

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Jussi Kuusela  
Ville-Pekka Kuivalainen

TILITOIMISTO PK-YRITYKSEN TALOUSJOHTAMISEN APUNA –  
MAHDOLLISUUDET TULEVAISUUDESSA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80230 JOENSUU  
013 260 600

**Tekijät**  
Jussi Kuusela ja Ville-Pekka Kuivalainen

**Nimeke**  
Tilitoimisto pk-yrityksen talousjohtamisen apuna – mahdollisuudet tulevaisuudessa

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka pk-yrityksen talousjohtamista ja tilitoimistoraportointia voitaisiin yhdistää tulevaisuudessa niin, että kaikki tilitoimiston tuottama informaatio saataisiin osaksi pk-yrityksen johtamisprosessia. Koska pk-yritysten taloushallinto on yleensä ulkoistettu tilitoimistolle, on tiiviimpi yhteistyö luonnollinen kehityssuunta. Tutkimuksen avulla halutaan tarjota kehitysideoita sekä pk-yrityksen talousjohtamiseen että tilitoimiston raportointiin ja palvelutarjontaan.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen teoreettisena pohjana toimivat talousjohtamisen ja talousviestinnän teoria. Osana tutkimusta toteutettiin neljä teemahaastattelua, kahdelle eri tilitoimistolle ja kahdelle eri suuruusluokan ja toimialan pk-yritykselle. Lisäksi työhön tuotiin osaksi erilaisia taloushallinnon ammattilaisten näkemyksiä alaa muokkaavista megatrendeistä.

Tutkimuksessa selvisi, että usein tilitoimiston ja pk-yrityksen yhteistyömahdollisuuksia ei hyödynnetä, jolloin pelkkä tilitoimistoraportointi jää pintapuoliseksi. Kehityksen ja teknologian muovatessa tilitoimistoalaa tilitoimistojen tulee laajentaa rooliaan lakisääteisten tehtävien suorittajasta asiakasta palvelevaksi taloushallinnon asiantuntijaksi. Tulevaisuudessa tilitoimistojen tulisi tuoda konsultointi suuremmaksi ja näkyvämmäksi osaksi palvelutarjontaansa, jolloin pk-yrityksien olisi helpompi ottaa tilitoimisto osaksi talousjohtamistaan.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 56  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
tilitoimisto, pk-yritys, talousjohtaminen, talousviestintä, digitalisaatio, konsultointi



**THESIS**  
**December 2016**  
**Degree Programme in business economics**  
Karjalankatu 3  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

**Authors**

Jussi Kuusela and Ville-Pekka Kuivalainen

**Title**

Accounting firms helping smbs' financial management – possibilities in the future

**Abstract**

The objective of this thesis was to research how accounting firm reporting and financial management of a small and medium-sized business (SMB) could be merged so that all of the accounting firm reporting could have a part in the financial management of an SMB. This, a more close-knit cooperation, would be a natural progression as accounting is usually outsourced to an accounting firm. With this study we wish to offer development ideas to both SMB financial management and accounting firm reporting and service selection.

This thesis was conducted as a qualitative study. The theoretical basis of this thesis is based on theories on financial management and financial reporting. As part of the study, four interviews were conducted, two with local accounting firms, two with local SMBs of different size and industry. Additionally, the thesis includes views on the current mega-trends shaping the accounting industry from various accounting professionals.

The study shows that usually the more close-knit co-operative possibilities of accounting firm-customer-relationships are not utilized to their fullest potential. As the advancements in technology shape the accounting industry, the accounting firms should expand their role from a provider of law-mandated services to a financial expert focusing on customer service. In the future accounting firms should have financial consulting as a bigger and more visible part of their service selection, so that SMBs can have their accounting firms more easily as a part of their financial management.

**Language**

Finnish

Pages 56

Appendices 2

Pages of Appendices 2

**Keywords**

accounting firm, small and medium-sized businesses, financial management, financial reporting, digitalization, consulting

## Sisältö

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 5  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta.....                                       | 5  |
| 1.2   | Tavoite .....   | 6  |
| 1.3   | Rakenne .....   | 7  |
| 2     | Talousjohtaminen ja talouden seuranta .....                   | 8  |
| 2.1   | Talousohjaus ja talousjohtaminen.....                         | 8  |
| 2.2   | Sisäinen ja ulkoinen laskenta.....                            | 10 |
| 2.3   | Laskentatoimen suoritusmittaus ja raportointi.....            | 13 |
| 2.4   | Tasapainotettu mittaristo .....                               | 15 |
| 2.5   | Yrityksen tuloselementit ja suunnitelmien tarkistaminen.....  | 16 |
| 2.6   | Tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma tiedon lähteenä ..... | 18 |
| 2.7   | Kassaraportointi.....   | 19 |
| 2.8   | Päätöksentekoa tukevat laskelmat .....                        | 19 |
| 3     | Talousviestintä.....  | 22 |
| 3.1   | Peruselementit ja tehtävät .....                              | 22 |
| 3.2   | Toimiva talousviestintä .....                                 | 23 |
| 3.3   | Laskentatoimen informaatio.....                               | 25 |
| 3.4   | Tuotetun informaation perusongelmat .....                     | 27 |
| 3.5   | Talousviestinnän rooli arvon tuottamisessa .....              | 30 |
| 3.6   | Talousviestintä päätöstilanteissa .....                       | 30 |
| 4     | Digitalisaation vaikutus taloushallinnon kehittymiseen.....   | 32 |
| 4.1   | Tilitoimistoalan ja teknologian kehittyminen .....            | 32 |
| 4.2   | Tilitoimisto konsulttina.....                                 | 36 |
| 4.3   | Digitalisaatio ja pk-yritykset.....                           | 38 |
| 5     | Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja toteutus .....        | 39 |
| 5.1   | Teemahaastattelut tilitoimistoille .....                      | 42 |
| 5.1.1 | Haastateltujen tilitoimistojen taustat.....                   | 42 |
| 5.1.2 | Tuotettu raportointi.....                                     | 42 |
| 5.1.3 | Raportointi tulevaisuudessa.....                              | 43 |
| 5.1.4 | Pk-yritysten talousjohtaminen .....                           | 45 |
| 5.2   | Teemahaastattelut yrityksille.....                            | 46 |
| 5.2.1 | Haastateltujen yritysten taustat.....                         | 46 |
| 5.2.2 | Vastaanotettu raportointi.....                                | 46 |
| 5.2.3 | Raportoinnin tarve tulevaisuudessa .....                      | 47 |
| 5.2.4 | Talousjohtaminen .....  | 47 |
| 6     | Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset .....                  | 48 |
| 6.1   | Tutkimustulokset.....   | 48 |
| 6.2   | Mitä tiiviimpi yhteistyö vaatii tilitoimistolta? .....        | 49 |
| 6.3   | Mitä tiiviimpi yhteistyö vaatii pk-yritykseltä? .....         | 50 |
| 7     | Pohdinta.....   | 51 |
|       | Lähteet.....  | 53 |

### Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelu tilitoimistolle  
Liite 2 Teemahaastattelu pk-yritykselle

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö käsittelee pk-yrityksen talousjohtamisen ja tilitoimistoraportoinnin suhdetta ja sitä, miten tilitoimistoraportointi voisi tulevaisuudessa olla merkittävämpi osa pienten ja keskikokoisten yritysten taloudellista seuranta- ja päätöksentekoa. Suoritimme molemmat työharjoittelumme tilitoimistoissa, joiden asiakkaina oli paljon pk-yrityksiä, ja pääsimme seuraamaan, millaista raportointia tilitoimistot tällaisille asiakkaille suorittivat. Huomasimme harjoitteluidemme aikana, että useasti asiakkaat eivät suhtautuneet raportointiin erityisellä mielenkiinnolla, eikä siihen kiinnitetty paljoakaan huomiota. Lisäksi monilla asiakkailla taloudellisten asioiden ja lukujen ymmärtäminen oli myös heikolla tasolla. Monissa tapauksissa saatua raportointia ei koettu tarpeelliseksi, vaikka tilanne onkin usein todellisuudessa päinvastainen. Usein myös se, että raportointia ei ymmärretty, aiheutti välinpitämättömyyttä sitä kohtaan. Erityisesti pienempien yritysten johto ei usein antanut suurta painoarvoa tilitoimiston tuottamalle raportoinnille.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on palveluksessaan alle 250 työntekijää. Lisäksi pk-yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen tulee olla riippumaton, eli yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei voi olla yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai useamman sellaisen yrityksen yhteisessä omistuksessa, johon ei voida käyttää pienen tai pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2016.)

Suomessa työpaikat ovat syntyneet jo yli 10 vuotta juuri pieniin ja keskikokoisiin yrityksiin. Vuosien 2001–2012 aikana pk-yritykset palkkasivat yli 100 000 henkilöä. Suuryritysten vastaava määrä oli 7164 työntekijää. Pk-yritysten osuus kattoi 55 prosenttia Suomen yritysten 393 miljardin euron liikevaihdosta, ja pk-yritysten osuus BKT:sta oli reilut 40 prosenttia. (Suomen yrittäjät 2015.)

Suomessa tilitoimistoyrityksien määrä oli vuoden 2015 joulukuussa 4333 yritystä. Alalla työskenteli tuolloin 12 017 henkilöä, ja alan liikevaihto oli noin 915 miljoonaa euroa. Toimistojen koko vaihteli 1–2 henkilön toimistoista jopa yli 50 henkilön toimistoihin. Keskimäärin 5–9 henkilön toimisto hoiti 173 yrityksen asioita. (Taloushallintoliitto 2015.)

## 1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten pk-yrityksen talousjohtamista ja tilitoimistoraportointia voitaisiin yhdistää tulevaisuudessa niin, että kaikki taloudellinen informaatio, mitä tilitoimisto voi potentiaalisesti tuottaa, saataisiin osaksi pk-yrityksen jatkuvaa johtamisprosessia. Kirjoitushetkellä kaikkia tilitoimiston ja pk-yrityksen asiakassuhteen synergiaetuja ei hyödynnetä potentiaalinsa mukaisesti, vaan raportointi jää hyvin pintapuoliselle tasolle tai raportointiin ei kiinnitetä huomiota.

Koska yrityksen taloushallinto on pk-yrityksissä yleensä ulkoistettu vahvasti tilitoimistolle, tulisi yhteistyötä pyrkiä kehittämään jatkuvasti. Tulevaisuudessa tilitoimiston rooli konsulttina tuleekin olemaan entistä merkittävämpi. Pyrimmekin tällä opinnäytetyöllä löytämään erilaisia käytännön toimintatapoja, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää tiiviimmäksi ja pk-yrityksen johdon kannalta hyödyllisemmäksi.

Tutkimuksen pääkysymys on, miten pk-yrityksen johtamista ja tilitoimiston raportointia voidaan tuoda lähemmäksi toisiaan. Alakysymyksiä ovat millaista raportointia tilitoimistot tuottavat tällä hetkellä, millainen raportointi hyödyttäisi pk-yritystä ja millaista raportointia sekä yhteistyötä tilitoimisto voisi tulevaisuudessa tarjota.

### 1.3 Rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään yrityksen talousjohtamista ja talouden seurantaa. Luku sisältää teoretietoa laskentatoimesta, sen työkaluista ja sen roolista yrityksen toiminnassa sekä päätöksenteossa.

Työn kolmannessa luvussa tuodaan esille talousviestinnän rooli yrityksen päätöksenteossa. Aihetta on käsitelty kirjallisen teoretiedon pohjalta, jotta saataisiin lisää tukea tilitoimistoraportoinnin kehittämiseksi.

Neljäs luku sisältää taloushallinnon ammattilaisten näkemyksiä ja mielipiteitä digitalisaation vaikutuksista tilitoimiston työnkuvaan ja rooliin. Luku keskittyy erityisesti tilitoimiston tulevaisuuden rooliin yritysneuvojana. Viides luku käsittelee opinnäytetyön menetelmällisiä valintoja ja tutkimuksen toteuttamista. Lisäksi se sisältää syksyllä toteutetut kahden tilitoimiston ja kahden liikevaihdoltaan erilaisen pk-yrityksen haastattelujen litteroinnit.

Kuudes luku pitää sisällään tutkimuksen tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset. Seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimusprosessin etenemistä ja pohditaan tutkimuksen tuloksia ja hyödyntämismahdollisuuksia.

## 2 Talousjohtaminen ja talouden seuranta

### 2.1 Talousohjaus ja talousjohtaminen

Talousjohtamisella pyritään siihen, että yritys saavuttaa tavoitteet, jotka sille on asetettu. Talousohjauksen perusta on siis talousjohtamisen perustehtävien ja yrityksen taloudellisten tavoitteiden ymmärtäminen. Talousjohtamisen perustehtäviin kuuluvat myös talouden tavoitteita mittaavien tunnuslukujen ymmärtäminen ja niiden hyväksikäyttö yrityksen johtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10.)

Kuten muutakin yrityksen johtamista, myös talousjohtamista on mahdollista tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla talousjohtaminen pitää sisällään yrityksen taloudellisten päämäärien asettamista, liiketoimintojen tarkastelua taloudellisina sijoituksina, resurssien allokoointia eri liiketoiminnoille ja esimerkiksi kilpailija-analyysien tekoa. Taktinen talousjohtaminen puolestaan sisältää yrityksen johtamisen budjetoinnin ja budjettien avulla. Se on tavoitteiden asettamista, niiden saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden ohjausta ja tulosten valvontaa. Operatiivinen talousjohtaminen pitää puolestaan sisällään yrityksen jokapäiväisten johtamistehtävien hoitamista, jolla pyritään saavuttamaan vuositason taktiset tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10–11.)

Monissa yrityksissä yrityksen talouden pitkäaikainen suunnittelu ja kehittäminen jäävät arkisen tekemisen jalkoihin. Useissa kasvavissa yrityksissä ei olekaan aikaa tai osaamista oman yritystoiminnan tarkempaan analyysiin. Sixones Oy:n toimitusjohtaja Sampo Salmi, joka on erikoistunut pk-yritysten liiketoiminnan konsultointiin, kokee monien yritysten elävän hyvin pitkälle tilauskirjojen tahdisa, ja jättävän liiketoiminnan systemaattisen kehittämisen ja riskien hallinnan vähemmälle huomiolle. Hän korostaakin, että toimitusjohtajan tulee keskittyä liiketoiminnan johtamiseen, ja siihen hän tarvitsee tarkkaa taloudellista informaatiota yrityksen tilanteesta. Hänen mielestään pk-yritys ei tarvitse erillistä talousjohtajaa, vaan talousjohtamista. Erillisen talousjohtajan palkkaaminen onkin



usein liian suuri investointi pk-yritykselle. Salmi kokee, että ulkopuolinen asiantuntija pystyy nostamaan myyntiluvuista esiin mahdollisia kasvutekijöitä ja löytämään sellaisia työkaluja, joilla yritysten tuottavuus, kannattavuus ja kassavirta saadaan kasvuun. (YritysEspoo 2015.)

Pk-yrityksissä talousjohtaminen pitää sisällään hyvin usein vain tilitoimistosta saadut tuloslaskelman ja taseen, jotka on laadittu tilinpäätöstä varten. Huonoimmassa tapauksessa ne saadaan kerran vuodessa, joissain tapauksissa jopa kerran kuukaudessa, mutta niihin ei kiinnitetä minkäänlaista huomiota. Hyvin usein tuloslaskelmaa ja tasetta opetetaan lukemaan tunnuslukuanalyysin avulla samalla tavalla kuin isojen pörssiyritysten tilinpäätöksiä. Pk-yritysten talousjohtamisessa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota talouden dynaamisuuteen aikasarjamaisena johtamisena ja talouden arvioimisena. Esimerkiksi tulevaisuuden maksuvalmiuden varmistaminen on yritykselle tärkeämpää kuin tietyn hetken maksuvalmiuden tunnusluku. (Koski 2012, 9–10.)

