketoiminnan rakenne voi myös tuottaa erilaisia mahdollisuuksia tuloksenohjaukselle. Esimerkiksi Energiayhtiössä yhden henkilön mahdollisuudet ohjata tulosta ovat lähtökohtaisesti matalammat kuin Insinööritoimistossa, koska projektiliiketoiminnassa projektipäällikön/projektipäälliköiden vaikutus tulokseen valmiusasteen määrittelyn kautta voi olla merkittävä. Tämä siitäkkin huolimatta, että suurimmissa projekteissa myös Insinööritoimisto käyttää valmiusasteen määrittelyyn pääprojektipäällikköä, jota avustavat osaprojektipäälliköt.

Talusojohtaja A: [...] meillä se isoin tulosta heiluttava tekijä on se energiakate ja se mitä tapahtuu markkinoilla niin. Se yksittäisen ihmisen vaikutus siihen, mikä meidän tulos on, niin kun tuolla voimalaitoksen lattiatasolla, niin ei ole kuitenkaan sitten valtavan suuri.

Erilaiset liiketoimintarakenteet voivat siis tuottaa erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi johdon tai muiden työntekijöiden opportunistille tuloksenohjauksen osalta. Tähän liittyy myös olennaisella

tavalla positive accounting -teorian bonushypoteesi. Tulokseen perustuva bonusjärjestelmä on vaatimus sille, että tuloksenohjausta tällä perusteella harjoitettaisiin, mutta liiketoimintarakenteet voivat joko korostaa tai vähentää tätä opportunistia. Ajan saatossa myös normatiivinen isomorfismi rajoittaa tuloksenohjaukselle käytettäviä keinoja. Kun käytännöt vakiintuvat ja prosesseista tulee enemmän systemaattisia, tällöin myös yksilöltä häviää mahdollisuuksia käyttää omia tulkintojaan hyväksi tuloksenohjaukseen. Kun käytännöt vakiintuvat, myös tilintarkastajat puuttuvat vakiintuneista käytännöistä poikkeaviin ratkaisuihin matalammalla kynnyksellä.

Lainsäädännöllä ja sääntely-ympäristöllä on jo määritelmällisesti paljon vaikutusta tuloksenohjaukseen ja siihen, minkälaista harkinnanvaraisuutta yrityksillä on käytettävissä. Jos sääntely on löysää ja tulkinnanvaraa on paljon, tämä myös mahdollistaa laajemman tuloksenohjauksen. Suomen toimintaympäristössä sääntely nähdään kuitenkin sellaiseksi, että esimerkiksi kirjanpitolain säännökset ovat melko yksitulkintaisia useissa tapauksissa. Tämä osaltaan rajoittaa käytettäviä keinoja ja vaikutusmahdollisuuksia paljon. Yritysten näkemysten samankaltaisuutta selittää osin myös institutionaalisen teorian pakottava isomorfismi. Kun säännökset ovat pääosin samat kaikille toimijoille, myös näkemykset näiden säännösten soveltamisesta ovat pääosin samankaltaisia.

Vaikkakin tulosten perusteella yritykset katsovat, että vaikutusmahdollisuudet tulokseen ovat rajalliset, on kuitenkin huomattava, että aikaisemman kirjallisuuden perusteella tuloksenohjausta kuitenkin joka tapauksessa suomessa tehdään (kts esim. [Karjalainen ym. 2023](#); [Niskanen ym. 2011](#); [Kasanen ym. 1996](#)). Tuloksenohjausta voidaan yrityksissä harjoittaa niillä keinoin, joilla se on mahdollista. Sitä voidaan myös tehdä, vaikka vaikutus nähtäisiinkin sinällään rajalliseksi. Osassa yrityksiä tuloksenohjauksen mahdollisuudet ovat kuitenkin toisia yrityksiä suurempia, riippuen mm. aiemmin tässä luvussa mainituista tekijöistä. Tuloksenohjausta voidaan myös harjoittaa tiettyyn pisteeseen asti tilintarkastajilta piilossa, mikäli liikutaan olennaisuuden periaatteen rajan tuntumassa. Joissain tapauksissa kuten projektiliiketoiminnan valmiusasteen määrittelyn osalta, tuloksenohjausta voidaan myös harjoittaa, mikäli pystytään uskottavasti tilintarkastajille perustelemaan, miksi on valittu juuri kyseinen valmiusaste. Ihmiselle on kuitenkin aina helpompi perustella tulkinnanvaraisia asioita kuin koneelle, joten tämänkaltaiset tulkinnanvaraiset tilanteet, jotka sisältävät ns. ”inhimillisiä tekijöitä” ovat niitä tilanteita, joissa tuloksenohjaus on mahdollista.

Koska haastateltavat katsovat, että tulokseen on tuloksenohjauksen keinoin melko hankalaa vaikuttaa tai sillä ei ole loppujen lopuksi niin suurta merkitystä, on tällä vaikutusta myös haastateltavien yritysten käytäntöihin tuloksenohjauksen suhteen. Tuloksenohjauksen katsottiin

olevan sellaista toimintaa, johon ei muutamia poikkeuksia (kuten verosuunnittelu) lukuun ottamatta ole juuri perusteita tehokkaan liiketoiminnan näkökulmasta.

Haastateltavien näkemyksen mukaan tuloksenohjaus on aikojen saatossa muuttunut entistä enemmän hankalammaksi ja vähemmän harjoitetuksi toiminnaksi. Tähän kehitykseen on erityisesti vaikuttanut säännösten tiukkeneminen, siirtyminen IFRS -standardeihin, käytäntöjen vakiintuminen ja laskennan parantuminen. Laskennan parantumisella tarkoitetaan sitä, että kun pystytään tuottamaan enemmän dataa ja tekemään parempia johtopäätöksiä datan perusteella, tämä vähentää päätöksissä käytettävää harkinnanvaraisuutta. Kun harkinnanvaraisuus vähenee, niin vähenee myös tuloksenohjauksen mahdollisuudet. Organisaatioiden samankaltaistuminen näkyy tässä erityisesti käytäntöjen kehittyessä samankaltaisiksi organisaatioissa, ja tässä tapauksessa vaikuttavina tekijöinä on ainakin pakottava (lainsäädäntö ja säännökset) ja normatiivinen (käytäntöjen vakiintuminen) isomorfismi.

Tuloksenohjaus nähdään myös yleisesti ottaen ei-hyväksyttävänä toimintana, ja usean haastateltavan mielestä kyse onkin tarkoituksellisesta harhaanjohtamisesta tai manipuloinnista. Ei ole kuitenkaan olemassa vain yhdenlaista tuloksenohjausta, joka olisi kokonaisuudessaan ei hyväksyttävää toimintaa. Aikaisemmassa kirjallisuudessa tuloksenohjaukselle on esitelty useita eri määritelmiä (kts. esim. Healy ja Wahlen 1999 tai Fields ym. 2001), jotka voivat erota toisistaan huomattavasti sen osalta, katsotaanko tuloksenohjaukseksi esimerkiksi pelkkä tarkoituksellinen harhaanjohtaminen, vai myös sellainen toiminta, joka vain hyödyntää erilaisia laillisia kirjanpidon valintoja. Laajempaa määritelmää käyttäessä, sellainen toiminta, joka on laillisesti ja kirjanpidollisesti täysin oikein, voi myös olla tuloksenohjausta. Tuloksenohjauksen käsitteen negatiivisen latauksen vuoksi aihetta on hieman hankalampi tutkia, koska haastateltavat helposti olettavat, että kyse on sellaisesta asiasta, josta yrityksen ulkopuolisille ei haluta kertoa. Tuloksen ohjaaminen voi myös yrityksen sidosryhmien tai tavan kansalaisen mielestä olla epätoivottua toimintaa, vaikka se sinänsä olisi lainsäädännöllisesti hyväksyttävää. Tästä johtuen yrityksen maineen suojelemiseksi erityisesti esimerkiksi kaupunkiomisteisen yhtiön näkökulmasta voi olla perusteltua välttää tuloksenohjausta.

