



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Karoliina Kalliokoski

TILITOIMISTON MUUTTUVA
TOIMENKUVA JA
LISÄPALVELUIDEN ROOLI

Tilitoimisto X

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Karoliina Kalliokoski
Opinnäytetyön nimi	Tilitoimiston muuttuva toimenkuva ja lisäpalveluiden rooli
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	83 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Digitalisaation myötä taloushallinnon eri vaiheet pyritään käsittelemään mahdollisimman automaattisesti, jolloin tilitoimistolle jää yhä enemmän aikaa tuottaa erilaisia neuvonta- ja asiantuntijapalveluita. Mahdollisuudet reaaliaikaiseen talouden seurantaan ovat myös muuttaneet taloudellisen informaation roolia sekä tilitoimiston toimenkuvaa. Taloudellisen ohjauksen ja neuvonnan merkitys osana yrityksen liiketoimintaa on korostunut. Tämä tutkimus selvitti tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarvetta, palvelupakettien tuotteistamismahdollisuuksia sekä tilitoimiston roolia yritysten toiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tilitoimiston tarjoamia asiantuntijapalveluita voidaan kehittää niin, että sekä tilitoimisto että asiakas voisivat hyötyä palveluista parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimusosuudessa haluttiin selvittää, mikä on vastaajien taloushallinnon nykytila, miten tilitoimistopalveluita tällä hetkellä käytetään ja millaisia ovat yritysten lisäpalveluiden tarpeet. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta ja kyselyn pohjalta toteutettuja kvalitatiivisia haastatteluja. Kyselytutkimuksella saatiin vastauksia yhteensä 242 vastausprosentin ollessa 14. Haastattelut suoritettiin neljälle tilitoimistopalveluita käyttävälle yritykselle.

Tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjät kaipaavat taloudellista tietoa ja neuvontaa, mutta erityisesti pienten yrittäjien ongelmaksi muodostuu tilitoimiston kallis hinnoittelu, joka estää hankkimasta tarvittavaa informaatiota ja lisäpalveluita. Tilitoimistoasiakkaat arvostavat laatua, hyvää suhdetta tilitoimistoon sekä palvelun joustavuutta ja ymmärrettävyyttä. Kaikkia palveluita ei myöskään voida tarjota kaikille, ja toisinaan taloudellisen neuvonnan tarve rajoittuu vain erityistilanteisiin. Tutkimustulokset osoittivat myös sen, että tilitoimistojen tulisi parantaa markkinointiaan, jotta asiakkaat tietäisivät, millaisia palveluita ja kuinka paljon lisäarvoa tilitoimisto kykenee yrityksen toimintaan tuomaan.

Avainsanat	tilitoimisto, talousjohtaminen, tuotteistaminen, lisäpalvelut, taloushallinto, digitaalinen taloushallinto
------------	--

ABSTRACT

Author	Karoliina Kalliokoski
Title	Changes in the Job Descriptions of Accounting Offices and Additional Services in Accounting Offices
Year	2016
Language	Finnish
Pages	83 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The possibilities of financial controlling and consulting has taken a more significant position in running a business because of the possibilities available in real-time financial administration. Also, the digitalization of the financial administration has caused automatization, which releases resources in accounting offices for new service opportunities. This research examined the needs of accounting office customers for additional services together with the possibilities to productize service packages are. The aim of this research was to examine how accounting offices can develop services so that both, the accounting office and the customer, could have the best benefit from them.

First the customers' current state of financial administration was studied, then how accounting office services are used at the moment and what needs companies have for additional services was reviewed. Quantitative method of study was used in form of a survey, which gave 242 answers. Four interviews were also conducted with the main target being more thorough the results of the survey.

The results showed that entrepreneurs need financial information and consulting either periodically or for special situations. Especially small companies experience that they do not have enough money to get all needed additional services from their accounting office. Accounting office customers prefer quality, a reliable accounting office relationship as well as flexibility and understandability of information and service. The results show also that accounting offices should market their services more actively so that customers know what kind of services and added value an accounting office can bring to them.

Keywords	Accounting company, controlling, productization, additional services, financial management, digitalization of financial administration
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	TILITOIMISTOALA SUOMESSA.....	12
2.1	Kirjanpidon ja tilitoimistojen historiaa	12
2.2	Alan tulevaisuudennäkymät.....	13
2.2.1	Digitaalinen taloushallinto	15
2.2.2	Asiantuntijapalvelut tilitoimistossa.....	16
2.2.3	Yhteistyö Verohallinnon kanssa	18
2.3	Taloushallintoliitto.....	18
3	TALOUSJOHTAMINEN.....	20
3.1	Taloushallinnon vaikutus yrityksessä	21
3.2	Kirjanpitäjästä konsultiksi	23
3.2.1	Johdon laskentatoimi.....	24
3.2.2	Talouspäällikköpalvelut	25
3.3	Johdon raportointi	27
3.3.1	Raportointitasot	28
3.3.2	Raportoinnin tavoitteet ja toteutus	29
3.4	Johdon laskentatoimen ulkoistaminen	30
4	ASiantuntijapalvelun TUOTTEISTAMINEN.....	33
4.1	Asiantuntijapalvelut tilitoimistossa.....	34
4.1.1	Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut.....	35
4.1.2	Kirjallinen raportointi johdon tukena.....	36
4.1.3	Verosuunnittelu ja -neuvonta	36
4.2	Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen	37
4.2.1	Taloushallinto digitalisaation myötä	38

4.2.2	Toiminnanohjausjärjestelmät kirjanpidossa ja osana tuotteistamista	39
4.3	Asiantuntijapalvelun hinnanmäärittäminen	41
4.3.1	Taloushallinnon palveluprosessi	42
4.3.2	Asiakaskontakti osana palvelua	45
4.4	Miten tuotteistaa palvelu onnistuneesti?	45
5	KÄYTETTÄVÄT TUTKIMUSMENETELMÄT	49
5.1	Toimeksiantaja	49
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	50
5.3	Suunnittelu ja testaus	51
5.4	Aineiston keruu, toteutus ja käsittely	53
5.5	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus	55
6	TULOSTEN RAPORTOINTI	57
6.1	Kyselytutkimus	57
6.1.1	Vastaajien taustatiedot	57
6.1.2	Yrityksen taloushallinto	59
6.1.3	Tilitoimistopalveluiden käyttö	62
6.2	Laadulliset haastattelut	65
6.2.1	Yritys 1	66
6.2.2	Yritys 2	68
6.2.3	Yritys 3	70
6.2.4	Yritys 4	72
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	74
7.1	Tutkimuksen keskeiset havainnot	74
7.1.1	Lisäpalveluiden kohderyhmä ja hinta	75
7.1.2	Asiakassuhteen tiivistäminen ja tarpeen tunnistaminen	77
7.1.3	Asiakkaan kuunteleminen tuotteistusprosessissa	79
7.2	Tilitoimiston tuottamat palvelupaketit ja hinnoittelu	80
7.3	Toimeksiantajan kommentit tutkimuksesta	82
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	82
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Taloushallinnon roolit. (Alhola & Lauslahti 2000, 29)	22
Kuvio 2. Taloushallinnon prosessit. (Lahti & Salminen 2008, 17)	42
Kuvio 3. Tehokkaan prosessin pääkohdat. (Krajewski ym. 2010, 115)	44
Kuvio 4. Vastaajien liikevaihto.	58
Kuvio 5. Sähköisesti käytettävät taloushallinnon toiminnot.	60
Kuvio 6. Oman henkilöstön työpanos taloushallinnon tehtäviin.	61
Kuvio 7. Vastaajien käyttämät tilitoimistopalvelut.	62
Kuvio 8. Asiantuntijan kanssa käsiteltävät taloushallinnon aiheet.	64

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje kyselytutkimukseen

LIITE 2. Kyselytutkimuksen e-lomake

LIITE 3. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Kaikki elinkeinotoimintaa harjoittavat yritykset ovat Suomen lain velvoittamina kirjanpitovelvollisia. Yrityksen johto vastaa kirjanpidon järjestämisestä, mikä tarkoittaa useimmiten kyseisten tehtävien ulkoistamista taloushallinnon osaajalle, joko yrityksen sisäisille henkilöille tai ulkopuoliselle kirjanpitäjälle. (Taloushallintoliitto 2015 a) Sähköisten palveluiden lisääntymisen myötä manuaalinen kirjanpito- ja reskontratyö vähenee, ja asiantuntijoiden tietoja ja taitoja kyetään hyödyntämään yhä haastavammissa taloushallinnon tehtävissä (Siponen 2014, 22).

Taloushallinto mahdollistaa yrityksen talouden seurannan ja raportoinnin. Taloushallinnon tuottamien tietojen ansiosta yrityksen toiminnasta kyetään raportoimaan sekä ulkoisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajalle, että yrityksen taloudellisista päätöksistä huolehtivalle johdolle. (Lahti & Salminen 2008, 14) Taloushallinnon muutokset mahdollistavat taloutta hoitavan tahon suuremman roolin yrityksen strategisissa ratkaisuisissa ja erityisesti johdon neuvonantajana. Taloushallinnon ammattilainen on yrityksen taloutta tulkitseva valmentaja, joka tekee tarvittavat johtopäätökset ja auttaa yritystä kehittymään ja kehittämään liiketoimintaansa. (Hirsimäki 2014, 21–23)

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona tilitoimistolle, ja sen tavoitteena on yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa kehittää yrityksen tarjontaa niin, että asiakkaille kyetään tarjoamaan selkeästi tuotteistettuja ja liiketoimintaa sekä päätöksentekoa tukevia lisäpalveluita. Kehittämisellä pyritään pitämään toimeksiantaja kiinni nykyisessä markkina-asemassaan ja saavuttamaan yhä vakaampi asema jatkuvasti kehittyvällä taloushallintoalalla. Samalla halutaan hyödyntää toimeksiantajan resurssit paremmin sekä tarjota asiakkaille monipuolisia, laadukkaita ja entistä yksilöidympiä palveluita. Toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta on myös tärkeää saada suoritetusta palvelusta asianmukainen korvaus. Tällä hetkellä neuvontatyö tapahtuu pääosin rutiininomaisen kirjanpityön ohessa laskutustavan ollessa tilanne- ja asiakaskohtaista, ja toisinaan laskutus unohtuu muun kirjanpityön ohessa kokonaan.

Laajan asiakaskirjon tarpeiden selvittäminen on haastavaa mutta välttämätöntä, jotta tilitoimiston asiantuntijaosaamista voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Nykyinen toimenkuva aiheuttaa haasteita tilitoimiston tulonhankkimisprosessiin ja kustannusrakenteeseen liittyen – miten ja millaisia palveluita tulee tarjota, jotta tehdystä työstä saadaan riittävä korvaus? Millaista palvelua ja raportointia tilitoimiston nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat tarvitsevat? Toimeksiantajan kiireinen arki kuluttaa tällä hetkellä suurimman osan yrityksen resursseista, joten tutkimus- ja kehitystyölle jäävä aika on hyvin vähäistä. Tämän vuoksi tämä opinnäytetyö teorianäkökulmasta on toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin toimeksiantajan taloushallinnon palvelutarjontaa voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin liiketoimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehitystarpeita tutkitaan selvittämällä,

- millainen on nykyisten ja potentiaalisten tilitoimistoasiakkaiden taloushallinnon nykytila
- miten ja millaisia tilitoimistopalveluita käytetään
- ja mikä on lisäpalveluiden rooli ja tarve tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksen avulla pyritään helpottamaan toimeksiantajan hinnoitteluperiaatteita lisäpalveluiden ja rutiininomaisten taloushallinnon tehtävien välillä sekä kuvaamaan selkeämmin, mistä palvelutapahtuman hinta koostuu. Toimeksiantajan asiakasryhmä muodostuu eri toimialojen toimijoista ammattinharjoittajista osakeyhtiöihin. Haastetta toimintaan tuovat toimenkuvaltaan muusta asiakaskunnasta poikkeavat maatalouden alan toimijat.

Tutkimus käsittelee tilitoimiston tarjoamia lisäpalveluita sekä näiden palveluiden tuotteistamismahdollisuuksia. Toimeksiantajan ja potentiaalisen asiakaskunnan vuoksi tutkimus keskittyy kuvaamaan ja vertaamaan erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten tarpeita, tavoitteita ja näkemyksiä taloushallinnon asiantuntijapalveluita kohtaan. Vastaajajoukon rajauksen toivotaan mahdollistavan vertailun

keskisuurten, pienten ja mikroyritysten välillä ja nostavan esiin yleistä tutkimustietoa yrityksen taloushallintoon ja tilitoimistopalveluiden käyttöön liittyen.

Teoriaosuudessa kuvataan tilitoimistoalaa, taloushallinnon asiantuntijapalveluita sekä asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja tuotteistamismahdollisuuksia. Asiantuntijapalveluiden osalta keskitytään kuvaamaan keskisuurille yrityksille tarpeellisia taloushallinnon palveluita, erityisesti talousjohtamista. Teoriaosuuden rajaus asiantuntijapalveluiden osalta on tehty, koska pienet yritykset investoivat harvemmin taloushallinnon asiantuntijapalveluihin. Taloudellista informaatiota toiminnassaan hyödyntävät suuret yritykset sensijaan eivät toistaiseksi ole tyyppilisiä tilitoimistoasiakkaita.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on tapaustutkimus, jonka avulla halutaan saada tutkittavasta kohteesta tarkkaa ja syvällistä tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusmenetelminä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta, sekä kyselytutkimuksen pohjalta rakennettua, kvalitatiivista haastattelua.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään valitun kohdejoukon näkökulmia ja tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi havainnoimalla ja keskustelemalla. Jokaista valittua tapausta käsitellään ainutlaatuisena, ja lopputuotos on usein syvällisempi kuin tilastollisin keinoin kerätyssä aineistossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155; Kurkela 2016) Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulos kerätään satunnaisotoksena, ja tutkimus antaa numeromääräisen yleiskuvan mitattavasta joukosta. Tulokset esitetään usein taulukkoina tai tilastoina, ja vastaajajoukon määrä on tyyppillisesti suuri. (Vilka 2007, 13, 17)

Teoriaosuuden aineistossa hyödynnetään ammattikirjallisuutta, lehtijulkaisuja sekä suomalaisia ja ulkomaalaisia tutkimuksia. Tutkimusosuus toteutetaan kyselylomakkeen ja neljän haastattelun avulla. Kysely on laadittu e-lomakkeelle, jotta sen avulla tavoitettaisiin mahdollisimman suuri vastaajajoukko, ja haastattelut on tehty neljään eri toimialaa edustavaan yritykseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on seitsemän päälukua, joista teoriaosuuteen lukeutuvat luvut 1–4 ja tutkimusosuuteen luvut 5–7. Luvussa yksi käsitellään tutkimuksen johdanto: tausta ja motivaatio, tavoite ja rajausta, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenne. Luvut 2–4 sisältävät tutkimuksen teoriaa liittyen tilitoimiston toimintaan, lisäpalveluihin ja erityisesti talousjohtamiseen sekä johdon raportointiin ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen.

Tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimusmenetelmät, joita ovat kvantitatiivinen kyselytutkimus ja kvalitatiiviset haastattelut. Lisäksi kerrotaan, miksi kyseisiin tutkimusmenetelmiin on päädytty, ja mitkä ovat toimeksiantajan taustat ja muut lähtökohdat tutkimukselle. Tutkimusmenetelmien osalta selvitetään yksityiskohdallisesti, miten aineisto on suunniteltu, kerätty ja käsitelty, ja miten luotettavana toteutettua tutkimusta voidaan pitää. Tulosten raportointi on jaettu kahteen alaotsikkoon, jotta kyselylomakkeen ja haastatteluiden tulokset ovat helposti löydettävissä. Seitsemännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja tärkeimmät havainnot, toimeksiantajan kommentit sekä jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen liitteinä on kyselytutkimuksen saatekirje, kyselytutkimuksen e-lomake ja laadullisten haastatteluiden haastattelurunko. Liitteet on sijoitettu tutkimuksen loppuun.

2 TILITOIMISTOALA SUOMESSA

Tässä luvussa esitellään tilitoimistoalaa Suomessa. Alan kehitys suurista paperimäärien käsittelystä digitaaliseen taloushallintoon ja lisäpalveluiden kasvaneeseen kysyntään on muuttanut tilitoimistojen toimenkuvaa ja roolia yritysten arjessa, ja tilitoimistojen toimenkuva erilaisia lisäpalveluita ja taloudellista neuvontaa tarjoavana asiantuntijana on yleistynyt. Sujuva ja digitalisoitu yhteistyö asiakasyritysten kanssa edellyttää toimintojen kehittämistä myös muiden tärkeiden sidosryhmien, kuten Verohallinnon ja Taloushallintoliiton kanssa.

Tilitoimistoalan yritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia taloushallinnon palveluita kuten pääkirjanpito, reskontranhoito, palkanlaskenta sekä raporttien ja ilmoitusten täyttö. Näiden ja monien muiden taloushallinnon tehtävien lisäksi tilitoimistot ovat yhä enenevässä määrin kasvattaneet palvelutarjontaa tunnuslukujen seurannan, analysoinnin ja neuvonnan osalta. Alalla työskentelee yhteensä yli 12 000 henkilöä ja yli 4 300 yritystä (Tilastokeskus 2014), ja Taloushallintoliiton jäsen tutkimuksen mukaan 5–9 henkilön tilitoimisto hoitaa keskimäärin 173 yrityksen asioita (Taloushallintoliitto 2015 b).

Tilitoimistossa työskentelevä henkilö nähdään usein kirjanpitäjän lisäksi taloudellisena tukihenkilönä, joka seuraa yrityksen taloutta ja neuvoo erilaisissa taloudellisissa ratkaisuissa. Alan osaajilta edellytetään taloushallinnon ja laskentatoimen koulutuksen lisäksi konsultatiivista palveluotetta sekä hyvää asennetta, innostuneisuutta ja vuorovaikutustaitoja. (Taloushallintoliitto 2013 a)

2.1 Kirjanpidon ja tilitoimistojen historiaa

Kirjanpidon periaatteet kehitettiin 1300-luvulla kaupallisten yritysten liiketoiminnan seuraamiseksi. Vuosisatoja myöhemmin teollisuuden lisääntyessä ja yritysten kasvaessa havaittiin tarve myös kustannuslaskennalle ja johdon laskentatoimelle. Yritykset alkoivat palkata työntekijöitä, tehdä pitkän aikavälin investointeja, kehittää monimutkaisia tuotantomenetelmiä ja muodostaa hierarkkisia yritysrakenteita, jotka kaikki vaativat uusia taloudellisia tietojärjestelmiä yrityksen sisälle. Edelleen käytössä olevat johdon laskentatoimen menetelmät kuten talousennus-

teet, budjetointi ja kustannuslaskenta on kehitetty 1930-luvulla. (Maskell 1996, 15-16) Nykyään kirjanpito on erityisesti lakisääteinen velvollisuus (KPL 1:1 1997), ja taloushallinnon eri osa-alueet vaikuttavat yrityksissä päivittäin toimialasta riippumatta. Johdon laskentatoimen menetelmiä yritykset käyttävät vaihtelevasti, suuret yritykset pieniä enemmän.

1990-luvulla kirjanpitäjän työssä käsiteltiin suuria paperimääriä, ja kirjausrutiinit vaativat paljon käsityötä. Tietokoneiden ja sähköisten kirjausmenetelmien sijaan käytettiin tilikirjoja, joihin merkittiin yritysten tuotot ja kulut. Verrattuna nykypäivän sähköistyminen mahdollistaa sen, että yritysten taloushallintoa kyetään hoitamaan tilitoimistossa asiakasyrityksen sijainnista ja tilitoimiston aukioloajasta riippumatta. Joka yhdeksäs yritys on ulkoistanut taloushallintonsa, ja yrityksen ja tilitoimiston välisessä yhteistyössä korostetaan kumppanuutta. (Ahvenniemi 2013)

2.2 Alan tulevaisuudennäkymät

Toimialana itsessään taloushallinto on murroksessa, ja toimintojen sähköistyminen sekä uudet digitaaliset menetelmät ja muut prosessit helpottavat siirtymää kirjanpityöstä asiantuntijapalveluihin ja neuvontaan (Taloushallintoliitto 2015 c). Taloushallinnon digitalisaation myötä perinteisiä tilitoimistopalveluita pyritään automatisoimaan ja kustannuksia pienentämään. Tilitoimiston kannalta tämä on kuitenkin ongelma, mikäli liiketoimintaan ja tarjottaviin palvelukokonaisuuksiin ei kyetä tekemään tarvittavia muutoksia. Automatisoinnin ja kustannusten pienemisen myötä myös asiakkailta saatavat tulot pienenevät. Perinteisen tilitoimiston tulisi ratkaista tästä muutoksesta aiheutuvat ongelmat joko kasvattamalla asiakaskuntaa tai vähentämällä henkilöstöä niin, ettei tappiota syntyisi. Toinen vaihtoehto on vastata uudistuneisiin tarpeisiin ja tarjota asiakkaille peruspalveluiden lisäksi tuoretta taloustietoa ja neuvontaa ymmärrettävässä muodossa, eräänlaisina taloushallinnon asiantuntija- ja konsultointipalveluina. Tämä muutos monipuolistaisi tilitoimiston tarjoamia palvelukokonaisuuksia ja auttaisi myös tilitoimistoa liiketoiminnan ylläpitämisessä. (Mäkinen 2012, 92)

Konsultointipalvelulle ominaista on, että siihen sisältyy aina erityisosaamiseen liittyvää opastusta, neuvontaa tai muuta toimintaa, joka edellyttää palvelua tuottavalta taholta erityistä ammattitaitoa. Konsultoinnin ammattihistoria on lyhyt, joten myöskään taloushallinnon konsulttien tulevaisuutta ei kyetä vielä kovin pitkälle varmasti ennustamaan. Palveluiden kasvavaa käyttötarvetta voidaan kuitenkin perustella yritysten toimintaympäristön muutoksilla ja tämän myötä erikoisosaajien kysynnän kasvamisella. Kustannuksien ja toiminnan keskittämisen vuoksi myös yhä useampi organisaatio ostaa konsultointipalvelut mielellään ulkopuoliselta taholta, esimerkiksi tilitoimistolta. (Rope 2006, 21, 197)

Metsä-Tokilan (2011) Työ- ja elinkeinoministeriölle toteutettaman toimialaraportin mukaan lakisäädökset edesauttavat taloushallinnon palveluiden kysyntää myös tulevaisuudessa. Lisäksi vankkaan taloudelliseen osaamiseen perustuva toiminta sekä konsultointipalvelut ovat kasvattaneet merkitystään asiakkaiden toiminnassa, joten näiden palveluiden lisääminen, monipuolistaminen ja asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen nähdään selkeinä mahdollisuuksina tulevaisuutta ajatellen. Asiakkaiden asenteisiin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, sillä taloushallinnon tehtävät nähdään eräänlaisena pakkona, eikä niitä osata täysin hyödyntää liikkeenjohdon parissa. Tilitoimistojen ja taloushallinnon alan heikkouksia ja uhkia ovat myös hidas toimialakehitys sekä puutteelliset neuvonta-, konsultointi- ja markkinointitaidot. (Metsä-Tokila 2011, 46)

Konsultointipalveluiden osalta Hellmanin ja Värilän (2009) mukaan asiakastiedon tuottaminen on uusi vastuualue yritysjohtoon toiminnassa, sillä palveluiden kysyntä ja tämän myötä asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen on kasvattanut merkitystään. Tuottojen saamiseksi yrityksen tulee osata panostaa ja investoida asiakkaisiin, arvioida erilaisia asiakasriskejä ja kehittää palveluitaan sekä liiketoimintaa. Asiakkaiden taloudellisen merkityksen kasvaessa myös yritysjohto on kiinnostunut asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta. Tulevaisuudessa tilitoimiston rooli tulee näin ollen kasvattamaan merkitystään niiden liiketoiminnan osa-alueiden mittaamisessa ja analysoinnissa, joiden asiakasvaikutukset ovat yritykselle merkittävimpiä strategisesti ja taloudellisesti. Asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyviä

seikkoja raportoidessaan taloushallinto tarvitsee uusia, luotettavia työkaluja, joilla kyetään muun muassa

- muuntamaan asiakastietoa euromuotoon
- mahdollistamaan raportointi ylimmälle johdolle ja ohjaamaan operatiivista organisaatiota
- kuvaamaan suhdetta yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön välillä
- mahdollistamaan asiakasnäkökulman mukainen raportointi myös yrityksen ulkopuolelle. (Hellmann & Värilä 2009, 63-65, 68, 105)

2.2.1 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisesta taloushallinnosta puhuttaessa tarkoitetaan kaikkien taloushallinnon tietovirtojen ja eri käsittelyvaiheiden automatisointia sekä käsittelyä digitaalisesti. Digitaalisen taloushallinnon kaikki kirjanpidon tapahtumat syntyvät ja ne käsitellään mahdollisimman automaattisesti ja paperittomasti. Digitaalista taloushallintoa voidaan kutsua myös automaattiseksi taloushallinnoksi, ja se on tiiviisti sidoksissa yrityksen reaaliaikaisiin prosesseihin. Sähköiseen taloushallintoon verrattuna digitaalisessa taloushallinnossa kaikki materiaali käsitellään ja arkistoidaan sähköisesti, tositteet muodostuvat konekielisesti, ja suuri osa prosesseista on automatisoitu. Sähköinen taloushallinto määrittää digitaalisen taloushallinnon esias-teen, ja sen avulla taloushallinnon toimintoja pyritään tehostamaan erilaisia sähköisiä menetelmiä hyödyntäen. (Lahti & Salminen 2014, 24, 26) Digitaalinen taloushallinto on laaja käsite: se edellyttää sähköisten työvälineiden käyttöönoton, mutta pitää sisällään myös digitaalisten palveluiden hyödyntämisen, prosessien tehostumisen sekä lisäarvon luomisen. Siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon parantaa raportoinnin laatua, vähentää rutiinitöitä, nopeuttaa ostolaskujen käsitte-lyä sekä mahdollistaa työn suorittamisen ajasta ja paikasta riippumatta. (TietoAk-seli Oy 2015, 5, 8)

Muutoksia tekemällä yritykset pyrkivät kustannustehokkaampaan, helpompaan ja ekologisempaan taloushallinnon toimintamalliin. Menestyksen kannalta ratkaisevaa on se, miten tehokkaasti ja nopeasti kyetään käsittelemään ja tulkitsemaan liiketoiminnan tietoja. Reaaliaikainen tietolähde on tärkeä työkalu yrityksen toimin-

nassa, sillä pelkkien kuukausiraporttien sijaan sähköisistä järjestelmistä kyetään tarkastamaan esimerkiksi kassatilanne, tulos ja myynti, joita voidaan hyödyntää yhä paremmin toiminnansuunnittelussa ja vaikeissa päätöksissä. (Talousplus 2014) Vaikka uudistunut taloushallinto tarjoaa tilitoimistoille kustannussäästöjä ja mahdollisuuden keskittyä olennaiseen eli neuvonta- ja analysointityöhön, muutos ei ole sujunut helposti. Erityisesti pienten yritysten toimintojen muutokset ovat tapahtuneet hitaasti järjestelmien tarjoamista eduista, kuten vaivattomasti suoritettavasta laskutuksesta, huolimatta. (Mäkinen 2012, 93)

Digitaalinen taloushallinto tarjoaa suomalaisille pk-yrityksille mahdollisuuden lisätä tehokkuutta ja parantaa kilpailukykyä. Reaaliaikaista taloushallintoa tukeva muun muassa sähköinen raportointi sisältäen sähköisen tilinpäätöksen sekä arvonlisävero- ja tuloveroilmoitukset, yleistynyt verkkolaskutus ja finvoice-laskut sekä sähköiset tiliotteet. Jotta taloushallinto kyettäisiin toteuttamaan yrityksissä aidosti reaaliaikaisena, vaatii se taloushallinnon järjestelmiltä ja tietovarastoilta nykyistä yhtenäisempää tiedonvaihtoa sekä yhtenäisten toimintojen kehittämistä. (Mäkinen 2016, 20-21) Tällä hetkellä digitaalinen taloushallinto on pisimmällä suur-yrityksissä. Esteitä digitalisaation laajemmalle käyttöönotolle ovat olleet esimerkiksi pula sopivista toiminnanohjausjärjestelmistä, uuden teknologian ja toimintamallien hidaskäyttö ja omaksuminen sekä sähköistämisen monimutkaisuus. Näihin ongelmiin on kuitenkin pyritty löytämään ratkaisuja esimerkiksi luomalla edullisia internetpalveluita pienten yritysten käyttöön sekä kehittämällä verkkolaskutusta ja ohjelmistojen ominaisuuksia. (Lahti & Salminen 2014, 30)

2.2.2 Asiantuntijapalvelut tilitoimistossa

Tilitoimisto on toimijana asiantuntijaorganisaatio, sillä työntekijöiden toimenkuvaan tilitoimistossa liittyy yhä enenevässä määrin asiakkaille tuotettuja asiantuntijapalveluita kuten analysointia sekä monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua (Sipilä 1991, 23). Digitalisaation kasvattaessa merkitystään taloushallinnon työtehtävät tehostuvat, ja henkilöstötarve näiden tehtävien hoitoon tulee vähenevään jopa puolella. Muutos vaikuttaa taloushallinnon työntekijöiden toimenkuviin, työtehtäviin sekä osaamisvaatimuksiin. (Lahti & Salminen 2014, 30-31)