Yrityksen talousjohtaminen ja liiketoimintojen suunnittelu ja johtaminen ovat prosesseja, jotka kulkevat käsi kädessä, eikä kumpaakaan pidä tarkistella erillisenä toimintona. Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ohjaa myös yrityksen talouden suunnittelua. Esimerkiksi myyntiprosessin suunnittelu toimii pohjana yrityksen myyntibudjetille. (Koski 2012, 11.)

Yleisiä yritysjohtajien kohtaamia talouteen liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi, miten kääntää yrityksen tappiollinen toiminta voitolliseksi tai miksi yritys on maksuvaikeuksissa siitä huolimatta, että se tekee voittoa. Lisäksi yritysjohtajia kiinnostaa, kuinka nopeasti yritys voi kasvaa joutumatta maksuvaikeuksiin, mikä on yrityksen varallisuus ja miten yritystoimintaa rahoitetaan. Yritysjohtajia kiinnostaa myös, miten talousjohtaminen auttaa yrityksen hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä. (Koski 2012, 10.)

## 2.2 Sisäinen ja ulkoinen laskenta

Yrityksen laskentatoimi jaetaan kahteen pääalueeseen, sisäiseen laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi on yrityksen lakisääteinen velvoite, ja se tuottaa kirjanpidon perusteella yritykselle tuloslaskelman ja taseen. Tuloslaskelman tehtävä on osoittaa yrityksen toiminnasta syntyneen jakokelpoisen voiton määrä. Tase taas informoi omistajia ja muita sidosryhmiä, millainen on yrityksen omaisuus- ja pääomarakenne. Vastaavaa-puoli taseessa kertoo, miten yrityksen toimintaan sitoutunut pääoma on käytetty (koneet, rakennukset, aineettomat oikeudet). Taseen vastattavaa-puoli kertoo puolestaan mistä lähteistä eri kohteisiin sitoutunut raha on yritykseen tullut. Ulkoista laskentatoimea nimitetään myös yleiseksi laskentatoimeksi. (Suomalainen, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9.)

Yleinen eli ulkoinen laskentatoimi pohjautuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään, ja sen tuottama päädokumentti on yrityksen vuosittainen tilinpäätös. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä on keskeinen tietopankki yrityksen taloushallinnolle, ja sen tuottamaa tietoa käytetään erittäin laajasti hyväksi yrityksen talouden ohjaamisessa. Yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmä ymmärretään yhä varsin usein yrityksen rahaprosessin kuvaukseksi ja mittariksi. Todellisuudessa se on enemmänkin yrityksen talousprosessin rahamittainen kuvaus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.)

Ulkoinen laskenta luo tietoa ennen kaikkea yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä, kuten rahoittajia ja viranomaisia varten. Verottaja määrää yrityksen verotuksen ulkoisen laskennan ilmoitusten pohjalta, ja rahoittajat pohjaavat rahoituspäätöksensä yrityksen tilinpäätöstietoihin ja investointilaskelmiin. Ulkoista laskentaa koskevat monet erilaiset lait, säädökset ja ohjeet, kuten kirjanpitolaki ja erilaiset verolait. Viranomaissäätelystä varmistetaan, että yrityksestä saadaan ajankohdasta ja luotettavaa tietoa eri sidosryhmille. (Mäenpää 2015, 15.)

Toinen puoli laskentatoimen kokonaisuutta on sisäinen eli johdon laskentatoimi. Sen rooli on johdon päätöksenteon tukeminen, ja se on organisaation sisäinen palvelutoiminto. Se on olemassa palvellakseen muita toimintoja niiden tehdessä

päätöksiä. Se ei siis ole yrityksen toiminto lain määräyksen tai pakon vuoksi. (Suomalainen ym. 2011, 9–10.)

Johdon laskentatoimen tarkoitus on tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Taloushallinnon asiantuntijan tehtävänä on selvittää, millaista informaatiota asiakas tarvitsee päätöksentekonsa tueksi. Raporttien tuottamista ei ole kannattavaa aloittaa ennen kuin päätöksentekijöiden informaatiotarpeet on selvitetty. Taloushallinnon asiantuntija voi myös itse tuoda esille, millaista talouteen liittyvää tietoa hän voi tuottaa päätöksentekoa varten. Mikäli informaatiolle ei ole käyttöä, sitä ei ole järkevä tuottaa. Suurimpana haasteena päätöksenteon kannalta on luotettavan, hyödyllisen ja ajankohtaisen tiedon tuottaminen. Vaikka näiden ominaisuuksien välillä voi joutua tekemään kompromisseja, raportoitavan informaation hyötyjen täytyy kuitenkin olla suuremmat kuin sen aiheuttamat kustannukset. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen. 2013, 35–36.)

Tämän kaltaisissa päätöksentekotilanteissa on tärkeää huomioida, että päätökset perustuvat taloushallinnon tuottamiin laskelmiin, erilaisiin faktoihin ja myös osittain intuitioon. Talousjohtamisen haasteena onkin se, kuinka hyvin päätöksenteosta vastaavat henkilöt osaavat lukea heille tuotettuja laskelmia ja kuinka hyvin nämä laskelmat kattavat päätöksenteon kannalta olennaiset kustannukset ja tuotot. Päätöksentekotilanteita voivat vaikeuttaa myös ristiriitaiset tavoitteet, kuten markkinaosuuden laajentaminen ja kustannustehokkuuden kehittäminen. Ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi voidaan usein joutua tekemään kompromisseja. (Järvenpää ym. 2013, 36.)

Sisäisen laskennan raportit voivat koskea esimerkiksi eri tuoteryhmiä, tuotteita, asiakkaita tai asiakasryhmiä. Sisäinen laskenta eroaa ulkoisesta laskennasta siinä, että sen ajalliset vaatimukset ovat paljon tiukemmat. Sisäinen laskenta laatii erilaisia tulokseen liittyviä raportteja kuukausittain. Sisäinen laskenta on yrityksen vastuulla, eli se vastaa sen ryhmittelystä, menettelyistä ja julkaisemisesta. Olisi kuitenkin hyvä, jos yrityksen sisäinen ja ulkoinen laskenta rakennettaisiin yhteensopiviksi, sillä molemmat perustuvat todellisiin tapahtumiin ja tositeisiin. Kaikki taloudelliset tapahtumat kirjataan kirjanpitoon, tiliöidään oikealle tilille ja kohdistetaan oikealle kustannuspaikalle. Tiliointi olisikin hyvä tehdä sillä

tavalla, että sekä sisäisen että ulkoisen laskennan raportit saataisiin samasta kirjanpidon aineistosta. Sisäistä laskentaa varten tuotetut raportit ovat vain paljon yksityiskohtaisempia. (Mäenpää 2015, 17.)

Laskentatoimen tehtävä on liittää raha- ja reaali prosessit toisiinsa. Toimintasuunnitelmat on muutettava niitä vastaaviksi rahamääräisiksi maksuiksi, jotta päästään perille suunnitelmien taloudellisesta kannattavuudesta. Laskentatoimi auttaa johtamisen kaikissa eri vaiheissa eli suunnittelussa, määräysten antamisessa ja valvonnassa. Sen avulla voidaan esimerkiksi arvioida suunnitelmien kannattavuutta muuttamalla kustannuslaskennan avulla toimenpidesuunnitelmia kustannuksiksi. Se auttaa myös määräysten antamisessa taloudellisten tavoitteiden jakamisella osatavoitteiksi, ja delegoimalla ne vastuualueille erilaisten taloudellisten lukujen avulla. Valvonnassa laskentatoimi on mukana kokoamalla ja yhdistelemällä tietoa, joka koskee yrityksen reaali prosessia ja kassavirtoja. (Pellinen 2005, 17–18.)

Johtamisen tärkeänä tehtävä on arvioida ja koordinoita yksilöitä siten, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Mitä korkeammalla organisaatorakenteessa johtaja on, sitä enemmän hän joutuu olemaan koko ajan yhteydessä yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kilpailuun ja markkinoihin. Ylempänä organisaatorakenteessa oleva johtaja on myös riippuvaisempi virallisista tietolähteistä tarkkaillaan organisaatiota ja sen toimintaa, ja hänen odotetaan ottavan päätöksissään huomioon pidempi aikajakso. (Pellinen 2005, 45.)

Kokonaisuuden ohjattavuus perustuu yrityksessä työorganisaation osatehtävien koordinoimiseen eli johtamiseen. Tämä ohjaaminen vaatii tietoa, joka nitoo ohjattavan kokonaisuuden yhteen ja mahdollistaa sen toimimisen yhtenäisenä. Tieto, jota ohjauksessa käytetään apuna, voi olla monessa erilaisessa muodossa. Tieto voi perustua mittaukseen tai kokemukseen, se voi olla tuotettu määräajoin tai kertaluontoisesti ja se voi olla tuotettu rutiinimaisesti tai vaihtelevalla tavalla. Tieto voi olla myös viestitetty muodollisissa tai epämuodollisissa tilanteissa ja se voi olla välitetty puheen, tekstin, numeroiden tai kuvien avulla. (Pellinen 2005, 50.)

### 2.3 Laskentatoimen suoritusmittaus ja raportointi

Talouden raportit ovat tärkein ja laajin mittaristo, joka yrityksellä on käytössään. Johtajien, esimiesten ja toimihenkilöiden tulee osata lukea talouden mittareita ja tehdä niiden avulla johtopäätöksiä. Menestyvässä yrityksessä päätöksenteko perustuu tosiasioihin, joita tulostittarit ja toiminnanarvioinnit keräävät. Tulostittareiden puuttuessa yrityksessä suoritettava toiminnanohjaaminen olisikin täysin sattumanvaraista. (Mäenpää 2015, 8.)

Raportoinnilla pyritään antamaan kokonaiskuva yrityksen toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta, joten se pitää sisällään paljon muutakin tulokseen ja taseeseen liittyvää informaatiota. Raportointi pitää sisällään myös syitä sille, miksi asiat ovat kehittyneet tiettyyn suuntaan. Se pitää myös sisällään eri aikaulottuvuuksia. Raportoinnin avulla pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja ennakoidaan tulevaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Tavoitejohtamisessa mittarit ja niiden tulosten raportointi ovat tärkeitä, sillä niitä käytetään tavoitteen asettamisessa ja toiminnan tuloksien seuraamisessa. Vaikka joissain tapauksissa laadullisen tiedon raportointi saattaa olla sopivampaa kuin määrällinen raportointi, mittareiden käytössä on kuitenkin monia etuja suhteessa laadullisen tiedon käyttämiseen. Mittaustieto on yleensä hyvin luotettavaa, koska se perustuu jonkin tietyn menetelmän käyttöön, ja lisäksi mittauksen laadulle voidaan määrittää useita erilaisia kriteerejä. Mittauksen ei myöskään tule olla satunnaista, ja sen tulee olla objektiivista, eli laskentatoimen ammattilaisen suorittamaa. Mittauksen tuottaman tiedon tulee olla käytettävissä mahdollisimman nopeasti, ja lisäksi sen tulee olla vastaanottajan kannalta ymmärrettävää. Olisi myös tärkeää, että informaation vastaanottaja ymmärtää mistä mittaustulos kertoo, ja miten siihen voidaan vaikuttaa. (Pellinen 2005, 68–69.)

Laskentainformaatio on erittäin tärkeässä roolissa organisaation ylimpien tasojen päätöksenteossa ja valvonnassa, ja laskentatoimi tekeekin asioista vertailukelpoisia. Alemmilla organisaation tasoilla sen merkitys ei kuitenkaan ole niin merkittävä, koska näillä tasoilla on saatavilla paljon muuta liiketoimintaan liittyvää olennaista ja ajankohtaista tietoa. Laskentatoimen merkitys korostuu,

kun mietitään toteutuvatko koko organisaation tavoitteet. Kannattavuustavoitteiden saavuttamisen ohjaamisessa olennainen osa ovat tilinpäätösraportointi ja tulosbudjetointi. (Pellinen 2005, 75–76.)

Laskentatoimi tarjoaa tulosyksiköiden suoritusmittareiksi tuloksen ja siihen perustuvat suhdeluvut. Yleisesti käytetty menetelmä tulosyksiköiden suorituksen mittarina on perinteinen tuloksen laskenta. Se kiinnittää johdon huomion yrityksen tuottojen maksimointiin ja kustannusten minimointiin. Tuloslaskelma pitää sisällään erilaisia tunnuslukuja, joista on valittava ne, mitä käytetään tulosyksiköiden ohjauksessa eri vaiheissa. Myyntikate antaa nopeimman palautteen siitä, onko toiminta onnistunut. Käyttökate ja nettotulos antavat tietoa, kuinka ison osan tulosyksikkö saa katettua yrityksen voittotavoitteesta ja yleiskustannuksista. (Pellinen 2005, 88–89.)

Yrityksen taloushallinto hoitaa yrityksen kirjanpitoa ja laskentatoimea, eli kaikkien tulojen ja menojen kirjaamista tilikirjoihin. Kaikki rahaliikenne tulee pystyä jäljittämään kirjanpidon kirjauksiin, ja kaikkien kirjausten tulee perustua tosittesiin. Usein kirjanpitoa ja laskentatoimea pidetään hyvin hallinnollisena työnä, ja niille onkin ominaista hyvä hallintotapa ja lakien noudattaminen hyvin tarkasti. Yrityksen taloushallinto tulisi kuitenkin nähdä keskeisenä työvälineenä yrityksen taloudellisessa ja toiminnallisessa ohjauksessa. Yrityksen omistajat, yritysjohto ja muut sidosryhmät saavat siitä keskeistä tietoa johtamistyöhön ja päätöksentekoon. Koska yrityksen talous pohjautuu sen toimintaan, laskentatoimesta saatavien tietojen avulla saadaan tietoa toiminnan tapahtumista. Raportit antavat informaatiota siitä, missä asioissa on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Tämä mahdollistaa sen, että toiminnasta löydetään sen kriittiset kohdat, ja sitä pystytään parantamaan tulevaisuudessa. (Mäenpää 2015, 14.)

Jos yrityksen talouden raportteja osaa lukea ja tulkita oikein, ne antavat täydellisen kuvan yrityksen toiminnan hyvinvyydestä tai huonoudesta. Yrityksen kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen talouden tilasta. Se antaa tarkkaa tietoa siitä, mihin yrityksen rahat ovat menneet ja mistä sitä on tullut. Yrityksen kirjanpito perustuu tulojen ja menojen kirjaamiselle eri tileille. Myös eri toimipisteet erotetaan

toisistaan kustannuspaikkanumeroiden avulla. Yrityksen kustannuspaikkajako voi olla joissain tapauksissa hyvinkin tarkkaa. (Mäenpää 2015, 146–147.)

## 2.4 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotetun mittariston avulla organisaatiota tarkastellaan neljästä näkökulmasta. Näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas, prosessi ja oppimisen sekä kasvun näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa keskeistä on se, miten omistajat näkevät yrityksen taloudellisen kehityksen, ja miten se saavutetaan. Asiakasnäkökulma puolestaan tarkastelee asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Prosessinäkökulma taas keskittyy siihen, millaisilla prosesseilla yritys saa tyydytettyä sekä asiakkaiden että omistajien tarpeet. Oppimisen ja kasvun näkökulma tutkii, mitä yritykseltä edellytetään, jotta se säilyttää tarvittavan osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. (Opetushallitus 2016.)

Taloudellisen näkökulman avulla pyritään mittaamaan niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Useimmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Omistajan kiinnostuksen ei kuitenkaan tarvitse rajoittua pelkästään taloudellisiin tekijöihin. Mutta taloudellistakin mittaamista tarvitaan, jotta päästään selville yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Mittariston tasapainon kannalta olisi haitallista, mikäli taloudelliseen näkökulmaan sisällytettäisiin ainoastaan senhetkisestä tilanteesta melko negatiivisen kuvan antavia taloudellisia mittareita. Taloudelliseen näkökulmaan voidaan sisällyttää myös tasapainottavia mittareita. Pankeilla ja rahoituslaitoksilla tuottojen kasvattaminen on mahdollista riskitasoa nostamalla. Siksi riskin mittaus onkin usein sisällytetty mukaan taloudelliseen näkökulmaan tasapainottamaan kannattavuuden mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25-26.)

