

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tuula Huvinen
Soile Väänänen

**TILITOIMISTON VIESTINTÄ JA TILITOIMISTOYHTEISTYÖ OSANA
MIKRO- JA PIENYRITTÄJÄN LIKETOIMINNAN OHJAUSTA**

Opinnäytetyö
Elokuu 2018

SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	6
2	Viestintä.....	7
2.1	Viestinnän käsite yleisesti	8
2.2	Vaikuttava viestintä.....	9
2.3	Sisäinen talousviestintä	11
2.4	Viestinnän onnistuminen ja laatu	14
3	Tilitoimistoyhteistyö.....	17
3.1	Taloushallinto osana yritystoimintaa.....	18
3.2	Miksi pk-yrittäjä tarvitsee tilitoimistoa?	19
3.3	Tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	23
3.4	Palvelun laatu tilitoimistossa.....	26
3.5	Yhteistyö kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä.....	30
4	Liiketoiminnan ohjaus	34
4.1	Yritystoiminnan kehittäminen	34
4.2	Johtamisen merkitys liiketoiminnan ohjauksessa.....	36
4.3	Strategia yrityksen liiketoimintaohjauksen perustana	40
4.4	Riskien hallinta osana liiketalouden ohjausta	44
5	Tutkimuksen toteutus.....	47
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	47
5.2	Fokusryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	48
5.3	Haastateltavat ja haastattelun toteutus	49
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi	51
6	Tulokset	52
6.1	Viestintä.....	53
6.1.1	Viestinnän välineet, kanavat ja valintaperusteet	54
6.1.2	Viestinnän sisältö ja viestintätilanteet	56
6.1.3	Viestinnän laatu ja raportit	57
6.2	Tilitoimistoyhteistyö	58
6.2.1	Tilitoimiston valinta	60
6.2.2	Tilitoimiston palvelut	62
6.2.3	Tilitoimiston merkitys yritystoiminnalle	66
6.3	Liiketoiminnan ohjaus	68
6.3.1	Operatiiviset ja taktiset toimenpiteet.....	70
6.3.2	Vastuu ja talousohjaus liiketoiminnan ohjauksessa	72
6.3.3	Talusojohtaminen ja yritysjohtajuus	75
7	Johtopäätökset.....	78
8	Opinnäytetyöprosessi.....	79
9	Pohdinta	83
9.1	Huomiot liiketoimintaosaamisesta	83
9.2	Huomiot tilitoimiston viestinnästä	84
9.3	Huomiot tilitoimistoyhteistyöstä	86
9.4	Huomiot liiketoiminnan ohjauksesta	88
9.5	Luotettavuus ja eettisyys	90
9.6	Jatkotutkimusaiheet	91
	Lähteet.....	93

LIITTEET

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Haastattelukutsu



OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijät
Tuula Huvinen, Soile Väänänen

Nimeke
Tilitoimiston viestintä ja tilitoimistoyhteistyö osana mikro- ja pienyrittäjän liiketoiminnan ohjausta

Toimeksiantaja Tilitoimisto X

Tiivistelmä

Tilitoimistoala on muutoksessa taloushallinnon tietojärjestelmien, robotiikan ja pilvipalveluiden kehittymisen myötä, kun mekaaninen kirjaamistyö vähenee ja kirjanpitäjille jää aikaa tuottaa erilaisia asiantuntijapalveluita yrityksille. Viestinnän merkitys tilitoimistoyhteistyössä korostuu yhä enenevissä määrin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisena yrittäjät kokevat viestinnän tilitoimiston kanssa. Tarkoituksena on myös selvittää tilitoimistoyhteistyön sujuvuutta yrittäjän näkökulmasta ja tilitoimistoyhteistyön merkitystä yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä.

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä opinnäytetyössä on tarkoituksena ymmärtää ilmiöitä eli millaista tilitoimistoviestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulisi olla, jotta ne palvelevat yrittäjän tarpeita. Tutkimusaineisto kerättiin järjestämällä fokusryhmähaastattelu, johon kutsuttiin kuusi yrittäjää eri toimialoilta. Haastattelu litteroitiin ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista teemoittelua.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrittäjät kokevat viestinnän tilitoimiston kanssa luontevana ja helppona. Tähän vaikuttavat yrittäjän luottamus tilitoimistoonsa sekä se, miten hyvin tilitoimisto pystyy arvioimaan viestinnän tarpeet. Vaikka yrittäjät eivät käytä juurikaan tilitoimistojen palveluita yrityksensä johtamisen ja kehittämisen tukena, he ovat avoimia palveluiden käyttämiselle, jos siitä on yritykselle selkeä taloudellinen hyöty. Luottamus tilitoimistoon luo hyvän pohjan halukkuudelle käyttää palveluita. Merkittävä huomio tutkimuksessa oli se, että vaikka liiketoimintaosaamisen puute oli yrittäjillä ilmeistä, he pystyivät havainnoimalla toimintaympäristöään ja yritystään toimimaan hyvinä johtajina yrityksissään.

Kieli
suomi

Sivuja 96
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
viestintä, taloushallinto, liiketoiminnan ohjaus, yhteistyö



THESIS
August 2018
Degree Programme in Business Economics
Tikkariinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors
Tuula Huvinen, Soile Väänänen

Title
Communication and Cooperation Between Accounting Firm and Entrepreneurs as a Part of Operational Activity-Based Management in Micro- and Small-scale Businesses

Commissioned by Accounting Firm X

Abstract

The field of accounting is changing as the information systems, software, robotics and cloud computing are developing, allowing financial management personnel more time to concentrate on producing expert services instead of the traditional mechanical bookkeeping. Communication is becoming more significant in the cooperation between the accounting firms and their customers. The purpose of this thesis is to study how the entrepreneurs experience the communication with their accounting offices. In addition, the purpose is to establish how fluent the entrepreneurs find the co-operation between the companies and the accounting firms and is the co-operation significant for the business leadership and for developing the company.

The qualitative research method was chosen because the intention of this thesis was to understand the phenomena, such as what kind of co-operation between a customer and an accounting office should be to serve the needs of the entrepreneur. The research material was collected in a focus group interview with six entrepreneurs from different branches of business. The interview was recorded, the recorded material was lettered, and the lettered material was analysed by the means of theory bound thematic approach.

According to this survey the entrepreneurs find the communication with their accounting firms natural and easy. This results from the trust between the entrepreneur and the accounting firm as well as the capability of the accounting firm to estimate the needs and the level of the communication. Although the entrepreneurs do not buy any supplementary services from their accounting firm to help managing or developing their companies, they are open for the idea of doing so in the future if that will benefit their companies financially. The trust the entrepreneurs have on their accounting firm generates a solid foundation for inclination to use the supplementary services in the future. A considerable observation is that regardless of the lack of the business knowledge the entrepreneurs are capable of leading their own companies professionally and successfully by observing their companies and the business environment.

Language
Finnish

Pages 96
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords
communication, financial management, operational activity-based management, cooperation

1 Johdanto

Tilitoimistoala on muuttumassa. Digitalisaatio korvaa lähivuosien aikana tositteiden mekaanisen kirjaamisen sekä tietojärjestelmien tehokkuus ja nopeus mahdollistavat tiedon reaaliaikaisen tarkastelun, jolloin tilitoimistojen tarjoamien palvelujen fokus voi siirtyä pelkästä menneisyyttä kuvaavasta raportoinnista tulevaisuutta ennustavaan ja talouden suunnittelua tukevaan asiantuntijainformaation tuottamiseen. Olli Mannisen (2017) haastattelussa Taloushallintoliiton uusi toimitusjohtaja Antti Soro toteaa, että taloushallinnon ammattilaiset ovat uudistumishaasteen edessä; on kyettävä antamaan asiakkaille uutta lisäarvoa ja kouluttauduttava asiakkaan sisäiseksi neuvonantajiksi, jotka kykenevät antamaan tietoon perustuvia suosituksia ja ehdotuksia esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseksi. Väistyvän puheenjohtajan Juha Ahvenniemen mukaan alan trendeinä ovat taloushallinnon sähköistymiskehitys sekä tilitoimistopalvelujen tuotteistaminen asiakaslähteisiksi asiantuntijapalveluiksi, joiden keskiössä ovat asiakkaiden coaching ja neuvonanto, lisäarvopalvelut sekä palveludesign. (Manninen 2017.) Partanen (2007) toteaa, että laskentainformaation tuottamisen painopiste siirtyy jatkossa yhä voimakkaammin vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Mitä paremmin yrityksen avainhenkilöt ymmärtävät numerot ja niiden taustan, sitä vahvempi pohja luodaan yrityksen kehittämiseksi. (Partanen 2007, 12.)

Koska opiskelemamme ala on selvästi muutoksen alla, kiinnostuimme tilitoimistoviestinnästä, jonka rooli tilitoimistotyöskentelyssä tulee tärkeämmäksi. Tutkittavan aiheen ajankohtaisuus vaikutti myös opinnäytetyön aiheen valintaan. Olemme huomanneet talousopintojemme aikana viestinnän tärkeyden: miten asioista kerrotaan, miten asia saadaan kuulostamaan ymmärrettävältä ja miten kuulija ymmärtää viestin. Saimme toimeksiantannon opinnäytetyöhömme itäsuomalaiselta Tilitoimisto X:ltä. Yritys on perustettu vuonna 2008 ja sillä on asiakkaita eri toimialoilta. Myös opinnäytetyömme toimeksiantaja on huomannut tilitoimistoalan muutoksen ja tilitoimistoviestinnän muutostarpeet. Hän nosti esille tilitoimistoviestinnän merkityksen nimenomaan asiakasyrityksiä palvelevana lisäarvoa tuottavana ja ymmärrettävänä raportointina, jossa asiakkaalle voidaan tuottaa yritystoiminnan kehittämistä tukevaa informaatiota.

Lähtökohtana opinnäytetyöllemme on kartoittaa toimeksiantajayrityksemme tilitoimistoasiakkaiden mielikuvia tilitoimistoviestinnästä sekä tilitoimistojen palveluista ja siitä, miten ne voisivat tukea yritystoiminnan kehittämistä asiakasyrityksissä. Opinnäytetyömme empiirisessä osassa hankitaan tietoa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiseen. Jotta toimeksiantajalle saadaan tietoa tilitoimistoasiakkaista ja heidän tarpeistaan, tutkittavaa asiaa tarkastellaan tilitoimistoasiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat toimeksiantajayrityksen pääasiallinen asiakasryhmä eli mikro- ja pienyrittäjät. Koska tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä ja tarpeita tilitoimistoasiakkailla on, valittiin kvalitatiivinen tutkimus työn toteutustavaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään, millaisesta ilmiöstä on kyse ja millaisista tekijöistä tutkittava aihe koostuu.

Raportin alkuosassa esitellään opinnäytetyön tietoperusta ja viitekehys: luku kaksi käsittelee viestintää, luvussa kolme esitellään tilitoimistoyhteistyöhön liittyviä tekijöitä ja luvussa neljä käydään läpi liiketoiminnan kehittämistä. Tietoperustan jälkeen kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta luvussa viisi. Luvussa kuusi esitellään tutkimusaineiston analyysin tulokset. Johtopäätöksissä eli luvussa seitsemän vastataan tutkimusongelmaan. Luku kahdeksan eli opinnäytetyöprosessi sisältää opinnäytetyön prosessin arvioinnin ja lopuksi Pohdinta-luvussa verrataan työn tuloksia olemassa olevaan tutkimustietoon ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä nostetaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Viestintä

Tässä opinnäytetyössä viestinnällä tarkoitetaan tilitoimiston ja sen asiakasyritysten välistä eri viestintävälineiden avulla tapahtuvaa kommunikaatiota. Tässä luvussa tarkastellaan aluksi viestinnän käsitettä yleisellä tasolla. Luvussa käsitellään viestillä vaikuttamista ja sisäistä talousviestintää, laskentatoimea laskentainformaation tuottajana ja viestijänä sekä viestinnän laatua ja merkitystä yrityksen johdolle.

2.1 Viestinnän käsite yleisesti

Käsite ”communication” suomennettiin 1970-luvulle asti sanoilla tiedotus, tiedottaminen ja tiedotustoiminta. 1980-luvulla kommunikaatio alkoi kääntyä viestinnäksi. ”Communication”-sanan rinnalla käytetty ”public relations”, suhdetoiminta, sai vuonna 1996 suomenkieliseksi vastineekseen sanan yhteisöviestintä. Yritysviestinnästä puhutaan, kun kysymyksessä on yksityisen sektorin organisaatioiden välinen viestintä. (Juholin 2013, 26-27.) Yhteisöviestintä on yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ja yhteisön viestintää sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Yritysviestintä on yritysten välistä viestintää, yhteisöviestinnän osapuolina voivat olla kaikenlaiset yhteisöt. Viestinnän ja tiedottamisen erona on, että viestintä on kaksisuuntaista ja tiedotus on yksisuuntaista. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 11-12.) Sisäinen talousviestintä on informaatiota yhtiön johdolle. Taloushallinto-organisaatio tukee yhtiön johdon tavoitteita tuloksen tekemisessä, yhtiön kehittämisen paremmaksi ja sen kasvamisessa kannattavaksi sisäisen talousviestinnän avulla. (Partanen 2007, 19.)

Viestintä on ihmisen lajityypillinen ominaisuus. Viestimällä vaihdetaan tietoa ja kokemuksia, viestintä on yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Koska viestintä on jopa välttämätöntä ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle, sen määrittely ei ole helppoa. (Juholin 2013, 44-45.) Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka toteutetaan sanallisesti tai sanattomasti. Sanallinen eli verbaalinen viestintä on puhuttua tai kirjoitettua. Sanattomasti ihminen viestii kehonkielellään. Viestintä on prosessi, jossa on kaksi osapuolta, joiden välillä viesti kulkee valittua viestintäkanavaa pitkin. Osapuolten roolit voivat vaihdella lähettäjistä vastaanottajaan viestintäketjun edetessä. (Lohtaja ym. 2007, 11-12.) Sen lisäksi, että viestintä sisältää tietoa ja ajatuksia, se mahdollistaa sosiaalisten suhteiden luomisen ja ylläpitämisen ja siten kehittää sosiaalista maailmaamme (Merkel-Davis & Brennan 2017).

Viestinnän välineet kuten lehdet, radio, televisio, matkapuhelimet, internet ja sosiaalinen media ovat osa viestinnän käsitettä. Verkko viestinnän välineenä on muuttanut muotoaan yksisuuntaisesta viestintäkanavasta paikaksi, missä vuorovaikutuksellinen viestintä on mahdollista. (Juholin 2013, 24.) Viestinnän onnistumisen edellytys on onnistunut viestintäkanavan valinta. Yrityksen viestintäkulttuurista riippuu, mitä viestintäkanavia yrityksessä suositaan. Myös tilanteilla ja viestin sisällöllä sekä sen vastaanottajalla on merki-

tystä viestintäkanavaa valittaessa. Viestintäkanavat voidaan jakaa kirjallisiin, kuten raportteihin ja erilaisiin viesteihin, ja suullisiin, kuten kokouksiin ja muihin keskustelutilaisuuksiin. Internetin avulla voidaan kirjallinen ja suullinen viestintä yhdistää esimerkiksi videoneuvotteluissa. Viestintäkanavat voidaan luokitella myös virallisiin, kuten palaverit ja raportit, ja epävirallisiin, kuten kahvihuonekeskustelut. Viestintäkanavan valinta on onnistunut, jos se sopii vastaanottajalle ja tukee viestijän tavoitteita. (Lohtaja ym. 2007, 50-53.)

Viestinnässä viestijän argumentointitaidoilla on merkittävä painoarvo. Viestijän vastuulla on, että viestit ymmärretään oikein. Viesti ei usein saavuta vastaanottajaa siten kuin viestijä on sen tarkoittanut. Tähän voi olla syynä esteet, jotka estävät konkreettisesti viestin perillemenon ja vastaanottajan saavuttamisen. Useiden, kilpailevien viestien aiheuttama kohina heikentää viestin mahdollisuutta saavuttaa vastaanottaja. Viesti voi myös kadota inhimillisistä syistä, kuten vastaanottajan muistikapasiteetista tai aiempaan kokemukseen perustuvasta esivalinnasta ja torjunnasta johtuen. Viesti voi muuttua tai vääristyä ja se voidaan tulkita väärin. Vastaanottaja tulkitsee viestin aina yksilöllisesti perustaen tulkinsa omaan aiempaan tietoonsa ja kokemukseensa liittyen viestin sisältöön. (Partanen 2007, 21-22.)

2.2 Vaikuttava viestintä

Viestinnällä on tavoite: vaikuttaminen, tiedottaminen ja viihdyttäminen – yksi tai useampi näistä. On tärkeää, että viestijä itse tietää, mitä viestillään tavoittelee. Tavoite voidaan määritellä viestijän tai viestin vastaanottajan tarpeista. Vaikuttamisen prosessissa pyritään siihen, että henkilön tai ryhmän asenteet, mielipiteet tai käyttäytyminen saadaan muuttumaan tai aktivoitumaan tekemiseen, kannanottoihin ja pohdintoihin. Vaikuttamisessa vastuu toteutuu esimerkiksi niin, että vaikuttavaan viestiin on mahdollista kommentoida. Viestillä vaikuttaminen edellyttää viestijän uskottavuutta, hänen kykyään ymmärtää viestin vastaanottajaa, argumentoinnin selkeyttä ja viestinnän tehokkuutta. Uskottavuuteen vaikuttavat viestijän asema, koulutus ja persoona. Kun viestijä ymmärtää, ketä hänen kuulijansa ovat, hän osaa kohdentaa viestinsä oikein. Selkein argumentein viestijä perustelee viestinsä sisällön viestin vastaanottajalle. Viestin tehokkuuteen vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi esitystapa. (Lohtaja ym. 2007, 41-44.)

Talousviestinnän tavoite on vaikuttaa. Pelkkien lukujen raportoimisen sijaan talousviestinnällä halutaan kiinnittää yhtiön johdon huomio kassavirtoihin, pääoman tuottoon, rahoituksen riittävyyteen ja organisaation toiminnan ohjaukseen. Vaikuttavan viestinnän tärkeä osa-alue on ongelmien ennakointi. Nopeasti muuttuvissa yritysmaailman tilanteissa ennakoinnilla ja nopealla reagoinnilla hallitaan riskejä ja hyödynnetään mahdollisuuksia. Talousviestinnän tavoitteet voidaan saavuttaa, jos kiinnitetään huomiota siihen, että viestinnän peruselementit ovat kunnossa: kenelle viestitään, mitä viestitään, missä tilanteessa ja asiayhteydessä viestitään. (Partanen 2007; 23, 27-28.)

Jotta yrityksissä ja organisaatioissa voidaan toimia ja tehdä perusteltuja päätöksiä, tarvitaan laskentatoimen tuottamaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa toiminnan ja päätöksenteon perustaksi. Siksi laskentatoimessa tulee määrittää, millaista tietoa kerätään, miten kerätty tieto tallennetaan ja miten tallennettu tieto kommunikoidaan. Laskentatoimessa ei ole järkevää kerätä kaikkea mahdollista tietoa, vaan kerättävän tiedon tulee palvella aina erityistä tarvetta yrityksessä, jolloin tiedon käyttötarkoitus on ratkaisevaa. Tieto tulee tallentaa siten, että sitä on mahdollista hyödyntää. Kommunikoinnin avulla tallennettu laskentainformaatio välitetään yrityksessä hyödynnettäväksi. Jotta tieto olisi raportoitu mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, on keskeistä tietää, miten tietoa käytetään. Merkittävänä perustana on tilinpäätöstä koskevat normistot sekä johdon toiminnan kannalta keskeiset näkökulmat (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 12.)

Talousviestinnässä on tärkeää, että lukuihin ja raportteihin pohjautuvat tiedot pidetään erillään viestijän asiantuntijana esittämistä näkemyksistä. Viestijän tehtävä on tulkita talousinformaatio ymmärrettävästi yrityksen johdolle ja varmistuttava, että johto erottaa, mikä on varmaa tietoa ja mikä olettaa. Informaation tärkein tehtävä on tuoda esille lisäarvoa tuottavat tekijät. Kun talousinformaatiolla halutaan osoittaa muutoksen tarvetta toimintatavoissa, sen tulee keskittyä muutokseen liittyviin riskeihin kustannusvaikutuksineen. Vaikuttavan talousviestinnän tavoite on saada aikaan uudenlaisia ajattelutapoja yhtiön johdossa. Jotta tarvittava mielenkiinto viestiin herätetään, viestille on valittava fokus. Viestien määrän tehokas rajaaminen ja valittujen viestien selkeä esittäminen parantaa viestin läpi menemistä. Kaavamaisuudesta ja kuukausittaisten viestien samankaltaisuudesta on myös päästävä eroon, jotta vastaanottajien mielenkiinto ei turtuisi. (Partanen 2007, 29-31.)

Viestinnällä vaikuttaminen on onnistunut, kun haluttu toiminta tai toiminnan muutos saadaan aikaan vastaanottajassa. Viestinnän tehoa arvioitaessa on huomioitava myös, onko siihen käytetty aika kohtuullinen suhteessa viestinnän tavoitteeseen. (Åberg 1997, 160-161.) Viestinnän tuloksia seuraamalla voidaan arvioida viestinnän tehoa. Voidaan esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla selvittää, minkä muutoksen viestintä on saanut aikaan tiedoissa ja suhtautumisessa johonkin asiaan ja onko viestintä muuttanut toimintaa. Oikea-aikaisen seurantatiedon avulla voidaan muuttaa toimintaa, mikäli tarve vaatii. (Åberg 1997, 217.) Jotta vaikuttava talousviestintä johtaisi yritysjohtoon uudenlaiseen ajatteluun, sen on joskus oltava hätkähdyttävää ja pysähdyttävää, painoarvoltaan ytimekästä. Kaikkea asioita ei tarvitse viestiä, vaan on syytä esimerkiksi kuukausiraportoinnissa keskittyä kolmeen tärkeimpään asiaan. Liian laajat ja kuukausittain toistuvat raportit eivät herätä mielenkiintoa ja olennaiset viestit ovat vaarassa jäädä huomiotta. (Partanen 2007, 31.)

Yrityksen taloushallinnossa tuotetaan tietoa yrityksen johdolle. Johto tarvitsee taloustietoa strategisissa eli pitkän tähtäimen linjauksissaan, taktisessa eli noin kahden vuoden aikajänteen ratkaisuisissaan ja jokapäiväisten eli operatiivisten toimintojensa johtamisessa. (Viitala & Jylhä 2013). Strateginen johtaminen nähdään kumppanuutena yhtiön johdon ja tukitoimintojen, kuten taloushallinnon, välillä. Taloushallinnon tehtäväkenttä on muuttanut strategiseen johtamiseen osallistumisen myötä. Liiketoimintaosaaminen korostuu, jotta operatiiviset realiteetit pystytään huomioimaan laskelmissa ja jotta taloushallinnon edustajan argumentit saavat yhtiön johdon huomion luotettavina ja uskottavina. (Partanen 2007, 66-67.)

2.3 Sisäinen talousviestintä

Kirjanpitoinformaatio voidaan nähdä talouden kielenä, jonka merkkien merkitys avautuu vain tietyille sosiaaliselle ryhmälle (Sandu & Badita 2017). Laskentainformaatio on yrityksen standardisoitu kommunikointikieli, jonka pelisäännöillä pyritään perustelemaan yhä useammat erilaiset päätökset. Laskentatoimen laajentunut rooli tuo haasteita myös muille toimijoille yrityksessä, sillä heidän tulisi pystyä kommunikoimaan laskentainformaatiota hyödyntäen. Sen avulla voidaan hahmottaa monimuotoista todellisuutta ja se on yrityselämän toiminnan, päätöksenteon ja keskustelun perusta. Siksi se on keskeinen kommunikoinnin väline niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. (Ikäheimo ym.

2016; 11, 20.) Kirjanpito itsessään on viestintää ja tehottomana hyödyttöä. Talousinformaation muuntaminen ymmärrettäväksi ja käyttökelpoiseksi vaatii alan asiantuntijoilta innovatiivisuutta. Ongelmana on, miten viesti välitetään henkilöltä toiselle ja sukupolvelta toiselle ja miten se muunnetaan vastaanottajalle tarkoituksenmukaiseen muotoon. (Griffin & Williams 1963.)

Globalisoituvassa maailmassa relevantin tiedon nopealla saamisella on merkittävä vaikutus mahdollisuuksien hyödyntämiseen, riskien hallintaan ja kilpailuedun ylläpitämiseen. Yritysjohdolla on tarve saada nopeasti ja oikea-aikaisesti tietoa menneiden kausien raporttien lisäksi myös tulevien kausien näkymistä. Tämä vaatii prosessien ja toimintatapojen päivittämistä sekä panostuksia teknologiaratkaisuihin. Myös henkilöstöltä vaaditaan uutta ajattelutapaa ja mahdollisesti kouluttautumista. (Wasastjerna 2018.)

Tieto on kuitenkin vain niin hyödyllistä kuin mikä on käyttäjän kyky tulkita sitä ja tehdä päätöksiä sen perusteella. (Wasastjerna 2018.)

Taloushallinnon yksi keskeinen kehitystrendi on tulevaisuuteen orientoituminen. Tulevaisuuden arvaamattomuuden takia talousviestinnässä joudutaan käyttämään subjektiivista, arvionvaraista ja epätasällista informaatiota. Taloushallinnon informaation tuottaminen edellyttää näin ollen laajaa toimintaympäristön ja talouden tuntemusta sekä riskien tarkastelua niiden todennäköisyyden ja arvioitujen vaikutusten pohjalta. Taloushallinnon tarve suuntautua enemmän tulevaisuuden ennakkointiin vaatii taloushallinnon henkilöstöltä kykyä muuttaa ajattelutapaansa. Totutun täsmällisen ja tosiasioihin perustuvan informaation tuottamisen ja esittämisen lisäksi on kyettävä tuottamaan arvioihin perustuvaa informaatiota. Tätä epätasällista informaatiota voidaan vahvistaa erilaisilla herkkyys- ja riskianalyyseillä. Uusia työvälineitä, kuten tavoitekustannuslaskenta, elinkaarikustannuslaskenta ja tulevaisuuskirjanpito on otettava käyttöön. (Partanen 2007, 394-395.)