Haastateltavien yritysten joukossa oli sekä kaupunkiomisteinen yritys, että säätiöomisteinen yritys. Ainakin näiden kahden yrityksen tapauksessa omistajan tavoitteilla on merkitystä sen suhteen, kuinka halukas yritys on tulosta ohjaamaan. Verrattaessa esimerkiksi tilitoimistojen haastatteluihin, joiden asiakkaat ovat pääosin muunlaisessa yksityisessä omistuksessa, omistajan arvot tulivat selkeämmin esille suhtautuessa tuloksenohjauksen käytäntöihin, kun motiivina tai motiivin

puutteena on esimerkiksi verosuunnittelu. Lisäksi mitä lähempänä yritystä omistaja on, sitä herkemmin omistajan arvot yrityksen toimintaan vaikuttavat, kun taas esimerkiksi yksityisen pääomasijoittajan omistaman yrityksen tapauksessa valinnanvaraa jää enemmän toimivalle johdolle ja talousosastolle, jolloin opportunisti voi kasvaa tavoiteltaessa esimerkiksi suurempia bonuksia.

## 5.2 Motiivit

Tuloksenohjauksen motiiveista haastatteluissa nousi esiin osittain samoja motiiveja kuin aikaisemmin kirjallisuudessa on esitelty, mutta myös kokonaan uusia erityisesti suomen lainsäädännöllisistä olosuhteista johtuvia motiiveja. Aiemmassa kirjallisuudessa ns. pääomamarkkinoihin liittyvät syyt kuten analyytikoiden ennusteissa pysyminen tai lisäpääoman houuttelemisen taas eivät nousseet esille motiivina ohjata tulosta. On loogista, että listaamattomissa yrityksissä tällaiset tekijät eivät aiheuta samanlaista motiivia tuloksenohjaukselle, kuin jatkuvasti seuratuissa pörssilistatuissa yrityksissä.

Verotukselliset tekijät nousivat esille tuloksenohjauksen motiivina useammassa haastattelussa. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu, että verotustekijät ovat listaamattomissa yrityksissä suurempi motivaattori tuloksenohjaukselle kuin listatuissa yrityksissä (Ullman ym. 2012). Myös tämän tutkimuksen tulokset näyttäisivät tukevan tätä havaintoa.

Verosuunnittelutekijöitä motiivina tuloksenohjaukselle ei voida pitää vain yhtenä motiivina, vaan verosuunnittelun alle mahtuu kaksi toisistaan hieman poikkeavaa motiivia. Tärkein motiivi suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä on kevyemmin verotettujen osinkojen maksaminen, joka liittyy enemmän yrityksen omistajan verotukseen, kuin yrityksen maksamaan veroon. Aihetta on Suomessa tutkinut aikaisemmin Karjalainen ym. (2023), ja tulokset ovat yhteneväisiä tämän tutkimuksen kanssa; suomalaisten listaamattomien yritysten omistajat voivat pyrkiä maksimoimaan kevyemmin verotettujen osinkojen määrää tuloksenohjauksen keinoin. Erityisesti aihe korostuu yritystoiminnan alkuvaiheessa, kun yrityksessä ei ole vielä suuria määriä omaa pääomaa, ja täten kevyemmin verotettuja osinkoja ei ole mahdollista nostaa suuria määriä. Tasetta voidaan pyrkiä kasvattamaan sekä reaali-, että kirjanpidollisin menetelmin.

Toisena motiivina on taas yrityksen itsensä maksama yhteisövero. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen maksaman yhteisöveron minimointi motiivina tuloksenohjaukselle on kokonaisuutena melko pientä, mutta siitä huolimatta sitä joka tapauksessa esiintyy. Yrityksen itsensä maksaman yhteisöveron minimoinnin alle taas voidaan luokitella verotukselliset liiketoimintarakenteet, vanhojen verotappioiden hyödyntäminen, sekä mahdolliset

lainsäädännölliset muutokset yhteisöverokannassa. Tässä tutkimuksessa motiivina korostui erityisesti pilaantuvien verotappioiden hyödyntäminen, mutta myös erityisesti rajat ylittävän liiketoiminnan rakentaminen siten, että se on mahdollisimman tehokasta verotuksellisesti. Aiemmassa kirjallisuudessa on noussut esille myös verotuksellisten muutosten, erityisesti yhteisöveroprosentin muutoksen, vaikutus yritysten halukkuuteen ohjata tulosta. Kirjallisuudessa on havaittu, että yhteisöveromuutokset kannustavat tuloksenohjaukseen (Scholes 1992 ja Maydew 1997). Näiden havaintojen osalta tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa. Suomeen suunniteltu yhteisöveron lasku ei vaikuttanut olevan sellainen seikka, jonka vuoksi tulosta kannattaisi haastateltavien mukaan erityisesti ryhtyä ohjaamaan. On kuitenkin huomioitava, että Suomeen suunniteltu muutos on vain kaksi prosenttiyksikköä, kun taas aiemmassa kirjallisuudessa lasku on ollut merkittävästi suurempaa. Lisäksi vaikka Suomeen suunniteltu muutos ei yksinomaan riittäisi motiiviksi ohjata tulosta, voi se kuitenkin toimia katalyyttinä tuloksenohjaukselle, mikäli tuloksenohjauksellisia toimenpiteitä olisi yrityksessä muutenkin suunniteltu.

Positive accounting -teorian mukaan palkitsemiseen liittyvät tekijät voivat kannustaa yrityksen johtoa tekemään valintoja, jotka kasvattavat tulosta ja siten myös yrityksen johdon henkilökohtaisia tuloja. Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat yksi motiivi tuloksenohjaukselle. Kaikissa haastatteluissa palkitsemiseen liittyvät tekijät eivät toisaalta nousseet esille. Osaltaan tätä voi selittää haastateltavien negatiivinen suhtautuminen tuloksenohjaukseen, ja mahdollinen pelko sanktioista mikäli tuloksenohjauksesta jäätäisiin kiinni. Halukkuuteen ohjata tulosta suurempien bonusten toivossa vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen bonusjärjestelmän rakenne ja bonusten suuruus. Kuten myös Insinööritoimiston haastattelussa tuli ilmi, tietyillä henkilöillä yrityksessä tulokseen sidotut bonukset ovat suuremmat kuin toisilla, ja näin ollen näillä henkilöillä myös henkilökohtainen intressi korkeamman tuloksen saavuttamiseen on korkeampi.