Tulevaisuudessa taloushallinnon työtehtävät laajenevat ja muuttuvat, ja asiantuntijalta edellytetään yhä enenevässä määrin lukujen analysointia sekä päätöksentekoon osallistumista. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja sosiaaliset taidot kasvattavat merkitystään laskentatoimen teknisen osaamisen rinnalla. Yritykset tarvitsevat talouden asiantuntijoita, jotka tuottavat luotettavaa ja relevanttia tietoa johdon päätöksenteon tueksi, raportoivat talouden nykyhetkestä, tulevaisuudesta ja riskeistä sekä valvovat ja ohjaavat koko organisaatiota taloudellisissa näkökulmissa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 332–334) Reaaliaikaisen taloudenseuranan mahdollistuminen kasvattaa taloushallinnon lisäpalveluiden kysyntää, mikä kasvattaa myös alalla toimivien asiantuntijoiden pätevyyden merkitystä. Vaikka digitalisaatio mahdollistaa talouden uudenlaisen analysoinnin ja erityisesti tulevaisuuden ennustamisen, ovat edelleen asiakkaiden todelliset tarpeet ja näiden tarpeiden tyydyttäminen ensiarvoisen tärkeässä roolissa tilitoimiston palveluita ja palvelutarjontaa kehitettäessä. (Marttila 2016, 11)

Tällä hetkellä kirjanpitäjän toimenkuvaan kuuluu koota taloudellista tietoa meneiltä tilikausilta ja hyödyntää sitä pääkohtien tunnistamisessa, kirjaamisessa ja raportoinnissa. Taloushallinnon asiantuntijan osaamista kyettäisiin kuitenkin hyödyntämään myös esimerkiksi riskien havaitsemisen, hallinnan ja johtamisen parissa nykyistä paremmin. Työnkuvaa laajentamalla on mahdollista auttaa havaitsemaan ja hallitsemaan yritykseen vaikuttavia riskejä entistä paremmin, sekä tuottaa koko yrityksen mittakaavassa merkittävää lisäarvoa liiketoiminnalle. (Hancock & Beasley 2015)

Liiketoimintaympäristön jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet erityisesti johdon laskentatoimen kirjanpitokäytäntöihin. Kansainvälistymisen aiheuttamat toiminnanmuutokset, kova kilpailu ja tietotekniikan sekä lainsäädännön muutokset vaikuttavat taloushallinnon asiantuntijoiden rooliin ja päivittäisiin työtehtäviin yrityksissä. Johdon laskentatoimen parissa työskentelevien kirjanpitäjien odotetaan omaksuvan odottamattomat muutokset nopeasti, ennakoivan taloudellisia seikkoja sekä toimivan yhä paremmin erilaisten johdon päätöksentekoprosessien tukena. Taloushallinnon asiantuntijalta edellytetään uudenlaista osaamista; kykyä osallistua organisaation johtamiseen, toiminnallisiin linjauksiin ja pitkän aikavälin op-

pimiseen sekä koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Muutoksen myötä kirjanpitäjän rooli arvokkaan taloudellisen informaation tulkitsijana sekä johdon päätöksenteon tukena kasvaa. (Zainuddin & Sulaiman 2015, 466, 469-470)

2.2.3 Yhteistyö Verohallinnon kanssa

Verohallinto toimittaa, valvoo, kantaa, perii ja tilittää verot sekä valvoo veronsaajien oikeuksia. Verotuloilla rahoitetaan valtion, kunnan, seurakunnan ja Kansaneläkelaitoksen toimintaa. (Verohallinto 2015) Suomessa verovelvollisia ovat sekä luonnolliset henkilöt että yritykset. Elinkeinotoimintaa harjoittavat yritykset ovat velvollisia maksamaan myynnistään arvonlisäveroa sekä tuottamastaan voitosta tuloveroa. Keskeisintä verotukseen liittyvää lainsäädäntöä käsitellään arvonlisäverolaissa (AVL), tuloverolaissa (TVL), elinkeinoverolaissa (EVL), maatilatalouden tuloverolaissa (MVL), ennakkoperintälaissa (EPL) ja laissa verotusmenettelystä (VML). (Tomperi 2013, 56, 184)

Vaikka auktorisoidussa tilitoimistossa työskentelevät henkilöt ovat taloushallintoalan koulutettuja asiantuntijoita, verotusasiat ja muuttuvat säädökset aiheuttavat toisinaan lisätyötä ja selvittelyä. Verohallinto on kautta aikojen ollut tilitoimistoille tärkeä yhteistyökumppani, mutta byrokratian kasvavasta määrästä johtuen yhteistyö on ajoittain hankalaa ja aikaavievää. Veroasioinnin helpottamiseksi keväällä 2015 on aloitettu kahden vuoden mittainen pilottikokeilu uudesta mallista, jonka tavoitteena on sulavoittaa tilitoimistojen ja Verohallinnon välistä yhteistyötä. Toimintamallin toivotaan nopeuttavan veropäätösten syntymistä ja vähentävän liiallista byrokratiaa, sekä tuovan takaisin kaivatun kasvullisuuden ja henkilökoh-taisen yhteistyön. (Railo 2015, 54-58) Mallin avulla kyetään vähentämään Verohallinnon toteuttamaa valvontaa sekä lisäselvityspyyntöjen määrää, mikä helpottaa myös tilitoimistojen ja yritysten työtä. Toimintamalli on luotu yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa. (Savolainen 2014)

2.3 Taloushallintoliitto

Vuonna 1968 perustettiin Kirjanpitotoimistojen Liitto r.y., joka toimi yhdyssiteenä kirjanpitotoimistojen kesken. Liitto harjoitti toimintaansa hyvien liikeperiaat-

teiden ja kauppatavan mukaisesti kirjanpidon kehittämiseksi, ja samalla sen tarkoitus oli edistää jäsenten ammattitaitoa sekä -tietoa ja huolehtia jäsenten ammatieduista. Vuoden 2006 jälkeen liitto vaihtoi nimensä Taloushallintoliitoksi, jona se tunnetaan edelleen. Nimenvaihdoksen taustalla on liiton jäsenten laajentunut toimenkuva. (Taloushallintoliitto 2015 d) Nykypäivänä Taloushallintoliiton tehtävänä on kehittää jäsenentensä osaamista ja palvelun laatua sekä edistää hyvää taloushallintoa ja sen toteutumista valvonnan ja säännönmukaisten tarkastusten avulla. Liiton yhteiskunnallisena vastuuna on myös jakaa osaamista, laatua varmentavia toimintamalleja sekä ammattietiikan pelisääntöjä koko toimialalle. Taloushallintoliitto helpottaa myös tilitoimistokumppania etsivän asiakkaan valintaa; auktorisoidun tilitoimiston valitsemalla asiakas valitsee asiantuntevan, laadukkaan ja hyvämaineisen tahon hoitamaan taloushallintoaan. (Mäkinen 2016, 7-8)

Suomessa auktorisoinnista huolehtii Taloushallintoliitto sekä liiton alla toimiva Tili-instituuttisäätiö. Jotta tilitoimisto voidaan auktorisoida, edellytetään siltä voimassaolevia vastuuvakuutuksia, lain puitteissa toimimista ja uusien säädösten huomioimista sekä ainakin osittain KLT-tutkinnon suorittanutta henkilöstöä. Näillä vaatimuksilla pyritään takaamaan ulkoistamista helpottavia tekijöitä, kuten tilitoimistojen asiakkailleen tarjoaman palvelun laatua sekä toiminnan jatkuvuutta. (Taloushallintoliitto 2015 e) Auktorisoinnin koetaan olevan laadun takeena ja vaikuttavan myös raportoinnin laatuun. Sundgrenin mukaan suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset valitsevat mielummin auktorisoidun tilitoimiston. (Sundgren 1998, 441-465) Myös Taloushallintoliiton ja BDO:n toteuttaman, taloushallinnon ulkoistamista käsittelevän tutkimuksen vastaajista yli puolet koki auktorisoinnin tärkeäksi tekijäksi taloushallinnon palveluntarjoajaa valittaessa. Muut tutkimuksessa korkealle arvostetut tekijät kuten palvelun laatu, osaamisen taso sekä sujuva yhteistyö ovat tekijöitä, joita auktorisoiduissa tilitoimistoissa usein korostetaan ja seurataan. (Taloushallintoliitto & BDO 2015, 10-11)

3 TALOUSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään taloudellisen informaation merkittävyyttä, kirjanpitäjän kasvavaa roolia asiantuntijana ja osana yrityksen johtoa sekä johdon laskentatoimen ulkoistamisen syitä, mahdollisuuksia ja vaatimuksia. Digitalisaatio on mahdollistanut reaaliaikaisen tiedon paremman saannin, ja yhteistyö tilitoimiston kanssa on vuosien saatossa muuttunut. Taloushallinnon asiantuntijan rooli ja osaamisen merkitys on murroksessa, ja yritykset tarvitsevat taloudellista osaamista eri tavalla kuin aikaisemmin. Pienissä yrityksissä talouden seuranta jää helposti yrittäjän vastuulle, vaikka suurempi taloudellinen hyöty ja sujuva liiketoiminta kyettäisiin saavuttamaan lisäämällä yhteistyötä taloushallinnon ammattilaisen, kuten tilitoimiston kanssa.

Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu kulkee käsikkään yrityksen taloudesta kerätyn informaation kanssa. Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen, myynnin tehostaminen ja investointien ajoittaminen kyetään luomaan varmemmalle pohjalle, kun liiketoimintaa rakennetaan ja ohjataan tiedostetusti myös talouden osalta. Kun halutaan arvioida esimerkiksi odotettavissa olevaa kassavirtaa tai liikevaihtoa, tarvitaan realistista myyntibudjettia, johon vaaditaan suunniteltu myyntiprosessi. Investointilaskelmat auttavat johtoa uusien liiketoimintojen sekä investointien saralla, ja rahoitustarvetta kyetään arvioimaan esimerkiksi selvittämällä yrityksen kasvutavoitteet. Yhteistyö tilitoimiston kanssa saattaa kuitenkin rajoittua kuukausittain tai ikävimmässä tapauksessa ainoastaan tilinpäätöksen yhteydessä toimitettavaan tulokseen ja taseeseen. Vakiomuotoiset laskelmat jäävät tässä kohtaa helposti hyödyntämättä, eikä niitä välttämättä osata yrityksissä aina täysin tulkita. (Koski 2008, 9-10) Lakisääteiset viranomaisraportit eivät myöskään yksinään tarjoa tarkkaa ja ajankohtaista tietoa yrityksen taloudesta, jolloin kaikkea saatavilla olevaa taloustietoa ei voida hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen päivittäisessä toiminnassa (Mäkinen 2016, 8).

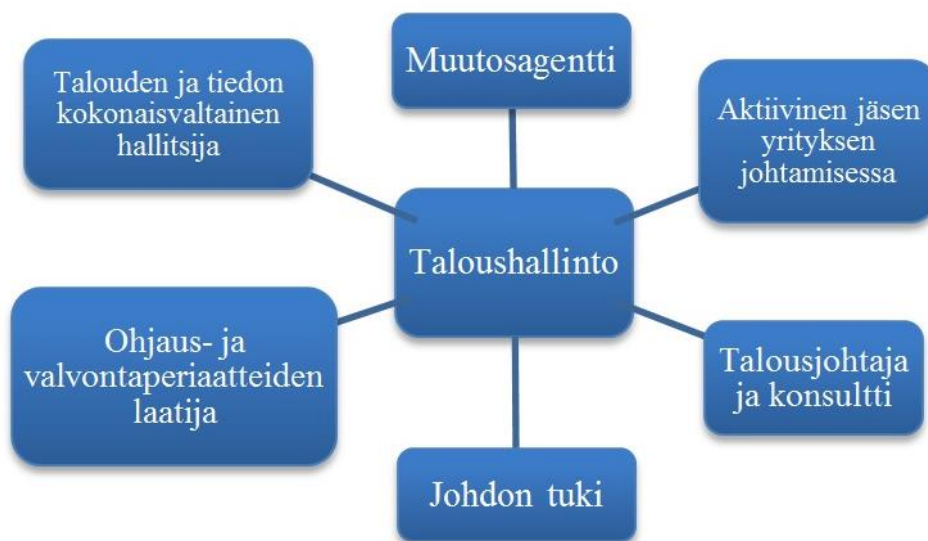
Abreun (2015) mukaan taloudellinen osaaminen ja kyky tarjota selkokielenä informaatio myös taloudesta ymmärtämättömille on tärkeää. Kirjanpidolliset seikat tulisi pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman yksinkertaisina, helposti ymmärrettävinä

ja ajankohtaisina, jotta ne palvelisivat riittävästi päätöksentekoa sekä tietoa hyödyntäviä tahoja, kuten johtoporrasta ja osakkeenomistajia. Kirjanpidolla ja taloudellisella informaatiolla pyritään tehostamaan myös yrityksen luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta. (Abreu 2015, 933, 938-939) Mitä paremmin yrityksen johto pystyy tarkkailemaan, ennustamaan, analysoimaan ja tulkitsemaan toimintaympäristöään, sitä vankemmalle pohjalle yritys kykenee myös esimerkiksi oman strategiansa perustamaan. Toimintaympäristöä tulkitessaan johdon tulee huomioida myös markkinat sekä omien muutosten aiheuttamat taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset. (Kauhanen-Simanainen 2007, 132)

Taloushallinnon tehtävänä on avustaa yrityksen johtoa ja toimia johtamisen tukitoimintona taloushallinnon toiminta- ja tehtäväalueella. Perustehtäviä taloushallinnon osa-alueella ovat taloudellisten tietojen kerääminen ja rekisteröiminen raportointia varten sekä yritystaloudellista päätöksentekoa tukevien raporttien tuottaminen. Jatkuvasti muuttuvassa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä tietojen nopea analysointi sekä muutoksiin reagoiminen asettaa yritykset tilanteeseen, jossa omien menestystekijöiden tunteminen, joustavuus ja kustannustehokkuus ovat tärkeässä asemassa. Nämä tekijät kasvattavat taloudellisen osaamisen ja taloushallinnon merkitystä yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 12-13)

3.1 Taloushallinnon vaikutus yrityksessä

Taloushallinnon toimenkuvan vahvistuminen on edesauttanut taloushallinnon roolin merkitystä myös markkinalähtöisissä tehtävissä. Asiantuntijat, kuten talousjohtajat, työskentelevät muun muassa asiakaskannattavuuslaskelmien, kilpailijoiden toiminnan seuraamisen sekä markkinointiin käytettävän liiketoimintatiedon tuottamisen parissa. Siinä, missä markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa yrityksen liiketoiminnan perustan kannattavuutta ja lisätä voitontuottoa, myös taloushallinnosta on apua markkinoinnille. Taloushallinnon laskelmien ja analyysien avulla markkinoiden ymmärtäminen sekä vastaaminen ulkoisten tekijöiden asettamiin haasteisiin ja vaatimuksiin helpottuu. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 383-384)



Kuvio 1. Taloushallinnon roolit. (Alhola & Lauslahti 2000, 29)

Kuvio 1 ilmentää taloushallinnon rooleja yrityksessä. Tilitoimistossa työskentelevä taloushallinnon osaaja voi toimia muun muassa muutosagenttina, joka läpivie erilaisia muutoksia asiakasyrityksessä. Lisäksi taloushallinnon merkitys johtoryhmän jäsenenä, talousjohtajana ja johtoportaan tukena on tärkeä: johdon päätöksenteko helpottuu, kun tarvittava tuki, talouden analysointi ja ohjeistus saadaan henkilöltä, joka on perehtynyt yrityksen talouteen ja tulevaisuudennäkymiin. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu myös hallita taloutta ja tietoa kokonaisvaltaisesti sekä laatia yritykselle tarpeellisia ohjaus- ja valvontaperiaatteita, kuten esimerkiksi ohjeita kustannustehokkuuden seurantaan liittyen. Tehtävien laajuus ja merkitys riippuu yrityksen toimenkuvasta ja koosta, sillä siinä missä suuret yritykset saattavat jakaa taloushallinnon toimenkuvan osastokohtaisesti useiden taluspäälliköiden vastuulle, pienissä yrityksissä yhdelle talousjohtajalle suunnattu vastuualue saattaa käsittää koko yrityksen taloudenhoidon asiakaspalvelua myöten. Yhteistä sekä suurille että pienille yrityksille on se, että taloushallinnon rooli kohdistuu yhä enemmän tiedon hallintaan ja talouden johtamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 29)

3.2 Kirjanpitäjistä konsultiksi

Rutiinikirjauksia toteuttavan kirjanpitäjän työnkuva on vuosien varrella muuttunut, ja asiakaspalvelutyön sekä konsultoinnin merkitys on kasvanut. Nykyajan kirjanpitäjää voisi nimittää taloushallinnon konsultiksi, sillä varsinainen kirjanpityö on enää vain pieni osa asiantuntijan työnkuvaa. Tilitoimistossa toimivan työntekijän päivään saattaa sisältyä asiakkaiden kanssa ja heidän luonaan työskentely sekä erilaiset toimeksiannot, kuten esimerkiksi palaveriin osallistuminen asiakasyrityksen edustajana. (Taloushallintoliitto 2013 b) Pellinen jakaa laskentatoimen ammattilaisen roolit kolmeen osaan; tietojärjestelmien ylläpitäjiin, tarkastajiin sekä talousjohtajiin. Kaksi ensimmäistä roolia sisältävät tietojen rekisteröinnin, raportoinnin ja liiketoiminnan seuraamisen sekä erilaisten poikkeuksien huomioimisen. Talousjohtajan roolissa asiantuntija toimii tiiviissä yhteistyössä liikejohtajan kanssa ja tuottaa päätöksenteossa hyödynnettävää taloudellista informaatiota. Sekä objektiivista tietoa tuottavia laskentatoimen työntekijöitä että talousjohtajia tarvitaan, jotta voidaan taata päätöksenteon puolueettomuus ja tiedon luotettavuus. (Pellinen 2005, 230-231)

Taloudellisten kokonaisuuksien toimivuuden takaamiseksi yrityksessä olisi hyvä olla henkilö, joka keskittyy seuraamaan ja kehittämään yrityksen taloutta. Taloutta voi seurata myös yrittäjä itse, mutta mikäli taloudellinen seuranta vaatii huomattavan määrän aikaa, kannattaa tehtäviin palkata erillinen asiantuntija, esimerkiksi taloushallinnon parissa työskentelevä controller tai yrityksen taloudesta vastaava talouspäällikkö. Controller tai talouspäällikkö voi olla joko yrityksen sisäinen tai ulkoistettu taho, kuten tilitoimistossa työskentelevä asiantuntija. Sekä controllerin että talouspäällikön toimenkuvaan kuuluvat yrityksestä riippuen muun muassa budjetti- ja tuloraportointi, kannattavuusseuranta, analysointi ja kehittäminen sekä muiden mahdollisten talousselvitysten laadinta. Talouspäällikkö toimii usein osana yrityksen johtoryhmää esittäen taloudellisia näkökulmia aiheellisiin toimenpiteisiin, asettaen tuottovaatimuksia tuotettaville hyödykkeille sekä kiinnittäen huomiota yrityksen tunnuslukuihin. (Bergstrand 2010, 291-293) Talouspäällikkö eroaa controllerista tehtävien vaativuustason osalta; talouspäällikkö vastaa yrityksen taloudesta, controller tuottaa tietoa ja toimii johtoryhmän tukena (Suomen

Ekonomit 2016). Taloushallinnon osaamisen lisäksi tehtävissä toimivalta henkilöltä edellytetään ulospäinsuuntautuneisuutta, hyvää esiintymiskykyä ja jämäkkyyttä sekä taitoja ymmärtää strategisia seikkoja, johtamista ja markkinointia (Pellinen 2005, 231; Näsi 2006, 60-61). Suomessa käytettävän controller-termin häilyvästä rajasta johtuen tässä tutkimuksessa edellä kuvattuja controllerin ja taluspäällikön tehtäviä hoitavasta henkilöstä käytetään nimitystä taluspäällikkö.

3.2.1 Johdon laskentatoimi

Laskentatoimi yhdistää yrityksen raha-asiat ja reaali prosessit. Laaditut suunnitelmat muutetaan käytännön toimenpiteiksi, kuluiksi ja tuloiksi, joiden avulla yrityksen taloutta ja suunnitelmien kannattavuutta arvioidaan. Laskentatoimi on tärkeä johtamisen tuki niin suunnittelussa, määräysten antamisessa kuin valvonnassakin, ja sen avulla kyetään muodostamaan kokonaiskuva yrityksen toiminnan tilasta sekä tuloksellisuudesta. (Pellinen 2005, 17-18) Johdon laskentatoimea ja kustannuslaskentaa hyödynnetään esimerkiksi strategiaan, markkinointiin sekä johtamisen eri osa-alueisiin liittyvissä kysymyksissä. Erilaisten analyysien ja laskentatapojen käyttö on korostunut asiakaslähtöisen toiminnan lisääntymisen myötä; kilpailu asiakkaista on kovaa, ja asiakkaan tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. (Näsi 2006, 59-60) Järvenpää pelkistää johdon laskentatoimen kolmeen perustekijään, joita ovat rutiiniraportointi, valvonta ja liiketoiminnan tukeminen (Järvenpää 2002, 325-326).

Taloudellisia raportteja laaditaan valitettavan usein ainoastaan viranomaistarkoituksiin ja useimmat raportit jäävät yrityksellä itsellään hyödyntämättä, sillä ne eivät tarjoa johdon tarvitsemaa, liiketoimintastrategiaa ja päätöksentekoa tukevaa, riittävää informaatiota. Ramlin ja Iskandarin (2014) toteuttama tutkimus osoittaa, että johdon päätöksenteon tukena käytettävän raportoinnin tulisi olla jotain muuta kuin lakisääteisesti toteutettavia raportteja. Jotta yritys voisi hyötyä raportoinnista, tulisi apuna voida käyttää johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota. (Ramli & Iskandar 2014, 384-385, 389) Johdon laskentatoimen informaation tuottaminen ja hyödyntäminen on kuitenkin yrityskohtaista, ja sen asemaan yrityksessä vaikut-

tavat muun muassa yrityksen johtamistapa sekä käsitys tiedon tarpeellisuudesta. Jotta tietoa voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, tulee sen olla

- oikeaa ja riittävää
- ajankohtaista
- hyödynnettävissä oikeassa muodossa
- sekä oikeiden henkilöiden saatavilla.

Tiedon keräämismenetelmät ja tiedon hyödyntäjä vaihtelevat yrityksestä riippuen. Pienessä yrityksessä tiedon kerää ja hyödyntää useimmiten yrittäjä itse, kun taas suurissa yrityksissä erillisten laskentaosastojen keräämä ja rekisteröimä tieto hyödynnetään eri osastoilla ja mahdollisesti talouspäällikön laatimien suunnitelmien pohjalta. (Selander 2016)

Johdon laskentatoimi ja sen rooli ovat murroksessa kovenevan kilpailun, liiketoiminnan kansainvälistymisen sekä muiden liiketoimintaympäristön muutosten vuoksi. (Järvenpää 2002, 14; Taloushallintoliitto & BDO 2015, 3-4) Järvenpään (2002) mukaan johdon laskentatoimen merkitys erityisesti yrityksen päätöksenteossa, johtamisessa, ohjaamisessa ja kannattavuudessa on suuri ja tulee kasvamaan entisestään. Merkittävyuden lisääntyminen kasvattaa tiedon lisäksi myös yksilöiden roolia erilaisissa tehtävissä. (Järvenpää 2002, 14, 22, 303–306, 325)

3.2.2 Talouspäällikköpalvelut

Yrityksessä, jossa ei ole riittävästi taloudellista osaamista tai osaaminen puuttuu kokonaan, jää liiketoiminta ja siitä saatava taloudellinen hyöty helposti vajaaksi. Erityisesti kasvuyrityksessä taloudellisen asiantuntijan rooli on tärkeä, sillä kilpailijoiden pyrkiessä markkinoille tulee oman yrityksen hinnoittelu ja tietoisuus kustannuksista ja mahdollisista kustannussäästöistä olla kunnossa. Osaava taloushallinnon asiantuntija huolehtii yrityksestä kokonaisuutena; hallitsee liiketoimintaosaamisen osa-alueet sekä kykenee soveltamaan tietojaan käytännössä ja tekemään luovia ratkaisuja myös uusissa tilanteissa. (Pellinen 2005, 232-233)

Braggin (2012) mukaan monet tekijät vaikuttavat tulevaisuuden osaajien rooleihin. On kuitenkin todennäköistä, että sekä kirjanpidolliset tehtävät ja alan osaajien

rooli tulevaisuudessa kehittyä sekä perinteisen toimistotyön että johtotehtävien saralla. Toimistotyön osalta pitkälle automatisoidut toiminnot edellyttävät osaavia käyttäjiä valvomaan ohjelmien toimivuutta ja hoitamaan pieniä osakokonaisuuksia, kuten esimerkiksi reskontria. Lisäksi taloushallinnon osajien tarve ja työllistymisen johtoportaan tulevat yleistymään, mikä kasvattaa esimerkiksi talouspäällikköpalveluiden kysyntää. (Bragg 2012, 12) Talouspäällikkö toimii yrityksen taloushallinnon aktiivisena, kommunikoivana ja liiketoimintaan keskittyneenä edustajana, jonka tärkeimpinä tehtävinä on tuoda taloudellinen näkökulma päätöksentekoon sekä huolehtia siitä, että taloudellinen tieto ja informaatio välittyvät läpi organisaation. Esimerkiksi tuotekehitysprosessissa on tärkeää havaita kannattamattomat toiminnot ja puuttua näihin ajoissa, jotta yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat negatiiviset tekijät voidaan minimoida. Taloushallinnon tuella päätöksenteossa saattaa olla hyvinkin merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. (Järvenpää ym. 2001, 125–127) Talouspäällikköpalveluiden osalta tilitoimistolla on vaadittavaa osaamista sekä muita tarvittavia resursseja, joten se kykenee tarjoamaan eri toimialojen yrityksille kyseisiä palveluita osana omaa toimenkuvaansa.

