



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Amanda Rännäli

JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMI- NEN PALVELUPAKETEIKSI

Tilitoimisto X

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Amanda Rännäli
Opinnäytetyön nimi	Johdon raportoinnin kehittäminen palvelupaketeiksi, Tilitoimisto X
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	49 + 1 liite
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tilitoimistoilta vaaditaan enemmän neuvontaa sekä tulkitsemisapua, koska ala on automatisoitunut ja automatisointi jatkuu edelleen. Ei enää riitä, että lähetetään tarvittavat raportit asiakkaille, vaan he odottavat kirjanpitäjien tulkitsevan luvut heille tiivistetysti ja selkeästi esimerkiksi A4-kokoiselle paperille. Toimeksiantajayritys koki haluavansa kehittää palveluitaan palvelupaketeiksi, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön avulla tutkitaan toimeksiantajayrityksen tarjoamaa nykyistä johdon raportoinnin palvelua. Lisäksi tutkitaan, että millaisia palvelupaketteja johdon raportoinnista voitaisiin luoda. Tutkimuksen avulla yritykselle luodaan ehdotus johdon raportoinnin palvelupaketeista.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen aihealue koskee palvelun tuotteistamista ja tietointensiivistä liiketoimintaa. Tärkeimpänä asiana siinä on huomata, kuinka tilitoimistojen liiketoimintaympäristö on muuttunut ja kuinka se vaikuttaa niiden toimintaansa. Tutkimuksen osalta tärkeää on myös teoriaosuuden toinen kappale, jossa käsitellään johdon raportointia, mitä se on ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Empiriaosuudessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin kyselyn ja havainnoinnin avulla.

Tutkimustuloksista selvisi, että asiakasyritysten johdon raportoinnin nykytila on hyvä ja työntekijät toimivat suhteellisen samalla tavalla. Kuitenkin eniten kehitettävää löytyi raporttien tulkinnan ja ohjaavan tiedon antamisessa asiakkaille. Tilitoimistojen liiketoimintaympäristön muuttuessa toimeksiantajayrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota neuvontapalveluiden suuntaan. Työn toiminnallisena osuutena saatiin luotua kolme erilaista palvelupakettia, jotka ovat peruspaketti, havainnollistamispaketti ja omapaketti.

ABSTRACT

Author	Amanda Rännäli
Title	Developing Management Reporting to Service Packages in an Accounting Company
Year	2016
Language	Finnish
Pages	49 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The Accounting business has been automated in the past years and the automation still continues. As a result, companies require from accounting companies more advice and help in the interpretation of financial information. It is no longer enough that customers get the necessary reports, but they expect accountants to interpret the figures for them and clearly summarize the information on, example, an A4-size paper. The mandatory of the work expressed a desire to develop its services into service packages in order to meet the needs of customers. This thesis researched what the mandatory's current management reporting services are and what kind of service packages could be created. The study created a proposal for management reporting service packages for the mandatory.

The first topic of the theoretical framework concerns the productisation of the service and knowledge intensive business. The most important thing is to notice how the environment of accounting companies has to changed and how it affects their operations. Management reporting, what it is and what it must take into account is also a part of the theory of this thesis. In the empirical study, a qualitative research method was used and material was collected by using a questionnaire together with observation.

The results showed the current state of management reporting in the customer companies is quite good and that employees are operating in relatively similarly. However, the biggest need for developed was found in the interpretation of reports and consulting in providing information to customers. The changing business environment of accounting companies is the reason why the mandatory of this thesis should pay more attention to the consulting services. As a functional part of the work three different service packages were created including the basic package, an illustrated package and a customized package.

Keywords Management Reporting, Knowledge Intensive Business,
Productisation, Service Packages

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	9
1.3	Menetelmät ja aineisto	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA TIETOINTENSIIVINEN LIIKETOIMINTA.....	14
2.1	Palvelun ja asiantuntijapalvelun määrittäminen.....	14
2.2	Tietointensiivinen liiketoiminta.....	15
2.2.1	Tilitoimiston liiketoimintaympäristön muutos.....	15
2.2.2	Taloushallintopalveluiden ulkoistaminen	17
2.3	Tuotteistaminen tietointensiivisessä palveluyrityksessä.....	18
2.3.1	Tuotteistaminen.....	19
2.3.2	Tuotteistamisen asiakaslähtöisyys	21
2.3.3	Hyödyt ja haasteet	22
2.3.4	Palvelutuotteen rakenne	22
2.3.5	Tuotteistamisprosessi	24
3	JOHDON RAPORTOINTI	26
3.1	Raportointitasot.....	26
3.2	Raportoinnin tietolähteet.....	28
3.3	Raportin laajuus, tarkkuus ja ulkoasu	28
3.4	Raportoinnin ajoitus ja jakelu	29
3.5	Raportoinnin luotettavuus	30
3.6	Johdon raportointi käytännössä.....	30
3.6.1	Tunnusluvut	31
3.6.2	Mittaristo	32
3.7	Raportoinnin kehittäminen.....	34

4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
4.1	Kohdeorganisaatio	36
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	36
4.3	Aineiston keruu.....	37
5	JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN PALVELUPAKETEIKSI	39
5.1	Tutkimustulokset.....	39
5.2	Palvelupakettien kehittäminen	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	43
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	43
6.2	Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti	43
6.3	Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi	44
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tuotteistamisen tasot	s. 20
Kuvio 2. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	s. 21
Kuvio 3. Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut	s. 23
Kuvio 4. Tuotteen viisi eri tasoa	s. 24
Kuvio 5. Tuotteistusprosessin vaiheet	s. 25
Kuvio 6. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa	s. 27
Taulukko 1. Tasapainotetun mittariston osa-alueet	s. 33

LIITELUETTELO**LIITE 1. Kyselylomake**

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tänä päivänä yritykset ulkoistavat useimmiten taloushallintopalveluitaan tilitoimistoille voidakseen keskittyä enemmän omaan liiketoimintaansa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Tilitoimistoala on automatisoitunut ja automatisointi jatkuu edelleen. Tämän seurauksena yritykset vaativat tilitoimistoilta enemmän neuvontaa ja tulkittamisapua. Asiakkaille ei enää riitä, että heille lähetetään tarvittavat raportit vaan he odottavat kirjanpitäjien tulkitsevan luvut heille tiivistetysti ja selkeästi esimerkiksi A4-kokoiselle paperille.

Sain opinnäytetyöaiheen toimeksiantajayritykseltäni, jossa suoritin ammattiharjoitteluni. Toimeksiantajayritys on vaasalainen tilitoimisto, joka tarjoaa taloushallinnonpalveluita lähinnä pk-yrityksille. Yritys erottuu muista tilitoimistoista siten, että ne toimivat asiakkaan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä. Toimeksiantajayritys koki haluavansa kehittää palveluitaan palvelupaketeiksi, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, markkinointi helpottuu ja myös hinnoittelu selkenee sekä palvelupakettien kiintohinnoittelu mahdollistuu.

Taloushallintoliiton ja Tilastokeskuksen suorittaman tutkimuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2013 jopa 4294 tilitoimistoalan yritystä (Taloushallintoliitto 2015). Täten asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on keskeinen aihe, sillä sen avulla tilitoimistot pystyvät erottumaan toisistaan. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaita, sillä taloushallintopalveluiden sisällöt saattavat olla todella sekavia ja niistä kerrotaan vain yleisellä tasolla, eikä hintoja tai hintasuuntaa löydy mistään. Tuotteistaminen on siis yksi valttikortti, kun asiakasyritys kilpailuttaa taloushallintopalveluiden tarjoajia. Yritys luultavimmin valitsee sen tilitoimiston, jonka palvelut ja hinnat on selkeästi esitetty. Näin asiakasyritys tietää, mitä he ostavat ja millä hinnalla sekä välttyy yllättäviltä kustannuksilta.

Sen lisäksi, että asiakas hyötyy asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta, tilitoimistoyrityskin saa monia etuja siitä kuten aiemmin mainittiin. Markkinointi- ja hinnoit-

teluettujen lisäksi yrityksen työntekijät hyötyvät tuotteistamisesta muun muassa siten, että he tietävät tarkkaan mitä heidän palvelunsa sisältävät ja kuinka tulee toimia. Tuotteistuksella on siis sekä ulkoisia että sisäisiä hyötyjä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tuotteistaa toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluita palvelupaketeiksi. Aihe on todella laaja, mutta ettei opinnäytetyöalue paisuisi liian suureksi, on työ rajattu vain johdon raportoinnin kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Toimeksiantajayritys koki, että tähän tulisi keskittyä ensimmäiseksi.

Opinnäytetyön avulla tutkitaan toimeksiantajayrityksen tarjoamaa nykyistä johdon raportoinnin palvelua sekä millaisia palvelupaketteja siitä voitaisiin luoda. Tutkimuksen avulla yritykselle luodaan ehdotus johdon raportoinnin palvelupaketeista yhdessä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Opinnäytetyön avulla pyritään saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on asiakasyritysten johdon raportoinnin nykytila yrityksessä?
- Millaisiksi palvelupaketeiksi johdon raportointi voitaisiin kehittää/tuotteistaa?

1.3 Menetelmät ja aineisto

Opinnäytetyö suoritetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Se on siis työelämän kehittämistyö, joka pyrkii ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön myötä toteutetaan yleensä myös esimerkiksi kirja, opas, kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää tekijältä tutkivaa ja kehittävää otetta. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.)

Opinnäytetyössä käytetään myös toista menetelmää. Suoritettava tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus vastaa muun muassa

kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Siinä aineistonkeruumenetelmiä on erilaisia, joista yleisimpiä ovat haastattelut, kyselyt, keskustelut ja havainnointi. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti ja kysymykset ovat useimmiten avoimia. Siinä pyritään ymmärtämään ja järjestämään saatua aineistoa, sekoittamatta omia uskomuksiaan ja asenteitaan siihen. (Inspirans Oy 2014; Virsta 2015; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

Tutkimus toteutetaan kyselyllä toimeksiantajan työntekijöille, jotka hoitavat johdon raportointia ja tämän lisäksi käyn itse yrityksessä havainnoimassa johdon raportointia. Opinnäytetyön tuotos näkyy empiriaosuudessa, jossa toimeksiantajayritykselle luodaan ehdotus johdon raportoinnin tuotteistamisesta. Teoriaosuuden aineistona käytetään alan kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia sekä artikkeleita. Empiirisen osuus toteutuu suoritettavan kyselyn, havainnoinnin ja teoriaosuuden avulla. Aineistoa on kerätty ennen opinnäytetyön aloittamista ja sen kerääminen jatkuu työn edetessä.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Palveluiden tuotteistamisesta, tietointensiivisistä liiketoiminnasta, taloushallinnon ulkoistamisesta sekä johdon raportoinnista löytyy suhteellisen hyvin aikaisempia tutkimuksia. Osa tutkimuksista on suoritettu viimeisen viiden vuoden aikana, joten aihe on todella ajankohtainen. Aiheista löytyy myös kirjallisuutta, artikkeleita ja opinnäytetöitä. En kuitenkaan löytänyt töitä, joissa olisi käsitelty suoraan johdon raportoinnin tuotteistamista palvelupaketeiksi. Palvelun tuotteistaminen on hyvin yrityskohtaista ja täten se tulee toteuttaa yrityksen omien tarpeiden mukaan.

Yleisesti palveluiden tuotteistamisesta löytyy LEAPS -tutkimusprojekti. LEAPS tulee sanoista Leadership in the Productisation of Service. Projekti suoritettiin vuosien 2012–2014 aikana kahden yliopiston ja yhden yrityksen rinnakkaishankkeena. Hankkeessa näkyy myös tietointensiivinen liiketoiminta, sillä siinä tutkittiin palvelujen tuotteistamisen käytäntöjä ja tuotteistamisen vaikutuksia muutamassa tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Projektin tarkoituksena oli tunnistaa ja kehittää asiakaslähtöisiä palvelujen tuotteistamisen käytäntöjä. Projektin myötä syntyi palveluiden tuotteistamisen käsikirja, jonka tarkoituksena on olla apuna tuotteistamista

valmisteleville palveluliiketoiminnan osaajille. (Aalto University 2013; LEAPS-projekti 2015; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 1.)