Perinteistä talousohjausta on kritisoitu monin tavoin. Esimerkiksi on todettu, että perinteiset taloudelliset mittarit antavat päätöksenteon kannalta harhaanjohtavaa tietoa, koska ne painottavat liikaa sijoittajan näkökulmaa. Lisäksi perinteinen talouden ohjaus ei ota huomioon tekijöitä, jotka vaikuttavat kustannusten syntymiseen. Mitattua tietoa käytettäessä voidaan päätyä toimenpiteisiin, jotka

eivät auta saavuttamaan strategisia päämääriä. Asiakastyytyväisyys, joustavuus sekä osaamistason nostaminen saatetaan laiminlyödä keskityttäessä vain talouden lukuihin. Putkinäköinen taloudellisten mittarien tuijottaminen johtaa lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimointiin. Taloudellinen valvonta ehkäisee pitkäjänteistä ajattelua, mikä voi ilmentyä esimerkiksi henkilöstön koulutuksen laiminlyöntinä tai yrityksen investointihankkeiden siirtämisellä tulevaisuuteen. (Opetushallitus 2016.)

## **2.5 Yrityksen tulosennusteet ja suunnitelmien tarkistaminen**

Talousasiat ovat merkittävässä roolissa yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Asioiden taloudelliset vaikutukset tuleekin ottaa huomioon toiminnan johtamisessa ja suunnittelussa. Strategisen tason laskelmia käytetään strategisen päätöksenteon ja suunnittelun tukena, ja operatiivisia laskelmia voidaan käyttää apuna jokapäiväisessä päätöksenteossa. (Kotro 2007, 12.)

Taloushallinnon raportit ovat aina historiatietoa, ja ne antavat tietoa siitä, mitä on tapahtunut edellisen vuoden, vuosineljänneksen tai kuukauden aikana. Esimerkiksi vahvistettu tilinpäätös perustuu varsin vanhoihin tapahtumiin, eikä myöskään anna tietoa siitä, mitä voisi tapahtua kuluvan vuoden aikana. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä arvioimaan mahdollisimman tarkasti mitä tulevien kuukausien aikana voi tapahtua, ja millaisia taloudellisia vaikutuksia tapahtumilla on. Suunnittelukauden aikana toteutuneita tapahtumia seurataan ja raportoidaan mahdollisimman reaaliaikaisesti, jotta voidaan arvioida todennäköisiä suuntauksia tulevaisuudessa. Jos yrityksellä on menossa epävarma ajanjakso, seuraa yrityksen johto raporteja päivittäin. (Mäenpää 2015, 141–142.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen talouden suunnittelua osana muuta yritystoiminnan suunnittelua. Budjetoinnilla konkretisoidaan rahaksi yrityksen toimintaan liittyvät toimintasuunnitelmat, ja sen näkökulma on tulevaisuudessa, kuten seuraavassa tilikaudessa. Yrityksen budjetit jaetaan yleensä pää- ja osabudjeteiksi. Pääbudjetteihin luetaan tulos-, rahoitus- ja kassabudjetti. Pääbudjeteilla voidaan suunnitella yrityksen rahoitusta, kannattavuutta ja maksuvalmiutta.



Osabudjetteja käytetään pääbudjettien laatimiseen tarvittavan tiedon hankkimiseen. Aloittava yrittäjä joutuu budjetointia tehdessään arvioimaan kustannukset ja tuotot ilman aiempaa tietoa tai kokemusta, kun taas toimiva yritys käyttää apuna edellisiltä tilikausilta saatua tietoa. (Kotro 2007, 12.)

Suunnitelmien ja asetettujen tavoitteiden valvonta vaatii perusteellista talouden seurantaa. Seurannan avulla toteutuneita tuottoja ja kustannuksia verrataan budjetoituihin, ja pyritään löytämään mahdollisille eroille syitä. Jokainen yritys joutuu laatimaan toimintaansa koskevan tuloslaskelman ja taseen tilinpäätöksen yhteydessä, mutta tuottojen ja kustannusten seurantaa olisi syytä tehdä myös tilikauden aikana. Raportointiväli voi olla esimerkiksi neljännesvuosi tai kuukausi. Tällä tavalla epäsuotuisaan kehitykseen voidaan reagoida korjaustoimenpiteillä mahdollisimman ajoissa. Tilikauden aikaisen seurannan puuttuessa ongelmat havaitaan vasta tilinpäätöksen yhteydessä. Tässä tapauksessa asioihin vaikuttaminen on myöhäistä kyseisen tilikauden osalta. (Kotro 2007, 13.)

Yritys laatii vuosisuunnitelmat etukäteen tulevaa vuotta varten. Toimintasuunnitelmat ja budjetit laaditaan yleensä marraskuussa ja vahvistetaan joulukuussa. Ne pohjautuvat oletuksiin ja ennusteisiin koskien itse yritystä ja sen toimintaympäristöä. Voi kuitenkin olla, että toimintavuoden aikana huomataan, että kaikki ei mene kuin suunnitelmissa on oletettu. Yrityksen tuleekin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pyrkiä ennustamaan se, toteutuvatko suunnitelmat ja saavuttaako yritys asettamansa tavoitteet. (Mäenpää 2015, 141.)

Yrityksen edellisen vuoden raporteja voidaan käyttää vuoden sisällä tapahtuvan kausivaihtelun havainnointiin. Se auttaa myös tulevan vuoden vaihteluiden ennustamisessa. Laskentatoimen tuottamien raporttien avulla voidaan myös löytää pitemmän ajanjakson trendejä, ja tehdä ennusteita. Yritystoiminta ei kuitenkaan ole pelkästään passiivista toimintaa, vaan saadusta informaatiosta tulee tehdä jatkuvasti johtopäätöksiä. Yrityksen tulee tutkia ja arvioida trendeihin ja tuleviin kehityssuuntiin vaikuttavia tekijöitä. Johtopäätösten avulla tehdään ratkaisuja, joilla pienennetään negatiivisten suuntausten vaikutusta ja vahvistetaan positiivisten suuntausten luomaa vaikutusta. (Mäenpää 2015, 142–143.)

## 2.6 Tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma tiedon lähteenä

Tärkein tuloslaskelmasta saatava tieto on, tuottaako yritys tai sen liiketoimintayksikkö tai kustannuspaikka voittoa. Mikäli yritys ei tee voittoa, on tarkastettava mikä on yrityksen liikevaihdon kriittinen piste, jolla toiminta muuttuisi voitolliseksi. Lisäksi tulee selvittää, mitkä kustannustekijät aiheuttavat suurimman osan yrityksen kuluista. Tuloslaskelmasta tulee myös tarkastella myös muita katetasoja, kuten liikevoittoa, tulosta ennen rahoituseriä ja tilikauden voittoa. Esimerkiksi jos yrityksen liikevoitto on positiivinen, mutta tulos ennen veroja negatiivinen, voi se tarkoittaa, että yritys on rahoitettu liian vahvasti velkarahalla. Ja jos yrityksen käyttökate on positiivinen liikevoiton ollessa negatiivinen, tarkoittaa se usein, että yritys on investoinut liikaa suhteessa sen tuottoihin. (Koski 2012, 59–62.)

Taseesta pk-yrityksen johdon on tärkeää varmistaa, että yrityksen varallisuus (taseen vastaavaa) on riittävä suhteessa yrityksen velkoihin. Lisäksi omaisuus, joka on vaikeaa muuttaa rahaksi, tulisi olla rahoitettu omalla pääomalla. Osakeyhtiön hallituksen tulee myös varmistaa, että yrityksen oma pääoma on positiivinen. (Koski 2012, 66–67.)

Kassavirtalaskelma on yksi tärkeimmistä raportoinnin työkaluista. Pk-yrityksissä rahavirrat kulkevat yleensä niin epäsäännöllisesti, että taseen tunnuslukujen antama kuva yrityksen maksuvalmiudesta on virheellinen, sillä ne ovat poikkileikkauksia tietyistä hetkeistä. Tämän vuoksi pk-yrityksen maksuvalmiuden tarkastamiseen tulisi käyttää kassavirtalaskelmaa, koska se auttaa tarkistamaan maksuvalmiuden aikasarjana. Kassavirtalaskelman avulla voidaan myös löytää yritykselle tai liiketoimintayksikölle optimaalinen kasvunopeus maksuvalmiuden vaarantumatta. (Koski 2012, 93–94.)

Kassavirtalaskelma toimii yrityksen johdolle pakotteena, sillä sen laatiminen vaatii yrityksen myynti- ja tuotantoprosessin tunnistamista. Lisäksi myynnille ja tuotannolle tulee asettaa välitavoitteita. Kassavirtalaskelma myös auttaa miettimään, millaisia vaikutuksia erilaisilla myynti- ja hintavariaatioilla on yrityksen

maksuvalmiutta tarkasteltaessa. Kassavirtalaskelma on myös erinomainen työväline budjetointiin. (Koski 2012, 96–102.)

## **2.7 Kassaraportointi**

Kassaraportoinnin vaatimuksena on, että kirjanpitäjä pystyy tunnistamaan liiketoiminnan eri erät ja riskit. Reaaliaikainen taloushallinto toimii perustana riskien tunnistamiselle. Myös ennusteita varten tarvitaan ajankohtaista taloustietoa, ja niiden tekemistä varten tarvitaan tunnuslukujen tuntemista ja raportointia. Toimintasuunnitelmia tehdessä ennusteet toimivat tärkeänä apuna. (Tahvanainen 2016.)

Koska tuloslaskelma ja tilinpäätös ovat suoriteperusteisia laskelmia, eivät ne pidä sisällään yrityksen rahavirtoja. Päätöksentekoa varten yritys tarvitseekin tietoa rahavirroistaan. Tämä vaatii sitä, että kirjanpidossa suoriteperusteiset erät muutetaan kassaperusteisiksi. Liiketoiminnan tulevien kassatapahtumien ajoitus liittyy myös vahvasti yrityksen budjetointiin. (Tahvanainen 2016.)

Sähköinen taloushallinto takaa sen, että taloustieto on reaaliaikaista, jolloin ajantasainen suunnittelu ja ennustaminen helpottuvat. Eri liiketoimien eristä ollaan myös perillä ajantasaisesti, joka helpottaa yrityksen toimintaa kassatilanteen ollessa heikko. Kassaraportoinnissa liiketoiminta tulee jakaa reaali- ja rahavirtaan, kun taas kassaperusteinen raportointi perustuu puolestaan ainoastaan rahavirtoihin. (Tahvanainen 2016.)

## **2.8 Päätöksentekoa tukevat laskelmat**

Taloushallinnon tuottamien laskelmien käyttötarkoitus vaihtelee päätöksentekotilanteiden epävarmuuksien mukaan. Epävarmuudet voivat johtua esimerkiksi yrityksen tavoitteista tai päätöksen seurauksista. Taloushallinnon tuottaman informaation tehtävänä voi olla vastata ennalta asetettuihin kysymyksiin, mikäli toiminnan tavoitteisiin ja päätöksen seurauksiin ei liity minkäänlaisia epävar-

muuksia. Tällöin laskelmat antavat vastauksen esimerkiksi tiettyjen investointien tai tuotteiden kannattavuuteen. Mikäli laskelman tarkoituksena on vastata kysymykseen, se yksinkertaisesti tekee päätöksen esimerkiksi juuri investointien tai tuotteiden kannattavuudesta. (Järvenpää ym. 2013, 38.)

Laskentatoimen systematiikasta voidaan puhua, kun laskentatoimen tuottama informaatio yhdistetään johdon perustehtäviin ja tarkkailuun. Tällöin laskentatoimi kytkeytyy johdon päätöksentekoon ja yleiseen sidosryhmien informoimiseen. Kun laskentatoimen systematiikkaa tarkastellaan, jaetaan laskentatoimi suunnittelu, tarkkailu ja informointilaskelmiin. Suunnittelua avustavia laskelmia ovat vaihtoehto- ja tavoitelaskelmat. Valvontaa avustavia ovat puolestaan tarkkailulaskelmat. Tiedottamisessa avustavia laskelmia ovat erilaiset informaatiolaskelmat. Tällaisten laskelmien tarkoitus on auttaa yrityksen johtoa valintojen tekemisessä, toiminnan ohjauksessa ja vaikuttamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 36.)

Perustelemis- tai rationalisointiroolissa yrityksen tavoitteisiin ja päätösten seurauksiin liittyy epävarmuuksia. Yrityksessä on saatettu esimerkiksi tehdä päätös tuotteen tai palvelun lakkauttamisesta, jolloin sitä perustellaan lakkauttamispäätöksen jälkeen tuotettavilla laskelmilla. On siis tärkeää huomioida laskelmien useat käyttötarkoitukset erilaisissa tilanteissa. Useimmat tilanteet liittyvätkin joko kysymyksiin vastaamiseen tai oppimiseen. Laskelmat on voitu laatia myös tarkoin mietittyjä tarkoituseriä varten, jolloin niitä käytetään päätöksentekoon vaikuttamiseen tai perustelemiseen. (Järvenpää ym. 2013, 39.)

Investointilaskelman tarkoituksena on päästä selville investoinnin kannattavuudesta ja järkevyydestä, ja se ulottuu investoinnin pitoajalle. Kun investointivaihtoehtoja on useita, ja niiden paremmuus tulee saada järjestykseen, on investointilaskelman käyttö erityisen järkevää. Myös liiketoimintaa ajateltaessa laskelmien tekeminen on rationaalista. Kun laskelmia tuotetaan, huomioon tulee ottaa toteutuskustannukset, saatavat tuotot ja rahoitusvaihtoehdot. Tällä tavalla tarkasteltuna voidaan päästä aikaisempaa ajattelua parempaan lopputulokseen. Investoinnin koon kasvaessa myös kerätyn informaation määrän tulee olla suurempi. Investoinnin kannattavuuden tarkasteluun tulee käyttää vähintään kahta

viidestä eri menetelmästä, jotka ovat nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, pääoman tuottoastemenetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. (Kokkolanseudun Kehitys Oy 2015.)

Yrityksen hinnoittelulaskelmat pitävät sisällään tuotteen tai palvelun hinnan asettamisen ja hinnoittelun, ja ne liittyvät kustannuslaskentaan. Koska tuotteen tavoitehinnan tulee kattaa tietyt peruskustannukset, luo kustannuslaskenta pohjan hinnoittelulle. Hinnoittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös monia muita tekijöitä, kuten yrityksen markkinat, kilpailutilanne ja yrityksen oma strategia. Kun hintaa asetetaan, vastakkain laitetaan suoritteiden tuottamiseen liittyvä kustannus ja hinta, joka markkinoilta voidaan saada. Yrityksen taloudellisella hintakilpailukyvyllä tarkoitetaan markkinahinnan ja tuotantokustannusten välistä eroa. Mitä alhaisempi tuotantokustannus on suhteessa markkinahintaan, sitä parempi yrityksen taloudellinen kilpailukyky on. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 38.)

Johdon laskentatoimen informaatiota hyödynnetään myös asiakaskohtaisessa päätöksenteossa. Asiakaskohtaisessa päätöksenteossa on tärkeää miettiä, kuinka kannattavuus vaihtelee asiakasryhmittäin, mikä mahdolliset erot aiheuttaa, ja täytyisikö asiakaskohtaisiin sopimuksiin tehdä muutoksia. Vaikka asiakkaat ostaisivatkin samoja tuotteita, asiakaskohtaiset kustannukset voivat erota toisistaan. Erot voivat johtua esimerkiksi tuotteen toimitustavasta, toimitusnopeudesta tai asiakkaan sijainnista. (Järvenpää ym. 2013, 37.)

Nykyisin johdon laskentatoimen piirissä on herännyt tarve tuottaa informaatiota yrityksen strategisen johdon päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi kun laskentatoimen yritystä koskevat tiedot ja yrityksen tietojärjestelmien ulkopuoliset tiedot halutaan yhdistää, jotta niitä voitaisiin käyttää strategisen johtamisen tukena. Tätä laskentatoimen osaa kutsutaan strategiseksi laskentatoimeksi. Se pyrkii tuottamaan informaatiota erityisesti yrityksen menestystekijöistä ja strategisista kilpailueduista. Se voi tuottaa informaatiota myös esimerkiksi yrityksen kilpailijoiden strategioista. Yrityksen strategiseen laskentatoimeen voi kuulua myös laskentatoimen raportoinnin kohdentuminen yrityksen toimintaprosessien toi-

mintojen ja niihin liittyvien kulujen ja kustannusten raportointiin ja mittaamiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 40.)