Talouspäällikön tehtävänkuvaan kuuluu huolehtia yrityksen kirjanpidollisista seikoista, joita ovat esimerkiksi taloudellisten toimintojen systemaattinen kirjaaminen, juoksevien tapahtumien kuten verojen ja palkkojen maksu, sekä järjestelmien käyttö. Vastuualueeseen sisältyvät tämän lisäksi myös taloudellinen suunnittelu, valvonta ja raportointi. Suunnittelun osalta talouspäällikkö pitää huolen, että yrityksellä on johtoportaan tuella laadittu, koko yrityksen noudattama liiketoimintasuunnitelma. Tämän lisäksi hän valvoo, että liiketoimintaa harjoitetaan kuten pitääkin, ja että luvut ja muut tekijät antavat yrityksen tilanteesta oikeellisen kuvan. Suunnittelusta ja valvonnasta ohjattua tekee raportointi, jota talouspäällikkö harjoittaa sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Tyypillisesti yrityksen sisäistä taloudellista raportointia harjoitetaan vähintään kuukausitasolla, ja raporteissa ilmoitetaan jo kirjanpitoon kirjattujen tulojen ja menojen lisäksi mahdolliset tulevat muutokset kuten suurisummaiset kaupat, joilla saattaisi olla merkitystä päätöksenteossa. Ulkoisista sidosryhmistä esimerkiksi osakkeenomistajat, rahoittajat ja asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta, ja

myös he hyödyntävät yrityksen toimittamaa raportointia päätöksenteossaan. Pienet yritykset saattavat hyödyntää talouspäällikköä myös muissa tehtävissä, joita voivat olla esimerkiksi vakuutusten hankkiminen, sopimusten laatiminen, lainanotto sekä tarjousten ja investointien tekeminen. (Bragg 2012, 14-19)

3.3 Johdon raportointi

Rahan riittävydestä tulee huolehtia päivittäin. Yrityksen talouden kolme tärkeää, toisistaan riippuvaista tekijää ovat kannattavuus, vakavaraisuus sekä maksuvalmius. Näiden tekijöiden tulee olla kunnossa, jotta liiketoiminta säilyy vakaalla pohjalla. Laskentatoimen osalta yrityksen kaksi keskeisintä menetelmää ovat tuloslaskenta sekä kassavirtalaskelma, joista kumpikin tarjoaa puitteet sekä menneen että tulevan tiedon hankintaan ja analysointiin. Menneisyyden tietoja käsiteltäessä puhutaan kirjanpidosta, ja tulevaisuutta arvioitaessa on kyseessä budjetointi. Budjetoinnilla voidaan tarkoittaa erilaisia asioita, kuten esimerkiksi määrärahojen asettamista tulevalle tilikaudelle tai tuloksen ennustamista eli tulevien tuottojen ja kulujen sekä niistä jäävän voiton tai tappion arviointia. (Mäkinen 2012, 31-33)

Talouslukujen tarkastelun lisäksi johdon raportointiin sisältyy asiakkuudenhallintaa, henkilöstöhallintaa sekä tuotannon tietoa. Ajantasaisuus raportoinnissa on tärkeää, ja apuna voidaan käyttää esimerkiksi kehittyneitä toiminnanohjausjärjestelmiä. Ideaalitulanteessa järjestelmät tarjoavat käyttäjälle reaaliaikaiset tiedot muun muassa varoista ja veloista, saamisista sekä varaston koosta. (Talouhallintaan.fi Oy 2016) Hyvä johdon raportointijärjestelmä on helppokäyttöinen ja reaaliaikainen, ja se tarjoaa monipuolisia ja laadukkaita raportteja. Käyttäjän tulisi itse kyetä vaikuttamaan siihen, mitä halutaan seurata, ja kokonaiskuvan lisäksi tulisi voida tarkastella taloutta myös yksittäisten tapahtumien näkökulmasta. Tällaisia yksittäisiä raportointitasoja voivat olla esimerkiksi tuotekohtaiset kustannuspaikat sekä asiakas- ja tytäryhtiötasot. (Pohjanmaan Ekonomitoimisto Oy 2013)

Kehittynyt, digitaalinen talouhallinto mahdollistaa tarvittavien raporttien ajantasaisen seurannan sekä automaattisen muodostamisen. Raportoinnissa on kuitenkin myös haasteensa, sillä siinä missä joissakin yrityksissä raportointia toteutetaan edelleen manuaalisesti, saattavat myös automaattisesti tuotettavat raportit tarjota

epäluotettavaa tietoa esimerkiksi vääristyneiden lukujen vuoksi. Yrityksen raportoinnissa tulisikin aina ensisijaisesti huolehtia perusasioista, kuten lukujen yhdenmukaisesta kirjaamisesta ja tulkinnasta, sillä onnistunut johdon raportointi on korvaamaton päätöksenteon tuki. Oikeellisen tiedon lisäksi taloudelliselta raportoinnilta edellytetään nopeaa ja strategialähtöistä reagointia, jota voidaan edesauttaa erityisesti johdon raportointia tehostamalla ja toimintoja automatisoimalla. (Lahti & Salminen 2014, 171-172, 176-177)

3.3.1 Raportointitasot

Alhola ja Lauslahti (2006) määrittelevät laskentatoimelle kolme raportointitasoa, joita ovat strateginen taso, liiketoiminnan taso ja operatiivinen taso. Strategisen tason raportointia tuotetaan ylimmälle johdolle, eli yrityksen hallitukselle, toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Strategisen tason raportoinnin tavoitteena on näyttää pitkän tähtäimen kehityssuunta, ja raportointiin sisältyvät mm. tuloslaskelma ja tase, erilaiset mittaristot ja rahoitusraportit ja markkina-analyysit. (Alhola & Lauslahti 2006, 319-320)

Liiketoiminnan tason raportointi on suunnattu yrityksen toiminnoista vastaavalle johdolle, kuten osastonjohtajille, -päälliköille ja markkinointijohtajille. Liiketoiminnan tasolle tuotettavia raportteja ovat esimerkiksi tuloslaskelma ja kustannuserittelyt, eri toimintojen erittelyraportit sekä henkilöstöön liittyvät erittelyt kuten palkkaerittelyt, myynnin erittelyraportit ja mittaristo ja tunnusluvut, mukaan lukien tehokkuus, asiakastyytyväisyys ja toiminta-aste. (Alhola & Lauslahti 2006, 319-320)

Operatiivisen eli suorittavan raportoinnin taso pitää sisällään suorittavalla tasolla työskentelevän henkilöstön, joita ovat esimerkiksi työnjohtajat, tiiminvetäjät, tuotepäälliköt sekä työntekijät. Tuotettavia raportteja ovat esimerkiksi vastualueen kustannukset ja henkilöstön raportit, myynti- ja markkinaraportit sekä erilaiset tunnusluvut, joihin henkilöstö voi itse vaikuttaa. (Alhola & Lauslahti 2006, 319-320)

3.3.2 Raportoinnin tavoitteet ja toteutus

Johdon raportointiin sisältyy taloudellisten tulos- ja tasetietojen lisäksi seikkoja, joiden tarkoitus on antaa kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnista tulee selvittää, millainen organisaation tilanne on ja miten kyseiseen tilanteeseen on päästy tai jouduttu. Mennyt aika ja nykyhetki luovat lisäksi pohjaa organisaation tulevaisuudelle. Mihin ollaan menossa, ja millä tavoin sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat nykytilanteen lisäksi organisaation toimintaan tulevaisuudessa? Raportoinnin tarkoituksena on auttaa liiketoiminnallisissa ratkaisuisissa; riittävän aikainen reagointi, ennakoiminen ja tulevaisuuden rakentaminen on helpompaa, kun tarjolla on realistisia lukuja ja työkaluja, joiden pohjalta ratkaisut tehdään. (Alhola & Lauslahti 2005, 173) Esimerkiksi kassavirran säännöllisellä seuraamisella pyritään huolehtimaan siitä, että yrityksen rahat riittävät liiketoiminnasta aiheutuneiden kulujen kattamiseen myös tulevaisuudessa ja että tuleviin muutoksiin voidaan reagoida välittömästi, eikä vasta muutosten tapahduttua. Jopa pahimmat haitat, kuten konkurssi, voidaan havaita ja estää ajoissa, mikäli yrityksen tulevaisuutta koskevaa taloustietoa osataan tuottaa säännöllisesti ja tulkita oikein. (Mäkinen 2012, 172)

Raportoinnin tavoitteet ja käytännön toteutus riippuvat myös siitä, kenelle raportointi on suunnattu. Ylimmälle johdolle suunnatun, strategisen raportoinnin tavoitteena on näyttää yrityksen pitkän tähtäimen kehityssuunta. Liiketoiminnan tason raportointi auttaa johtamaan ja valvomaan toimintoja, ja operatiivisen eli suorittavan tason tavoitteena on tarjota oleellista tietoa työtä suorittaville osapuolille, useimmiten esimiehille ja työntekijöille. (Alhola & Lauslahti 2006, 319-320)

Raportoinnin kehittäminen on tärkeää sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kannalta. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi epävarma taloustilanne ja toimialojen rakenteelliset muutokset saavat aikaan sen, että yrityksen talous, markkinat ja tulevaisuudennäkymät halutaan tiedostaa yhä paremmin. Suomessa taloushallinnon suurimpia kehityskohteita ovat tällä hetkellä kannattavuuden seuranta ja ennustaminen, ja vastaavasti tärkeinä tietotekniikan investointeina pidetään taloushallinnon järjestelmiä sekä tiedon hallintaa ja liiketoiminta-

analyttisiä ratkaisuja. Tulevaisuuden tavoitteina nähdään digitalisaation kasvava rooli raportoinnin automatisoinnissa. Sen lisäksi, että digitalisaation myötä raportointi kyetään toteuttamaan helposti, tarkasti ja reaaliaikaisesti, koetaan sen tarjoavan myös huomattavia kustannussäästöjä täysin manuaalisesti toteutettavaan raportointiin verrattuna. (Lahti & Salminen 2014, 171-172)

3.4 Johdon laskentatoimen ulkoistaminen

Taloushallinnon asiantuntijalla tulee olla riittävät valmiudet hoitaa tehtäväänsä. Mikäli näitä valmiuksia ei ole, aletaan yrityksessä helposti tuottaa virheellistä tietoa, millä saattaa olla huomattavat vaikutukset yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Pellinen 2005, 201) Muutoskyvykkyyttä, kasvua ja tuottavuutta hyvinvoivasta yrityksestä -hankkeen osana toteutettuun, digitaalista taloushallintoa ja tulevaisuuden tarpeita käsittelevään tutkimukseen osallistuneista pienistä ja keskisuurista yrityksistä 81 % on ulkoistanut taloushallintoaan jossain muodossa. Perinteisten, lakisääteisten taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen on yleistä, mutta myös syvemmälle taloushallinnon asiantuntijuudelle on tarvetta; tutkimukseen vastanneista 43 % ulkoistaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita. (TietoAkseli Oy 2015, 11-12) Tarkempaa analysointia ja tulkintaa vaativien, johdon laskentatoimen prosessien ja talouspääällikkötehtävien ulkoistaminen edellyttää sujuakseen tiivistä yhteistyötä tilitoimiston ja yrityksen välillä. Vaikka tällaisten tehtävien ulkoistamisen ei koeta toistaiseksi ole kovin yleistä, oletetaan ulkoistamisen lisääntyvän. (Lahti & Salminen 2014, 216-217)

Höglundin ja Sundvikin (2015) mukaan pienet ja keskisuuret yritykset kärsivät helposti voimavarojen ja taloushallinnon asiantuntemuksen puutteesta, sillä mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä rajallisemmat ovat mahdollisuudet yrityksen sisäisen kirjanpitäjän palkkaamiseen. Suomessa taloudelliset tehtävät voidaan hoitaa myös yrittäjän toimesta, mutta taloushallinto ulkoistetaan usein joko osittain tai kokonaan kustannussäästöjen, asiantuntemuksen puutteen tai ydinliiketoimintaan keskittymisen vuoksi. Kun taloushallinnon tehtäviä hoitaa säännöllisesti alan ammattilainen, saadaan yrityksen taloudellisesta raportoinnista laadukkaampaa, mikä hyödyttää myös yritystä itseään. Raportoinnin laadun paranemista on havait-

tu etenkin tapauksissa, joissa ulkoistamissuhde on kestänyt yli kuusi vuotta. Myös lisäpalveluita, kuten palkanlaskentaa, usein ulkoistetaan kirjanpidon ja muiden tehtävien yhteydessä, mutta taloudellisen raportoinnin laadun ei nähdä paranevan näiden tehtävien ulkoistamisen myötä. Valitettavasti liiallinen ulkoistaminen saattaa olla myös negatiivinen tekijä, mikäli esteettömästä ja nopeasta tiedonkulusta ei huolehdita riittävästi. (Höglund & Sundvik 2015, 6-8)

Digitaalisen taloushallinnon nykytilaa ja pk-yritysten tulevaisuuden tarpeita käsittelevän tutkimuksen mukaan ulkoistamisella haetaan useimmiten kustannussäästöjä ja asiantuntijuutta. Parhaimmillaan ulkoistaminen tuo yritykselle lisäarvoa molempien tavoitteiden osalta, ja taloushallinnon suorittava taho on yritykselle pitkäaikainen kumppani sekä johtamisen tuki. Toisaalta hoitamalla taloushallinto osittain yrityksen sisällä, kyetään toiminnot säilyttämään lähellä varsinaista liiketoimintaa. Sisäisesti hoidettu taloushallinto tuottaa yritykselle toisenlaisia hyötyjä, joiden painoarvoa on syytä punnita ulkoistamista harkittaessa. (TietoAkseli Oy 2015, 21) Tällä hetkellä keskisuuret yritykset ulkoistavat hyödyistä huolimatta taloushallinnon tehtäviään varovaisesti. Taloushallintoliiton ja BDO:n toteuttamaan tutkimukseen haastatelluista yrityksistä 53 % on ulkoistanut yhden tai kaksi taloushallinnon perusprosessia, ja ainoastaan 10 % on ulkoistanut perusprosessit joko kokonaan tai kaikista perusprosesseista ainakin osan. Aikaisemmin tehdyn arvion mukaan noin 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä ulkoistaa taloushallinnon ainakin osittain tilitoimistolle. Ero ulkoistamisen määrässä pienten ja keskisuurten yritysten välillä saattaa johtua esimerkiksi taloushallinnon tehtävien eroavaisuuksista, resursseista sekä yrityksen oman johdon osuudesta taloushallinnon tehtävien, kuten sisäisen laskennan ja johdon laskentatoimen, parissa. Eniten yritykset ulkoistavat rutiininomaisia toimenpiteitä, kuten palkkahallinnon, kirjanpidon sekä ostolaskujen käsittelyn tehtäviä. Sisäisen laskennan sekä johdon raportoinnin ulkoistamista vierastetaan. (Taloushallintoliitto & BDO 2015, 3-6)

Ulkoistaminen on monimutkainen päätös, sillä sen sisältämät strategiset ja hallinnolliset tekijät saattavat vaikuttaa hyvinkin merkittävästi yrityksen taloudellisiin tuloksiin. Taloudellisia tietoja tuottamalla pyritään paremmin tuettuun päätöksentekoon, mutta vasta tutkimalla ulkoistamista yrityskohtaisesti kyetään tarkasti sel-

vittämään, millä tavoin kirjanpidosta saatavat tiedot on järkevää yhdistää osaksi päätöksentekoprosessia, ja mikä on johdon laskentatoimen rooli yrityksen toiminnassa. (Nielsen, Mitchell & Nørreklit 2014, 66, 79) Ulkoistamisen tärkeimpiä etuja ovat palvelun laatu, jouhevuus ja räätälöintimahdollisuudet, osaaminen ja asiantuntijuus sekä taloushallinnon automatisointimahdollisuudet. Palvelun hinnalla on myös jonkin verran vaikutusta ulkoistamispäätöksessä, vaikkakin laadukkaasta palvelusta ollaan valmiita myös maksamaan. Taloushallintoliiton ja BDO:n tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, etteivät suomalaiset keskisuuret yritykset välttämättä tunnista kaikki ulkoistamisen tuomia etuja. Tämä johtuu osittain myös siitä, etteivät palveluntarjoajat ole edistäneet ulkoistamista esimerkiksi neuvontapalveluita tarjoamalla, tai korostaneet palveluiden mukana tulevia hyötyjä riittävästi. (Taloushallintoliitto & BDO 2015, 8-12, 18)

4 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Luvussa neljä käsitellään asiantuntijapalveluita ja niiden roolia tilitoimistossa, tili-toimistoissa tuotettavien asiantuntijapalveluiden tuotteistamista sekä hinnoittelua ja tuotteistamisprosessin haasteita. Palveluiden merkittävyys on lisääntynyt ja niiden kehittämiseen panostetaan entistä enemmän. Tuotteistamisella pyritään vähentämään palvelun ongelmia kuten laadunvaihteluita ja tehottomuutta samalla, kun yrityksen kilpailukykyä edistetään kehittämällä palvelusta lähes konkreettinen tuote, jota kyetään tuottamaan kannattavasti ja jonka ominaisuuksia voidaan markkinoida kiinnostavasti. Asiakkaille näkyvien hyötyjen lisäksi tuotteistaminen helpottaa yrityksen johtamista ja seurantaa sekä auttaa hiljaisen tiedon siirtämistä ja oppimista yrityksen sisällä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1)

Asiantuntijapalvelu on tietoon liitettävä aineeton palvelu, joka sisältää neuvontaa tai ohjeistusta. Perinteiseen kirjanpitoon verrattuna asiakas ostaa asiantuntijapalvelun, sillä hän ei kykene hallitsemaan kyseessä olevaa asiaa tai ongelmanratkaisua itse. Mikäli organisaation tavoitteena on myydä asiantuntijapalveluita useammalle asiakkaalle, on palveluiden tuotteistaminen esimerkiksi kustannusten madaltamiseksi välttämätöntä. (Sipilä 1991, 15, 78) Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on järkevää, sillä vasta kun ammattitaidosta luodaan myynti- ja markkinointikelpoinen tuote, se alkaa tuottaa varsinaista hyötyä. Tilanteessa, jossa asiakkaalle halutaan kuitenkin antaa vaikutelma ainutkertaisesta palvelusta, on tuotteistus mahdollista jättää yrityksen sisäiseksi tekijäksi tehostamaan prosesseja niin, että se jättää tilaa asiakaskohtaisille vaihtoehdoille ja räätälöintimahdollisuuksille. (Parantainen 2008, 18-19)

Tuotteistus tarkoittaa yrityksen tuottaman hyödykkeen, useimmiten palvelun, paketoimista eli hyödyke määritellään, täsmennetään ja profiloidaan tarkemmin, jotta sitä olisi helpompi myydä halutulle asiakaskunnalle. Palvelun tuotteistamisen lisäksi on mahdollista tuotteistaa esimerkiksi toimintamalli tai työkäytäntö. Tuotteistaminen on yritykselle ajankohtaista esimerkiksi silloin, kun kehitetään palveluja asiakkaan tarpeiden ja odotusten mukaisiksi. Tällöin tuotteistamisprosessissa etsitään ominaisuuksia, joilla kyetään täyttämään asiakas- ja muut laatuvaatimuk-

set. (Savolainen 2012) Tuotteistamisen lähtökohtana on usein tavoite hyödyntää yrityksen osaaminen ja resurssit sekä toimialan mahdollisuudet paremmin, ja tämän myötä saavuttaa parempi liiketoiminnallinen kasvu ja kannattava toiminta (Jaakkola ym. 2009, 3).

Tuotteistamattoman palvelun markkinointi saattaa olla haastavaa sen aineettomuuden vuoksi, sillä ostohetkellä palvelua ei välttämättä voi testata. Välittömän vastineen puuttumisesta huolimatta asiakkaalta vaaditaan heti ostohetkestä lähtien luottamusta siihen, että hän tulee saamaan rahoilleen vastinetta. Tästä huolimatta palveluiden suosio on vuosien saatossa kasvanut, ja monet tuotteet ovat muuttuneet tavarasta jopa kokonaan palveluksi. Lisääntyvä kilpailu yritysten keskuudessa kasvattaa markkinoinnin lisäksi tuotteistamisen merkitystä, sillä toimivalla tavalla tuotteistettu palvelu kiinnostaa ja edesauttaa ostopäätöksen syntymistä. (Parantainen 2008, 9-10)

4.1 Asiantuntijapalvelut tilitoimistossa

Taloushallinnon digitalisaatio vähentää tilitoimistoilta rutiinitehtäviin kuluvaan aikaa, mutta asiantuntemusta ja kokemuksen varassa toimivaa ihmistä tietojärjestelmät eivät kykene korvaamaan. Osaava asiantuntija tulkitsee numeroita, havaitsee poikkeamat ja ennakoii sekä raportoi taloudellisista tapahtumista ja tapahtumien vaikutuksista asiakkaalle. Asiantuntijan tehtävänä on myös varmistaa, että taloudellinen raportointi on ymmärrettävää: ymmärrettävyyttä voi lisätä esimerkiksi avaamalla oleellisten lukujen merkityksen ja käyttämällä raportointimenetelmiä, jotka palvelevat parhaiten asiakkaan tarpeita. Tilitoimiston tuottamaan, hyvään taloushallintoon sisältyy asiantuntijavastuun ottaminen sekä huolenpito asiakkaasta. Hyvää taloushallintoa tuottamalla varmistetaan, että yrittäjä on tietoinen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, ja että yrityksellä on parhaat mahdolliset puitteet liiketoiminnan harjoittamiseen. (Mäkinen 2016, 7-8)

Jo tällä hetkellä on tavanomaista, että asiakasyritykset valtuuttavat tilitoimiston hoitamaan erilaisia arvonlisäverotukseen, yritysten tuloverotukseen, verotiliin ja sähköiseen asiointiin liittyviä rutiinitehtäviä (Verohallinto 2016). Pienten ja keskiuurten yritysten verosuunnittelu työllistää verotuksen asiantuntijoita jonkin

verran, mutta verosuunnittelun ja -neuvonnan saralla on edelleen mahdollisuuksia, joita pienet ja keskisuuret yritykset eivät tällä hetkellä vielä juurikaan hyödynnä (Hautamäki 2016).

4.1.1 Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut

Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (Knowledge Intensive Business Services, KIBS) ovat palveluita, joissa asiantuntijaosaaminen on tärkeässä roolissa. Nämä palvelut ovat kasvattaneet merkitystään, sillä niiden avulla kyetään parantamaan tuottavuutta sekä yleisellä tasolla vaikuttamaan talouskasvuun. Asiantuntijapalveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt, mikä kasvattaa myös osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavien yritysten kysyntää. Tutkimusten mukaan suurin asiakaskunta osaamisintensiivisille liike-elämän palveluille ovat keskisuuret yritykset, sillä pienten yritysten toiminnan koko sekä rajalliset resurssit vaikuttavat palveluiden kysyntään, ja suurten yritysten on usein kannattavampaa tuottaa palvelut itse. Osaamisintensiivisistä liike-elämän palveluista erityisesti kirjanpito- ja lakipalvelut jätetään helposti omaan organisaatiossa tuotettaviksi, mutta uudet palvelutoiminnot ja muuttuva tietotekniikka edellyttävät ajoittain myös ulkopuolista asiantuntijuutta. (Lith 2003)

Palvelutapahtumassa sekä asiakkaan että asiantuntijan rooli on tärkeä, eikä asiakas voi esimerkiksi odottaa asiantuntijan ratkaisevan ongelmia ilman tarvittavia tietoja tai riittävää vuorovaikutusta. Hyvän yhteistyön myötä myös sopivien ratkaisujen löytäminen ja lisäarvon tuottaminen onnistuu paremmin. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2010, 24) Taloushallinnon alalla tapahtuvien muutosten myötä yritykset tarjoavat asiakkailleen yhä monipuolisempia asiantuntijapalveluita, mutta samalla vastaavia palveluita tarjoavien kilpailijoiden määrä kasvaa. Osaamisintensiivisille liike-elämän palveluille on tyypillistä, että toimialarajat ovat häilyviä; neuvontapalveluita on saatavilla useista eri toimialoista edustavista yrityksistä, ja esimerkiksi yritysjärjestelyihin liittyvää neuvontaa tarjoava rahoitussektori on taloushallinnon toimijoille uudenlainen kilpailija. Toisaalta häilyvät toimialarajat auttavat toimialoja tukemaan toistensa toimintaa entistä paremmin, mikä näkyy taloushallinnon

osalta esimerkiksi lainopillisen neuvonnan ja ohjelmistoalan konsultoinnin lisääntymisenä. (Metsä-Tokila 2011, 13-14)

4.1.2 Kirjallinen raportointi johdon tukena

Erilaiset taloudelliset laskelmat tukevat yrityksen liiketoimintaa sekä johdon päätöksentekoa. Näitä laskelmia ovat esimerkiksi investointi-, kustannus-, hinnoittel- ja vaihtoehtolaskelmat, joita kaikkia kyetään tarjoamaan myös tilitoimiston puolesta ja valmiiksi olemassa olevien resurssien puitteissa (Alhola & Lauslahti 2002, 6–7).

Kirjanpidon raportit nähdään helposti monimutkaisina ja vaikealukuisina. Asian tuntijan tehtävänä on yksinkertaistaa sekä yksittäiset raportit että tarvittavista raporteista koostuva informaatio sellaiseksi, jotta asianomaiset henkilöt saavat riittävän ymmärryksen yrityksen tilanteesta. Vaikka raportointi olisi selkeää, tulee liiallista raportointia välttää: ylimääräinen informaatio vie helposti huomion pois merkityksellisistä tekijöistä ja saattaa häiritä liiketoiminnan sujuvuutta siinä, missä yksinkertaistamalla raportit ja prosessit kyetään myös havaitsemaan kehityskohdat ja ongelmat herkemmin sekä reagoimaan niihin. (Maskell 1996, 198-199) Myös Pellisen (2005) mukaan vain pieni vähemmistö johtajista käyttää taloudellisia raportteja täysimääräisesti toiminnassaan. Raportit nähdään hyödyllisinä, mutta usein myös vaikeaselkoisina ja hitaina tuottaa. Raportointia ei aina ole mahdollista mukauttaa tilanteen mukaan, joten johtamisessa suositaan ensijaisena tiedonlähteenä keskustelua. (Pellinen 2005, 217-218)

4.1.3 Verosuunnittelu ja -neuvonta

Suomessa verotus on merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa, ja säännöllisesti maksettavia kuluja kertyy yritykselle esimerkiksi arvonlisäverosta, ennakonpidätys- ja sosiaaliturvamaksuista sekä vuosittaisen tuloksen perusteella määräytyvästä tuloverosta. Näiden lisäksi myös yrittäjän tulee maksaa henkilökohtaista veroa palkastaan sekä nostamastaan osingosta. (Yritys-Suomi 2016) Verotus nähdään kiinteänä osana taloushallintoa, ja vaikka esimerkiksi uuden kirjanpitolain mukaan mikroyritys ei ole velvoitettu laatimaan tilinpäätöstä, tulee sen kuitenkin laa-

tia verotukseen tilinpäätöstä vastaava laskelma yrityksen tulosta ja nettovarallisuudesta (Ojala 2016, 14-15). Näissä laskelmissa kysytään taloudellista osaamista, jota löytyy esimerkiksi tilitoimistolta.

Verosuunnittelulla pyritään minimoimaan verovelvolliselle kohdistettu veromäärä. Suunnittelun tavoitteena on järjestellä maksettavat verot sekä olosuhteiden että muun kokonaisuuden osalta parhaalla mahdollisella tavalla, verotuksessa ja oikeuskäytännössä yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja noudattaen. (Verohallinto 2013) Yritys voi harjottaa verosuunnittelua varsinaisen tilikauden aikana, tilinpäätöshetkellä sekä erityisjärjestelyissä, kuten yrityskauppojen tai sukupolvenvaihdoksen alla. On luonnollista, että veroista aiheutuva rasitus halutaan minimoida osakeyhtiössä, jonka yksi pääasiallisista tehtävistä on tuottaa voittoa. Verosuunnittelu tulee kuitenkin hoitaa asiantuntevasti, jotta ratkaisut ovat varmasti verolainsäädännön ja oikeuskäytännön puitteissa laillisia. Olennainen, laillinen peruste verojärjestelylle on useimmissa siitä saatava liiketoiminnallinen etu. (Hautamäki 2016)

4.2 Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen

Riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta, lähes jokaisella liiketoiminnan harjoittajalla on nykyään käytössään jonkinlainen sähköinen taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä. Järjestelmän ominaisuudet vaihtelevat, ja niiden avulla kyetään täyttämään vaativatkin tarpeet ja vaatimukset. (Lahti & Salminen 2008, 31-32) Pääsääntöisesti sähköiset tietojärjestelmät tuottavat viranomaisten ja kirjanpitolain vaatimaa raportointia, mutta kehityksen myötä järjestelmiä kyetään hyödyntämään myös muissa taloudellisissa ja hallinnollisissa tehtävissä. Toiminnanohjausjärjestelmien sähköisyys ja monipuoliset käyttötarkoitukset mahdollistavat sen, että tilitoimisto ja asiakasyritys pystyvät yhteisen järjestelmän myötä tarkastelemaan reaaliaikaista tietoa yrityksen liiketoimista ja mahdollisista huolenaiheista. Yhteinen tietojärjestelmä mahdollistaa myös sen, että tehtäviä kyetään jakamaan tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä monipuolisemmin. (Mäkinen 2014, 7)

Kirjanpidon muuttuneen roolin myötä myös kirjanpidossa hyödynnettävät järjestelmät ja sovellukset ovat muuttuneet. Uudessa, kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimiminen jopa edellyttää teknologian hyödyntämistä. Kirjanpiti-

jien rooli ja tulevaisuus on myös pitkälti kiinni siitä, miten teknologian muutoksiin kyetään sopeutumaan ja kuinka teknologiaa opitaan hyödyntämään. Yrityksen johto odottaa kirjanpitäjien hyödyntävän kaiken saatavilla olevan taloudellisen informaation ja tämän avulla tukevan johdon päätöksentekoa. (Zainuddin & Sulaiman 2015, 469) Yritysten päätöksenteon tukena käytettävältä tiedolta myös edellytetään yhä enemmän. Laadullinen informaatio koetaan huolenaiheena, sillä päätöksentekoa harjoitetaan johtoportaan lisäksi lähes jokaisessa tasossa, eikä jatkuvasti muuttuvaa tietoa ja sen laadukkuutta aina huomioida riittävästi. O'Brienin toteuttama tutkimus osoittaa, että yritysten käyttämät järjestelmät lisäävät päätöksenteon monimutkaisuutta, mutta oikein hyödynnettynä ne tuovat myös uusia mahdollisuuksia käsitellä yrityksen toimintoja. (O'Brien 2015, 442-443)

Kaikki toiminnanohjaukseen tai taloushallinnon tehtävien hoitamiseen tarkoitetut järjestelmät eivät sovi kaikille: kullekin yritykselle parhaiten soveltuva järjestelmä riippuu tilanteesta, taloushallinnon prosesseista sekä tarpeista. Merkittäviä eroja järjestelmien tarjonnan ja yritysten tarpeiden välillä löytyy esimerkiksi myyntilaskutuksessa ja raportointiprosesseissa sekä siinä, miten taloushallinto halutaan yhdistää yrityksen liiketoimintaprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 36)

4.2.1 Taloushallinto digitalisaation myötä

Toimintojen sähköistymisellä ja kokonaisvaltaisella digitalisaatiolla on suuri merkitys taloushallinnon uudelleenorganisoinnissa, sillä kehittyneet toiminnanohjausjärjestelmät tarjoavat yrityksille mahdollisuuden aiempaa joustavampaan ja monipuolisempaan taloushallinnon hyödyntämiseen. Siinä missä hajautettu taloushallinto aiheuttaa yritykselle ylimääräistä työtä ja hallitsemattomuutta, yhteinen järjestelmä selkeyttää taloushallintoa ja parantaa palvelujen laatutasoa. Mitä helpompaa yhteisen järjestelmän hyödyntäminen on, sitä matalampi kynnys yrityksillä on ulkoistaa eri taloushallinnon osa-alueita esimerkiksi tilitoimistolle. (Lahti & Salminen 2008, 172-173)

Liiketoimintaympäristön muutosten myötä myös yritysten tarpeet taloushallinnon saralla ovat muuttuneet. Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa aiempaa joustavamman ja tehokkaamman toiminnan: inhimillisten virheiden mahdollisuus vähe-

nee, ja vanhoihinkin tietoihin on mahdollista päästä käsiksi helposti ja nopeasti pilvipalveluiden kautta. (TietoAkseli Oy 2015, 21)