Palveluiden tuotteistamisesta löytyy teos, joka on tarkoitettu nimenomaan taloushallinnon alalle. Teoksen on kirjoittanut Apunen ja se on nimeltään Tuotteistajan opas: taloushallinnon asiantuntijalle. Nykyään yritykset hakevat suurempaa lisäarvoa taloushallinnon palveluilta ja siksi Taloushallintoliitto käynnistikin koulutusohjelman, jonka tavoitteena on luoda valmiudet tarjota erinomaisia taloushallintopalveluita asiakkaille. Sen myötä syntyi myös tämä opas. (Apunen 2010, 7.) Opissa käsitellään taloushallintopalveluiden tuotteistamista ja hinnoittelua esimerkiksi avulla.

Tietointensiivinen liiketoiminta kasvaa koko ajan ja tietointensiivisten palveluyrityksien korkea osaaminen sekä läheinen suhde asiakkaisiin korostuu. Tampereen teknillinen yliopisto tutki 2000-luvun alkupuolella tietointensiivistä palvelutoimintaa tietojohdamisen näkökulmasta ja sitä ennen tahdottiin kartoittaa tietointensiivisten palveluyritysten nykytilaa. Tutkimuksessa nykytilaa kartoitettiin aikaisempien tutkimusten avulla ja ne koskivat muun muassa tietointensiivistä palvelusektoria, tietointensiivisen palveluyrityksen ja asiakasyrityksen välistä innovointia sekä pelkäämään tietointensiivisiä palveluyrityksiä. Tutkimuksen loppupäätelmässä todettiin, että kansainvälisessä vertailussa suomalaiset palveluyritykset kuuluvat maailmaan tietointensiivisimpiin. Lisäksi palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut Suomessa ja täten palvelusektori on avainasemassa työllisyyskehitykselle. Tietointensiivinen toimiala on vielä kovin uusi, sillä sen määritelmät ja luokitukset ovat vielä hieman epäselviä. Kuitenkin tietointensiivisten palveluiden tärkeimpiä piirteitä ovat tiedon vahva rooli tuotantopanoksena, ammatillinen osaaminen ja tiivis vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Tulevaisuudessa uskotaan, että tietointensiivisten palvelualojen rajat hämärtyvät enemmän esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden raja tulee yhä epäselvemmäksi. Tutkimuksen perusteella ajatellaan myös, että ulkoistaminen jatkuu vielä monilla sellaisilla alueilla, joilla sitä ei vielä ole toteutettu, kuten suurten yritysten taloushallinto. (Kempilä & Mettänen 2004, 3, 6-7, 79–80.)

Taloushallinnon ulkoistamista keskisuurissa yrityksissä on tutkittu keväällä 2015 BDO Suomen ja Suomen Taloushallintoliiton toimesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää taloushallinnon ulkoistamisen tilaa, ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä yritysten tyytyväisyyttä palveluntarjoajiin. Tutkimuksessa haastateltiin 120 keskisuuren yrityksen talousjohtajaa. Keskiuureksi yritykseksi katsottiin sellainen yritys, jossa työskenteli 50–500 henkilöä. Yrityksistä 56 oli ulkoistanut jo taloushallintonsa ja lopuista 64:stä kolme yritystä suunnitteli taloushallinnon ulkoistamista. Tutkimuksessa selvisi, että keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisaste on vielä kovin matala. Syynä saattaa olla palveluntarjoajan puutteellinen markkinointi ulkoistamisen hyödyistä ja palveluiden tuomista lisäarvoista. Yritykset, jotka olivat ulkoistaneet taloushallintonsa, olivat tyytyväisiä saamiinsa palveluntarjoajiinsa. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 3-4.)

Marketvision ja Enfo suorittivat syksyllä 2013 tutkimuksen Suomessa koskien keskisuurten yritysten taloushallinnonprosessin hankkeita ja mahdollisia ulkoistamissuunnitelmia. Tutkimuksessa haastateltiin 115 taloushallinnosta vastuussa olevaa henkilöä. Tutkimuksessa selvisi, että strategia- ja raportointityö on yritysten mielestä niin tärkeää, että vain 1/10:stä oli ulkoistanut sen. Kuitenkin 37 % oli sitä mieltä, että taloushallinnon prosesseja ei tarvitse mitata lainkaan ja 23 % kertoi epäonnistuneen taloushallinnon prosessien tehokkuuden mittaamisessa. (Talouselämä 2013.) Tämä tutkimus osoitti, että johdon raportointia tulisi kehittää ja mahdollisesti myös ulkoistaa, jotta yrityksen johto pystyy hyödyntämään raportointia johtamisessa.

Johdon raportoinnin kehittämisestä löytyy useita erilaisia lopputöitä, kuten Elina Lehtosen (2009) ja Hanna Alasen (2013) työt. Lehtonen Lahden ammattikorkeakoulusta kirjoitti opinnäytetyön johdon laskentatoimesta ja sen raportoinnin kehittämisestä Osuuskauppa Hämeenmaassa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten johdon raportointi on toteutettu case-yrityksessä ja mitä kehitettävää siinä on. Tutkimuksen tuloksena oli, että case-yrityksen raportointi on yleisesti toimivaa, koska se on hyvin suunniteltu. Kehitettävää löytyi pikaraportoinnista, jota tulisi muun muassa yksinkertaistaa. Alanen Seinäjoen ammattikorkeakoulusta kirjoitti johdon talousraportin kehittämisestä yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi kohdeorganisaatiossa.

Työn tavoitteena oli kehittää selkeä yhteenvedoraportti yrityksen johdolle. Tutkimus, jonka perusteella johdon raportti luotiin, suoritettiin teemahaastattelulla eri toimipisteiden eri vastuuhenkilöille. Tutkimuksen myötä Alanen löysi paljon jatkokehittämisisideoita yritykselle. (Lehtonen 2009; Alanen 2013.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu johdannosta ja viidestä varsinaisesta luvusta. Työ sisältää teoria- ja empiriaosuuden sekä johtopäätökset ja yhteenvedon. Ensimmäinen luku on johdantoa, mutta teoriaosuus alkaa toisessa luvussa. Siinä käsitellään palvelun tuotteistamista ja tietointensiivistä liiketoimintaa. Ensimmäiseksi määritellään palvelu ja asiantuntijapalvelu, sitten käsitellään tietointensiivistä liiketoimintaa, tilitoimiston muuttuvaa liiketoimintaympäristöä sekä taloushallinnon ulkoistamista. Lisäksi käsitellään tuotteistamista tietointensiivisen palveluyrityksen näkökulmasta ja käydään läpi palvelutuotteen rakennetta ja tuotteistamisprosessia. Kolmannessa luvussa käydään läpi johdon raportointia ja siinä käsitellään muun muassa raportoinnin tasoja, tietolähteitä, laajuutta, tarkkuutta, ulkonäköä, ajoitusta, jakelua, luotettavuutta ja kehittämistä. Neljännessä luvussa alkaa empiriaosuus, jossa kerrotaan kohdeorganisaatiosta, tutkimusmenetelmän valinnasta ja aineiston keruusta. Viides luku käsittelee saatuja tuloksia ja työn toiminnallisena tuotoksena tehdään toimeksiantajayritykselle ehdotus johdon raportoinnin tuotteistamisesta. Kuudes eli viimeinen luku käsittelee johtopäätöksiä sekä yhteenvedoa opinnäytetyöstä.

2 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA TIETOINTENSIIVINEN LIIKETOIMINTA

Tässä pääluvussa määritellään palvelu ja asiantuntijapalvelu, kerrotaan tietointensiivisestä liiketoiminnasta sekä tilitoimiston ympäristön muutoksesta. Lisäksi käsitellään taloushallintopalveluiden ulkoistamista ja tuotteistamista.

2.1 Palvelun ja asiantuntijapalvelun määrittäminen

”Voi ostaa ja myydä, mutta ei voi pudottaa varpailleen” (Sipilä 1996, 17).

Edellinen on Evert Gummessonin määritelmä palvelusta. Palvelu syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan työsuorituksen yhteistuloksena. Palvelua ei ole mahdollista varastoida, sillä se on luonteeltaan aineetonta. Aineettomuus vaikeuttaa myös palveluiden vertailua toisiinsa. Palvelut ovat prosesseja ja ne koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista. Yleensä ne tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Palvelun avulla asiakas saa ratkaisun johonkin ongelmaansa. Palveluita on olemassa erilaisia kuten kuluttaja-, yritys- sekä julkisia palveluja ja jokaisella on aina oma tehtävänsä. Useimmiten palvelun tuottaa asiantuntija. (Sipilä 2003, 19–20; Sipilä 1996, 17; Sipilä 1995, 24; Viitala & Jylhä 2010, 130.)

Asiantuntijapalvelut ovat kaikista vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluita. Ne ovat muun muassa työsuorituksia, suunnitelmia ja ohjeita, joista satunnaisesti saadaan myös konkreettisia tuloksia. Asiantuntijapalvelut koostuvat erikoisosaamisesta, jonka pohjana ovat tieto, taito ja luovuus. Yleensä niihin liittyy myös hyvin suuria riskejä ja täten asiakkaan kanssa on tärkeää tehdä yhteistyötä palvelun tuottajan kanssa. Asiakkaalla ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta vastaavan palvelun ostosta ja ostettavaa palvelua tai sen laatua on hyvin vaikeaa arvioida etukäteen, täten palvelun ostopäätös joudutaan tekemään suhteellisen epävarmassa tilassa. Asiakas ei myöskään välttämättä tiedä, mitä kaikkia palveluita hän tarvitsee ja hänen on mahdotonta tehdä täsmällistä tilausta. Asiantuntijapalveluiden rinnalla tai sijaan voidaan puhua myös tietointensiivisistä palveluista. (Sipilä 1996, 17; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9, 11.)

2.2 Tietointensiivinen liiketoiminta

Tietointensiivisen liiketoiminnan merkitys kasvaa koko ajan kuten todettiin aiemmin kappaleessa 1.4. Tietointensiivisten palveluiden tuntomerkkejä ovat korkea osaaminen ja läheiset suhteet asiakkaisiin. Tieto- ja osaamisintensiivisiä palveluyrityksiä ovat liike-elämän palvelut (KIBS, knowledge intensive business service), uudet teknologian mahdollistavat palvelut sekä palvelut, jotka ovat integroitu tuoteisiin ja tuotantoon. Tietointensiivinen liiketoiminta on siis todella laaja toimiala, jonka kehittyminen on merkittävää palvelualalle ja muulle yritystoiminnalle. (Kempilä & Mettänen 2004, 3, 14.)

Tieto- ja osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut perustuvat nimensä mukaisesti tietoon, osaamiseen ja asiantuntemukseen. Nämä asiantuntijapalvelut ovat suunnattu lähinnä toisille yrityksille ja organisaatioille niiden liiketoimintaprosessien tukemiseksi tai kehittämiseksi. Tyypillisimpiä tieto- ja osaamisintensiivisiä liike-elämäpalveluita ovat esimerkiksi IT-, laki-, tutkimus-, johdon konsultointi-, markkinointi- ja viestintä- sekä kirjanpitolpalvelut. (Kempilä & Mettänen 2004, 14–15; Greater Helsinki Promotion Ltd Oy 2015.)

Tietointensiiviset palveluyritykset pyrkivät siis luomaan, kartuttamaan ja jakamaan tietoa (Laihonen, Lönnqvist & Käpylä 2011, 331). Tämä on juuri sitä, mitä tilitoimistot tekevät tarjoamallaan palveluillaan.

2.2.1 Tilitoimiston liiketoimintaympäristön muutos

Taloushallintoala on muuttunut valtavasti vuosikymmenien aikana. Taloushallinnon menetelmien kehittymiseen on vaikuttanut suuresti kirjanpitolain muutokset, sekä tekniikan kehittyminen.

1960-luvulla taloushallinto hoidettiin suurimmaksi osaksi käsin ja oli muutamia koneitakin käytössä, kuten kirjoituskone ja laskin. 1980-luvulta aina 2000-luvulle saakka tietokoneet ja ohjelmat ovat kehittyneet ja tulleet osaksi jokapäiväistä työntekoa. Vuonna 1997 kirjanpitolakiin tulivat määräykset paperittomasta kirjanpidosta ja sähköisestä viranomaisraportoinnista, minkä myötä taloushallintoa on halettu automatisoida enemmän. (Mäkinen & Vuorio 2002, 13, 62, 80.)