### **3 Talousviestintä**

#### **3.1 Peruselementit ja tehtävät**

Sisäisen laskentatoimen käsitettä käytetään tarkasteltaessa johdon laskentatoimea. Sisäisen talousviestinnän tehtävä on tukea yrityksen tuloksen tekemistä, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua. Toimiva talousviestintä luo vuorovaikutusta, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Talousviestinnän perustana on arvontuottamisajattelu. Laskentainformaatio määrittelee yrityksen tavoitteleman lisäarvon, miten sitä tuotetaan ja miten siitä viestitään. Yritystoiminnan päätarkoituksena voidaan pitää voiton tuottamista yrityksen omistajille korvauksena sijoitetusta pääomasta ja otetusta riskistä. Jos yrityksessä sovelletaan sidosryhmäajattelua laajemmin, on yrityksen tarkoitus tuottaa voittoa omistajille tarjoamalla asiakkaille tarpeet tyydyttäviä palveluja, joita tuottaa vastuullisen liiketoiminnan mallin mukaisesti motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Eri sidosryhmien poikkeavat tavoitteet ja päätöksentekoa ohjaavat valinnat liittyvät olennaisesti talousviestinnän arvojen määrittelyyn. (Partanen 2007, 19–20.)

Talousinformaation rooli on merkittävä arvon tuottamisen keinojen, toimintatapojen ja käytäntöjen luomisessa. Laskentainformaatio tukee yrityksen rationaalista päätöksen tekoa ja edustaa periaatteessa taloudellisen edun maksimointia. Taloushallinto-organisaation johtamiselle antama tuki perustuu siihen, millaisin viestinnällisen keinoin organisaatiota kannustetaan arvon tuottamiseen. Viestintää määrittelee joukko raportteja, joita tuotetaan säännöllisesti tai tilannekohtaisesti. Raporttien tulisi olla mahdollisimman ytimekkäitä, ja pyrkiä kiinnittämään johdon huomio kriittisiin menestystekijöihin. Myös erilaiset kommunikointitilanteet ovat merkittävässä roolissa talousinformaation välittämisessä, ja taloushal-

linnon asiantuntijan tuleekin viestiä niin, että hänet ymmärretään oikein. (Partanen 2007, 20–21.)

### **3.2 Toimiva talousviestintä**

Talousviestintä ei ole pelkästään laskelmien tuottamista ja lukujen raportointia. Se toki kiinnittää johdon huomion kannattavuuteen, tulokseen, kassavirtoihin, pääomantuottoon, rahoitukseen ja muihin organisaation toiminnan ohjaamisen ja suunnittelun avainalueisiin. Perimmiltään talousviestintä on kuitenkin vaikuttamista. Se pyrkii suuntaamaan johdon huomiota ja parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä. Tätä kautta se voi muuttaa henkilöstön mielipiteitä, asenteita, näkemyksiä ja toimintaa. (Partanen 2007, 27.)

Hyvä talousviestintä on vaikuttavaa ja luo uskottavuutta. Se kertoo esimerkiksi strategian onnistumisesta yrityksen eri sidosryhmille, sekä sisäisille että ulkoisille. Talousviestinnän kouluttaja Maija Harsun mukaan viestijän tulee olla perillä sekä yrityksen strategiasta, että talouden tunnusluvuista. Hänen mukaansa talouden lukujen tunteminen helpottaa, kun viestijä selvittää yrityksen johdolle, miten strategian onnistuminen näkyy talouden luvuissa. Kun viestijä tuntee olennaiset tunnusluvut, kuten omavaraisuus- ja velkaantumisasteen, hänen oma varmuutensa ja uskottavuutensa lisääntyy. (Linna 2016.)

Harsun mukaan viestijän ei kuitenkaan tarvitse tuntea talouden lukuja läpikotaisin, vaan viestijän tehtävänä on etsiä luvuille lisätietoa, hakea perusteluita ja tulkita lukuja niin, että ne saadaan muutettua selkeiksi viesteiksi yrityksen johdolle. Viestinnän tärkein tehtävä onkin luoda talouden luvuille konteksti, ja taustoittaa niitä. Tunnuslukujen tulee olla yhteydessä yrityksen tavoitelukuihin ja toimintaympäristöön. Lukujen ymmärtäminen onkin todella hankalaa, jos niitä ei tarkenneta ja perustella esimerkkien kautta. Viestinnän tehtävänä onkin luoda luvuille perspektiivi. (Linna 2016.)

Harsun mukaan viestinnän tulee tuoda talousraportointiin mukaan lukijan näkökulmaa ja kertoa lisätietoa. Tärkeää tietoa on esimerkiksi se, onko organisaatio

päässyt kohti tavoitteitaan. Hyvä talousviestintä onkin luotettavaa ja läpinäkyvää. Sen tulee myös keskittyä oikeisiin, olennaisiin asioihin. (Linna 2016.)

Taloushallinnolta vaaditaan suurten linjojen ja kehityssuuntien esittämisen lisäksi tarkkaa yksityiskohtaista analysointia, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää toiminta-ajatuksen, strategian ja valitun liiketoimintamallin mukaisesti. Kokonaisuuden hallinta vaatii asioiden taustojen ymmärtämistä ja yksityiskohmainen analysointi puolestaan toiminnan perinpohjaista tuntemista. Taloushallinto tukee yrityksen operatiivista johtoa parhaiten silloin, kun johdon aika vapautuu jokapäiväisen toiminnanohjaamisen sijasta tulevaisuuden suunnitteluun. Tämän perustana toimii kustannus- ja kannattavuustekijöiden kattava seuranta ja analysointi. Strategisen johtamisen tukemisessa taloushallinto toimii parhaiten silloin, kun se kyseenalaistaa ja kehittää strategisia oletuksia ja valintoja. Strategiatyöskentelyn tukeminen vaatii yrityksen ulkoympäristön analysointia ja tulevaisuusorientaatiota. Tämän vuoksi talousjohtamisen rooli onkin laajentunut arvoketjuanalyysiin, kilpailijaseurantajärjestelmien kehittämiseen ja jopa skenaariotyöskentelyyn. (Partanen 2007, 27–28.)

Taloudellisen informaation tulisi kohdistua erityisesti niihin tekijöihin, jotka synnyttävät yritykselle lisäarvoa. Talousinformaatiolla on ollut merkittävä rooli prosessien kehittämisessä. Se on auttanut toiminnan virtaviivaistamisessa, verkostoituvan liiketoiminnan tukemisessa ja ulkoistamisen tai puutteellisen laadun aiheuttamien ongelmien paljastamisessa. Talousinformaatiolla on parhaimmillaan merkittävä rooli piilokustannuksia aiheuttavan toiminnan tehottomuuden ja päällekkäisten toimintojen tunnistamisessa. (Partanen 2007, 29–30.)

Talousviestinnän laatuun vaikuttavat vahvasti tuotettavan informaation luonne, ja informaation tuottamis- ja välittämistavat. Hyvä talousinformaatio luokitellaan relevantiksi, ymmärrettäväksi, luotettavaksi, ajankohtaiseksi ja esitystavaltaan selkeäksi. Informaation tuottamiseen ja välittämiseen liittyviä tavoitteita ja periaatteita ovat kustannustehokkuus, prosessien nopeus ja oikea-aikaisuus ja tiedonhallinta. Hyvä talousviestintä pitää myös sisällään tulevaisuuden ennakkoinnin, jotta yrityksen tulosohjaus ei pidä sisällään yllätyksiä. (Partanen 2007, 39.)



Relevantin talousinformaation tulee myös olla tulevaisuusorientoitunutta. Se edellyttää taloudellisilta ennusteilta ja ennustamiselta esimerkiksi sitä, että liiketoiminnan kannattavuuteen liittyvät muutokset havaitaan ajoissa, korjaavat toimenpiteet voidaan käynnistää tuotetun tiedon avulla ja että käytössä on koko ajan oikeaa ja päivitettyä tietoa liittyen yhtiön tulevaisuuteen. Lisäksi hyvä talousinformaatio on ymmärrettävää. Laskentaraportilla tulee siis olla sen saajalle merkitystä, ja hänen tulee pystyä tarkastelemaan raportin tietoja asiantuntevasti. (Partanen 2007, 42–43.)

Laadukas talousinformaatio on myös ajankohtaista. Tänä päivänä erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät antavat mahdollisuuden seurata reaaliaikaisesti myyntiä, tuotantoa ja laskutusta. Tällä tavalla saadaan selville päiväkohtainen kannattavuus. Tietojärjestelmien luomia mahdollisuuksia ei kuitenkaan hyödynnetä aina riittävästi. Raportoinnissa tulee kuitenkin muistaa pääperiaatteena, että informaation tuottamisen kustannukset eivät saa ylittää siitä koituvaa hyötyä. Tämän määrittäminen on kuitenkin yleensä hankalaa. Informaation laadun ohella raportoinnin kehittämisessä huomiota tulisi kiinnittää prosessien nopeuteen ja tiedon oikea-aikaisuuteen. (Partanen 2007, 43–46.)

### **3.3 Laskentatoimen informaatio**

Taloushallinnon tuottama informaatio on suurimmaksi osaksi rahamääräistä. Rahamääräisen informaation etuna on, että se muuttaa erilaiset mittayksiköt helposti vertailtaviksi mittayksiköiksi, esimerkiksi valuutoiksi. Puhuttaessa rahamääräisestä informaatiosta tarkoitetaankin kustannuksiin ja tuottoihin liittyvää informaatiota. Kustannukset voivat käsittää esimerkiksi henkilö- ja raaka-ainekustannuksia tai tuotteen valmistamisesta ja asiakaspalvelusta aiheutuvia kustannuksia. Tuottoihin liittyvä informaatio kattaa rahamääräisen tiedon esimerkiksi tuote- tai asiakasryhmäkohtaisista myyntituotoista. (Järvenpää ym. 2013, 39.)

Ei-rahamääräistä informaatiota voi käyttää täydentävässä roolissa päätöksenteossa. Ei-rahamääräinen informaatio käsittää esimerkiksi kappalemääräisen

myynnin, asiakastilausten määrän, henkilökunnan jakauman kokoaikaisten ja osa-aikaisten välillä, toimitusten oikea-aikaisuuden tai reklamaatioiden määrän. Organisaatioissa ei-rahamääräistä informaatiota voidaan tuottaa taloushallinnon lisäksi myös monilla muilla osastoilla. (Järvenpää ym. 2013, 40.)

Taloushallinnon tuottama informaatio voi olla sekä objektiivista että subjektiivista. Objektiivinen informaatio tarkoittaa informaatiota, joka on täysin riippumaton sen tuottajasta. Se on useimmissa tapauksissa todennettua, esimerkiksi kirjanpitoon ja sen tositteisiin pohjautuvaa informaatiota. Voidaankin ajatella, että tuotteen myyntituottoihin ei vaikuta, kuka informaation tuottaa. Informaatio voi olla myös subjektiivista, jolloin sen tuottajalla on suuri vaikutus informaation sisältöön. Subjektiivista informaatiota tuotetaan esimerkiksi, kun myyntihenkilöstö arvioi asiakastyytyväisyyttä asiakaskäynnillä. Subjektiivisen informaation ongelmana on, että myyjät voivat antaa hyvin erilaisia arvioita asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida myös objektiivisen informaation avulla, kuten reklamaatiomäärillä tai asiakasuskollisuudella. (Järvenpää ym. 2013, 41.)

Taloushallinnon täytyisi tuottaa tietoa sekä historiallisesta menestyksestä että tulevaisuudesta. Historiallista menestystä mitataan esimerkiksi saavutetulla markkinaosuudella tai myyntituotoilla ja kustannuksilla. Menneisyyteen perustuva tieto auttaa liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelemisessa. Esimerkiksi investointeja suunniteltaessa täytyy tietää yrityksen senhetkinen taloudellinen tilanne. Menneisyyttä tutkivia laskelmia ovat esimerkiksi kustannuslaskelmat, joissa tarkastellaan toteutuneita kustannuksia jälkilaskennan avulla. (Järvenpää ym. 2013, 42.)

Taloushallinnon tuottama tulevaisuuteen katsova informaatio käsittää arvioita, ennusteita ja tavoitteita. Niiden avulla voidaan tarkastella esimerkiksi arvioitua myyntituottojen ja kustannusten kehitystä. Voidaan myös tutkia, kuinka asiakastarpeet kehittyvät, kuinka kilpailijoiden markkinoille tulo voi vaikuttaa yrityksen omaan taloudelliseen tulokseen tai miten raaka-ainekustannukset tulevat tulevaisuudessa kehittymään. Tulevaisuuteen suuntautuva informaatio varmistaa, että yrityksen toimenpiteet ovat riittäviä tulevat haasteet huomioon ottaen. Tyy-

pillisiä taloushallinnon tulevaisuuteen suuntautuvia laskelmia ovat esimerkiksi budjetti- ja investointilaskelmat. (Järvenpää ym. 2013, 42.)

### 3.4 Tuotetun informaation perusongelmat

Taloushallinnon tuottamaan informaatioon liittyy monia ongelmia. Informaation käyttäjän tulee ymmärtää nämä ongelmat, sillä niiden ratkaisemiseksi on jouduttu tekemään monia kompromisseja informaatiota tuottaessa. Informaation perusongelmia ovat esimerkiksi laajuus, arvotus, jaksotus, kohdistettavuus, luotettavuus ja olennaisuus. Esimerkiksi ulkoisen kirjanpidon kohdalla kirjanpitolaissa annetaan laajuus-, arvotus- ja jaksotusongelmiin tarkkoja ohjeita, mutta tällaista ohjeistoa ei löydy sisäisessä laskentatoimessa. Ongelmat ratkaistaankin organisaatioittain. Ratkaisut ongelmiin ovatkin usein hyvin erilaisia eri organisaatioissa ja päätöksentekotilanteissa. Tämä saattaa esimerkiksi isoissa kansainvälisissä organisaatioissa heikentää laskelmien vertailukelpoisuutta. Näissä tapauksissa informaation yhdenmukaisuus pyritäänkin varmistamaan erilaisten yrityksen sisäisten ohjesääntöjen avulla. (Järvenpää ym. 2013, 44.)

Laajuusongelman ydinkysymys liittyy laskelmiin sisältyvien tuottojen ja kustannusten laajuuteen. Mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään? On valittava, ovatko laskelmissa mukana esimerkiksi vain liiketoiminnan tuotot, jolloin satunnaiset tuotot jätetään laskelmien ulkopuolelle. Tällöin tietysti myös kustannuspuolella ovat mukana ainoastaan liiketoiminnan kustannukset, ja muut kustannukset jäävät ulkopuolelle. Toinen mahdollisuus on ottaa kaikki tuotot ja kustannukset mukaan laskelmiin. Samoin voidaan pohtia, sisällytetäänkö laskelmiin vain liiketoiminnan sitoma pääoma vai onko mukana koko pääomataaseesta. Laskelmien tunnusluvut saavat eri arvot riippuen laskentatoimen laajuusongelman ratkaisusta. Ratkaisut ovat usein hyvin yrityskohtaisia, eikä yhtä oikeaa yleistason ratkaisua yleensä ole helppo löytää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 41.)