Tuloksenohjaus palkitsemiseen liittyen voi tulla kyseeseen myös silloin, jos bonusjärjestelmä sisältää katon tulokseen perustuvien bonusten maksamiselle. Tällöin mikäli tämä katto on jo saavutettu, voi järjestelmä kannustaa ohjaamaan kuluvan vuoden tulosta alaspäin, mikäli tämä osuus tuloksesta on siirrettävissä ensi vuodelle. Tällainen järjestely voi olla mahdollinen esimerkiksi tuloksenohjauksen syntyessä projektin valmiusasteen ohjaamisesta. Lisäksi vaikka valmiusasteen ohjaamisen tapauksessa ihannetilanteessa mahdollisilla bonuskatoilla ei olisi vaikutusta maksettuihin bonuksiin, voi työntekijän intressinä silti olla suuremman bonuksen saaminen aikaisemmin, kuin vasta ensi vuonna. Ja mikäli työntekijä tietää lähtevänsä yrityksestä ensi vuonna ja ei näin ollen tule olemaan bonusjärjestelmän piirissä seuraavalla tilikaudella, on

kyseisellä työntekijällä entistä suurempi intressi saada tulosta ohjattua vuodelle, jolloin hän on vielä bonusjärjestelmän piirissä.

Vaikka sinällään tulostavoitteisiin liittyvät tekijät eivät nousseet haastatteluissa esille motiivina, kiinnostavana seikkana voidaan pitää Insinööritoimiston talousjohtajan havaintoa siitä, että motiivina tuloksenohjaukselle voi suoran rahallisen hyödyn lisäksi toimia myös halu näyttää hyvältä esihenkilön silmissä. Osittain tätä voidaan pitää myös epäsuorana liittymätekijänä positive accounting -teorian bonus -hypoteesiin. Jos keskijohdossa toimiva henkilö voi saada itsensä näyttämään paremmalta tuloksenohjauksen keinoin oman esihenkilönsä silmissä, voi tämä suoda hänelle epäsuoraa rahallista hyötyä tulevaisuudessa mahdollisten ylennysten tai muiden lisäbonusten muodossa.

Omistajan osingonmaksutavoitteet voidaan kokea motiivina tuloksenohjaukselle, mutta kuitenkin epäsuoremmin ja kokonaisuudessaan pienempänä tekijänä kuin suorat tulostavoitteet tai analyytikoiden ennusteisiin pyrkiminen listatuissa yrityksissä. Tähän voi osaltaan myös vaikuttaa haastatteluissa yrityksissä niiden omistajien pitkäjänteisempi suhtautuminen yritysten liiketoimintaan, kun taas kärjistetyksi ilmaistuna pörssilistatuissa yrityksissä sitoutuminen voi olla puhtaasti kiinni seuraavan kvartaalin tuloksesta.

Yrityksen sidosryhmiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat kannustaa tuloksenohjaukseen tunnistettiin tutkimuksessa myös useita. Haastatteluissa tärkeimpänä motiivina tuloksenohjaukselle nousi uhka oman pääoman menettämisestä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa tämä ei ole noussut esiin motiivina tuloksenohjaukselle. Oman pääoman menettäminen ja siitä aiheutuva ilmoitusvelvollisuus kaupparekisteriin koetaan erittäin suurena uhkana yrityksen toiminnan jatkuvuudelle, ja tutkimuksen tulosten perusteella yritykset ovat halukkaita välttämään tätä rekisteri-ilmoitusta viimeiseen asti. Tuloksenohjausta voidaan tässä tilanteessa harkita tehtävän myös sellaisilla menetelmillä, jotka voivat vahingoittaa yrityksen kykyä tehdä tulosta tulevaisuudessa. Lisäksi yritykset voivat olla halukkaita ottamaan käyttöön kokonaan uusia laskentamenetelmiä, vaikka näin ei normaalitilanteessa muuten tehtäisi käyttöönoton raskauden, muiden hidastavien tekijöiden tai sen vuoksi, että joissain tilanteissa uudet laskentamenetelmät voivat tulevaisuudessa olla yritykselle epäedullisia.

Lainakovenanttiehtojen täyttäminen on myös yrityksen sidosryhmiin liittyvä motiivi tuloksenohjaukselle, sekä toinen positive accounting -teorian esittämistä hypoteeseista sille, miksi tuloksenohjausta tehdään. Tämän tutkimuksen perusteella velkakovenanttiehtojen täyttäminen on myös tärkeä motiivi tuloksenohjaukselle. Koska kovenanttiehtojen rikkominen asettaisi yrityksen

rahoittajien kanssa neuvottelullisesti epäedulliseen asemaan, voidaan yrityksen tunnuslukuja pyrkiä parantamaan tuloksenohjauksen keinoin. Toisaalta yritysten on suhtauduttava varauksella tuloksenohjaukseen myös neuvottelutilanteissa rahoituslaitosten kanssa, koska Shenin ja Huangin (2013) mukaan tuloksenohjaus voi alentaa yritysten luottoluokitusta ja näin ollen tuloksenohjaus saattaa asettaa yrityksen epäedulliseen asemaan tulevissa neuvotteluissa rahoituslaitosten kanssa.

Neuvottelullisesti epäedullista asemaa voidaan tuloksenohjauksen keinoin pyrkiä välttämään myös muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa. Ylivoittoja ei haluta asiakkaille näyttää, jolloin tulosta voidaan myös joissain tilanteissa laskea neuvotteluaseman parantamiseksi. Samankaltaista toimintaa on havaittu myös aiemmassa kirjallisuudessa, esimerkiksi DeAngelon ja DeAngelon (1991) tutkimuksessa, jossa sopimusneuvotteluita pyrittiin saamaan yritykselle edullisemmaksi tuloksenohjauksen keinoin. Erityisesti nykypäivänä kun yritysten talousinformaatio on helpommin saatavilla, yrityksen on oltava kiinnostuneempi sen taloudellisista luvuista, koska luvut ovat helposti saatavilla myös neuvottelukumppaneille.

Valvonnasta aiheutuvia poliittisia kustannuksia voidaan pyrkiä hillitsemään tuloksenohjauksen keinoin esimerkiksi sähköverkkoalalla. Sähköverkkoyhtiöillä on omassa liiketoiminnassaan monopoli, ja ne voivat tuottaa vain Energiaviraston määrittämän suurimman sallitun tuoton. Tämän tuoton ylittyessä, yrityksille voi aiheutua poliittisia kustannuksia, joita pyritään mahdollisuuksien mukaan välttämään. Voidaan ajatella, että tilanteessa, jossa suurin sallittu tuotto olisi ylittymässä, yritykset voivat tehdä myös tavan tilanteessa liiketaloudellisesta optimaalisuudesta poikkeavia tuloksenohjauksellisia päätöksiä poliittisten kustannusten välttämiseksi. Sähköverkkoyhtiöt ovat myös julkisuudessa olleet kritiikin kohteena esimerkiksi hinnankorotuksiin liittyen. Tästä voi taas ylisuurten voittojen näyttämisen tapauksessa aiheutua yritykselle mainehaittaa ja tarkemman julkisen syynin kohteeksi joutumista, mikä taas aiheuttaa lisää poliittisia kustannuksia yritykselle. Näin ollen myös size -hypotesin mukaista ylimääräistä huomiota voidaan tietyillä aloilla mahdollisesti tuloksenohjauksella myös listaamattomissa yrityksissä pyrkiä välttämään.