Voidaan sanoa, että sähköinen-, digitaalinen- ja automaattinen taloushallinto ovat keskenään synonyymejä, hyvin pieniä määritelmäeroja lukuun ottamatta. Kuitenkin on huomioitava, että digitaalinen taloushallinto ei tarkoita paperitonta kirjanpitoa, jota käytettiin 1990-luvulla yleisesti sähköisestä taloushallinnosta puhuttaessa. Suomi kuuluu sähköisen taloushallinnon parhaimmiston, vaikka digitalisoituminen on ollut hidasta. Digitaaliseen taloushallintoon ei kuulu vain verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanottaminen, vaan se sisältää myös kaikki yrityksiensä tai organisaatioidensa talouden prosessit. Siinä taloushallinnon kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet automatisoituvat ja käsitellään digitaalisessa muodossa. Sähköinen taloushallinto taas koskee enemmän taloushallinnon tehostamista esimerkiksi tekniikan, sovelluksien, internetin ja erilaisia sähköisiä palveluja hyödyntämällä. Taloushallinnon automatisointi tuo tehokkuutta, nopeutta ja joustavuutta, vähentäen samalla virheitä sekä resurssien ja arkistotilan tarvetta. (Lahti & Salminen 2008, 9, 13, 19, 21, 27.)

Vaikka tilitoimistot ovat automatisoituneet, niin niiden työmääränsä eivät kuitenkaan ole vähentyneet. Taloushallinnon automatisoitumisen alkumetreillä ennustettiin, että suurin osa kirjanpitäjistä jäisi työttömäksi automatisoitumisen myötä, mutta toisin kävi. Kirjanpitäjien ja taloushallinnon ammattilaisten tehtävät ovat laajentuneet ja työtehtäviä on entistäkin enemmän. Yritykset vaativat tilitoimistoilta laajaa ja syvällistä osaamista. Yrityksille ei enää riitä, että tilitoimistot tuottavat tarvittavat luvut oikein, vaan niitä pitäisi myös tulkita ja arvioida heille. (Salo, Tilisanomat 1/2012, 31–32.)

Samat asiat korostuivat myös videohaastattelussa, jonka Opinahjo Oy teki syksyllä 2015 Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkiselle. Haastattelussa selvitettiin kirjanpitäjien toimenkuvan muutosta. Videolla Mäkinen totesi, että kirjanpitäjän tulee tuottaa oikeaa ja ajantasaista palvelua, mutta myös sen lisäksi heidän tehtäviin on noussut erilaiset neuvontapalvelut. Neuvontapalvelut ovat nousseet peruspalveluiden rinnalle, jos ei jopa niiden yläpuolelle. Kirjanpitäjänrooli on siis muuttunut ja vuorovaikutuksen merkitys asiakkaan kanssa kasvanut. Jotta tilitoimistot pysyisivät muutoksen mukana, tulisi taloushallinnon ammattilaisten viimeistään nyt alkaa muuttamaan asennettaan ja pyrkiä syventämään suhdetta asiakkaisiin.

Kirjanpitäjien tulisi keskustella ja olla todella kiinnostuneita asiakkaan liiketoiminnasta. Tärkeintä olisi muistaa, että kaikki mikä heille on selvää, ei ole välttämättä asiakkaalle selkeää. Taloushallinnon asiantuntijan ensimmäinen tehtävä onkin avata nämä tiedot asiakkaalle, heidän ymmärtämällä kielellä. Tämän lisäksi Mäkinen korostaa kouluttautumista. (Opinahjo Oy 2015.)

Tilitoimiston toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat nostaneet liiketoimintaosaaminen ja sen kehittämisen todella ajankohtaiseksi aiheeksi. Liiketoimintaosaaminen on valmiutta hoitaa tehtäviä sekä kehittää liiketoimintaa, jotta taloudellisuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys paranevat. (Viitala & Jylhä 2010, 7.) Tilitoimiston tärkeimpiä liiketoimintaosaamisen alueita ovat esimerkiksi asiakkaat, heidän tarpeensa, asiakaspalveluprosessit, markkinointi, taloushallinto, riskienhallinta, henkilöstöjohtaminen ja uuden liiketoiminnan luominen.

2.2.2 Taloushallintopalveluiden ulkoistaminen

Taloushallintopalveluiden ulkoistaminen tarkoittaa palveluiden ostamista ulkopuolisilta yrityksiltä kuten tili-, tilintarkastus- tai perintätoimistoilta. Aikaisemmin yritykset ajattelivat, että taloushallintoa ei voida ulkoistaa, koska se käsitteli yrityksen tärkeimpiä tietoja. Poikkeuksena tästä olivat pienet yritykset, joille yhden taloushallinnon ammattilaisen palkkaaminen olisi tullut kalliiksi. Vaikka itse taloushallintoa ei haluttu ulkoistaa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, niin silti tilintarkastuspalvelut täytyi ostaa ulkopuolisilta. Ajan myötä kuitenkin ymmärrettiin, että taloustietovuotoja ei tullut ja ulkoistaminen havaittiin hyväksi vaihtoehdoksi. Keskiuurille yrityksille tarjontaa löytyi paremmin kuin suurille yrityksille. (Mäkinen & Vuorio 2002, 13–14, 18.)

Taloushallinnon ulkoistamisella yritykset pyrkivät kustannustehokkuuteen ja parempaan informaation saantiin. Kustannustehokkuus syntyy, kun tilitoimistot joutuvat kilpailemaan keskenään, jolloin niiden on oltava koko ajan tehokkaita. (Mäkinen & Vuorio 2002, 19.)

Taloushallinnon keskittäminen yhteen paikkaan vähentää haavoittuvuutta yksittäisistä henkilöistä ja mahdollisuuksia järjestää varahenkilöitä esimerkiksi lomakausille. Myös toiminta on yhtenäistä, informaatiot tallennetaan yhdenmukaisesti ja ajantasaisesti. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Yritysten, varsinkin keskisuurten taloushallinto vaatii tällä hetkellä muutosta joutuessaan muun muassa kansainvälistymisestä, kovasta kilpailusta, hitaasta taloudenkasvusta, taloushallinnon automatisoinnista ja kokeneen taloushallintohenkilöstön puutteesta. Nämä ongelmat yritykset voisivat ratkaista ulkoistamalla vain osan tai koko taloushallintonsa. Taloushallinnon ulkoistamisen yleistyessä tilitoimistojen asiakasmäärät kasvavat ja tilitoimistojen on kehityttävä sen mukana, esimerkiksi palveluvalikoimaa on laajennettava. Yritykset ovat kiinnostuneempia palvelun lopputuloksesta ja tulevat sen mukaan myös valitsemaan ulkoistuspalveluntarjoajan. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 3; Mäkinen & Vuorio 2002, 44; Lahti & Salminen 2008, 178.)

2.3 Tuotteistaminen tietointensiivisessä palveluyrityksessä

Toimintaympäristössä tapahtuneet erilaiset muutokset ovat tuoneet yrityksille monia uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, siksi jatkuva kehitystyö on noussut erittäin tärkeään rooliin. Yritysten tulee ennakoida muutoksia, arvioida niiden merkityksiä sekä sen pohjalta tehtävä strategisia valintoja. Innovatiivisuus on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 3.)

Tietointensiiviset palveluyritykset nimensä mukaan innovoivat, mutta eivät yksin. Tietointensiivisten palveluyritysten erityspiirteisiin kuului asiakaslähtöisyys ja siksi innovointi on vahvaa vuorovaikutusta yhdessä asiakkaiden kanssa. (Kempilä & Mettänen 2004, 10.)

Yksinkertaisesti innovaatio tarkoittaa uuden idean syntymistä tai luomista. Laajemmin innovaatio voi sisältää uuden asioiden tekemisen, mutta myös vanhojen asioiden tekemisen uudella tavalla. Nykyisin innovaatioon sisältyy myös kaupallistaminen ja kaupallinen menestys. Yleisesti innovaatioissa on kyseessä uudesta tuotteesta, joka syntyy luovasta prosessista. Innovaatio voi kuitenkin olla niin sanottu prosessi-

innovaatio tai palveluinnovaatio. Prosessi-innovaatiossa kehitetään tuotetta ja sen koko prosessia sekä toimintatapoja. Palveluinnovaatio taas voi olla esimerkiksi uusi markkinointitapa. (Viitala & Jylhä 2010, 156–157.)

Innovointi tilitoimistossa voisi olla esimerkiksi asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Siinä tavallaan tehtäisiin perinteisistä palveluista uusia tuotteita, joita voidaan esimerkiksi markkinoida aivan uudella tapaa asiakkaille.

Palveluiden tuotteistaminen lisääntyy, kun maailma digitalisoituu. Digitalisoitumisen avulla asiakkaat saavat myös digitaalisessa muodossa olevat palvelut nopeammin, ympäristöystävällisemmin ja myös halvemmalla. Tietointensiiviset palvelut koostuvatkin tulevaisuudessa niin, että ne ovat lähellä asiakasta ja mahdollisista itsepalvelu- sekä etäkomponenteista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

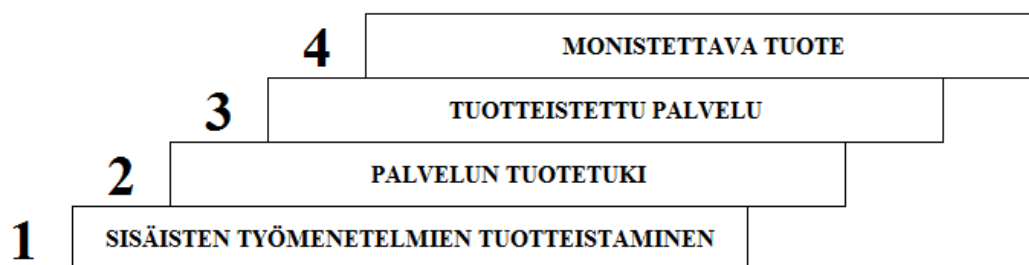
2.3.1 Tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Siinä siis selvitetään palvelun edut, mitä se kattaa, kenelle se on tarkoitettu sekä miten, koska ja millä ehdoilla se toteutetaan. Tuotteistamisen avulla parannetaan työn vaikuttavuutta sekä asiakashyötyjä. Palvelun tuotteistamisella palvelulle luodaan hyödykkeen ominaisuuksia ja silloin se saa esimerkiksi nimen. Tuotteistamisen tärkein tavoite on saavuttaa kilpailukykyinen tuote, mutta sillä saadaan myös selkeät sisäiset työ- ja toimintamenetelmät. (Sipilä 1995, 12; Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015.)

Varsinaisesta palvelun tuotteistuksesta on kyse, kun palvelusta kehitetään selkeitä kokonaisuuksia tai prosesseja. Niitä voidaan tarjota asiakkaille sellaisenaan tai siten perusmalleista voidaan räätälöidä asiakaskohtaisia versioita. Palvelun tuotteistamisessa on tärkeää löytää oikea tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille. Halutessaan tuotteistetun palvelun omistus- tai käyttöoikeus on mahdollista myydä edelleen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valta-
nen & Martinsuo 2015, 5.)

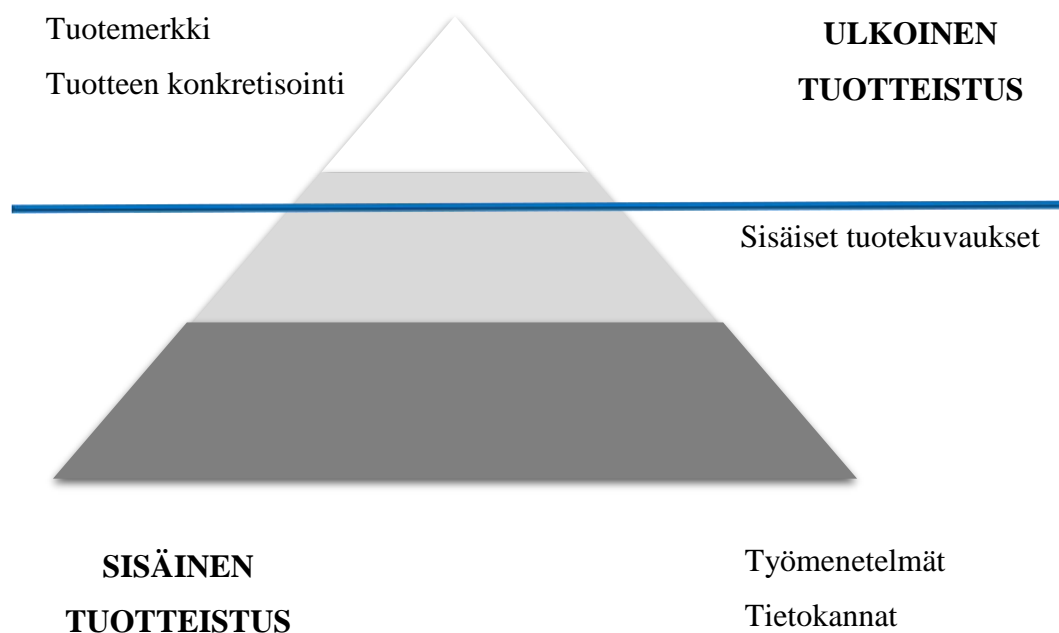
Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voi olla eriasteista, kuten kuviosta 1. nähdään. Se voidaan jakaa *sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen,*

tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan tuotteeseen. Ensimmäisellä tasolla systematisoidaan palvelun tuotannon sisäiset työmenetelmät ja toimintatavat. Toisessa tasossa asiakkaalle tarjotaan fyysistä tuotetukea palvelun ohelle. Kolmas taso sisältää vakioituneet palvelun menetelmät, prosessit ja apuvälineet. Tarvittaessa palvelu on räätälöitävissä, mutta se silti pystytään toteuttamaan kustannustehokkaasti. Neljännessä tasossa palvelu on hyvin tavaran kaltainen ja monistuskelpoinen. Tuotteistuksen asteeseen vaikuttavat todella paljon muun muassa asiantuntijapalvelun luonne, asiakkaat ja mitä halutaan tuotteistuksella saavuttaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45; Sipilä 1996, 12–13.)