Sähköisen taloushallinnon ja digitaalisuuden ehdottomia etuja ovat tehokkuus ja nopeus. Lisäksi automaation kasvava määrä vähentää inhimillisiä virheitä, ja samalla tiedon reaaliaikainen valvonta ja käsittely helpottuu, kun tietoa kyetään seuraamaan paikasta riippumatta. (Lahtinen & Salminen 2014, 32-33) Reaaliaikainen kirjanpito tarjoaa useita hyötyjä verrattuna tavanomaiseen, määräaikaisesti toteutettavaan lakisääteiseen raportointiin. Markkinoilla sekä yhteiskunnassa tapahtuvat, nopeat muutokset aiheuttavat sen, että jaksottain tapahtuva raportointi vanhenee nopeasti. Reaaliaikainen kirjanpito vastaa näihin ongelmiin, mutta avuksi tarvitaan myös uusia teknologian ratkaisuja. (Trigo, Belfo & Estébanez 2014, 118)

Vuonna 2010 Bathin yliopistossa toteutetun ja johdon laskentatoimen johtavan, Chartered Institute of Management Accountants -laitoksen ohjaaman tutkimuksen mukaan uusi, tärkeä kehityssuunta taloushallinnon ammattilaisten työnkuvassa on kirjanpitäjien vastuualueen muuttuminen perinteisistä kirjanpidon tehtävistä strategiseen johdon neuvontaan ja tukeen. Teknologia on tuonut ratkaisuja muutokseen, ja esimerkiksi erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät, mobiilisovellukset, pilvipalvelut sekä muut tietokoneavusteiset tarkastustyökalut, -tekniikat ja sovelluskehitys tarjoavat keinoja tarkempiin analyyseihin ja laadukkaampaan raportointiin. Tutkimuksen mukaan tietojärjestelmien kehittämiseen tulee kuitenkin panostaa jatkossakin, jotta esimerkiksi kirjanpidon ylläpitohaasteisiin sekä erilaisiin raportointiseikkoihin kyetään vastaamaan jatkossa entistä paremmin. (Belfo & Trigo 2013, 536, 539-544)

4.2.2 Toiminnanohjausjärjestelmät kirjanpidossa ja osana tuotteistamista

ERP on lyhenne sanoista Enterprise Resource Planning, joka tarkoittaa käännettynä toiminnanohjausta. ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä koostuu tyypillisesti myynnin, tuotannon, projektinhallinnan, henkilöstöhallinnon, logistiikan, materiaalihallinnon sekä taloushallinnon moduuleista, jotka ovat käytettävissä kaikki samalla ohjelmalla. Eri moduulit yhdistävä ohjelma vähentää päällekkäisiä työvaiheita ja tehostaa yrityksen toimintaa. Usein yritysten tai organisaatioiden ko-

konaisratkaisut ovat kompromisseja toiminnanohjausjärjestelmien ja erillissovellusten välillä, mikä tarkoittaa, että liiketoiminnassa hyödynnetään osittain toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamia sovelluksia, kuten esimerkiksi laskutusta ja varastohallintaa, mutta palkanlaskenta ja johdon raportointi hoidetaan muiden ohjelmien avulla. (Lahti & Salminen 2008, 36-37, 40) Toiminnanohjausjärjestelmät auttavat yrityksen johtamisessa tukemalla päätöksentekoa, sillä oikein käytettynä ne tarjoavat aina ajantasaisen tiedon yrityksen tilanteesta. Esimerkiksi tuotannon tiedoista ohjelman muodostama tuotekustannuslaskenta saadaan haettua järjestelmään automaattisesti ja se on heti johdon hyödynnettävissä. Ongelmatonta toiminnanohjausjärjestelmien käyttäminen ei kuitenkaan aina ole, ja mikäli yrityksellä tai organisaatiolla on liiketoimintansa suhteen esimerkiksi hyvin yksilölliset tarpeet, ei toiminnanohjausjärjestelmä välttämättä kykene täyttämään näitä tarpeita riittävän hyvin. Myös järjestelmien kustannukset saattavat olla este järjestelmän hankkimisessa. (Tolvanen 2016)

Kanellou ja Spathis (2011) ovat selvittäneet tutkimuksessaan toiminnanohjausjärjestelmien taloushallinnon hyötyjä sekä käyttäjien tyytyväisyyttä järjestelmiin. Tutkimuksessa osoitetaan, että kirjanpidon hyötyjen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä on hyötyä koko yrityksen mittakaavassa: muun muassa tiedonkulusta saadaan joustavaa sekä johdon päätöksenteko helpottuu, kun tueksi on tarjolla entistä ajankohtaisempaa ja tarkempaa tietoa. Järjestelmien tarjoama hyöty korostuu erityisesti johdon laskentatoimen tehtävissä, mutta mitä laajemmin toiminnanohjausjärjestelmää hyödynnetään, sitä paremmat ovat myös taloushallinnon osa-alueella saavutetut hyödyt. Järjestelmien käyttäjät, yrityksen IT-henkilöt sekä kirjanpitäjät, kokivat toiminnanohjausjärjestelmän nopeuttavan rutiineja, joten järjestelmän tarjoaman ajallisen säästön ansiosta esimerkiksi taloudelliseen analysointiin vapautuu enemmän aikaa. (Kanellou & Spathis 2011, 221, 224-225)

Toiminnanohjausjärjestelmät on luotu helpottamaan yrityksen toimintaa ja yhdenmukaistamaan olemassaolevia liiketoimintaprosesseja. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma tapansa harjoittaa liiketoimintaa, joten toiminnanohjausjärjestelmien puitteet eivät aina vastaa täysin yrityksen tarpeita, mikä saattaa aiheuttaa tarpeen muokata järjestelmää tai olemassaolevia liiketoimintaprosesseja. Part-

hasarithyn ja Sharman (2015) mukaan räätälöity toiminnanohjausjärjestelmä vähentää kuitenkin järjestelmän tehokkuutta, ja lisäksi liika räätälöinti kasvattaa kokonaiskustannuksia sekä epäonnistuneen analysoinnin riskiä, joten järjestelmän muokkaaminen yrityksen tarpeita vastaaviksi on hyvä ratkaisu vain harvoissa tapauksissa. (Parthasarathy & Sharma 2015, 19, 24-25)

4.3 Asiantuntijapalvelun hinnanmääritys

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on monimutkaista, sillä suoritettavaan palveluun käytettävää aikaa tai asiakkaan saamaa hyötyä ei kyetä aina täysin arvioimaan etenkään, jos palvelun räätälöinti vie mahdollisimman pitkälle vastaamaan asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. Lisäksi asiakkaalta vaaditaan luottamusta asiantuntijan osaamiseen ja palvelun tuottamiin hyötyihin, sillä asiantuntijan pyrkiessä tuottamaan hyötyä kokonaisvaltaisesti ja pitkälle aikavälille asiakas saattaa nähdä vain lyhyen aikavälin hyödyn, eikä tämän vuoksi ymmärrä täysin, mistä palvelun hinta koostuu. (Sipilä 1991, 16-17)

Jotta palvelun hinta saadaan määritettyä houkuttelevaksi sekä myyjän että ostajan näkökulmalle, tulee yrityksellä olla selkeä ja realistinen tieto tuotantoprosessin kustannuksista ja tarvittavista resursseista (Savolainen 2012). Hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Sen lisäksi, että analysoidaan hinnoittelua yrityksen sisällä, tulee omaa palvelua asemoida myös mahdollisuuksien mukaan kilpailijoiden tarjoamiin ratkaisuihin sekä tarjonnan että laadun osalta. (Järvenpää ym. 2010, 184-185)

Tuotteistetun palvelun olennaisia osia ovat asianimi, konkretisoitu sisältö sekä ennalta määritetty hinta, jotka kukin tulisi määritellä mahdollisimman ymmärrettäviksi. Tuotteistamalla abstrakti palvelu konkretisoidaan ja paketoidaan niin, että asiakkaan on helppo ymmärtää, mitä ostaa ja samalla myyjä kykenee myös esittämään, mitä asiakas ostaessaan saa. (Rope 2006, 94) Hyvin tuotteistettu palvelu palvelee asiakkaan lisäksi myös yritystä, sillä kun palvelun hinta on selkeästi määritettävissä, myös yrityksen katetta on helpompi seurata. Näin yritys ei erehdy epähuomiossa myymään asiantuntijapalveluita alihintaan. (Parantainen 2007, 25)

4.3.1 Taloushallinnon palveluprosessi

Prosesseja on kaikkialla ja ne muodostavat pohjan tehdyille työlle. Lisäksi prosessit kulkevat organisaation läpi liittämällä tehtäviä toisiinsa, ja niiden avulla säilytetään yrityksen arvoja ja tavoitteita vastaava, selkeä kokonaisuus. (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2010, 114) Vaikka asiantuntijapalveluihin liitetään räätälöinnin tarve, on tuotteistaminen jossain määrin lähes välttämätöntä. Prosessit itsessään helpottavat palvelun tuotteistettavuutta, ja ennalta määrätyn järjestyksen mukaan eteneminen tekee palvelusta selkeämmän ja helpomman myydä sekä nopeamman toteuttaa. Tämän lisäksi uusien asiantuntijoiden perehdyttäminen organisaatiossa on helpompaa, ja asetettujen vaatimusten myötä palvelun laatua kyetään seuraamaan ja ylläpitämään paremmin. (Sipilä 1991, 78-79)

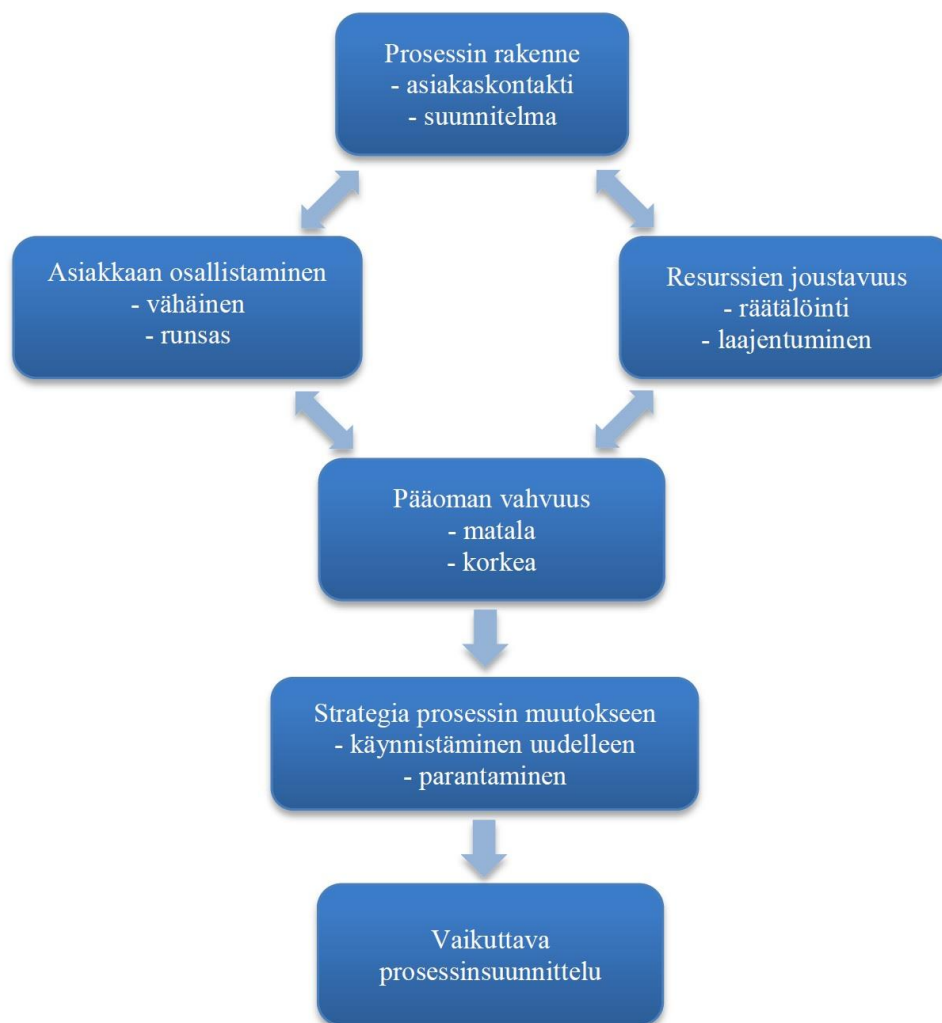


Kuvio 2. Taloushallinnon prosessit. (Lahti & Salminen 2008, 17)

Taloushallinto nähdään usein laajana, yrityksen muuta toimintaa tukevana toimintona tai prosessina. Myös taloushallinto on kuitenkin hyvä jakaa osakokonaisuuk-

siin, jolloin sen sisältämät toiminnot ovat helpommin ymmärrettävissä. Kuvio 2 esittää prosesseihin jaettua taloushallinnon kokonaisuutta. Osa prosesseista, kuten osto-, myynti-, sekä matka- ja kululaskuprosessit ovat selkeästi rajattavissa, kun taas toiset osat, esimerkiksi maksuliikenne, ovat lähinnä toimintokohtaisia ja liittyvät vahvasti muihin prosesseihin. Kuvion keskipiste, pääkirjanpito, liittyy prosessit yhteen. Myös raportointi ja arkistointi ovat tärkeitä taloushallinnon prosesseja. (Lahti & Salminen 2008, 14-17)

Tilitoimiston prosessit ovat kehittyneet teknologian kehittymisen myötä. Prosessin tehokkuus on kuitenkin hyvin sidossryhmäriippuvaista, eikä tilitoimisto yksistään kykene tehostamaan toimintojaan tai parantamaan teknologian hyödynnettävyyttä. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaiseman ja Siposen toteuttaman tutkimuksen mukaan ongelmat yhteistyössä ja prosessien suorittamiseen vaadittavan tiedon, kuten laskujen, välittämisessä rajoittavat tilitoimiston suorittaman työn tehokkuutta. (Siponen 2014, 21-22, 30) Hyvin suunniteltu ja sähköisten järjestelmien kanssa yhteentoimiva ja ylläpidetty prosessi edesauttaa prosessin tehokkuutta ja vähentää ilmeneviä käsittelyvirheitä. Esimerkiksi ostolaskuprosessin tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa se, miten tarkasti toimittajatiedot, laskujen käsittely- ja hyväksyntä sekä tilikartta- ja kustannuspaikkatiedot on määritetty. (Lahti & Salminen 2014, 59-61)



Kuvio 3. Tehokkaan prosessin pääkohdat. (Krajewski ym. 2010, 115)

Kuviossa 3 esitetään tehokkaan ja vaikuttavan prosessin tärkeimpiä osa-alueita. Prosessin rakenne määrittelee prosessityypin: mitä resursseja prosessissa tarvitaan ja miten niitä hyödynnetään, sekä mitkä ovat prosessin vaikuttavimmat tekijät. Kun prosessin runko ja resurssien hyödyntäminen on selvitetty, tulee kartoittaa pääoman tarve: kuinka paljon prosessi vaatii konkreettista pääomaa, ja miten henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää. Edellämainittujen asioiden jälkeen mietitään muutosstrategia, jota käytetään prosessia parannettaessa ja yrityksen liiketoimintaa uudelleenjärjestellessä. Kun osataan toimia muuttuvassa ympäristössä, käynnistää rakennettu prosessi uudelleen ja tarvittaessa parantaa prosessia, voidaan prosessinsuunnittelua kutsua tehokkaaksi. (Krajewski ym. 2010, 115–116)

4.3.2 Asiakaskontakti osana palvelua

Toimivaa palveluprosessia määritettäessä tulee selvittää, mitä prosessilta halutaan, sillä se mikä toimii tietyssä palveluprosessissa, voi koitua toisenkaltaisessa tilanteessa täysin vääräksi lähestymistaktiikaksi. Esimerkiksi pikaruokaravintolan nopeampoinen asiakaspalvelu- ja myyntiprosessi ei toimi viiden tähden ravintolassa, jossa ihmisille halutaan myydä ruuan lisäksi laadukas, pitkäkestoinen ruokailukokemus. Palvelua myyessä asiakaskontaktin merkitys korostuu, sillä kyseisessä tilanteessa asiakkaan rooli on huomattavan suuri verrattuna tavanomaiseen tavarakauppaan. (Krajewski ym. 2010, 115)

Mattisen mukaan ”asiakas on loputon tietämyksen lähde”. Jotta osattaisiin tarjota juuri oikeaa tuotetta tai palvelua, tulee yrityksen osata kysyä tarvittava tieto oikealla tavalla. Mikäli asiakas kokee yhteistyön yrityksen kanssa tärkeäksi, on hän usein myös erittäin tietoinen yrityksen toiminnasta ja näin ollen myös kehityskohteista. Asiakas kykenee antamaan rehellisen kuvan yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista, ja tätä mahdollisuutta kannattaisi jokaisen yrityksen pyrkiä hyödyntämään. Yrityksen ulkopuolinen näkökulma auttaa esimerkiksi vertailussa kilpailijoita ja toimialaa kohtaan, mutta myös puhtaasti yrityksen omien prosessien työstämisessä. (Mattinen 2006, 43–45) Palvelutapahtumassa asiakkaan osallistaminen ja resurssien joustavuus, esimerkiksi räätälöintimahdollisuus, on tärkeää. Tilitoimistossa tulisi kyetä tarjoamaan palveluita, jotka soveltuvat asiakkaan senhetkiseen tilanteeseen ja ovat mukautettavissa, mikäli tarve niin vaatii. (Krajewski ym. 2010, 115–116) Vaikka asiakkaan tarpeet tulee huomioida jo tuotteistettaessa, täytyy yrityksen toisaalta myös muistaa lisätoimintojen nostavan kustannuksia ja sen myötä myyntihintaa. Kustannuksien osalta tuleekin miettiä, mitkä tekijät tuottavat riittävästi lisäarvoa asiakkaalle, jotta ne kannattaa toteuttaa. (Järvenpää ym. 2010, 386)

4.4 Miten tuotteistaa palvelu onnistuneesti?

Hyvien esimerkkien tai menetelmien puute saattaa luoda negatiivisen ja kannattamattoman mielikuvan tuotteistamisen seurauksista. Loppujen lopuksi palvelun tuotteistaminen on kuitenkin tuotekehitystä siinä, missä konkreettisen tuotteen ke-

hittäminenkin. Oman liiketoiminnan kehittäminen ja muuttuvaan maailmaan mukautuminen on useiden toimialojen kohdalla lähes välttämätöntä, jotta kehityksessä pysytään mukana ja oma markkina-asema kyetään säilyttämään. Onnistuneesti tuotteistetussa palvelussa asiakasryhmä, hinta ja palvelun sisältö kyetään ilmaisemaan, ja kun tuotteistus on hoidettu hyvin, myös yrityksen saama kate palvelun myynnistä on tarkasti määritettävissä. (Parantainen 2008, 21-22, 24-25)

Ropen mukaan tuotteistaminen on kiinni tuotteen vakioimisesta. Vakioimisen taso ja sen muutoksia voidaan kuvata vakiointiasteilla, jotka määritellään seuraavasti:

- uniikkituote 0–10 %
- räätälöity tuote 10–50 %
- sovellettu tuote 50–90 %
- pakettituote 90–100 %.

Uniikki eli täysin vakioimaton tuote myydään jokaiselle asiakkaalle ainutkertaisena prosessina, kun taas räätälöity tuote sisältää jonkin verran vakiointia esimerkiksi työvaiheiden osalta. Sovelletussa tuotteessa suurin osa tuotteesta on vakioitu, ja pakettituotteella tarkoitetaan täysin vakioitua tuotetta, jonka sisältö toteutetaan aina yhtäläisenä tilanteesta riippumatta. Tuotteistetun asiantuntijapalvelun kohdalla vakioinnissa tulisi päästä vähintäänkin sovellettavan tuotteen tasolle asti, mikä tarkoittaa, että tuotetta kyettäisiin soveltamaan vielä jonkin verran asiakkaan toiveiden mukaisesti. Sovellettavissa olevan, kuitenkin konkreettisesti esitettävän paketin voi nähdä keskustelupohjana, josta lähdetään rakentamaan asiakkaan tarpeisiin sopivaa kokonaisuutta. Etenkin myyntiä ajatellen tuotteistaminen on merkittävä tekijä palvelun konkretisoimisessa asiakkaalle sekä systematisoinnissa palvelun tuottajalle. (Rope 2006, 94-95, 144)

Parantaisen mukaan erityistä huomiota tulee kiinnittää palvelun julkistamiseen, kohderyhmän määrittämiseen sekä budjettiin. Julkistamisen osalta yritys saattaa pelätä palvelun ominaisuuksien leviämistä ulkopuolisten tietoon, mistä johtuen palvelua ei kyetä täysin tuomaan julki myöskään potentiaaliselle asiakaskunnalle. Kohderyhmän määrittämisessä haasteena on yrityksen muuttuva mielipide, sillä

kun myynnin kohteena oleva asiakasryhmä muuttuu, muuttuvat myös tuotteistamisessa huomioitavien asiakkaiden tarpeet. Tämä muutos edellyttää palvelutuotteen uusimista, jolloin aikaisemmat tuotteistukset muuttuvat helposti arvottomiksi. Myös pelko palvelun ominaisuuksien leviämisestä kilpailijoille on usein aiheeton; tehokkaasti markkinoitu, selkeästi tuotteistettu palvelu sekä itse yritys jäävät asiakkaitten mieleen, jolloin samankaltaista palvelua myöhemmin toteuttavat yritykset vaikuttavat kopioivan valmista konseptia. (Parantainen 2008, 21)

Kohderyhmää ja sen tarpeita voidaan tutkia esimerkiksi kyselyillä ja tutkimuksilla. On kuitenkin vaarallista yrittää ymmärtää kohderyhmää pelkkien raporttien tai analyysien avulla. Sen sijaan henkilökohtaisten suhteiden ylläpitäminen on tärkeää, ja kohderyhmän syvälliseen ymmärtämiseen tulee varata aikaa ja investointeja. Erityisesti kohderyhmän pariin jalkautumalla opitaan, miten kohderyhmä käyttäytyy ja mitkä ovat kohderyhmän todelliset tarpeet. Potentiaalinen asiakas tulisi nähdä yrityksen yhteistyökumppanina, jonka eteen ollaan valmiita näkemään vaiivaa ja tuottamaan lisäarvoa. (Tolvanen 2012, 58-62) Valitettavan usein tuotteistusprosessin aikana saatetaan oman asiantuntemuksen pohjalta päätellä, mitä asiakas tai kohderyhmä ajattelee. Asiakkaan ja myyjän näkökulmat voivat kuitenkin erota huomattavasti toisistaan, jolloin asiakkaalle tärkeät tekijät unohdetaan. Tällöin asiakaslähtöinen ajattelu ei toteudu eikä palvelutuote välttämättä kiinnosta kohderyhmää odotuksien mukaisesti. Ensisijaisesti tulisikin dokumentoida asiakkaiden tarpeet ja johtaa näistä ominaisuudet tuotteistettavalle palvelulle. (Parantainen 2008, 22-26) Asiakkaan rooli tulisi kyetä ottamaan osaksi yrityksen toimintaa ja tuotteistusprosessia myös sen jälkeen, kun haluttu palvelu on ensimmäisen kerran tuotteistettu. Esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen kyselymuotoisena, kuten numeerisena datana ja avoimina kommentteina auttaa muodostamaan näkemyksen asiakkaan tarpeista, mutta jotta kohderyhmää voidaan ymmärtää, täytyy yrityksen olla asiakkaan lähellä ja kuunnella tarpeita henkilökohtaisella tasolla. (Tolvanen 2012, 173-174)

Niukka tai olematon budjetti saattaa myös olla syy epäonnistuneelle tuotteistukselle. Kehitystyö jää helposti muiden kiireiden jalkoihin ja sen myötä haittaa onnistumista. Prosessi vaatii aikaa, paneutumista ja investointia, mikäli tuloksena

halutaan aikaansaada onnistuneesti tuotteistettu lopputulos. (Parantainen 2008, 23) Myös realistisen, koko prosessin mittaisen budjetin laatiminen saattaa olla kulojen ennustamisen vaikeuden vuoksi hankalaa. Budjetoinnin ollessa haastavaa sitä ei kuitenkaan tulisi täysin sivuuttaa, ja esimerkiksi kokonaisbudjetin pilkkominen pienempiin osiin helpottaa resurssien riittävyyden seuraamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 233)

Ennen tuotteistetun palvelun lopullista julkistamista on hyvä testata erilaisia konsepteja. Testaamalla selvitetään, mitkä seikat toimivat ja mitä ominaisuuksia tulisi vielä muokata. Testausvaiheessa voidaan mitata esimerkiksi tuotteistetun palvelun ymmärrettävyyttä, käytettävyyttä ja merkittävyyttä sekä palvelun kokonaiskokemusta ja hinnan houkuttelevuutta. Onnistunut testaus antaa uusia ideoita konseptin parantamiseen ja paljastaa konseptin kaupallisen potentiaalin. (Tolvanen 2012, 154-158, 160-161)

5 KÄYTETTÄVÄT TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työ, johon sisältyy aihealueeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus ja tutkimusselosteen laadinta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 53). Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja ratkaisuista, joiden myötä näihin menetelmiin on päädytty. Lisäksi avataan työn toimeksiantajan ja tutkimuksen taustaa, kyselytutkimuksen kohteena olevaa kohdejoukkoa sekä haastateltuja yrityksiä ja yrittäjien taustoja.

Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia sekä objektiivisuutta. Validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan kyselytutkimuksen, haastatteluiden sekä tutkimuksen kokonaisuuden osalta. Yleistettävyyttä kasvattava objektiivisuus on pyritty huomioimaan tutkimuksessa sekä työn kokonaisuuden että erityisesti objektiivisuuden kannalta haasteellisten haastatteluiden osalta.

5.1 Toimeksiantaja

Tutkimusaihe on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja on Pohjanmaan alueella toimiva tilitoimisto, joka työllistää kaikenkaikkiaan keskimäärin 15 työntekijää. Yritys on vuonna 2011 perustettu osakeyhtiö, ja tällä hetkellä sillä on yhteensä kolme toimipistettä. Liikevaihto on noussut lähes vuosittain (vuonna 2015 liikevaihto 640 000 €), eikä tappiollisia vuosia ole tehty. Yrityksen toimialaan kuuluvat taloushallinnon palvelut, mukaan lukien kirjanpito- ja tilintarkastus ja veroneuvonta.

Yrityksellä on asiakkaita toiminimistä ja yhdistyksistä isompiin osakeyhtiöihin sekä maatalousyhtymiin, ja näille toimijoille tarjotaan palveluita koko yrityksen elinkaarelle kirjanpidosta lopetusilmoituksiin. Taloushallinnon palveluiden lisäksi tarjotaan erilaisia palveluita kuten palkanlaskentaa, neuvontaa, taloudellisia laskelmia ja viranomaisilmoitusten/-hakemusten täyttämistä. Palvelut laskutetaan useimmiten arvioitua tunti- tai tuntilaskutusta käyttäen.

Useiden yrityskauppojen seurauksena yritys on laajentunut sekä asiakaskunnaltaan että henkilöstöltään. Liiketoiminnan muuttuminen lyhyen aikavälin sisällä on vaikuttanut erityisesti käytännön asioihin yrityksen sisällä; uusi toimipiste on avattu ja käytössä on uusi kirjanpito- ja laskentaohjelma. Muutoksien jälkeen toimintaa on pyritty yhtenäistämään, mutta resurssien hyödyntämisessä ja palveluiden tuotteistamisessa on edelleen parannettavaa.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa valittua kohdetta pyritään tutki-
maan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, useimmiten havainnointien, keskusteluiden ja ihmisiltä kerättyjen tietojen avulla. Tietoa kerätessä on tyypillistä käyttää induktiivista analyysiä, mikä tarkoittaa seikkojen paljastamista; aineiston lähtökohtana on monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, ei niinkään teorian tai hypoteesin testaaminen. Tutkimusmetodeina on mahdollista käyttää esimerkiksi teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja tai erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia eli keskusteluun pohjautuvia analyyseja. Myös kohdejoukko on valittu laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti, ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2001, 155)

Määrällinen tutkimus antaa yleiskuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista sekä vastaa kysymyksiin ”miten usein” tai ”kuinka paljon”. Tutkittaessa on myös tyypillistä vastaajien suuri määrä; erityisesti tilastollisia menetelmiä käytettäessä suositellaan vastaajien määrän olevan vähintään 100, sillä mitä suurempi on vastaajajoukko, sitä paremmin se edustaa tutkittavan perusjoukon keskimääräistä mielipidettä. (Vilka 2007, 13, 17) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällisellä osiolla haluttiin tavoittaa mahdollisimman suuri vastaajajoukko, ja laadullisten haastatteluiden tarkoituksena oli paneutua tarkemmin kyselytutkimuksessa esille nousseisiin seikkoihin.

5.3 Suunnittelu ja testaus

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia yksittäistä tapausta tai rajattua kokonaisuutta monipuolisten tai eri tavoin hankittujen tietojen avulla sekä lisätä tietyn ilmiön ymmärrystä, kuitenkin pyrkimättä yleistää tutkittua tietoa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää yhtä hyvin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohdetta syvällisesti, mahdollisesti myös pohtimaan ilmiötä laajemmassa mittakaavassa. (Kauppinen & Puusniekka 2006) Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, ja se on aikataulullisesti sijoittunut toukokuusta marraskuuhun 2016.