### **5.3 Menetelmät**

Haastatteluissa nousi esille runsaasti menetelmiä, joita tuloksenohjauksessa voidaan hyödyntää. Esille nousseista menetelmistä huomattava pääpaino on kuitenkin kirjanpidollisissa menetelmissä. Reaaliprosessiin vaikuttavat menetelmät nähtiin useassa tapauksessa vaikuttavan liian negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan ollakseen käyttökelpoisia. Tämä on ristiriidassa esimerkiksi Taylorin ja Xun (2010) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan reaaliprosessiin kohdistuva tuloksenohjaus ei näkynyt tulosta huonontavana tekijänä yrityksen tulevaisuudessa. Grahamin ym. (2005) havainnot

siitä, että yrityksen johto suosisi reaali prosessiin vaikuttavia menetelmiä ja olisi valmis kärsimään tuloksenohjauksesta johtuvaa liiketaloudellista haittaa eivät myöskään näiden suomalaisten listaamattomien yritysten tapauksessa vaikuttaisi pitävän paikkaansa. Oletettavasti tämä johtuu näiden yritysten kontekstissa tiukkojen tulostavoitteiden puutteesta, ja vähäisemmästä omistajilta tulevasta paineesta. Toisaalta vaikutusta voi myös olla sillä, että kuten Srivastava (2019) huomauttaa, osassa reaali prosessiin vaikuttavan tuloksenohjauksen havaitsemiseen käytetyissä malleissa voi olla ongelmia, jotka vääristävät tuloksia reaali prosessiin perustuvan tuloksenohjauksen yleisyydestä.

Kaikki haastatellut yritykset halusivat pitää toimintansa laillisena ja kirjanpitosäädösten mukaisina. Jossain määrin havaittavissa on kuitenkin toimintaa, jota voidaan pitää lain sisällä tapahtuvana, mutta kuitenkin kenties lain hengen vastaisena, esimerkiksi yksityiskulutuksen naamiointia yrityksen kuluksi. Institutionaalisen teorian pakottava isomorfismi näkyy kuitenkin toiminnassa, koska lainsäädäntö asettaa samanlaiset pakottavat rajoitteet kaikille yrityksille.

Käytettävissä olevat tuloksenohjauksen menetelmät ovat osittain riippuvaisia toimialasta ja yrityksen ominaisuuksista, mutta toisaalta osa menetelmistä on käytettävissä lähes kaikille yrityksille. Esimerkiksi projektin valmiusasteen kautta tapahtuva tuloksenohjaus on mahdollista vain projektiliiketoimintaa harjoittaville yrityksille, ja vain palveluliiketoimintaa harjoittava yritys ei voi hyödyntää varastoihin liittyviä menetelmiä. Toisaalta tulojen ja menojen jaksottamiseen, luottotappioihin ja menojen taseaktivointiin liittyviä menetelmiä on jossain määrin hyödynnettävissä lähes jokaisessa yrityksessä.

Käytettävissä olevat menetelmät tuloksenohjaukselle vaihtelevat myös sen mukaan, missä vaiheessa yritystoiminta on tällä hetkellä. Esimerkiksi palvelualan yrityksissä Tilitoimistoyrittäjä A:n suurin tarve tuloksensääteilylle on heti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Tällöin kyseeseen voi tulla hyödynnettäväksi esimerkiksi menojen aktivointi taseeseen, kun taas luottotappioihin tai uusiin varastolaskentakäytäntöihin liittyviä menetelmiä ei tässä vaiheessa ole vielä mahdollista hyödyntää.

Useat haastatteluissa esiin nousseet menetelmät ovat samankaltaisia kuin kirjallisuudessa aikaisemmin mainitut. Monet menetelmät soveltuvat siis sekä listattujen kuin listaamattomien yritysten käytettäväksi. Mikä listatuissa ja listaamattomissa yrityksissä poikkeaa toisistaan, on erityisesti pienyrityksissä oleva omistajan läheisyys yritystoimintaan. Kun omistaja on hyvin lähellä yritystään, mahdollistaa tämä yrityksen tuloksen madaltamisen hankkimalla yritykselle myös yksityiskulutukseen soveltuvia hyödykkeitä, jotka kuitenkin voidaan perustellusti luokitella yrityksen kuluksi. Yrittäjä voi ostaa esimerkiksi tehokkaan tietokoneen, jonka tosiasiallinen

käyttötarkoitus on yrittäjän vapaa-ajalla, mutta osto voidaan silti varsin perustellusti laittaa yrityksen kuluksi. Tällaista toimintaa ei tuloksenohjauksen kirjallisuudessa ole aikaisemmin mainittu, ja se asettuu osittain myös kirjanpidollisen ja reaalipohjaisen tuloksenohjauksen välimaastoon. Reaalinen ratkaisu on ostaa varsinainen hyödyke, mutta kirjanpidollinen ratkaisu on laittaa osto yrityksen kuluksi. Toiminta on myös sellaista, että se on voinut jäädä aikaisemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle, koska tuloksenohjauksen tutkimus monesti keskittyy suuriin yrityksiin, joissa yrityksen ja omistajien varat ovat selkeämmin erillään.

Vaikka tulojen ja menojen jaksottamiseen liittyvät kysymykset nähdään melko selkeinä, haastattelujen perusteella näihin liittyy kuitenkin joissain tilanteissa tulkinnanvaraa. EVL:n 19 §:n mukaan tulo on sen verovuoden tuottoa, jonka aikana se on saatu rahana, saamisena tai muuna rahanarvoisena etuutena. Merkitykseltään vähäiset tuloerät saadaan kuitenkin lukea sen verovuoden tuotoksi, jona niiden maksu on saatu.

Näin ollen suoriteperusteen mukaan pääsääntöisesti palvelukaupassa tulo ja meno kohdistetaan sille tilikaudelle, jolloin palvelu on suoritettu. Tavarakaupassa taas meno ja tulo kohdistetaan sille tilikaudelle, jolloin tavara on siirtynyt omistajalle. Jälkikäteen tarkastellessa voi olla kuitenkin joissain tilanteissa hankalaa todentaa, milloin tavara on tosiasiallisesti siirtynyt omistajalle, tai milloin palvelu on tosiasiallisesti suoritettu. Tästä taas voi syntyä myyjäyritykselle mahdollisuuksia kirjata tilikausien vaihteeseen syntyvät erät jommalle kummalle tilikaudelle tarpeesta riippuen.

Muuttuvalla lainsäädännöllä ja kehittyvillä käytännöillä on myös menetelmien suhteen ilmeinen vaikutus. Esimerkiksi varaukset olivat vielä 20 vuotta sitten yleinen tapa ohjata tulosta, mutta nyt käytäntöjen vakiintumisen ja muuttuneen lainsäädännön myötä haastatteluissa nousi varauksista esiin vain lomapalkkavaraukset, jota voitaisiin käyttää tuloksenohjaukseen. Varauksia on voinut Talousjohtaja B:n mukaan hyödyntää aikaisemmin esimerkiksi yrityksen hallituksen tekemän henkisen päätöksen tapauksessa. Jos yrityksen hallitus on tehnyt sisäisen päätöksen siitä, että ensi vuonna suljetaan tehdas tai irtisanotaan ihmisiä, on tästä voinut tehdä kirjanpitoon varauksen. Nykypäivänä taas päätös on tiedotettava ulos, ennen kuin varausta voi tehdä. Tässä tapauksessa tulee toki nykypäivänä esiin mahdollisuus, että myös tämän tiedottamisen strategisella ajoituksella voidaan ohjata tulosta.