Kuvio 1. Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1996, 13).

Palvelun tuotteistaminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan ja kiteytetään asiakkaalle näkyvät palveluelementit. Sisäinen tuotteistaminen on taas asiakkaalle näkymätöntä toimintaa. Siinä yhdenmukaistetaan ja kuvataan palveluntuotantoa eli määritetään palveluprosessit, toimintatavat ja vastuut. (Tuominen ym. 2015, 5; Sipilä 1996, 47.)



Kuvio 2. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Sipilä 1996, 48).

Kuviossa 2. havainnollistetaan sisäistä ja ulkoista tuotteistamista jäävuoriesimerkin avulla. Siinä jäävuoren huippu näkyy veden yläpuolella ja sitä voidaan verrata asiakkaille näkyviin elementteihin eli ulkoiseen tuotteistamiseen. Veden alla on taas loput jäävuoresta, jotka ovat sisäistä tuotteistamista eli asiakkaille näkymättömiä elementtejä.

2.3.2 Tuotteistamisen asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiantuntijayritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pyrkii sitä mukaan saamaan palvelutuotteet ja asiakkaat kohtaamaan. Siksi asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on keskeinen osa asiakastyöskentelyä. Ilman hyvää tuotteistamista asiakas ei välttämättä tiedä, mitä hän on ostamassa tai yritys ei osaa kertoa, mitä on myymässä. Tuotteistuksen avulla palvelut saadaan paketoitua sellaiseksi, että asiakas tietää mistä ollaan milloinkin puhumassa, mistä hän maksaa, miten hän hyötyy siitä ja minkä ongelman palvelu ratkaisee. Eli tuotteistuksella palvelu saadaan asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi. Tuotteistamisessa tulee aina miettiä asiakasta, ettei tuotteistamista viedä liian pitkälle ja, että tarvittavat ominaisuudet ovat oleellisia. Siinä on hyvä olla hieman joustavuutta,

jotta se palvelee perustarkoitustaan eli auttaa asiakasta ostamaan. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi koota palvelukokonaisuus tuotteistetuista osista ja asiakkaasta kuitenkin tuntuu, että se on juuri hänelle räätälöity. (Vahvaselkä 2004, 18; Selin & Selin 2013, 20, 166–168; Parantainen 2007, 15.)

Tuotteistamisen asiakaslähtöisyys saadaan aikaan yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksella, keräämällä tietoa ja miettimällä tuotteistamista heidän näkökulmasta. Myös saadun palautteen avulla voidaan kehittää asiakaslähtöisyyttä ja tuotteistamista.

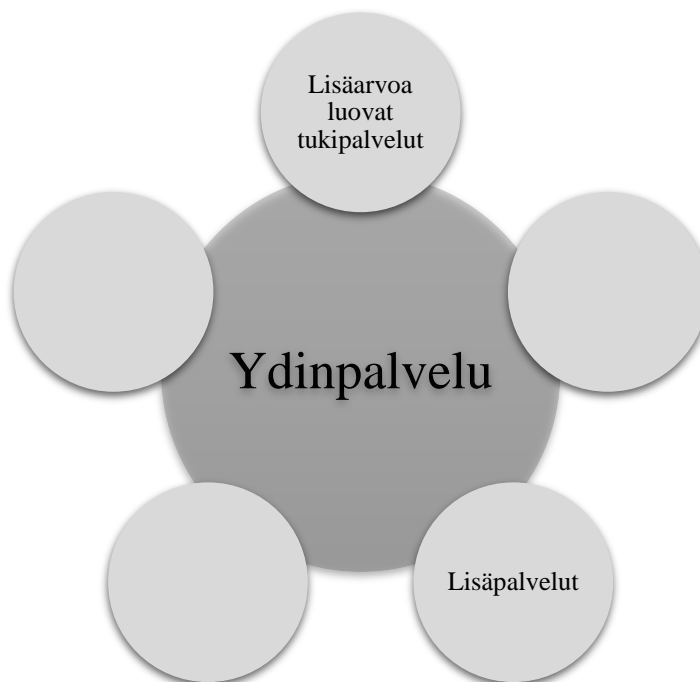
2.3.3 Hyödyt ja haasteet

Kuten monessa muussakin prosessissa, niin myös asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on omat hyödyt ja haasteet. Hyötyjä ovat esimerkiksi tasalaatuinen palvelu, joka saavutetaan yhtenäistämällä toimintatavat, toistettavuus, joka taas saavutetaan yhteisellä toimintatavalla ja palvelun eri osien vakioinnilla. Markkinointi ja myynti helpottuvat myös, kun tuotteelle on saatu palvelukuvaukset ja luotua markkinointimateriaalia. Lisäksi kiintohinnoittelu mahdollistuu, kannattavuus paranee ja palvelun jatkokehittäminen helpottuu. Tuotteistamisen haasteita ovat, että tuotteistus koetaan uhkana, henkilöstön motivaatio huononee, asiakasnäkökulma katoaa tai palvelusta tulee ylituotteistettu. On siis tärkeää ottaa henkilöstöä mukaan tuotteistamisprosessiin ja löytää tasapaino vakioinnin sekä asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. (Tuominen ym. 2015, 7-8; Sipilä 1996, 20–21.)

2.3.4 Palvelutuotteen rakenne

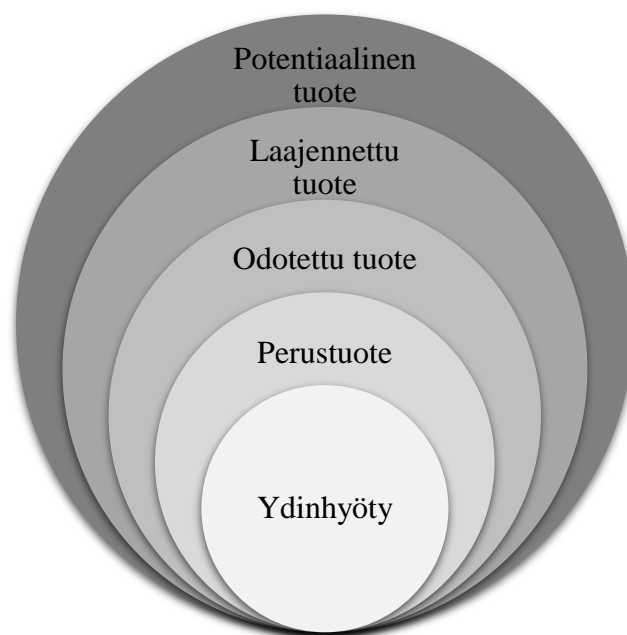
Palvelun varsinainen rakenne koostuu ydinpalveluista ja tuki- tai osapalveluista. Tämä muodostaa niin sanotun palvelupaketin. Palvelupaketti, joka koostuu ydin- ja tukipalveluista, on tuote, jolla on paljon osa-elementtejä. Osa-elementtejä ei myydä erikseen, vaan ne tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne ovat lisäpalveluja, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa, kuten kuviossa 3. on havainnollistettu. Ne voivat olla mukana myös siksi, että saadaan luotua haluttua mielikuvaa. Palvelupaketti, joka taas koostuu ydin- ja osapalveluista, eroaa edellisestä niin, että osapalve-

luita myydään erikseen. Siinä esimerkiksi voidaan luoda kolme erilaista palvelupakettia. Ensimmäinen on edullisin peruspaketti, toinen on keskikokoinen paketti, jossa on lisänä pari osapalvelua verrattuna peruspakettiin. Kolmas voi olla erikoispaketti, joka sisältää kaikki edelliset ja lisäosia räätälöidysti. (Sipilä 1996, 64–65.)



Kuvio 3. Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut (Sipilä 1996, 64).

Kuviosta 4. nähdään, että palvelutuote voidaan jakaa myös viiteen eri tasoon. Ydinhyöty kuvaa sitä mitä asiakas konkreettisesti ostaa, tilitoimistossa se voisi olla ulkoistettu johdon raportointi. Perustuotteessa ostettu kohde muuttuu käytöksi esimerkiksi johdon raporttien saaminen tilitoimistolta. Odotettu tuote tarkoittaa ominaisuuksia, joita asiakas odottaa saavansa, kun hän ostaa tuotteen, kuten johdon raporteista saadut tiedot. Laajennetussa tuotteessa palveluun lisätyn ominaisuuden avulla, asiakkaan odotukset ylittyvät. Johdon raportoinnissa se voisi olla asiakkaalle tehty tiivistelmä tunnusluvuista tai muuta neuvontaa ja ohjeita. Ajan kuluessa laajennetun tuotteiden ominaisuudet saattavat muuttua odotetuiksi tuotteiksi. (Viitala & Jylhä 2010, 118–119.)



Kuvio 4. Tuotteen viisi eri tasoa (Viitala & Jylhä 2010, 119).

2.3.5 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessin menetelmistä on olemassa erilaisia muotoja. Se voi olla muodoltaan esimerkiksi perinteinen, ketterä tai iteratiivinen. *Perinteisessä eli vaiheittaisessa tuotteistamisprosessissa* edetään check list -tyyppisesti vaiheesta toiseen ja siinä tuotteistaminen on kertaluontoinen työ, jonka jälkeen palvelua myydään ja tuotetaan. *Ketterässä tuotteistamisprosessissa* palvelu halutaan saada mahdollisimman nopeasti markkinoille ja siinä keskitytään ensin ulkoiseen tuotteistamiseen eli asiakkaalle näkyviin elementteihin. Tässä palvelua yleensä myydään asiakkaille jo tuotteistamisprosessin aikana ja tuotteistaminen viedään loppuun yhdessä asiakkaan kanssa. *Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa* palvelu tuotteistetaan vaiheittain esimerkiksi tuotteistamisen sisällön perusteella niin, että keskitytään ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Lisäksi palvelusta tehdään jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, josta suunnitelmallisesti tuotteistetaan uusia ja parempia versioita. Täten tuotteistamisprosessi ja tuotteistettava palvelu tulee olla sisällöllisesti joustavia. (Tuominen ym. 2015, 10–11.)



Kuvio 5. Tuotteistusprosessin vaiheet.

Itse tuotteistusprosessi voidaan jakaa kuvion 5. mukaan neljään eri osa-alueeseen: *valmistelutöihin, tuotteiden muodostamiseen, markkinointiin sekä seurantaan ja arviointiin.* Tuotteistusprosessin ensimmäinen vaihe alkaa valmistelutöistä. Siinä selvitetään lähtökodit, kuten yrityksen asiakkaat ja asiakassegmentit, millaisia palveluita asiakkaille tulisi tuottaa ja resurssit. Lisäksi tulee perehtyä tuotteistukseen, kustannusrakenteeseen, laatia tuoteluettelo sekä kirjallinen aikataulutettu suunnitelma. Toisessa vaiheessa eli tuotteiden muodostuksessa vakioidaan ja rakennetaan tuotteen sisältöä. Siinä tulee kuvata, analysoida ja arvioida keskeiset palvelu- ja työprosessit, määritellä tuote, sen nimi sekä sisältö, laatia palvelukuvaukset ja hinnoitella palvelut. Kolmannessa kohdassa eli markkinointivaiheessa tuotetta lähdetään markkinoimaan asiakkaille. Tässä vaiheessa tehdään esimerkiksi esitteet tai palvelujen esittelykansio, jossa voi olla koottuna muun muassa yksittäiset palvelukuvaukset, toiminta-ajatus ja hinnat. Viimeisessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan tuotetta, sen menekkiä, kustannuksia ja hinta-laatusuhdetta. Tarvittaessa tuotetta tulee jatkokehittää. Jokainen tuotteistusprosessi on kuitenkin omanlaisensa ja joskus jostakin vaiheesta jätetään jokin kohta pois tai tarpeen vaatiessa niitä lisätään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45–47; Vahvaselkä 2004, 49–52.)