Arvostusongelma liittyy siihen, mitä arvoja laskentatoimen raporteissa käytetään. Varsin yleisesti johdon laskentatoimessa käytetään hankintahintaista ar-

vostusta ulkoisen laskennan tapaan. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää päivähintaista tai jälleenhankintahintaista arvostusta. Erityisesti silloin kun yritys pyrkii inflaatioaikoina turvaamaan reaali-pääomansa säilymisen nimellispääoman rinnalla, se voi siirtyä esimerkiksi käyttöomaisuuseriensä arvostuksessa päivähintaiseen tai jälleenhankintahintaiseen arvostukseen ja näistä arvoista määriteltyihin poistoihin. Poistot ovat tällöin hankintahinta-arvoisia poistoja suuremmat, pidättävät enemmän tulorahoitusta yrityksen sisällä ja näin mahdollistavat myöhemmin esimerkiksi koneiden uusimisen kohonneista hinnoista huolimatta. Yrityksen reaalin toimintakyky säilyy entisellään eikä inflaatio heikennä sitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 42.)

Jaksotusongelma syntyy, kun tuotannontekijöitä käytetään useiden tuotteiden tuottamiseen pitkän ajanjakson aikana. Keskeinen osa jaksotusongelmaa ovatkin poistot. Poistolla tarkoitetaan realisointiperiaatteen mukaisesti tuotannontekijän hankintahinnan jakamista kustannukseksi niille ajanjaksoille, joilla konetta käytetään. Poistoja voidaan tehdä useamman menetelmän avulla, kuten tasa-, menojäännös-, annuiteetti- tai käytönmukaisena poistona. (Järvenpää ym. 2013, 44.)

Kohdistusongelmassa on kysymys yrityksen tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta toiminnoille, tulosityksiköille, tuotteille ja palveluille. Jos yrityksellä on esimerkiksi hotelli- ja ravintolatoimintaa ja näillä toiminnoilla on yhteinen johto, niin kohdistusongelmassa on ratkaistava, miten esimerkiksi johdon palkka- ja muut yhteiset kustannukset jaetaan kustannuslaskennassa edellä mainituille toiminnoille. Kohdistuskriteereitä voidaan luoda monella tavalla, mutta yleisperiaatteena yritetään mahdollisimman hyvin soveltaa kohdistamisessa aiheuttamisperiaatetta. Kustannuksia ja tuottoja kohdistetaan niille yksiköille ja tuotteille, jotka ovat ne todellisuudessa aiheuttaneet. Yritysjohdon on luotava muita kohdistamisperiaatteita, mikäli aiheuttamisperiaatetta ei kyetä soveltamaan. Kohdistamisperiaatteet voivat syntyä esimerkiksi neuvottelujen tuloksena tai perustua erilaisiin laskennallisiin kriteereihin. Johdon kustannukset voidaan esimerkiksi kohdistaa tulosityksiköille suhteessa niiden liikevaihtoon. Perustavoitteena on aina löytää tuottojen ja kustannusten kohdistamisessa mahdollisimman käyt-

tökelpoinen, luotettava ja hyväksyttävä kohdistamisratkaisu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 42–43.)

Seuraava taloushallinnon tuottaman informaation ongelma kohdistuu luotettavuuteen eli reliabiliteettiin. Kun mittaus toistetaan, sen arvon tulisi pysyä samana, mikäli tilannekin on pysynyt samana. Kun reliabiliteetti on hyvällä tasolla, mittaustulos on sama mittaustavasta tai mittaajasta riippumatta. Esimerkiksi kassavirtapohjaisissa myyntituotoissa luotettavuuden taso on hyvä. Myyntituotosten todentaminen on helppoa katsomalla tilioitteesta, kuka on maksanut ja minkä verran. Sen sijaan luotettavuus voi olla heikolla tasolla esimerkiksi reklamaatiomääriä laskettaessa. (Järvenpää ym. 2013, 46.)

Laskentatoimen informaation tulisi mitata, mistä tietoa halutaan saada. Tällöin on kyseessä informaation validiteettihaaste. Validiteetti on hyvällä tasolla silloin, kun tiedon käyttäjä kokee, että informaatio vastaa hänen käyttötarvettaan. Esimerkiksi BKT ei ole validiteettinsa puolesta toimiva mittari, mikäli halutaan tietoa yrityksen tuotantomääristä, sillä bruttokansantuote mittaa kansantalouden kokonaistuotantoa eikä yksittäisen yrityksen tuotantomäärää. Bruttokansantuote voi olla luotettavuudeltaan riittävä, mutta yhden yrityksen tuotantomäärää mitattaessa sen validiteetti on heikko. Validiteetiltaan liikevaihto on paljon parempi yhden yrityksen tuotantomäärän mittari. Validiteetti ja luotettavuus ovat siten kaksi toisistaan erillistä käsitettä, vaikka ne liittyvät toisiinsa. Puutteet luotettavuudessa heikentävät myös mittaamisen validiteettia. (Järvenpää ym. 2013, 47.)

Tiedon olennaisuus on viimeinen laskentatoimen tuottaman informaation haaste. Laskentatoimen tuottaman informaation täytyy olla olennaista informaation käyttäjälle. Tällöin esimerkiksi tuotantolaitoksessa voidaan haluta tietää sen osastokohtaiset puhtaanapitokustannukset, mutta päätöksenteon kannalta ne ovat usein epäolennaisia ja liian tarkasti kohdistettuja. (Järvenpää ym. 2013, 47.)

### **3.5 Talousviestinnän rooli arvon tuottamisessa**

Yrityksen arvontuottamisjärjestelmään kuuluu olennaisena osana talousjohtaminen. Talousviestinnän rooliin kuuluu johtaa arverkostoa, eli erilaisia arvoa luovia toimijoita, ja toimintoja. Lisäksi talousviestintä kommunikoi arvon, jonka yritys on tuottanut prosessiensa avulla. Arvon tuottaminen ilmaistaan asiakkaan tai omistajan näkökulmasta, asiakasarvona tai omistajalisäarvona. Talousviestinnällä pyritäänkin ohjaamaan yrityksen prosesseja niin, että yritys tuottaa omistajalleen lisäarvoa ja lisäarvontuottamiskyky kehittyy koko ajan. (Partanen 2007, 51.)

Yrityksen johdon tehtäviin kuuluu valita arvon tuottamisen näkökulmasta parhaat toimintavaihtoehdot. Talousohjauksen tulisi tuottaa informaatiota eri vaihtoehtojen ja tavoitteiden kannattavuus- ja kustannusvaikutuksista mahdollisimman luotettavasti, jotta yrityksellä olisi mahdollisimmat vahvat edellytykset tuottaa lisäarvoa. (Partanen 2007, 54.)

### **3.6 Talousviestintä päätöstilanteissa**

Laskentatoimen tulee tuottaa relevanttia tietoa, johon yrityksen johto voi perustaa päätöksentekonsa. Laskentainformaation avulla voidaankin esittää eri päätösvaihtoehdot yhteismitallisesti. Talousinformaation tuottaminen myös pitää aina sisällään vaikuttamista, vaikka sen tavoite olisikin kuvata todellisuutta mahdollisimman realistisesti. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tuloslaskelmassa esitetään vaihtoehtoisista tuloksista se, joka on voimassa olevien säännösten mukainen, ja esitetään oikean ja riittävän kuvan periaatteiden mukaisesti faktana. Laskentatoimen vaikuttamisroolia ei kuitenkaan usein edes tiedosteta päätöksentekijöiden taholla, koska laskentainformaatiota pidetään faktapohjaisena, objektiivisena ja neutraalina. (Partanen 2007, 135–136.)

Usein laskentatoimen rooli on ollut merkittävä ongelmien tunnistamisessa, vaihtoehtoisten ratkaisujen arvioinnissa ja päätösten toteuttamisen tarkkailussa.

Toisaalta sen rooli on ollut pienempi ratkaisuvaihtoehtojen luomisessa ja toimintastrategioiden valinnassa. (Partanen 2007, 136.)

Erilaisten laskelmien laadinta on tiukasti sidoksissa yhteisesti sovittuihin sääntöihin, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin laskennassa. Erilaisten kirjanpito-normien noudattaminen eri maissa on yleistä, ja myös kansainväliset kirjanpito-standarditkin antavat yleensä luvan vaihtoehtoisten menetelmien käyttöön tiettyissä yksittäisissä erissä. Tuloksen laskeminen onkin merkittävässä määrin sovittavissa oleva asia. Sekä sisäisessä että ulkoisessa laskennassa laskelman laadintaan liittyy tiettyjen perusongelmien ratkaiseminen. Laskentatilanne tulee ottaa huomioon, kun mietitään erilaisia mittaus-, laajuus-, arvostus-, kohdistus- ja jaksotusongelmia. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisen perustein tehtyjä laskelmia. (Partanen 2007, 32.)

Laskentainformaation rooli on hyvin merkittävä, kun pyritään selvittämään, missä tilanteessa organisaatio on ja mihin suuntaan sitä tulisi pyrkiä kehittämään. Tämän vuoksi ”monimutkaisuuden hallinnasta” on tullut merkittävä haaste. Taloushallinnon perustehtäviä, kuten kirjanpitoa, reskontran hoitoa ja palkanlaskentaa on ulkoistettu tai siirretty palvelukeskuksiin, jotta monimutkaisuutta pystyttäisiin hallitsemaan. Perinteinen taloudellinen raportointi tukee monimutkaisuuden hallintaa melko huonosti, joten taloushallinnossa onkin panostettu erilaisten tilannekohtaisten analyysien laatimiseen, jotta talousviestinnän roolia päätöksenteossa saataisiin suuremmaksi. Muutosilmiöiden tunnistaminen etukäteen ja niiden ajoittumisen ennustaminen ovat yhä merkittävämmässä roolissa. Taloushallinnon tuleekin tukea voimakkaammin asioiden mallintamista etukäteen, epäjatkuvuuskohdan tunnistamista ja ajoituksen etsimistä, jotta saadaan varmistettua se, että yrityksen toiminta on suunniteltu järkevästi. (Partanen 2007, 36–37.)

## 4 Digitalisaation vaikutus taloushallinnon kehittymiseen

### 4.1 Tilitoimistoalan ja teknologian kehittyminen

Kehittyvät tekniikka ja automaatio sekä digitalisaatio ilmiönä vaikuttavat suuresti tilitoimistoalaan. Tilitoimistojen tulee pyrkiä käyttämään kehityksen tuomia mahdollisuuksia hyväkseen saadakseen etulyöntiaseman tilitoimistoihin, jotka luottavat vanhoihin toimintatapoihin. Digitalisaation ansiosta monet tilitoimiston rutiinit, kuten kirjanpidon kirjaaminen ja tallentaminen, on saatu automatisoitua, ja perinteisestä tallentamisesta on siirrytty muihin tehtäviin. Taloushallinnon muututtua sähköiseksi, tilitoimistolla on mahdollisuus lisätä palvelutarjontaansa asiantuntijapalveluita. (Partanen 2015.)

Sähköinen taloushallinto ja automaation lisääntyminen vähentävät tilitoimiston perinteiseen tallennustyöhön käytettyä työaika. Jos vapautunutta aikaa ei osata käyttää oikein, aiheuttaa automaatio ongelman esimerkiksi tuntiperusteiseen hinnoitteluun. Hinnoittelun muokkaaminen onkin oleellisessa asemassa tilitoimistoalan kehittyessä. (Partanen 2015.)

Nykyisessä kehittyneessä reaaliaikaisessa kirjanpidossa sekä tilitoimisto että asiakas näkevät ajantasaisesti kirjanpidon tilanteen, eli myyntisaamiset, ostovelat ja pankkitilin saldon. Joissain tapauksissa tilitoimisto hoitaa jopa yrityksen maksuliikenteen. Taloushallinnon ohjelmien kehitys mahdollistaa joustavan maksuliikenteen hoidon. Internet-yhteys mahdollistaa sen, että asiakas hoitaa myyntilaskutuksen ja ostolaskujen hyväksynnän, ja ostolaskujen tiliöinti ja kirjanpidon oikeellisuus kuuluvat tilitoimiston vastuulle. Taloushallinnon eri osien integroinnin avulla myyntilasku on heti kirjoittamisen ja lähetyksen jälkeen mukana kirjanpidossa, eikä erillisiä ajoja tarvita. Myös ostolaskut siirtyvät verkkolaskuina suoraan kirjanpidonohjelmaan, ja niiden tiliöinti voidaan automatisoida. (Reunanen 2015.)

Se, että asiakasyritys oppii käyttämään tilitoimiston kanssa yhteiskäytössä olevaa ohjelmistoa vie aikaa, ja alussa yhteistyö voi olla hankalaa. Pitkäjänteinen



opastus kuitenkin auttaa löytämään toimivat käytännöt molempien osapuolten välille. Tilitoimistolle onkin tärkeää, että asiakasyritys tuntee saavansa lakisääteisten palvelujen lisäksi muuta tärkeää lisäarvoa. (Reunanen 2015.)

Tilitoimiston tulee myös keskittyä palvelutarjontansa parantamiseen automaation vapauttaessa työaikaa. Vapautunutta työaikaa voidaan käyttää esimerkiksi asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen asiakkaille. Esimerkiksi talouden ohjaamisen määrä palvelutarjonnassa lisääntyy, jolloin asiakkaiden tarpeet ja ongelmat nousevat suurempaan rooliin. Tämä puolestaan synnyttää lisää luottamusta tilitoimiston ja asiakkaan välille. Hyvin esille nostetut asiantuntijapalvelut auttavat myös tilitoimistoa erottumaan muista tilitoimistoista markkinointityötä tehtäessä. (Partanen 2015.)

Koska erilaiselle asiantuntijatyölle jää automaation ansiosta enemmän aikaa, voi kirjanpitäjä tutustua tarkemmin asiakkaan raportteihin ja toimialaan. Tämä luonnollisesti antaa mahdollisuuden entistä tarkemmalle ja paremmalle neuvonnalle. Kuitenkin henkilöstön osaamiseen tulee kiinnittää huomiota neuvontaa tarjotessa, ja esimerkiksi sisäisen laskennan opettelu on yksi hyvä vaihtoehto kirjanpitäjälle. (Partanen 2015.)

Tilitoimistojen tarjoamat palvelut muuttuvat koko ajan asiakaslähtöisemmiksi. Palvelutarjontaa kehittäessä tuleekin ottaa erityisesti huomioon asiakkaan tarpeet. Sähköinen taloushallinto aiheuttaa tilanteen, jossa asiakkaat kiinnittävät enemmän huomiota taloutensa seurantaan ja suunnitteluun. Tätä myötä myös talousjohtaminen kehittyy. Myös yhteistyö tilitoimiston ja asiakkaan välillä lisääntyy huomattavasti. (Partanen 2015.)

Balanco Accounting Oy:n toimitusjohtaja Mikko Marttunen kirjoittaa blogissaan suomalaisten tilitoimistojen kehittymistarpeesta tulevaisuudessa. Tällä hetkellä suurin osa varsinkin pienimmistä tilitoimistoista tuottaa asiakkailleen pelkästään lakisääteistä kirjanpitoa. Syitä tähän palvelutarjonnan monipuolisuuden puutteeseen voidaan etsiä sekä tilitoimistoista itsestään sekä näiden asiakkaista. Koska suurin osa tilitoimistojen asiakkaista on tyytynyt pelkkien lakisääteisten kirjanpito-palveluiden ostamiseen, eivät tilitoimistot ole kokeneet tarpeelliseksi

monipuolistaa tietotaitoaan tai osaamistaan, ja sitä kautta laajentaen palvelutarjontaansa. Potentiaalisesti myös tilitoimistoyrittäjän henkilökohtaiset syyt voivat johtaa muutoshaluttomuuteen. Korkeamman keski-ikänsä omaava tilitoimistoyrittäjä ei välttämättä koe enää tarpeelliseksi kehittää yrityksensä palvelutarjontaa lähestyvän eläkkeen, yritystoiminnan lopettamisen tai yrityskaupan/yrityksen sukupolvenvaihdoksen takia. (Marttunen 2016.)