Tutkimuksen määrällinen osio toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselyn tavoitteena on kerätä aineistoa standardoidusti niin, että valitut kohdehenkilöt muodostavat otoksen ennalta määritellystä perusjoukosta. Etuna kyselylle on se, että laajan tutkimusaineiston kerääminen on haastatteluihin verrattuna helpompaa, ja menetelmä säästää kaikilta tutkimuksen osapuolilta aikaa ja vaivaa. Kyselyn haittapuolia ovat kuitenkin esimerkiksi väärinymmärrykset, vastaajien huolellisuus ja vastaa-mattomuus eli se, ettei kyselyyn saada riittävästi vastauksia. (Hirsjärvi ym 2001, 180–182) Kyselylomakkeen laatimisessa on tärkeä tietää täsmällisesti, mitä tutkitaan, jotta osataan myös mitata oikeita asioita saaduista vastauksista. Käsitteet tulee määritellä ennen, kuin tutkimusaineisto kerätään, jotta tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät käsitteet ja kysymykset samalla tavalla. Tämä lisää tutkimustuloksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. (Vilka 2007, 36–37)

Tutkimuksen laadullinen osio toteutettiin haastatteluina. Haastattelun avulla on tarkoitus saada aikaan keskustelua ja vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välille. Vuorovaikutustilanteena haastattelu on usein ainakin jonkin verran suunniteltu, ja haastateltavan on kyettävä luottaa siihen, että esille tulleita asioita käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2001, 85) Etuna haastattelussa on joustavuus, sillä kysymysten oikaisu, lisäkysymysten esittäminen ja väärinkäsitysten oikaisu on helpompaa vuorovaikutustilanteessa. Kysymykset voidaan myös esittää vapaamuotoisesti ja siinä järjestyksessä, kun ne katsotaan aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73–74)

Kyselyyn tarvittavat Vaasan läänin alueen yritysten yhteystiedot kerättiin manuaalisesti Suomen Yrittäjien yrityshaun kautta, ja kyselytutkimuslinkki lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksille ensimmäisen kerran kesäkuussa. Tutkimuksesta lähetettiin muistutus vastaajajoukolle syyskuussa. Sähköposti koettiin helpoimmaksi ja kattavan otannan tarjoavaksi lähestymistavaksi – kyselylomakkeen osittaista lähettämistä kirjepostitse maatalouden alan toimijoiden paremman tavoittamisen vuoksi harkittiin, mutta ei toteutettu.

Tutkimusjoukkoa valittaessa oli ensiarvoisen tärkeää saada määrällisesti riittävä vastaajajoukko, jotta tutkimusta voitaisiin pitää luotettavana. Vastaajia haluttiin sekä pienistä että keskiuurista yrityksistä, jotta otanta vastaisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan nykyistä asiakaskuntaa. Kyselylomake luotiin e-lomakepohjalle, ja kyselyn runko sekä tutkimuskysymykset käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli selvittää vastaajien taloushallinnon nykytila, tilitoimistopalveluiden käyttö ja yrityksen suhde taloushallinnon asiantuntijapalveluihin. Vastaajien perustiedot selvitettiin, jotta tuloksien luokittelu ja johtopäätösten laadinta olisi sujuvaa. Kyselystä pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeä tutkimuskysymysten testauksella ja kysymyksiä täsmentävillä lisätiedoilla. Kyselyä laadittaessa oletettiin, että tilitoimiston lisäpalvelut sekä palveluiden tuoteistaminen ovat etenkin pienille yrityksille vieras asia, joten lisätiedot koettiin tärkeäksi ja niihin haluttiin panostaa.

Kyselylomaketta testattiin kahdella yrittäjällä. Toinen yrittäjä on harjoittanut liiketoimintaa usealla toimialalla kymmeniä vuosia, ja toinen on aloittanut yritystoiminnan vuonna 2016. Lisäksi ymmärrettävyyttä ja kieliopillisia seikkoja tarkistettiin kahdella liiketalouden tutkinnon omaavalla henkilöllä, jotka työskentelevät toimihenkilöinä taloushallinnon ja maatalouden aloilla. Henkilöitä pyydettiin arvioimaan kieliopillisten seikkojen lisäksi sitä, ymmärtäisivätkö heidän asiakkaansa kysymysasettelut ja lisäselvitykset.

Testauksen jälkeen kyselylomakkeen rakenteeseen ja kysymysten muotoiluun tehtiin muutoksia. Melko merkittäviä korjauksia tehtiin vastausvaihtoehtoihin, jotka muutettiin niin, ettei yritys voi kuulua kahteen ryhmään samanaikaisesti. Ennen

korjausta esimerkiksi 100 000 euron liikevaihdon tekevä yritys olisi voinut valita kuuluvansa sekä 25 000 – 100 000 euroa että 100 000 – 500 000 euroa luokkiin. Korjauksen jälkeen yritys saattoi valita vain luokan 100 000 – 500 000 euroa, sillä alemman luokan maksimiarvo muutettiin 99 999 euroon.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin syys-lokakuun vaihteessa, jonka jälkeen aloitettiin haastattelurungon rakentaminen. Haastatteluiden pohjana käytettiin kyselytutkimusta sekä kyselytutkimuksen tuloksissa esiin nousseita seikkoja. Kyselytutkimuksen myötä haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, miten tilitoimistot tarjoavat palveluitaan ja tulisiko palveluntarjonnasta tiedottaa paremmin. Lisäksi kyselytutkimuksen myötä lähdettiin etsimään ratkaisuja erityisesti rahallisesti pienellä budjetilla toimivien yrittäjien taloudellisen neuvonnan tarpeeseen. Haastattelurungosta tehtiin yksityiskohtainen, mikä helpotti haastattelutilannetta ja haastateltavien yritysten tietojen ja kokemusten vertailua. Kyselytutkimuksen vastaukset sekä haastattelurunko käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Haastateltavat valittiin eri toimialoilta ja eri kokoluokan toimijoista. Kaikki haastateltavat ovat tilitoimistoasiakkaita, mutta tilitoimistopalveluiden tämänhetkinen käyttö eroaa kullakin toimijalla. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, ja se on löydettävissä myös opinnäytetyön liitteestä 3.

5.4 Aineiston keruu, toteutus ja käsittely

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeen sekä kyselyn pohjalta laadittujen, laadullisten haastatteluiden avulla. Kyselylomake laadittiin Vaasan ammattikorkeakoulun tarjoamalle e-lomakkeelle, kysymykset ja niiden asettelu käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja lomaketta testattiin kahdella yrittäjällä. Lomakkeen jälkeen laadittiin yrityksille lähetettävä saatekirje, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 1. Kyselylomakkeessa selvitetään vastaajan perustiedot, taloushallinnon tilanne sekä tilitoimistopalveluiden käyttö. Kyselyssä ei missään vaiheessa käy ilmi vastaajien henkilöllisyyksiä eikä tietoja voida kohdentaa yksittäisiin yrityksiin, ja tämä on mainittu myös lähetetyssä saatekirjeessä. Kaikki vastaukset on käsitellyt yksin tutkimuksen tekijä.

Kyselytutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran kesäkuussa 2016, ja muistutukset on lähetetty syyskuussa 2016. Kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 1689:lle entisen Vaasan läänin alueella toimivalle yritykselle. Ensimmäisellä kerralla vastauksia saatiin yhteensä 150, vastausprosentti 8,8. Syyskuussa lähetetyn muistutuksen jälkeen vastausmäärä kasvoi. Vastauksia saatiin kaikenkaikkiaan 242, vastausprosentti 14,3. Molemmilla kerroilla vastausaikaa oli kaksi viikkoa, mutta kaikki vastaukset kyselyyn saapuivat ensimmäisen vastausviikon aikana. Vastausprosentti jäi odotettua pienemmäksi, ja mahdollisesti kyselyn ajoittuminen kesälle saattoi vaikuttaa vastaajamäärään. Tätä ongelmaa yritettiin kuitenkin lieventää lähettämällä muistutukset reilusti myöhemmin, tyypillisimmän kesälomakauden päätyttyä. Myös yritysten kiire, kiinnostus tilitoimistopalveluihin ja kyselyihin, sekä mahdolliset roskapostisuodattimet saattoivat vaikuttaa siihen, ettei vastauksia saatu enempää.

Tutkimuksessa haastateltavat yritykset koostuvat eri alojen toimijoista, ja toiminnan laajuus sekä tulevaisuuden tavoitteet vaihtelevat yrityskohtaisesti. Haastattelun pohjana toimii aikaisemmin toteutettu kyselytutkimus ja siinä esille nousseet tulokset. Tällä tavoin toimimalla pyrittiin syventämään kyselyn tutkimustuloksia ja saamaan tutkimukselle ja toimeksiantajalle luotettavampi sekä laajempi aineisto pk-yritysten taloushallinnosta sekä lisäpalveluiden käytöstä ja tarpeista.

Haastattelut sovittiin neljän yrittäjän kanssa puhelimitse, jonka jälkeen haastateltaville lähetettiin vapaamuotoinen sähköpostivahvistus sovitusta haastatteluajasta. Liitteenä lähetettiin myös haastattelurunko, jotta haastateltavat ehtisivät tutustua käsiteltävään asiaan. Haastattelut toteutettiin lokakuussa ja marraskuussa, ja osapuolina tilanteessa olivat haastattelijana toimiva opiskelija sekä haastateltava yrittäjä. Kunkin haastattelun kestoksi oli arvioitu noin tunti, ja aikataulussa pysyttiin hyvin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineiston saataisiin siirrettyä kirjalliseen muotoon mahdollisimman totuudenmukaisena. Haastatteluissa kaikki vastaajat ovat anonyymejä, eikä tutkimustuloksissa tuoda esille tietoja, jotka ovat kohdenettavissa yrityksiin. Nauhoitukset on käsitellyt ja puhtaaksikirjoittanut tutkimuksen tekijä, ja puhtaaksikirjoittamisen jälkeen tulokset on kirjattu tutkimukseen ja

nauhoitukset poistettu. Tutkimuksessa esitetyt yhteenvedot on hyväksytetty sähköpostitse haastateltavilla ennen tutkimuksen julkistamista.

5.5 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus

Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus, e-lomakkeelle toteutettu kysely, lähetettiin satunnaisotantana 1689:lle yritykselle. Vastauksia saatiin 242 eli 14 prosenttia. Vastausten määrä on hyvä, mutta vastausprosentti jää matalaksi, eikä tutkimuksessa saatuja tuloksia näin ollen voida yleistää luotettavasti. Vastausten määrää olisi voitu nostaa tekemällä vastaamisesta houkuttelevampaa esimerkiksi arvontapalkinnon avulla. Matalaan vastausprosenttiin on saattanut vaikuttaa tutkimuksen ajankohta ja vastaajien kiire, mutta yleistyneet sähköpostitse lähetettävät kyselytutkimukset helposti myös unohtuvat roskapostiin tai niistä ei muuten välitetä.

Tutkimuksen reliabilitettia eli tulosten tarkkuutta parantaa kyselylomakkeen kaksi testauskertaa: ensimmäisellä testauskerralla korjattiin suuret virheet, ja toisella kerralla testauksen suorittivat yrittäjät, jolloin tutkittiin tarkemmin kysymysten ymmärrettävyyttä. Testaamalla pyrittiin parantamaan ymmärrettävyyttä ja täsmentämään kysymyksiä niin, että vastauksia olisi mahdollisimman helppo hyödyntää sellaisenaan. Kyselytutkimus sisälsi vain vähän avoimia kohtia, ja monivalinnoissa vastausvaihtoehtojen määrää rajattiin. Rajaamisella pyrittiin minimoimaan tilanteet, joissa vastaaja valitsisi kaikki vaihtoehdot miettimättä todellista tilannetta ja tarvetta. Tutkimustulokset tuotiin excel-taulukkoon, jossa ne purettiin auki kysymys kerrallaan.

Vastauksia sellaisenaan hyödyntämällä virhemahdollisuudet vastauksien tulkitsemisen ja manuaalisen syöttämisen osalta pyrittiin pitämään mahdollisimman pieninä. Reliabiliteettia laskee kuitenkin se, ettei vapaasti vastattavissa olevalta e-lomakkeelta kyetä tarkistamaan, onko joku vastannut tutkimukseen kahdesti. Riski kahdesti vastaamiseen on erityisesti myöhemmin toteutetun muistutuksen vuoksi. Kyselytutkimuksen lähettäminen vastaajille kahdesti kuitenkin myös paransi tutkimuksen luotettavuutta, sillä sen ansiosta vastausprosentti nousi 9:stä 14:ään.

Haastattelujen otanta oli erittäin suppea. Haastatteluihin valittiin kuitenkin eri toimialoja edustavia yrityksiä, mikä helpottaa kyselytutkimuksesta saatujen tulosten syventämistä myös toimialakohtaisesti. Lisäksi haastateltavia valittiin sekä toimeksiantajan että muiden tilitoimistojen asiakkaista, joten haastattelujen tulokset eivät ole täysin sidoksissa tutkimuksen toimeksiantajaan tai tiettyihin toimintatapoihin. Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustuloksia saattaa vääristää se, että haastateltavat ovat voineet kaunistella tai jättää kertomatta tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Haastatteluiden pääasiallinen tavoite oli kuitenkin syventää kyselytutkimuksessa saatuja tietoja, joten kokonaisuudessaan tutkimuksessa onnistuttiin. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä kaksi tutkimusmenetelmää tukevat toisiaan, ja valituilla tutkimusmenetelmillä selvitettiin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarve. Selvityksen myötä löydettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajan toiminnalle.

Objektiivisuudella pyritään tutkimuksen yleistettävyyteen, ja kerättyä tietoa käsitellään mahdollisimman puolueettomasti. Erityisesti kvalitatiivisissa haastatteluisa objektiivisuus on haaste, jota on mahdollista yrittää käsitellä tutustumalla haastateltavan asenteisiin ja hiljaiseen mielipiteeseen. (Kurkela 2016) Tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa, kyselylomakkeessa, tutkimus on melko objektiivinen, sillä tiedot on kerätty anonymisti, ja kysymykset on pyritty laatimaan teoriatietoon pohjautuen. Kvalitatiivisissa haastatteluissa vuorovaikutustilanteen vuoksi tutkijan omat asenteet ja mahdolliset tulkintavirheet vähentävät tutkimuksen objektiivisuutta. Tähän ongelmaan pyrittiin vastaamaan haastatteluissa niin, että haastattelija toimi kysyjän roolissa, ja pyrki useita lisäkysymyksiä esittämällä selvittämään haastateltavien asenteet käsiteltäviin seikkoihin. Esitetyt tarkennuspyynnöt täydensivät alkuperäisiä vastauksia niin, että mahdollisuus tutkijan tekemiin, virheellisiin johtopäätöksiin toivottiin vähenevän.

6 TULOSTEN RAPORTOINTI

Luvussa kuusi käsitellään tutkimusosuudesta saatuja tuloksia. Tutkimusosuus koostuu Vaasan läänin alueen yrityksille toteutetusta kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta ja haastatteluista. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 242, joka on 14 prosenttia koko otoksesta. Haastatteluihin valittiin yhteensä neljä yritystä samalta alueelta.

6.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella selvitettiin, millaista taloushallintoa alueen yrityksissä toteutetaan ja mikä on tilitoimiston rooli yritysten toiminnassa. Alueen yritysten taloudellisen neuvonnan sekä raportoinnin tarpeet haluttiin kartoittaa, jotta tilitoimiston palvelutarjontaa voitaisiin kehittää asiakkaita mahdollisimman hyvin palvelevaksi.

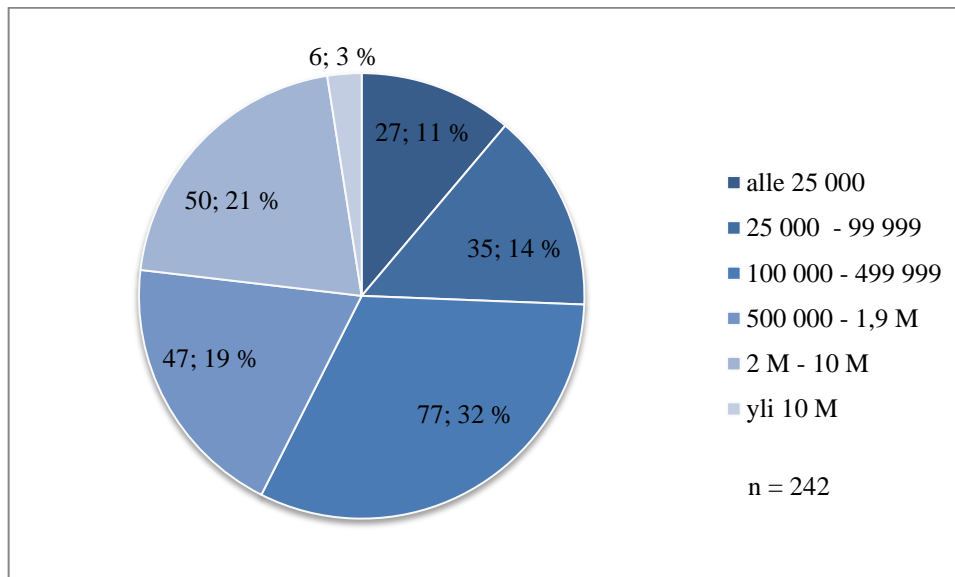
Kyselytutkimus rakentuu kolmesta osiosta: vastaajan perustiedoista, yrityksen taloushallinnosta ja tilitoimistopalveluiden käytöstä. Kysymyksissä on painotettu erityisesti tilitoimiston tarjoamia lisäpalveluita, jotka eivät ole yritykselle lain puitteissa välttämättömiä, mutta jotka saattavat olla merkittäviäkin tekijöitä yrityksen liiketoiminnalle sekä johdon päätöksenteolle. Lisäpalveluiden tarpeen selvittäminen on tutkimuksen kannalta merkittävää, joten mahdollisuuksien mukaan pyrittiin myös selvittämään kyseisten palveluiden potentiaalinen asiakasryhmä sekä tarvittavien lisäpalveluiden tarkemmat ominaisuudet.

6.1.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajat sijoittuvat Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan alueelle. Vastaajista 185 eli 76 % on yrittäjiä. Loput vastaajat toimivat yrityksissä osakkaina, talouspäällikköinä tai toimihenkilöinä. Jopa 56 % vastaajista ilmoittaa työskennelleensä senhetkisessä asemassaan 11 vuotta tai kauemmin, minkä toivotaan vaikuttavan kyselyyn ja kyselyn ymmärrettävyyteen positiivisella tavalla. Tutkimukseen saatiin kokonaisuudessaan 242 vastausta, ja tätä summaa käsitellään tekstissä jatkossa perusjoukkona n.

Eri yritysmuotojen edustajia vastaajajoukossa on runsaasti. Suurin joukko koostuu osakeyhtiöistä, joita on vastaajista 67 %. Myös toiminimiyrittäjiä on paljon, ja kommandiittiyhtiöiden ja avoimien yhtiöiden vastaajia jonkin verran. Kyselyyn vastasi yksi yhdistyksen edustaja, joten yhdistyksiin kohdistuvia, yleistettäviä päätelmiä ei voida tehdä. Vastaajayrityksistä 68 % on iältään enimmäkseen 11 vuotta tai vanhempia, alle vuoden ikäisiä yrityksiä 4 %, 1–3 vuoden ikäisiä 10 % ja 4–10 vuoden ikäisiä 18 %. Henkilöstömääräkseen 47 % vastaajista ilmoittaa 1–3 työntekijää, 30 % 4–10 työntekijää, 11 % 11–20 työntekijää ja 12 % yli 21 työntekijää.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään toimialansa verottajan määrittelemien luokkien mukaisesti. Toimialoista eniten edustettuina ovat teollisuus 18 %, rakentaminen 10 %, tukku- ja vähittäiskauppa 14 % sekä muu palvelutoiminta 17 %. Toimialoista terveys- ja sosiaalipalvelut 8 %, kuljetus ja varastointi 7 % sekä majoitus ja ravitsemistoiminta 4 % ovat edustettuna kukin yli kymmenen vastaajan määrillä. Maatalouden, metsätalouden ja kalatalouden harjoittajia vastaajissa oli seitsemän, jonka vuoksi tästä toimialaryhmästä ei kyetä tekemään yleistettäviä päätelmiä.



Kuvio 4. Vastaajien liikevaihto.

Kuviossa 4 nähdään vastaajien jakautuminen liikevaihdon mukaisesti. Vastaajista 32 % eli valtaosa ilmoitti liikevaihdokseen 100 000 – 499 999 euroa vuodessa. Vastausvaihtoehdoista 0,5 – 1,9 miljoonaa euroa valitsi 19 % ja 2 – 10 miljoonaa

euroa 21 % vastaajista. Liikevaihdoksi alle 100 000 euroa ovat ilmoittaneet yhteensä 62 yritystä, joista alle 25 000 euron liikevaihto on 27:llä eli 11 % yrityksistä. Yli kuuden miljoonan vuosittaista liikevaihtoa tuottaa 3 % vastaajista. Vastaajista valtaosan, 209 vastaajaa eli 86 % arvonlisävero lasketaan kuukausittain, ja 7 % ilmoittaa, ettei ole arvonlisäverovelvollinen. Tämä osoittaa, että vastaajat ovat aktiivisesti tekemisissä taloudellisen raportoinnin kanssa, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

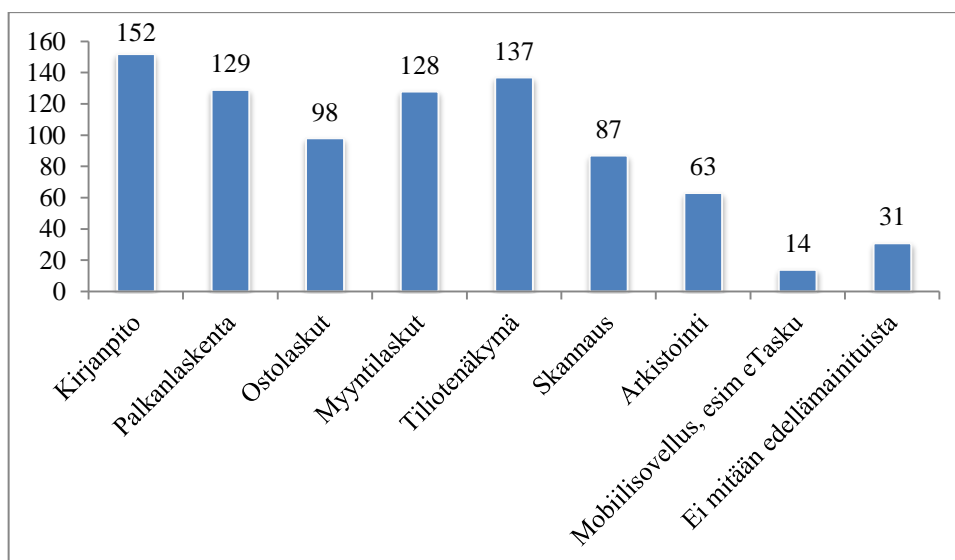
Pieniä yrityksiä vastaajista on 95 %, joista mikroyrityksiä 70 %. Vastaajista 5 % on keskisuuria yrityksiä. Voidaan todeta, että tutkimus antaa hyvän kuvan pk-yritysten taloushallinnosta ja tilitoimistopalveluiden käytöstä. Heikkoutena on kuitenkin erityisen suuri mikroyritysten määrä – mikroyritysten toiminta saattaa olla tilitoimiston palvelutarpeiden mittakaavassa niin pientä, ettei suuri osa heistä kuulu potentiaalisiin lisäpalveluiden käyttäjiin.

6.1.2 Yrityksen taloushallinto

Yrityksen taloushallinnon osalta haluttiin selvittää, kuka tai ketkä hoitavat taloushallintoa tällä hetkellä, miten taloushallintoa toteutetaan ja millaista yrityksessä tapahtuva, taloudellinen raportointi on ja mitä se voisi tulevaisuudessa olla. Kyseeseen vastanneiden mukaan yleisimmin yrityksen taloushallinnosta vastaa joko ulkoistettu taho, kuten tilitoimisto, tai ulkoistettu taho ja yrittäjä tai muu yrityksen työntekijä yhdessä. Vastaajista 9 % hyödyntää taloushallinnon tehtävissä yrityksen omaa controlleria tai talouspäällikköä, ja 2 % on ulkoistanut taloushallinnon tehtäviä controllerille tai talouspäällikölle. Controllerin tai talouspäällikön hyödyntäminen taloushallinnon tehtävissä on tulosten mukaan pk-yrityksissä kohtalaisen harvinaista. Controllerin tai talouspäällikön hyödyntämisprosentti olisi saatanut olla huomattavasti suurempi, mikäli tutkimus olisi rajattu käsittelemään ainoastaan esimerkiksi keskisuuria yrityksiä. Tulosten syventämiseksi tässäkin tutkimuksessa olisi kuitenkin voitu vielä lisäkysymyksenä selvittää, mitä taloushallinnon tehtäviä controllerille tai talouspäällikölle on ulkoistettu.

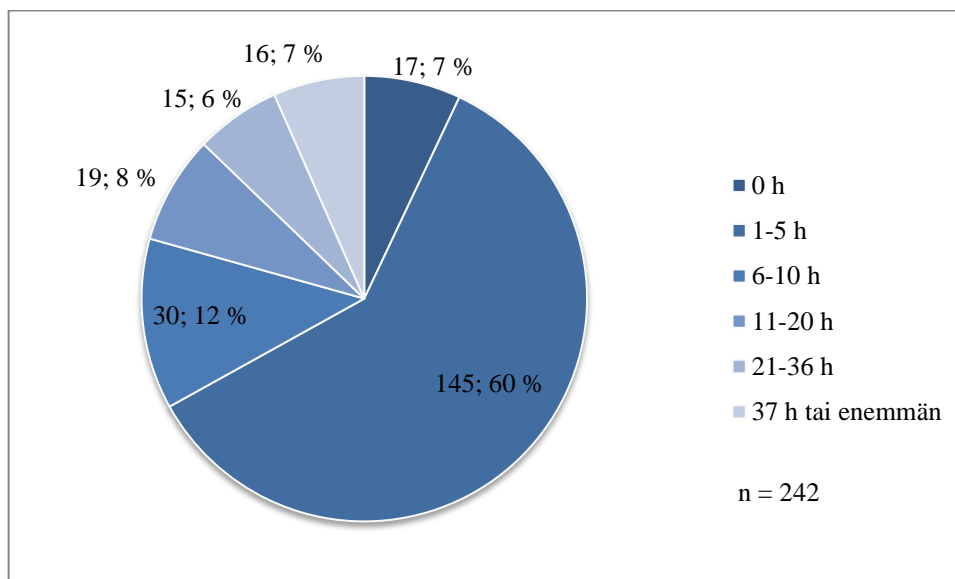
Kyselyssä haluttiin saada selville myös, miten sähköisiä taloushallinnon järjestelmiä hyödynnetään. Vastaajista 92 eli 38 % on sähköistänyt taloushallinnon toi-

mintoja ainakin osittain, ja kokonaan sähköistä taloushallintoa käyttäviä yrityksiä vastaajissa oli 100 eli 41 %. Sähköisen taloushallinnon mahdollisuuksia jätetään hyödyntämättä joko osittain tai kokonaan kaikissa vastanneissa yhtiömuodoissa.



Kuvio 5. Sähköisesti käytettävät taloushallinnon toiminnot.

Kuviosta 5 selviää, mitä taloushallinnon toimintoja vastaajilla on sähköisesti käytössä. Yleisimpiä sähköistettyjä kohteita ovat kirjanpito, tilienäkymä, palkanlaskenta sekä myynti- ja ostolaskut. Mobiilisovellusten käyttö on toistaiseksi harvinaista, sillä sovelluksia on ilmoittanut käyttävänsä ainoastaan 14 eli 6 % vastaajista. Yleisimmän vaihtoehdon, kirjanpidon, on ilmoittanut sähköistetyksi yllättäen vain 63 %. Tämä herättää epäilyjä liittyen siihen, onko kysymys ymmärretty oikein tai onko taloushallintonsa ulkoistaneessa yrityksessä epäselvää, miten ulkoistettu taho tekevät hoitaa.