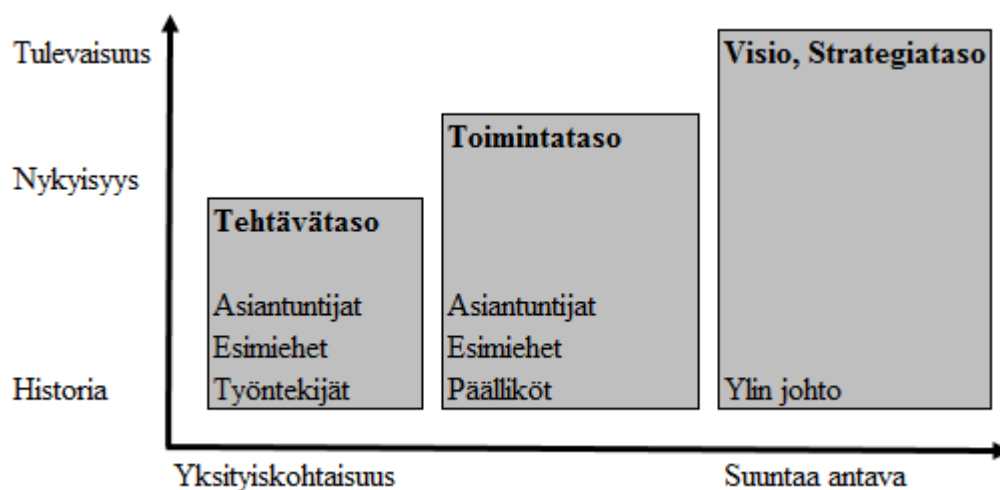
3 JOHDON RAPORTOINTI

Raportoinnin tavoitteena on kertoa kokonaiskuvaa yrityksen eri toimintojen taloudellisesta sekä toiminnallisesta tilanteesta. Raportoinnin avulla tulisi selvittää miten yrityksellä on mennyt, miksi on mennyt niin, mihin ollaan menossa sekä kuinka ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan yritykseen. Siksi raportoinnissa tulee ottaa huomioon eri aikaulottuvuudet, analysoimalla historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Monipuolisen analysoimisen avulla pystytään reagoimaan ja ennakoimaan asioihin etukäteen sekä tekemään tarvittavia päätöksiä. Raportoinnin luonne on muuttunut pikkuhiljaa seurannasta enemmän tulevaisuuden ennakoimiseen. (Alhola & Lauslahti 2005, 173; Alhola & Lauslahti 2003, 316.)

Pääasiassa yrityksen raportointi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen raportointiin. Strateginen raportointi on tulevaisuuspainotteista ja siinä käytetään apuna esimerkiksi tunnuslukuja ja mittareita. Operatiivinen raportointi auttaa johtamaan lyhyellä tähtäimellä ja sitä on esimerkiksi kuukausiraportointi, joka kertoo yrityksen nykytilan toiminnasta yksityiskohtaisemmin. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

3.1 Raportointitasot

Raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Ulkoinen raportointi on lähinnä tarkoitettu asiakkaille, viranomaisille ja rahoittajille. Sisäinen raportointi on tarkoitettu yrityksen eri tasoilla työskenteleville henkilöille. Raportoinnin sisältö ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat riippuen siitä, kenelle tietoa tuotetaan, kuten havainnollistetaan kuviossa 6. (Alhola & Lauslahti 2005, 175; Lahti & Salminen 2014, 173.)



Kuvio 6. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175).

Sisäinen raportoinnin ensimmäinen taso on strateginen taso ja se on tarkoitettu ylimmälle johdolle, kuten hallitukselle, toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Heille raportoidaan esimerkiksi tuloslaskelma ja tase, mittaristot ja tunnusluvut sekä rahoitusraportit. Strategisen tason raportoinnilla pyritään näyttämään yrityksen kehityssuuntaa pitkällä tähtäimellä. (Alhola & Lauslahti 2003, 319-320.)

Toinen on liiketoiminnan taso ja se on tarkoitettu tulosityksiköiden tai toiminnoista vastaaville johtohenkilöille. Heille raportoidaan esimerkiksi tuloslaskelma ja kustannuserittelyt, henkilöstöön liittyvät raportit, mittaristot ja tunnusluvut, toimintoon liittyvät erityisraportit ja vastualueen myynnin erittelyraportteja. Liiketoiminta tason raportoinnilla pyritään saamaan informaatiota vastualueen ja toiminnon taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Lisäksi se auttaa saamaan informaatiota tarvittavista korjaustoimenpiteistä. (Alhola & Lauslahti 2003, 320.)

Kolmas ja viimeinen taso on operatiivinen eli suorittava taso. Tähän ryhmään kuuluvat esimiehet ja työntekijät. Raportointiin kuuluvat esimerkiksi esimiesten vastualueen raportit, myyjän myyntiraportit sekä tunnusluvut ja mittarit, johon muut työntekijät voivat vaikuttaa. Operatiivinen raportointi pyrkii kertomaan työn suorittamisen kannalta oleellisen tiedon. (Alhola & Lauslahti 2003, 320.)

3.2 Raportoinnin tietolähteet

Raportoinnin tiedon tulee olla oikeellista, oleellista ja oikea-aikaista. Oikeellisuus on tärkeää, sillä väärä tieto voi johtaa yrityksen johtoa harhaan ja silloin yritys tekee vääriä päätöksiä. Tietoa saadaan kerättyä todella paljon ja siksi sen on oltava oleellista, kaikesta ei ole pakko raportoida. Raportoinnin oikea-aikaisuus on myös tärkeää, että esimerkiksi pystytään suunnittelemaan resurssit oikein. Raporteista ei hyödy, jos ne saadaan liian myöhään. (Alhola & Lauslahti 2003, 316.)

Raportointiin voidaan ottaa tietoa lähes mistä vain, mutta yleisimmin se saadaan kirjanpidosta ja järjestelmistä. Jokaisella yrityksellä on omat tietojärjestelmät, jotka keräävät eri logiikoiden avulla tietoa. Pienissä yrityksissä käytetään yleensä vain yhtä järjestelmää tiedon keräämiseen, kun taas suurissa yrityksissä järjestelmiä on useita. Sisäisen tiedon lisäksi raportoinnissa saatetaan hyödyntää ulkoista tietoa. Näitä molempia tietoja voidaan käyttää sellaisenaan tai sitten niitä voidaan yhdistellä. (Lahti & Salminen 2014, 182; Alhola & Lauslahti 2003, 323.)

Johdon raportoinnissa tietolähteenä käytetään yleisimmin järjestelmään tuotettua laskentatoimen tietoa. Jotta tuotetusta tiedosta saadaan tarvittava informaatio yrityksen johtamiseen, tulee tietoa kerätä ja muokkailla tarpeen mukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 265.)

3.3 Raportin laajuus, tarkkuus ja ulkoasu

Raportointi tulee toteuttaa sen käyttäjän tarpeiden mukaan. Tarpeet voidaan määrittää muun muassa käyttäjän vastualueen sekä toiminnallisten tekijöiden avulla. Nämä vaikuttavat raportin laajuuteen ja tarkkuuteen esimerkiksi ylin johto tarvitsee tiedon tuloksesta ja toiminnasta yleisellä tasolla, kun taas tuotepäällikkö tarvitsee yksityiskohtaiset raportit vastualueestaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 324.)

Ulkoasultaan raporttien on oltava selkeitä ja helposti luettavissa. Raportti voi olla esitysmuodoltaan esimerkiksi numeroita taulukossa, tekstiä, mittareita tai graafinen esitys. Osa esitysmuodoista havainnollistaa paremmin kuin toiset, mutta analyysi ja johtopäätökset tulee kuitenkin aina esittää sanallisessa muodossa. Raportin ulkoasua suunniteltaessa on tärkeää muistaa kiinnittää huomiota sisältöön, selkeisiin ja

erottuviin otsikkoihin sekä siihen, että siinä näkyvät mahdolliset poikkeavuudet, mittayksiköt ja aikajaksot. (Alhola & Lauslahti 2003, 325.)

3.4 Raportoinnin ajoitus ja jakelu

Raportoinnin ajoitukseen vaikuttaa niiden käyttötarkoitus. Raportit voidaan jakaa käyttötarpeen mukaan suunnittelu-, rutiini-, reagoiviin- ja adhoc-raportteihin. *Suunnitteluraportteja* ajetaan suunnitteluvaiheiden alussa ja niitä käytetään kassanhallinnassa sekä strategisten suunnitelmien ja budjettien yhteydessä. *Rutiiniraportit eli periodiraportit* on tarkoitettu tehtyjen suunnitelmien ja päätösten seurantaan. Näitä raportteja tuotetaan yleensä mahdollisimman pian tietyn aikaperiodin jälkeen, jotta raportti on tuore ja käyttökelpoinen. *Reagoivia eli hälyttäviä* raportteja tulostuu, jos luvut ylittävät määritetyt hälytysrajat. Investointi- ja hinnoittelupäätöksiin tarvitaan *ad hoc-raportteja eli tilannekohtaisia raportteja*. Niistä saadaan lisätietoa yrityksen toiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2003, 325–326.)

Raportteja voidaan tulostaa tarpeen mukaan, mutta yleisimmin raportointi on kuukausittaista, neljännesvuosittaista tai vuosittaista. Johdon raportoinnin kannalta lyhemmän aikavälin raportointi kertoo yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin yrityksen tilanteesta ja auttaa johtamaan lyhyellä tähtämellä, kun taas neljännesvuosiraportointi ja vuosiraportointi ovat laajakantoisempia (Alhola & Lauslahti 2005 174, 176).

Raportoinnin jakeluun vaikuttaa järjestelmät sekä raportin käyttäjien taidot hyödyntää tietojärjestelmiä. Jakelussa on otettava huomioon myös, mitkä raportit ovat muodoltaan vakioita eli staattisia raportteja ja mitkä tulee tarpeen mukaan ajaa raportointisovelluksessa eli dynaamisissa raportointityökaluissa. Staattiset raportit ovat aina tietyssä muodossa ja tehty tietyillä parametreilla, kun taas dynaamisissa raportointityökaluissa raportteja voidaan muokata tarpeen mukaan muuttuvien parametrien avulla. Staattisia raportteja ovat esimerkiksi tulos- ja taseraportit ja dynaamisia ovat raportit, jossa on lajiteltu esimerkiksi myyntikate tuoteryhmittäin. Raportoinnin jakelu voi olla paperimuodossa tai sähköistä. Paperimuotoinen raportointi on pikkuhiljaa katoamassa ja sähköinen yleistymässä taloushallinnon auto-

matisoitumisen myötä. Sähköinen raportointi on helpompaa ja se mahdollistaa esimerkiksi raporttien jatkomuokkaamisen. Sähköiseen jakeluun kuuluvat raporttiporaaalit, raporttien jakelu automaattisesti sähköpostilla ja itsepalveluperiaate, jossa käyttäjät saavat oikeudet raportointijärjestelmiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 326; Lahti & Salminen 2014, 185–186.)

3.5 Raportoinnin luotettavuus

Yritys ei hyödy raportoinnista, jos niiden tietoihin ei voida luottaa tai se ei ole jatkuvaa. Lisäksi jos parametreihin on tehty virheitä, se saattaa aiheuttaa ongelmia. Raportoinnin luotettavuuteen vaikuttaa tiedon oikeellisuus ja tiedon keräämisessä tehdyt määritelmät. Luotettavuutta voidaan parantaa tekemällä tarkistuslaskelmia. (Alhola & Lauslahti 2003, 327.)

Raportoinnin ongelmia aiheuttaa eri tietolähteistä tuleva tiedon laatu, muutostilanteet yrityksessä ja kun tiedon tuottajia on useita, jolloin koodistojen käyttöä saattaa olla hankalaa. Viimeisin ongelma voidaan ratkaista parametristöjen kautta niin, että vähennetään koodattavia asioita, automatisoidaan, koulutetaan henkilökuntaa ja tehdään tarkistuksia. Raportin luotettavuuteen vaikuttaa myös tiedonkeruumenetelmät sekä miten tietoja yhdistellään. (Alhola & Lauslahti 2003, 327.)