Strategisella ohjauksella tarkoitetaan yrityksen toiminnan ohjaamista valitun linjan mukaisesti. Strategialle tulee määritellä rajat, joiden puitteissa toimitaan. Strategisen ohjauksen tavoitteena on määritellä selkeät tavoitteet ja ohjata niiden toteutumiseen, kannustaa innovatiivisuuteen ja määritellä pelisäännöt. Talousviestinnällä voidaan tukea yrityksen positiivista kuvaa yrityksen sisällä, kun esitetään raportteja yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Talousviestinnällä on merkittävä rooli toiminnan rajojen määrittämisessä, esimerkiksi päätettäessä mihin investointeihin yrityksen kannattaa ryhtyä ja määriteltäessä

erilaisia riskejä. Diagnostisella ohjauksella tarkoitetaan seurantajärjestelmiä, jotka mitaavat yrityksen prosessien tuloksia ja tarvittaessa korjaavat toimintaa. Talousviestintä sisältää seurantajärjestelmien tuottaman informaation. (Partanen 2007, 107-110.)

Liiketoimintatiedon tuottamisella tarkoitetaan jatkuvaa, toimintaympäristöön liittyvää tiedon hankkimista, sen analysointia ja viestimistä tahoille, jotka voivat käyttää sitä hyväkseen päätöksenteossa ja strategiaan liittyvissä ratkaisuisissa. Lisäksi voidaan hankkia tietoa yhteiskunnallisista muutoksista sekä sidosryhmistä ja alaan liittyvän teknologian kehityksestä. Yritykset hyödyntävät liiketoimintatietoa suunnitellessaan uusia toimintamahdollisuuksia ja toteuttaessaan tai haastaessaan strategiaansa. Talousviestinnän rooli liiketoimintatiedon tuottamisessa on merkittävä mm. yleisen taloustilanteen ja suhdannekehityksen analysoinnissa sekä rahamarkkinoiden kehityksen seuraamisessa. Myös sidosryhmien ja kilpailijoiden taloudellinen menestyminen on osa oleellista liiketoimintatietoa. Liiketoimintatiedon laadun määrittää se, ymmärtääkö yrityksen johto toimintaympäristöä sen perusteella paremmin ja pystyykö se tekemään oikeita ratkaisuja nopeasti. (Partanen 2007, 107-110.)

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ovat johtaneet yritykset tilanteeseen, jossa muutos on usein jatkuva tila. Menestyäkseen yritysten on pysyttävä mukana muutoksessa, luotava uusia strategioita ja toimintamalleja sekä työkaluja. Muutoksen lisäksi menestyvä liiketoiminta edellyttää myös pysyvyyttä. Yritys menestyy, kun se pystyy hallitsemaan pysyvyyden ja muutoksen tarpeensa oikeassa suhteessa. Taloushallinnon järjestelmien kehittäminen tukee organisaation muutoksia. (Partanen 2007; 299-300, 331.) Yrityksen on liitettävä talousinformaatio osaksi sen strategista toimintaa pystyäkseen luomaan ainutkertaisen strategian. Perinteisten laskentatehtävien lisäksi taloushallinnon on kyettävä tuottamaan kilpailijoiden toiminnasta samanlaista informaatiota ja pystyttävä ennakoimaan myös kilpailijoiden strategisia muutoksia. Taloushallinnolla on oltava laaja näkemys markkinoista, toimintaympäristöstä ja niiden kehityksestä lisätäkseen yrityksen kykyä reagoida nopeasti. (Partanen 2007, 368-370.) Raportoinnin arvojärjestys mahdollistaa sellaisten raporttien tuottamisen, jotka palvelevat erikseen kutakin vastuualuetta. Epävirallisen tiedon jakamisen osuutta keskusteluissa pitäisi lisätä ja sen laatuun kiinnittää huomiota. (Partanen 2007, 373.)

Organisaatiokulttuuri ja sen viestinnälle määrittämät arvot ratkaisevat sen, miten sisäinen talousviestintä on järjestetty ja missä määrin sitä käytetään yrityksen päätöksenteossa (Partanen 2007, 353-354). Yritys, jonka toimintatapa perustuu tosiasioihin perustuvaan johtamiseen, järjestelmällisyyteen ja toiminnan kehittämisen ylläpitämiseen, mahdollistaa myös taloushallinnon järjestelmien kehittymisen. Jos taas yritys toimii intuitiivisten päätösten pohjalta ja suosii epävirallista viestintää sekä luovuutta, talousviestinnällä ei ole suurta merkitystä. (Partanen 2007, 361.)

Tietojärjestelmien kehittyminen ja niiden hyödyntäminen mahdollistaa taloushallinnon raportoinnin kehityksen. Kehityksessä olennaisinta on raportoinnin muuttuminen reaaliaikaiseksi ja nopeaksi. Itsepalveluperiaate, jossa tieto tuodaan sähköisesti tarjolle, on yleistymässä. Käyttäjät voivat itsenäisesti tarkastella tarvitsemiaan tietoja ja taloushallinnossa perusraportoinnista vapautuva aika on mahdollista käyttää mm. tietojen analysointiin. (Partanen 2007, 382-383.) Yritysjohdon mielenkiinto talousraporttien lukemiseen on yllättävän vähäinen (Pellinen 2017). Kuukausiraporttien käyttäminen päätöksenteon tukena on vähäistä. Pääsyyt tähän ovat tiedon painottuminen epätarkoituksenmukaisesti ja määrällisen tiedon suuri osuus. Tieto voi olla myös vaikeaselkoista ja se ei ehkä ole oikea-aikaista. Raportoinnin tavoitteet eriyvät johtamisen tavoitteista ja johtajien kyky ymmärtää informaatiota on rajallinen, eikä kaikkea tietoa näin ollen voida hyödyntää. (Minzberg 1975, Pellisen 2017 mukaan.)

2.4 Viestinnän onnistuminen ja laatu

Ammatillisissa viestintäsuhteissa pyritään saavuttamaan tehtävän mukaiset tavoitteet. Tämän tavoitteen toteutuminen riippuu paljolti siitä, minkälainen viestintäsuhde osapuolilla on. Negatiivinen, jännittynyt viestintäsuhde estää tavoitteeseen pääsemisen. Ammatillinen viestintäsuhde on myös epäsymmetrinen. Osapuolilla voi olla esimerkiksi erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Monet seikat, kuten ammatillisen suhteen ulkopuolinen ystävyys tai pitkä yhteinen työhistoria, voivat luoda jännitteitä osapuolten välille. Myös emotionaalisuus voi joskus olla mukana viestintätilanteessa ja lisätä osaltaan sen haasteellisuutta. (Isotalus ja Rajalahti 2017.)

Viestin sisällön havainnollistaminen ja lähelle vastaanottajan todellisuutta tuominen tekee siitä kiinnostavamman ja ymmärrettävämmän. Vastaanottajan mielenkiinnon voi herättää konkreettisilla esimerkeillä ja peilaamalla viestin sisältöä johonkin vastaanottajalle tuttuun asiaan. Havainnollistaminen on erityisen tärkeää silloin, kun vastaanottajalle saattaa olla vaikeaa ymmärtää viestin sisältöä. Paljon etenkin suuria lukuja sisältävän viestin ymmärtäminen helpottuu, kun luvut esitetään yksinkertaisemmassa muodossa havainnollistettuina ja pyöristettyinä, tarkat luvut voidaan esittää esimerkiksi sulkeissa. Olemuksellaan viestijä luo uskottavuutta ja äänellään hän osoittaa omaa kiinnostuneisuuttaan asiaa kohtaan. Äänen keinoin, kuten voimistamalla, rytmittämällä ja puheen nopeutta vaihtamalla viestijä pitää kuulijansa kiinnostuneina. Luonteva liikkuminen, tilan haltuun ottaminen ja katsekontakti vaikuttaa sanoman perille menemiseen. Mikäli viestijä käyttää apuvälineitä, on niiden toimivuus ja sopivuus varmistettava etukäteen. Havainnollistamiseen käytettävien apuvälineiden määrä ei saa olla liian suuri ja tulee muistaa, että mitkään apuvälineet eivät korvaa puhetta. Lukujen esittäminen graafisesti tuo selkeyttä esitykseen ja visuaalisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Liian suuri informaatiomäärä vähentää vastaanottajan mielenkiintoa. (Lohtaja ym. 2007,58-66.)

Viestinnän lisäarvo on luoda konteksti talousraportoinnissa: pelkkä tunnusluku ei kerro mitään, vaan sillä täytyy olla suhde tavoitelukuun tai toimintaympäristön muutokseen. Luvut tulee taustoittaa ja perustella. Viestinnän taito ja voimavara on viestijän taidossa antaa esitettävälle luvuille konteksti ja perspektiivi. Ilman perusteluja, esimerkkejä tai tarkennuksia lukuja on usein mahdotonta ymmärtää. (Linna 2016.) Hyvä talousviestintä on relevanttia ja luotettavaa, sisältäen aina mahdollisimman luotettavan tulevaisuuden ennakkoinnin, jotta yritys voi luottaa siihen ja ohjata talouttaan sen pohjalta. Usein ei kuitenkaan päätöstilanteissa ole käytössä analysoitua, oikea-aikaista ja käyttökelpoista tietoa. Talousinformaatiota on kritisoitu sen suuntautumisesta liaksi menneeseen aikaan. (Partanen 2007, 38-39.)

Taloudellisen raportoinnin onnistuminen luo arvon tuotetulle tiedolle. Arvon muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi missä tilanteessa raportoidaan, onko esitys riittävää, onko informaatio luotettavaa johtopäätöksien tekemistä varten ja voiko vastaanottaja hyödyntää prosessointitaitojaan. Viestintäprosessin suunnittelussa on otettava huomioon tavoitteet kokonaisuuden kannalta. Jotta voidaan määritellä arvo talouden raportoinnille, on

huomioitava, kenelle informaatio on tarkoitettu ja mikä on informaation tarkoitus. Viestintä ei ole itsetarkoitus, vaan sen tehtävä on toteuttaa organisaation yleisiä tavoitteita. (Nicolaescu & Mot 2013.)

Viestinnän ongelmat liittyvät usein johonkin organisaation toimintaongelmaan. Sisäinen viestintä tulisi olla suunniteltu osa yrityksen toimintaa. Viestinnän ongelmia tulisi lähestyä organisatoristen ongelmien kautta, koska viestinnän kokeminen on osa organisaation kulttuuria. Kun viestinnän ongelmat on määritelty, niihin voidaan hakea ratkaisumalleja ja käynnistää kehityshankkeita. (Åberg 1997, 222.) Taloushallinnon raportteja ja laskelmia tuotettaessa informaatioon liittyy useita ongelmia, ja niitä ratkaistaessa joudutaan tekemään useita kompromisseja. Informaation perusongelmat liittyvät laajuuteen, arvottamiseen, jaksotukseen, kohdistettavuuteen, luotettavuuteen ja olennaisuuteen, ja ongelmat ratkaistaan jokaisessa organisaatiossa organisaatiokohtaisesti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 44.)

Talousinformaation tuottajan on otettava huomioon, että vastaanottaja ei ehkä ymmärrä ammattiterminologiaa tai laskentaperiaatteita. Siksi raporttien tietoja tulisi avata keskustelun kautta keskeisille päätöksentekijöille. Tietojärjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen informaation jakamisen vain, jos päivittämis- ja rekisteröintitavat tukevat oikea-aikaista talousinformaation valmistumista. Informaation selkeä esitystapa visualisointien, tiivistämisen ja graafisten esitystapojen avulla tukee sen ymmärrettävyyttä. Kustannus-hyöty-analyysin mukaan talousinformaation tuottamisen kustannukset eivät saa ylittää informaation hyödyntämisestä realisoituvia tuottoja. Taloushallinnon työajan tulisi pyrkiä jakautumaan suhteessa 50:50 informaation tuottamisen ja sen analysoimisen kesken. (Partanen 2007, 43-47.)

Talousinformaatiota tuotettaessa on otettava huomioon se, että ihmiset tekevät päätöksiä eri tavalla. Saadun tiedon tulkintaan vaikuttavat aina henkilön persoona ja hänen aiemmat kokemuksensa sekä omaksutut ennakkotiedot ja näkemykset asiasta. (Partanen 2007, 137.) Harkitseva päätöksentekijä luottaa saamaansa informaatioon, tekee päätökset nopeasti ja vie ne joustavasti käytäntöön. Hän näkee mahdollisuudeksi päätösten muuttamisen uuden tiedon myötä. Havaitseva päätöksentekijä tarvitsee paljon taustatietoa ja käyttää runsaasti aikaa ja harkintaa ennen päätöksen syntymistä. Kun päätös on tehty, hän on siihen sitoutunut eikä päätöstä muuteta ilman merkittävää näyttöä sen puutteista. Intuitii-

vinen päätöksentekijä yhdistelee tietoa ja on innovatiivinen päätöstä tehdessään. Aistihavainto-orientoitunut päätöksentekijä kyseenalaistaa herkästi laskentainformaation epätarkkuudet. Emotionaalinen päätöksentekijä perustaa päätöksensä siihen, minkälainen näkemys hänelle on tilanteesta muodostunut ja käyttää laskentainformaatiota lähinnä tukemaan näkemystään. Ajatteluorientoitunut päätöksentekijä analysoi saamansa informaation syy-seuraussuhteet. Kun talousviestinnällä halutaan vaikuttaa, eri päätöstyylilien huomioon ottaminen on tärkeää. (Jung 1971, Partasen 2007, 137-139 mukaan.)

Aina, kun toimijoita on useampi kuin yksi, on olemassa konfliktin vaara. Selkeä ja tehokas viestintä sekä toisen osapuolen kuunteleminen ehkäisee konfliktien syntymistä. Luotamuksellinen ja hyvä suhde osapuolten välillä auttaa konfliktien ratkaisussa. Haasteellisimpia ovat tilanteet, jotka ovat erityisen merkityksellisiä osapuolille. Jos konflikti liittyy valta-asemaan, identiteettiin, periaatteisiin tai arvomaailmaan, on mahdollista, ettei yhdessä työskentely enää onnistu. Toisaalta konflikti voi johtaa uusiin ajatuksiin ja niiden myötä uusiin toimintatapoihin. (Lohtaja ym. 2007, 170-172.)

Useat tutkimukset osoittavat, että taloushallinnon ammattilaiset uskovat viestintätaitojen olevan tärkeitä heidän ammatissaan, ja viestintätaidot ovatkin nykyisin osa taloushallinnon osaajien koulutusta. Alalle vaikuttaa hakeutuvan teknisesti ja matemaattisesti lahjakkaita henkilöitä, joista ristiriitaisesti osa ei kuitenkaan usko viestintätaitojen puutteen haittaavan heidän työuransa kehitystä. (Ameen, Bruns & Jackson, 2010.) Kuitenkin taloushallinnon ammattilaiset mieltävät vuorovaikutusosaamisen keskeiseksi osaksi työtään. Asiakaskontaktit ja -tapaamiset ovat tärkeä osa asiakassuhteen muodostumista. Vuorovaikutusosaaminen on myös ammatillista osaamista ja se voidaan nähdä pääomana työyhteisössä. Vuorovaikutusosaaminen voidaan määrittää myös taloushallinnon ammattilaisten tehtävänä sekä kilpailuvalttina. (Vilokkinen-Määttä 2017, 25-26.)

3 Tilitoimistoyhteistyö

Tämä luku käsittelee tilitoimistoyhteistyötä eri näkökulmista. Aluksi esitellään taloushallinnon roolia yritystoiminnassa sekä tilitoimiston merkitystä pk-yrittäjälle. Luvussa käsitellään lisäksi tilitoimiston valintaan liittyviä seikkoja, palvelun laatua ja asiakassuhdetta.

Lopuksi syvennyttään tilitoimistoyhteistyössä nimenomaan henkilökemioiden ja yhteistyön merkitykseen palvelusuhteen laatuun vaikuttavina tekijöinä.

3.1 Taloushallinto osana yritystoimintaa

Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, joka tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoi yrityksen johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallinnolle on monta määritelmää arjessa: puhutaan laskentatoimesta, kirjanpidosta, palkanlaskennasta, Financial Management -käsitteestä tai Management Accountingista. Taloushallinnolla voidaan myös laajasti tarkoittaa integroitua, sähköistä, yhä enenevämmässä määrin kommunikoivampaa ja kansanvälisempää toiminta-aluetta, jonka tarkoituksena on tuottaa johdolle päätöksenteon tueksi tulevaisuussuuntautunutta informaatiota. (Alhola 2010.) Taloushallinto on väline, jolla yhtiölle voidaan muodostaa vahva perusta ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista, jolloin taloushallinto on myös keino kasvattaa yrityksen arvoa. Taloushallinnon ollessa osa yrityksen kokonaishallintoa, sen hyvyys tai huonous näkyy helposti yrityksen arvossa. Yrityksen arvon perusta ovat asiakassuhteet ja niiden kannattavuus, joita tukevat hyvät hallinnolliset prosessit. (Rytsy 2012, 8.)

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, joka kerää ja rekisteröi yrityksen toimintoja kuvaavia lukuja ja laatii niihin perustuvia raportteja ja laskelmia johdolle, rahoittajille ja muille sidosryhmille. Rekisteröintitehtävää varten laskentatoimi kerää ja rekisteröi yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten ja hyväksikäyttötehtävässä laskentatoimi tuottaa rekisteröimistään tiedoista raportteja päätöksenteon tueksi. (Uusi-Rauva & Neilimo 2014, 12-13.) Laskentatoimi on tietojärjestelmä, joka kvantifioi, prosessoi ja viestii taloudellista tietoa määrätystä taloudellisesta yksiköstä (Needles Belverde Jr., Anderson & Caldwell 2000, Mălăescu & Popovici 2015, 209 mukaan). Ulkoisen laskentatoimen eli kirjanpidon keskiössä on yrityksen ja sen ulkopuolisten talousyksiköiden väliset liiketoimet: kirjanpidon perusteella tuotetaan lakien vaatimat ja säätelemät dokumentit yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi, jolle ei ole lain säätämää tuottamisvaatimusta, palvelee yrityksen johtamista. (Tomperi 2016, 10.)

Taloushallinnon tuottamiseen on kaksi eri tapaa: yritys voi tuottaa sen itse sisäistettynä omana toimintona tai taloushallinto voidaan ulkoistaa taloushallinnon ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle. Palvelun tuottamistavalla ei ole merkitystä sille, mihin tarkoitukseen taloushallintopalveluja tuotetaan. Taloushallinnon tehtävänä on toiminnon järjestämistä riippumatta auttaa päätöksenteossa eri tasoilla. Pienillä yrityksillä on ollut tapana yleensä ulkoistaa taloushallintonsa. Myös suuremmat yritykset ovat alkaneet ulkoistaa taloushallintonsa yhä useammin. (Alhola 2010.) Taloushallintoa organisoitaessa ei enää pohdita ainoastaan itse tekemisen ja ulkoistamisen tai hajauttamisen ja keskittämisen välillä, vaan tarjolla on enemmän vaihtoehtoja. Pilvipalveluiden myötä taloushallinnon organisointi on mahdollista aivan uudella tavalla. Työnjako esimerkiksi yrityksen ja tilitoimiston välillä voidaan tehdä yksilöllisesti juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Onnistuessaan uudenlainen organisointi tuo huomattavia kustannussäästöjä ja tehokkuutta toimintoihin. Pilvipalvelujen hyödyntäminen ei muuta talousprosesseja mitenkään, vaikka sillä onkin merkittävä rooli taloushallinnon kehittämisessä. (Lahti & Salminen 2014, 204-205.)

Taloushallintoliiton arvion mukaan 90 prosenttia pienistä kirjanpitovelvollisista käyttää tilitoimistojen palveluja (Kovero 2015). Tutkimuksen mukaan taloudellista neuvontaa tarjoavia palveluja käyttävät yleensä pienyrittäjät, konsultteja puolestaan suuremmat yritykset. Pienet yritykset ovat valmiita maksamaan enemmän taloudellisista neuvontapalveluista kuin peruskirjanpitoalveluista. (Gooderham & Nordhaug 2000, Gooderhamin, Tobiassenin, Døvingin & Nordhaugin 2004, 9 mukaan.) Tilitoimistoalan ulkoistamispalvelujen kasvu lisää tarpeita asiantuntijoiden osaamisen alueista: tilitoimiston tuottaman kirjanpidon ja tilinpäätöksen sisältämän perustyön lisäksi ulkoistava yritys voi tarvita asiantuntijuutta verotukseen, erilaisten toimialojen luomiin vaatimuksiin sekä sisäisen laskennan osa-alueille. (Alhola 2010.)

3.2 Miksi pk-yrittäjä tarvitsee tilitoimistoa?

Liiketoiminnan suunnittelu on osa jokaisen yrittäjän ja yritysjohtajan arkipäivää, ja sen avulla liiketoiminnan taloudellisuustavoitteeseen voidaan pyrkiä rakentamalla tulevaisuutta ohjatun liiketoiminnan suunnittelun avulla. Liiketoiminnan suunnitteluun ja suunnitteluprosessin kulkuun vaikuttavia tekijöitä ovat suunnitelman tarkoitus, yrityksen ke-

hitysvaihe sekä yrityksen toimiala. Liiketoiminnan suunnittelu ohjaa myös yrityksen talouden suunnittelua: yrityksen liiketoimintojen suunnittelu ja johtaminen sekä talousjohtaminen ovat käsi kädessä kulkeva prosessi, jossa kumpaakaan ei ole syytä tarkastella erillisenä toimintona. (Koski & Virtanen 2005, 8-9.) Tutkimukset osoittavat, että monella pienyrityksen omistaja-yrittäjällä ei ole kaikkea vaadittavaa taloudellista osaamista, eikä pienyrityksen johto välttämättä ole tietoinen siitä, miten taloudellisia tietojärjestelmiä voisi käyttää päätöksenteossa apuna. (Deakins, Logan & Steele 2001, Gooderhamin ym. 2004, 7 mukaan.) Pk-yritykset tarvitsevat usein ulkopuolista tukea taloushallintoon, sillä yrityksillä ei ole joko tarvittavia resursseja tai omaa sisäistä osaamista (Bennett & Robson 2005, Careyn ja Tanewskin 2016, 291 mukaan). Tilitoimisto on asiakasyrityksen apuna liiketoiminnan kannattavuuden seurannassa, jolloin ajantasainen kuukausitason raportointi voi tukea yrittäjää päätöksenteossa. Tilitoimiston vahvuus on avata raportit sanalliseen muotoon ja tukea asiakasyritystä suunnittelussa. (Reunanen 2015.)

Taloudellinen näkökulma on osa yrityksessä tehtäviä päätöksiä: liiketoimintaa harjoittavat yritykset ohjaavat toimintaansa taloudellisten tavoitteiden ja reunaehtojen varassa. Yrityksissä pyritään tuottamaan taloudellista hyötyä omistajille, tarjoamaan työpaikkoja työntekijöille, olemaan uskottavia asiakkaita toimittajille sekä luotettavia kumppaneita omille asiakkaille. Näihin tavoitteisiin päästäkseen vaaditaan yrityksiltä taloudellista tuloksellisuutta. Laskentatoimi tarjoaa yrityksen päätöksentekoprosessiin tukea ja tietoa, jonka avulla yrityksen johdon lisäksi eri sidosryhmät saavat tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 8-10.) Tilitoimisto on useimmiten pienyritysten talouskumppani, jolla on tärkeä rooli olla auttamassa ja tukemassa yrittäjää talousosaamisellaan. Osaavan tilitoimiston kanssa tehtävällä yhteistyöllä yritys voi vahvistaa yrityksensä kilpailukykyä. (Ahvenniemi 2012, 2.)

Organisaatioiden toiminta on yksilöllistä ja päätöksentekotilanteet monimuotoisia ja vaativat joskus nopeaa reagointia päätöksentekohetkiin. Laskentatoimen raporttien avulla voidaan hahmottaa monimuotoista todellisuutta: se on keskeinen kommunikoinnin väline niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Jotta yrityksissä ja organisaatioissa voidaan toimia ja tehdä perusteltuja päätöksiä, tarvitaan laskentatoimen tuottamaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa toiminnan ja päätöksenteon perustaksi. (Ikäheimo ym. 2016, 11-12.) Kun tilitoimisto hoitaa asiakkaan taloushallintoa, asiakaspalvelun nopeus vaikuttaa asiakkaan saaman tiedon käyttöarvoon. Reaaliaikaisen tiedon saaminen yrityksen ta-

loudesta sekä tiedon tulkinta auttavat tilitoimiston asiakasta päätöksentekotilanteissa. Tilitoimiston tuottama informaatio on asiakkaalle vahva tuki päätöksentekotilanteisiin, joihin tarvitaan faktatietoa yrityksen taloudesta. Suuremmissa yrityksissä näistä tehtävistä vastaavat controllerit ja talouspäälliköt, mutta pk-yrittäjälle tilitoimisto toimii näissä rooleissa. (Rämä 2016.)