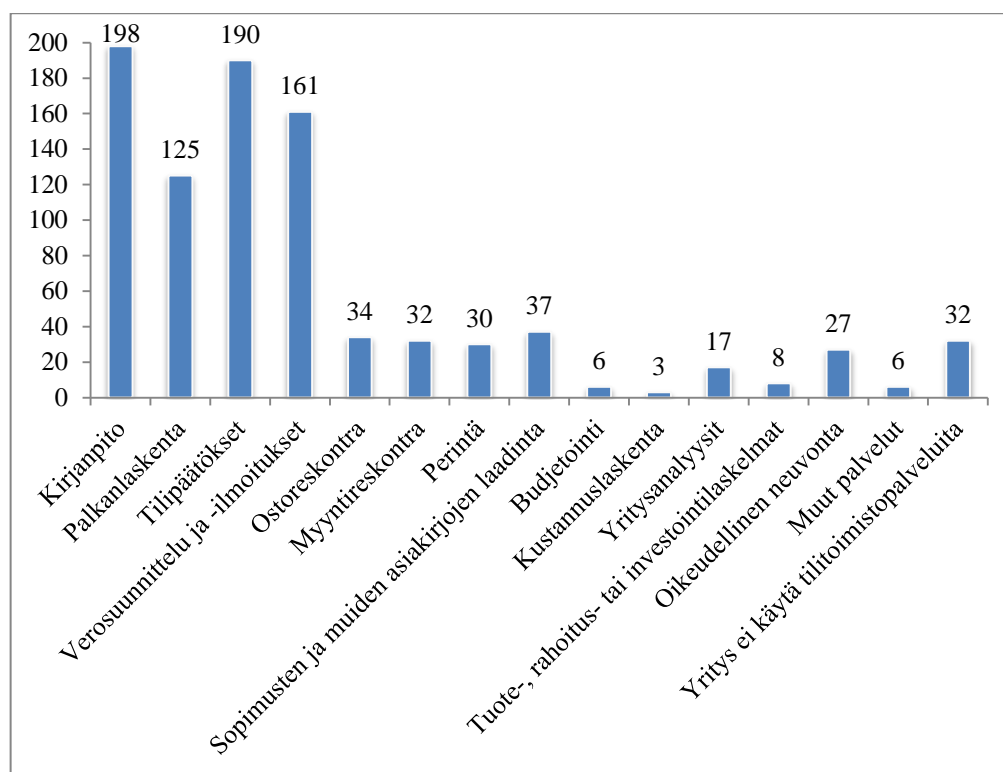
Kuvio 6. Oman henkilöstön työpanos taloushallinnon tehtäviin.

Kuvion 6 mukaan valtaosa eli 60 % vastaajista kertoo oman henkilöstön käyttävän taloushallinnon tehtäviin aikaa noin 1–5 tuntia viikossa. Lähes täysin eli 21–36 tuntia taloushallinnon parissa työskentelee 6 %, ja 7 % yrityksistä käyttää viikossa 37 tuntia tai enemmän taloushallinnon hoitamiseen. Nämä yritykset, joissa käytetään huomattavasti aikaa taloushallinnon tehtäviin, työllistävät yrityksessä joko controllerin, talouspäällikön tai muun taloudesta vastaavan toimihenkilön. Vastaajista 7 % ei käytä viikottain aikaa taloushallinnon tehtäviin. Mikäli taloushallinto on täysin ulkoistettu, voitaisiin kuitenkin olettaa, että kuukausitasolla taloudellisten raporttien tarkasteluun kuluisi aikaa jonkin verran. Yritysten taloushallintoa johtaa pääosin yrittäjä tai toimitusjohtaja, ja vain 8 % ilmoitti yrityksen sisäisen controllerin tai talouspäällikön olevan vastuussa talouden johtamisesta. Vastaajista alle 3 % on ulkoistanut taloushallinnon johtamisen ulkoiselle taholle. Controllerin tai talouspäällikön käytön vähyys selittyy sillä, että vastaajaryhmä koostuu melko pienistä yrityksistä.

Yritysten tämänhetkinen raportointi on pääosin säännöllistä ja vakioimuotoista sekä edellisiin ajanjaksoihin vertailevaa. Vastaajista 71 % kokee, että nykyinen prosessi palvelee riittävän hyvin yrityksessä tapahtuvaa päätöksentekoa. Raportoinnin osittain toimivaksi kokee 26 % vastaajista, ja 3 % kaipaa raportointiin selkeitä muutoksia. Kyselyssä selvitettiin myös, mitä sisältyy hyvään, taloudellista infor-

maatiota tuottavaan raportointiin. Vastaajat arvostivat erityisesti lyhyttä raportointia sekä henkilökohtaisesti määriteltyjen pääkohtien tai tekijöiden korostamista taloudellisessa seurannassa. Menneisiin kausiin vertaileva sekä numeerinen, tarkasti eritelty raportointi koettiin myös tärkeäksi. Taloudellista neuvontaa ja graafista raportointia arvostettiin kuitenkin edellä mainittuja tekijöitä vähemmän. Pelkkien lakisääteisten raporttien tarve oli myös vähäinen, ja tämän vaihtoehdon valitsi vain 7 %.

6.1.3 Tilitoimistopalveluiden käyttö



Kuvio 7. Vastaajien käyttämät tilitoimistopalvelut.

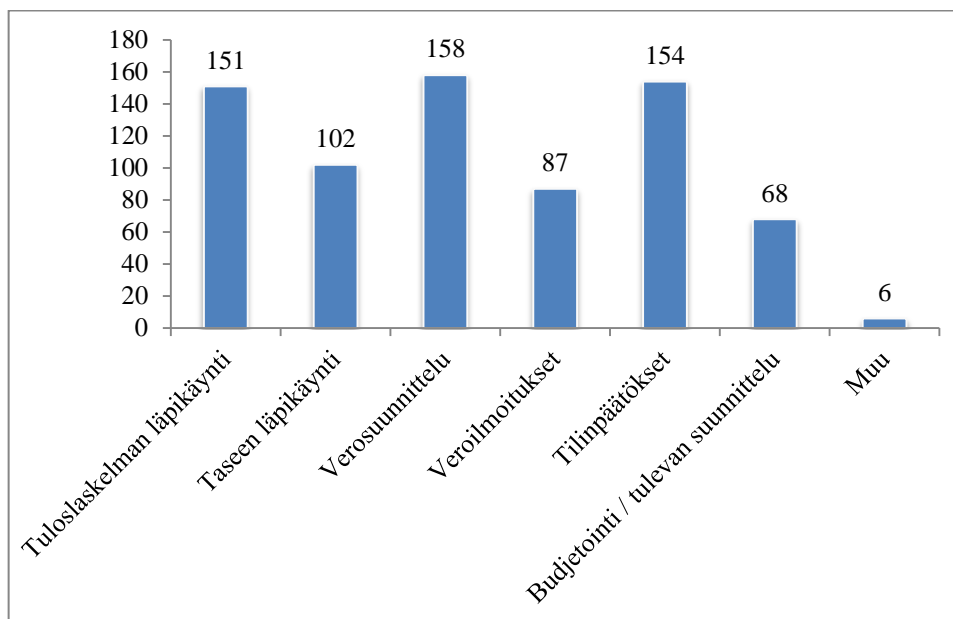
Kyselyssä selvitettiin, mitä tilitoimistopalveluita vastaajat käyttävät. Vastaajien käyttämiä tilitoimistopalveluita havainnollistaa kuvio 7, jonka mukaisesti vastausvaihtoehdoista suosituimmaksi nousivat kirjanpito-, tilinpäätös-, verotus- ja palkanlaskentapalvelut. Vastaajista vain noin 12 % ilmoitti käyttävänsä reskontrapalveluita, ja erilaiset neuvonta-, laskenta- ja muut lisäpalvelut kuten postin noutopalvelu ja laskutusohjelman linkin vuokraus olivat muutamien vastaajien käytössä,

mutta eivät yleisesti suosittuja. Täysin itsenäisesti taloushallinnon hoitaa 13 % vastaajista, eikä tilitoimistopalveluille koeta tarvetta.

Vastaajista 11 % ei tiedä, että tilitoimistot voivat tuottaa lakisääteisen raportoinnin lisäksi muita taloushallinnon asiantuntijapalveluita. Tietoisuus tilitoimiston valmiudesta tuottaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita on 89 %:lle vastaajista selvää. Taloushallinnon ammattilaisen tukea ja osaamista talouden seurantaan liittyen ilmoitti tarvitsevänsä 74 % vastaajista, mikä on korkea tulos verrattuna vastaajien käyttämien lisäpalveluiden määrään. Ristissä olevien vastausten vuoksi tämän kysymyksen asettele on saatettu ymmärtää eri tavoin tai valtaosa kokee tarvitsevänsä talouden seurantaa, mutta esimerkiksi korkean hinnan vuoksi palveluita ei ole kyetty hankkimaan. Asiantuntijapalvelun tarve saattaa olla myös niin satunnaista, ettei sitä välttämättä ole huomioitu yrityksen käyttämänä tilitoimistopalveluna.

Vastaajilta kysyttiin, olisivatko he valmiita ulkoistamaan lisää taloushallinnon tehtäviä tilitoimistolle. Moni vastaajista koki, että kaikki tarvittavat palvelut oli jo ulkoistettu. Osa vastaajista ulkoistaisi kuitenkin nykyisten palveluiden lisäksi erityisesti reskontra- ja neuvontapalveluita. Tilitoimistolle haluttiin ulkoistaa myös jonkin verran perintä- ja verotusasioita. Vastauksia voidaan tulkita monesta näkökulmasta: Vastaajaryhmä koostuu pitkälti pienistä yrityksistä, joilla ei välttämättä juurikaan ole laajoja ulkoistettavia taloushallinnon kokonaisuuksia. Toinen ongelma on, etteivät tilitoimistojen hinnoittelu ja pienyritysten rahalliset resurssit kohtaa, ja vaikka tarvetta ulkoistamiselle olisi, ei yrityksellä ole varaa ostaa palveluita. Saattaa myös olla, että yrittäjät haluavat säilyttää osan taloushallinnon työstä itsellään, jotta tuntuma yrityksen taloudenhoitoon ja samalla ajantasaisin tieto säilyy varmasti myös itsellä.

Tilitoimistolta odotetaan pääosin kuukausittaista yhteydenpitoa sekä neuvontaa silloin, kun sitä satunnaisesti tarvitaan. Tarvittaessa saatavilla olevaa neuvontaa suosii 67 % vastaajista. Kontrollointia, tarkkaa talouden seurantaa ja kirjallista raportointia ilmoitti odottavansa 17 %, ja ainoastaan lakisääteistä raportointia tilitoimistolta odottaa 15 %.



Kuvio 8. Asiantuntijan kanssa käsiteltävät talouhallinnon aiheet.

Kuvio 8 esittää talouhallinnon tehtäviä, joita vastaajat olivat kiinnostuneita käsittelemään talouhallinnon asiantuntijan kanssa. Vastaajien tuli valita kolme vaihtoehtoa, ja tärkeimmiksi aihealueiksi nousivat verosuunnittelu 65 %, tilinpäätökset 64 % ja tuloslaskelman läpikäynti 62 %. Vastausvaihtoehtojen lisäksi tärkeäksi koettiin kassavirran läpikäynti, yleinen taloudellinen informaatio, neuvonta yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyen sekä muut ajankohtaiset asiat. Nämä vastaukset osoittavat, missä asioissa yritykset tarvitsevat eniten asiantuntijan apua tai toivovat ymmärrettävyyden edistämiseksi nykyistä selkeämpää raportointia.

Palvelutarjonnassa on vastaajien mukaan myös parantamista. Oman tilitoimiston halutaan tarjoavan esimerkiksi verosuunnittelua, investointineuvontaa, kannattavuus- ja kustannuslaskentaa sekä sähköisiä palveluita myös pienyrityksille soveltuvaan hintaan. Raportoinnin toivotaan olevan kevyttä ja helppolukuista, ja tilitoimiston toiminnan tulisi olla tehokasta, tarkkaa ja automatisoitua. Tilitoimiston toivotaan hyödyntävän tietotekniikan mahdollisuuksia ja reaaliaikaista tietoa paremmin sekä oma-aloitteisesti neuvovan yritystä hyödyllisissä seikoissa, vaikka yrittäjä itse ei tarvetta tiedostaisi. Myös asiakkuussuhteen alkaessa tilitoimiston toivotaan varaavan aikaa, jotta yrittäjä oppisi ymmärtämään kirjanpitoa sekä tilitoimiston noudattamia käytäntöjä ja lakipykälää.

Toisaalta tilitoimistopalveluiden laatu koetaan määrää tärkeämmäksi, ja esimerkiksi tietoa yhteistyökumppaneista ja palveluista toivotaan enemmän. Erilaisten tarpeiden toteuttamisessa on haasteensa, sillä tilitoimiston asiakaskunta koostuu usein eri alojen toimijoista sekä erilaisen taloudellisen tietämyksen omaavista yrittäjistä. Tämä vähentää tilitoimiston mahdollisuutta auttaa jokaista asiakasta operatiivisella eli päivittäisellä, johtamista tukevalla tasolla. Tilitoimiston erikoistuminen tiettyyn asiakaskuntaan voisi helpottaa ongelmaa, vaikka vaarana liiassa erikoistumisessa on se, etteivät tietyt toimialat yksistään työllistä tilitoimistoa riittävästi tai työllistyminen on kausittaista, mikä saattaa aiheuttaa tilitoimistolle epäsaista tulovirtaa ja vaikeuttaa työntekijöiden täyspäiväistä työllistämistä.

Kyselyn vapaassa kommenttiosiossa tilitoimiston roolia kuvataan osaksi ”yrityksen kivijalkaa”. Hyvä suhde ja sujuva asiointi tilitoimiston kanssa on ensiarvoisen tärkeää, ja tilitoimistolta tulee aina voida kysyä ilman, että vastauksia tai yhteydenottoja tarvitsee jäädä odottelemaan. Toisaalta mikroyrityksen näkökulmasta lisäpalvelut ja taloudellinen raportointi aiheuttavat helposti negatiivisen hyödyn, sillä maksulliset raportit kertovat usein saman tiedon, joka yrittäjällä itsellään on ollut tiedossa jo ennalta. Mikroyrityksille tarjottavien lisäpalveluiden tulisi koostua jostain muusta. Myös sähköinen taloushallinto koetaan pienelle yrittäjälle kalliiksi – toisaalta joissakin tapauksissa yrittäjän puolelta on kiinnostusta sähköiseen taloushallintoon, mutta tilitoimisto ei kykene kysyntään vastaamaan.

6.2 Laadulliset haastattelut

Haastattelut on toteutettu lokakuussa 2016 ja niihin valittiin yrityksiä sekä toimeksiantajan asiakkaista että muista alueen yrityksistä. Haastateltavat yritykset eroavat toisistaan toimialan, liikevaihdon ja henkilöstön määrän osalta, mikä edesauttaa tutkimuksen vertailukelpoisuutta erilaisten yritysten välillä. Haastattelurunko on rakennettu aikaisemmin toteutetun kyselytutkimuksen sekä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella.

Kyselytutkimuksessa esiin nousivat hintatekijät. Miten taloudellista neuvontaa voitaisiin tarjota yrityksille, joilla ei ole varaa maksaa henkilökohtaisesta neuvonnasta? Myös tilitoimiston markkinointi mietitytti, sillä tieto siitä, mitä tilitoimistot

tarjoavat ja miten palveluista tiedotetaan, jäi epäselväksi. Nämä seikat haluttiin selvittää laadullisissa haastatteluissa, joten ne otettiin huomioon jo haastattelurungon laatimisvaiheessa.

6.2.1 Yritys 1

Yritys 1 on vuonna 2010 perustettu kotieläintalous, joka työllistää yrittäjän ja puolison lisäksi 6-8 kausityöntekijää. Yritys on osakeyhtiö, ja sen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 900 000 euroa. Yritystoiminnan kasvattaminen investointien avulla on mahdollista ja sitä on jo suunniteltu. Liiketoiminnan tulokseen vaikuttavat kasvatusuiminnassa tarvittavat rehut ja niiden hinnanvaihtelut, sekä ostajan maksaman kilohinnan vaihtelut. Haastateltava on toiminut yrittäjänä jo yli 20 vuotta; edellisen yrityksen toiminta ja toimiala olivat kuitenkin huomattavasti erilaisia nykyiseen verrattuna. Yrittäjä on kehittänyt taloushallinnon tietämystään itseopiskelun ja erilaisten kurssien avulla, mutta varsinaista liiketalouden koulutusta yrittäjällä ei ole. Yrityksellä on tullut vastaan jonkin verran liiketoimintaan vaikuttavia haasteita, joista on selviydytty yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyillä järjestelyillä.

Yrityksellä on tilitoimiston lisäksi myös muita asiantuntijoista koostuvia sidosryhmiä, jotka tiedottavat alan lakimuutoksista ja muista liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tilitoimiston apua yrittäjä kokee kuitenkin tarvitsevänsä erityisesti investointilaskelmien osalta; millaisessa taloudellisessa tilanteessa on järkevintä investoida, mihin muutoksiin on kannattavaa lähteä mukaan, ja mitkä ovat päätösten hyödyt ja kulut.

”Investointien ajoitus ja suuruus on hankaluus, mitä on vaikeaa hahmottaa. Jotenkin ajattelee, että pitäisi maksaa vanhoja lainoja vielä jonkin verran pois ennen uusien ottamista mutta noissa investoinneissa on tietty määräaika jolloin vielä saa investointitukia. Mikä olisi järkevää; investoida nyt kun saa tukia, vai pienentää omaa velkamäärää ja investoida myöhemmin vaikei saisikaan tukia.”

Tällä hetkellä yrityksen taloushallinto hoidetaan osittain sähköisesti. Tilitoimisto hoitaa kirjanpidon, palkanlaskennan sekä verotusasiat, ja yrittäjä itse käyttää laskujen maksamiseen aikaa viikottain noin 2-3 tuntia. Tilinpäätösaikana lukujen

analysointiin kuluu yrittäjältä enemmän aikaa, kuten myös tuotantoerän valmistuksessa lukujen tarkasteluun vierähtää aikaa helposti päivän verran. Säännöllisiä tuloja yritys saa joka toinen kuukausi, minkä vuoksi kassavirran seuranta on tärkeää. Yrittäjä seuraa erityisesti arvonlisäveron määrää, jotta kuukausittaisiin maksuihin osataan varata tarvittavat rahat ajoissa. Muuttuvien kulujen seuranta auttaa hahmottamaan, paljonko kunkin tuotantoerän jälkeen jää rahaa käytettäväksi kiinteisiin kuluihin. Tunnuslukujen avulla yrittäjä seuraa yrityksen kasvua, kannattavuutta, vakavaraisuutta, maksuvalmiutta sekä tehokkuutta. Yrittäjä käyttää talouden seurannan apuna excel-taulukoita, mutta toivoo, että seurantaan löytyisi helpompi ja nopeampi tapa esimerkiksi tilitoimiston puolelta.

Yrittäjä ei tarkalleen ottaen tiedä, olisiko tarvittavien raporttien saaminen tilitoimiston käyttämän ohjelmiston kautta helpompaa kuin taloudellinen seuranta tällä hetkellä. On tärkeää huolehtia siitä, missä rahat menevät ja mistä rahaa saadaan, joten yrittäjä kaipaa tietoa, tiedon tulkintaa sekä opastusta talouden saralla. Myös verosuunnittelu mietityttää; missä vaiheessa ja miten suurina erinä verot kannattaa maksaa, ja miten verosuunnittelu vaikuttaa liiketoimintaan. Erityisesti yrittäjä kokee tarvitsevansa valmiiksi laadittuja vaihtoehtoja, joiden pohjalta päätökset olisi mahdollista tehdä. Taloushallinnon lisäpalvelut voisi toteuttaa esimerkiksi valmiiksihinnoiteltuina vaihtoehtoina, joista yrittäjä voisi valita itselleen sopivimmat. Vaikka tämänhetkinen yhteydenpito ja kommunikointi tilitoimiston kanssa on sujuvaa, yrittäjä kaipaisi jonkin verran lisää neuvoja liiketoimintaan vaikuttavissa päätöksissä. Yrittäjä olisi valmis maksamaan raportoinnista vuositasolla muutamia sataasia riippuen siitä, mitä ja millaisia raportteja tilitoimisto yritykselle tarjoaisi. Raporttien hintaa on kuitenkin vaikea hahmottaa, sillä mitään vertailukohdetta niiden osalta ei ole. Kattavien raporttien tarve yrityksellä on ainakin vuosittain, mahdollisesti puolivuositain.

Yrittäjä haluaa tietää, mitä yritykselle kuuluu, miten tilitoimisto näkee yrityksen tilanteen ja mihin ollaan menossa. Myös tieto varallisuudesta, sen muutoksista ja vaikutuksista kiinnostaa. Taloudellinen neuvonta on tärkeää, ja yrittäjä haluaa kehittää itseään talouden osa-alueella. Erityisesti lisätieto tunnusluvuista, katelas-

kennasta ja hinnanmuutosten vaikutuksista, osingonjaosta, verosuunnittelusta ja budjetoinnista kiinnostaa.

6.2.2 Yritys 2

Yritys 2 on vähittäiskauppakettiin kuuluva osakeyhtiö, jonka toiminta on aloitettu vuonna 2004. Toimintaa on laajennettu toisen toimipisteen myötä vuonna 2011, ja vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli noin 2,9 miljoonaa euroa. Yritys työllistää tällä hetkellä 8 työntekijää, mukaan lukien yrittäjän itsensä. Taloudellinen tilanne on hyvä, ja uusia investointeja suunnitellaan myös parhaillaan. Haastateltava on lähtöisin yrittäjäperheestä, mutta yrittäjäksi hän on päätenyt ”sattuman kautta” liiketalouden opintojen jälkeen. Opintojen ohella työskentely opetti, että sekä vieraan yrityksen johtoportaan työskentely että yrittäjyys vaativat omistautumista ja työntekoa aina, kun tarve on. Riskeistä huolimatta yrittäjänä tehty työ ja hyöty tulee tehtyä itselle, mikä sai haastateltavan perustamaan oman yrityksen.

Yrittäjän mukaan suunnitelmallisuuteen voisi käyttää enemmän aikaa, mutta vaiston varassa ja hyvän tukiverkoston avulla tehdyt päätökset ovat vieneet yritystä eteenpäin ja toimineet tähän asti mainiosti. Yksi laajoista, kirjallisista suunnitelmista on ollut yrityksen liiketoimintasuunnitelma, jonka yrittäjä toteutti opinnäytetyönään. Liiketoimintasuunnitelmassa pitäydettiin, mutta sen tärkein rooli oli avustaa rahoituksen hankkimisessa. Yrityksessä tehdään jonkin verran pienempiä suunnitelmia esimerkiksi markkinointiin liittyen, mutta yrittäjä näkee toiminnan ja yrittäjyyden ensisijaisesti elämäntapana.

Yrittäjä korostaa hyvien sidosryhmäsuhteiden merkitystä liiketoiminnassa. Myös oman, eri alojen asiantuntijoista koostuvan tukiverkoston rooli on tärkeässä asemassa päätöksenteossa. Päätöksiä yrittäjä tekee vaistonvaraisesti, mutta myös yrityksen kuluja, pankkitilin saldoa ja liikevaihtoon suhteutettua velkamäärää seuraten. Kirjanpitäjän rooli yrityksessä on merkittävä, ja yhteyttä pidetään viikottain. Tilitoimiston ja yrityksen suhteessa yrittäjä korostaa on molemminpuolista luottamusta, täsmällisyyttä ja asioiden toimivuutta.

”Tärkeää että hommat toimii, aikataulut pidetään ja ollaan täsmällisiä --- eli tehdään puolin ja toisin niin kuin kuuluu, se on varmaan se tärkein juttu. Sitten meillä toimii hyvin sillä lailla että kirjanpitäjä on se linkki, kenen kanssa toimitaan, soitellaan ja laitetaan sähköpostia. Ei nyt ihan päivittäin, mutta viikottain ollaan yhteydessä, eli kirjanpitäjän rooli on aika tärkeä.”

Joitain yrityksen toimintoja, kuten laskutus, on käytännön syistä jätetty yrityksen sisällä hoidettavaksi. Suurimman osan taloushallinnosta hoitaa kuitenkin tilitoimisto, ja taloushallinto toteutetaan 98 % sähköisesti. Esimerkiksi ostolaskujen hyväksyntä tapahtuu yhteisen järjestelmän kautta. Taloushallinnon ulkoistaminen on yrittäjän mukaan ollut hyvä päätös, mutta mikäli yrityksen toiminta tulevaisuudessa vielä kasvaa, on jossain vaiheessa aiheellista harkita täyspäiväisen taloushallinnon työntekijän palkkaamista yrityksen sisälle.

Tilitoimistolta saadaan kuukausittain välitilinpääöstason tuloslaskelma ja tase, ja muut tarpeelliset lisäpalvelut ja raportit ostetaan hinnasta riippumatta silloin, kun tarvetta on. Taloushallinnon osaaminen on yrittäjän mielestä tärkeää, sillä se helpottaa asiointia kirjanpitäjän kanssa, mutta auttaa myös tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ymmärtämään asioita ilman erillisen asiantuntijan apua. Yrittäjä itse seuraa myyntiä ja katetta päivittäin, ja taloushallinnon hoitamiseen kuluu 2-3 päivää viikossa. Yrittäjän mielestä tilitoimistopalveluiden laatu on hintaa tärkeämpi tekijä, sillä jos hinta on edullinen mutta palvelu itsessään ei toimi, ei hinnalla ole mitään merkitystä. Kaikesta yrityksessä tapahtuvasta on loppujen lopuksi vastuussa yrittäjä itse, ei tilitoimisto tai muut sidosryhmät.

Yrittäjä kokee, että yritys on ollut tilitoimiston ”pilottina” uusissa taloushallinnon ratkaisuisissa, ja osittain yrittäjän aktiivisuuden myötä suuri osa uusista palveluista on otettu käyttöön ennen, kun tilitoimisto on kyseisiä palveluita ehdottanut. Poikkeuksena tästä on ollut taloushallinnon sähköistäminen, jota tilitoimisto itse ehdotti yrittäjälle. Tilitoimiston tiedotus toimii, mutta kuten useimmilla yrityksillä, markkinoinnin suhteen saattaisi olla vielä parannettavaa.

6.2.3 Yritys 3

Yritys 3 on toiminut teollisuuden alalla jo 1990-luvun alkuvuosista lähtien. Tällä hetkellä osakeyhtiön liikevaihto on noin 200 000 euroa, ja se työllistää yrittäjän itsensä lisäksi yhden osa-aikaisen työntekijän. Haastateltava ei ole ollut mukana yrityksen liiketoiminnassa alusta alkaen, vaan on siirtynyt yrittäjäksi isänsä jälkeen. Yrityksen tavoitteena on lähitulevaisuudessa investoida uusiin laitteisiin, mikä edellyttäisi toiminnan kasvattamista sekä 1-2 uuden työntekijän palkkaamista. Haastateltavalle yrittäjäyys itsessään oli luonnollinen vaihtoehto, sillä suvussa myös monet muut työskentelevät yrittäjinä. Sähköalan koulutus on auttanut ammattitaidon kasvattamisessa, mutta käytännön kokemus sekä toimialan että liike-talouden osalta on tullut vasta kokemuksen karttuessa. Haastateltava on työskennellyt myös jonkin verran muualla, joten yrittäjäksi ei ole ryhdytty suoraa koulunpenkiltä.

Nykyisen tilitoimiston asiakkaana yritys on ollut noin 7-8 vuotta. Tilitoimisto hoitaa yrityksen kirjanpidon, palkat ja verotuksen, ja yrittäjä itse hoitaa muun talouden, mukaan lukien laskutuksen ja laskujen maksun. Tämä jako auttaa yrittäjää pysymään itse selvillä siitä, missä mennään. Taloushallinnon työt eivät myöskään vie liiaksi aikaa yrittäjän arjesta, sillä viikkotasolla hoidettaviin tehtäviin kuluu aikaa noin 3-4 tuntia. Työnjaon muuttamista erityisesti myyntilaskujen osalta on mietitty, mutta yrittäjä kokee tärkeäksi säilyttää tuntuman tähän taloushallinnon osa-alueeseen, jota hoitaa tällä hetkellä. Yrittäjä kertoo, että myynnin ennustettavuus on erittäin haasteellista, ja tästä johtuen yrityksessä ei useimmiten kyetä ennustamaan tulevaa kahta viikkoa pidemmälle. Yrittäjä seuraa itse jonkin verran talouden lukuja, enimmäkseen verojen ajantasaisuutta ja verotilin saldoa.

Yrittäjä kokee tärkeimmiksi tekijöiksi tilitoimistopalvelussa ajantasaisuuden ja tietojen oikeellisuuden: tilitoimiston tulee kyetä toimittamaan sovitut tehtävät ja raportit ajallaan ja virheettöminä. Tilitoimistolla ja yrityksellä ei ole käytössä yhteistä järjestelmää, mutta taloushallinnon sähköistäminen on työn alla, ja esimerkiksi ostolaskuista vain osa saapuu yritykseen sähköisesti. Sähköistämisen kanssa ei ole ongelmia, suurin muutosta pitkittävä tekijä on yrittäjän rajallinen aika.

Yrittäjä vie kuitit tilitoimistolle kerran kuussa, ja tilitoimisto toimittaa yrittäjälle kuukausittain vakiomuotoisen tuloslaskelman ja taseen. Tämänkaltainen raportointi on yrittäjän mukaan riittävää, eikä tilitoimistolta ole tarvetta saada enempää palveluita.

”Kirjanpitäjä ja palkanlaskija tekee oman työnsä siellä päässä, ja minä huolehdin yrityksestä täällä päässä. Tietysti tilitoimisto varmasti voisi auttaa enemmän, en oo kuitenkaan apua tarvinnut kun oon vielä pystynyt hoitamaan asioita itse. Apua on aina kuitenkin saanut, kun on kysynyt.”