Marttunen näkee nuoremman sukupolven saapumisen yritysmaailmaan ja sitä kautta digitalisaation yleistymisen entisestään katalyyttinä tilitoimistojen kehittymiselle. Tilitoimistojen palvelutarjonnan muutosta tulee ajamaan etenkin sähköisen taloushallinnon yleistyminen ja sen kehittäminen asiakkaiden käyttöön. Marttunen mukaan tilitoimistojen tulee tulevaisuudessa pystyä perustelemaan asiakkailleen mistä tilitoimiston palvelu koostuu ja mistä asiakas maksaa. Asiakkaiden hankkimiseksi ja pitämiseksi heille täytyy pystyä perustelemaan, mikä palvelun lisäarvo on, ja mistä se tulee. Marttunen mielestä tilitoimisto voi tulevaisuudessa tuottaa palveluillaan lisäarvoa esimerkiksi asiakaskohtaisella räätälöidyllä palvelulla. Marttunen uskoo tilitoimistojen jakautuvan tulevaisuudessa kolmeen selvästi erottuvaan kategoriaan; muutoshaluttomiin tilitoimistoihin, jotka tuottavat asiakkailleen vain lakisääteisen kirjanpidon, automatisoituun kirjanpitoon ja omien prosessien optimointiin keskittyviin tilitoimistoihin, jotka luovat lisäarvoa volyyymilla, ohjelmistolla tai hinnalla, sekä kokonaisvaltaisia ja yksilöityjä palvelupaketteja tarjoaviin täyden palvelun tilitoimistoihin. Tällainen jaottelu tarjoaa yritykselle mahdollisuuden löytää juuri itselleen sopivan tilitoimiston. (Marttunen 2016.)

Accountorin ulkoistusdivisioonan kilpailukyvystä vastaava johtaja Outi Lähteenmäki-Lindman kirjoittaa Accountorin blogissaan, kuinka taloushallintoalan koulutusta tulee uudistaa vastaamaan digitalisaation tuomia muutoksia ja vaatimuksia. Vaikka taloushallinnon prosessit ovat muuttuneet enenevässä määrin sähköiseksi, ei taloushallinnon ammattilaisilla Lähteenmäki-Lindmanin mukaan ole syytä huoleen työpaikkansa puolesta. Digitalisaatio muuttaa lähinnä taloushallinnon ammattilaisten toimenkuvia ja työtehtäviä. Digitalisaatio ei tule myöskään korvaamaan ihmisten välistä vuoropuhelua ja konsultointia. Lähteenmäki-Lindman näkee, että asiakkaiden tarve kirjanpidollisiin kysymyksiin tai verotuk-

seen liittyviin neuvoihin ei digitalisaation myötä vähene, vaan itse asiassa kasvaa. (Lähteenmäki-Lindman 2016.)

Digitalisaatio tulee vähentämään taloushallinnon virheiden määrää ja parantamaan sen laatua, tehden taloushallinnon hoitamisesta tehokkaampaa ja tarkempaa. Lähteenmäki-Lindmanin mukaan taloushallinnon työntekijät tulevat tulevaisuudessa koostumaan sekä roboteista että ihmisistä. Tulevaisuudessa kaikkia kaavamaisia taloushallinnon prosesseja pystytään automatisoimaan. Tekoälyn kehittyessä myös monimutkaisempia, päättelyä vaativia työtehtäviä voidaan antaa koneiden hoidettavaksi. Kaiken tämän automaation ja taloushallinnon perustehtävien laadun tasaantumisen johdosta asiakaspalvelun ja vuorovaikutuksen merkitys tulee korostumaan asiakkuuksien hankkimisessa ja säilyttämisessä. Lähteenmäki-Lindmanin mukaan tulevaisuudessa suurin kilpailuetu saavutetaankin hyvien palvelukokemuksien avulla. (Lähteenmäki-Lindman 2016.)

Taloushallinnon tulevaisuuden suunnan tulee myös osaltaan määrittämään sen koulutus. Taloushallinnon tekninen kehitys tulee asettamaan muutospaineita oppilaitoksille, jotta ne pysyisivät kehityksen aallonharjalla ja mahdollistaisivat koulutuksen, joka tuottaa tulevaisuuden asiantuntevia työntekijöitä. Oppilaitosten tulisi Lähteenmäki-Lindmanin mielestä laajentaa koulutustaan kehittämään oppilaiden talousymmärrystä ja talouslukujen tulkintakykyä. Tulevan kirjanpitäjän tulisi pystyä ennakoimaan yritysten tulevaisuudennäkymiä, käsittämään asiakasyrityksen liiketoimintaa talouslukujen osalta ja toimia yritysneuvojana auttaen asiakasta kehittämään yritystoimintaansa. Myös jo ammatissa olevien kirjanpitäjien tulisi kehittää osaamistaan vastaamaan kehittyvää ammatinkuvaansa, jossa konsultoivan roolin merkitys korostuu. Lähteenmäki-Lindmanin mukaan muutokseen sopeutuminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat tärkein tapa varmistaa oma työmarkkina-arvo. (Lähteenmäki-Lindman 2016.)

## 4.2 Tilitoimisto konsulttina

Tili-Saarimaa Oy:n toimitusjohtaja Satu Saarimaa kannustaa Procountor-blogissaan suomalaisia tilitoimistoja laajentamaan palvelutarjontaansa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen eli yritysneuvontaan. Tulevaisuudessa tilitoimiston tulisi auttaa asiakkaitaan saavuttamaan haluttuja liiketoiminnan tavoitteita. (Saarimaa 2016.)

Monipuolisemman asiakassuhteen saavuttamiseksi tarvitaan sekä tilitoimiston että asiakkaan panosta. Yrityksen tulee selvittää tilitoimistolleen oma liiketoimintansa perinpohjaisesti prosesseja myöten. Myös yrittäjän omakohtainen kokemus ja tietotaito toimialasta auttavat tilitoimistoa muodostamaan kokonaisvaltaisemman kuvan asiakasyrityksestä ja sen toiminnasta. Tilitoimisto on asiakassuhteessa sekä talousasiantuntija että yritysneuvoja. Talousasiantuntijana tilitoimisto tulkitsee asiakasyrityksen tunnuslukuja ja kustannusrakennetta ensin yrityksen sisäisesti ja seuraavaksi verrattuna toimialan keskiarvoihin. Tämä prosessi antaa materiaalia yritysneuvontaan, jossa tilitoimisto auttaa yritysasiakasta etsimään potentiaalia toiminnan kehittämiskohteita, esimerkiksi juuri kustannusrakenteessa tai hinnoittelussa. (Saarimaa 2016.)

Saarimaan mukaan yrittäjän ajan puute on suurin yksittäinen tekijä, kun puhutaan liiketoiminnan kehittämisen haasteista. Haasteita tuottaa myös liikkeellelähtö, kehittämiskohteiden priorisointi ja henkilökunnan sitouttaminen. Ajan puutteen varjolla yrittäjän tuleekin osata kohdistaa huomionsa oikeisiin asioihin ja käyttää rajallinen aikansa mahdollisimman tehokkaasti. Yritysneuvoja pystyy auttamaan tässä asiassa yrittäjää merkittävästi. Yritysneuvoja auttaa yrittäjää löytämään kehityskohteita ja priorisoimaan niitä. Näin ollen yrittäjä voi käyttää arvokasta aikaansa kehittämisprosessin toteuttamisvaiheeseen. Viimeinen tekijä liiketoiminnan kehittämiseen on yrittäjän motivaatio. Yritysmaailman aallonharjalla pysyminen vaatii yrittäjältä motivaatiota kehittyä ja sitä kautta pysyä kilpailukykyisenä. (Saarimaa 2016.)

Konsultointi on luonteva osa tilitoimiston palvelutarjontaa, koska tilitoimiston tekemä työ on luottamuksellista, ja luottamus on olennainen osa konsultointia. Li-

säksi talouden asioiden selkeyttäminen asiakkaalle on luonnostaan osa tilitoimiston arkea. Tarvittavan konsultoinnin määrä kasvaa koko ajan asiakkaan ymmärryksen kehittyessä, joten kyseessä on toimiva palvelumuoto. (HDK Markkinointi 2016.)

Tilitoimiston tuottamat lisäarvopalvelut ovat monissa tapauksissa hyvin erikoisluontoisia, ja käsittävät melko kapean alueen. Tämä tarkoittaa sitä, että tällaiselle palvelulle ei usein ole riittävää tarvetta ja ymmärrystä, ja sen tuottaminen on myös kallista. Konsultointia myydessä onkin tärkeää, että asiakas ymmärtää palvelun kannattavuuden. (HDK Markkinointi 2016.)

Myös Juha Leviäkankaan, Sanna Mikkolan, Satu Saarimaan ja Marko Tammivuoren Tilisanomiin kirjoittama artikkeli kehottaa tilitoimistoja panostamaan yritysneuvontapalveluihin. Kirjoittajat muistuttavat tilitoimistoita niillä olevasta merkittävästä kilpailuedusta muihin yritysneuvontapalveluita tarjoaviin yrityksiin nähden: asiakasyritysten kanssa syntyneistä luottamussuhteista. Koska tilitoimisto tuntee jo asiakasyrityksen, sen toiminnan ja toimintaympäristön, ei yrittäjän tarvitse käyttää arvokasta aikaansa tällaisen tiedon selvittämiseen yritysneuvojalleen. Yrittäjä haluaa optimoida aikansa yritysneuvojansa kanssa ja saada selvästi ymmärrettävää tietoa, joka mahdollistaa yritystoiminnan kehittämisen ja sitä kautta tarjoaa oikeaa lisäarvoa. (Leviäkangas, Mikkola, Saarimaa & Tammivuori 2016.)

Tilitoimistolla on merkittävä rooli sen asiakasyrityksen kannattavuuden seurannassa, ja se myös auttaa yrittäjää tekemään päätöksiä tuottamalla raportteja joka kuukausi. Tilitoimisto auttaa yritystä myös sen kohdatessa tervehdyttämistilanteita ja on myös apuna yrityksen kirjanpidon lukujen tulkinnassa, suunnitelmien laadinnassa ja budjetoinnissa. Tilitoimiston avulla kuukausittain on mahdollista verrata toteutuneita lukuja budjetoituihin lukuihin. Yrityksen liiketoiminnan suunnittelusta tulee helpompaa tilitoimiston auttaessa muuttamaan raportit sanalliseen muotoon. (Reunanen 2015.)

Tilitoimiston ja asiakasyrityksen suhde voi parhaimmissa tapauksissa olla hyvinkin tiivis. Teknologian kehittyminen on tehnyt tilitoimiston toiminnasta entistä

konsultoivampaa, ja kasvanut vuorovaikutuksen määrä on myös lisännyt luotamusta tilitoimistoa kohtaan. Tällaisessa hyvässä asiakassuhteessa viestintää toteutetaan molempiin suuntiin, ja tilitoimisto auttaa vahvasti asiakasta taloushallintoon liittyvissä asioissa. (Reunanen 2015.)

### **4.3 Digitalisaatio ja pk-yritykset**

Digitalisaation vaikutus näkyy jo pk-yritysten toiminnassa, sillä niillä on jo nyt mahdollisuus reaaliaikaiseen sähköiseen kirjanpitoon ja raportointiin. Pk-yrityksen peruskirjanpito voidaan järjestää pilvipalvelussa toimivalla ohjelmalla, joka tekee tiliöinnit automatisoidusti, ja pitää sisällään osto- ja myyntilaskut. Tämän ansiosta yrittäjän mahdollisuus hyödyntää kirjanpidon tietoja kasvaa, ja lisäksi kerran kuukaudessa saatavan tuloslaskelman ja taseen tarkastelu helpottuu. Kirjanpidon tiedot ovat heti saatavilla ja ajantasaisia, ja tilitoimiston paperin toimittaminen yrittäjälle vähenee, ja taloushallinnosta tulee läpinäkyvämpää. (Haukka 2016.)

Taloushallinnan digitalisaatio luo johdon raportointiin aivan uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatio tuo raportointiin lisää tehokkuutta, asiantuntijuutta, tiedonhallintaa ja reaaliaikaisuutta. Nykyaikaisella taloushallinnalla pystytäänkin luomaan laadukasta ja oikea-aikaista informaatiota yrityksen johdon toiminnan ohjausta varten. Teknologian kehittymisen myötä integroiduilla sähköisillä järjestelmillä saadaan reaaliaikaista tietoa yrityksen useista tietolähteistä. Tulevaisuudessa teknologia kehittyy entisestään, ja reaaliaikainen taloushallinto on yksi tulevaisuuden kehityssuunnista. (Haukka 2016.)

Myös pienellä yrityksellä on mahdollisuus entistä parempaan raportointiin. Kehittyneillä kirjanpito-ohjelmilla informaatiota saadaan tuotetuksi esimerkiksi yrityksen maksuvalmiudesta ja kustannusrakenteesta. Tarvittavat raportit voidaan hakea järjestelmän sisältä, ja niiden sisällä voidaan porautua jopa tositteeseen asti. Digitalisaatio mahdollistaa myös pk-yritysten johtajille aiempaa parempaa analysointia ja ennusteiden laadintaa tilitoimiston taholta. (Haukka 2016.)

Taloushallinnon digitalisaatio on nopeutunut taloushallintojärjestelmien muututtua sähköisiksi ja prosessien muututtua automatisoiduksi. Automatisoinnin ansiosta pienemmät tietovirrat saadaan tuotua helposti osaksi kokonaisuutta. Esimerkiksi lakisääteinen kirjanpito voi valmistua pienempien osa-alueiden, kuten myynnin ja ostojen sivutuotteena. Lisäksi kuukausittainen raportointi lisääntyy automatisoitujen tiliöintien avulla. Informaatio saadaan myös päätöksenteon kannalta entistä nopeammin valmiiksi. Kirjanpitäjät toimivat manuaalisen tiedon syöttäjän sijasta tiedon kokoajana. Automaation myötä raportoinnissa tarvitaan entistä enemmän tiedon oikeellisuuden tarkistamista kirjanpitäjän toimesta. (Haukka 2016.)

Digitalisaatio asettaa liiketoiminnan johtamiselle aivan uusia haasteita. Liiketoimintaa tulee siirtää yhä enemmän ja enemmän verkkoon. Toisaalta pk-yrityksellä on mahdollisuus rakentaa itselleen sähköinen taloushallinnon kokonaisuus, joka pitää sisällään kaikki eri prosessit. Tällä tavalla pk-yritys pääsee ensi kertaa samalle viivalle isojen yritysten kanssa. Pilvipalveluiden avulla yrittäjälle jää yhä enemmän aikaa liiketoiminnan kehittämiseksi. Tätä hyödyntämällä pk-yritys voi luoda etua kilpailijoihinsa nähden. (Tiltoimisto Likvidi 2016.)

Kokonaisuutena digitalisaatio uudistaa talouden raportointia, ja reaaliaikainen taloushallinto tukee yrityksen johdon päätöksentekoa. Johdon kannalta onkin olennaista, että saatu tieto on mahdollisimman reaaliaikaista. Talouden prosessien tuleekin olla mahdollisimman ajantasaisia ja tukea mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaa. (Haukka 2016.)

## **5 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja toteutus**

Opinnäytetyötä varten suoritettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja siihen liittyvä aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan myös ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, ja lähtökohtana on aineiston

monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Laadullinen tutkimus tukeutuu tutkimuksen perusteluissa vahvasti havaintojen teoriapitoisuuteen. Sillä tarkoitetaan sitä, että se millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittava ilmiö saa, tai minkälaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttavat tuloksiin joita tutkimuksesta saadaan. Tutkimustulokset eivät siis ole irrallisia käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä. Koska tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaan, onkin kaikki tieto siinä mielessä subjektiivista, eikä puhtaasti objektiivista. Laadullinen tutkimus korostaakin perusteluissaan teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 19.)

Aineiston hankinnassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja, esimerkiksi teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastatteluja. Lisäksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tutkimusta varten hankittiin laaja tietoperusta pk-yrityksen talousjohtamisesta, talousviestinnästä ja taloudellisen tuloksen mittaamisesta, sekä siitä, kuinka nämä yhdistyvät yrityksen johtamisprosessissa tällä hetkellä. Teoriapohjaisen tiedon yhdistämisen jälkeen suoritettiin kvalitatiivista informaatiota tuottavat teemahaastattelut kahdelle joensuulaiselle tilitoimistolle, joiden asiakkaisiin kuuluu huomattava määrä pk-yrityksiä. Teemahaastattelussa käsiteltäviä aihealueita ovat nykyinen raportointi ja raportointimuodot, raportoinnin hyödynnettävyys, asiakkaiden tarpeet raportoinnin osalta ja tilitoimiston näkemykset raportoinnin tulevasta kehityksestä.