Laskentatoimen ytimessä on kirjanpito, joka on taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokittelujärjestelmä. Laskentatoimi ei ole vain laskennan ammattilaisille kuuluva asiantuntemuksen alue, vaan se on kiinteä osa organisaatioiden toimintaa. Jokaisen vastuullisessa asemassa olevan henkilön tulisi hallita laskentatoimen perusasiat, jotta hän voi hyödyntää sitä toiminnassaan ja päätöksenteossaan. Laskentatoimi perustuu ihmisten välisiin sopimuksiin, joissa pelisäännöt ovat yhteisiä, mutta joiden puitteissa on paljon kiehtovia mahdollisuuksia kehittää yrityksen toimintaa osuvammin kuvaavaa informaatiota, tunnistaa toiminnallisia kokonaisuuksia ja havaita merkittäviä yksityiskohtia. (Ikäheimo ym. 2016, 12.) Tilitoimiston asiakaskunta koostuu yleensä asiakkaista, joiden ydinosamiseen taloushallinto ei kuulu. Asiakkaalla voi olla rajallinen ymmärrys kirjanpidosta, eikä hän välttämättä ole tietoinen kaikista tarpeistaan. Tilitoimiston kanssa asioidessaan asiakas voi olla jopa epätietoinen siitä, minkälaista palvelua hän on saamassa: palveluprosessi on asiakkaalle melko näkymätön. Ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta auttaa asiakkaan todellisten tarpeiden kartoituksessa. Mitä enemmän asiakkaalle tuodaan tietoon tilitoimiston tarjoamia raportointimahdollisuuksia peruskirjanpidon lisäksi sekä niiden merkitystä nimenomaiselle asiakkaalle, sitä paremmin voidaan auttaa asiakasta yrityksensä johtamisessa tilitoimiston tarjoamien palvelujen avulla. (Löfman-Lindström 2016.)

Pk-yritysten talousjohtaminen käytännössä usein on tilitoimistosta saatava tuloslaskelma ja tase, jotka laaditaan tilinpäätöstä varten. Yrittäjiä usein opetetaan lukemaan tuloslaskelmaa ja tasetta tunnuslukuanalyysin kautta samoilla periaatteilla kuin pörssiyrityksen tilinpäätöksiä. Pk-yrittäjälle on tärkeämpää varmistaa tulevaisuuden maksuvalmius rahavirtojen kautta kuin tarkastella tietyn hetken maksuvalmiuden tunnuslukua. Yrittäjän tulee yksittäisten tunnuslukujen ymmärtämisen sijaan ymmärtää, miten taloudelliset tunnusluvut ovat seurausta strategisista ja operatiivisista päätöksistä sekä miten talousjohtamisen avulla voidaan myös nostaa yrityksen menestymisen tasoa. (Koski ym. 2008, 10-11.) Menestyvissä organisaatioissa talousorganisaatio on mukana yrityksen strategian kehittämässä ja suurten liiketoimintaa koskevien päätösten teossa; se käy vuoropuhelua

sekä liiketoiminnan ymmärtämisestä että talouden teknisestä osaamisesta (Loikkanen & Rätty 2007, 155).

Monet pk-yritykset ovat pitkään jo ulkoistaneet taloushallintonsa kirjanpidon ja palkanlaskennan osalta. Ulkoistaminen voi tuoda tehokkuutta taloushallintoon sekä kustannussäästöjä, mutta toisaalta ulkoistamisen avulla yritys pystyy keskittymään omaan ydintoimintaansa. (Lindfors & Koivumäki 2012, 26; Järvenpää & Lämsiluoto 2008, 74-75; Alhola 2010.) Yrittäjä voi keskittyä levollisin mielin liiketoimintaansa, kun taloushallinto on hoidettu kunnolla. Jos taloushallintoa ei ole hoidettu kunnolla, voi yritystoimintaan varattu aika kulua erilaisiin selvityspyyntöihin ja selvitysten tekemiseen. (Järvenpää ym. 2008, 75; Rytty 2012, 10.) Taloushallinnon automatisointi ja sähköistäminen ovat merkittäviä investointeja. Myös jatkuvasti kasvavat osaamisvaatimukset ohjaavat yrityksiä ulkoistamaan taloushallintonsa. Kustannustehokkuus taloushallinnossa edellyttää tarkkaan viimeisteltyjä taloushallinnon prosesseja, joihin taloushallintoprosessien osajana tilitoimisto, taloushallinnon ulkoistamispalveluihin erikoistunut asiantuntijaorganisaatio, pystyy vastaamaan. (Alhola 2010.)

Yritysten taloushallinnossa kuluu paljon aikaa manuaaliseen työhön. Laskujen tulostus, postitus, saapuneiden paperisten laskujen käsittely ja mapittaminen sekä tietojen syöttäminen käsin eri järjestelmiin vie paljon yrittäjän aikaa. Sähköisillä järjestelmillä on mahdollisuus tehostaa taloushallintoa ja säästää työtunteja. (Hirsimäki 2015, 6.) Perinteisesti taloushallinnon palveluita on tuotettu tilitoimiston hallinnoimalla tietojärjestelmällä, jota on voitu pyrkiä integroimaan asiakkaan käyttämiin järjestelmiin. Lähtökohtana näiden järjestelmien kehittämiseksi on ollut tilitoimiston näkökulma, sen prosessit ja palveluntuotannon optimointi. Nykyisin käytössä ovat Web-pohjaiset talousohjausjärjestelmät ja niihin integroidut toiminnanohjausjärjestelmät, jotka mahdollistavat yrityskohtaisen työnjaon asiakasyrityksen ja tilitoimiston välillä tiedon ollessa aina reaaliaikaista. (Fredman 2010, 44-47.)

Sähköiset järjestelmät antavat mahdollisuuden seurata saatavia, velkoja sekä pankkitilejä reaaliajassa. Kun yrittäjä ulkoistaa taloushallintonsa tilitoimistolle, hän voi saada käyttöönsä erilaisia sähköisiä ratkaisuja taloushallintonsa sähköistykseen ja tehostaa samalla omaa ajankäyttöään. (Hirsimäki 2015, 6.) Sähköinen taloushallinto tarjoaa yritykselle mahdollisuuden talouden ennakkointiin. Kassan budjetointi ja ennustaminen ovat kasva-

ville yrityksille tärkeitä. Kun ostolaskut tulevat yritykselle nopeasti tietoon ja myyntilaskut saadaan nopeasti asiakkaille, kassan hyvään hallintaan ja yrityksen maksuvalmiuteen liittyvät elementit ovat olemassa. Myös asioiden käsittely helpottuu kirjanpitäjän kanssa puhelimesta tai sähköpostitse, kun molemmilla sekä yrittäjällä että tilitoimiston edustajalla on nähtävillä samat tiedot sähköisissä järjestelmissä. (Lehtonen 2016, 8-10.)

3.3 Tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä

Tilitoimisto on yrityksen tärkeä yhteistyökumppani, ja tilitoimiston valintaan on siksi syytä syventyä huolellisesti (Lindfors ym. 2012, 27). Yrittäjä valitsee tilitoimistoa joko perustaessaan yritystä tai vaihtaessaan tilitoimistoa (Koskela 2012). Yrittäjät ymmärtävät hyvän tilitoimiston merkityksen ja sen etsinnän tärkeyden (Toikka 2016, 22). Ennen tilitoimiston valintaa yrityksen on käytävä läpi omat toimintonsa ja resurssinsa sekä pohdittava, mitä kehityskohteita taloushallinnossa voi olla. Kehityskohteet ja niihin liittyvät kysymykset vaikuttavat tilitoimiston valintaan. Tilitoimiston osaaminen ja sen tarjoama palvelutaso ovat merkittäviä tekijöitä tilitoimiston valinnassa. Luovuttaessaan taloushallintonsa tilitoimiston hoidettavaksi yrityksen pitää pystyä luottamaan siihen, että tilitoimistossa on riittävästi kirjanpitoon, verotukseen ja yhteisöläinsäädäntöön liittyvää osaamista. (Lindfors ym. 2012, 26.)

Yksi merkittävin tekijä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen, on yrityksen talousasioiden hoito. Usea yrittäjä hyödyntää talousasioissaan tilitoimistojen tarjoamia taloushallinnon palveluja. Tilitoimiston valinnan onnistuminen ja tarjolla olevien palvelujen oikea käyttö luovat pohjan yritystoiminnan ohjaamiselle ja riskienhallinnalle. Tilitoimistoyhteistyön tulisi perustua hyvän taloushallinnon periaatteille, jossa keskiössä on asiakkaan kokonaisvaltainen huolenpito eli sen tulisi käsittää muutakin kuin pelkästään yrityksen talousasioiden lakisäätteisten velvoitteiden hoitamisen. (Ahvenniemi 2015b, 2.) Suomen Taloushallintoliitto on laatinut vuosikymmenten ajan suosituksia ja ohjeita, miten tilitoimistoalalla tulisi hoitaa asiakkaiden toimeksiantoja. Taloushallintoliittoon kuuluvat palveluntarjoajat noudattavat toimialastandardia, jolloin kaikki työntekijät tilitoimistossa toimivat samalla tavalla. Palvelun laatu ei tällöin muutu, vaikka yrittäjän kirjanpitäjä vaihtuisikin, sillä toimintatavat ovat samat tilitoimiston sisällä. Laadukkaan tilitoimiston tunnistamiseen auttavat Taloushallintoliiton luomat julkiset pelisäännöt; Taloushallintoliiton jäsentilitoimistolta on saatava toimialastandardin mukaista palvelua. Auktorisoitu

Taloushallintoliiton jäsen -merkki auttaa yrittäjiä erottamaan auktorisoidut ja valvotut toimijat. (Mäkinieniemi 2012, 6-7.)

Jokainen yrittäjä haluaa löytää pätevän ja asiantuntevan tilitoimiston. Tilitoimiston laadun varmistamisen takeeksi osa yrittäjistä valitsee auktorisoidun tilitoimiston, osa yrittäjistä valitsee toimiston muilla kriteereillä (Koskela 2012). Jotta pystyttäisiin välttymään ikäviltä yllätyksiltä ja epäonnistuneelta tilitoimiston valinnalta, onkin tärkeää, että yritys saisi suosittelijoita harkitulle palveluntarjoajalle. Tätä varten tarjouspyyntövaiheessa yritys voi pyytää tietoa tilitoimiston referenssiasiakkaista. Yleensä tilitoimistot palvelevat monella erilaisella toimialalla toimivia yrityksiä, mutta osa tilitoimistoista on kuitenkin erikoistunut tiettyihin toimialoihin. Tilitoimiston toimialatuntemus voi olla tärkeä kriteeri yrityksen tehdessä valintaa eri tilitoimistojen välillä. (Lindfors ym. 2012, 26-27.) Tilitoimiston valintaa helpottaakseen moni yrittäjä kyselee suosituksia eri toimistoista sellaisilta tahoilta, joihin yrittäjä itse luottaa. Kaiken kaikkiaan tilitoimiston valintaan vaikuttaa moni seikka. (Koskela 2012.)

Tilitoimistot tarjoavat perinteisiä kirjanpitolpalveluita. Myös niiden ohella tarjottavilla palveluilla voi olla yrittäjälle suuri merkitys tehtäessä valintaa sopivasta tilitoimistosta. Taloushallinnon sähköistyminen on muuttanut tilitoimistojen roolia. Perinteisen tallennustyön osuuden vähetessä tilitoimistohenkilökunnalta vapautuu aikaa asiakkaiden konsultointiin taloushallinnon kysymyksissä. (Lindfors ym. 2012, 26-27.) Tutkimuksen mukaan yritys hankkii todennäköisimmin talousneuvontaa yrityksen ulkoiselta kirjanpitäjältä. Pk-yritykset vaativat aikaa ja pidempää asiakassuhdetta, ennen kuin ne pystyvät tekemään päätöksen, hankkivatko ne talousneuvontaa senhetkiselä kirjanpitäjältään. Asiakassuhteen aikana yritys voi todeta, onko kirjanpitäjällä tarvittavaa osaamista taloudelliseen neuvontaan ja lisäpalvelujen tuottamiseen. Tilitoimistojen asiakkaat eivät yleensä suoraan hanki muita lisäpalveluja kuin pelkän vaaditun kirjanpidon. Asiakassuhteen kehittyessä yritys vahvistaa mielikuvaansa siitä, onko palveluntuottajalla osaamista myös muihin palveluihin kuin pelkän kirjanpidon tuottamiseen. Mitä paremmin kirjanpitäjä pystyy hoitamaan asiakassuhdetta ja vastaamaan tietyn asiakkaan tarpeisiin, sitä todennäköisemmin asiakas tekee päätöksen hankkiakseen tilitoimistolta muita palveluja. (Carey & Tanewski 2016, 307.)

Tilitoimiston tarjoama ulkoistettu taloushallinto voidaan erottaa kahdeksi kokonaisuudeksi: palveluun ja sitä tukeviin ratkaisuihin. Ohjelmistot ja järjestelmät, jotka ovat taloushallintoa tukevia ratkaisuja, ovat periaatteessa samat kaikille palveluntarjoajille. Erottautuminen tapahtuu erityisen osaamisen ja sen mahdollistaman palvelun avulla. Kun rutiininomaiset tehtävät automatisoituvat, taloushallinnon tuottamat lisäarvopalvelut ja aktiivinen kommunikointi palvelun hankkijan kanssa muodostavat enenevän osan työtehtävistä. (Alhola 2010.) Yrityksen ei tarvitse ulkoistaa kaikkea taloushallinnostaan, vaan rajapinnat yrityksen ja tilitoimiston välillä voidaan saada toimimaan sujuvasti suunnitelmalla ja sopimalla. Nykyiset edistyneet työvälineet mahdollistavat uudenlaisen yhteistyön tilitoimiston ja yrityksen johdon kanssa. (Roivainen 2017.) Jos tilitoimisto ja asiakasyritys käyttävät samoja ohjelmistoja, tulisi tilitoimiston henkilökunnan pystyä opastamaan asiakasyrityksen henkilöstöä ohjelmistojen käytössä. Tilitoimiston valintaa tehdessä tulisi yrityksen huomioida myös tilitoimiston toimintavarmuus vuosi- ja sairaslomien aikana. Palveluntarjoajan henkilöstö- ja muiden resurssien tulisi olla riittävät myös silloin, jos ja kun asiakasyrityksen toiminta laajenee. (Lindfors ym. 2012, 26-27.)

Usea pk-yrittäjä kokee hankalaksi ymmärtää taloushallintoa, kun yrittäjän oma osaaminen keskittyy yrityksen ydinalaan (Sorvali 2013, 8). Taloushallinnon asiantuntijan tulee keskustella informaation käyttäjän eli asiakkaan kanssa siitä, millaista informaatiota tämä tarvitsee päätöksenteossa. Ennen raporttien tuottamista tulisi ymmärtää syvällisesti, millaiset asiakkaan tietotarpeet ovat. Taloushallinnon asiantuntijan tulee esitellä, millaista informaatiota on mahdollista tuottaa päätöksenteon tarpeisiin. Silloin laskentatoimen laskelmat voidaan valita niin, että ne pystyvät tuottamaan relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista informaatiota, jonka hyödyt ovat suurempia kuin sen aiheuttamat kustannukset. Taloushallinnon johtamishaasteena on se, kuinka hyvin päätöksentekijät ymmärtävät laskelmia ja kuinka hyvin tuotetut laskelmat huomioivat kaikki päätöksenteon kannalta olennaiset kustannukset ja tuotot. Taloushallinnossa on tärkeää myös auttaa informaation tulkittamisessa itse tiedon tuottamisen lisäksi. (Järvenpää ym. 2015, 35-39.)

Tilitoimistopalveluja tarjoavien tilitoimistojen hinnoittelu vaihtelee suuresti ja veloitusperusteita on monia. Tilitoimiston laskutus voi perustua käytettyyn aikaan tai tapahtumien lukumäärään, viranomaisilmoituksista veloittaviin erillismaksuihin tai kiinteisiin veloituksiin. Kun asiakasyritys tekee tilitoimiston valintaa, tulisi pyrkiä hintoja tarkastelemalla saamaan käsitys myös palveluiden laadusta. Hinta-laatusuhteeseen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan ammattitaito ja ajankohtaiskoulutus, käytettävät työvälineet

ja toimitilat, saatavien palveluiden laatu ja laajuus sekä asiakkaille tarjottava ajantasatieto tilitoimiston nettisivulla, asiakastiedotteissa ja henkilökohtaisissa kontakteissa. (Lindfors ym. 2012, 27.) Laskentainformaation tuottamisen vähimmäismäärä on lakisääteisesti määritelty (ns. rahoittajien laskentatoimen normiperusteisuus). Tämän määrän ylittävälle informaation tuottamiselle tulisi löytyä yrityksessä käyttöarvo, joka on suurempi kuin lisäinformaation tuottamisen kustannukset, jolloin laskentainformaation tuottaminen on kannattavaa. Informaation käyttöarvo on riippuvainen ajan kulumisesta: mitä nopeammin ja reaaliaikaisemmin informaatio saadaan mukaan päätöksentekoprosessiin, sitä suurempi käyttöarvo tiedolla on. (Ikäheimo ym. 2016, 16-17.)

Pienet yritykset ovat lähes poikkeuksetta ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoihin, jolloin yritykset ovat riippuvaisia palveluntarjoajalta saadusta tiedosta ja asiantuntijapalveluista. Tilitoimisto ei usein tunne riittävän hyvin asiakkaan liiketoimintaa ja sen erityispiirteitä, jolloin asiakasta ei kyetä tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jos asiakkaan ja tilitoimiston välinen vuorovaikutus on vähäistä, ei tilitoimistolla ole välttämättä tarpeeksi tietoa asiakkaansa tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi fyysinen etäisyys voi luoda haasteita molemmille osapuolille. (Julenmaa 2007a, 13.) Tutkimuksen mukaan yritykset ovat usein haluttomia vaihtamaan tilitoimistoa siinäkin tilanteessa, kun ne eivät ole tyytyväisiä saamiinsa palveluihin (Marriot & Marriot 2000, Julenmaan 2007b, 47 mukaan). Tilitoimiston vaihtamiseen johtava syy yleensä on tyytymättömyys entisen tilitoimiston toimintaan. Yrittäjä tahtoo löytää toimiston, jonka tarjoamat palvelut olisivat laadultaan parempia kuin edellisellä palveluntarjoajalla. (Koskela 2012.)

3.4 Palvelun laatu tilitoimistossa

Palveluliiketoiminta on ihmisten tuottamaa palvelua toisille ihmisille, jossa palvelukokemus luodaan yhdessä työyhteisön voimin, mutta keskiössä ovat yksilöt, jotka palvelevat asiakkaita ja vaikuttavat omalla toiminnallaan muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. Palveluliiketoiminnan perustana on yksilöiden välinen toiminta, vaikka osa palveluista tuotettaisiinkin verkossa tai ilman ihmiskontaktia. Kaikkien käyttäytyminen, niin työyhteisön jäsenten sekä asiakkaan, vaikuttaa ilmapiiriin ja toiminnan tuloksellisuuteen. (Fischer & Vainio 2014; 17, 19.) Tilitoimiston intressi on asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltainen tunnistaminen ja hyvä asiakaspalvelu (Ahvenniemi 2015, 2). Tutkimuksen mukaan mitä

pienempi yritys on, sitä epätodennäköisemmin se on valmis ostamaan ulkoisia neuvontapalveluja (Bennet & Robson 1999, Gooderhamin ym. 2004, 6 mukaan). Palvelusuhteen laatu ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä, kun asiakas harkitsee neuvontapalvelujen hankintaa (Bennet & Robson 1999, Jullenmaan 2007b, 48 mukaan).

Positiivisen asiakaskokemuksen syntyminen edellyttää sitä, että asiakas kokee tullessa huomioiduksi, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Positiiviseen asiakaskokemukseen voidaan lukea myös lupauksen pitäminen sekä korkea palvelun laatu. Palveluliiketoiminnan kilpailukyky ei synny pelkästään tuotteiden tai palvelujen kautta, vaan yksilöillä on kyky synnyttää ja ylläpitää positiivisia laatu yhteyksiä sekä yrityksen sisällä että kaikkien sidosryhmien kanssa. (Fischer ym. 2014, 10-11). Yrittäjän tulisi tiedostaa, että tilitoimistopalvelu on korkeaa osaamista vaativaa palvelua, jossa lähtötiedoilla on merkittävä vaikutus palvelun laatuun. Palveluliiketoiminnan laatu muodostuu sekä palveluntuottajan (tilitoimiston) että palvelun käyttäjän (asiakkaan) välisestä yhteistyöstä, jolloin asiakas itse osallistuu aktiivisesti laadukkaaseen palvelun tuottamiseen. (Koski 2017, 6.)

Tutkimukset osoittavat, että johtamista tukevissa tilitoimistojen tuottamissa taloushallinnon palveluissa on ongelmia palvelun laadussa. Palveluntuottajat eivät pysty tuottamaan sellaista laatua, jota palveluiden käyttäjät toivoisivat. Laatuun liittyvistä ongelmista suurin liittyy viestintään. Jotta palvelun laadusta oltaisiin selvillä, tulisi palveluntuottajan selvittää, miten asiakkaat kokevat palvelunlaadun. Palvelun laatua selvitetessä tulisi keskittyä siihen, miten asiakkaat kokevat tuotettuun tietoon liittyvät tekijät: ymmärrettävyyden, oikea-aikaisuuden, asiaankuuluvuuden ja merkityksellisyyden sekä sen käytettävyyden päätöksenteon tueksi. Jos asiakkaan kokemusta ei selvitetä, johtaa se viestinnän epäonnistumiseen. Kun laatuun liittyvät ongelmat koskevat viestintää ja tuotettua tietoa, on tärkeää, että palveluntuottajat parantavat ja tehostavat viestintätaitojaan. (Walker, Fleischman & Johnson 2012, 15-25.)

Päätöksenteossa käytetty informaatio ei saa olla liian suppeaa, vaan informaatiojärjestelmien tulee tuottaa riittävän laaja-alaisesti myös tulevaisuuteen liittyvää, ei-rahamääräistä ja subjektiivista informaatiota kuten skenaarioita. Laaja-alaista informaatiota käyttävät yritykset menestyvät paremmin kuin sellaiset yritykset, jotka käyttävät pelkästään kapea-alaista talouteen liittyvää rahamääräistä informaatiota päätöksenteossaan. Informaatiota

tuotettaessa tulee huomioida organisaation ominaispiirteet: suuret epävarmoilla markkinoilla toimivat yritykset eroavat pienistä paikallisilla markkinoilla toimivista yrityksistä, jolloin niiden tiedolliset tarpeet ovat erilaisia. Informaation laatua arvioitaessa on otettava huomioon informaation hyödynnettävyys päätöksenteossa sekä lisäinformaation aiheuttama työmäärä ja kustannukset. (Järvenpää ym. 2015, 43.)

Tuotettu tieto on taloushallinnon palvelujen tuotos ja palvelun laadun keskiössä on tuotetun tiedon laatu. Tiedon laatua, ja sitä myötä palvelun laatua, voidaan mitata tiedon virheettömyydellä, täydellisyydellä, asiaankuuluvuudella ja oikea-aikaisuudella. Laadukas taloushallinnon palvelu auttaa asiakasta tehtävässään ja laadukkaasti tuotettu palvelu takaa korkean asiakastyytyväisyyden. (Walker & Johnson 2006, 10.) Laskentatoimi pyrkii keskittymään tietoon, joka on toimijan kannalta oleellista. Esitettävän tiedon tulee olla sellaista, jolla voi merkittävästi vaikuttaa päätöksentekoon. Mikäli laskentatoimen raportti sisältää paljon tarpeetonta tietoa, raportin informaatioisisältö häviää epäoleellisuuksien sekaan, ja päätöksentekijä ei voi hyödyntää tuotettua tietoa. (Ikäheimo ym. 2016, 16-18.) Olennaisuuden haaste laskentatoimen informaatiossa liittyy siihen, onko tuotettu informaatio olennaista informaation käyttäjän näkökulmasta. Informaatiota tuotettaessa tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat yrityksessä päätöksentekijän kannalta huomattavan merkityksellisiä ja mitkä epäolennaisia. Päätöksentekijän ja päätöstilanteen aiheuttamat informaatiotarpeet tulee ratkaista aina tilannekohtaisesti. (Järvenpää ym. 2015, 46.)

Tuotettuun informaatioon liittyvät haasteet tulee tiedostaa, sillä nämä vaikuttavat merkittävästi laskentatoimen tuottamien laskelmien tuloksiin ja niiden perusteella tehtäviin päätöksiin. Taloushallinnon raportteja ja laskelmia tuotettaessa informaatioon voi liittyä useita ongelmia, ja niitä ratkaistaessa joudutaan tekemään useita kompromisseja. Informaation perusongelmat liittyvät laajuuteen, arvottamiseen, jaksotukseen, kohdistettavuuteen, luotettavuuteen ja olennaisuuteen, ja ongelmat ratkaistaan jokaisessa organisaatiossa organisaatiokohtaisesti. Laajuusongelmassa tulee ratkaista, mitkä kustannukset ja tuotot otetaan laskelmiin mukaan ja mitkä jätetään laskelmien ulkopuolelle perustelluista syistä. Arvotusongelma liittyy siihen, miten tuotot ja kustannukset tulisi arvottaa laskelmissa. Jaksotusongelma syntyy, kun tuotannontekijöitä joudutaan käyttämään pitkään useiden tuotteiden valmistamiseen ja tuotannontekijälle tulisi määritellä käyttöikä ja valita hankintamenon poistosuunnitelma. Myöskin pitkän tuotantoajan vaativan tuotteen tuotot liittyvät jaksotusongelmaan: miten saatu tuotto pitäisi kohdistaa eri laskentakausille ja miten niihin kohdistuvat kustannukset kohdistetaan. Tuottojen ja kustannusten

kohdistamisessa, joka on yksi laskentatoimen raporttien ongelmista, haasteena on nimenomaan välillisten kustannusten kohdistaminen esimerkiksi kustannuspaikalle tai tuotteelle. (Järvenpää ym. 2015, 44-48.)

Jotta informaatio olisi hyödyllistä johdolle, tulee sen olla helposti ymmärrettävässä muodossa ja virheetöntä (Mäläescu ym. 2015, 209). Ymmärrettävyys on laskentainformaation kannalta oleellista: laskentainformaatio tulee tarjota toimijoille ja päätöksentekijöille sellaisessa muodossa, että he pystyvät hahmottamaan, mistä on kysymys. Ymmärrettävyyden tärkeys korostuu: mikäli päätöksentekijä ei ymmärrä saamaansa informaatiota, ei asianmukaisuudella, luotettavuudella tai vertailukelpoisuudella ole mitään merkitystä. (Ikäheimo ym. 2016, 16-18.)