Yrittäjä ei koe, että tunnuslukujen seuranta tai tarkempi taloudellinen raportointi edesauttaisi yrityksen liiketoimintaa tällä hetkellä riittävästi, sillä epätietoisuus myynneistä säilyy kuitenkin edelleen entisellään. Päätöksentekoprosesseihin tilitoimisto ei juurikaan osallistu. Asiantuntijoihin ollaan tarvittaessa yhteydessä, mikäli halutaan kysyä tietoa tai vinkkejä liiketoimintaan, mutta pääosin yrittäjä itse tekee liiketoimintaan liittyvät päätökset. Yrittäjän mielestä tilitoimisto saattaisi voida auttaa yritystä enemmän, mutta tällä hetkellä apua ei juurikaan kysytä, sillä asiat kyetään hoitamaan myös itse. Apua on kuitenkin aina saatu, kun sitä on tarvittu.

Yrittäjä ei tarkalleen tiedä, mitä kaikkea tilitoimisto kykenee tarjoamaan. Palveluiden markkinointi on toivottavaa, kunhan se hoidetaan maltillisesti. Laskutus on tilitoimistolla kohdillaan, ja rahoille saadaan vastinetta. Yrittäjä ei tällä hetkellä ole kuitenkaan valmis maksamaan tuotettavista lisäpalveluista: tämän päivän realiteetti on yrittäjällä itsellään jo hallussa, ja tilitoimiston tiedot pohjautuvat menneeseen aikaan ja tietoihin, joille yrittäjä ei näe suurta arvoa tulevaisuutta ajatellen. Yrittäjä ei osaa sanoa, miten tilitoimisto voisi hänen yrityksensä tapauksessa toimia ajankohtaisemmin, ja tässä tilanteessa hyvinhoidetut, lakisääteiset peruspalvelut ovat kaikki mitä tilitoimistolta halutaan.

Taloushallinnon asiantuntijan kanssa yrittäjä haluaisi käydä läpi tarkemmin kuukausiraportteja ja raporttiin kirjattuja lukuja, sillä tilikohtainen ryhmittely erityisesti tuloslaskelmassa tuntuu toisinaan yrittäjältä epäloogiselta. Yrittäjä on halukas kasvattamaan taloudellista osaamistaan, muttei koe siihen pakottavaa tarvetta,

sillä ajan kanssa osaaminen on karttunut sellaiseksi, että sen kanssa pärjää. Mikäli tulevaisuudessa yrityksen liiketoiminta kasvaa, saattaisi yrittäjä kaivata enemmän taloudellista informaatiota ja tilitoimiston apua muun muassa työntekijöiden palkkaamiseen liittyvien kustannusten ja kannattavuuden saralla.

6.2.4 Yritys 4

Yritys 4 on jo yli 20 vuotta rahoitusosalalla toiminut osakeyhtiö. Yrityksessä työskentelee ainoastaan yrittäjä itse, ja yrityksen liikevaihto on tasaista, vuosittain arviolta 50 000 – 60 000 euroa. Yrittäjänä haastateltava on toiminut useammalla toimialalla, kaiken kaikkiaan jo arviolta kolmenkymmenen vuoden ajan. Yrittäjän mielestä palkallisena työskentely ennen yrittäjyyttä on kuitenkin tärkeää, jotta ammattitaito ja motivaatio työntekoon kehittyvät. Yrityksen liiketoiminnassa ei ole ilmennyt erityisiä haasteita tai ongelmia – itse yrittäjäksi ryhtyminen vaatii kuitenkin riskinottoa, ja onnistuminen edellyttää uskoa omaan tekemiseen.

Toiminnan laajentamista on mietitty, mutta yrittäjä kokee, ettei yhdellä ihmisellä ole riittävästi resursseja kaikkien mahdollisten tehtävien kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Yrityksen toiminnan kasvattaminen vaatisi kehitystyötä ja sitä kautta asiakasmäärän kasvattamista, mikä ei välttämättä ole hyvä ratkaisu yrityksen nykyiselle luonteelle. Tulevaisuuden tavoitteet ovat kiinni siitä, mihin suuntaan toiminta halutaan viedä, ja millaiset markkinat vastaavat parhaiten yrittäjän ja yrityksen liiketoiminnan tarpeita. Liikevaihdon osalta yrittäjä korostaa erityisesti pieniä kuluja – liikevaihtoa ei ole järkevää kasvattaa, mikäli kulut kasvavat suhteessa tuloja enemmän.

Tilitoimisto hoitaa yrityksen kirjanpidon ja verotuksen. Lisäksi tilitoimisto lähettää yritykselle vakiomuotoiset raportit, joita hyödynnetään vaihtelevasti. Pienen yrittäjän näkökulmasta tehtävien ulkoistaminen on hyvä asia, ja se mahdollistaa keskittymisen omaan ydintoimintaan ja toiminnan tehostamiseen. Yrittäjä hyödyntää tarjolla olevia palveluita ja osaamista mielellään, mikäli niitä tarvitsee.

”Jos palveluja tarvitsee, on niistä aina valmis maksamaan. Tänä päivänä ei mikään toiminta pyöri, jos sitä tehdään kökkänä. Jokaisen tulee kyetä hyödyntämään omaa ammattitaitoaan eteenpäin.”

Laskujen maksamisen ja laskutuksen yrittäjä kokee kuitenkin oman toiminnan ympärille kuuluvaksi toimistorutiiniksi, eikä näe tarvetta ulkoistaa näitä. Yrittäjällä on vankka liike-elämän kokemus sekä kokemuksen ja toimialan kautta kerrytettyä taloudellista tietämystä, joten säännöllisten asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen sijaan yrittäjä käyttää tilitoimiston ja muiden sidosryhmien asiantuntemusta erityistilanteissa, kuten verotukseen, yrityksen arvon määrittämiseen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvissä kysymyksissä. Yrityksen toimialan vuoksi yrittäjä kokee, että kanssakäyminen tilitoimiston kanssa on yksittäisten neuvontapalveluiden hankkimisen sijaan molemminpuolista yhteistyötä, jota on mahdollista kehittää entistä monipuolisemmalle tasolle. Tällä hetkellä yhteistyö toimii hyvin, ja sitä on luontevaa myös tarvittaessa molemminpuolin kasvattaa.

Yrityksen toiminta on osittain sähköistettyä. Tilitoimiston kanssa ei käytetä yhteistä tietojärjestelmää, eikä siihen toistaiseksi nykyisellä ulkoistusmäärällä nähdä tarvetta. Yrityksen käyttämät ohjelmistot toimivat ja tietojärjestelmät tarjoavat sen informaation ja avun, jota yrittäjä liiketoimintansa tueksi tällä hetkellä tarvitsee. Pitkälle automatisoitujen toimintojen sijaan yrittäjä korostaa asiantuntijuuden ja neuvontapalveluiden merkitystä palvelualoilla.

Yrittäjä tuntee tilitoimiston palveluntarjonnan ja ymmärtää taloushallinnon merkityksen liiketoiminnalle. Talousasioiden suhteen yrittäjä korostaa tarkkuutta ja asiantuntijuutta, ja vaikka taloushallintoa hoitaisikin enimmäkseen ulkoistettu taho, tulisi jokaisen yrittäjän ymmärtää ainakin perusasiat yrityksen rahankäytöstä ja taloudesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja esitetään yhteenveto tutkimuksesta. Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin nykyisten ja potentiaalisten tilitoimistoasiakkaiden taloushallinnon nykytila, tilitoimistopalveluiden käyttö sekä lisäpalveluiden rooli ja tarve, ja tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimeksiantajan palvelutarjontaa sekä helpottaa hinnoitteluperiaatteita palvelutapahtuman ja lisäpalveluiden suhteen.

7.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Järvenpään (2002) tekemä havainto johdon laskentatoimen kehittymisestä ja roolimutoksesta tukee tässä tutkimuksessa käsiteltyjen taloudellisten asiantuntijapalveluiden ja talousjohtamisen tarvetta. Mikäli yrityksellä ei ole aikaa tai resursseja taloudellisiin toimintoihin, voisi palveluita hankkia esimerkiksi tilitoimistolta, jolla osaamista ja resursseja on jo valmiiksi. Tilitoimiston tulisi vastavuoroisesti kyetä reagoimaan ja vastaamaan jatkuvasti muuttuviin kehittämistarpeisiin.

Sekä kyselytutkimukseen vastanneiden että haastateltavien henkilöiden pitkä työkokemus on tutkimustulosten luotettavuutta analysoitaessa vahvuus, sillä todennäköisesti myös taloudellinen ymmärrys on karttunut työvuosien myötä. Toisaalta tämä saattaa vaikuttaa vastaajien ilmoittamaan lisäpalveluiden tarpeeseen, sillä urallaan pitkään työskennelleet saattavat olla rutinoituneita työhönsä niin, etteivät he koe tarvitsevansa tilitoimiston neuvontaa päätöksentekonsa tueksi. Lisäpalveluiden tarpeeseen vaikuttaa myös yrityksen koko: tästä esimerkkinä haastateltavat 3 ja 4, jotka kokevat ettei tilitoimisto kykenisi tuomaan lisäarvoa yrityksen toimintaan. Myös kyselyn tuloksista ilmenee, että etenkin mikroyrityksillä liiketoiminnassa hyödynnettävä tieto on usein jo valmiiksi yrittäjällä itsellään tiedossa.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan tilitoimiston lisäpalveluiden potentiaalisin kohderyhmä on mikroyritystä suurempi, mutta alle 2 miljoonan euron liikevaihtoa tekevä osakeyhtiö. Syynä kyseiselle kohderyhmärajaukselle on se, ettei mikroyritysten pienimuotoiseen toimintaan kyetä tuottamaan sellaista lisäarvoa, josta yritykset olisivat valmiita maksamaan. Sen sijaan yli 2 miljoonan euron lii-

kevaihtoa tekevät yritykset ovat toki potentiaalisia lisäpalveluiden asiakkaita, mutta toiminnan volyymin kasvaessa entistä suuremmaksi tämän kokoluokan yritykset alkavat jossain vaiheessa tuottaa taloushallintoa yrityksen sisällä tilitoimistosta ostetun taloushallintopalvelun sijaan. Korkeaa liikevaihtoa tekeviä yrityksiä ei kuitenkaan kannata rajata kokonaan pois potentiaalisten lisäpalveluasiakkaiden kohderyhmästä, sillä yrityksen toimiala on sidoksissa liikevaihtoon, ja hyvinkin korkeaa liikevaihtoa saatetaan tuottaa samalla, kun taloushallinto hoidetaan sujuvasti ulkoistettuna tilitoimiston kautta.

Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan myös maatalouden alan harjoittajat. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 7 maatalouden, metsätalouden tai kalatalouden toimijaa, ja yksi kvalitatiivinen haastattelu toteutettiin eläintaloutta harjoittavaan yritykseen. Otanta on erittäin pieni, eikä sen pohjalta voida tehdä yleistettäviä päätelmiä. Tutkimukseen osallistuneista toimialan harjoittajista selviää kuitenkin, että lähes kaikki kokevat tarvitsevansa taloushallinnon ammattilaisen tukea yrityksen talouden seurannassa. Tätä mieltä oli kuusi kyselytutkimukseen vastanneista sekä haastatteluun valittu, alaa harjoittava yrittäjä.

7.1.1 Lisäpalveluiden kohderyhmä ja hinta

Kaikille yrityksille taloushallinnon ulkoistaminen tai lisäpalveluiden hankkiminen ei ole järkevä ratkaisu. Toiminimien ja pienten yritysten harjoittama liiketoiminta keskittyy usein yksinkertaisuudessaan yrittäjän omaan työntekoon, eikä se sisällä tekijöitä, jotka vaatisivat jatkuvaa taloudellista seurantaa tai kontrollointia ulkopuoliselta taholta. Kyselytutkimuksen palautteen mukaan mikroyrityksille tarjottavien lisäpalveluiden toivotaankin koostuvan ”jostain ihan muusta”. Myöskään kauan yrittäjinä toimineet eivät koe tarvitsevansa asiantuntijaneuvontaa, mikäli yrityksen toiminta on pysynyt samankaltaisena vuodesta toiseen ilman suuria muutoksia tai erityisiä muutostarpeita. Tällaisessa tilanteessa yritystä johdetaan rutiininomaisesti, eikä tilitoimiston tarjoamien lisäpalveluiden koeta tuovan tasaisesti tuottavaan toimintaan riittävästi lisäarvoa. Taloudellisen informaation tarve rajoittuu erityistilanteisiin, kuten sukupolvenvaihdokseen tai yrityskauppoihin, yrityksen lopettamiseen tai verotusseikkoihin. Tällaisissa erityistilanteissa tilitoi-

misto voisi korostaa rooliaan ja asiantuntijuuttaan entistä paremmin, jotta haastatkin tilanteet saataisiin käännettyä helpoksi sekä yrittäjälle että lisätuotoksi tiloimistolle.

Yrityksen toiminnan kasvaessa riittävän suureksi taloushallinnon tehtävät saattavat työllistää jopa täyspäiväisen työntekijän verran, mikä aiheuttaa helposti uudelleenjärjestelyjä taloushallinnon saralla jo pelkästään tiloimiston laskuttaman summan vuoksi. Tällaisessa tilanteessa yritykselle on kustannustehokkaampaa ja käytännön järjestelyiden kannalta helpompaa palkata taloushallinnon osaaja yrityksen sisälle, kuten haastateltava yrittäjä 2 kertoo. Myös kyselyn tuloksista ilmenee, että tiloimistopalveluiden käyttö on vähäisempää, mikäli yrityksen sisällä on taloushallinnon osaaja. Jokaisessa kyselyyn vastanneessa yhtiömuodossa oli jonkin verran vastaajia, jotka eivät käyttäneet tiloimistopalveluita. Liikevaihdon ylittäessä 2 miljoonaa euroa tiloimistopalveluiden käyttö väheni kuitenkin vastaajien keskuudessa enemmän, mikä saattaa kertoa toiminnan olevan sen kokoista, että taloushallintoa on helpompi hallita kokonaan yrityksen sisäisesti. Liikevaihdoltaan suurempaan luokkaan sijoittuu 56 vastaajaa, joista 27 % ei käytä tiloimistopalveluita, ja liikevaihdoltaan pienemmässä luokassa vastaajia oli yhteensä 186, joista 9 % ilmoitti, ettei käytä tiloimistopalveluita.

Sekä kyselyn että haastatteluiden tulokset osoittavat, että yrityksen taloudesta kiinnostuneet henkilöt käyttävät tiloimiston tarjoamia lisäpalveluita tai ovat kiinnostuneita taloudellisesta neuvonnasta sekä mahdollisesti myös muista asiantuntijapalveluista. Taloushallinnon lisäpalveluiden kysyntää jarruttaa osittain kuitenkin hinta, mikä tulee esille sekä kyselytutkimuksen että haastatteluiden tuloksista. Tästä johtuen yksilöllisen talousohjauksen tai asiakastapaamisen lisäksi voitaisiin harkita palveluntarjonnan laajentamista myös pienten yritysten budjetille sopivaksi. Toimeksiantajan asiakaskuntaan kuuluu huomattava määrä pieniä yrityksiä, joiden ominaisuudet ja tarpeet olisi hyvä selvittää.

Toimeksiantajan asiakaskuntaan kuuluu myös useita maataloudenharjoittajia, jotka tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida. Tässä tutkimuksessa maatalouden alan toimijoista saatu otanta on erittäin suppea, joten yleistettäviä johtopäätöksiä

ei voida tehdä. Pienen vastaajamäärän keskuudessa ilmenee kuitenkin, että talouden asiantuntijan tarve on. Erityisesti erilaisten tukien hakeminen ja lainanotto on alalla yleistä, ja yrittäjän taloudellinen ymmärtämättömyys, korkeat lainamäärät ja muuttuvien lakisäädösten seuraaminen väsyttävät yrittäjän helposti. Tilitoimisto voisi helpottaa yrittäjien taakkaa niin, että se pyrkisi tunnistamaan avuntarpeen ja tarjoamaan osaamistaan myös oma-aloitteisesti. Taloudellinen asiantuntijuus maatalouden osa-alueella on toimeksiantajan vahvuus, jota ei jokaiselta taloushallinnon palveluita tarjoavalta yritykseltä löydy.

Yksittäisille asiakkaille rakennettujen lisäpalveluiden lisäksi erityisesti pienille yrityksille tai tietyn toimialan toimijoille kohdistettuja, edullisia vaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi neuvontatilaisuudet tai luennot sekä verkkokoulutukset. Toimeksiantajalla on paljon pieniä asiakkaita, joista ainakin osa on osoittanut kiinnostuksensa taloudelliseen neuvontaan ja lisäpalveluihin. Kun palvelun yksilöllisyydestä ja räätälöinnistä karsitaan, voidaan samaa taloudellista neuvontaa tarjota useammalle yrittäjälle kerrallaan, jolloin yksittäisen yrityksen kustannukset neuvonnan osalta ovat henkilökohtaista neuvontaa pienemmät.

Digitalisaatio ja toimintojen sähköistäminen tuo toivottua tehokkuutta, tarkkuutta ja automatisointia, mutta samalla sen aiheuttamat kustannukset koetaan korkeiksi. Kyselyn tuloksissa ilmenee, että omalta tilitoimistolta toivotaan sähköisiä palveluita, mutta myös pienyrittäjälle sopivaan hintaan. Hinnan lisäksi sidosryhmien kuten tilitoimiston ja tavarantoimittajien liiketoiminnan sähköistämistä vaikuttaa siihen, miten paljon sähköistämisen tuomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Yksi kyselyyn vastanneista myös kertoo, että olisi halukas sähköistämään yrityksen taloushallintoa, mutta tilitoimisto ei tätä kykene toteuttamaan. On huolestuttavaa, mikäli tilitoimisto omalla toiminnallaan jarruttaa yrityksen kehittämishalukkuutta ja taloushallinnon hyödyntämismahdollisuuksia.

7.1.2 Asiakassuhteen tiivistäminen ja tarpeen tunnistaminen

Haastateltava yrittäjä 2 korostaa, että taloudellinen tietämys helpottaa sekä yrityksen johtamista että yhteydenpitoa tilitoimiston kanssa. Yrittäjä 4 on sitä mieltä, että talousosaaminen on välttämätöntä, jotta yritystoimintaa voi onnistuneesti har-

joittaa. Yrittäjä 3 ei erityisesti korosta taloudellista osaamista, mutta vaikuttaa kuitenkin ymmärtävän liiketoiminnasta ja taloudesta kohtalaisen hyvin. Yrittäjällä 1 on haastateltavista henkilöistä vähiten taloudellista tietoa ja osaamista. Hän kokee, ettei aina ymmärrä taloudellista termistöä, mutta haluaisi kasvattaa taloudellista osaamistaan, jotta päätöksenteko ja yrityksen toiminnan kannattava ylläpitäminen olisi sujuvampaa. Päätöksenteon tueksi tuotettavien tietojen ja neuvonnan lisäksi tilitoimiston kannattaisi haastatteluista päätellen harkita myös yrittäjien taloudellisen osaamisen kasvattamista joko henkilökohtaisen valmennuksen tai koulutustilaisuuksien kautta. Neuvonta tai koulutustilaisuudet ovat konkreettisemmin muotoiltavissa palvelupaketeiksi, ja myös helpommin laskutettavissa kuin puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuva, satunnainen ja lyhytkestoinen neuvonta. Aihealueittain kohdistettu neuvonta tai koulutus tarjoaa myös asiakkaalle perusteellisemmän tietopaketin, jolloin taloudellinen ymmärrys ja kokonaisuuksien hahmottaminen saadaan paremmaksi.

Tehdyistä haastatteluista selviää, että yrittäjän kiinnostus talousasioihin on tärkeä tekijä tilitoimiston lisäpalveluiden merkittävyudessa. Taloudellinen tietämys tai tietämättömyys saattaa olla tästä johtuen myös osatekijä lisäpalveluiden ostamisessa tai ostamatta jättämisessä. Jotta yrittäjä ostaisi palveluita, tulee hänen tietää, mikä on rahojen konkreettinen vastine. Lisäpalveluiden kohdalla tilitoimistot eivät ole tuoneet lisäpalveluiden merkitystä vielä riittävän hyvin ja ymmärrettävästi esille, jolloin yritykset eivät myöskään näitä helposti tilitoimistolle ulkoista. Myös Taloushallintoliiton ja BDO:n tutkimuksessa (2015) osoitetaan, ettei ulkoistamisen kaikkia hyötyjä tunneta, mutta tarpeellisista palveluista ollaan valmiita maksamaan. Tämän vuoksi palveluita tarjoavien tahojen tulee kehittää sekä palveluitaan että palveluiden markkinointia, jotta yhteistyöstä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.

Kuten haastatteluista ilmenee, kommunikointi tilitoimiston kanssa on helpompaa ja nopeampaa, kun myös asiakas ymmärtää yrityksensä taloutta ja taloushallinnon termistöä. Perusasioiden tarkistaminen tilitoimistolta saattaa mahdollisesti myös vähentyä, mikä helpottaa sekä yrittäjän arkea että tilitoimiston työtä. Yrittäjän taloudellisen tietämyksen kasvaessa on kuitenkin olemassa riski, että yrittäjä haluai-

si tuottaa suuremman osan taloushallinnon palveluista itse, jolloin tilitoimiston työ vähenisi. Tämä riski ei ole kuitenkaan huomattava, sillä myös yrittäjän aika ja resurssit ovat rajalliset. Yrittäjän taloudellisella tietämyksellä on positiivisia, tilitoimistoa hyödyttäviä vaikutuksia.

Sekä kyselyyn vastanneet että haastateltavat henkilöt korostavat, että laadukas palvelu ja hyvä suhde tilitoimistoon ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tulosten mukaan tilitoimistojen toivotaan myös lisäävän ja täsmentävän markkinointiaan, jotta asiakkaat tietävät, mitä ja minkä hintaisia palveluita tilitoimistot tarjoavat. Haastattelusta selviää, että usein asiakas on se, joka pyytää tilitoimistolta lisäpalveluita sen sijaan, että tilitoimisto itse tarjoaisi niitä. Myös palvelupakettien selkeyttäminen on toivottavaa. Tilitoimiston palvelumyyntiä voitaisiin tehostaa huomattavasti, mikäli markkinointiin kiinnitettäisiin huomiota, asiakkaiden palvelutarpeita havainnoitaisiin ja asiakkaan liiketoimintaa edesauttavia palveluita osattaisiin tarjota aktiivisesti. Yritys 4 toi haastattelussa esiin tilitoimiston markkinointia edistävän seikan: lisäpalveluiden kysyntää saadaan kasvatettua, kun tilitoimisto itse osoittaa asiakkaalle palveluiden tarpeen. Tilitoimiston tulee myös kyetä ennakoimaan ja tunnistamaan potentiaalisia lisäpalveluiden käyttäjiä esimerkiksi havainnoimalla omatoimisesti ajoittain yritysten liiketoimintaa ja lähestymällä itse yrittäjiä, mikäli koetaan, että lisäpalveluista olisi yritykselle hyötyä.

7.1.3 Asiakkaan kuunteleminen tuotteistusprosessissa

Krajewskin (2010) mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu prosessi saa asiakkaan ostamaan ja yrityksen menestymään. Jotta yritys kykenisi toteuttamaan toimivan palveluprosessin, tulee sen tuntea asiakkaansa, mutta myös omat arvonsa sekä muun toimintaympäristönsä. Tilitoimistopalveluiden tuotteistamisessa asiakkaan osallistaminen on tärkeää, sillä tavoitteena on tuoda taloushallinto lähelle muita yrityksen toimintoja ja helpottaa johdon päätöksentekoa erilaisissa liiketoiminnan tilanteissa.

Haastatteluiden tulokset osoittavat, että yrityksen talous on tärkeä ja siitä halutaan olla perillä. Kaikkia taloushallinnon prosesseja ei haluta ulkoistaa, ja mikäli taloushallinnon toiminnoista valtaosa on ulkoistettu, on kirjanpitäjän rooli yrityksessä

tärkeä ja yhteyttä pidetään usein. Tämän vuoksi tilitoimiston tarjotessa ja kehittäessä lisäpalveluita tulee huomioida, millainen on taloustiedon rooli ja ajankohtaisen tiedon tarve asiakasyrityksen arjessa. Laatu ja asiakkaan hyöty jäävät matalaksi, mikäli palvelun tuottama informaatio ei ole riittävän ajankohtaista tai mikäli tarvittavia tietoja ei osata tarjota silloin, kun asiakas niitä tarvitsisi. Joissakin tapauksissa asiakas ei välttämättä kuulu potentiaaliseen asiakasryhmään joko toiminnan koosta tai yrittäjän omasta osaamisesta johtuen. Myös tämän vuoksi asiakkaiden tarpeet on tärkeää selvittää, jotta tilitoimiston resurssit voidaan kohdentaa oikein ja niille asiakkaille, jotka palveluita eniten tarvitsevat.

7.2 Tilitoimiston tuottamat palvelupaketit ja hinnoittelu

Tilitoimiston palvelupaketeista tulisi luoda selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta pohjana toimivissa kokonaisuuksissa kyetä säilyttämään jonkin verran räätälöintimahdollisuuksia. Joustavuudella mahdollistetaan se, että asiakkaan haluamia yksittäisiä palveluita on helppo lisätä ja vähentää lopulliseen palvelukokonaisuuteen. Tällä mahdollistetaan parempi asiakastyytyväisyys ja se, ettei asiakkaille myydä mitään tarpeetonta, jonka tuottaminen saattaisi olla työlästä ja epäedullista myös tilitoimistolle. Palvelupaketit olisi mahdollista jakaa palveluiden luonteen mukaisesti esimerkiksi kolmeen osaan: lakisääteisen raportoinnin sisältävään peruspakettiin, helposti automatisoitavissa oleviin palveluihin sekä talouspäällikköpalveluihin ja taloudelliseen ohjaamiseen.

Tilitoimistojen nykyinen ja päätoiminen toimenkuva, lakisääteisen raportoinnin tuottaminen toimii tilitoimistoasiakkaan ostamien palveluiden pohjana. Lakisääteinen raportointi sisältää kirjanpidon, tilinpäätökset ja verotusasiat sekä yrityksen koosta riippuen myös palkanlaskennan. Tämän pohjan päälle on helppo rakentaa asiakaskohtaisia kokonaisuuksia, jotka voivat sisältää automatisoitavissa olevia tekijöitä, mutta myös asiantuntijoiden tuottamia neuvontapalveluita.

Toinen palvelupaketti sisältää erityisesti keskisuurten yritysten käyttämät, helposti automatisoitavissa olevat palvelut, kuten osto- ja myyntireskontran. Tutkimuksen mukaan automatisoitavien taloushallinnon kokonaisuuksien, erityisesti ostoreskontran, ulkoistaminen on yleistä, joten tilitoimiston tulisi myös tarjota sitä yhä

paremmin potentiaalisille asiakkaille. Digitaalisen taloushallinnon lisääntymisen myötä toiminnanohjausjärjestelmistä ohjattavat, pääosin automatisoitavissa olevat palvelukokonaisuudet ovat helposti ulkoistettavissa. Ulkoistamalla nämä rutiininomaiset taloushallinnon osat yritys säästää aikaa ja vaivaa, mutta yhteisen järjestelmän ansiosta kykenee kuitenkin seuraamaan toimintojen etenemistä ja vaikuttamaan esimerkiksi maksusuunnitelmiin.

Kolmas palvelupaketti sisältää varsinaisen talousohjauksen ja neuvontapalvelut. Yrityksestä riippuen tilitoimisto tuottaa kuukausittain tilinpäätöstason laskelmat sekä kattavan raportoinnin yrityksen tilanteesta kommentteineen ja kehitysehdotuksineen. Tilitoimiston tehtävänä on toimia talouspäällikön roolissa, yrittäjän ja johdon päätöksenteon tukena ja taloudellisena konsulttina.

Jokaisessa palvelupaketissa tulee olla joustavuutta molempiin suuntiin, vaikka perustekijät olisivatkin hahmoteltu valmiiksi. Esimerkiksi peruspakettiin tulee kyetä tarvittaessa sisällyttämään laajempaa veroneuvontaa tai henkilökohtaisten verojen seurantaa ja lomakkeiden täyttöä. Myöskään automatisoitavien kokonaisuuksien osalta myyntireskontran siirtämistä tilitoimistolle ei voida asiakkaalta edellyttää, mikäli asiakas kokee laskutuksen onnistuvan paremmin sisäisesti yrittäjän tai muun työntekijän toimesta. Valmiit palvelupaketit helpottavat palvelun hankintaa ja tilitoimiston puolesta palvelun tuottamista ja kannattavuuden seurantaa, mutta samaan aikaan joustavuudella sujuvoitetaan yhteistyötä ja osoitetaan asiakkaalle, että tilitoimiston peruserä on vastata asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin.

Selkeästi jaetut toiminnot helpottavat taloushallinnon asiantuntijapalvelun tuoteistamista sekä yrityksen että asiakkaan osalta: palvelu on helpompi hinnoitella kannattavaksi ja asiakkaalle kyetään konkreettisesti ilmoittamaan, mitä laskutettava palvelu pitää sisällään. Itsessään palvelupaketeille ei kuitenkaan voida asettaa tarkkaa hintaa, sillä kunkin asiakasyrityksen koko, työn määrä ja räätälöinnin tarve vaihtelevat. Tämän vuoksi lopullinen, tarkka hinta tulisi aina laskea asiakaskohtaisesti. Näin pyritään varmistamaan, että tilitoimiston toiminta pysyy kannattavana eikä palveluita tuoteta alihintaan. Satunnaisia lisäpalveluita ja taloudellista neuvontaa voidaan tarjota asiakkaalle myös tarpeen vaatiessa, jolloin palvelun

hinta voidaan määrätä puhtaasti tuntilaskutuksen mukaan. Pienten yritysten risti-riita taloudellisen ohjauksen tarpeen ja rahallisten resurssien puutteen suhteen voidaan pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi laajemmalle yleisölle suunnatuilla, avoimilla neuvontatilaisuuksilla. Tällaisissa tilaisuuksissa kyetään määrittämään minimiosallistujamäärä ja osallistujakohtainen hinta sellaiseksi, että se palvelee sekä osallistuvia yrittäjiä että myös järjestävää tahoa.