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä. Sen etu muihin tiedonkeruunmuotoihin on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti vastaajia myötäillen ja tilanteesta riippuen. Haastattelun avulla voidaan selventää saatuja vastauksia, ja lisäksi saatavia tietoja voidaan syventää. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)



Haastattelussa etuna on erityisesti se, että se on menetelmänä hyvin joustava. Kysymyksen toistaminen, väärinkäsityksen oikaiseminen ja ilmausten sanamuotojen selventäminen ovat mahdollista haastattelun aikana. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo sopivaksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelu on myös joustava siksi, että sitä ei ymmärretä tietokilpailuksi, joka käy usein kyselyä tehdessä. Haastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.)

Teemahaastattelussa ei esitetä mitä tahansa kysymyksiä, vaan sillä halutaan saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Se, tuleeko kaikille tiedonantajille esittää kaikki kysymykset, samassa järjestyksessä ja samassa muodossa on makukysymys ja liittyy myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Valitut teemat perustuvat periaatteessa tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

Haastattelulajeja erotellaan toisistaan yleensä sen mukaan, miten strukturoitu haastattelutilanne on ja miten tarkasti sitä on säädelty etukäteen. Haastattelu voi olla täysin strukturoitu, jolloin esitetään ennalta laaditut kysymyssarjat tietystä järjestyksessä. Haastattelu voi olla myös strukturoimaton eli vapaa haastattelu, jossa haastattelijä määrittää tietyn aiheen ja keskustelua käydään vapaasti tämän aiheen sisällä. Teemahaastattelua voidaan pitää avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona. Sille on tyypillistä, että haastatteluun kuuluvat aihepiirit eli teema-alueet on päätetty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Lisäksi tutkimusta varten haastateltiin kahta joensuulaista pienyrittäjää. Teemahaastattelussa käsiteltiin, kuinka tilitoimiston tuottamaa raportointia hyödynnetään yrityksessä tällä hetkellä, ja minkälaisia ovat yrityksen tarpeet raportoinnin osalta nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön pohdinnassa ja tuloksissa pyritään tuomaan esille kehitysehdotuksia pk-yritysten ja tilitoimistojen yhteistyöhön.

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on

tutkittu luvattua asiaa, ja reliabiliteetilla sitä, että tutkimus voidaan toistaa. Näitä käsitteitä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, koska ne sopivat paremmin määrällisen tutkimuksen tarkoituksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta tärkeää on sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133–135.)

## **5.1 Teemahaastattelut tilitoimistoille**

### **5.1.1 Haastateltujen tilitoimistojen taustat**

Ensimmäinen teemahaastattelu suoritettiin joensuulaiselle tilitoimistolle X. Tilitoimistolla X on kaksi toimipistettä Pohjois-Karjalan alueella. Tilitoimiston asiakas-kunta koostuu laajasta joukosta erilaisia pk-yrityksiä. Yritys X tarjoaa ulkoista laskentaa, tilinpäätösten ja veroilmoitusten laadintaa, palkanlaskentaa, viranomaisilmoitusten laadintaa sekä asiakasyritysten taloushallinnon ja verotuksen konsultointia.

Toinen teemahaastattelu suoritettiin joensuulaiselle tilitoimille Y. Tilitoimisto Y:llä on toimipiste Joensuun kunnan alueella, ja se palvelee yrityksiä koko Pohjois-Karjalan alueella. Yritys tarjoaa Tilitoimisto X tavoin monipuolisia taloushallinnon palveluita asiakkailleen.

### **5.1.2 Tuotettu raportointi**

Tällä hetkellä tilitoimisto X:n pääsääntöinen raportointi koostuu asiakkaille luovutettavista kuukausittaisista ulkoisen laskennan raporteista (tuloslaskelma ja tase). Myös Tilitoimisto Y:n raportointi koostuu pääasiassa ulkoisen laskennan kuukausittaisista raporteista sekä kassakirjan raportoinnista.

Tilitoimisto X:n raportointi ei juurikaan eroa yritysten välillä, koska raportointi painottuu ulkoisen laskennan tulosteisiin, eli tuloslaskelmaan ja taseeseen. Ero-

ja esiintyy ulkoisen laskennan raporttien laajuudessa ja tilikartassa. Tällä tavalla voidaan esimerkiksi seurata yksittäisen tuotteen tai kuluerän kehittymistä.

Tilitoimisto Y kertoi, että raportointi eroaa yrityksen koon ja toimialan myötä. Suurempi yritys haluaa laajempaa ja tarkempaa raportointia kuin pieni yritys. Teollisuus- ja rakennusyritykset sekä yritykset, joilla on useita toimipaikkoja haluavat myös tarkempaa kustannuspaikka-, toimipiste- tai urakkakohtaista raportointia kuukausittain.

Tilitoimisto X:n raportointi on kehittynyt lähinnä raportoinnin ajallisena tihentymisenä. Ennen kaikki asiakkaat eivät edes välttämättä halunneet raportteja toimittavan heille. Nykyisin raporttien lähetys suoritetaan joka kuukausi.

Myös Tilitoimisto Y kertoi raportoinnin säännöllistyneen kuukausittaiseksi. Esimerkiksi nykyisin useamman toimipisteen omaavat yritykset haluavat tarkempaa tietoa yksittäisen toimipisteen kehityksestä.

Tilitoimisto X suorittaa muuta raportointia lähinnä asiakkaan sitä itse toivoessa. Esimerkiksi kassaraportointia on tarjottu muutamalla asiakkaalle. Kassaraportointi kuitenkin edellyttäisi, että tilitoimisto hoitaa asiakasyrityksen osto-, ja myyntireskontran. Tilitoimisto X näkee, että kassaraportointi olisi luonteva suunta tilitoimiston ja yritysasiakkaan yhteistyölle.

Tilitoimisto Y tuottaa asiakkailleen kuukausittaiset ulkoisen laskennan raportit. Lisäksi Tilitoimisto Y toimittaa asiakkailleen säännöllisesti muun muassa talousarviovertailuja, kuukausittaisia kustannuspaikka- ja urakkaraportteja sekä toimitajatilastoja.

### **5.1.3 Raportointi tulevaisuudessa**

Tilitoimisto X kokee, että tällä hetkellä suurin osa asiakkaista ei koe tarvitsevan laajempaa raportointia. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon, että laajemman raportoinnin markkinoiminen asiakkaille on vielä melko heikkoa tällä hetkellä.

Tilitoimisto Y uskoo, että osalle asiakkaista olisi tarvetta laajemmalle tilitoimistoraportoinnille. Tilitoimisto Y kertoo osan asiakkaista pohtineen, että heidän olisi järkevämpää hankkia talousjohtamista ulkopuolelta kuin palkata yritykseensä oma talouspuolen ihminen. Tilitoimisto Y arvioi, että noin 500 000 €:n liikevaihdon omaava yritys hyötyisi laajemmasta raportoinnista. Asian kääntöpuoli on, että asiakkaat eivät Tilitoimisto Y:n mielestä haluaisi maksaa laajemmasta raportoinnista.

Tilitoimisto X kokee, että heillä on valmiudet suorittaa laajempaa raportointia asiakkaan näin halutessa. Tällä hetkellä tilitoimisto X tarjoaakin ”talouspäällikkö”-tyyppistä kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta joillekin asiakkailleen.

Tilitoimisto Y kertoo, että laajemman raportoinnin tarjoaminen olisi mahdollista, mutta se vaatisi investointeja henkilöresursseihin (osaaminen ja henkilömäärä, tai erikoisosaajan palkkaaminen) ja raportointiohjelmiin.

Tilitoimisto X näkee, että tekniikan kehittyessä raportointi muuttuu dynaamisemmaksi ja se tarjoaa mahdollisuuden porautua ulkoisen raporttien sisällä yksittäisiin tapahtumiin. Raportoinnin kehittyminen kulkeekin käsi kädessä tekniikan kehittymisen kanssa.

Tilitoimisto Y yhtyy Tilitoimisto X:n mielipiteeseen siitä, että tekniikan kehittyminen tulee mahdollistamaan yhä yksityiskohtaisemman ja paremmin asiakasta palvelevan raportoinnin tarjoamisen. Raportoinnin kehittyminen on siis kiinni ohjelmistotarjonnan kehitymisestä ja sitä kautta tilitoimiston omista investoinneista niihin.

Tilitoimisto X:n näkemyksen mukaan raportointi kehittyy lähinnä tietotekniikan palvelutarjonnan kehittymisen kautta. Esimerkiksi kirjanpito-ohjelmiin lisätään erilaisia raporttipohjia ja funktioita, joiden avulla voidaan käsitellä tarkemmin erilaisia tunnuslukuja.

Tilitoimisto Y pitää suurimpina tekijöinä raportoinnin kehittymiselle tekniikan kehitystä ja kirjanpidosta määräävien lakien sekä säädösten mahdollisia muutoksia.

#### **5.1.4 Pk-yritysten talousjohtaminen**

Tilitoimiston X mielestä asiakkaiden talousjohtamisen taso on vaihtelevaa. Suuremman kokoluokan yrityksissä talousjohtaminen on yleensä edistyneempää ja pidemmälle vietyä, kun taas pienemmillä yrityksillä jopa taloushallinnon perusasioiden ymmärtäminen on heikolla tasolla.

Tilitoimisto Y näkee, että asiakkaiden talousjohtamisen taso ei ole kovin hyvä. Tilitoimisto X:n tavoin Tilitoimisto Y kokee, että suuremman kokoluokan yrityksissä talousjohtaminen on parempaa, sillä sitä hoitaa talouspuoleen erikoistunut ihminen.

Tilitoimisto X:n näkökulma on, että tilitoimisto voisi tarjota talousjohtamiseen rinnastettavia palveluita suuremman kokoluokan yrityksille (liikevaihto yli kaksi miljoonaa euroa, 10 työntekijää tai enemmän). Pienemmille yrityksille palvelusta ei olisi juurikaan hyötyä. Toinen Tilitoimisto X:n näkökulma oli, että tilitoimisto voisi tarjota heikommin taloushallinnon käsitteitä omaaville asiakkaille koulutusta taloushallinnon perusteista. Tällä tavoin asiakkaat voisivat saada raporteistaan enemmän tietoa yrityksensä talouden tilasta.

Tilitoimisto Y kokee, että se voisi esimerkiksi tarjota asiakkailleen laajempaa raportointia ja antaa kommentteja yritysasiakkaan taloudellisesta kehityksestä tai poikkeuksellisista luvuista. Tämä kuitenkin vaatisi asiakkaan yrityksen tarkkaa tuntemista ja henkilöstöresursseja tilitoimistolta.

## **5.2 Teemahaastattelut yrityksille**

### **5.2.1 Haastateltujen yritysten taustat**

Yritys A on pohjoiskarjalainen matkailualan yritys. Yritys toimii kausiluontoisesti, lähinnä kesäisin. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2015 noin 50 000 € ja se työllisti kolme työntekijää. Sekä yritys että yrittäjä ovat melko nuoria.

Yritys B on pohjoiskarjalainen mainostoimisto. Yritys palvelee maanlaajuisesti tuottaen mainoskampanjoita Suomen näkyvimmillä yrityksille. Yrityksen liikevaihto on yli miljoona euroa ja sillä on noin kaksikymmentä työntekijää.

### **5.2.2 Vastaanotettu raportointi**

Yritys A saa tällä hetkellä tilitoimistostaan kuukausittain tuloslaskelman ja taseen, palkkalaskelmat sekä niihin liittyvät liitteet.

Yritys B:n tilitoimisto ja sitä kautta yritys B käyttää sähköistä taloushallinnon järjestelmää Netvisorin, jonka kautta yritys itse voi hakea juuri ne tiedot, joita se juuri sillä hetkellä tarvitsee. Tilitoimisto itse ei raportoi yritykselle mitään.

Tarvittaessa yritys A saa tilitoimistoltaan lisäraportteja, konsultaatiota ja tarkentavaa tietoa esimerkiksi yksittäisistä kulueristä. Yritys A kokee, että hän tarvitsee välillä myös sisäisen laskennan raportteja.

Yritys B haluaisi Netvisorin tarjoamaan raportointiin lisää asiakas- ja projekti-kohtaista kannattavuus- ja tehokkuusseuranta.

Yritys A pitää tämänhetkistä raportointia riittävän tarkkana ottaen huomioon yrityksen koon ja toiminnan laajuuden. Tulevaisuudessa yritystoiminnan kasvaessa yritys A:n mielestä raportoinnin tulee olla nykyistä laajempaa ja tarkempaa.

Yritys B tulee investoimaan tämän vuoden aikana uusiin taloushallinnon ohjelmistoihin, joiden avulla saadaan edellisessä kappaleessa mainittuja raportteja.

### **5.2.3 Raportoinnin tarve tulevaisuudessa**

Tähän mennessä yritys A on turvautunut enemmän kehitysyhtiöiden apuun kuin tilitoimiston konsultaatioon yrityksen päätöksenteossa. Yritys A kokee tulevaisuudessa tarvitsevänsä enemmän erilaisia talousarvioita, budjetteja ja investointilaskelmia.

Yritys B kokee saamansa raportoinnin riittäväksi tulevaisuuteen katsottaessa, ja on tyytyväinen tilitoimistonsa palvelutarjontaan.

### **5.2.4 Talousjohtaminen**

Yritys A näkee suurimpana haasteena tulevaisuuden kulujen seurannan ja kate-laskennan. Yritys A:n mielestä yksittäisien kuluerien seuraaminen on tällä hetkellä vaivalloista nykyisten raporttirakenteiden takia.

Yritys B:n ainoat haasteet ovat juuri aiemmin mainitut projekti- ja asiakaskohtaiset laskelmat. Yrityksen toimialalla talousjohtaminen on selkeää kassavirran ja kulurakenteiden luonteen myötä.

Yritys A kokee, että tilitoimisto voisi tulevaisuudessa olla enemmän mukana yrityksen toiminnassa. Tällä hetkellä tapaamiset rajoittuvat kuittien luovuttamiseen ja tilinpäätöstapaamisiin. Yritys A näkee, että tapaamisia voisi olla esimerkiksi kerran kuukaudessa, jolloin käytäisiin läpi tarkemmin läpi yrityksen tuloja ja menoja, sekä mahdollisesti tilitoimisto antaisi lisäkommentteja yrityksen toiminnasta. Yritys A:n mielestä tilitoimisto voisi ottaa talousjohtajan roolin tämänkokoisessa pienemmässä yrityksessä, jossa erillisen talousjohtajan palkkaaminen olisi liian kallista.

Yritys B:n mielestä heidän tilitoimistollaan voisi tulevaisuudessa olla monipuolisempi rooli, jossa konsultointi nousisi nykyistä suurempaan rooliin. Konsultointia tarvittaisiin esimerkiksi verotukseen tai lukujen analyysiin. Päivittäiseen talousjohtamiseen yritys B:lle riittää tämänhetkinen automatisoitu taloushallinto, joka on selvillä yrityksen talousluvuista.

## **6 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset**

### **6.1 Tutkimustulokset**

Tutkittaessa tilitoimistojen nykyistä toimintaa raportointi keskittyi lähinnä ulkoisen laskennan raportteihin, jotka luovutetaan kuukausittain. Raportoinnin erot liittyivät myös ulkoisen laskennan raporttien laajuuteen. Kokomaisuudessa raportointi oli siis melko yksipuolista ja perustui tilitoimiston lakisääteisiin velvoitteisiin. Positiivista on se, että raporttien luovuttamisen määrä oli kuitenkin lisääntynyt viime vuosien aikana.

Tilitoimistot kokivat myös, että pk-yrityksen koon kasvaessa myös talousjohtamisen taso oli korkeampi. Asiakkaan toivoessa tilitoimistot suorittivat myös muuta raportointia, kuten kustannuspaikkaraportteja. Tilitoimistot uskoivat laajemmalle raportoinnille olevan tarvetta asiakkaiden keskuudessa. Tutkimukseen osallistuneet tilitoimistot kokivat myös, että heillä on valmiudet tarjota laajempaa raportointia ja konsultointia, ja olla isommassa roolissa asiakasyrityksien talousjohtamisessa.