Auktorisoitujen tilitoimistojen tasaisen palvelunlaadun takaamiseksi Taloushallintoliiton toimialastandardit (TAL-STA) määrittävät niitä tekijöitä, joilla taloushallinnon palveluyritys pyrkii takaamaan tuottamansa palvelun laadukkuutta. Palvelun laadun takaamiseksi palveluyrityksessä tulisi olla ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta sen verran, että tilitoimisto pystyy hoitamaan asiakkaan toimeksiantoa laadukkaasti. Palveluntarjoajan tulisi yhdessä asiakkaan kanssa arvioida ja sovittaa asiakkaan sisäiset rutiinit sellaisiksi, että palvelut voidaan tuottaa hyvin. Asiakkaalle tulee tuottaa vain ne raportit, joista toimeksiantosopimuksessa on sovittu ja ne tulisi koostaa siten, että ne vastaavat rakenteeltaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita. Palveluntuottajan tulee talouden asiantuntijana neuvoa asiakasta riittävästä raportoinnin tasosta, jotta asiakas saisi ne raportit, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan menestyksekkääksi johtamiseksi. Asiakkaille tulee antaa ohjausta raporttien tulkinnasta ja selventää informaation merkitystä kommentoimalla. Kommentointi on erityisen tärkeää silloin, jos raportista käy ilmi joku taloudellinen seikka, johon asiakkaan tulisi kiinnittää huomioita tai jonka merkitystä asiakas ei välttämättä ymmärrä. (Taloushallintoliitto 2018.)

Hyvä kirjanpitäjä kantaa huolta asiakkaan ja hänen yrityksensä menestymisestä. Kirjanpitäjä pitää huolta yrityksen maksuvalmiudesta ja kannattavuudesta, ja hänen tulisi käydä yrittäjän kanssa keskustelua näistä asioista säännöllisesti. Kirjanpitäjän tulee osata verrata yrityksen mittareita toisiin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Yrittäjän on hyvä keskustella kirjanpitäjän kanssa siitä, missä yrittäjä ja hänen yrityksensä haluaisi olla muutaman

vuoden kuluttua. Se auttaa kirjanpitäjää ottamaan huomioon yrittäjän suunnitelmia paremmin, kun hän viimeistelee yrityksen tilinpäätöstä verottajalle ja rahoittajille. (Soro 2017a, 2.)

3.5 Yhteistyö kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä

Jokaisen yritystä johtavan kannattaisi olla perillä yrityksensä tärkeimmistä tunnusluvuista. Tällöin tilitoimistosta muodostuu kumppani, joka tukee ja neuvoo yrittäjää saamaan parhaan tuoton liiketoiminnastaan. (Sorvali 2013, 8.) Hyvä taloushallinto tilitoimiston ulkoistettuna taloushallinnon palveluna perustuu huolenpitoon ja siihen, että yrittäjä voi keskittyä omaan yritystoimintaansa (Ahvenniemi 2016, 2). Tilitoimistot ovat hoitaneet asiakasyritystensä puolesta lakisäätteisiä, korkeaa erityisosaamista vaativia tehtäviä, jolloin asiakas on saanut keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Tämä työnjako on pienten yritysten näkökulmasta tarkoituksenmukainen. (Julenmaa 2007b, 45.)

Yhteistyö asiakkaan ja tilitoimiston välillä on saatava heti alussa toimimaan, jolloin hyvällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys (Lehtonen 2016, 10). Taloushallinnon alalla työskentelevien ammattilaisten tulee yksinkertaistaa kieltä, jolla viestitään taloushallintoon kuuluvia asioita. Viestinnässä tulee huomioida kohderyhmä, jolle viestitään ja kommunikoida asiakkaan kanssa ymmärrettävällä kielellä. Samalla taloushallinnon ammattilaisten pitää olla kiinnostuneita ja pyrkiä ymmärtämään yrityksen toimialaa sekä sen toimintaympäristöä, joka luo hyvän pohjan yhteistyölle. (Kirsten & Fourie 2011, 476.) Tärkeitä tekijöitä tilitoimiston ja asiakkaan välisessä suhteessa ovat avoimuus ja luottamuksellisuus. Asiakasyrityksen on helppoa kertoa kirjanpitäjälleen yrityksensä asioista ja ottaa vaikeatkin asiat puheeksi, kun suhde on avoin ja luottamuksellinen. Mitä enemmän asiakas jakaa tietoa, sitä paremmin tilitoimisto pystyy tukemaan asiakasyrityksensä liiketoimintaa. Tämä edesauttaa sitä, että tilitoimisto voi havaita esimerkiksi säästökohteita ja huomata mahdollisuuksia verotuksen järjeistämiseen. (Lehtonen 2016, 10.)

Tutkimus osoittaa, että pienien yritysten omistaja-yrittäjät eivät yleensä näe tarvetta ulkopuolisille tuki- ja neuvontapalveluille. Yleensä apua tai neuvoja haetaan silloin, kun neuvo on tarpeen lain noudattamiseksi pikemmin kuin että se kasvattaisi liiketoiminnan arvoa. Kuitenkin näissä tapauksissa kirjanpitäjä nähdään ensisijaisena henkilönä, johon otetaan yhteyttä neuvojen saamiseksi. (Greene, Kirby & Najak 1998, Gooderhamin ym.

2004, 10 mukaan.) Tilitoimiston rooli voi olla toimia yrityksen neuvonantajana. Neuvonantajan on tunnettava yrittäjä ja yritys, tavattava säännöllisesti yrityksen edustajia ja kertoa yrittäjälle, miten hänen yrityksessään menee. Hyvä neuvonantaja tietää, mikä yrittäjälle on tärkeää ja miten yritystä tulisi kehittää ja mahdollisesti kasvattaa. Neuvonantajan tehtävänä on myös miettiä, miten hän voi auttaa yrittäjää vaurastumaan henkilökohtaisesti tai miten varallisuuden rakennetta voisi muuttaa tai mahdollisesti siirtää sitä eteenpäin. Hyvä neuvonantaja asettaa yrittäjän edun oman etunsa edelle. Silloin neuvonantaja uskaltaa kertoa, jos jossain asiassa ei ole taloudellisesti järkeä silläkin riskillä, että yrittäjä loukkaantuu asiasta ja neuvonantaja menettää asiakkuuden. Hyvä neuvonantaja haastaa yrittäjän ajattelua ja tarjoaa mielestään parempia vaihtoehtoja, vaikka helpompaa olisi tehdä vain se, mitä pyydetään ja laskuttaa siitä. Hyvä neuvonantaja tuntee oman rajallisuutensa ja osaa kertoa yrittäjälle, milloin olisi parempi käyttää jotakin toista vielä parempaa neuvonantajaa, joka on erikoistunut kyseisiin asioihin. (Soro 2017b, 2.)

Tutkimukset osoittavat, että yritysjohton tehdessä valintaa talousneuvonnan palvelujen tuottajasta, vaikuttaa siihen yrityksen ja kirjanpitäjän pitkä asiakassuhde. Kuitenkaan ammatillinen osaaminen ei ole päävalintakriteeri palveluntuottajaa valittaessa, vaan valinnan keskiössä ovat kirjanpitäjän persoona ja luonteenpiirteet sekä oikea-aikaisten neuvojen ja tuen saatavuus. (Marriott, Marriott, Collis & Duc Son 2008, 4.) Tilitoimiston ja asiakkaan välille muodostuu vuosien yhteistyön myötä tiivis suhde. Tämän suhteen aloittaminen, ylläpito sekä mahdollisesti päättäminen vaatii sekä tilitoimistolta että asiakasyritykseltä monipuolisia vuorovaikutustaitoja, jotta jatkuva yhteistyö toimisi sujuvasti. Ilman luottamusta ja uskottavuutta tilitoimistoyrittäjän on mahdotonta hoitaa omaa liiketoimintaansa. Luottamuksen perusta luodaan jo ensitapaamisella. Kun yrittäjä on kiinnostunut asiakkaastaan ja hänen toimialastaan, saa se asiakkaan tuntemaan itsensä arvokkaaksi jo ensikohtaamisella. Hyvän ensivaikutelman jälkeen on helppo rakentaa sujuvaa yhteistyötä, jossa ihmiset ovat tekemisissä omilla persoonillaan. (Svärd 2016.)

Luottamus syntyy ihmisten kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksena, ja siinä on kysymys ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Luottamus ei ole ostettavissa tai lainattavissa, vaan luottamus on ansaittava tai lunastettava omalla käyttäytymisellä. Luottamukseen keskeisimmin vaikuttavat käyttäytymispiirteet, kuten rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys, ovat luonteeltaan hyvin vuorovaikutteisia. Tutkimukset osoittavat, että luonteeltaan hyvin vuorovaikutteisella käyttäytymisellä on luottamusta luovaa merkitystä organisaatioissa. Lisäksi

tutkimuksissa merkityksellisenä nähdään käyttäytyminen luottamusta keskeisesti luovana tekijänä: organisaatio on pohjimmiltaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa käyttäytymisessä on keskeinen merkitys organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. (Harisalo & Miettinen 2010; 29-35.) Tutkimuksissa on havaittu, että pienien yritysten kirjanpitäjät ovat yleisimmin käytettyjä yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia. Luottamussuhde, joka on saavutettu hankittaessa kirjanpitäjältä lakisääteistä kirjanpitopalvelua, on yksi merkittävä tekijä, miksi oma kirjanpitäjä on valittu yleisimmin neuvonantajaksi. Luottamusta puolestaan herättää aiempi asiakassuhde: hyvin hoidetut lakisääteiset palvelut ja yrityksen kokema hyöty hyvin hoidettujen palveluiden käytöstä vahvistavat luottamusta omaan kirjanpitäjään myös neuvonantajan roolissa. (Kirby & King 1997, Gooderhamin ym. 2004, 9 mukaan.)

Luottamusta voidaan tarkastella prosessina, joka muodostuu luottamuksen luomisesta, ylläpitämisestä ja vahvistamisesta. Prosessista voi erottaa kolme vaihetta: arviointi, tietäminen ja yhdenmukaisuus. Arviointivaiheessa ihmiset opettelevat tuntemaan toisensa ja ovat epävarmoja sen suhteen, kuinka ja mihin suuntaan asiat saattavat kehittyä (ns. arvioivan luottamuksen vaihe). Kun osapuolet oppivat luottamaan toistensa arvioihin, he siirtyvät prosessin toiseen vaiheeseen (ns. tietämiseen perustuvan luottamuksen vaihe). Tässä vaiheessa osapuolet tuntevat toisensa ja luottavat toistensa valintojen ja käyttäytymisen ennustettavuuteen, ja mitä ristiriidattomampaa tieto toiselta on, sitä enemmän luottamus vahvistuu. Vuorovaikutuksen avoimuus, säännöllisyys ja myötämielisyys vahvistavat tietämiseen perustuvaa luottamusta. Kolmas vaihe muuttaa luottamuksen tavoitteiden ja pyrkimysten yhdenmukaisuudeksi, jolloin osapuolet ymmärtävät toistensa odotukset ja tarpeet, ja ovat valmiit auttamaan ja jopa uhrautumaan niiden saavuttamiseksi. Tällöin luottamussuhteessa olevien tavoitteet ja arvostukset ovat samansuuntaiset ja yhdenmukaiset. (Lewicki & Bunker 1996, Harisalon ym. 2010, 36-37 mukaan.)

On sanottu, että korkea luottamus toimijoiden välillä johtaa pitkäaikaiseen suhteeseen (Ring & Van de Ven 1992, Gooderhamin ym. 2004, 16 mukaan). Luottamus on tärkeä tekijä hankittaessa neuvontapalveluja, ja asiakassuhteen keston voisi olettaa olevan tärkeä tekijä asiakkaan harkitessa neuvontapalveluja kirjanpitäjältään (Bennett & Robson 1996, Gooderhamin ym. 2004, 16 mukaan). Luottamus asiakassuhteen perustana on olennaista, jotta kirjanpitäjä voisi tarjota palveluja, jotka vastaavat asiakkaan muuttuvia tarpeita (Bulkin, Gooderham & Lund 2005,4). Norjalaistutkimus osoittaa, että pienen yrityksen tyy-

tyväisyys kirjanpitäjään ei ole sidoksissa asiakassuhteen keston, vaan luottamus asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä on pikemminkin palvelun laadun tulosta. Jotta pienyrittäjä hankkisi neuvontapalveluja kirjanpitäjältään, tulisi tutkimuksen mukaan kahden ehdon täytyä. Ensinnäkin tilitoimistolta hankittujen lakisääteisten ja pakollisten kirjanpito- palvelujen tulisi olla laadukkaita. Toiseksi asiakkaalla tulisi olla kunnianhimoa kasvattaa tai kehittää liiketoimintaa, jotta se olisi halukas hankkimaan muita kuin pakollisia kirjanpito- palveluja. Kun nämä molemmat ehdot täyttyvät, todennäköisyys siihen, että asiakas hankkii myös muita kuin perinteisiä kirjanpitoon liittyviä palveluja, kasvaa. Tutkimustulokset osoittavat, että jos asiakkaalla on strategisena tavoitteena kasvu liiketoiminnassa, pienyritys on valmis hankkimaan liiketoimintaan liittyvää neuvontaa kirjanpidon palveluntarjoajaltaan. Strategiset tavoitteet pelkästään eivät saa pieniä yrityksiä hankkimaan liiketoimintaan liittyviä neuvontapalveluja, vaan yrityksellä itsellään tulee olla tiedon vastaanottokapasiteettia. (Gooderham ym. 2004, 17.)

Keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisilla persoonallisuuksilla ja henkilökemioilla voidaan perustella sitä, miten erilaisten ihmisten kanssa tullaan toimeen. Kuitenkaan yksilöiden käyttäytyminen ja vuorovaikutus eivät perustu vain pelkästään yksilön persoonallisuuteen ja henkilökemioihin. (Venkula 2007, Fischerin ym. 2014, 68 mukaan.) Toiminta vuorovaikutustilanteissa ja keskinäisessä kanssakäymisessä ei perustu pelkästään persoonaan, vaan myös kokemukseen ja rooleihin. Siksi vuorovaikutuksessa tärkeämpää on ymmärtää erilaisia näkökulmia kuin pelkkää persoona. (Fischer ym. 2014, 69-70). Vaikka tutkimustulokset ovat ristiriitaisia siitä, vaikuttaako asiakassuhteen kesto siihen, miten halukkaita kirjanpitäjältä ollaan hankkimaan taloudellisia neuvoja, ovat tutkimukset yhtä mieltä siitä, että luonteenpiirteet ja persoonallisuus kuuluvat olennaisesti siihen, millaiseksi asiakassuhde kirjanpitäjän ja asiakasyrityksen välille muotoutuu. Kun asiakassuhde muotoutuu hyväksi palveluntarjoajan ja asiakkaan välille, on asiakas haluton vaihtamaan kirjanpitäjäänsä. Pitkän asiakassuhteen syyksi asiakkaat määrittelevät pääasiassa sen, että palvelussa ei ole ollut mitään vikaa. (Marriott ym. 2008, 15-17.)

Tutkimustulokset osoittavat, että kirjanpitäjillä on merkittävä osa siinä, miten tietoa johdon laskentatoimen palveluista tuodaan asiakkaille ja kuinka asiakasyrityksen tietoisuutta talouden saralla voidaan kasvattaa. Kirjanpitäjät pystyvät tuomaan esille yrittäjälle, mitä mahdollisuuksia palveluntarjoajalla on tarjota yrittäjälle, jotta palvelut vastaisivat yrittäjän tarpeita ja osaamistasoa. (Marriot & Marriott 2000, Gooderhamin ym. 2004, 10 mu-

kaan.) Kasvuyritykselle on tärkeää keskittää omat resurssinsa ydinliiketoiminnan kehittämiseen ja myyntiin, jolloin taloushallinnon ulkoistaminen osaavalle tilitoimistolle on hyvä valinta. Kirjanpitäjä, joka toimii yhteistyössä asiakkaansa kanssa ja on perillä asiakkaansa tilanteesta, on paras kartoittamaan asiakkaansa tarpeita ja tarjoamaan hänelle ratkaisuja yrityksen senhetkiseen tilanteeseen. (Lehtonen 2016, 8-10.)

4 Liiketoiminnan ohjaus

Tässä luvussa määritellään, mitä liiketoiminnan ohjaus merkitsee. Lisäksi esitellään tarkemmin liiketoiminnan ohjausta, joka koostuu yrityksen johtamisesta, yrityksen strategiasta ja riskienhallinnasta. Tässä luvussa esitetään liiketoiminnan ohjauksen mekanismeja nimenomaan mikro- ja pienyrittäjän lähtökodista.

4.1 Yritystoiminnan kehittäminen

Jokainen uusi yritys on jonkun ihmisen haave, unelma tai idea. Siitä koostuu se käyttövoima, josta kaikki alkaa ja johon kaikki palaa. Loppu on osaamista, työtä ja onnea olosuhteissa, joista on yhteiskunnan toimesta mahdollista rakentaa suotuisat ja kannustavat. (Roininen 2011, 144.) Pienyrityksen kehittäminen lähtee yrittäjän omasta halusta. Verkostoitumalla ja luomalla yhteisiä kehittämisprojekteja, laatustandardien käyttöönotolla, tuotannon kehittämisellä ja yrityskuvan parantamisella saadaan aikaan positiivista muutosta yrityksessä. Yrittäjällä ei ehkä ole liikkeenjohtamisen koulutusta ollenkaan ja kehittämispaineet voivat olla suuri haaste. Yrittäjien lisääntyvä koulutustaso ei kuitenkaan kokonaan korvaa kykyä visioida ja vaistota kehittämistarpeita. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 86-87.)

Yrityksen kehittämisen lähtökohtana on selkeän strategian lisäksi tehokas liikeidea. Menestyvien yritysten liikeideassa on kolme pääpiirrettä: yritys on löytänyt itselleen markkinan, jonka asiakkaiden tarpeisiin se pystyy vastaamaan ja markkinaraon, jossa sen kilpailukyky on hyvä, yritys on kehittänyt tuotteensa ja palvelunsa sellaisiksi, joissa on asi-

akkaan näkökulmasta katsottuna huomattavaa lisäarvoa ja yrityksen toimintatapa on kannattava. Jotta yritystä voidaan kehittää, on johdon ymmärrettävä lähtötilanne selkeästi; miten on menestytty, millainen on kilpailukyky ja mikä on yrityksen toimintamalli. Johdon on pohdittava tarkasti, mitä ovat yrityksen voimavarat ja heikkoudet, millaiset resurssit yrityksellä on. Toimintaympäristö ja toimiala on analysoitava tarkasti, jotta tiedetään ympäristön ja kilpailun muodostamat mahdollisuudet ja uhkat. Johdon on muodostettava käsitys siitä, mikä on yrityksen haluttu tuleva tila. Lopuksi on suunniteltava vaadittavat toimenpiteet muutoksen toteuttamiseksi. (Hiltunen 1988, 144-146.)

Jos yrityksessä halutaan muutosta, on johtotehtävissä olevien henkilöiden oltava jossain määrin tyytymättömiä vallitsevaan tilaan. Sen jälkeen tulee määritellä tavoitetilä tukemaan muutokseen ryhtymistä ja muutosprosessia. Konkreettinen työ tavoitteen saavuttamiseksi on aloitettava viipymättä, jotta muutosenergia ja mielenkiinto muutoksesta saatavaan hyötyyn on yhä vahvana olemassa. (Lipiäinen 2000, 84-85.) Yrittäjän on kyettävä päästämään irti entisistä, tunteellakin tuotetuista tuotteista ja palveluista, jotta yritystoiminta voi onnistua. Tärkeintä yritystoiminnassa on innovatiivisuus. (Drucker 1993, Lipiäisen 2000, 429 mukaan.)

Yritysten menestymisessä on ratkaisevia eroja, vaikka niiden ulkoiset toimintaedellytykset olisivat samat. Yrityksen menestykseen vaikuttaa sen tapa toimia, johtamiskulttuuri ja henkilöstön asenne sekä koko yritystoiminnan motivoituneisuus. Jotta liiketoimintaa voidaan ylipäättään harjoittaa, on sen oltava kannattavaa. Yrityksen tärkein tavoite on löytää asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan katteellisen hinnan yrityksen tuotteista tai palveluista ja saada nämä asiakkaat pidettyä. (Lipiäinen 2000, 11-12.)

Monet pienyrittäjät määrittävät itsenäisyyden ja riippumattomuuden tärkeämmiksi tekijöiksi yritystoiminnassa kuin kasvutavoitteet (Low & Macmillan 1988, Gooderhamin ym. 2004, 6 mukaan.) Yrityksen kasvu on strateginen tavoite. Valtaosa suomalaisista yrityksistä ei aseta itselleen kasvutavoitteita, vain 15 % yrityksistä määrittää itselleen selkeän kasvutavoitteen. (Koski & Virtanen 2005, 36.) Kasvu ja kehittyminen vaatii yrittäjältä lujaa tahtoa. Kasvustrategian lähtökohtana on harvoin pelkkä liikevaihdon kasvu ja työllisyyden lisääminen, vaan sen tarkoituksena tulisi olla yrityksen arvon kasvattaminen. Hallitsematon kasvu voi hävittää yrityksen arvoa tai johtaa yritystoiminnan epäonnistumiseen. (Puolamäki 2007, 28). Yrittäjyys mikroyrityksissä, jotka pääsääntöisesti ovat perheyrityksiä, on usein enemmänkin pehmeisiin arvoihin perustuvaa kuin kovaa rahan

tekemisen motivoimaa. Yrittäjyys on elämäntapa, jossa yrittäjä tekee pitkää päivää ja yrittäjyys on sulautunut osaksi hänen persoonallisuuttaan. Suuryrityksiä varten laadittujen normien vaatimukset kohdistuvat usein yrittäjäpersoonaan kohtuuttominakin. (Lipiäinen 2000, 451-452.)

4.2 Johtamisen merkitys liiketoiminnan ohjauksessa

Johtamisella on merkittävä rooli yrityksen toimimiselle yritysmuodosta riippumatta (Mäläescu ym. 2015, 208). Johtamisen avulla yritystä pyritään ohjaamaan kohti sen asettamia tavoitteita (Järvenpää ym. 2015, 12). Johtaminen on työtä, jossa ryhmä ihmisiä ohjataan työskentelemään yrityksen ja sitä kautta yhteisen hyvän saavuttamiseksi yhteistyön ja vuorovaikutuksen keinoin. (Viitala ym. 2013.) Yrityksellä on oltava päämäärät ja tavoitteet, linjatut toiminta-ajatukset, joiden mukaisesti sen toimintaa ohjataan (Vanhala ym. 2002, 39). Liikkeenjohtaminen on neljästä toiminnasta koostuva prosessi. Suunnittelu tarkoittaa toiminnan tavoitteiden määrittelemistä ja keinojen etsimistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on suunnitelman toteuttamiseksi rakennetun organisaation ja siihen liittyvien henkilöiden ohjaamista. Valvonnalla varmistetaan tulosten saavuttamista ja ongelmien ilmettyä toimitaan niiden edellyttämällä tavalla. (Vanhala ym. 2002, 47-48; Järvenpää ym. 2015, 12.) Tämä prosessi on jatkuvassa liikkeessä: aina laaditaan uusia suunnitelmia, tuodaan ne käytäntöön ja kontrolloidaan tavoitteiden saavuttamista. (Vanhala ym. 2002, 47-48.)

Ihmiset ovat keskeisessä roolissa yritysjohdon suunnitelmien ja strategioiden toteuttajina. Yritykset eivät ole toimintakykyisiä ilman yritysjohdon johtamistoimenpiteitä. (Vanhala ym. 2002, 39-40.) Pienyrityksessä yrittäjä eli yrityksen omistaja on yleensä myös yrityksen johtaja ja vastaa yksin yrityksen toiminnasta (Vanhala ym. 2002, 76). Jokapäiväiset päätökset johtaja tekee nopeasti tietyn kaavan mukaan. Hän lajittelee päätettävät asiat ja päätöksentekoon tarvittavan tiedon, voi joissakin tapauksissa jakaa päätösvastuuta ja ohittaa nopeasti asiat, jotka eivät ole relevantteja päätöksenteon kannalta. (Valpola 2015, 123.)

Johtajan ominaisuudet, kokemus ja osaaminen näkyvät johtamisessa. Hän painottaa johtamistaan aiemman kokemuksensa perusteella. (Viitala ym. 2013.) Erityisesti pienyrityksessä yrittäjän henkilökohtainen arvomaailma ja näkemykset siitä, miten asioiden tulisi

olla, vaikuttavat johtamiseen. Muita johtamiseen vaikuttavia seikkoja ovat myös yrityksen tilanne ja toiminta sidosryhmien kanssa. (Vanhala ym. 2002, 80.) Päättäjän yksinäisyys tulee esille monissa tilanteissa. Hänen on tehtävä vaikeita päätöksiä, esimerkiksi irtisanottava työntekijä. Sopimuksia allekirjoitettaessa johtajan vastuu on suuri; merkittäviä investointeja harkittaessa ulkopuolinen auktoriteetti voisi tarjota apua päättäjälle. (Valpoja 2015, 85.) Pienen yrityksen omistaja on aina johtaja, jonka työhön sisältyy aitoa valtaa tehdä haluttuja päätöksiä (Viitala ym. 2013).