7.3 Toimeksiantajan kommentit tutkimuksesta

Tutkimuksen aikana on pidetty yhteyttä toimeksiantajan kanssa, jotta tutkimus etenisi haluttuun suuntaan ja sen avulla kyettäisiin tuottamaan toimeksiantajalle mahdollisimman suuri hyöty. Tutkimus tukee yrityksen tämänhetkistä toimintaa ja kehittämistarpeita, ja palveluntarjonnan ja asiakaspalvelun kehittämisen saralla yrityksessä koulutaudutaan jo parhaillaan.

Toimeksiantaja on kiinnostunut asiakkaille järjestetystä taloudellisesta neuvonnasta sekä tutkimuksessa ehdotetuista palvelupaketeista. Neuvontaan liittyvistä seikoista on keskusteltu toimeksiantajan kanssa jo tutkimuksen aikana, ja konkreettisia muutoksia on tarkoitus tehdä lähiaikoina. Myös palvelupaketteja on pidemmällä aikavälillä tavoitteena muokata. Palvelupaketit vaativat kuitenkin vielä lisäselvitystä erityisesti käytännön toteutuksen osalta. Toimeksiantaja kokee, että toteutettu tutkimus on yritystä ja sen tulevaisuutta ajatellen hyödyllinen.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena voisi määrittää asiantuntijapalveluiden tai palvelupakettien kustannukset ja selvittää, miten kannattavaa palvelun tuottaminen on. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää, miten tilitoimistot toteuttavat asiantuntijapalvelut käytännössä, ja onko uuden ja vanhan sukupolven yrittäjien palvelutarpeiden ja tilitoimiston työllistämisen välillä eroa, esimerkiksi arvostetaanko lisäpalveluita ja hyödynnetäänkö tilitoimiston palveluita eri tavoin, ja miten taloudellista informaatiota hyödynnetään tai onko yrittäjien taloudellinen tietämys muuttunut.

Digitalisaatioon keskittyvällä jatkotutkimuksella olisi mahdollista tutkia, mitkä seikat edesauttavat ja mitkä jarruttavat digitaalisen taloushallinnon toteutumista,

miten pitkälle digitalisaatio voidaan viedä ja mitkä ovat digitalisaation hyödyt ja haitat. Tilitoimiston tai keskisuuren yrityksen sidosryhmät vaikuttavat digitalisaatioon ja yrityksen omiin automatisointimahdollisuuksiin, joten yrityksen toteuttamien muutosten lisäksi tutkimusta voi laajentaa käsittelemään myös sidosryhmien toiminnan muutoksia ja muutosten vaikutusta digitalisaation edistämiseksi.

Yritysten ja tilitoimiston yhteistyössä on vielä parannettavaa, joten tilitoimistoasiakkaisiin kohdistuva palautekysely voisi edistää ja tiivistää entisestään tilitoimiston ja asiakasyritysten välistä yhteistyötä. Tilitoimiston tiedotustapojen ja markkinoinnin lisäksi parannusehdotuksia kaivataan itsessään lisäpalveluiden laatuun ja hyödynnettävyyteen liittyen. Yhtenä jatkotutkimuksena voidaan näin ollen käsitellä myös tilitoimistoasiakkaiden kokemuksia lisäpalveluista, mikä saattaisi hyödyttää erityisesti tilitoimistoja, jotka haluavat kehittää nykyisiä palvelupaketteja ja palvelutarjontaa entisestään.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2010. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41,1, 2012, 15-26. Published by Elsevier Ltd.
- Abreu, R. 2015. Accounting for Citizenship: The Role of Accountant. *Procedia Economics and Finance* (2015) 26, 933-941. Published by Elsevier Ltd.
- Ahvenniemi, J. 2013. Tilisanomat. Kolumni: Kirjanpito on kivaa. Viitattu 19.3.2016. <http://tilisanomat.fi/content/kirjanpito-kivaa>
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki. WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehillä ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1-5. painos. Helsinki. WSOY.
- Belfo, F., Trigo, A. 2013. Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions. *Procedia Technology* 9, 2013, 536-546. Published by Elsevier Ltd.
- Bergstrand, J. 2010. Ekonomisk analys och styrning. Lund. Studentlitteratur.
- Bragg, S. 2012. The essential controller : an introduction to what every financial manager must know. New Jersey. Wiley.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Hancock, B. & Beasley, M. 2015. Becoming a strategic risk adviser. *Journal of Accountancy*. Viitattu 23.4.2016. <http://www.journalofaccountancy.com/issues/2015/feb/cpa-strategy-risk-adviser.html>
- Hautamäki, J. 2016. PK-yrityksen verosuunnittelu. Viitattu 5.11.2016. <http://nordiclax.fi/pk-yrityksen-verosuunnittelu/>
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas : asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Hirsimäki, R. Taloushallinto sähköistyy. *Saldo-sidosryhmälehti* 5/2014, 16-19. Viitattu 16.2.2016. https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Saldo_5_2014screen.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7 uud. painos. Helsinki. Tammi.

Höglund, H. & Sundvik, D. 2015. Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting* 2016. Published by Elsevier Ltd.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Viitattu 23.11.2016.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku.

Järvenpää, M. 2002. Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena : vertaileva case-tutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku. Kirjapaino Grafia Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita.

Kanellou, A. & Spathis, C. 2011. Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Informational Systems* 14,3, 2013, 209-234. Published by Elsevier Ltd.

Kauhanen-Simanainen, A. 2007. Corporate Literacy : Discovering the Senses of the Organisation. Oxford. Chandos.

Koski, T. 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti. Esa Print Oy.

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2010. Operations management : processes and supply chains. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.

Kurkela, R. 2016. Tilastokeskus – Virtual Statistics – Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 21.11.2016. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 23.11.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa : sähköiset talouden prosessit käytössä. Helsinki. WSOYpro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Talentum Media.

Lith, P. 2003. Osaamisintensiiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle. Tilastokeskus. Viitattu 24.10.2016.
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_12_03_kibs.html

- Marttila, A. 2016. Saldo-sidosryhmälehti 1/2016. Teemana hyvän taloushallinnon palvelut. 11. Viitattu 3.11.2016.
<https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>
- Maskell, B. 1996. Making the numbers count : the management accountant as change agent on the world class team. Portland. Productivity Press.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Helsinki. Talentum.
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti 1/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.10.2016.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu : kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki. Suomen Yrityskirjat Oy.
- Mäkinen, V. 2014. Saldo-sidosryhmälehti 5/2014. Liitto mukana modernissa taloushallinnossa : Mistä on talousammattilaisten tulevaisuus tehty? 6-7. Viitattu 7.5.2016. https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Saldo_5_2014screen.pdf
- Mäkinen, V. 2016. Saldo-sidosryhmälehti 1/2016. Hyvä taloushallinto yrittäjän turvana. 6-8. Viitattu 3.11.2016.
<https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>
- Mäkineniemi, O. 2016. Saldo-sidosryhmälehti 1/2016. Taloushallinnon digiloikalla lisää kilpailukykyä. 20-25. Viitattu 3.11.2016.
<https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Porvoo. Bookwell Oy.
- Nielsen, L., Mitchell, F. & Nørreklit, H. 2014. Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. Accounting Forum 39,1, 2015, 64-82. Published by Elsevier Ltd.
- Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Teoksessa Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä, 57-67. Toim. Lehtinen, U. & Mittilä, T. Jyväskylä. Kauppatieteellinen yhdistys ry.
- O'Brien, T. 2015. 'Accounting' for Data Quality in Enterprise Systems. Procedia Computer Science 64, 2015, 442-449. Published by Elsevier Ltd.
- Ojala, M. 2016. Saldo-sidosryhmälehti 1/2016. Uusi laki toi uudet tilinpäätökset. 14-17. Viitattu 3.11.2016.
<https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen : rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki. Talentum.

- Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Viitattu 5.5.2016.
https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf
- Parthasarathy, S. & Sharma, S. 2015. Efficiency analysis of ERP packages – A customization perspective. *Computers in Industry* 82, 2016, 19-27. Published by Elsevier Ltd.
- Pellinen, J. 2005. *Talousjohtaminen*. Helsinki. Talentum.
- Pohjanmaan Ekonomitoimisto Oy. 2013. Millainen on hyvä johdon raportointijärjestelmä? Viitattu 19.3.2016. <http://www.ekonomitoimisto.fi/millainen-on-hyva-johdon-raportointijarjestelma>
- Railo, T. 2015. Syvempää yhteistyötä. *Tilisanomat* 5/2015. 54–58.
- Ramli, I. & Iskandar, D. 2014. Control Authority, Business Strategy, and the Characteristics of Management Accounting Information Systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 164, 2014, 384-390. Published by Elsevier Ltd.
- Rope, T. 2006. *Menesty konsulttina : konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Helsinki. Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 5.5. Tapaustutkimus. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. Viitattu 21.11.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Savolainen, S. 2014. Verottaja on ystävä. Viitattu 8.12.2016.
<https://veroblogit.com/2014/12/16/verottaja-on-ystava/>
- Savolainen, T. 2012. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. Viitattu 19.3.2016. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyo/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx>
- Selander, K. 2016. *Koulutus ja matkailu Selander Oy. Yritystoiminta ja laskentatoimi*. Viitattu 2.11.2016.
http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/
- Sipilä, J. 1991. *Asiantuntija ja johtaja : Miten hallitsen nämä kaksi roolia?*
- Siponen, J. 2014. Yhteentoimivuus taloushallinnon tehostajana. *TIEKE julkaisusarja* 39/2014.
- Sundgren, S. 1998. Auditor choices and auditor reporting practices: Evidence from Finnish small firms. *The European Accounting Review* 7,3, 1998, 441-465. Taylor & Francis Group.
- Suomen Ekonomit. 2016. Yleisimmät ekonomien ammattinimikkeet. Viitattu 28.10.2016. <http://www.ekonomit.fi/tehtavanimikkeet>

Taloushallintaan.fi Oy. 2016. Johdon raportointi. Viitattu 19.3.2016.
<http://www.taloushallintaan.fi/taloustermisto/77-johdon-raportointi>

Taloushallintoliitto. 2013 a. Menestyksen tunnusluvut: Taloushallintoliitto. Viitattu 9.3.2016. http://www.slideshare.net/taloushallintoliitto/menestyksen-tunnusluvut-taloushallintoliitto?from_search=1

Taloushallintoliitto. 2013 b. TUOMAS: Taloushallinnon konsultti / kirjanpitäjä. Viitattu 19.3.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=NgT14pmQgUg>

Taloushallintoliitto. 2015 a. Kirjanpitovelvollisuus ja kirjanpitoaineisto. Viitattu 17.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpitovelvollisuus>

Taloushallintoliitto. 2015 b. Tilitoimistoala Suomessa. Viitattu 9.5.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

Taloushallintoliitto. 2015 c. Alan muutos – uusi taloushallinto. Viitattu 17.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/ajankohtaiset-teemat/alan-muutos-uusi-taloushallinto>

Taloushallintoliitto. 2015 d. Liiton historia. Viitattu 19.3.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/liiton-historia>

Taloushallintoliitto. 2015 e. Miksi auktorisoitu tilitoimisto? Viitattu 7.10.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto>

Taloushallintoliitto & BDO. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. Viitattu 6.10.2016. <https://www.bdo.fi/getattachment/bf909655-0cbc-420e-b2c1-8299e41391d0/attachment.aspx>

Talousplus Oy. 2014. Sähköisen taloushallinnon pikaopas. Viitattu 19.3.2016. http://www.talousplus.fi/uploads/2/5/8/0/25809904/talousplus_-_sahkoisen_taloushallinnon_pikaopas.pdf

Tietoakseli Oy. 2015. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena – Tutkimus digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista pk-yrityksissä. Viitattu 27.10.2016. http://cdn2.hubspot.net/hubfs/494736/Ladattavat/raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf?t=1455785385398

Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Viitattu 9.5.2016. <http://www.stat.fi/til/yrti/>

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen : ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki. Talentum.

Tolvanen, T. 2016. E-Devel: Toiminnanohjaus, ERP. Viitattu 18.9.2016. <http://www.toiminnanohjaustieto.com/toiminnanohjaus-erp/>

Trigo, A., Belfo, F. & Estébanez, R. 2014. Accounting Information Systems: The Challenge of the Real-time Reporting. *Procedia Technology* 16, 2014, 118-127. Published by Elsevier Ltd.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Verohallinto. 2016. Verohallinnon palvelut tilitoimistoille. Viitattu 24.10.2016. <https://www.vero.fi/fi-FI/Tilitoimistot>

Verohallinto. 2015. Veronsaajien oikeudenvallvonta Verohallinnossa. Viitattu 8.12.2016. https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Veronsaajien_oikeudenvallvonta_Verohallin

Verohallinto. 2013. Verosuunnittelua vai veron kiertämistä. Viitattu 24.10.2016. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verotuksen_toimittaminen_ja_muuttaminen/Verosuunnittelua_vai_veron_kiertamista\(25771\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verotuksen_toimittaminen_ja_muuttaminen/Verosuunnittelua_vai_veron_kiertamista(25771))

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

Yritys-Suomi. 2016. Verotus. Viitattu 5.11.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/verotus>

Zainuddin, Z. & Sulaiman, S. 2015. Challenges Faced by Management Accountants in the 21st Century. *Procedia Economics and Finance* 37, 2016, 466-470. Published by Elsevier Ltd.

SAATEKIRJE KYSELYTUTKIMUKSEEN

Hyvä vastaanottaja,

Olen taloushallintoon suuntautunut liiketalouden kolmannen vuoden opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Yhteystietonne olen hakenut Suomen Yrittäjien yrityshaun kautta. Syy yhteydenottooni on toimeksiantona toteutettava opinnäytetyö, jonka tutkimusosuuteen tarvitsen Teidän apuanne.

Opinnäytetyöni käsittelee tilitoimiston lisäpalveluiden tuotteistamista, ja työhön sisältyy Vaasan läänin alueen yrityksille suunnattu kyselytutkimus. Taloushallinnon sähköistymisen myötä erilaiset lisäpalvelut ovat kasvattaneet merkitystään, ja taloudellisen neuvonnan sekä raportoinnin kysyntä tilitoimistoissa on lisääntynyt. Tällä kyselytutkimuksella kartoitetaan alueen yritysten tarpeita taloushallinnon tehtävien osalta, jotta tilitoimistot kykenisivät tarjoamaan asiakkailleen jatkossa entistä parempia taloushallinnon palveluita.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään nimettöminä sekä täysin luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tämän tutkimuksen käyttöön. Vastajan henkilöllisyys ei tule esiin tulosten keräämisessä, analysoinnissa tai raportoinnissa, ja kyselyssä täytettäviä perustietoja hyödynnetään pelkästään tilastollisessa käsittelyssä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaanne noin 10 minuuttia. Toivon Teiltä osallistumista tutkimukseen, sillä jokainen vastaus on merkittävä sekä tutkimuksen luotettavuuden että tutkimustulosten hyödynnettävyyden kannalta. Kyselylomake on avoimena torstaihin 30.6.2016 saakka. Lomakelinkin löydätte tämän viestin lopusta.

Mukavaa kesää toivottaen,
Karoliina Kalliokoski

Lomake: ([linkki lomakkeeseen](#))

KYSELYTUTKIMUKSEN E-LOMAKE

Taloushallinnon sähköistymisen myötä lisäpalvelut ja asiantuntijuus ovat kasvattaneet merkitystään tilitoimiston toimenkuvassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden todellinen tarve, jotta asiakkaita kyettään palvelemaan jatkossa entistä paremmin.

Perustiedot

1. Toimikuvanne yrityksessä

yrittäjä
osakas
controller / taluspäällikkö
toimihenkilö

2. Kuinka kauan olette toimineet kyseisissä työtehtävissä?

Ilmoittakaa tässä vuosimäärä pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun.

alle 1 vuotta
1-3 vuotta
4-6 vuotta
7-10 vuotta
11 vuotta tai enemmän

3. Millä alueella yrityksenne toimipiste sijaitsee?

Mikäli yrityksellä on useita toimipisteitä eri maakunnissa, ilmoittakaa tässä päätoimipisteen sijainti.

Ahvenanmaa
Etelä-Karjala
Etelä-Pohjanmaa
Etelä-Savo
Kainuu
Kanta-Häme
Keski-Pohjanmaa
Keski-Suomi
Kymenlaakso
Lappi
Pirkanmaa
Pohjanmaa
Pohjois-Karjala
Pohjois-Pohjanmaa
Pohjois-Savo
Päijät-Häme
Satakunta
Uusimaa
Varsinais-Suomi

4. Yritysmuoto

toiminimi
kommandiittiyhtiö
avoin yhtiö
osakeyhtiö
osuuskunta
yhdistys

5. Yrityksen ikä

Ilmoittakaa tässä vuosimäärä pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun.

alle 1 vuotta
1-3 vuotta
4-10 vuotta
11 vuotta tai enemmän

6. Yrityksen henkilöstömäärä

Mikäli yrityksessänne työskentelee osa-aikaisia työntekijöitä, ilmoittakaa henkilöstön lukumäärä pyöristettynä lähimpään tasalukuun.

1-3 työntekijää
4-10
11-20
21-50
51-99
100-249
250 tai enemmän

7. Yrityksen toimiala

Valintavaihtoehdot koostuvat verottajan määrittelemistä päätoimialaluokista. Mikäli toimialaluokituksenne on esimerkiksi paperi- ja toimistotarvikkeiden vähittäiskauppa (TOL: 47621), kuulutte ryhmään tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45-47).

Maatalous, metsätalous ja kalatalous (01-03)
Kaivostoiminta ja louhinta (05-09)
Teollisuus (10-33)
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (35)
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätahuolto ja muu ympäristön puhtaanapito (36-39)
Rakentaminen (41-43)
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45-47)
Kuljetus ja varastointi (49-53)
Majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56)
Informaatio ja viestintä (58-63)
Rahoitus- ja vakuutustoiminta (64-66)
Kiinteistöalan toiminta (68)

Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69-75)
 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77-82)
 Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84)
 Koulutus (85)
 Terveys- ja sosiaalipalvelut (86-88)
 Taiteet, viihde ja virkistys (90-93)
 Muu palvelutoiminta (94-96)
 Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta
 tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön (97-98)
 Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta (99)

8. Yrityksen liikevaihto, euroa/vuosi

alle 25 000
 25 000 – 99 999
 100 000 – 499 999
 500 000 – 1,9 M
 2 M – 10 M
 yli 10 M

9. Yrityksen alv lasketaan

kuukausittain
 neljännesvuosittain
 kerran vuodessa
 yritys ei ole arvonlisävelvollinen

Yrityksen taloushallinto

10. Kuka hoitaa yrityksen taloushallinnon? Voitte valita 1-2 vastausvaihtoehtoa. *Taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen taloudellisen tiedon suunnittelua ja tuottamista, kuten esimerkiksi kirjanpidollista raportointia ja maksuliikenteen hoitamista.*

yrittäjä/toimitusjohtaja
 yrityksen oma työntekijä, kirjanpitäjä
 yrityksen oma työntekijä, controller/taluspäällikkö
 ulkoistettu taho (esim tilitoimisto), kirjanpitäjä
 ulkoistettu taho (esim tilitoimisto), controller/taluspäällikkö

11. Toteutetaanko yrityksen taloushallinto sähköisesti?

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan digitaalisessa muodossa olevan materiaalin käsittelyä erilaisten tietoverkkojen avulla. Sähköistämisen tavoitteena on vähentää käsiteltävien paperien ja asiakirjojen määrää sekä nopeuttaa taloushallinnon tehtäviä lisäämällä automaatiota ja vähentämällä päällekkäisiä toimintoja. Sähköisiä taloushallinnon työkaluja ovat muun muassa KATSO-tunnisteet ja erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät, joilla mahdollistetaan esimerkiksi ALV-laskelmien ja työnantajasuoritusten sähköinen lähetys, verkkolaskutus sekä pankkitietojen automaattinen päivitys pankkiohjelmasta kirjanpitojärjestelmään.

kyllä
ei
osittain

12. Sähköisesti yrityksen käytössä on

kirjanpito
palkanlaskenta
ostolaskut
myyntilaskut
tiliotenäkyvä
skannaus
arkistointi
kirjanpidossa hyödynnettävä mobiilisovellus, esim eTasku
ei mitään edellämainituista

13. Yrityksen oman henkilöstön käyttämä työpanos taloushallinnon tehtäviin, tuntia/viikko

0
1-5
6-10
11-20
21-36
37 tai enemmän

14. Kuka johtaa yrityksen taloutta?

yrittäjä/toimitusjohtaja
yrityksen sisäinen controller/taluspäällikkö
muu henkilö yrityksen sisällä
ulkoistettu controller/taluspäällikkö (esim tilitoimisto) yhdessä yrityksen johdon kanssa

15. Mikä/mitkä seuraavista kuvaavat parhaiten tämänhetkistä, yrityksessänne toteutettavaa taloudellista raportointia? Voitte valita 1-4 parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa.

Taloudellisella raportoinnilla tarkoitetaan sekä lakisäätteisiä (tilinpäätöslaskelmat, -raportit) että yritykselle itselleen suunnattuja, toiminnan suunnittelua ja ohjausta helpottavia taloudellisia raportteja.

säännöllinen ja vakiomuotoinen raportointi
satunnaiseen tarpeeseen tuotettava raportointi
tärkeitä seurantakohtia painottava raportointi
edellisiin ajanjaksoihin vertaileva raportointi
budjetin huomioiva ja/tai talousennusteita sisältävä raportointi
graafinen raportointi
kokonaisvaltaista talouden seurantaa palveleva raportointi
kustannuspaikkakohtaista talouden seurantaa palveleva raportointi
taloushallinnon ammattilaisen toteuttama raportointi ja/tai taloudellinen

neuvonta (asiakastapaaminen)
yritys tuottaa ainoastaan lakisääteiset raportit

16. Palveleeko nykyinen taloudellinen raportointi yrityksessä tapahtuvia päätöksentekoprosesseja?

kyllä
ei
osittain

17. Mitä seuraavista sisältyy mielestänne hyvään, taloudellista informaatiota tuottavaan raportointiin?

lyhyt raportointi, jossa painotetaan yritykselle tärkeimpiä pääkohtia/
tekijöitä
numeerinen, tarkasti eritelty raportointi (esimerkiksi vakiomuotoinen tu-
-loslaskelma)
menneisiin kausiin vertaileva raportointi
talousennusteet huomioiva raportointi
graafinen raportointi, joka sisältää valitut tarkastelukohteet (esim. kannat-
tavuus, tehokkuus, maksuvalmius)
taloushallinnon ammattilaisen toteuttama raportointi ja/tai taloudellinen
neuvonta (asiakastapaaminen)
pelkästään lakisääteiset asiakirjat tuottava raportointi

Tilitoimistopalvelut

18. Yrityksen käyttämät tilitoimistopalvelut

kirjanpito
palkanlaskenta
tilinpäätökset
verosuunnittelu ja -ilmoitukset
ostoreskontra
myyntireskontra
perintä
sopimusten ja muiden asiakirjojen laadinta
budjetointi
kustannuslaskenta
yritysanalyysit
tuote-, rahoitus- tai investointilaskelmat
oikeudellinen neuvonta
muut palvelut
yritys ei käytä tilitoimistopalveluita

19. Mikäli valitsitte edellisessä kohdassa vaihtoehdon ””muut palvelut”, mitä palveluita käytätte? Mikäli yrityksenne ei käytä tilitoimistopalveluita, mikä tähän on syynä?
(avoin)

20. Tiesittekö, että tilitoimistot tuottavat lakisääteisen raportoinnin lisäksi myös muita taloushallinnon asiantuntijapalveluita?

Taloushallinnon asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan erilaisia yrityksen henkilökohtaisiin tarpeisiin mukautettuja neuvonta- ja veropalveluita. Asiantuntijapalveluita ovat esimerkiksi yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen, verosuunniteluun, osingonjakoon ja sopimusten laadintaan liittyvä neuvonta ja työtehtävät. Taloushallinnon asiantuntijapalvelun yleisimpiä toteuttamistapoja ovat kirjallinen raportointi sekä neuvonta puhelimitse tai asiakastapaamisen yhteydessä.

kyllä

ei

21. Koetteko taloushallinnon ammattilaisen tuen ja osaamisen tarpeelliseksi yrityksenne talouden seuraamisessa?

kyllä

ei

22. Olisiko yrityksenne valmis ulkoistamaan nykyistä enemmän palveluita tilitoimistolle? Jos olisi, niin millaisia palveluita?

(avoin)

23. Millaista yhteydenpitoa yrityksenne odottaa tilitoimistolta lakisääteisten raporttien toimittamisen lisäksi?

yhteydenpitoa 1krt/kk

yhteydenpitoa 2krt/kk

neuvontaa tarvittaessa (esimerkiksi verotus, sopimukset, lakineuvonta)

kontrollointia, tarkkaa talouden seurantaa ja neuvontaa, kirjallista raportointia kuluneesta kuukaudesta

ainoastaan lakisääteisten raporttien toimittamista

24. Valitkaa kolme (3) tärkeintä seikkaa, joita haluaisitte taloushallinnon asiantuntijan käsittelevän asiakastapaamisen aikana.

tuloslaskelman läpikäynti

taseen läpikäynti

verosuunnittelu

veroilmoitukset

tilinpäätökset

budjetointi / tulevan suunnittelu

muu

25. Mikäli valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon ”muu”, voitte tarkentaa vastausta halutessanne tähän.

(avoin)

26. Koetteko, että tilitoimiston tulisi tarjota nykyistä enemmän palveluita? Mitä?

(avoin)

27. Muita huomioita

(avoin)

HAASTATTELURUNKO

Aloitus

- Miksi haastattelu tehdään
- Mitä asioita yrityksestä saa tuoda julki opinnäytetyössä? Huom: yritykseen suoraanaisesti kohdennettavia tietoja, kuten nimeä ei tuoda julki.
- Yrityksen perustiedot: historia, tämänhetkinen tilanne, näkymät/tavoitteet lähitulevaisuudessa. Toimiala, ikä, henkilöstön määrä, arvioitu liikevaihto.
- Haastateltavan perustiedot: Tausta, miten päätyneet yrittäjäksi/tehtäväänsä, millainen taloudellinen tietämys.
- Liiketoiminnan suunnitelmallisuus: Onko yrityksen historian aikana tehty suunnitelmia tai laskelmia, miten näissä on pitäydytty ja onko niistä ollut hyötyä?
- Liiketoiminnan haasteet: onko liiketoiminnan aikana tullut vastaan ongelmia, miten näistä selvitty, olisiko näitä voitu ehkäistä tai vaikutuksia lieventää jotenkin?

Yrityksen taloushallinto

- Kuka/ketkä hoitavat yrityksen taloushallinnon?
- Miten sähköisiä järjestelmiä hyödynnetään? Voitaisiko hyödyntää paremmin? (yhteiset toiminnanohjausjärjestelmät tilitoimiston kanssa ym.)
- Kuinka kauan yrityksellä kuluu aikaa taloushallinnon hoitamiseen (viikossa)?
- Raportointi nyt: millaista raportointia tällä hetkellä toteutetaan, onko säännöllistä
- Raportointi tulevaisuudessa: millaista raportointi voisi olla tulevaisuudessa? Mitä on hyvä raportointi?
- Millaisia päätöksentekoprosesseja yrityksessä tehdään? Miten taloushallinto palvelee päätöksentekoa?

Suhteet tilitoimistoon

- Millaista on hyvä yhteistyö tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä? Millaista yhteydenpitoa odotatte tilitoimistolta?
- Mitä tilitoimistolta saadaan tällä hetkellä, ja miten näitä hyödynnetään? Mikä on kirjanpitäjän rooli yrityksessä?

- Haluttaisiinko tilitoimistolta jotain enemmän, jos niin mitä? Miksi näitä palveluita ei ole jo hankittu?
- Jos taloushallintoa hoidetaan sekä yrityksen sisällä että ulkoistettuna, miten taloushallinnon hoitaminen jakautuu (mitä yritys tekee, mitä tilitoimisto tekee)? Miksi tämä jako on tehty, voitaisiinko roolijako toteuttaa toisella tavalla?
- Onko tilitoimiston tämänhetkinen palvelutarjonta riittävä? Tiedättekö, mitä tilitoimisto tarjoaa?
- Miten koette tilitoimiston markkinoinnin ja palveluista tiedottamisen tällä hetkellä?
- Koetaanko tilitoimiston laskutus hintavaksi? Mitä yritys olisi valmis maksamaan tilitoimiston toteuttamasta raportoinnista / onko sellaiselle tarvetta?
- Kuvitellaan tilanne, jossa yrityksenne hankkii palveluita taloushallinnon asiantuntijalta. Mitä asioita haluaisitte asiantuntijan käyvän läpi kanssanne?