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä pienemmän vastaanottama raportointi koostui kuukausittaisin saadusta tuloslaskelmasta ja taseesta. Toisella yrityksellä on käytössä sähköinen taloushallinnon ohjelmisto, joka mahdollistaa reaaliaikaisen raporttien tarkastelun. Pienempi yritys koki tarvitsevansa tilitoimistoltaan apua erityisesti sisäisessä laskennassa, isommalla yrityksellä tarpeet kohdistuivat asiakas- ja projektiikohtaiseen kannattavuus- ja tehokkuusseurantaan.



Tulevaisuudessa pienempi yritys tulee turvautumaan enemmän tilitoimiston antamaan konsultointiin, ja suurempi yritys puolestaan investoi kehittyneisiin taloushallinnon ohjelmistoihin, jotka mahdollistavat laajemman ja tarkemman raportoinnin. Talousjohtamisen suurimpana haasteena pienempi yritys näki kulujen seurannan ja katelaskennan, kun taas isommalla yrityksellä ongelmat liittyivät aiemmin mainittuihin projekti- ja asiakaskohtaisiin laskelmiin. Pienempi yritys koki, että tulevaisuudessa se voisi esimerkiksi kuukausittain käydä tilitoimiston kanssa läpi yrityksen taloudellista tilannetta. Isommalla yrityksellä talousjohtamisen tueksi riittää kehittynyt taloushallinnon ohjelmisto, mutta tilitoimiston konsultoinnille olisi tarvetta talouden lukuja tulkittaessa.

## **6.2 Mitä tiiviimpi yhteistyö vaatii tilitoimistolta?**

Pk-yrityksen ja tilitoimiston entistä tiiviimpi yhteistyö tulevaisuudessa edellyttää tilitoimistolta monia erilaisia toimenpiteitä. Tärkeää on, että tilitoimiston palvelutarjonta on tuotu asiakasyrityksille selkeästi esille. Konsultointi tulee olla iso osa yrityksen myymää palvelukokonaisuutta, ja se pitää myös hinnoitella. Oleellista on myös, että asiakkaille saadaan ymmärrys siitä, millaista hyötyä tilitoimiston tuottama konsultaatio voi tarjota yrityksen talousjohtamiselle. Olennaista on tilitoimiston tarjoaman palvelukokonaisuuden laajentaminen yli lakisääteisten velvoitteiden.

Koska monet, erityisesti pienet yritykset tarvitsevat apua talousjohtamisessa, tilitoimisto voisi toimia ulkoisena asiantuntijana, joka auttaa analysoimaan asiakasyrityksen toimintaa, ja löytämään apukeinoja esimerkiksi kannattavuuden ja tuottavuuden kasvattamiseen. Tilitoimiston kuukausittain antama tuloslaskelma ja tase voitaisiin käydä yhdessä läpi. Raporttien analysointi onkin se vaihe, jossa tilitoimisto voisi todella auttaa pk-yrityksiä. Uusi teknologia mahdollistaa yhä tarkemman raportoinnin ja toisaalta antaa tilitoimiston asiantuntijatyölle ja konsultoinnille lisää aikaa. Tärkeää on kuitenkin, että tilitoimiston tuottama talousviestintä pysyy selkeänä, ja pitää sisällään aina muutaman ydinviestin kerral-

laan. Tällä tavalla asiakkaan saama viesti pysyy selkeänä, ja sen vastaanottaminen on helpompaa.

Tiltoimiston kirjanpidon automatisoituessa, kirjanpitäjä voisi olla suureksi avuksi esimerkiksi budjetti- ja investointilaskelmien laatimisessa. Sisäisen laskennan opetteleminen ja tuominen osaksi tiltoimiston palvelutarjontaa on varmasti osa tiltoimistoalan tulevaisuutta. Tärkeää on, että teknologian kehittyminen nähdään mahdollisuutena kehittää tiltoimiston myymää kokonaisuutta, eikä uhkana alan työntekijöille.

Opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty laajasti erilaisia sisäisen laskennan työkaluja ja raportteja, joita tiltoimisto voisi tuoda mukaan palvelutarjontaansa. Tämä auttaisi sekä tiltoimistoa että pk-yritystä. Tiltoimisto saisi laajennettua palvelutarjontaansa ja tuotua uusia ulottuvuuksia tiltoimiston rooliin ja yhteistyöhön pk-yrityksen kanssa. Toisaalta pk-yrityksen taloudellinen seuranta ja talouden johtaminen parantuisivat ja laajentuisivat varmasti tiltoimiston ottaessa laajemman roolin talouden tarkkailijana ja analysoijana.

Kunnollinen talouden seuranta on yritykselle elintärkeää, ja tiltoimisto voi olla se tekijä, joka auttaa pk-yrityksiä tässä kriittisessä asiassa. Kokonaisuudessa osa tiltoimistoista on jo todella kehittyneitä, ja uudet taloushallinnon ohjelmat ja konsultointi ovat jo olennainen osa kokonaisuutta. Kuitenkin monet tiltoimistot ovat vielä matkalla kohti alan tulevaisuutta.

### **6.3 Mitä tiiviimpi yhteistyö vaatii pk-yritykseltä?**

Ensimmäinen kynns tiltoimiston konsultointiin pk-yrityksen talousjohtamisessa on yrityksen oma motivaatio kehittyä ja investoida tulevaisuuteen. Koska tällaisen konsultoinnin varsinaisia rahallisia hyötyjä on vaikea arvioida ennakkoon tai jopa varsinaisen konsultoinnin käynnistyttyä, voi yrittäjälle olla vaikeaa arvioida tällaisen investoinnin kannattavuutta.

Yrittäjä voi myös nähdä tilitoimiston konsultoinnin liian suuren ajallisena investointina. Konsultointi ei kuitenkaan vie juurikaan aikaa. Perehdyttämävaihetta ei tarvita, sillä tilitoimisto tuntee jo asiakkaansa yrityksen ja sen liiketoiminnan. Myös suurimman osan konsultoinnin vaiheista hoitaa yksin tilitoimisto. Tilitoimisto tuottaa itselleen raportteja talouden luvuista, joiden avulla se tuottaa kommentteja ja parannusehdotuksia asiakasyritykselle. Yrittäjää ja hänen arvokasta aikaansa tarvitaan vasta kokous-vaiheessa, jossa tilitoimisto esittelee yrittäjälle tuottamiaan raportteja, esittää kommentteja yrityksen suorituskyvystä ja ehdottaa mahdollisesti kehityskohteita, joihin yrittäjä voisi keskittyä. Yhteistyön toimituksessa näin yrittäjä voi käyttää aikaansa optimaalisesti yrityksensä kehittämiseen.

Yrittäjän täytyy pystyä myös myöntämään itselleen, että hänellä ei ole joko aikaa tai osaamista hoitaa yrityksensä talousjohtamista tuloksellisesti ja että hän tarvitsee tässä asiassa kolmannen osapuolen apua. Asian myöntämisen ei tulisi tuntua siltä, että kaikki langat eivät ole enää yrittäjän käsissä, vaan että yrittäjä ulkoistaa tehokkaasti yrityksensä osa-alueita ja pystyy täten paremmin keskittymään yrityksen muihin osa-alueisiin.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyön tutkimusprosessi käynnistyi kesällä 2016 tutkimussuunnitelman laatimisella ja teoriaperustan kirjoittamisella. Loppukesän ja syksyn aikana toteutettiin teemahaastattelut kahdelle paikalliselle tilitoimistolle ja pk-yritykselle, haastatteluista saatujen tutkimustuloksien läpikäyminen ja kirjoittaminen. Kokonaisuudessaan prosessi eteni suunnitellusti ja tutkimuksen toteuttaminen onnistui tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen teoriaperusta ja teemahaastattelut saatiin myös yhdistettyä luonnollisella tavalla.

Haastatteluihin saatiin valikoitua kaksi melko erilaista tilitoimistoa ja kaksi erikoista ja eri toimialoilla toimivaa yritystä. Talousjohtamista ja talousviestintää saatiin käsiteltyä tutkimuksessa hyvin kirjallisuuden avulla, vaikkakin talousviestintää käsittelevän kirjallisuuden määrä oli melko vähäistä. Tilitoimistoalan ja

teknologian kehittymistä sekä digitalisaatiota täytyi tutkia alan ammattilaisten mielipiteiden ja näkemysten kautta, koska aiheeseen liittyvä kirjallisuus on usein vanhentunutta.

Kokonaisuudessaan tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuksen pääkysymyksiin saatiin vastauksia. Tulevaisuudessa aihetta tutkittaessa yksi mahdollisuus olisi haastatella laajempaa määrää tilitoimistoja ja pk-yrityksiä, jotta mukaan saataisiin enemmän eri koko luokan yrityksiä ja tilitoimistoja. Tutkimuskysymykset voisivat käsitellä enemmän sitä, minkälaisia sisäisen laskennan osa-alueita eri toimialojen ja eri kokoluokkien pk-yritykset tarvitsisivat talousjohtamistaan varten. Tällä tavalla tilitoimistot pystyisivät kehittämään palvelutarjontaansa ja koulutettua henkilöstöään oikealla tavalla. Lisäksi erilaisten määrällisten tutkimusten toteuttaminen voisi tuoda tärkeää informaatiota koko tilitoimistoalan tilanteesta niiden pk-yrityksiä suhteen.

Mielestämme onnistuimme esittämään kattavasti pk-yrityksen ja tilitoimiston välistä yhteistyötä ja sen kehittämismahdollisuuksia. Toivoisimmekin, että tulevaisuudessa sekä pk-yritykset että tilitoimistot hyödyntäisivät enemmän tutkimuksen esille tuomia yhteistyömahdollisuuksia, ja asiakassuhdetta saataisiin kehitettyä tulevaisuudessa. Pk-yritysten määrä Suomen yrityksistä on iso, joten näiden yritysten talousjohtamisen kehittäminen on tulevaisuudessa tärkeää. Digitalisaation muovaama tilitoimistoala voi olla tässä kehityksessä merkittävä tekijä.

## Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Haukka, H. 2016. Taloushallinnon digitalisaatio johdon raportoinnissa. Tuokko. <http://www.tuokko.fi/digitaaliset-taloushallinnon-palvelut/>. 19.9.2016.
- HDK Markkinointi. 2016. Miten konsultoit asiakkaitasi. <http://www.tilitoimistomarkkinointi.com/konsultointi.html>. 17.9.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma.
- Kokkolanseudun Kehitys Oy. 2015. Investoinnin laskenta. <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/kosek/toimiva-yrittaja/investoinnin-laskenta/>. 7.10.2016.
- Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus – Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Leviäkangas, J. Mikkola, S. Saarimaa, S. & Tammivuori, M. 2016. Tulevaisuuden tilitoimisto on sparraaja ja kumppani. 23.8.2016. <http://tilisanomat.fi/tilitoimistossa/artikkeli/tulevaisuuden-tilitoimisto-sparraaja-ja-kumppani>. 23.9.2016.
- Linna, E. 2016. Hyvä talousviestintä on yhteispeliä. Viestinnän ammattilaiset ry. <http://viestijat.fi/hyva-talousviestinta-on-yhteispelia/>. 10.10.2016.
- Lähteenmäki-Lindman, O. 2016. Digitalisaatio haastaa taloushallintoalan. 27.4.2016. <http://www.accountor.fi/uutiset/2016/digitalisaatio-haastaa-taloushallintoalan>. 22.9.2016.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Marttunen, M. 2016. Tilitoimiston evoluutio ja arvontuotto asiakkaalle. Balancon blogi. 13.1.2016. <http://balanco.fi/tilitoimistonevoluutio/>. 25.9.2016
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista Liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus. 2016. Yleistä BSC – mallista. Opetushallitus. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/yleista\\_bsc\\_mallista](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista). 10.8.2016.
- Partanen, H. 2015. Tilitoimisto muutoksen pyörteissä. Procountorin blogi. 22.10.2015. <http://blog.procountor.com/tilitoimisto-muutoksen-pyorteissa>. 17.9.2016.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Talentum.
- Reunanen, L. 2015. Tilitoimisto yrittäjän tukena päätöksenteossa. Talousverkko. <http://www.talousverkko.fi/tilitoimisto-paatoksenteossa/>. 16.9.2016.
- Saarimaa, S. 2016. Tulevaisuuden tilitoimisto. Procountorin blogi. 23.6.2016. <http://blog.procountor.com/tulevaisuuden-tilitoimisto>. 24.9.2016

- Suomalainen, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Suomen yrittäjät. 2015. Yrittäjyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. 20.9.2016.
- Tahvanainen, T. 2016. Kassanhallinta osaksi talousraportointia. Procounor. <http://blog.procounor.com/kassanhallinta-osaksi-talousraportointia>. 18.8.2016.
- Taloushallintoliitto. 2015. Tilitoimistoala Suomessa. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>. 21.9.2016.
- Tilastokeskus. 2016. PK-yritys. [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). 20.9.2016.
- Tilitoimisto Likvidi Oy. 2015. Miten digitalisaatio muuttaa vaatimuksia taloushallinnon tuottamalle tiedolle? Netvisor tilitoimisto blogi. 4.12.2015. <http://netvisortilitoimisto.blogspot.fi/2015/12/miten-digitalisaatio-muuttaa.html>. 19.9.2016.
- Tilitoimisto X. 2016. Nauhoitettu haastattelu. 15.8.2016.
- Tilitoimisto Y. 2016. Haastattelu. 22.8.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Yritys A. 2016. Nauhoitettu haastattelu. 5.9.2016.
- Yritys B. 2016. Nauhoitettu haastattelu. 5.9.2016.
- YritysEspoo. 2014. Talusjohtaminen on kasvavan yrityksen kompastuskivi. <http://www.yritysespoo.fi/jasenesittelyt/talusjohtaminen-on-kasvavan-yrityksen-kompastuskivi/>. 3.7.2016.

## Teemahaastattelu tilitoimistolle

### Raportointi tällä hetkellä

1. Minkälaista raportointia tilitoimistonne antaa tällä hetkellä pk-yritys asiakkailleen?
2. Miten suorittamanne raportointi eroaa eri yritysten välillä?
3. Miten raportointi on muuttunut viime vuosien aikana?
4. Minkälaista raportointia annatte asiakkaille ulkoisen laskennan lisäksi (esim. budjetointi ja investointilaskenta)?
5. Uskotteko, että asiakkailla olisi tarvetta ja halua laajemmalle tilitoimistoraportoinnille?
6. Mikä on teidän kokemuksenne pk-yritys asiakkaidenne talousjohtamisen tasosta?
7. Koetteko, että teillä olisi resursseja raportoida laajemmin pk-yritys asiakkailleen?

### Raportointi tulevaisuudessa

8. Mitä mahdollisia kehittämistarpeita omassa raportoinnissanne on ja mitä kehittäminen edellyttäisi?
9. Miten arvioitte tilitoimistojen asiakkaille tarjottavan raportoinnin kehittyvän tulevaisuudessa?
10. Mitä mahdollisuuksia tilitoimistolla voisi olla osallistua pk-yrityksen talousjohtamiseen ja mitä se edellyttäisi?

## Teemahaastattelu pk-yritykselle

### Raportointi tällä hetkellä

1. Minkälaisia raportteja yrityksenne saa tilioimistosta?
2. Minkälaisia raportteja yrityksenne tarvitsisi saamienne raporttien lisäksi?
3. Koetteko, että raportointi on riittävää yrityksenne talousjohtamisen kannalta?

### Raportointi tulevaisuudessa

4. Minkälaista raportointia koette yrityksenne tarvitsevan talousjohtamista varten?
5. Mitä haasteita yrityksenne talousjohtamisessa on?
6. Voisiko tilioimisto olla tulevaisuudessa enemmän mukana yrityksenne talousjohtamisessa / talousjohtamisen tukena?