Yrityksen johtaminen ei perustu pelkästään johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin: johtamisympäristö ja -tilanne vaikuttavat johtamiseen, samoin organisaatiokulttuuri, sidosryhmät ja teknologia. Johtaja johtaa yritystä oman ajatusmallinsa mukaisesti tulkiten toimintaympäristöään sen suhteessa yrityksensä toimintaan. Johdettavien alaisten ominaisuudet, koulutustausta ja kokemus vaikuttavat niin ikään siihen, miten heitä johdetaan. Useamman henkilön organisaatiossa johtaminen ei kuitenkaan saisi olla yhden henkilön näkemysten ja mieltymysten varassa, vaan sille on aina luotava mallit ja järjestelmät, joiden mukaan systemaattisesti toimitaan. (Viitala ym. 2013). Yrittäjän tulisi tuntea itsenä hyvin, jotta hän voisi suhteuttaa elämänsä, ajatuksensa, tunteensa ja tavoitteensa kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen tarkoituksenmukaisesti. Jos ympäristöltä ei saa tarvittavaa palautetta, itsensä tunteminen on vaikeaa. Tärkeintä kuitenkin yrityksen kannalta on yhteistyökyky ja mahdollisuus kehittyä yrityksessä toimivien tahojen kanssa yhdessä. Yrityksessä kysymys on enemmän johtajuudesta kuin johtamisesta, joka vaatii tiedollisen älykkyyden lisäksi tunneälykkyyttä. (Lipiäinen 2000, 509-515.)

Johtajan roolit ja tehtävät muuttuvat organisaation tarpeiden mukaisesti. Johtajan tehtäväkenttä on laaja alkaen suurista strategisista linjoista ja päättyen pieniin, päivittäin esille tuleviin yksityiskohtiin. Johtajan on kyettävä priorisoimaan tehtävänsä: johtaja tekee suunnitelmia, johtaa niiden käytäntöön ottamisen, valvoo niiden toteutumista ja johtaa niihin liittyviä henkilöitä. (Viitala ym. 2013.) Johtajan iso vastuu edellyttää nopeaa asioiden omaksumista. Hänen on kyettävä kohtaamaan uusia asioita ja tilanteita, hallittava suuria kokonaisuuksia ja oltava koko ajan muuttuvan tilanteen tasalla. Johtajan on opittava uusia asioita jatkuvasti, hänen on oltava tietoinen tapahtuneesta ja ymmärrettävä, mitä tietoja hän tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Valpola 2015, 115-116.) Yksi johtamisen haasteista on päätöksenteko. Päätöksenteon vaikeus johtuu siitä, että tulevaisuuden ennustaminen menneen perusteella on mahdotonta. Riittävä määrä vaihtoehtoja helpottaa

päätöksen tekemistä. Jos päätöstä ei saada aikaan, on syytä ottaa hetkeksi etäisyyttä päätettävään asiaan. Päätettävän asian avaaminen ja sen myönteisten ja kielteisten vaikutusten toteutumisen todennäköisyyden analysoiminen selkeyttää päätöksentekoa. (Valpola 2015, 125.)

Liiketoimintaosaaminen on opittu ominaisuus, jonka avulla yrityksen toimintaa on mahdollista ohjata menestyksellisesti. Liiketoimintaosaaminen edellyttää liiketoiminnan eri osa-alueiden tuntemusta ja yrityksen ansaintalogiikan ymmärtämistä. Jotta liiketoimintaosaamista voi soveltaa, on oltava aktiivinen ja suhtauduttava rohkeasti yrityksen kehittämiseen. (Viitala ym. 2013.) Liiketoiminnan ohjaus pk-yrityksissä on yritysjohdon kyvykkyyttä hyödyntää tarjolla olevaa informaatiota liiketoiminnan suunnittelussa ja sitä koskevassa päätöksenteossa. Liiketoiminnan ohjaus vaatii informaation lukukykyä, mutta myös tarkoituksiin sopivaa toiminnan suunnittelua ja seurantaan tukevia ohjausjärjestelmiä. (Julenmaa 2007a, 11.)

Talousinformaatio on yrityksen johtamisen perusta (Niskavaara 2017, 13-16). Taloutta koskevaa informaatiota hyödyntää ennen muuta yrityksen johto, joka pk-yrityksissä tarkoittaa useimmiten omistaja-yrittäjää (Julenmaa 2007a, 16). Yrityksen johtaminen edellyttää talousohjausta, joka on yrityksen taloudellisen tilan analysointia, tulevaisuuden ennakkointia ja strategisten mittareiden seurantaan. Taloudellisten tavoitteiden asettaminen eli budjetointi on talousohjauksen keskeinen osa-alue. Talousohjaus sisältää ainakin talousraportoinnin, budjetoinnin ja siihen liittyvän ennustamisen sekä lisäksi eri kustannuslaskentaratkaisuja. Sisäinen raportointi on yleensä ulkoista raportointia huomattavasti laajempaa. Sisäisen talousraportoinnin tulee kyetä seuraamaan organisaation muuttuvia raportointitarpeita. (Lahti ym. 2014, 177-178.)

Pk-yrityksen johdon pitäisi olla tietoinen eri liiketoiminnan ohjausvälineiden tarjoamista mahdollisuuksista, jotta se ymmärtäisi niiden arvon ja osaisi kehittää tarkoitukseensa sopivia ohjausjärjestelmiä. Jos tietoisuutta ei ole, järjestelmät torjutaan tarpeettomina ja toimitaan kuten ennenkin, vaikka yrityksen kasvun ja toimintaympäristön muutosten myötä niitä voitaisiin kaivatakin. Johto itse ei tuota talousinformaatiota, vaan se saa sen valmiiksi suodatettuna ja osin analysoituna. (Julenmaa 2007a, 18.) Kuitenkin päätöksentekijällä tulisi olla itsellään talousinformaation lukukykyä, jotta hän voisi oppia ja muodostaa kokonaiskuvan sekä tehdä riittävän nopeasti riittävän oikeita päätöksiä. (Julenmaa 2007a, 18; Niskavaara 2017, 13-16.)

Pelkän taloustiedon pohjalta yritystä ei kuitenkaan voi johtaa, vaan on otettava huomioon yrityksen prosessit, toimintaympäristö, henkilöstö ja sidosryhmät (Niskavaara 2017, 13-16). Talouden toteutuneet luvut ja ennusteet ovat yritysjohdon työkaluina sen tehtävässä, joka tähtää voiton tuottamiseen yrityksen omistajille (Niskavaara 2017, 208). Tyypillisin tapa mitata yritysten menestystä on talouden tunnusluvut. Menestyäkseen pienyrityksellä on oltava joitain tekijöitä, joiden avulla se on ylivoimainen suhteessa kilpailijoihinsa. Menestyvä pienyritys kykenee verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä. Ominaisuudet eivät sinällään riitä, vaan niitä on osattava johtaa, jotta yritys menestyisi. (Vanhala ym. 2002,83-85.)

Talousohjaus on osa johtamista ja talousjohtamisen tehtävät voidaan myös jakaa suunnittelu-, toteuttamis- ja valvontatehtäviin. Suunnittelutehtävässä asetetaan yrityksen taloudelliset tavoitteet, jolloin taloushallinnon laskelmia kuten budjetteja, investointilaskelmia, tuloskortteja sekä kilpailija-analyyseja voidaan käyttää suunnitteluvaiheessa. Toteutusvaiheessa taloushallinnon laskemista tuotekustannuslaskelmat ja laatumittarit ovat hyödyllisiä. Valvonnan eli tarkkailun vaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia eroanalyysseja, kustannus- ja kuukausiraportteja tuottamaan johtamisen tueksi tarvittavaa informaatiota. (Järvenpää ym. 2015, 13-14.)

Talouden johtaminen on yritykselle elintärkeää. Talousohjaus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on johtamisen keskeisin osa-alue. Jotta taloutta voidaan johtaa, tarvitaan oikeaa tietoa yrityksen taloudesta. (Viitala ym. 2013.) Talouden johtaminen perustuu usein tunnuslukuihin, joissa abstraktit taloudelliset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi mittareiksi. Mittareille asetetaan tavoitearvot ja niiden toteutumista tarkkaillaan laskelmatoimen tuottamien raporttien avulla. (Järvenpää ym. 2015, 21.)

Yrityksen toiminnan ohjauksessa keskeiset kriteerit ovat tuloksellisuus ja taloudellisuus. Tuloksellisuudella kuvataan tavoitteiden saavuttamisastetta eli missä määrin toiminnassa on päästy ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Taloudellisuudella kuvataan tuotoksen suhdetta uhrattuihin kustannuksiin: mitä vähäisemmällä uhrauksilla tietty tulos on saavutettu tai mitä suurempi tulos on tietyllä uhrauksella saatu aikaan, sitä taloudellisempaa toiminta on ollut. (Leppiniemi, Puttonen, Virtanen & Kinnunen 2002, 161.) Jotta yritys ylipäättään voi pysyä pystyssä, sen on säilytettävä kannatettavuutensa, eli yksinkertaistaen sen tulojen on oltava suuremmat kuin sen menot. Yrityksen on myös oltava tuottava, eli sen on kyettävä tehokkaasti muuttamaan tuotantopanokset asiakkaita kiinnostaviksi tuotteiksi.

Yrityksen likviditeetin eli sen maksuvalmiuden on oltava kunnossa. Yrityksen ei tulisi olla liian velkainen eli vieraan pääoman osuuden tulisi olla mahdollisimman pieni suhteessa omaan pääomaan. (Viitala ym. 2013.)

4.3 Strategia yrityksen liiketoimintaohjauksen perustana

Pystyäkseen toimimaan tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysjohton on tunnettava yrityksen elintärkeät menestystekijät (Niskavaara 2017, 159). Liiketoiminnan kehittäminen on strategian kehittämisen erikoistapaus (Karlöf 2004, 18). Yrityksen kehittämistä ohjaa yrityksen strategia (Länsisalmi 2013). Strategia määrittelee yrityksen keinot, joilla se pyrkii menestymään. Strategia osoittaa suunnan, jota kohti yritystä johdetaan ja selittää yritystoiminnan merkityksen. Organisaation on luotava strategia, jotta yritystä voidaan ylipäätään johtaa. (Vuorinen 2013.) Liiketaloudessa strategialla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista ja näiden tavoitteiden saavuttamista pitkällä aikavälillä. (Karlöf 2004, 18). Liiketoiminnan suunnittelun työstäminen alkaa yrityksen strategisesta suunnittelusta ja päättyy operatiivisiin toimenpide-ehdotuksiin. Kussakin liiketoiminnan suunnittelun vaiheessa talouslaskelmilla on merkittävä rooli ja talousjohtaminen liittyy merkittävästi omistajuuteen, hallitustyöskentelyyn ja toimitusjohtajuuteen. (Koski ym. 2008, 16-17.)

Strategiaa kehitettäessä valitaan kahdesta vaihtoehdoisesta toimintamallista toinen. Voidaan esimerkiksi valita yrityksen strategiaksi liiketoiminnan laajentaminen tai toiminnan jatkaminen vallitsevassa muodossa. Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toiminnan ohjaaminen niiden pohjalta varmistavat yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. (Karlöf 2004, 18-19.) Mitä selkeämpi strategia on, sen helpompaa on kehitystyö, joka tulisikin nähdä välineenä yrityksen strategian toteuttamiseksi. Yrityksen kehittämisen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen on hankalaa, jos uudet ideat ovat hajanaisia ajatuksia ilman strategiassa määriteltäviä päämääriä. (Länsisalmi 2013.) Hyvä strategia perustuu selkeisiin ja tietoihin valintoihin, pitkän aikajakson pohdintoihin ja niiden perusteella asetettuihin pitemmän aikavälin tavoitteisiin. Olennaista on, että yrityksen ylin johto tietää, mitkä ovat yrityksen toiminnan pitkän ajan tavoitteet ja johto on kykenevä viestittämään tavoitteet kaikille toimijoille. (Vilkkumaa 2010, 157.)

Strategian luominen ja ylläpitäminen edellyttävät yritysjohdolta sidosryhmien ja toimintaympäristön tuntemusta. Strategiselle johtamiselle ominaista on, että linjausten vieminen käytäntöön ja niiden muutokset vaativat aikaa. Tulevaisuuden ennakointi on välttämätöntä, jotta strategisessa johtamisessa onnistutaan. (Vanhala ym. 2002, 39-40.) Strateginen johtaminen on pitkälle tehtävää työtä taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi. Vaikka kyky havainnoida, ymmärtää ja ennustaa toimintaympäristöä mahdollistaa hyvän strategian luomisen, se ei kuitenkaan takaa strategian onnistumista. Strategiatyötä leimaa aina epävarmuus siitä, miten erilaiset tapahtumat tulevat vaikuttamaan toimintaympäristöön. Noususuhdanteessa usein kiitetään strategisten ratkaisujen onnistumista ja matalasuhdanteessa selitetään yrityksen tilannetta olosuhteilla, joita on ollut mahdoton ennustaa. (Vuorinen 2013.)

Yrityksen strategiassa tulisi määritellä myös tietotekniikan kehityssuunnitelmat. Tietotekniikalla on yrityksen johtamisen kannalta erilaisia rooleja, jotka määrittelevät, miten merkittävästä kehityshankkeesta on kysymys. Tietotekniikka voidaan nähdä työkaluna, jonka avulla rutiinitehtävät hoidetaan kustannustehokkuutta, tuottavuutta ja häiriöttömyyttä tavoitellen. Johtamisen rooli on vähäinen ja riski liiketoiminnalle pieni. Se voi olla myös liiketoiminnan mahdollistaja strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. Tuottavuustavoitteet ovat edelleen keskeisessä roolissa, mutta lisäksi nousee kyky reagoida liiketoiminnan muutoksiin. Liikkeenjohdon on hallittava riskit, koska häiriöt aiheuttavat ongelmia liiketoiminnalle. Kilpailuetuna tietotekniikka tarjoaa ratkaisumalleja, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan. Liikkeenjohdon on ohjattava aktiivisesti kehityshanketta, koska se sisältää runsaasti epävarmuustekijöitä niin liiketoiminnan kuin tekniikan osalta. (Järvenpää & Hänninen 2011.) Digitalisaatioon liittyy valintoja, vanhan purkamista ja uuden kehittämistä ja se on omiaan luomaan myös muutosvastarintaa. Näin ollen digitalisaation tuleminen osaksi yrityksen kulttuuria vaatii muutosjohtamista. Digitalisaatio ei kuitenkaan muuta hyvää johtamista, joka koostuu sen peruselementeistä: onnistuneen strategian valinnasta ja sen onnistuneesta toimeenpanosta, selkeästä tavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja asioihin puuttumisesta, resurssoinnista, organisoinnista ja roolittamisesta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatio ulottuu yrityksessä sen kaikille tasoille. Sen vaikutukset ovat havaittavissa kaikissa yrityksen toiminnoissa aina strategiasta yksittäisen ihmisen toimenkuvaan. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Tietotekniikan tehtävä on tuottaa hyötyä yrityksen toiminnalle

ja selkeyttää yrityksen johtamista. Tietotekniikan avulla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa, joka voi olla esimerkiksi uuden markkinakanavan avaaminen ja verkottuminen. Taloudelliset hyödyt saadaan kustannusten pienenemisenä, tuottojen kasvuna ja pääoman kasvun tehostumisena. Laatuhyödyt liittyvät tuoteisiin, palveluihin ja tuotantoprosesseihin saataviin muutoksiin laatuerojen vähenemisenä ja turhan työn poistumisena. Sidosryhmähyödyt syntyvät, kun järjestelmiä käytetään yhdessä kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ja niiden käytöstä on molemmille osapuolille hyötyä. Teknistä hyötyä saadaan, kun luodaan teknistä pohjaa palvelurakenteen tulevalle kehittymiselle. Myös riskien hallintaa voidaan tehostaa tietotekniikan avulla. (Järvenpää ym. 2011.)

Pilvipalvelun perusajatus on, että käyttäjä kytkee tarjolla olevan palvelun käyttöönsä internetin välityksellä ja maksaa käyttämästään palvelusta. Pilvipalveluissa ei ole kysymys kustannussäästöistä, vaan aivan uudesta tavasta käyttää tietotekniikkaa hyväksi liiketoiminnassa. Yrityksille tietotekniikalla on merkittävä, yrityksen toimintaa tukeva rooli sen sisäisissä prosesseissa varastohallinnasta taloushallintoon ja samoin suhteissa ulkoisiin sidosryhmiin. Pilvipalvelut eivät ole ensisijaisesti teknologian muutos, vaan muutos tavassa ajatella miten tietotekniikkaa voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. (Salo 2012.) Vaikka johtajat usein ovat kiinnostuneet uusien järjestelmien ja teknologioiden käyttöön-otosta, tulisi huomioida edelleen laskentainformaation tärkeys sekä päätöksenteossa että koko johtamisprosessissa (Mäläescu ym. 2015, 208). Siksi on tärkeää muistaa, että kun strategisella tasolla päätöksenteossa on päätetty, mihin yritys pyrkii ja miten, laskenta-toimi voi auttaa esimerkiksi vaihtoehtoisten strategioiden valinnassa. Lisäksi johdon laskennan tehtävä on tuottaa näkymiä organisaation talouden tulevasta kehityksestä eli miltä yrityksen tulos, tase ja kassavirrat näyttävät tulevaisuudessa, mikäli toiminta pysyy suunnitelmien mukaisena. Jos tilanne kehittyy ei-toivottuun suuntaan, johto voi tehdä päätöksiä tarvittavista toiminnan suuntaa korjaavista toimenpiteistä johdon laskentatoimen tuottaman informaation avulla. (Ikäheimo ym. 2016, 118-119.)

Strategian, johtamistaitojen ja tietotaidon hallinnan lisäksi yritysjohdolla on oltava hyvät vuorovaikutustaidot. Kyky toteuttaa suunnitelmia on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin kyky tehdä hyviä suunnitelmia. Strategia on suunnitelma, jota yrityksen koko henkilöstö toteuttaa yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. (Niskavaara 2017, 159-160.) Strategiaviestintä on onnistunut, kun jokainen toimija osaa vastata kysymyksiin: ”Mitä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet vaikuttavat minun käytännön työssäni? Mitä tekemällä ja miten toimimalla toteutan yrityksen tavoitteita?”. Tavoitteet on osattava jakaa lyhempiin osiin,

ja niiden on oltava linjassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa ja yhdensuuntaisia. Silloin yrityksen kokonaistoiminnalla on mahdollisuus kehittyä pitkän aikavälin tavoitteiden suuntaan. (Vilkkumaa 2010, 157.)

Kun johto on tehnyt keskeiset strategiset valinnat, tulee varmistaa, että strategia myös toteutuu organisaatiossa. Jotta organisaatiossa toimivat ihmiset saataisiin ymmärtämään strategian tarkoitus ja sisältö sekä voitaisiin ohjata heitä tekemään parhaansa valittujen linjausten toteuttamiseksi, voidaan hyödyntää laskentatoimea ja sen tuottamia raportteja ja mittareita näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ikäheimo ym. 2016, 119.) Taloutta koskevaa tietoa tarvitaan yrityksissä, sillä se auttaa yritystä ennakoimaan muutoksia, huomaamaan kehitystä vaativia alueita ja löytämään keinoja toimintojensa sopeuttamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Mitä nopeampaa toimintaympäristön muutos ja mitä nopeampaa kasvua yritys tavoittelee, sitä tärkeämmässä roolissa liiketoimintaosaaminen ja liiketoiminnan ohjaus yritykselle on. (Julenmaa 2007a, 12.) Jotta muuttuvaa toimintaympäristöä voidaan edes epävarmasti tulkita, tarvitaan siihen erilaisia välineitä, kuten skenaariotyöskentelymenetelmiä tai tulevaisuuden tutkimusta ja innovatiivista ajattelua. Mitä pitemmällä aikavälillä tulevaisuutta tarkastellaan, sitä epävarmemmaksi sen ennustaminen muuttuu. (Viitala ym. 2013.)

Johdon päätöksenteon kannalta tärkeämpää on saada tarpeeksi olennaista tietoa oikea-aikaisesti kuin äärimmäisen tarkkaa tietoa liian myöhään: tiedon on oltava oikea-aikaisesti saavutettavissa ja sen jakamiseksi oikeille sidosryhmille on määriteltävä toimivat prosessit. Pelkkä hyvä mittaus- ja ohjausjärjestelmä ei yksin riitä: tehokkaan mittaus- ja ohjauskyvykkyyden käyttöönotto ja ylläpito vaatii johdolta vahvaa tukea ja yrityksessä taloudellista lisäarvoa kasvattavan kulttuurin arvostamista. (Loikkanen ym. 2007, 156-158.) Pienet yritykset ostavat taloushallintopalvelunsa tilitoimistoilta, kun taas suurissa yrityksissä on laaja sisäinen taloushallinnon organisaationsa. Molemmissa tapauksissa taloushallinnon ammattilaiset toimivat asiantuntijoina yritysjohdolle. (Viitala ym. 2013.)

Pienyrityksissä strateginen johtaminen jää usein päivittäisten asioiden hoitamisen varjoon ja johtamisen aikajänne voi olla vain muutamia viikkoja. Selkeä strategia puuttuu ja yritystoimintaa harjoitetaan ”kuten tähänkin asti”. Strategiatyöskentelyn avulla yrityksen kyky reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin voisi parantua ja jokapäiväisessä työssä yrityksen johto ja henkilöstö voisi hyötyä tarkemmasta strategisesta näemyksestä. (Vuorinen 2013.) Pelkästään omistaja-yrittäjän varassa toimiva strateginen

suunnittelu on luonteeltaan epämuodollista, ja sen lopputulos eli strateginen toimintamalli on pitkän aikavälin päätöksistä muotoutunut. Strateginen asema määräytyy ilman määrätietoista harkintaa, kun yrittäjä pyrkii hyödyntämään markkinoilla olevan potentiaalin tai reagoi kilpailijoiden synnyttämään paineeseen. (Puolamäki 2007, 40.)

Strategian kehittämiseen ei usein kiinnitetä yrityksissä tarpeeksi huomiota; operatiiviset ongelmat vaativat huomiota ja aikaa strategiakysymysten pohtimiseen ei ole. Strategian laatimiseen ei ehkä ole tarvittavaa ammattitaitoa. Strategian kehittäminen voi vaatia myös taloudellisia panostuksia, joiden arvo realisoituu vasta vuosien päästä. Myöskään strategian laatimiseen tarvittavaa tietoa ei aina ole olemassa. (Karlöf 2004, 22-23.) Yrityksen talous- ja markkinatilannetta tulee analysoida hyvin, kun yrityksessä mietitään strategisia toimia kuten toiminnan laajentamista, investointeja tai uuden työvoiman rekrytointia. Maksuvalmiuden suunnittelu on elintärkeää yritystoiminnan turvaamiseksi pitkällä aikavälillä. Osaava tilitoimisto tuntee yritysten talousasiat, se tarjoaa laajan perspektiivin ja työkaluja yritystoiminnan päätöksenteon tueksi. (Ahvenniemi 2014, 2.)

4.4 Riskien hallinta osana liiketalouden ohjausta

Taitamaton johtaminen voi kriisiyttää yrityksen. Nopeat muutokset kilpailutilanteessa voivat aiheuttaa kriisin yritykselle, jonka kilpailukyky on heikko. Jos yrityksen kustannusrakenne ei ole terveellä pohjalla esimerkiksi tehottomista toimintatavoista tai kestävämmästä rahoitusrakenteesta johtuen, yritys on helposti haavoittuva. Muutokset markkinoilla ja vaikeasti hallittavat isot hankkeet voivat lisätä yrityksen haavoittuvuutta. Yritys on vaarassa joutua kriisitilanteeseen myös, jos sen taloushallinto ei ole asianmukaisesti hoidettu. Yritysjohdon tulisi olla koko ajan tilanteen tasalla yrityksen maksuvalmiuden tilasta ja kannattavuuskehityksestä. (Slatter 1987, Vanhalan ym. 2002, 169-170 mukaan.) Toimintaympäristön muuttuessa negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan pienyritykset kokevat haitat nopeammin ja voimakkaammin, toisaalta ne voivat hyödyntää mahdollisuudet suuria yrityksiä nopeammin ja joustavammin. Oman toimialan taantuessa yrittäjä muuttuu usein liian varovaiseksi, koska ei hallitse muutoksia. Kun muuttunut toimintaympäristö vaatisi nopeita korjausliikkeitä ja niitä ei toteuteta, uhkana on toiminnan lamaantuminen. (Vanhala ym. 2002, 86.)

Yrityksen ajautuessa kriisiin ulkopuoliset tahot näkevät ongelmana kannattamattomuuden, rahoituksen riittämättömyyden ja huonon johtamisen. Yrityksen johto näkee ongelmien johtuvan ulkopuolisista tekijöistä, kuten palkkatason ja työnantajamaksujen kehityksestä sekä rahoittajien toiminnasta. Syynä on kuitenkin yleensä epärealistinen toimitasuunnitelma ja ansaintalogiikka. Virhearviointien ja laiminlyöntien käynnistämät tapahtumaketjut syöksevät yrityksen kriisiin. (Vanhala ym. 2002, 168-169.)

Pienyrityksen taival voi olla jatkuvaa kriisiä, josta ei osata hakea ulospääsyä. Maksuvalmius on heikko ja tilanteessa jaksaminen on yrittäjälle vaikeaa. Aina yrittäjä ei edes havaitse kriisin olemassaoloa vaan pitää tilannetta normaalitilana yritykselleen. Väärät johtopäätökset ja liian myöhäinen puuttuminen, turha optimismi ja tiedon puute ovat tyypillisiä virheitä pienyritysten kriisien hoitamisessa. Jotta yritys selviää kriisistä, sille on valittava selviytymisstrategia, jossa huomioidaan realistisesti tilanteen haasteet ja käytettävissä olevat resurssit ja vahvuudet. Kun yrittäjä on yksin johtanut yritystään kohti kriisiä tehden ehkä vääriä johtopäätöksiä ja ratkaisuja, voi olla ongelmallista se, että hänen on myös johdettava yrityksensä pois kriisistä. Tämä ei kuitenkaan ole mahdotonta, jos yrittäjä on halukas oppimaan virheistään ja kehittymään. Sidosryhmien luottamuksen takaisin saaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. (Vanhala ym. 2002, 170-173.)