Käytännöt ovat kehittyneet myös mm. tilinpäätösostojen osalta, joiden merkitys haastateltavien mukaan on nykyisin vähäinen. Kehitys käytäntöjen osalta on ollut samankaltaista kaikissa haastatelluissa yrityksissä, ja kehitystä tuloksenohjauksen muuttumiseen vapaampaan suuntaan ei

ole havaittavissa. Myös menetelmien valintaan vaikuttaa siis ajan mittaan sekä normatiivinen että pakottava isomorfismi.

#### 5.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tähän tutkimukseen liittyy useita rajoitteita, jotka on hyvä huomioida tuloksia tarkastellessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä käytäntöjä, motiiveja ja menetelmiä suomalaisten listaamattomien yritysten tuloksenohjaukseen liittyy. Tutkimus kuitenkin perustuu rajalliseen määrään haastatteluja, joten kaikkia mahdollisia tekijöitä ei tämän tutkimuksen perusteella ole mahdollista selvittää, eikä tämä ollut tarkoituksaan. Kuten tutkimuksessa myös havaittiin, yrityksen ominaisuuksilla kuten toimialalla, koolla ja liiketoiminnan luonteella on vaikutuksia siihen, kuinka tuloksenohjausta voidaan harjoittaa ja millä keinoin. Näin ollen erilaisilla yrityksillä tuloksenohjauksen käytännöt voivat poiketa merkittävästi tässä tutkimuksessa esitetyistä havainnoista.

Lisäksi koska tutkimus perustuu haastatteluihin, tutkimuksen tulokset ovat myös osittain subjektiivisia ja tulkinnanvaraisia. Haastattelujen perusteella saatiin syvällistä tietoa, mutta tehdyt johtopäätökset kuvaavat kuitenkin ensisijaisesti haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastateltavat myös valikoituivat tutkimukseen oman halukkuuden ja saatavuuden perusteella, ja on mahdollista, että tutkimukseen valikoituneet yritykset suhtautuvat tuloksenohjaukseen keskimääräistä varovaisemmin. Lisäksi myös teoriaohjaavaan sisällönanalyyysiin kuuluu olennaisena osana tutkijan oma tulkinta. Vaikka analyysimenetelmä mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun, esimerkiksi havaintojen koodaukseen ja ryhmittelyyn liittyy kuitenkin tutkijan tulkintaa siitä, mikä aineistossa on olennaista. Tällä tulkinnalla voi olla vaikutusta myös lopullisiin johtopäätöksiin.

Haastatteluihin saatuihin vastauksiin vaikuttaa myös vastaajien omat intressit, ja koska tuloksenohjaus on aiheena arkaluontoinen, haastateltavat eivät välttämättä ole kuvailleet käytäntöjä täysin avoimesti. Haastateltavat voivat haluta näyttää itsensä ja organisaationsa parhaassa mahdollisessa valossa, ja annettuihin vastauksiin voi liittyä sosiaalisen suotavuuden vinoumaa aiheen arkaluontoisuudesta johtuen. Tästä syystä on mahdollista, että tuloksenohjauksen laajuutta ja aggressiivisuutta on voitu vähätellä.

Tämä tutkimus keskittyy lisäksi juuri suomalaiseen toimintaympäristöön, joka voi olla osittain hyvinkin erilainen muiden maiden toimintaympäristöihin verrattuna. Tästä syystä tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin maihin, joissa lainsäädäntö tai yrityskulttuuri voi olla hyvin erilaista.

Kansainvälisesti tarkasteltuna toimintaympäristöt voivat erota toisistaan merkittävästi esimerkiksi valvonnan tehokkuuden tai sääntelyn tiukkuuden osalta, jolloin tuloksenohjauksen motiivit ja käytännöt voivat erota olennaisesti suomalaisesta kontekstista.

## 6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää seuraavien tutkimuskysymysten avulla, kuinka suomalaiset listaamattomat yritykset harjoittavat tuloksenohjausta:

- Kuinka suomalaiset listaamattomat yritykset suhtautuvat tuloksenohjaukseen?
- Mitkä ovat pääasialliset motiivit tuloksenohjauksen harjoittamiseen suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä?
- Mitä menetelmiä tuloksenohjaukseen hyödynnetään suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, ja aineisto koostui kolmen yrityksen talousjohtajan ja kahden tilitoimistoyrittäjän haastatteluista. Tutkimusaineistoa vertailtiin aikaisempaan kirjallisuuteen ja aineiston tulkinnassa hyödynnettiin positive accounting -teoriaa sekä institutionaalista teoriaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös yritysکوhtaista eroja ja yritysten ominaisuuksien vaikutuksia tuloksenohjauksen käytäntöihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella suomalaiset listaamattomat yritykset suhtautuvat tuloksenohjaukseen vaihtelevasti. Tuloksenohjaus nähdään yritysten toimesta yleisesti melko negatiivisena asiana, rajallisena ja hyvin kontekstiriippuvaisena. Haastattelujen perusteella mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen tulokseen nähdään yleensä melko pieninä, ja rajoitetumpina kuin mitä aikaisempi kirjallisuus antaa ymmärtää. Eri toimialojen erityispiirteillä, yrityksen ominaisuuksilla kuten koolla, omistusrakenteella sekä liiketoiminnan luonteella on merkittävä vaikutus siihen, missä määrin yritykset voivat tulostaan ohjata. Mahdollisuudet ohjata tulosta ovat aikojen saatossa supistuneet, ja aikaisemmin yleisesti käytössä olleita keinoja kuten varauksia, ei voida nykypäivänä enää yhtä laajasti tuloksenohjaukseen hyödyntää. Käytäntöjen mukautumisen osalta havaitsimme, että yritykset kehittyvät ajan saatossa myös tuloksenohjauksen käytäntöjen osalta yhä samankaltaisemmiksi. On myös havaittavissa, että tähän kehitykseen vaikuttavat myös institutionaalisen teorian mukaiset isomorfismit.

Motiivien osalta tärkeimmäksi motiiviksi yrityksille ohjata tulostaan oli uhka yrityksen oman pääoman menettämisestä. Myös verotukselliset tekijät nousivat esille yleisenä motiivina tuloksenohjaukselle. Sekä yrityksen omistajien henkilökohtaiseen verotukseen liittyvät että itsessään yrityksen verotukseen liittyvät tekijät ovat mahdollisia syitä tuloksenohjaukselle. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa mainitut tekijät kuten tulostavoitteisiin ja palkitsemiseen liittyvät tekijät nousivat esiin, mutta vähäisemmissä määrin. Pääomamarkkinoihin liittyvät syyt kuten

ennusteiden saavuttaminen taas eivät nousseet esille. Erityisesti motiivien osalta yrityksen ominaisuuksilla ja omistajan tavoitteilla sekä ohjauksella on suuri merkitys siihen, harjoitetaanko yrityksessä tuloksenohjausta ja jos harjoitetaan, niin minkä takia. Motiivien osalta havaitsimme myös, että positive accounting -teorian mukaisia motiiveja esiintyy myös listamaattomissa yrityksissä.

Tuloksenohjaukseen käytetyt menetelmät ovat pääosin samankaltaisia, kuin mitä aikaisemmassa kirjallisuudessa on noussut esiin. Menetelmien käyttöä rajoittaa vahvasti kirjanpitosäännökset ja laskentatoimen normit, ja menetelmiä valitessaan yritykset haluavat pysyä lain rajoissa.