3.6 Johdon raportointi käytännössä

Raportointi on tärkeä apuväline johtamisessa, siksi sitä tulee tehdä säännöllisesti ja sen suunnittelu tulee toteuttaa huolellisesti. Raportoinnin toteutus onnistuu erilaisien raporttien, tunnuslukujen ja mittaristojen avulla. Johto tarvitsee raporteista tietoa yleisesti yrityksestä ja niiden lisäksi myös muutamia täydentäviä raportteja, joilla pystytään analysoimaan ja syventymään saatuihin tietoihin. Yrityksen johdolle tärkeimmät raportit liittyvät yrityksen kriittisiin menestystekijöihin, visioihin, strategioihin, tavoitteisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. (Alhola & Lauslahti 2003, 317, 322, 324.)

3.6.1 Tunnusluvut

Perinteisin tapa yrityksen kannattavuuden ja kasvun seuraamiseen ovat erilaiset tunnusluvut. Luonteeltaan ne ovat analysoivia ja reaktiivisia. Yrityksen toimintaa ja menestystä kuvaavia tunnuslukuja on paljon ja sen lisäksi on olemassa myös tunnuslukuja, jotka on rakennettu jotain tiettyä tarkoitusta varten. Tunnuslukujen analysoinnilla pyritään saamaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin. Tunnuslukuja seurataan lyhyellä sekä pidemmällä aikavälillä. Lyhyen tähtäimen tunnuslukuja ovat esimerkiksi myyntikate, voitto sekä rahoitustilannetta kuvaavat luvut ja niitä seurataan kuukausittain. Pidemmän ajan lukuja seurataan neljännesvuosittain ja vuosittain. (Alhola & Lauslahti 2003, 317, 337; Alhola & Lauslahti 2005, 153.)

Tunnuslukuja käytetään yleisesti tilinpäätöksessä, jolloin voidaan tehdä myös tunnuslukuanalyysi. Siinä käsitellään yrityksen maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja kannattavuutta. Yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa sitä, että sillä on jatkuvasti nopeasti rahaa tai rahaksi muutettavia varoja. Se siis kertoo, kuinka nopeasti yritys selviytyy erääntyvistä veloistaan. Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi quick ratio ja current ratio. Quick ratio mittaa sitä, kuinka yritys pystyy selviytymään lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillä. Current ratio mittaa taas yrityksen tilinpäätöshetken maksuvalmiutta ja rahoituspuskuria. Tunnusluvun tarkoituksena on verrata rahaksi muutettavia eriä lyhytaikaisiin velkoihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 154, 156–157; Balance consulting 2015 a, 2015 b.)

Vakavaraisuus on oman pääoman tai vieraan pääoman suhde koko pääomaan. Vakavaraisuus on hyvä, kun yrityksen oman pääoman rahan määrä on tarpeeksi suuri suhteessa koko käytössä olevaan pääomaan. Tämän tunnuslukuina käytetään muun muassa omavaraisuusastetta ja nettovelkaantumistasetta. Yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä mitataan omavaraisuusasteella. Tunnusluku kuvaa, kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Yrityksen velkaantuneisuutta kuva-

taan nettovelkaantumisasteella, jolla mitataan korollisen nettovelan ja oman pääoman suhdetta. (Alhola & Lauslahti 2005, 160–161; Vilkkumaa 2010, 50; Balance consulting 2015 c, 2015 d.)

Kannattavuus tarkoittaa yrityksen voitontuottokykyä eli sitä, että liikevaihto on suurempi kuin sitä vastaavan ajanjakson kulut. Tilinpäätösanalyysissä yritys on kannattava, jos kannattavuuden tunnusluku on asetetulla tasolla. Kannattavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi voitto-, liikevoitto-, käyttökate-, pääoman tuotto-, oman pääoman tuotto- tai sijoitetun pääoman tuotto-%:n avulla. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) on yksi tärkeimmistä tunnusluvuista. Sen tehtävänä on mitata yrityksen suhteellista kannattavuutta, eli sellaista tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. (Alhola & Lauslahti 2005, 163–169; Vilkkumaa 2010, 44; Balance consulting 2015 e.)

3.6.2 Mittaristo

Yrityksen johdon sekä organisaation muiden toimintojen parhaimpana työkaluna voidaan pitää mittaristoja, koska ne ovat reaktiivisia ja ennakoivia. Niiden tehtävänä on kertoa yrityksen johdolle mahdollisimman nopeasti, miten toiminta sujuu. Mittareiden taustalla ovat osittain tunnusluvut, jonka päälle sitten rakennetaan mittaristo, joka ilmoittaa jopa heikoimmistakin signaaleista. Yleensä mittarit leikkaavat läpi koko organisaation ja ne voivat mennä yrityksen läpi hierarkisesti sekä prosesseittain. Laskentatoimessa ei kannata mitata vain rahaprosessien suureita, vaan sen tulisi kerätä ja jalostaa tietoa myös reaali prosesseista. Reaali prosesseja mittaamalla saattaa yrityksen johto saada myös hyviä suorituskykymittareita, joilla voidaan vaikuttaa kannattavuuden osatekijöihin ja sen avulla myös voiton maksimointiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 317, 328, 330–331.)

Mittaristoista yleisin on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo. Se luotiin 1990-luvun alussa vastaamaan laskentatoimeen kohdistuneisiin uusiutumispaineisiin. Tasapainotettu mittaristo on ohjaamisen ja valvonnan työkalu. Siihen on valittu visioiden ja suunnitelmien pohjalta yrityksen menestymisen kannalta kriittisimpiä mittareita. Tasapainotettu mittaristo sisältää sekä taloudellisia lukuja että toiminnallisia suureita. Niiden avulla pystytään

muodostamaan yrityksen liiketoiminnasta nopea ja kattava kuva. Taulukosta 1. nähdään, että tasapainotettu mittaristo sisältää viisi eri aluetta: taloudellisen ja toiminnallisen näkökulman, asiakas-, uusiutumis-, ja henkilöstönäkökulman. Osa-alueet saatetaan jakaa myös vain neljään eri osa-alueeseen, jolloin uusiutumis- ja henkilöstönäkökulmat on yhdistetty. Haettaessa mittariston eri mittauskohteita, niin tärkeintä olisi löytää toisiinsa liittyvien tekijöiden syy-seurausuhteet. Sen jälkeen tekijät tulisi tasapainottaa painokertoimien avulla. (Alhola & Lauslahti 2003, 328, 331–332; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 305.)

Taulukko 1. Tasapainotetun mittariston osa-alueet (Alhola & Lauslahti 2003, 332).

Taloudellinen näkökulma	Toiminnallinen näkökulma	Asiakasnäkökulma	Uusiutumisenäkökulma	Henkilöstönäkökulma
Kasvu-% Liikevaihto Tuotot/ kustannukset Myyntikate-% Käyttökate% Voitto-% ROI EVA	Läpimenoaika Vasteajat Toimintanopeus Virhe-% Toiminta-aste Kiertonopeus Kustannus/ tilaus Markkinoinnin teho	Asiakastyytyväisyys Asiakasuskollisuus Reklamaatiot Markkinaosuudet Palvelutaso Imago	Uudet tuotteet kpl Uudet tuotteet/ Myynti-% Tuotekehitys/ myynti Tarjoukset Sopimus- ja tilauskanta	Vaihtuvuus-% Osaamisaste Tyytyväisyys Sairaspoissaolo-%

Yrityksen omistajille tärkeimpiä ovat *taloudelliset mittarit*, sillä ne kertovat yhtiön arvosta. Taloudellisesta tilasta on mahdollista kertoa lyhyen sekä pitkän ajanjakson mittareilla. Lyhyen ajanjakson mittareihin kuuluvat esimerkiksi myyntikate, käyttökate ja tilikauden voitto, kun taas pidemmän aikavälin mittareihin kuuluu esimerkiksi ROI. Operatiivisen toiminnan tehokkuutta sekä laatua mittaavat *toiminnalliset mittarit*, joiden vaikutus ilmenee suoraan yrityksen kannattavuutta mittaavissa luvuissa tai asiakasmittareissa. Toiminnalliset mittarit koskevat esimerkiksi palvelun nopeutta, toimitusaikoja ja tuotantoerien läpimenoaikoja. *Asiakasnäkökulman mittareilla* pyritään selvittämään asiakkaiden mieltymykset palveluprosesseihin ja tuotteisiin. *Uusiutumisenäkökulmassa* saadaan tietoa tulevaisuuden näkymistä ja keinoista, joilla pystytään varmistamaan menestyminen myös tulevaisuudessa. Uusien tuotteiden määrä ja niiden osuus esimerkiksi liikevaihdosta kertoo muun muassa yrityksen uusiutumisesta. *Henkilöstönäkökulma* kertoo yrityksen henkisestä

pääomasta, eli työntekijöiden kehittämisestä ja heidän osaamisesta. (Alhola & Lauslahti 2003, 332–334.)

3.7 Raportoinnin kehittäminen

Taloushallinnon raportointia ja erityisesti johdon raportointia sekä liiketoiminnan ennustamisen kehittämistä pidetään tänä päivänä todella tärkeänä monissa yrityksissä. Tämä johtuu muun muassa pidempään jatkuneesta epävarmasta taloustilanteesta. Raportoinnin kehittämiseen on vaikuttanut myös taloushallinnon digitalisointuminen, esimerkiksi on tullut uusia raportointijärjestelmiä ja vuonna 2013 Suomessa aloitettiin hanke, jonka avulla pyritään automatisoimaan viranomaisille lähetettävät raportit. (Lahti & Salminen 2014, 171–172, 175.)

Raporttien automatisointi perustuu XBRL-taksoniaan, joka on XML-pohjainen kansainvälinen kuvaus taloustietojen raportoinnille rakenteellisessa muodossa. XBRL-raportoinnin (Extensive Business Reporting Language) avulla voidaan automatisoida taloustietoa sisältävien raporttien muodostaminen, käsitteleminen ja jatkojalostaminen, jolloin raportteja voidaan hyödyntää helposti eri ohjelmistojen avulla. Siinä taksonomia eli tietomääritys tulkaa lähetettävien ja vastaanottavien järjestelmien välillä. XBRL-raportoinnin avulla tietoja pystytään analysoimaan ja vertailemaan tehokkaasti. Taloushallintoliitto ilmoittaakin sivuillaan, että huhtikuusta 2016 eteenpäin Patentti- ja rekisterihallitus sekä Verohallinto ottavat vastaan tilinpäätöksen XBRL- muodossa, josta muodostetaan heille tarvittavat ilmoitukset. (Lahti & Salminen 2014, 176; Taloushallintoliitto 2015.)

Itse raportoinnissa on tärkeää kehittää sitä käyttäjälähtöisesti. Siksi ensimmäiset raporttiversiot tulisi testata osalla käyttäjistä, jotta tiedetään miten raportin sisältö, ulkoasu, ajoitus ja jakelu toimivat. Testaaminen on paras tapa kehittää raportointia, sillä käyttäjien on hankala kertoa, mitä he todella tarvitsevat. Raportoinnin käytännöllisyyden kehittämiseksi ja suuren tietomäärän suodattamiseksi yritykset ovatkin ottaneet käyttöön dashboard -raportoinnin, sillä sitä voidaan soveltaa suureen tietomäärään. Dashboard -raportointi on yhden sivun tilannekatsaus yrityksen keskeisimmistä liiketoiminnan avainluvusta ja mittareista, jotka auttavat raportin lukijaa tekemään helpommin päätöksiä. Siihen voidaan ottaa mukaan esimerkiksi graafisia

kuvioita ynnä muuta samanlaista selkeyttämään raporttia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 270; Alhola & Lauslahti 2003, 326; The Institute of Chartered Accountants in Australia, 2012.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän pääluvun tarkoituksena on kertoa hieman taustatietoa kohdeorganisaatiosta, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä, sekä kuinka päädyttiin juuri kyseisiin menetelmiin. Lisäksi kerrotaan haastateltavien valinnasta, havainnoinnista ja kyse-lylomakkeesta.

4.1 Kohdeorganisaatio

Toimeksiantajayrityksenä toimii vaasalainen tilitoimisto, joka palvelee lähinnä pk-yrityksiä, mutta myös mikroyrityksiä ja henkilöyhtiöitä palvelukeskusmallilla. Yrityksellä on auktorisoidun tilitoimiston status ja täten se on myös Taloushallintoliiton jäsen.