Riskienhallinta on olennainen osa yrityksen johtamista. Sen avulla varmistetaan, että yritystoiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. Osana yrityksen päivittäistä ja strategista johtamista riskienhallinnan avulla saadaan laajempi näkökulma siihen, mitä riskejä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen esteenä voi olla. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 12.) Riskienhallintaprosessin painopiste pk-yrityksissä on siirtymässä riskien hallinnan ja ennakkoinnin ohella myös lisäarvoa tuottavaksi yrityksen kehittämiseksi (Lanne & Mikkola 2005, Kupin ym. 2009, 13 mukaan). Riskien hallinta yrityksessä on johtamisen osa-alue, jonka tavoitteena on varmistaa yrityksen kannattavuus ja toiminnan jatkuminen sekä vahinkojen ennakointi. Määrätietoinen riskien hallinta tähtää vahinkojen minimoimiseen yrityksen toiminnoissa. Yritystoimintaan liittyy kuitenkin aina riski, jota ei saada kokonaan poistettua. (Viitala ym. 2013.)

Riskienhallinnan toteuttaminen edellyttää yrityksen prosessien tunnistamista. Kun prosessit tunnetaan ja ymmärretään, niistä voidaan kerätä tietoa ja löytää ongelmakohtia. Ongelmakohtiin voidaan puuttua ja tarpeettomia prosesseja voidaan poistaa. Prosessien tun-

nistaminen helpottaa myös koko yrityskuvan muodostumista ja parantaa kehittämismahdollisuuksia. (Kupi ym. 2009, 40.) Uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemiseksi yrityksessä tarvitaan merkityksellistä ja oikea-aikaista tietoa, siksi yrityksessä suoritukseen liittyvän informaation kerääminen ja raportointi päätöksentekoa varten on olennainen osa mittausta ja ohjausta. Informaation käyttöarvo on riippuvainen ajan kulumisesta: mitä nopeammin ja reaaliaikaisemmin informaatio saadaan mukaan päätöksentekoprosessiin, sitä suurempi käyttöarvo tiedolla on. Informaation tuottamiselle asetetut aikatavoitteet edellyttävät toimivia tiedonhallinta- ja raportointijärjestelmiä eli tietojärjestelmiä. (Ikäheimo ym. 2016, 16-17.)

Riskienhallinnan näkökulmasta pk-yrittäjälle on tärkeää huolehtia siitä, että ulkoistettu taloushallinto on hoidettu hyvin. Toimeksiantosopimuksessa tulee sopia selkeästi osapuolten keskinäisestä vastuunjaosta. Lisäksi tulee kiinnittää huomioita aikataulukysymyksiin, jotka helposti aiheuttavat kitkaa asiakasyrityksen ja tilitoimiston välille. Pk-yrittäjällä on monenlaisia mahdollisuuksia erehtyä tilitoimiston valinnassa, siksi yrittäjän tulee päätöksen onnistumiseksi koettaa varmistaa tilitoimiston laatu. Huolellisella perehtymisellä ja hyvän toimeksiantosopimuksen avulla yrittäjä voi parantaa mahdollisuuksiaan onnistuneeseen tilitoimiston valintaan. (Koskela 2012.) Jos tilitoimiston valinta epäonnistuu, tilitoimiston tekemät virheet näkyvät yleensä vasta myöhäisessä vaiheessa. Ulkoistuksessa yrittäjän tulee muistaa, että vastuuta yrityksen kirjanpidosta, tilinpäätöksistä ja verotuksesta ei voi kuitenkaan ulkoistaa, vaan yrittäjä itse viime kädessä on vastuussa niistä. (Lindfors ym. 2012, 27.) Asiakasyrityksen ja asiakkaan välisten suhteiden kannalta vaarallisia ovat tilitoimiston tekemät piilevät virheet. Nämä saattavat tulla ilmi pitkän ajan kuluttua esille esimerkiksi verotarkastuksessa. Näistä virheistä asiakkaalle voi aiheutua suuriakin lisäveroja ja veronkorotuksia. (Koskela 2012.)

Yrityksen riskienhallinnan kehittämiseen on monia syitä. Asiakas voi edellyttää tietynlaisia laatu- ja turvallisuusjärjestelmiä tai toimitusvarmuuden standardisointia, jolloin yrityksen on kilpailussa mukana pysyäkseen kehitettävä riskienhallintajärjestelmäänsä näillä osa-alueilla. Asiakkaan toivoma tai edellyttämä riskienhallinta voidaan nähdä myös kilpailuetuna. Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen erityisesti ennen merkittäviä hankkeita tai uusia asiakasprosesseja edellyttää riskien analysointia, käytännössä tässä on usein mukana vaikuttamassa myös rahoittajan intressit. Myös yritystoiminnan muuttuessa oleellisesti, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen tai laajentumisen yhteydessä riskien tarkastelu on ajankohtaista. (Kupi ym. 2009, 33-36.)

5 Tutkimuksen toteutus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on usein ymmärtää erilaisia ilmiöitä ja niiden vaikutuksia yksityiskohtaisesti tutkittavan kohteen näkökulmasta. Menetelmäsuuntaus soveltuu hyvin sellaisiin tutkimusaiheisiin, joita on tutkittu vasta vähän. (Ghauri & Grønhaug 2005, Erikssonin ym. 2008, 5 mukaan.) Koska opinnäytetyössä on tarkoituksena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli millaista tilitoimiston viestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulisi olla, että se palvelisi asiakasyritysten tarpeita ja liiketoiminnan kehittämistä, valittiin opinnäytetyön tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus. Tutkimusongelmaa sivuavia aiheita on tutkittu sekä Suomessa että globaalisti. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa pyritään saamaan tietoa toimeksiantajan esittämään tutkimustehtävään toimeksiantajayrityksen toimintaympäristössä.

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkittavina ilmiöinä empiirisessä osassa ovat viestintä, tilitoimistoyhteistyö ja liiketoiminnan ohjaus, joista ollaan kiinnostuneita tilitoimiston tarjoamien palvelujen kontekstissa. Ensisijainen selvittämisen kohde on millaisina yrittäjät kokevat tilitoimistoviestinnän tällä hetkellä ja mihin tarpeisiin se vastaa. Toiseksi selvitetään, kohtaavatko tarjotut palvelut ja asiakkaiden tarpeet eli millaisiin tarpeisiin tilitoimistojen tulisi osata vastata. On tärkeää myös selvittää, ovatko yrittäjät tietoisia, mitä tukipalveluja tilitoimisto voi tarjota talouden johtamiseen. Kolmanneksi selvitetään, miten tärkeänä yrittäjät näkevät talouden johtamisen ja kaipaavatko he siinä asiantuntija-apua ja lisäksi havainnoidaan, miten yrittäjät määrittelevät liiketoiminnan ohjaamisen ja kehittämisen.

Tutkimustehtävässä selvitettävien asioiden avulla pystytään muodostamaan kuva kohdeyrityksen tarpeista, jotka liittyvät viestintään, tilitoimistoyhteistyöhön sekä liiketoiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen ja miten tilitoimisto voisi paremmin vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Opinnäytetyössä pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymykseen ”Millaista tilitoimiston viestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulee olla, jotta ne palvelevat asiakkaan

liiketoiminnan kehittämistä?” Tutkimuksen tavoite, sen toteutumiseen tähtäävä tutkimuskysymys, menetelmä ja aineiston hankkimiseen liittyvät periaatteet on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoite	Tutkimuskysymys	Menetelmä	Haastattelun teemat	Aineisto
Tutkimustehtävänä on kuvata ja ymmärtää millaista tilitoimistoviestintä asiakkaan näkökulmasta on, mitä tarpeita asiakkaalla on siihen liittyen, miten asiakkaat kokevat tilitoimistoyhteistyön ja miten yrittäjät määrittävät liiketoiminnan ohjauksen ja kehittämisen.	Millaista tilitoimiston viestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulee olla, jotta ne palvelevat asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä?	Fokusryhmähaastattelu	-Millä tavalla yrityksessä tällä hetkellä hoidetaan yhteydenpitoa tilitoimiston kanssa ja mitä tilitoimiston palveluja käytetään -Mikä omasta mielestä on liiketoiminnan kehittämistä ja taloushallinnon rooli siinä? -Hyvä tilitoimistoyhteistyö ja palvelun laatu	Ryhmä 6 henkilöä (5 miestä ja 1 nainen)

5.2 Fokusryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusaineiston hankinnan määrittää tutkimusongelma tai tutkimustehtävä, joiden perusteella tulee valita aineistonkeruumenetelmä. Kun tutkimusote on valittu, tulee valita miten ja millaista aineistoa halutaan, kuinka paljon aineistoa tarvitaan ja kuinka valitaan tutkittavat, jotta ne edustaisivat mahdollisimman hyvin tutkittavaa ryhmää. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään perinteisesti erilaisia haastatteluja ja havainnoiteja aineistonhankintamenetelminä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmästä fokusryhmähaastattelu on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Se on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Fokusryhmähaastattelu on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Fokusryhmähaastattelu tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston, jossa tavoitteena on erilaisten näkökulmien esille saaminen. Fokusryhmähaastatteluja käytetään runsaasti tutkimuksessa, jonka avulla pyritään kehittämään palveluja, toimintaa tai esimerkiksi viestintää. Haastattelussa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman paljon keskustelua osallistujien välille. (Mäntyranta

ym. 2008.) Fokusryhmähaastattelua hyödyntävän tutkijan ei tulisi olla ensisijaisesti kiinnostunut keräämään yksittäisiä mielipiteitä, vaan pikemminkin tulisi olla kiinnostunut, miten ryhmän jäsenet reagoivat toistensa mielipiteisiin, lausuntoihin ja näkökulmiin ja kuinka he tekevät kompromisseja erilaisten mielipiteiden ilmetessä ja millaisia yhteisiä käsityksiä asioista muodostuu keskustelun aikana. (Eriksson ym. 2008, 173-174.)

Opinnäytetyöhön valittiin aineistonkeruumenetelmäksi fokusryhmähaastattelu. Jotta toimeksiantaja pystyisi työn tulosten pohjalta kehittämään tilitoimistoviestintää ja tarjoamiin palveluita, oli perusteltua valita fokusryhmähaastattelu sen toteuttamisen haasteellisuudesta huolimatta. Valintaa tuki myös menetelmän avulla saatava runsas ja monipuolinen aineisto. Fokusryhmähaastattelussa yrittäjät pääsevät vertailemaan kokemuksiaan ja pohtimaan yhdessä, mitkä ovat merkityksellisiä tekijöitä tutkittavassa aiheessa. Ryhmässä keskustelu tuo myös monipuolisia näkökulmia sekä hyvässä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä tapahtuva keskustelu voi auttaa yrittäjiä kertomaan hankalistakin aiheista.

5.3 Haastateltavat ja haastattelun toteutus

Kun valitaan haastateltavia, on pidettävä mielessä tutkittava asia. Tutkimusongelman lähtökohdista käsin valitaan haastateltavat joko haastattelun teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella. Haastateltavalla tulee olla oma-kohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilka 2017, 88-89.) Aineiston hankintaan koottiin ryhmä henkilöitä fokusryhmähaastattelua varten toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Toimeksiantaja kutsui haastatteluun edustajia omista asiakkaistaan ja opinnäytetyön tekijät kutsuivat jonkun muun tilitoimiston palveluita käyttäviä yrittäjiä, jotka voidaan nähdä potentiaalisina asiakkaina toimeksiantajayritykselle. Haastateltavat ovat mikro- tai pienyrittäjiä, joista neljä harjoittaa yritystoimintaa Itä-Suomessa ja kaksi haastateltavista harjoittaa yritystoimintaa Etelä-Suomessa. Jotta haastateltavilta löytyisi kokemuksia ja näkemyksiä tilitoimiston kanssa tehdystä yhteistyöstä ja palveluista, haastateltavaksi valittiin yrittäjiä, joista jokaisella on jo pitkä yrittäjäyys taustalla: useammasta vuodesta liki 25 vuoteen. Haastateltavien yrittäjien toimialat vaihtelevat alkutuotannosta palveluntuottajiin ja tuotannollisiin yrityksiin.

Puolistrukturoitu haastattelu sisältää hahmotelman siitä, mitä haastattelussa kysytään, mutta ei tarkkarajaista suunniteltua luonnosta, miten asiat kysytään. Haastattelua varten

teema-alueet ja kysymysmuodot voidaan hahmotella niin pitkälle, että niiden avulla voidaan turvata tarvittavan tiedon saaminen. Teemaluettelo varmistaa haastattelun keskustelun kohdistumisen tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Valmiita haastattelukysymyksiä on hyvä olla varalla, jos haastattelu ei lähde käyntiin. Haastattelussa tulee huomioida joustavuus kielellisen ilmaisun käsitteellisyydystasolla, kun saadaan käsitys haastateltavien kielellisen ilmaisun tasosta. Haastattelijan tulee löytää oikea kielellisen ilmaisun taso ja omaksua osuvia ilmaisuja vastaajien sanaston mukaisesti kysymyksien esittämiseen. Joustavuutta tulee toteuttaa myös haastattelussa kysymysten esittämisjärjestyksessä, jotta ne tulisivat mahdollisimman luontevasti haastattelutilanteessa. Kysymykset tulee esittää lyhyesti ja välttää akateemista kielenkäyttöä. Haastattelussa tulee edetä ns. suppilotekniikalla, jossa laajoista kysymyksistä edetään täsmällisempiin ja rajatumpiin. Syventämisessä on huomioitava haastateltavan edellytykset, tiedot, kiinnostus, argumentoinnin taso sekä ilmiön merkittävyys. Syvennettäessä vastauksia muotoillaan seuraava kysymys edellisen vastauksen perusteella ja haastattelijan tulee päätellä, milloin syventämiseen on kannattavaa ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 102-109.)

Tutkimusmateriaali kerättiin elokuussa 2017 Kiuruvedellä järjestetyssä ryhmähaastattelussa, jossa paikalla oli kuusi eri toimialojen edustajaa keskustelemassa. Haastattelua varten muodostettiin teemahaastattelurunko, joka ohjasi löyhästi keskustelua ja siinä käsiteltäviä asioita. Haastattelussa päätettiin selvittää yrittäjien näkemyksiä kolmesta eri keskustelunaiheesta (liite 1). Haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköisesti kutsu haastatteluun, jossa kerrottiin haastattelutilanteesta ja haastattelun tarkoituksesta (liite 2). Haastattelussa pyrittiin luomaan mahdollisimman välitön tunnelma. Jotta haastattelun aihetta ei olisi koettu hankalaksi, painotettiin haastattelukutsussa ja haastattelun johdannossa jokaisen yrittäjän omien kokemusten ja näkemysten tärkeyttä ja vapaamuotoisen keskustelun ja toisilta yrittäjiltä kyselyn merkitystä. Haastattelutilanne tallennettiin äänitteenä ja lisäksi tehtiin muistiinpanoja haastattelutilanteesta mahdollista jatkokäyttöä varten. Keskustelun edetessä ja haastateltavien monitahoisten vastausten myötä päädyttiin jättämään osa kysymyksistä pois, sillä haastateltavilta tuli vastauksia moneen keskustelua ohjaavaan kysymykseen ilman kysymyksen esittämistäkin. Kysymykset esitettiin vastaajien tasoisesti ja ne muutettiin etukäteen teemahaastattelurunkoon kirjatuihin kysymysehdotuksista vastaamaan vastaajien kielellistä tasoa, jotta niihin saatiin mahdollisimman hyviä vastauksia.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Fokusryhmähaastattelu yleensä tallennetaan aina. Tallennettu aineisto on tarpeen kirjoittaa tekstiksi eli litteroida. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksestä. Jos tutkitaan ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä, riittää aineiston sanatarkka litterointi. (Mäntyranta ym. 2008.) Litteroinnin tulee vastata suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei tule muuttaa tai muokata. Litteroinnin tarkkuus rinnastuu tutkimuksen luottamuksellisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, Vilkan 2017, 89 mukaan.) Tyypillisesti fokusryhmäaineiston analyysi tuottaa joi-takin teemoja tai luokkia, jotka nimetään ja joiden sisältö kuvataan. Usein teemoihin tai luokkiin liitetään aineistosta poimittuja esimerkkejä, jotka kuvastavat luokan sisältöä. Tekstilainauksissa voidaan kertoa siteeratun henkilön ikä, sukupuoli ja mahdollisesti muita tietoja. (Mäntyranta ym. 2008.) Aineisto päätettiin litteroida sanatarkkuudella, sillä aineiston tarkoituksena oli valottaa yrittäjien näkemyksiä ja kokemuksia yrittäjien omalla kielellä ja omin sanoin ilmaistuna. Valmista litteroitua aineistoa syntyi 31 sivua seuraavilla asetuksilla: fontti Times New Roman, koko 12 ja riviväli 1,5.

Tutkimusaineiston analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua (Vilka 2017, 89). Laadullisen analyysin voi määritellä käsittävän kaksi vaihetta eli havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Havaintoja pelkistettäessä aineistoa tarkastellaan tietyn teoreettis-metodologisen näkökulman avulla. Aineiston tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain niihin asioihin, jotka ovat oleellisia teoreettisen viitekehyksen ja valitun kysymyksen asettelun kannalta. Tämän avulla saadaan muodostettua tekstimassasta ns. raakahavaintoja. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää yhdistelyllä: raakahavainnot yhdistellään yhdeksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muodostamalla sääntö, joka pätee koko aineistoon. Arvoituksen ratkaisemisen -vaiheessa eli tulosten tulkinnassa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla tehdään merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. (Alasuutari 2012, 30-36.)

Laadullisessa tutkimuksessa voi käyttää teoriaa apuna tulkintojen tekemisessä tutkimusaineistosta. Teoriasidonnaisessa teemoittelussa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta teoriaan on löydettävissä havaittavia yhteyksiä. Aineistosta tehtäviä löydöksiä verrataan teoriaan ja aineistosta löydettyihin havaintoihin etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Teemoittelu on luonteva tapa haastatteluaineistojen

analysoimisessa. Teemoittelussa aineisto järjestellään teemojen mukaan ja kunkin teeman alle etsitään ilmaukset, joita aineistossa on. Raportissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä näytepalloja eli sitaatteja. Ne havainnollistavat lukijalle aineistoa ja kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Litteroidun haastattelun käsittelyyn valittiin analyysimenetelmäksi teemoittelu. Aineiston käsittely jatkui etsimällä siitä yrittäjien ilmaisuja, jotka liittyivät ennalta teorian kautta määriteltyihin yläteemoihin eli viestintään, tilitoimistoyhteistyöhön sekä liiketoiminnan ohjaamiseen. Tämä mahdollisti sen, että analyysissä pystyttiin hyödyntämään teorian mukaisesti ohjautuvaa teemoittelua. Pääteemojen alle valitut ilmaisut jaoteltiin seuraavaksi samantyyppisten ja -sisältöisten ilmausten ryhmiin, joista johdettiin seuraavaksi teemat. Teemoista muodostettiin pääteemojen alle alateemat, joiden alle muodostui vielä alateemoja selventäviä teemoja. Teemoista muodostettiin teemojen suhteita kuvaavia kuvioita, joiden avulla pyrittiin jäsentämään pääteeman muodostumista löydetyistä teemoista. Opinnäytetyötekstiin valittiin analyysivaiheessa sopivia suoria lainauksia kuvaamaan alateemoja. Näiden avulla haluttiin tuoda lukijalle nähtäväksi runsas ja kielellisiltä ilmauksiltaan mielenkiintoinen aineisto, sekä auttaa lukijaa lainauksilla hahmottamaan työssä syntyneitä johtopäätöksiä ja tulkintoja, joita aineiston perusteella tehtiin.

6 Tulokset

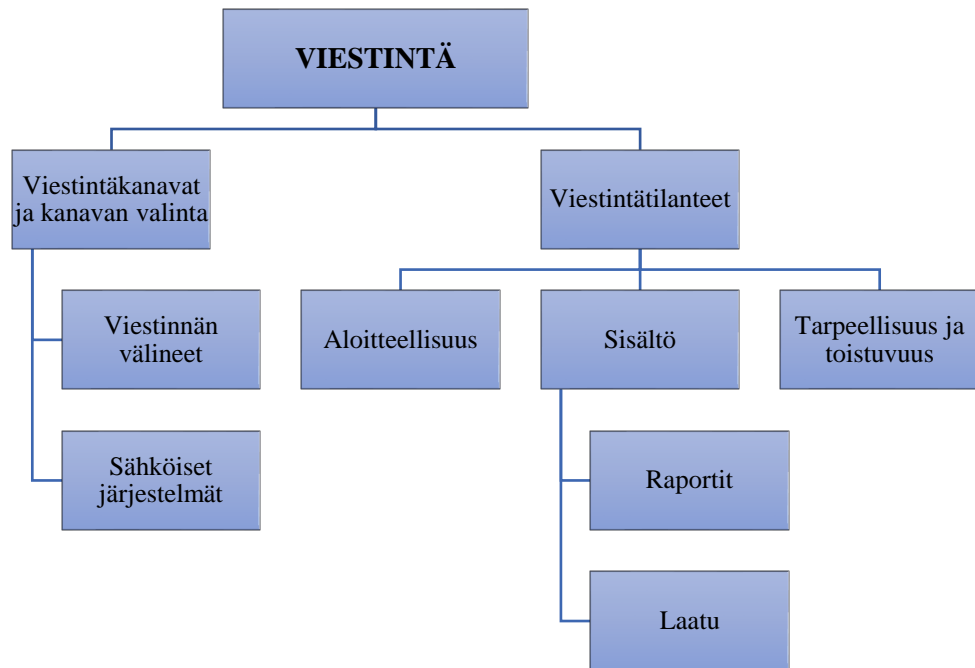
Tämä luku esittää fokusryhmähaastattelusta kertynyttä aineistoa ja sen tuloksia tutkimustehtävä huomioiden. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tilitoimistoviestintää ja tilitoimistoyhteistyötä yrittäjän näkökulmasta sekä niiden merkitystä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Aineistosta löytyy kolme pääteemaa: viestintä, tilitoimistoyhteistyö sekä liiketoiminnan ohjaus. Opinnäytetyön analyysissä on käytetty teoriasidonnaista teemoittelua ja näihin pääteemoihin on päädytty työn teoriaperustan avulla. Haastattelun analyysissä ja tulkinnassa käytetään yrittäjien puheesta otettuja suoria lainauksia. Puhe on murrekielistä ja sitä ei ole haluttu korjailta.

6.1 Viestintä

Tämän opinnäytetyön yksi tavoite oli ymmärtää tilitoimiston ja asiakasyrityksen välistä viestintää. Haastattelussa haluttiin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia viestinnän laadusta, tarkoituksenmukaisuudesta, miten sitä hoidetaan, missä asioissa viestintää tapahtuu ja millaista saatu informaatio on. Kysymyssarjan viestintää koskevien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitä viestintäkanavia yritys käyttää viestiessään tilitoimiston kanssa, millaista on tilitoimiston ja yrityksen välinen sisäinen talousviestintä ja ovatko tilitoimiston tuottamat raportit hyödyllisiä ja ymmärrettäviä yrittäjän näkökulmasta.

Viestintään liittyviä teemoja muodostui aineistosta yhdeksän kappaletta. Viestinnän teemojen muodostumista ohjasi tutkimuskysymys, jossa haluttiin tietää, millaista tilitoimistoviestinnän tulee olla. Teemat jaoteltiin sellaisiin aiheisiin, joista jokainen teema vastaa osaltaan kysymykseen teeman otsikoinnin mukaisesti ja tuo tutkittavaan aiheeseen liittyvää tietoa juuri kyseiseen teemaan. Tällöin teemojen avulla pystytiin nostamaan ne asiakkaan kokemat merkitykselliset tekijät tilitoimiston viestinnässä, jotka antoivat vastauksia tutkimuskysymykseen.

Viestinnän teemat voitiin jakaa tyyppin mukaan viestintäkanaviin ja viestintätilanteisiin liittyviksi. Viestintäkanaviin liittyvät teemat koskevat viestin välittämistä ja välittämistapaa, ja ne käsittelevät nimenomaan viestin välittymiseen liittyviä tekijöitä viestin lähettäjältä viestin vastaanottajalle. Viestintätilanteisiin liittyvät teemat kuuluivat viestintätilanteeseen: kuka viestinnän aloittaa, mitä sisältö viestinässä on, koetaanko viestintä tarpeelliseksi ja millainen toistuvuus viestinällä on. Viestinnän sisältöön muodostui vielä sitä määrittävät teemat eli raportit ja laatu, jotka kuvaavat viestinnän sisältöä tarkemmin. Viestinnästä löytyneitä teemoja sekä niiden suhteita toisiinsa on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1 Viestinnän teemat ja teemojen suhteet toisiinsa

6.1.1 Viestinnän välineet, kanavat ja valintaperusteet

Ensimmäisenä keskustelun aiheeksi ja ensimmäiseksi teemaksi nousi viestinnän välineet. Yrittäjät kertoivat käyttävänsä puhelinta ja tekstiviestejä, sähköpostia ja kasvokkaisviestintää kommunikoidessaan tilitoimiston kanssa. Manuaalista aineistoa on vielä käytössä jonkin verran, ja sen yrittäjät toimittavat tilitoimistoon kirjepostina tai viemällä henkilökohtaisesti. Yrittäjät arvostivat henkilökohtaista tapaamista ja tuttavuutta kirjanpitäjän kanssa ja aineiston vieminen koettiin tärkeäksi viestinnässä.

Tietysti sitte suattaa niiku kiireaikana päivittäin jottai se Jaana kyssyy tuossa, tai minä kysyn jottai tämmöstä näin puhelimesta ja sähköpostia vaihettaa.

Joo omalta osaltani nuo kaikki maisitsemanne keinot on käytössä elikkä sähköpostissa vaihdamme ajatuksia – –. Toki tiedot toimitettii sinne paperilla. Ja jopa kerran kuussa, kahesti kuussa tulee sitten käytyvä paikalla.