Menetelmien osalta kirjanpidolliset menetelmät nousivat tutkimuksessa vahvemmin esille kuin reaali prosessiin vaikuttavat menetelmät. Liiketaloudellisesta optimaalisuudesta poikkeamista pyritään välttämään, ja useissa tilanteissa reaali prosessiin vaikuttavien menetelmien käyttö ei ole mahdollista, esimerkiksi jos tuloksenohjausta tehdään vasta tilikauden päättymisen jälkeen. Toisaalta uudenlaisena menetelmänä esiin nousi erityisesti yrityksen omistajaa hyödyttävä hyödykkeiden ostaminen yritykselle, mutta yksityiskäyttöön tarkoitettavaksi.

Keskeinen johtopäätös on, että vaikka tuloksenohjausta esiintyy suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä, se ei ole useinkaan aggressiivista tai systemaattista, vaan pikemminkin tilannekohtaista ja sidoksissa yrityksen toimintaympäristöön. Yritykset pyrkivät pääosin toimimaan kirjanpitosääntelyn mukaisesti, eikä tuloksenohjausta nähdä ensisijaisena keinona vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Tutkimus täydentää aikaisempaa kirjallisuutta tuloksenohjauksesta suomalaisten yritysten kontekstissa ja tarjoaa käytännön katsauksen tuloksenohjauksen tärkeimpiin syihin ja varsinaisiin käytettyihin menetelmiin. Tutkimus tarjoaa lisäksi aikaisempaan kirjallisuuteen näyttöä siitä, miltä osin tuloksenohjaus suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä eroaa kansainvälisestä kontekstista ja miltä osin se on samanlaista kuin ulkomaisissa yrityksissä. Tulokset osoittavat, että tuloksenohjauksen tutkimuksessa on erityisen tärkeää huomioida yrityksen toimintaympäristön konteksti sekä erityispiirteet ja tutkittavan yritysjoukon ominaisuudet.

Tutkimus avaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia erityisesti tuloksenohjauksen kontekstisidonnaisuuden ja käytännön toteutustapojen osalta. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen omistajilla ja omistusrakenteella on vaikutusta siihen, miten yritys suhtautuu tuloksenohjaukseen. Erityisesti vaikutusta on omistajan tavoitteilla ja arvoilla. Jatkotutkimuksessa omistusrakenteen vaikutuksiin voisi perehtyä syvällisemmin.

Tutkimuksen perusteella yrityksen reaali prosessiin vaikuttavat tuloksenohjauksen menetelmät eivät nousseet merkittävästi esille. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella reaali prosessiin vaikuttavia menetelmiä kuitenkin hyödynnetään erityisesti ulkomaisissa ja pörssilistatuissa yrityksissä. Jatkotutkimuksessa reaali prosessiin vaikuttavien menetelmien käyttöä voisi tutkia tarkemmin suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä, ja selvittää missä määrin näitä menetelmiä todellisuudessa käytetään.

## Lähteet

- Aljifri, K., & Elrazaz, T. (2024). Effect of Earnings Management on Earnings Quality and Sustainability: Evidence from Gulf Cooperation Council Distressed and Non-Distressed Companies. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm17080348>
- Almasarwah, A., Aram, K. Y., & Alhaj-Yaseen, Y. S. (2024). Identifying new earnings management components: A machine learning approach. *Accounting Research Journal*, 37(4), 418–435. <https://doi.org/10.1108/ARJ-10-2023-0304>
- Altamuro, J., Beatty, A. L., & Weber, J. (2005). The Effects of Accelerated Revenue Recognition on Earnings Management and Earnings Informativeness: Evidence from SEC Staff Accounting Bulletin No. 101. *The Accounting Review*, 80(2), 373–401. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.373>
- Amar, M., Chen, E., Gaviols, I., & Weihs, H. (2022). Financial reporting misconduct: Evidence from the field. *Finance Research Letters*, 47, 102540. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102540>
- Beatty, A., & Harris, D. G. (1999). The Effects of Taxes, Agency Costs and Information Asymmetry on Earnings Management: A Comparison of Public and Private Firms. *Review of Accounting Studies*, 4(3/4), 299–326. (16845067). <https://doi.org/10.1023/A:1009642403312>
- Bereskin, F. L., Hsu, P., & Rotenberg, W. (2018). The Real Effects of Real Earnings Management: Evidence from Innovation. *Contemporary Accounting Research*, 35(1), 525–557. (128816789). <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12376>
- Bhattacharya, N., Black, E. L., Christensen, T. E., & Larson, C. R. (2003). Assessing the relative informativeness and permanence of pro forma earnings and GAAP operating earnings. *Journal of Accounting and Economics, Conference Issue On*, 36(1), 285–319. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2003.06.001>

- Bui, T. (2024). Past, present, and future of earnings management research. *Cogent Business & Management*, 11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2300517>
- Burgstahler, D. C., Hail, L., & Leuz, C. (2006). The Importance of Reporting Incentives: Earnings Management in European Private and Public Firms. *The Accounting Review*, 81(5), 983–1016.
- Burgstahler, D., & Dichev, I. (1997). Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting and Economics, Properties of Accounting Earnings*, 24(1), 99–126. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(97\)00017-7](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(97)00017-7)
- Cahan, S. F. (1992). The Effect of Antitrust Investigations on Discretionary Accruals: A Refined Test of the Political-Cost Hypothesis. *The Accounting Review*, 67(1), 77–95.
- Cahan, S. F., Liu, G., & Sun, J. (2008). Investor Protection, Income Smoothing, and Earnings Informativeness. *Journal of International Accounting Research*, 7(1), 1–24. (33131742). <https://doi.org/10.2308/jiar.2008.7.1.1>
- Cohen, D. A., & Zarowin, P. (2010). Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of Accounting and Economics*, 50(1), 2–19. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.01.002>
- Das, S., Kim, K., & Patro, S. (2011). An Analysis of Managerial Use and Market Consequences of Earnings Management and Expectation Management. *Accounting Review*, 86(6), 1935–1967. (72370978). <https://doi.org/10.2308/accr-10128>
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (1991). Union negotiations and corporate policy: A study of labor concessions in the domestic steel industry during the 1980s. *Journal of Financial Economics*, 30(1), 3–43. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(91\)90021-B](https://doi.org/10.1016/0304-405X(91)90021-B)
- Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2), 344–401. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.001>

- Dechow, P. M., & Dichev, I. D. (2002). The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*, 77, 35–59.
- Dechow, P. M., & Skinner, D. J. (2000). Earnings Management: Reconciling the Views of Accounting Academics, Practitioners, and Regulators. *Accounting Horizons*, 14(2), 235–250.  
<https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.2.235>
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting Earnings Management. *The Accounting Review*, 70(2), 193–225.
- Defond, M. L., & Park, C. W. (2001). The Reversal of Abnormal Accruals and the Market Valuation of Earnings Surprises. *Accounting Review*, 76(3), 375. (5766740).  
<https://doi.org/10.2308/accr.2001.76.3.375>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Enomoto, M., Kimura, F., & Yamaguchi, T. (2015a). Accrual-based and real earnings management: An international comparison for investor protection. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), 183–198. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2015.07.001>
- Enomoto, M., Kimura, F., & Yamaguchi, T. (2015b). Accrual-based and real earnings management: An international comparison for investor protection. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), 183–198. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2015.07.001>
- Ewert, R., & Wagenhofer, A. (2005). Economic Effects of Tightening Accounting Standards to Restrict Earnings Management. *Accounting Review*, 80(4), 1101–1124. (18611748).  
<https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1101>
- Fields, T. D., Lys, T. Z., & Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, 31, 255–307.

- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73.  
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.01.002>
- Guenther, D. A. (1994). Earnings Management in Response to Corporate Tax Rate Changes: Evidence from the 1986 Tax Reform Act. *The Accounting Review*, 69(1), 230–243.
- Gunny, K. (2005). *What are the consequences of real earnings management* [Working paper]. University of California.
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365–383.
- Jones, J. J. (1991). Earnings Management During Import Relief Investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193–228. <https://doi.org/10.2307/2491047>
- Karjalainen, J., Kasanen, E., Kinnunen, J., & Niskanen, J. (2023). Dividends and tax avoidance as drivers of earnings management: Evidence from dividend-paying private SMEs in Finland. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 906–937.  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1824526>
- Kasanen, E., Kinnunen, J., & Niskanen, J. (1996). Dividend-based earnings management: Empirical evidence from Finland. *Journal of Accounting and Economics*, 22(1–3), 283–312.  
[https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(96\)00435-1](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(96)00435-1)
- Kepsu, M. (2012). *Earnings management in the process of preparing corporate financial reports* [Doctoral thesis]. Turku School of Economics.
- Kinnunen, J., & Koskela, M. (2003). Who Is Miss World in Cosmetic Earnings Management? A Cross-National Comparison of Small Upward Rounding of Net Income Numbers among Eighteen Countries. *Journal of International Accounting Research*, 2, 39–68. (11756259).  
<https://doi.org/10.2308/jiar.2003.2.1.39>
- Kirjanpitolaki (1336/1997).

- Louis, H. (2004). Earnings management and the market performance of acquiring firms. *Journal of Financial Economics*, 74(1), 121–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.08.004>
- Maydew, E. L. (1997). Tax-Induced Earnings Management by Firms with Net Operating Losses. *Journal of Accounting Research*, 35(1), 83–96. <https://doi.org/10.2307/2491468>
- McVay, S. E. (2006). Earnings Management Using Classification Shifting: An Examination of Core Earnings and Special Items. *The Accounting Review*, 81(3), 501–531.
- Neill, J. D., Pourciau, S. G., & Schaefer, T. F. (1995). Accounting Method Choice and IPO Valuation. *Accounting Horizons*, 9(3), 68–80. (9509273337).
- Niskanen, J., Karjalainen, J., Niskanen, M., & Karjalainen, J. (2011). Auditor gender and corporate earnings management behavior in private Finnish firms. *Managerial Auditing Journal*, 26(9), 778–793. <https://doi.org/10.1108/02686901111171448>
- Poistot elinkeinoverotuksessa. (3.9.2025.). vero.fi. Retrieved November 4, 2025, from <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/102183/poistot-elinkeinoverotuksessa4/>
- Rodriguez-Ariza, L., Martínez-Ferrero, J., & Bermejo-Sánchez, M. (2016). Consequences of earnings management for corporate reputation: Evidence from family firms. *Accounting Research Journal*, 29(4), 457–474. <https://doi.org/10.1108/ARJ-02-2015-0017>
- Ross L. Watts & Jerold L. Zimmerman (with Internet Archive). (1986). *Positive accounting theory*. Prentice Hall International. <http://archive.org/details/positiveaccounti0000ross>
- Roychowdhury, S. (2006). *Earnings Management through Real Activities Manipulation*.
- Scholes, M. S., Wilson, G. P., & Wolfson, M. A. (1992). Firms' Responses to Anticipated Reductions in Tax Rates: The Tax Reform Act of 1986. *Journal of Accounting Research*, 30, 161–185. <https://doi.org/10.2307/2491200>
- Shen, C.-H., & Huang, Y.-L. (2013). Effects of earnings management on bank cost of debt. *Accounting & Finance*, 53(1), 265–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2011.00455.x>

- Srivastava, A. (2019). Improving the measures of real earnings management. *Review of Accounting Studies*, 24(4), 1277–1316. <https://doi.org/10.1007/s11142-019-09505-z>
- Stubben, S. R. (2010). Discretionary Revenues as a Measure of Earnings Management. *The Accounting Review*, 85(2), 695–717.
- Taylor, G. K., & Xu, R. Z. (2010). Consequences of real earnings management on subsequent operating performance. *Research in Accounting Regulation*, 22(2), 128–132. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2010.07.008>
- Trueman, B., & Titman, S. (1988). An Explanation for Accounting Income Smoothing. *Journal of Accounting Research*, 26, 127–139. <https://doi.org/10.2307/2491184>
- Tucker, J. W., & Zarowin, P. A. (2006). Does Income Smoothing Improve Earnings Informativeness? *The Accounting Review*, 81(1), 251–270.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2024). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ullmann, R., Pott, C., & Watrin, C. (2012). The Effect of Book-Tax Conformity and Tax Accounting Incentives on Financial Accounting: Evidence from Public and Private Limited Companies in Germany. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation*, 8, 274–302. <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2012.047811>
- Veganzones, D., & Séverin, E. (2025). Earnings management visualization and prediction using machine learning methods. *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100743. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100743>
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. *The Accounting Review*, 53(1), 112–134.
- Yang, Y.-J., Hsu, Y., Kweh, Q. L., & Asif, J. (2025). Accrual vs. Real Earnings Management in Internationally Diversified Firms: The Role of Institutional Supervision. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm18070404>

*Yle.* (2025, April 26). *Yle.* <https://yle.fi/a/74-20158071>

## Liitteet

### Liite 1. Tietosuojailmoitus

#### 1. Rekisterin nimi:

Tulossuunnittelun ja tuloksenohjauksen menetelmät ja motiivit suomalaisissa listaamattomissa yrityksissä

#### 2. Rekisterinpitäjä:

Matti Väänänen, mattivaanan@outlook.com

#### 3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Matti Väänänen, mattivaanan@outlook.com

#### 4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään taloushallinnon ammattilaisilta näkemyksiä harjoitetusta tulossuunnittelusta ja tuloksenohjauksesta.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on:

Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)

#### 5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja:

Haastateltavan nimi, työnimike, sähköpostiosoite, ja haastateltavan kokemukset tulossuunnittelusta ja tuloksenohjauksesta

#### 6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

#### 7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

#### 8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 1.7.2031 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti. Lopullisessa julkisessa tutkielmassa ei esiinny suoria tunnistetietoja.

**9. Rekisteröidyn oikeudet:**

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

**10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:**

Tiedot kerätään julkisista lähteistä (yritysten nettisivut), referenssien kautta, sekä suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

**11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:**

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

## **Liite 2. Selvitys tekoälyn käytöstä**

Tutkielman tekemisessä on hyödynnetty seuraavia tekoälytyökaluja:

1. Microsoft Teams automaattinen litterointi
2. DeepL -kääntäjä
3. ATLAS.ti Paper Search
4. ChatGPT versio GPT-5.3

### **Microsoft Teams automaattinen litterointi:**

Haastattelujen tallentamisen yhteydessä tutkimuksessa hyödynnettiin Microsoft Teamsin tekoälypohjaista automaattista keskustelujen litterointia. Automaattisesti luodut litteroinnit tarkistettiin kokonaisuudessaan virheiden varalta tutkimuksen aikana vertailemalla automaattisesti luotua litterointia äänitallenteeseen, ja mahdolliset virheet korjattiin ennen luotujen tekstitiedostojen tarkempaa analysointia.