Toimeksiantajayrityksen palvelutarjontaan kuuluu taloushallinnon kokonaisvaltaiset ulkoistukset ja se erottuu muista tilitoimistoista siten, että he toimivat asiakkaan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämä mahdollistaa asiakkaat ympäri Suomea.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus voi olla esimerkiksi *määrällinen* eli *kvantitatiivinen* tai *laadullinen* eli *kvalitatiivinen*. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa, jota voidaan yleistää. Siinä keskeisimpiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittäminen ja aineiston soveltuminen numeraaliseen mittaamiseen sekä saaminen tilastolliseen muotoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdehenkilöt valitaan määrittelemällä perusjoukko, josta sitten otetaan otos. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131.)

Kvalitatiivinen tutkimus on taas kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Siinä kohdehenkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti ja saatua aineistoa pyritään ymmärtämään ja järjestämään, sekoittamatta omia uskomuksiaan ja asenteitaan siihen. Ai-

neistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, keskustelut ja havainnointi. (Inspirans Oy 2014; Virsta 2015; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

Näistä kahdesta menetelmästä päädyttiin kvalitatiiviseen menetelmään, koska aineistoa on hankala laittaa numeeriseen muotoon ja se on enemmän kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lisäksi kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti.

Tämän lisäksi tutkimus on luonteeltaan myös toiminnallinen opinnäytetyö, josta kerrottiin aiemmin johdannossa. Eli se on työelämän kehittämistyö, joka pyrkii ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön myötä toteutetaan yleensä myös esimerkiksi kirja, opas, kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuotos. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.)

4.3 Aineiston keruu

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä voidaan käyttää haastatteluja, kyselyjä, keskusteluita tai havainnointia kuten edellisessä kappaleessa mainittiin. Haastattelu olisi varmasti ollut parhain vaihtoehto monipuolisemman tiedon saamiseen, sekä silloin kaikilta kohderyhmän henkilöiltä olisi saatu vastaus jokaiseen kohtaan. Päädyin kuitenkin havainnointiin ja kyselyyn. Havainnoinnin valitsin siksi, että näkisin vähän millaisia ja miten johdon raporteja tuotetaan. Kyselyn taas valitsin siksi, että kohderyhmän on helpompi vastata siihen työn ohessa ja vastaukset saataisiin suoraan anonyymisti.

Havainnointi toteutettiin marraskuussa, jolloin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja esitteli yrityksen erilaisia raporteja ja kertoi millä ohjelmilla niitä tuotetaan. Toimeksiantaja toimii asiakkaiden omassa toiminnanohjausjärjestelmässä ja johdon raportit otetaankin yleensä suoraan käytettävästä järjestelmästä. Tämän lisäksi yrityksellä on käytössään Talgraf -ohjelma, joka on yhteensopiva vain toimeksiantajan alustalla toimivan Lemonsoft -toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Talgrafilla on mahdollista tehdä raporteista graafisempia. Asiakasyritysten on myös mah-

dollista saada räätälöityjä raportteja. Näiden lisäksi keskustelimme yhdessä toimitusjohtajan kanssa, että millaiset palvelupaketit voisivat olla ja ketkä henkilöt vastaavat tulevaan kyselyyn.

Varsinainen tutkimus toteutettiin e-lomakkeen avulla. Siinä kyselylomake luodaan internetpohjaan ja kyselyn linkki lähetetään sähköpostin välityksellä kyselyn vastaajille. Tarvittaessa ohjelmasta voidaan lähettää muistutusviestejä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja täten kaikki kysymykset päätettiin pitää avoimina. Avoimet kysymykset mahdollistavat myös monipuolisten vastauksien saannin.

Laadin kysymykset etukäteen (LIITE 1), miettien mitä haluaisin tietää kohderyhmältä ja lähetin kysymykset vielä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi. Loin lomakkeen ja testasin lähinnä sen teknistä toimivuutta tuttavillani. Tilitoimiston kiireen vuoksi sovimme toimitusjohtajan kanssa, että kysely lähetettäisiin vasta joulukuun 2015 toisella viikolla ja vastausaika olisi kaksi viikkoa. Kyselyn kohderyhmän sain toimitusjohtajalta, sillä hän osasi parhaiten sanoa ketkä hoitavat johdon raportointia. Kysely siis lähetettiin yhdeksälle henkilölle, jotka hoitavat johdon raportointia ja suurin osa heistä oli kirjanpitäjiä. Kysely suoritettiin anonymisti, jotta saatavat tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

5 JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN PALVELUPAKETEIKSI

Tässä pääluvussa käydään läpi kyselystä saadut tutkimustulokset. Lisäksi kerrotaan palvelupakettien kehittämistä ja luodaan johdon raportoinnin palvelupaketit.

5.1 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 5/9 henkilöä ja tällöin vastausprosentti oli 55,56. Tulokset käydään läpi yhteenvetona kysymysten mukaisessa järjestyksessä (LIITE 1).

Tällä hetkellä yleisimmät johdon raportit ovat kuukausittain kirjanpidon valmistuttua lähetettävät tulos- ja taseraportit sekä vuosittain tilinpäätösraportointi. Tämän lisäksi osa saattaa lähettää muita raportteja tietyille asiakkaille esimerkiksi viikoittain kassaraportteja, kuukausittain Talgraf -raportteja, sekä Powerpoint esityksiä, joihin on koottu monipuolinen taloudellinen katsaus asiakasyrityksestä.

Kuukaudessa johdon raportointiin kuluu aikaa keskimäärin noin 0,5-1 h/ asiakas. Kuukausiraportit lähetetään asiakkaille heti kirjanpidon valmistuttua ja muut raportit sovittuna ajankohtana. Lisäksi kaikki saivat hoidettua raportoinnin aina ajoissa asiakkaille. Yleisin raportointimuoto oli PDF, mutta osa käytti myös Excel ja Powerpoint -muotoa. Raportit lähetettiin sähköpostin välityksellä, mutta yksi vastanneista laittoi eräälle asiakkaalle raportit myös selainpohjaiseen extranettiin.

Henkilöt, jotka käyttivät Talgraf -ohjelmaa, havainnollistivat raportteja pylväsdiagrammeilla. Kaikki vastanneet käyttivät johdon raporteissa vertailua edellisen vuoden lukuihin ja budjettiin. Raportointien oikeellisuutta valvotaan pysymällä aikataulussa, vertailemalla kirjanpidon lukuihin sekä satunnaisesti kyseenalaistamalla joitakin lukuja. Varsinaista valvontaa ei kuitenkaan ole.

Vastanneista vain kaksi henkilöä analysoi ja tulkitsee raportteja asiakkaille. Poikkeamista huomautetaan ja lukuja hieman avataan asiakkaille, samalla kun heille toimitetaan raportit. Lisäksi yksi vastanneista antaa huomautukset, ohjeet ja ehdotukset suullisesti asiakkaalle kerran kuukaudessa palaverissa. Vastanneet olivat sitä

mieltä, että asiakkaat osaavat hyödyntää saatuja raportteja. Kuitenkin jotkut asiakkaat tarvitsisivat enemmän tulkitsemis- ja analysointiapua.

Johdon raportteja muokataan harvoin, sillä varsinkin isoilla asiakkailta on omat talousjohtajat, jotka muokkaavat raportteja. Välillä asiakkailta on tullut pieniä pyyntöjä esimerkiksi lukujen esittämismuodoista ja sitten raportit on muokattu sellaisiksi. Toimeksiantajayrityksellä on noin kymmenen asiakasta, joille tehdään räätälöityjä raportteja. Välillä asiakkaat saattavat toivoa parempia raportteja, mutta he eivät tarkkaan tiedä millaisia ja täten tilitoimiston tulisi itse pyrkiä kehittämään raportit oikeanlaisiksi.

Hyväksi raportiksi mielletään lyhyt, selkeä ja visuaalinen raportti, joka on mieluiten yhdelle sivulle tehty sekä siitä selviävät heti kaikki tärkeimmät seikat. Lukuja tulisi vertailla edelliseen vuoteen ja budjettiin, lisäksi niitä tulisi havainnollistaa graafisesti ja mahdollisesti raportissa voitaisiin käyttää värejä.

Raportoinnin ongelmaksi koetaan muun muassa järjestelmät. Raporttien saanti on välillä hankalaa ja se vaatii järjestelmään monia asetuksia. Lisäksi Talgraf -ohjelmaa ei pystytä tarjoamaan muille kuin toimeksiantajan alustalla oleville Lemonsoft -asiakkaille. Tähän liittyen toivotaan myös kehitystä, ohjelmista tulisi suoraan saada raportit monipuolisesti ilman, että niitä pitää siirrellä eri järjestelmiin. Lisäksi toivotaan jotain selkeää raportointimallia, josta voitaisiin tehdä hieman erilaisia variaatioita.

5.2 Palvelupakettien kehittäminen

Palvelupaketeilla pyritään selkeyttämään johdon raportointia asiakkaille sekä toimeksiantajayrityksen työntekijöillekin. Kuten aiemmin todettiin, niin tilitoimiston suhde asiakkaisiin on muuttumassa peruspalveluiden lisäksi enemmän neuvonnaksi ja asiakasyritysten lukujen tulkitsijaksi. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon palvelupaketteja luodessa. Apunen esimerkiksi mainitsee Tuotteistajan oppaassa muutamia keinoja, joilla pystytään helpottamaan asiakasta hyödyntämään raportteja tehokkaammin:

- Raporttien mukana tulisi lähettää kommentteja sekä arvioita olennaisista asioista
- Vältä lähettämästä asiakkaalle raportteja, joissa ei ole toimintaa ohjaavaa tai kehottavaa tietoa, jotta asiakkaan aikaa ei kulu hukkaan, kun hän yrittää etsiä raporteista tietoa, jota sieltä ei löydy
- Jos raporteista löytyy poikkeama, niin pyri kertomaan oma arviiosi sen syystä tai tarvittaessa kysy asiakkaalta lisätietoa, jonka perusteella voit tehdä tarkempia johtopäätöksiä ja jatkoehdotuksia. (Apunen & Taloushallintoliitto 2010, 18.)

Palvelupaketit on kehitetty teorian, havainnoinnin, kyselytulosten ja toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Näiden avulla päädyttiin kolmeen erillaiseen johdon raportoinnin palvelupaketteihin:

1. Peruspaketti

Peruspaketti sisältää järjestelmästä saatavat tuloslaskelma- ja taseraportit (mieluiten lyhyt versio, eikä tilikohtaista pitkä versio), jossa kuluja verrataan edelliseen vuoteen ja/tai budjettiin. Eli asiakkaille, joilla on käytössä Lemonsoft-järjestelmä, otettaisiin käyttöön käyttökatepohjainen tuloslaskelma, jossa kulut on jaoteltu ryhmittäin ja siinä on prosenttisarake vieressä.

Raportit lähetettäisiin joka kuukausi sähköpostitse PDF -muodossa. Viestissä tulisi olla mainittuna vähintään kolme eri kommenttia/ huomiota/ ohjetta asiakkaalle. Jos poikkeaman syytä ei pystytä arvioimaan, tulee siitä kysyä lisätietoa asiakkaalta, jotta voidaan tehdä jatkoehdotuksia. Tämän lisäksi, jos raportteja halutaan käydä tarkemmin läpi suullisesti esimerkiksi puhelimitse, niin siitä veloitetaan lisää. Raportin läpikäynti puhelimitse maksaisi tietyn verran esimerkiksi aina 15 minuutilta.

2. Havainnollistamispaketti

Havainnollistamispaketti olisi tällä hetkellä mahdollinen vain toimeksiantajayrityksen alustalla toimiville Lemonsoft -asiakkaille. Eli tämä sisältäisi tarkoin valittuja graafisia raportteja, joita on otettu Talgraf -ohjelmalla. Tällä paketilla pyritään visuaalisuuteen ja selkeyttämään lukuja asiakkaalle.

Raportit lähetettäisiin sähköpostilla aina sovittuna ajankohtana PDF tai Powerpoint -muodossa asiakkaille. Viestissä tulisi olla mainittuna myös vähintään kolme eri kommenttia/ huomiota/ ohjetta asiakkaalle ja samaten jos poikkeaman syytä ei pystytä arvioimaan, tulee siitä kysyä lisätietoa asiakkaalta, jotta heille voidaan tehdä jatkoehdotuksia. Tämän lisäksi, jos raportteja halutaan käydä tarkemmin läpi suullisesti esimerkiksi puhelimitse, siitä veloitetaan lisää.