Minä laitan sähköpostia tai soitan tai vien kirjeet, tietysti laskut minä yleensä vien sinne allekirjotettuna. Mutta yleensä kaikki tavat käytössä

Meilläkii kyllä kaikki oikeestaan käytössä, että kerran kuussa vähintään jompikumpi käy kirjanpitäjän luona, ja sitte sähköpostia, ja kirjettä ei kyllä oo käytössä, soitettaa ja tekstiviestiä ja semmosta että oikeastaa kaikki nää on käytössä.

Mulla on tota sähköposti ja puhelin on niiku pääasiallisesti, ja joskus käyn.

Viestintäkanavat ja viestintäkanavan valinnan peruste nousi toiseksi teemaksi viestinnän välineiden rinnalle. Kaikilla haastatteluun osallistuvilla yrittäjillä oli sekä manuaalista että sähköistä kirjanpitoaineistoa. Viestintäkanavan valinnan peruste oli ajankäyttö; viestintään ja aineiston siirtämiseen tilitoimistoon ei haluta käyttää liikaa aikaa. Yrittäjien mielestä kirjanpitoaineisto on turvallisempaa säilyttää ja siirtää sähköisessä muodossa.

Yhä enemmän ollaan kyllä menossa siihen sähköiseen viestintään.

Posti hukkas 257 kirjettä – – laskutus vaa tavallaa hävis jonnekii. Minä en tiijä, veikö sen meiltä joku postii ja hukkas jonnekii, vai hukkasko posti jonnekii sen. Huomattii vaa kesäkuun lopulla, että mikäs ihme, kun rahhoo pitäs olla pirusti ja sitä ei oookaa yhtää.

Sähköisten järjestelmien toimivuus ja laatu –teema kulki koko keskustelun ajan mukana muiden teemojen rinnalla. Yrittäjät kertoivat käyttävänsä sähköisiä järjestelmiä: yhdellä heistä sähköinen kirjanpito oli jo hyvin edistyksellisellä tasolla ja osalla vasta pienimuotoisesti käytössä. Kaikki suhtautuivat sähköisiin järjestelmiin positiivisesti. Järjestelmiä pidettiin hyvänä ja helppoina ratkaisuin sekä niiden toimivuuteen ja luotettavuuteen olttiin tyytyväisiä. Tiedon reaaliaikaisuuden ja ajantasaisuuden sanottiin lisäävän tiedon käyttökelpoisuutta. Yrittäjät näkivät uhkana, että vuorovaikutustilanteessa ei ole enää toista ihmistä ja vuorovaikutus vähentyisi huomattavasti sähköisten järjestelmien myötä. Vuorovaikutuksen syntymisen ennakoitiin vaativan asiakkaalta entistä enemmän aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Myös yrittäjän iän todettiin vaikuttavan yrittäjän valmiuksiin ja mielenkiintoon käyttää sähköisiä palveluita.

Nyt laskuttaa tosiaa Tilitoimisto X, laettaa että minä klikkoon vua laskun kotona ja hyväksyn laskun, ja ne tulostaa ja postittaa ne sitte. On toiminu.

Ne asiakkaat, niin ne jakautuu oikeestaan kahteen leiriin, et osa, varsinkin nuoret, ne haluaa ehdottomasti täysin sähköisesti, eikä ne juurikaan tapaa sitä kirjanpittäjää. Taas sitte osa on semmosia, et ne haluaa, että kenkälaatikossa viedään kuitit, tavataan ja soitellaan. Et se jakautuu näin

Nää uudet pilvijärjestelmähän tarkotta sitä, et(raportin) saa vaikka heti, tässä ja nytte.

6.1.2 Viestinnän sisältö ja viestintätilanteet

Viestinnän sisältöä pohdittiin keskustelussa seuraavaksi. Yrittäjät kokivat saavansa tarvitsemansa tiedot tilitoimistolta. He olivat yksimielisiä siitä, että tilitoimistolta ei haluta mitään turhia raportteja. Osa yrittäjistä toivoi enemmän neuvovaa kommunikaatiota tilitoimistolta, joku toivoi raporttien ja lukujen selittämistä ja avaamista.

Ehkä mä kaipaaisin häneltä enemmän sellasta kommunikointia siihen suuntaan, että missä vois niiku säästää ja muuta, että hän enemmänki niiku hoitaa numerot kohalleen mitä mä toimitan.

Et ymmärräkö kirjanpitäjää, ni kyllä niiku mulle nää kirjanpidon käsitteet, sanat, on niiku... mä ymmärrän numeroita hyvin, mutta kaikki käsitteet ja termit on niiku... Mä saatan hänelle just sanoo, et mä en ymmärrä mitä toi tarkoittaa

Viestintätilanteet tilitoimiston kanssa olivat kaikilla yrittäjillä hyvin samankaltaisia. Yrittäjien mukaan tilitoimisto ottaa yhteyttä, kun se haluaa heiltä tarkennuksia ja tarkistuksia toimitettuun kirjanpitoaineistoon. Tilitoimisto ottaa yhteyttä myös silloin, kun kirjanpitoaineistossa on puutteita, esimerkiksi kun joku ostokuitti puuttuu. Epäselvyydet aineistossa ja täsmäytykset esimerkiksi varaston osalta ovat myös kommunikaatioketjun alkamisen syitä.

Onko se ollu töissä joka päivä, vai onko ollu mitä muutoksia, että he maksas palkan niiku oikein – – Joskus kyssyy tietysti kirjanpitoon liittyviä asioita, että mikä on varastotilanne ja näitä tämmösiä.

Yleensä se liittyy niihin nimenommaan palakkauskuluihin, ja niihin tarkennuksia haluaa kysyä.

Mikä alv, kun on monta eri alv-kantoo, ku ostetaa ja myyvää. Tai jos on joku virhe, jossa tavallaa eppäillää.

Jos joku tositate uupuu tai jos on uupunu, tai jotakii puutteita.

Rinnakkaisiksi teemoiksi keskustelussa muodostuivat Aloitteellisuus viestinnässä ja viestinnän tarpeellisuus ja toistuvuus. Yrittäjien mukaan he ovat useimmiten aktiivinen ja aloitteellinen osapuoli viestinnässä tilitoimiston kanssa. Yrittäjät kokevat, että he voivat kääntyä kirjanpitäjän puoleen ja kommunikointi on helppoa. He eivät myöskään halua tulla häirityiksi liiallisella ja epätarkoituksenmukaisella viestinnällä ja tilitoimistot vai-

kuttavat toimivan tässä yrittäjien toivomalla tavalla. Parhaimmillaan viestintä toimii kuitenkin luontevasti molempiin suuntiin tarpeen mukaan. Yksi yrittäjistä kertoi vuorovaihtuksen lisääntyvän huomattavasti tilinpäätös vaiheessa.

Aika vähän se sieltäpäin on, sen verran tiiviisti on mulla se sinnepäin kuitekii.

No meillä se toimii nii, että olipa asia mikä tahansa, ni molempiin suuntiin. Että ei siihe tartte tikusta tehdä sitä asiaa.

Soittaa jos on jottai asiata, ei kai siinä oo mittää – – tilinpäätös ku tehhään, siinä vaiheessa sitä vaiheessa sitä paljo juttuva tulloo ja katotaa, mihikä päin männöö

Keskustelussa kävi vielä ilmi, että viestinnän toistuvuus tilitoimiston kanssa on hyvin samantyyppistä kaikilla mukana olleilla yrittäjillä. Tilitoimisto lähettää kuukausittain sovitut raportit ja tarvittaessa keskustellaan tilanteesta. Muuten yhteydessä ollaan tarpeen mukaan. Yksi yrittäjä kertoi olevansa yhteydessä tilitoimistoon viikoittain.

Minun sähköpostiin tulloo alviraportti kerran kuukauvessa.

Mulle tulee kuukausittain kans, tulee liikevaihto. Ja tase on siinä kanssa.

6.1.3 Viestinnän laatu ja raportit

Raporttien saatavuus ja aikajänteen fokus muodostuivat teemoiksi keskustelun edetessä. Yrittäjät kertoivat saavansa säännöllisesti raporteja tilitoimistoltaan ja tarpeen mukaan esimerkiksi rahoitusneuvotteluja varten. Kaikki kertoivat raporttien olevan menneeseen aikaan suuntautunutta tai nykyhetken tilanteen raportointia. Tulevaisuusorientaatiota ilmeni vain sen verran, mikä on lähitulevaisuudesta ennustettavissa nykyhetken tilanteen tunnusluvuista.

Ei meilläkää mittää yllesä tulevaisuuteen liittyvää.

Senhän saa nappia painamalla.

Että sellasia mutta ei juurikaan niiku keskitytä tulevaan, vaan siihen mitä on ollu, niiku tääkin viime vuosi verrattuna tähän vuoteen.

Kirjanpitäjän kans katotaa läpi nämä vuosittain, että mikä tilanne ja mihikä suuntaa se on mänössä ja sillee nii.

Viestinnän laatu nousi teemaksi ja aiheutti vilkasta keskustelua ryhmässä. Osa yrittäjistä toivoi, että tilitoimisto kommunikoisi enemmän yrittäjän tasolla ja avaisi raporttien sisältöä. Pyydettyä näin käykin, mutta tilitoimistolta toivottiin enemmän aktiivisuutta. Parhaimmillaan tilitoimisto pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja tulkitsee oikein, millä tasolla kommunikaation tulee kyseisen yrittäjän kohdalla olla. Luotettavana kumppanina tilitoimisto koetaan helposti lähestyttäväksi. Kirjanpitäjän viestintätaidot ja kyky kuunnella asiakasta koettiin myös tärkeinä.

Sitten minä kerran soitin tilitoimisto X:n yrittäjälle, että mitenkä onnistusko minulle samalla tavalla kun sinä tiet hänelle. Joo, ja sitte minä kutuin sen käymään, ja se tuli sitten kerran tilitoimisto X:n yrittäjä käymään.

Kyllä se yllesä on ihan lupsakkaa huastelua.

Ni kyl hän mulle sen selittää sit. Kääntää vähän blondikielelle, et paperilla se näyttää tältä ja se tarkoittaa tätä ja tätä. Et kyl se niiku sitte kertoo, ja osaa kääntää sen sit taas Maija Meikäläiselle.

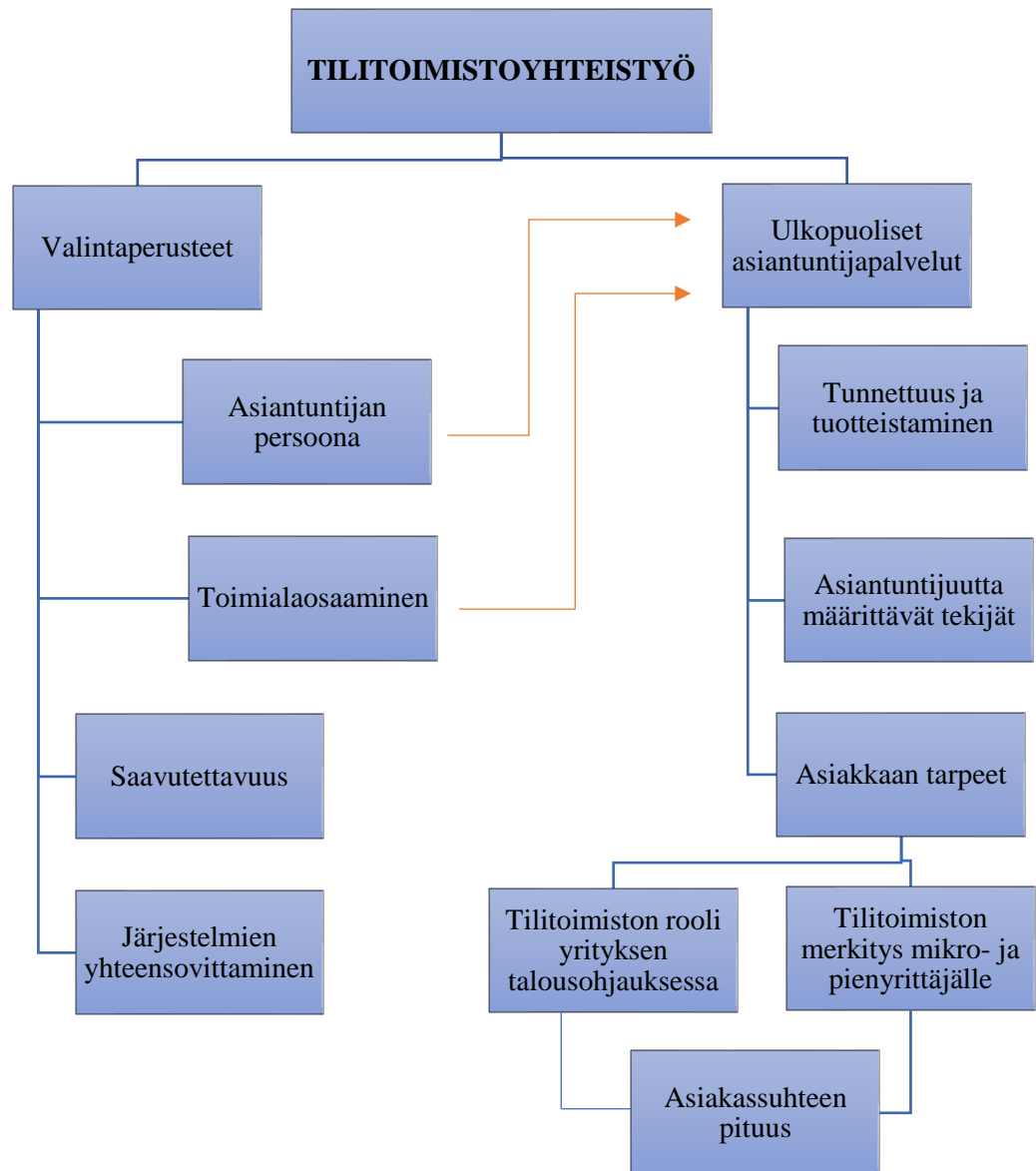
6.2 Tilitoimistoyhteistyö

Tässä opinnäytetyössä yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista tilitoimistoyhteistyön tulisi olla, että se palvelisi asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä. Kysymyssarjan yhdessä osassa haastateltaville esitettiin kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään yrittäjien näkemyksiä tilitoimistoyhteistyöstä, tilitoimiston tarjoamista palveluista sekä tilitoimiston valintaan vaikuttavista tekijöistä. Kysymyksien avulla kartoitettiin niitä tekijöitä, jotka yrittäjät näkivät merkitykselliseksi hyvälle tilitoimistoyhteistyölle sekä millaisena yrittäjät näkivät tilitoimiston roolin heidän yritystoiminnassaan.

Tilitoimistoyhteistyöhön liittyviä teemoja muodostettiin aineiston perusteella yksitoista. Teemat voitiin nähdä sellaisina tekijöinä, joilla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan ja luonnehtimaan, millaisista tekijöistä tilitoimistoyhteistyö muodostuu ja miten tilitoimiston valinta ja ulkopuoliset asiantuntijapalvelut nivELYvät toisiinsa. Tilitoimistoyhteistyöhön liittyvät teemat voitiin jakaa ryhmittäin teemoihin, jotka liittyivät tilitoimiston valintaan sekä teemoihin, joiden avulla pystyttiin määrittelemään niitä asioita, jotka liittyi-

vät ulkopuolisiin asiantuntijapalveluihin. Tilitoimistoyhteistyö-päätteeseen liittyvät alateemat muodostettiin aineiston perusteella ja valmiista teemoista tehtiin jako niihin tekijöihin, jotka liittyvät tilitoimiston valintaan ja ulkoisiin asiantuntijapalveluihin.

Teemoista muodostettiin kuvio, jonka avulla haluttiin kuvata teemojen suhdetta toisiinsa. Teemoja jaoteltaessa huomattiin, että asiantuntijan persoona vaikuttaa tilitoimiston valintaan, mutta se on myös merkittävä tekijä ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankinnassa tilitoimiston valinnan jälkeen. Myös toimialaosaaminen on tekijä, joka voi vaikuttaa tilitoimiston valintaan, mutta joka voi edesauttaa ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hankintaa onnistuneen tilitoimistovalinnan jälkeen. Tilitoimistoyhteistyöhön liittyviä teemoja sekä niiden suhdetta toisiinsa voidaan tarkastella kuvion 2 avulla.



Kuvio 2 Tilitoimistoyhteistyön teemat ja niiden suhteet toisiinsa

6.2.1 Tilitoimiston valinta

Ensimmäinen tilitoimistoyhteistyö-teeman alle muodostuneista alateemoista on tilitoimiston valintaperusteet. Yrittäjät näkevät merkityksellisinä tekijöinä palveluntarjoajan valinnalle tilitoimiston ammattitaidon, tilitoimistoyrittäjän kokemuksen sekä palvelun laadun.

Yrittäjän pitää pystyä luottamaan siihen kirjanpitäjään.

Yks syy, miks me halutaan paikallista jo pitkän linjan konkaria – on ollu alalla ikänsä.

Se hoitaa sen tehtävänsä mikä on tuossa, ja tavallaan asiat hoituu ja kirjanpito tulloo tehtyä. Ja sitte ei se kohtuuttoman paljon maksa.

Hinta sen sijaan nähdään huonona valintakriteerinä. Toisilta yrittäjiltä saadut suositukset koetaan hyvänä apuna etsittäessä itselle pätevää palveluntuottajaa. Tilitoimiston valintaan vaikuttaa myös tilitoimiston ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja sen sujuvuus.

Ei kannata halvan hinnan perässä juosta ollenkaan, kun etsii tilitoimistoa ja tekee ratkasua. Vaan että minkälainen kemia syntyy siitä kanssakäymisestä, ja toinen et voiko luottaa tähän toimistoon. Ei sillo oo mitään merkitystä, jos se on satasten kaks vuodessa enemmän, kun sen pilkkoo tunteihin. – Siis se tilitoimiston maksu ei välttämättä musta oo mikään ongelma, vaan se että minkälaista palvelua sä saat.

Minä tiesin toisen yrittäjän, jolla minä tiesin, että on ollu hirveen pitkään niiku kirjanpitotavaraa, ja minä kysyin, että miten sinä hoijat. Se sano, että sen sisko on tuossa töissä Tilitoimisto X:ssä, sano että hän vain allekirjottaa laskut ja viepi Tilitoimisto X:n yrittäjälle. – Sitten minä kerran soitin Tilitoimisto X:n yrittäjälle, että mitenkä onnistusko minulle samalla tavalla kun sinä tiet hänelle.

Tilitoimistoyhteistyön ensimmäiseen alateemaan tilitoimiston valintaperusteet liittyy myös järjestelmien yhteensovittaminen -teema. Haastattelussa käy ilmi, että yrittäjät näkevät tärkeänä, että yrityksissä jo olemassa olevat järjestelmät saadaan integroitua palveluntarjoajan sähköisten järjestelmien kanssa. Jos asiakas kokee, että järjestelmien yhteensovittaminen on vaikeaa tai mahdotonta, se estää asiakassuhteen muodostumisen.

Ku meillä itellä tehti tavallaa kaik niiku reskontraa myöte, laskut maksetti, laskut tulostetti omalla ohjelmalla tuossa ja maksetti se lisenssi siihe, ja tilitoimistolla oli eri ohjelma siellä, millä se teki kirjanpidon ja makso ihan älyttömästi kahen niiku ohjelman ylläpitäminen tavallaa siinä sitte. Ja se ei suostunu, ku minä eho-

tin, että hommataa sama ohjelma, että kun minä jottai tien vaikka jonkuu myyntilaskun kirjoon, ni se näkky siellä heti ja ei tarvii sitte monta kertoo viikkoo paperia viijä ja aina jottai häviää ja matkaan männöö siinä. Se oli niin jäykkä, että hyö tekköö tällä ohjelmalla, joka heillä on siinä.

Ehotin tämmöstä, että passooko teille tämmönen, että minä etin tässä semmosen kirjanpitäjän, että meillä seurustelloo nämä osto- ja myyntireskontra ja kaikki tavallaa kirjanpito tavallaa keskennää, ja se sano kyllä heille passoo, ei siinä oo mittää.

Asiantuntijan persoonaan liittyvät tekijät muodostavat myös oman teemansa, joka vaikuttaa sekä tilitoimiston valintaan kuin tilitoimistoyhteistyön muodostumiseen. Tilitoimistoyhteistyölle on tärkeää, millainen asiakassuhde kirjanpitäjän ja asiakkaan välille muodostuu. Asiantuntijan persoonalla on vaikutusta siihen, miten luottamus syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Luottamuksen syntymiselle ja hyvän asiakassuhteen muodostumiselle nähdään tärkeänä asiantuntijan kyky kuunnella asiakasta ja vastata asiakkaan tarpeisiin. Se koetaan merkityksellisenä, että kirjanpitäjällä on kasvot ja palveluntuottaja on joku tietty henkilö, jonka kanssa on helppo asioida yrityksen asioissa.

Näen sen kuitenkin tärkeänä, että sillä kirjanpitäjällä on kasvot.

Yrittäjän pitää pystyä luottamaan siihen kirjanpitäjään. Se on kumppani.

Tilitoimiston valinnasta keskusteltaessa yrittäjät kävivät innokasta keskustelua siitä, miten tilitoimistopalvelut eri yrityksillä on hoidettu. Keskustelun perusteella tilitoimistoyhteistyön yhdeksi tärkeäksi teemaksi nousee saavutettavuus. Usea keskustelija nostaa esiin sen, että tilitoimiston saavutettavuus ja paikallisuus on tärkeä tekijä tilitoimistoyhteistyössä ja tilitoimistossa käynnit muodostavat kiinteän osan tilitoimistoyhteistyötä. Toiset taas kokevat saavutettavuuden olevan mahdollista myös pitkien välimatkojen päästä nykyisten sähköisten järjestelmien avulla, eivätkä kaivanneet niinkään asiantuntijan tapaa-

Ne asiakkaat, niin ne jakautuu oikeestaan kahteen leiriin, et osa, varsinkin nuoret, ne haluaa ehdottomasti täysin sähköisesti, eikä ne juurikaan tapaa sitä kirjanpitäjää. Taas sitte osa on semmosia, et ne haluaa, että kenkälaatikossa viedään kuitit, tavataan ja soitellaan. Et se jakautuu näin. Mun mielestä molempia tarvitaan.

Tuota semmonen on edelleen tärkeätä, että tulee fyysisesti käytyä. Se on paljon helepompi siinä, ku pelekät paperit ja numerot. Ni että kerran kuussa, joskus kahesti kuussa on katottu yhdessä ne.

Mähän voisin niiku kirjanpitäjän muuttaa Kiuruvedelle. Ja eka kirjanpitäjähän oli Porissa. Isäntä ku, siis mun mies on kotosi Porista, ni se tuli nyt vaa sitä kautta. Samalle kirjanpitäjälle. Sitte tota onneks nää niiku valikoidaa, et mies vaa sano sitä, et kato jos tulee verotarkastus, ni ei ne halua täältä Helsingistä Poriin lähtee. Näppärää siirtää Kiuruvedelle!

6.2.2 Tilitoimiston palvelut

Tilitoimistoyhteistyössä yhtenä teemana on myös tilitoimiston asiantuntijuutta määrittävät tekijät. Haastattelusta käy ilmi, että yrittäjien näkemys tilitoimiston asiantuntijasta liittyy vahvasti hänen ammattitaitoonsa. Ammattitaito on edellytys sille, että tilitoimiston asiantuntijalta voidaan saada luotettavia neuvoja yrityksen tarpeisiin sekä ammattitaito luo luottamusta asiantuntijuutta kohtaan: yrittäjä voi uskoa yrityksensä taloushallinnon hyvillä mielin alan ammattilaisen hoidettavaksi. Ilman ammattitaitoa ei synny luottamusta asiantuntijaan, ja toisaalta luottamalla asiantuntijaan yrittäjä antaa yhden tärkeän osan omaa yritystoimintaansa ulkopuoliselle toimijalla hoidettavaksi. Silloin on äärimmäisen tärkeää, että asiantuntija koetaan ammattitaitoisena, luotettavana ja hyvänä neuvonantajana, jotta uskalletaan antaa taloushallinto vieraan käsiin.

Meillä oli se, verotarkastaja kävi tuossa keväällä, ja oli jo ja ei se löytäny min-kääläistä virhettä. Ja pakko sanna, että kirjanpitäjä ku on semmonen joka hoitaa ne asiat sillee...Et ei oo mittää, et ne vaa kävi ja kahto, et tuolla olivat vissii viikon tuossa Tilitoimisto X:ssä ja sitte ne kävivät meillä kahtomassa, et minkälainen paikka on tossa, ja siinä sitte ja totesivat, et ei tässä nyt oo sillee.. Muutamata asiata ihmettelivät. Että tavallaa joku alv-kanta, kun siemeniä ku minä ostan, raa-kaerän alv on 14, ja ku minä myyn, alv on 24. Tavallaa sitä ihmettelivät, tämmösiä juttuja. Mutta sen ku selitti niille, ni ihan ok tossa. Vaa tiepä ite kirjanpito tai joku tohelo kirjanpitäjä siinä, ni tuossa mejännii puljussa vois löytää iha sitte mitä vaa.

Ja sehän on yrittäjälle tärkeetä, et asiakkaat ei nää yhtään mitään. Et jos oot siellä vähän jotai et ... ni kuha se ei oo missää niiku julkisuudessa. Et kyllähän sitä aina vähän väliä jotai sattuu siellä kulissien takana. Mut ku asiakas tulee, hommat hoijetaa ja tehää ajallaa ja näi ja.

Keskustelusta käy ilmi, että yrittäjien ammattitaito on yrittäjien omassa toimialassa ja tilitoimiston osaamisen keskiössä on taloushallinto. Yrittäjät kokevat, että yrittäjän on parempi keskittyä omaan osaamiseensa ja antaa tilitoimiston hoitaa taloushallinnon osaluonnot, johon yrittäjän oma osaaminen ei riitä.