### **DeepL -kääntäjä:**

Tutkimuksen teon yhteydessä hyödynnettiin DeepL kääntäjää avustajana englannin kielellä kirjoitettujen tieteellisten artikkeleiden lukemisen yhteydessä. Kääntäjää hyödynnettiin erityisesti ammattisanojen tulkitsemisapuna.

### **ATLAS.ti Paper Search**

Atlas.ti -ohjelmistoon kuuluva Paper Search on Semantic Scholariin pohjautuva tekoälyominaisuus, joka avustaa etsimään tieteellisiä lähteitä. Työkalun avulla on mahdollista etsiä pidempien kysymysten avulla tutkimukseen soveltuvia tieteellisiä artikkeleja. Vastauksena saadut ja tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet luettiin manuaalisesti läpi ja saatuihin tuloksiin sovellettiin vastaavaa lähdekritiikkiä kuin muista lähteistä etsittyihin tieteellisiin artikkeleihin.

Esimerkkejä käytetyistä hakukehoteista:

1. How does earnings management relate to earnings quality?
2. What methods do companies utilize for earnings management?
3. How can earnings management be detected?

### **ChatGPT versio GPT-5.3:**

ChatGPT:tä hyödynnettiin tutkielman teossa lähteiden etsimiseen, artikkeleiden tiivistämiseen, avustajana haastattelurungon muotoilussa, avustajana sopivien kohdeyritysten etsimiseen sekä kielenhuoltoon.

Lähteiden etsimiseen ChatGPT:n avulla sovellettiin vastaavaa lähdekritiikkiä kuin ATLAS.ti:n tuottamiin lähteisiin. Esimerkkikehotteita lähteiden etsimiseen liittyen.

1. What are the most fundamental scientific articles related to earnings management?
2. Find me scientific articles about research on earnings management in Finland
3. Find me academic studies from top tier journals that describe different reason as to why companies manage their earnings
4. Provide research articles that have studied earnings management in a qualitative way.

Artikkeleiden tiivistämisen liittyen ChatGPT:lle annettiin liitteenä tieteellinen artikkeli, ja pyydettiin ChatGPT:tä tiivistämään olennainen sisältö artikkelissa. Mikäli tiivistämisen perusteella katsottiin että artikkelissa on tutkielman kannalta hyödyllistä tietoa, luettiin artikkeli tämän jälkeen manuaalisesti läpi ja todennettiin ChatGPT:n tuottama tieto. Tutkielmassa ei ole käytetty lähteenä vain ChatGPT:n tuottamien tiivistelmien perusteella saatua tietoa, vaan tieto on aina varmennettu myös varsinaisesta lähteestä.

ChatGPT:tä käytettiin myös avustajana sopivien kohdeyritysten löytämiseen kehoitteilla kuten ”Tee listaus suomalaisista pörssilistaamattomista yrityksistä”.

Haastattelurungon muotoiluun ChatGPT:tä käytettiin lataamalla käsin muotoiltu haastattelurunko ohjelmaan, ja pyytämällä ChatGPT:tä analysoimaan runkoa ja ideoimaan mahdollisia kysymyksiä haastattlujia varten.

Kielenhuoltoon ChatGPT:tä käytettiin kehoitteilla kuten ”Muotoile seuraava teksti asiallisemmaksi” tai ”Tarkista seuraava teksti virheiden ja muotoilun osalta ja korjaa tekstiä näiden osalta”.

### Liite 3. Haastattelurunko

#### 1. Taustatiedot

- Lyhyt esittely yrityksestä (toimiala, koko, omistuspohja)?
- Mikä on oma roolisi yrityksessä ja kuinka kauan olet ollut siinä tehtävässä?
- Yleiset yrityksen taloushallinnon käytännöt?
- Miten tärkeänä pidätte raportoitua tulosta yrityksen päätöksenteossa?

#### 2. Tuloksenohjauksen ymmärrys ja käsitys

- Miten itse ymmärrät käsitteen tuloksenohjaus?
- Onko tuloksenohjaus mielestäsi hyväksyttävä osa liiketoiminnan johtamista vai ongelmallista toimintaa?
- Missä tilanteissa näet, että tuloksenohjaus voisi olla perusteltua?

#### 3. Tuloksenohjauksen menetelmät

- Onko yrityksessänne tilanteita, joissa olette harkinneet tai käyttäneet keinoja vaikuttaa raportoitavaan tulokseen?  
(Jos kyllä, pyydä konkreettisia esimerkkejä.)
- Käytättekö harkinnanvaraisia kirjanpidollisia eriä (esim. luottotappiovaraukset, poistot, jaksotukset) tuloksen tasoittamiseen tai säätelyyn?
- Entä reaali prosessiin liittyviä keinoja (esim. myyntien ajoitus, kustannusten siirtäminen, tuotannon rytmitys)?
- Luottotappioiden harkinnanvaraisuus. Joustetaanko siitä, mikä katsotaan luottotappioksi tai yliarvioidaanko niitä?
- Tulojen ja menojen jaksottaminen, liian myöhään tai liian aikaisin.
- Hallinnollisten uudistusten kustannusten yli/aliarviointi
- Omaisuuden arvonalenemiseen liittyvät kirjaukset

- Kirjanpidollisten erien käyttäminen vai reaali pohjainen tuloksenohjaus? Onko väliä kumpaa käyttää tai sopiiko erilaisiin tilanteisiin, minkälaisiin tilanteisiin?
- Harkinnanvaraisuuden käyttö valinnoissa kuten lifo, fifo, poistomenetelmät.
- Kuinka yleistä tai suunnitelmallista tällainen toiminta on yrityksessänne?
- Konsernissa olevien eri yhtiöiden erilaiset käytännöt. Konsernirakenteen ja kansainvälisyyden hyödyntäminen.
- Rahoitustuotot ja menot konsernissa

#### 4. Tuloksenohjauksen motiivit

- Mitkä tekijät ovat tyypillisesti vaikuttaneet siihen, että tulosta on haluttu ohjata? (verotus, velkakovenantit, palkitseminen, tulostavoitteet, sidosryhmien odotukset)
- Miten tällaiset toimenpiteet yleensä syntyvät tulevatko ne johdon, taloushallinnon vai omistajien aloitteesta?
- Onko tuloksen tasaisuudella merkitystä?
- Kuinka paljon esimerkiksi verosuunnittelu ohjaa tulospäätöksiä?
- Onko yrityksen omistusrakenteella tai omistajien tavoitteilla merkitystä tuloksenohjaukseen?
- Miten yrityksen koko tai toimiala vaikuttaa mahdollisuuksiin tai motivaatioon tuloksenohjaukseen?
- Onko motiiveissa tapahtunut muutoksia ajan myötä (esim. veromuutokset, markkinatilanne)?

#### 5. Vaikutukset ja näkemykset

- Miten arvioit tuloksenohjauksen vaikutuksia yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä?
- Onko tuloksenohjauksella ollut vaikutuksia esimerkiksi maineeseen, rahoituksen saantiin tai verotukseen?
- Miten tilintarkastajat tai muut ulkopuoliset sidosryhmät suhtautuvat havaittuun tuloksenohjaukseen?

- Miten näet tuloksenohjauksen roolin tulevaisuudessa? Lisääntyykö vai väheneekö sen merkitys?
- Onko omistajilta tullut painetta tai mielipiteitä tuloksenohjaukseen liittyen?

#### 6. Loppukysymykset

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä tuloksenohjaukseen liittyen?