3. Omapaketti

Omapaketti on suunniteltu juuri yritysten omien tarpeiden ja toiveiden mukaan yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Raportti sisältäisi graafisia, että numeraalisia tietoja. Raportit lähetettäisiin asiakkaille sähköpostilla aina sovittuna ajankoh- tana PDF, Powerpoint, Excel tai muussa sovitussa muodossa. Kuten edellis- säkin paketeissa, myös tässä tulee mainita vähintään kolme eri kommenttia/ huomiota/ ohjetta asiakkaalle ja samaten jos poikkeaman syytä ei pystytä arvi- oimaan tulee siitä kysyä lisätietoa asiakkaalta, jotta pystytään tekemään jat- koehdotuksia. Myös jos raportteja halutaan käydä tarkemmin läpi suullisesti esimerkiksi puhelimitse, siitä veloitetaan lisää.

Yhteenveto

Yhteenvetona kaikkien pakettien ydinpalveluina olisivat siis erilaiset raportit ja tukipalveluna raportin lähetys, sekä siitä annettavat kommentit. Osapalveluina olisi mahdollista ostaa raportin läpikäyntiä suullisesti esimerkiksi kokouksen tai puhelinkeskustelun avulla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Sen lisäksi käydään läpi työn validiteettia ja reliabiliteettia, pohditaan ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä kerrotaan mahdollisista jatkotutkimusehdotuksista.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Kysely lähetettiin hyvin pienelle joukolle ja täten olisin toivonut saavani vastaukset kaikilta. Muistutuksista huolimatta, en saanut kaikkia vastauksia ja tämä on ymmärrettävää tilitoimiston ja yleisen joulukiireen alla. Harmikseni vielä, kaikki eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Vastauksia kuitenkin tuli yli puolet ja sen avulla pystyttiin muodostamaan hyvä kuva asiakasyritysten johdon raportoinnin nykytilasta.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että asiakkaiden johdon raportointi on yleisesti hyvä toimeksiantajayrityksessä. Kuitenkin tilitoimistoalan ympäristön muutosta ei ole niinkään huomioitu, sillä kaikki eivät avaa ja tulkitse raportista saatuja tietoja asiakkaille. Tässä on mielestäni eniten kehitettävää yrityksessä, suullista raportin avaamista ja tulkitsemista olisi hyvä lisätä, esimerkiksi puhelimen välityksellä. Jo pienellä suullisella kanssakäymisellä voi olla vaikutusta. Tuloksista ilmeni myös, että järjestelmiä tulisi kehittää niin, että tarvittavat raportit saataisiin suoraan ja helpommin järjestelmistä, sillä jotkut järjestelmät vaativat suuria asetuksia, ennen kuin raportit saadaan otettua. Valitettavasti myöskään graafisia raportteja ei voida tuottaa kaikille asiakkaille, sillä Talgraf -ohjelma oli yhteensopiva vain toimeksiantajayrityksen alustalla olevan Lemonsoft -ohjelman kanssa.

6.2 Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä ja se tulee englanninkielisestä sanasta validity. Se kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiötä mitä oli tarkoitus mitata. Validiteetti on hyvä, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Reliabiliteetti eli työn luotettavuus tulee englanninkielisestä sanasta reliability. Se kertoo kuinka luotettavasti

ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä, eli kuinka luotettavat tutkimustulokset ovat. (Hiltunen 2009.)

Tutkimus on pätevyydeltään hyvä, sillä esimerkiksi tutkimus mittasi juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata ja kyselyyn valitut henkilöt oli valittu tarkoin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Palvelupakettien pätevyyttä heikensi hieman, kun ei ole tarkkaa tietoa esimerkiksi millaisia graafisia raportteja lähetetään ja sen myötä palvelupaketit ovat suhteellisen yleistettyjä, jotta niitä voitaisiin soveltaa mahdollisimman monelle asiakkaalle.

Tutkimuksen luotettavuus on myös suhteellisen hyvä. Luotettavuutta heikensi, että kaikki henkilöt eivät vastanneet kyselyyn ja lisäksi siihen vaikutti, että osa oli jättänyt vastaamatta osaan kysymyksistä.

6.3 Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Työn tavoitteena oli selvittää asiakasyritysten johdonraportoinnin nykytilaa toimeksiantajayrityksessä ja sen myötä myös kehittää johdon raportoinnista palvelupaketteja. Nykytilan selvittely onnistui hyvin ja sain kartoitettua siitä yleisen kuvan. Samaten johdon raportoinnista onnistuttiin tuotteistamaan kolme erilaista palvelupakettia. Olisin kuitenkin itse toivonut saavani paketeista hieman monipuolisemmat, mutta se olisi ollut helpompaa, jos itselläni olisi kokemusta asiakasyritysten johdon raportoinnista toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi loppukeväästä 2015, kun sain aiheen toimeksiantajalta. Tutustuin aiheeseen ja hankin siitä tietoa. Varsinaisen opinnäytetyön tekemisen aloitin vasta elo-syyskuussa. Teoriaosuuden ollessa melkein valmis, aloitin empiristä osuutta käymällä havainnoimassa toimeksiantajayrityksessä ja laatimalla kyselyn. Hioin teoriaosuutta vielä, kun odottelin kyselyn vastauksia. Vastausten saavuttua kirjoitin empiriaosuuden suhteellisen nopeasti valmiiksi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tutkia palvelupakettien hinnoittelua. Mitkä hinnat niille voisi asettaa, jotta ne olisivat kustannustehokkaat sekä

yrityksille että asiakkaille ja paljonko asiakkaat olisivat valmiita maksamaan kyseisistä palveluista. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin johdon raportoinnista kehittää yhtenäisempi ja selkeämpi dashboard -raportti. Raportin tulisi olla sellainen, että sitä voitaisiin tarvittaessa muokkaila eri asiakkaille. Viimeisenä ehdotuksena voitaisiin tutkia muita toimeksiantajan palveluita ja mahdollisesti kehittää niistä erilaisia palvelupaketteja.

LÄHTEET

Aalto University. 2013. Leadership in the Productisation of Services. Viitattu 15.9.2015.

http://iris.aalto.fi/en/research/current_projects/leaps/

Alanen, H. 2013. Johdon talousraportin kehittäminen yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi kohdeorganisaatiossa. Viitattu 19.11.2015.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53486/Alanen_Hanna.pdf?sequence=1

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki. Edita.

Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas: taloushallinnon asiantuntijalle. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy.

Balance consulting. 2015 a. Quick ratio. Viitattu 10.12.2015.

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/quick_ratio

Balance consulting. 2015 b. Current ratio. Viitattu 10.12.2015.

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio

Balance consulting. 2015 c. Omavaraisuusaste-%. Viitattu 10.12.2015.

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/omavaraisuusaste>

Balance consulting. 2015 d. Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing). Viitattu 10.12.2015.

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/nettovelkaantumisaste>

Balance consulting. 2015 e. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI). Viitattu 10.12.2015.

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto

BDO & Suomen Taloushallintoliitto. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keski-suurissa yrityksissä. Viitattu 17.10.2015.

http://www.bdo.fi/sites/default/files/bdo_raportti_web.pdf

Greater Helsinki Promotion Ltd Oy. 2015. Helsinki Business hub – KIBS. Viitattu 21.10.2015.

<http://www.helsinkibusinesshub.fi/ghp/ecosystem/kibs/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 26.11.2015.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Inspirans Oy. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 15.10.2015.
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2015. Tuotteistaminen. Viitattu 15.9.2015.
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen>

Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Helsinki. Edita Prima Oy. Viitattu 17.10.2015.
<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti38.pdf>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki. WSOY.

Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Käpylä, J. 2011. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. Viitattu 29.10.2015.
http://lta.hse.fi/2011/3/lta_2011_03_d4.pdf

LEAPS-projekti. 2015. LEAPS – Leadership in productisation of Services. Viitattu 15.9.2015.
<http://palveluntuotteistaminen.fi/leaps-projekti/>

Lehtinen, U., & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. WSOY

Lehtonen, E. Lahden ammattikorkeakoulu. 2009. Johdon laskentatoimi ja sen raportoinnin kehittäminen Case: Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 21.10.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6164/Lehtonen_Elina.pdf?sequence=1

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Kauppa-kaari.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki. Edita.

Opinahjo Oy. 2015. Kirjanpitäjän toimenkuvan muutokset. Viitattu 19.11.2015.
<http://opinahjo.fi/kirjanpitajan-toimenkuvan-muutokset/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Media Oy.

- Salo, U. Kasvavat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. 2012. Tilisanomat. 1/2012. 31–33.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Espoo. Hansaprint Oy.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo. WSOY.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos Porvoo. WSOY.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo. WSOY.
- Talouselämä. 2013. Johtajia ollaan, mutta 41 % työajasta kuluu näissä rutiinihommissa. Viitattu 2.12.2015.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/johtajia-ollaan-mutta-41-tyoajasta-kuluu-naissa-rutiinihommissa-3448910>
- Taloushallintoliitto. 2015. Tilitoimistoala Suomessa. Viitattu 4.9.2015.
<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>
- Taloushallintoliitto. 2015. Verohallinto ja PRH ottavat vastaan sähköisiä XBRL-muotoisia tilinpäätöksiä. Viitattu 26.11.2015.
<https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/verohallinto-ja-prh-ottavat-vastaan-sahkoisia-xbrl-muotoisia-tilinpaatoksia-09112015v>
- The Institute of Chartered Accountants in Australia. 2012. Business Guidance Notes 15 – Dashboard reporting. Viitattu 25.11.2015.
http://www.charteredaccountants.com.au/~/_media/Files/Industry%20topics/Business%20management/Working%20in%20Business/BGN15_updated.ashx
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Helsinki. Uni-grafia Oy. Viitattu 15.9.2015.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Taloushallinto. Viitattu 15.10.2015.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1?link=true>
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala R. & Jylhä E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. 1.-4. painos. Helsinki. Edita.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Virsta. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 15.10.2015.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2015. Monimuotoinen/ toiminnallinen opinnäyte-
työ. Viitattu 14.9.2015.
[http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-
sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.ht
ml](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html)

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2016. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Viitattu
26.1.12016.
[http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/
1193464131489/1194289328583/1194289824724.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html)

KYSELY

Tämän kyselyn avulla pyritään kartoittamaan asiakasyritysten johdon raportoinnin nykytilaa ja saada tietoa sen kehittämiseen.

Raportoinnin tuottaminen, ulkoasu ja sisältö

1. Mitä johdon raporteja tuotat ja kuinka usein (viikoittain, kuukausittain, neljännesvuosittain, vuosittain)?
2. Kauanko sinulla suurin piirtein menee aikaa johdon raportointiin kuukaudessa?
3. Milloin raportin jakelu tapahtuu, jonkun tietyn ajanjakson aikana vai sen jälkeen?
4. Saattoi tuotettua raportit ajoissa asiakkaalle?
5. Missä muodossa raportit yleensä ovat ja mitä jakelukanavaa käytät (PDF, Excel, paperilla postitse, sähköpostitse yms.)?
6. Havainnollistatko joitakin lukuja esimerkiksi graafisessa muodossa? Jos havainnollistat niin mitä ja miten (pylväsdiagrammi, piirakkakuviot yms.)?
7. Käytätkö raporteissa vertailua? Jos käytät, niin mitä ja mihin vertailutietoja (edellisiin lukuihin, tavoitteisiin, kustannuspaikkoihin, budjettiin yms.)?
8. Kuinka raportointia ja raporttitietojen oikeellisuutta valvotaan?
9. Analysoitko ja tulkitset raporteja asiakkaalle?
10. Jos analysoit ja tulkitset raporteja asiakkaalle, niin miten teet sen? Annatko esimerkiksi ohjeita, ehdotuksia tai huomautuksia, entä kerrotko ne suullisesti vai kirjallisesti?
11. Osaavatko asiakkaat mielestäsi hyödyntää raporteja?
12. Kuinka usein raporteja muokataan asiakkaan tarpeisiin ja tapahtuuko se yrityksen vai asiakkaan toimesta?
13. Ovatko asiakkaat pyytäneet raporteihin muutoksia, jos ovat niin minkälaisia?

Omat mielipiteet ja kehitysideat

14. Millainen on mielestäsi hyvä raportti sisällöltään ja ulkoasultaan?
15. Miten raportteja voisi kehittää/ muokata, jotta asiakkaat voisivat hyödyntää niitä paremmin?
16. Mikä raportoinnissa toimii tai onko raportoinnissa tai sen tuottamisessa ollut jotain ongelmia?
17. Onko sinulla jotain kehitysideoita johdon raportointiin?