Minä ite en kehtoo, kun en minä ruppee semmosta tekemää, mitä minä en ossoo. Nämä byrokratiahommat, jotka minua inhottaa muolimassa ihan eniten, ne suap joku muu tehdä. Minä en tie varmasti muuta ku panen vua nimen alle paperii sitte.

Yrittäjät haluaa, ja pitäs keskittyä siihen omaan osaamiseen. Ja sit se taloushallinto on ulkoistettu, ja siihen voi sit luottaa siihen tilitoimistoon, et mitä sieltä saa. Mulle kävi kahekskyluvulla ekan kerran, ku olin yrittäjänä, ni ne soitti Osuuspankista, et kuule, tuuppas tänne. Ni mä kysyin et mikäs on, ni ne sano et lattialla on sun kirjanpito, heidän holvissa. Tilitoimisto oli ruvennu juopottelemaan, ja siellä oli kirjanpito.... Tää on ääripää. Siellä se oli, kaikki vuositilitykset teke-mättä.

Ammattitaitoon ei kuitenkaan liitetä toimialaosaamista, joka muodostui yhdeksi tilitoimistoyhteistyön alateemaksi. Yrittäjät näkevät, että toimialaosaamisella ei ole palveluntarjoajaa valitessa merkitystä, eikä toimialaosaamista vaadita yrityksen taloushallinnon hoitamiseksi. Yrittäjät eivät ole kiinnostuneita siitä, onko omalla palveluntarjoajalla asiakkaina saman alan yrittäjiä ja löytyykö omalta tilitoimistolta sitä kautta toimialaosaamista.

Kyllä sillä mejän kirjanpitäjällä on joku saman alan yrittäjä. Ei silläkää mittää erityisasiantuntemusta varmaan oo tälle alalle. Mutta numerot tietää ja muut, että. Alakohtasta tuskin on.

Hän myös sano suoraan, et hänellä ei oo mun alalta asiakkaita. Eli sillonhan se ei voi niiku se kirjanpitäjä, kun se ei oo perehtyny mun alaan, niin se ei voi myöskään hirveesti kehitysjuuttuja tarjota. Minkä mä hyväksyn ihan täysin. Et sit, jos se ois ollu mulle niiku tärkeitä, toki mun ois pitäny yrittää löytää kirjanpitäjä, jolla on saman alan yrittäjiä monta.

Itse asiassa en edes tiedä onko. Eiku on, joskus on ovella tullu vastaan saman alan yrittäjä, mut vaitiolovelvollisuus on olemassa, niin ei oo sillai. Toki oon pohdinu, et kun on kokenut, ni ollu monenlaisessa yrityksessä mukana. On osakkaana yrittäjä muussakin ku siinä omassa tilitoimistossa. Aika laaja näkemys. Mut ei välttämättä ihan spesiaali alaa...

Toimialaosaaminen nousee tärkeäksi vain maatalouden kohdalla: maatalous toimialana omine tukineen ja lainsäädäntöineen vaatii kirjanpitäjältä tiettyä osaamista, jota tavallisella tilitoimistolla ei välttämättä ole. Maatalouden kirjanpitäjistä keskusteltaessa äänen-sävyissä ja painoissa nousee esille erityinen kunnioitus hänen osaamistaan kohtaan. Tästä kirjanpitäjistä keskustelussa puhutaan etunimellä, muuta kirjanpitoa hoitavat kirjanpitäjät mainitaan lähinnä kirjanpitäjänä.

Meillä on maatila omana yrityksenään, ja vaikka ne tavallaa toimii yhdessä, ni kumpikii on oma yritys. Toinen on osakeyhtiö ja toinen maatilayritys. Sisko käypi

meillä, niiku minä sanoin, ni paperinpyörytykse minusta ei oo. Sisko käypi, se mapittaa kaikki, maatilán ostolaskut kirjoo konneelle, maksaa ne ja tekköö maatilán kirjanpion. Ja se on semmonen viikottain se käyvvään, katotaan miltä näyttää, ja mihi päin ollaan menossa. Että mihinkä rahat riittää, ja mihinkä ei riitä. Ja just tämmösiä niiku mitä investointia mietitää, ni se on Sisko. Et tämän tilitoimiston kans on niiku kerran vuoteen käyvvään tarkempi keskustelu.

Sisko tekköö nämä EU-paperit ja kaikki muut. Mitä tarvihtoo tavallaa ja juoksevat.

Keskusteltaessa tilitoimistojen palveluista yrittäjät nostavat esille asiakkaan tarpeet tilitoimistopalveluiden määrittäjinä. Asiakkaat tuovat puheissaan esille sen, että palveluiden tulisi olla mitoitettu oikein kohdeyritykselle, jossa huomioidaan yrityskoko ja yrityksen tarpeet. Keskustelussa tuodaan esille, että tilitoimistot monesti tietävät asiakkaan tarpeet ja osaavat tarjota sopivia palveluita asiakkailleen. Liian markkinoinnin ja mainostamisen asiakkaat kokevat kielteisesti. Asiakkaiden tarpeiden tulisi määrittää tilitoimistoyhteistyössä tarjottavat palvelut, asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan sopivasti tietoa tilitoimiston muista kuin kirjanpitopalveluista ilman tyrkyttämistä sekä asiakkaan tarpeisiin pitäisi pystyä vastaamaan.

Kyllä minä luulen, että varmaa Tilitoimisto X:ltä sais ne kaikki palvelut, mutta ei ne hirveenä niitä tarjoo, mutta ne niiku tietää, et en minä oo niitä vaillakaa.

Ja kaikki kuha asiat hoituu, siinä se on. Se on ihan sama, ku tavallaan jottai mitä tahhaa muita palveluja, vaikka kaupasta maitoo, niin ku se toimii tai ei toimi se systeemi... et käympä maksamassa, ja se on siinä. Joku asia vaan toimii, ja ei siihen tarvii sen enempätä olla.

No tää on kolmas kirjanpitäjä tän yrittäjyyden aikana, et mä tavallaan kerroin hänelle heti, et mitä mä tarviin ja mitä mä haluan. Ja hän ei kyllä itse tarjonnu mulle mitään ylimäärästä tai muuta, et hän vaan kerto noista, että minkä hintanen hän on.

En mä halua, et ne rupee tuputtamaan, se on kans ärsyttävää.

Keskusteltaessa tilitoimistojen palveluista kävi selväksi, että tilitoimistojen palvelut kirjanpidon lisäksi eivät olleet yrittäjille kovinkaan tuttuja tai niihin liitettiin väärää mielikuvaa. Teeman tilitoimistopalvelujen tunnettuus ja tuotteistaminen suurena tekijänä nousee se, että yrittäjä ei hahmota, miten tilitoimisto voisi auttaa yrittäjää yritystoiminnan kehittämisessä. Asiantuntijapalveluiden kohdalla on väärinymmärrystä: tilitoimistojen tarjoa-

mat lisäpalvelut koetaan sellaisiksi, että tilitoimisto kehittäisi ideoita yrittäjän toteutettavaksi. Asiantuntijapalveluita ei osata nähdä palveluina, joita voi käyttää tukena päätöksentekoprosessissa.

Että sellasia mutta ei juurikaan niiku keskitytä tulevaan, vaan siihen mitä on ollu, niiku tääkin viime vuosi verrattuna tähän vuoteen. Mähän se ajattelen sit, että mitä sit seuraavaks niiku sinne tulevaisuuteen.

Jos on tämmönen koulutustapahtuma yrittäjille, niin ei niistä kukkaa muu tee lietesekottimia ku minä. Mitä se ossaa se konsultti mulle kertoo? Vaikka välillä on käyny ajatus, että ei se.. sehän puhuu vaan it-alasta, se on nyt... se ehkä tuntuu, että ei siinä koulutuksessa kuitenkaan...

Ja jotekii niinku sen tilitoimiston rooli tartteis muuttua. Et niiku tuotteistas niitä palveluita, ja tää yks olis tää neuvontapuoli.

Aika usein, ku kattelee näitä tilitoimistojen mainoksia, niin ne mainostaa, että osaava, ammattitaitoinen, edullinen. Se vähän kuulostaa sellaselta todistelulta. Musta se on niiku itsestään selvää. Että tilitoimistohan vois markkinoida niin, että se on strateginen kumppani sille yrittäjälle. Se vois vaikka mainostaa, et se tuottaa niiku ratkasuja asiakkaalle. Eli mennää taas sinne tuotteistamisen puolelle. Liian vähän tilitoimistot... et ne tekee vaan sitä tilinpäätöksen, kirjanpidon, aktiivinen kirjanpito.

Kuitenkin keskusteltaessa lisää siitä, mitä asiantuntija voisi yrittäjälle tarjota, koetaan ulkopuolisen asiantuntijan palvelut mahdollisiksi. Yksi yrittäjistä jopa toivoo, että tilitoimisto olisi talousohjauksessa apuna. Usea yrittäjistä nostaa esille sen, että yrittäjän oma osaaminen on yritystoiminnassa toimialalla, tilitoimiston rooli on tukea yrittäjää, mutta tilitoimistojen tarjoamia eri mahdollisuuksia tukea yritystoimintaa ei tunneta kovinkaan hyvin.

Tässä maassa löytyy koulutusta, kaikennäköstä peruskoulutusta, mut erityisesti yrittäjille on neuvontaakin tarjolla tänä päivänä. On sekä alkupäähän että jatko-neuvontaa, mut että aika paljon yrittäjät ei myöskään hyödynnä niitä neuvontapalveluita. Onko se joku kynnys; varmaan näitten neuvontapalveluitten täytys jotenkin jalkaantua enempi, ettei vaan jossai norsunluutornissa, vaan mennä sinne yrityksiin. Siellä ne ongelmat tiedetään, siellä yrityksissä. Ja on vaikee tuoda sinne toimistolle niitä, alkaa siellä kertomaan.

Hyvä esimerkki se Jyrki Sukulan Kuppilat kuntoon. Vaikka tietysti keskittyy yhteen semmoseen ravintola-alueeseen, sehän on tietenkii yhtä teatteria, mutta ihan hyviä ajatuksia. Kun joku tulee paikalle, ja kyssyy että miks te teette näin, se on ehkä helpompi siellä paikan päällä keskustella ja sanoa.

Joo ja sitte se herättely siinä ois paikallaan. Oon joskus törmänny ajatusmaailmaan. Varsinkii jos on yritetty pitkään ja on tietty toimintatapa olemassa niin miks

sitä muutettas Sitä ei välttämättä huomaa, jotka on ite sisällä siinä kehässä. Ku on aina tehty väärin, ni miks sitä muutettas. Että se ulkopuolinen, vaikka se konsultti sanana on semmone, että nousee savolaispojalla karvat pystyyn.

Asiantuntijapalveluiden hankinnassa tärkeänä nähtiin se, että niiden avulla yrittäjä ja yritys hyötyy enemmän kuin mikä palveluihin sijoitettu taloudellinen panos on ollut.

Ja sillo sen tietysti mielellää maksaa sen viiskymppiä tunti siitä tapaamisesta, jos se niiku ruokkii sen ittesä, että se niiku maksaa ittesä takasi. Mut jos se on vaan sitä tilanteen tarkastamista, niin sillo siihen ei oo niin suurta motivaatiota.

Ja tuntus ainakii niiku että alottelijankii kohalla vielä, että tosiaakii ei se tiijä tuollasista, että seurata jottai tunnuslukuja tai muuta. Varmaa pääsee palakoilleen se kirjanpitäjä.

6.2.3 Tilitoimiston merkitys yritystoiminnalle

Keskustelun aikana käy selväksi, että yrittäjät kokevat tilitoimistonsa tärkeäksi yhteistyötahoksi. Keskustelussa ilmi tulleita asioita kuvaa teema Tilitoimiston merkitys mikro- ja pienyrittäjälle. Tilitoimisto nähdään erityisenä kumppanina, mutta sille asetetaan myös muita rooleja: rinnalla kulkija, tuki, yhteistyökumppani ja taho, joka jakaa vastuuta yritystoiminnasta. Tilitoimisto voi osaltaan helpottaa yrittäjän arkea, kun se ottaa hoitaakseen yrittäjälle vaikean liiketoiminnan osa-alueen.

Meillä kun oli yritys, minua ei kiinnostanu yhtään kirjanpito ja se kyllä näky. Niitä tuli karhuja ja muita, kun en ollu maksanu rahhaa, e-laskuja vaikka oli ti-lillä. Ja niitä kerty, ja tuli ja meni. – – Tehtiin sopimus ja mä oon sitä mieltä, että se on yrityksen paras sopimus. Siihe ne loppu kaikki kirjanpito-ongelmat, ja nyt on niin hirmu heleppoo.

Tossa niiku alussa kerroin, että on haastavia aikoja, ni siinäkii se tilitoimisto on tukenu, ja niitä vaihtoehtoja on mietitty yhdessä. – – ni se tarttuu jopa luuriin tai kyssyy sähköpostissa, että mitä tässä on tapahtunu. Ja on minusta arvokasta, että haluaa olla siinä mukana, eikä oo pelekästään sitä laskua tyrkkäämässä siitä tehdystä työstä.

Osa keskustelijoista ei näe palveluntarjoajaansa korostuneessa roolissa, vaan se on yksi yhteistyökumppaneista. Yrittäjä, joka ei ole tyytyväinen sen hetkiseen tilitoimistoonsa, ei koe tämänhetkistä tilannetta tilitoimistonsa kanssa yhteistyönä tai kumppanuutena, kyse on pelkästä palveluntuottamisesta ilman kumppanuuden tai yhteistyön lisäarvoa.

En minä sen kanssa naimisissa oo, että se on vuan tavallaan niiku yks yhteistyökumppani. Se on ehkä prosentti siitä yhteistyöstä, mitä minä ihmisten kanssa tien, se riittää mitä nyt on, ei siihen niiku yhtään enempää tarvii

Hän enemmänki niiku hoitaa numerot kohalleen mitä mä toimitan ja se on niiku hänen roolinsa. Ja siihen mun on nyt vaan tyydyttävä.

Keskusteltaessa tilitoimiston palveluista sekä tilitoimiston merkityksestä yrityksen taloudelle, tärkeänä nähdään tilitoimiston rooli yrityksen talousohjauksessa. Yrittäjät nostavat esille keskustelussa yrityksen menestymisen asiakasyrityksen ja tilitoimiston yhteisenä asiana, jossa korostuu tilitoimiston oma-aloitteisuus kertoa havainnoistaan asiakkaalleen. Keskustelussa nähdään mielekkäänä, että tilitoimisto seuraa tilannetta asiakkaan puolesta ja sillä on halua osallistua aktiivisesti yrityksen taloudellisen informaation seuraamiseen ja yrittäjälle tärkeiden huomioiden esilletuomiseen. Talousohjauksessa tilitoimiston rooli voi olla controller-tyyppinen ja tilitoimiston tuottamat taloushallintopalvelut ja seuranta ovat osa riskienhallintaa.

Ei yllesä oo niinkää potkinu perseelle, että ei oo tullu rahhaa sammaa tahtii ku viime vuonna sammaa aikaan tai muuta. Ei niiku puutu millää tavalla semmosee. Eikä oo semmosta kyllä kaivattukkaa, että.

Tilanne oman yrityksen kohalla semmone, että tässä muutama kuukaus oon ollu täysin yksinyrittäjänä, ni tää ratkasu tehtii viime syksynä kirjanpitäjän kanssa yhteistyössä. Miun yritys on perustettu aprillipäevänä, tilikaus katkee maaliskuuhun vaehteessa, ni sovittii sillo lokakuulla, et katotaa nyt rauhassa se tilikaus loppuu, ja sitte tehää huhtikuun, viimestään toukokuun aikana päätökset. Et siellä... vaikka sitä olin ite miettiny, niin halusin tukkee sieltä, kuitekii numeroimiseltä.

Kirjanpitäjän kans katotaa läpi nämä vuosittain, että mikä tilanne ja mihikä suuntaa se on mänössä ja sillee nii. – – Et joutuu oikeesti miettimää, että mitä tekköö ja mitä investoipi, siinä on kirjanpitäjä tärkeesä roolissa, että mitä pystyy tekemää sitte.

Jos siinä on jotain radikaalia muutosta, ni siihen tulloo kyllä yleensä samassa sähköpostissa kysymys, että mistä se johtuu ja mitä siellä on tapahtunu. Että hänellä on taito herätellä yrittäjä.

Se on yhteinen huoli siinä, että voijaako tälle asialle tehä jotakii.

Tilitoimisto ei kuitenkaan yksin voi vastata yrityksen talouden hoitamisesta, vaan asiakkaan on aina osallistuttava yhteistyöhön, jotta se onnistuisi. Osa yrittäjistä kokee, että oma tilitoimisto tekee vain välttämättömän kirjanpidon, kun taas osa nostaa tilitoimistonsa tärkeäksi osalliseksi yrityksen talousohjauksessa.

Että enempi tilitoimisto sais olla aktiivinen sinne yrittäjän suuntaan ainaskii viimistä sillo, kun se huomaa, että täällä on jotai menossa käyrät toho suuntaa. Tietysti yrittäjä se on tilitoimistoyrittäkin usein, että ne ei saata ehtiä.

Ei voi olla sillee, et yrittäjä aattelee, et kyl se tilitoimisto hoitaa, jos mulla menee huonosti.

Ja kirjanpitäjä, siis toinen kirjanpitäjä teki, siis hänessä ei ollu muuta ku mä en vaan toimittanu hänelle sitä aineistoo, ja tuli niitä karhuja.

Asiakassuhteen pituuden vaikutus tilitoimistoyhteistyöhön nousee teemaksi keskusteltaessa tilitoimiston merkityksestä mikro- ja pienyrittäjälle. Pitkän ja tiiviin asiakassuhteen nähdään tuovan luottamusta, jolloin yrittäjän on helpompaa lähestyä tilitoimistoansa. Pitkä asiakassuhde tuo tilitoimistolle ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja mahdollisuuden auttaa asiakasta paremmin talouden hallinnassa, kun takana on pidempi seurantajakso. Pitkän asiakassuhteen edellytyksenä nähdään toimiva yhteistyö.

Tässä 7 vuojen aikana on se homman juoni löytyny, että en voi valittaa.

Ku on seurattu kuitekii jo vuosia sitä, mitekä se mennee kuukausittain, ni jos joku isompi muutos, ni se tarttuu jopa luuriin tai kysyy sähköpostissa, että mitä tässä on tapahtunu. Ja on minusta arvokasta, että haluaa olla siinä mukana, eikä oo pelekästään sitä laskua tyrkkäämässä siitä tehdystä työstä.

Ja oletan, että sillon ku se suhe on riittävän intensiivinen, ni sitä on heleppo niiku lähestyvä.

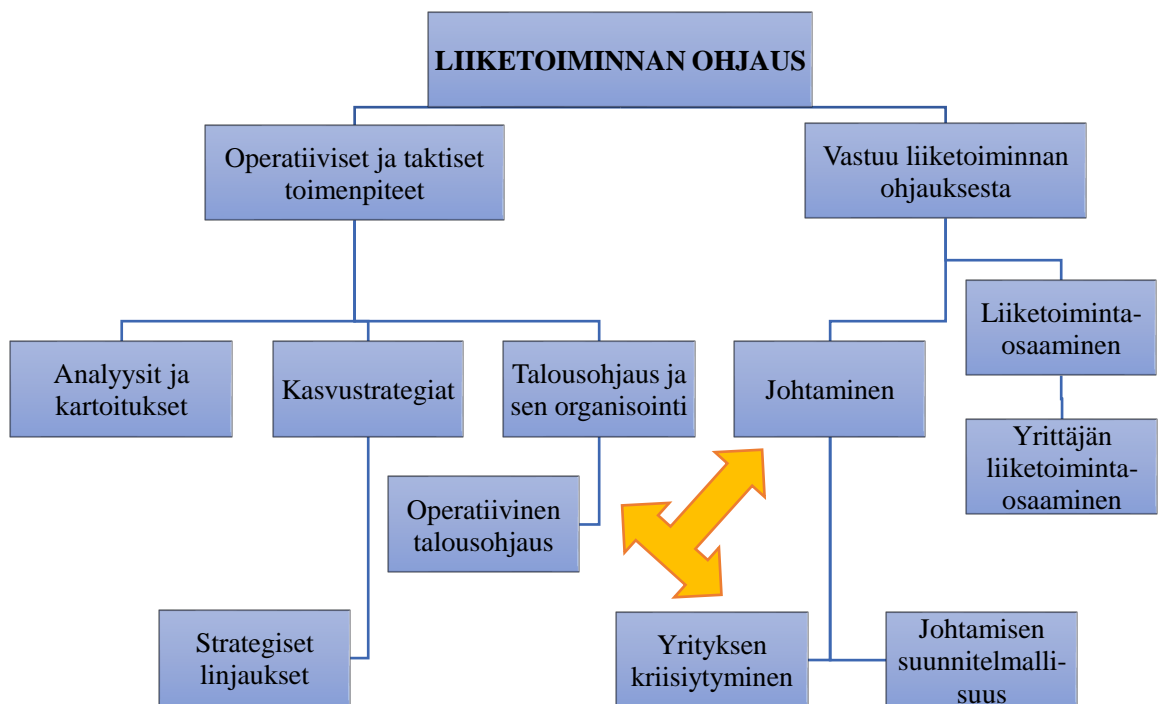
Se on hienoa, että se reagoi siihen (muutokset talousluvuissa). Ja haluaa mejän asiakassuhteen säilyvän. Että ei tarvii olla sitte yrityksen hautakummulla kuolaa-massa.

6.3 Liiketoiminnan ohjaus

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää myös sitä, miten yrittäjät määrittelevät liiketoiminnan ohjauksen, kehittämisen ja yrityksen johtamisen. Kerätyn aineiston avulla pyrittiin selvittämään tilitoimistoyhteistyön ja taloushallinnon merkitystä yrityksen johtamisen tukena. Kysymyssarjan kolmannen osion kysymyksissä yrittäjiä pyydettiin kertomaan, missä määrin he käyttävät talouden raportteja päätöksenteon tukena ja avaamaan yrityksensä päätöksentekoprosessia. Yrittäjiltä kysyttiin myös heidän mielenkiinnostaan tilitoimiston asiantuntijapalveluiden käyttämiseen. Keskustelussa nousivat esille myös

yrittäjien liiketoimintaosaaminen, yrityksen kriisiytyminen ja yrittäjän jaksaminen.

Liiketoiminnan ohjaus -pääteeman alle aineistosta muodostettiin 12 liiketoiminnan ohjaukseen liittyvää alateemaa. Liiketoiminnan ohjaamiseen liittyvät teemat jakautuivat teemoihin, jotka liittyivät tyypiltään operatiivisiin ja taktisiin toimenpiteisiin ja liiketoiminnan kehittämisen vastuuseen liittyviin tekijöihin. Operatiivisten ja taktisten toimenpiteiden alle kuuluivat teemat, joilla liiketoimintaa voidaan kehittää ja ohjata ja joilla yritystoiminnan kehittymistä voidaan seurata. Vastuu liiketoiminnan ohjauksesta -teemaan sidoksissa ovat ne teemat, jotka liittyvät liiketoiminnan ohjaukseen liittyvään päätöksentekoon. Erityinen huomio teemojen välillä muodostuu johtamisen, operatiivisen talousohjauksen ja yrityksen kriisiytymisen teemojen välille. Nämä teemat muodostavat yhtymäkohdan, jossa yhden teeman avulla voidaan vaikuttaa toisiin teemoihin. Lisäksi tämä kolmio on se piste, jossa toimiva tilitoimistoyhteistyö voi olla merkittävässä roolissa. Kaikkien teemojen suhdetta toisiinsa esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3 Liiketoiminnan ohjauksen teemat ja niiden suhteet toisiinsa

6.3.1 Operatiiviset ja taktiset toimenpiteet

Operatiiviset ja taktiset toimenpiteet – teema nousi esille jo yrittäjien esitellessä itsensä ja yrityksensä, myöhemmin aiheeseen palattiin keskustelun eri vaiheissa. Operatiivisiin ja taktisiin toimenpiteisiin kuuluvat sen tyyppiset toimenpiteet, joilla yrittäjä pystyy päivittäisessä työssään optimoimaan perusliiketoimintaansa. Perusliiketoimintaan kuuluvat ne yrityksen toiminnot, tuotteet tai palvelut, jotka ovat jo olemassa ja joita yrittäjällä on mahdollisuus kehittää paremmiksi ja toimivammiksi. Yrittäjät pohtivat kannattavuutta ja kulurakenteen seuranta omassa yrityksessään. Kannattavuuden parantaminen oli selkeänä tavoitteena useamman yrittäjän kohdalla. Toiminnan suunnittelu, tehostaminen ja järjeistäminen nähtiin keinoina parantaa yrityksen kannattavuutta. Yksi yrittäjistä kiinnitti huomiota myös ostovelkojen ja myyntisaamisten kierron optimointiin sekä logistiikan kehittämiseen omassa yrityksessään. Mahdollisuuksina yrittäjät mainitsivat myös suuremmat toimenpiteet kuten liiketoiminnan laajentamisen esimerkiksi yritysoston myötä ja yritystoiminnan supistamisen. Yksi yrittäjä kertoi tekevänsä yhteistyötä saman alan yrittäjien kanssa.

– – tuotu maahan ja myyty hevosia, mutta todettu, että se ei ole niin tuotteliasta. Et niiku must se on niiku se kiehtova puoli siinä yrittäjyydessä, et mä voin vähän lähtee pelaamaan. Että mun ei enää tarvii aatella sitä kassavirtaa sisään, vaan mä voin mieltii, et mistä niiku oikeesti jää. Ja mistä ei jää.

Et mitä sitä kehitettää, ni nimenommaan tallouvven tunnuslukuja pyritää koko ajan viiloomaan paremmaks. Sitte se toiminta itessä, että esimerkiks logistiikassa, että aina on semmosta pientä hiomista, et mitenkä se suoha...Mitenkä se suoha mahollisimman nopeest se tavara muutettua rahaks – – Ja miten pystytään kuluja suamaan poekke siitä, että pystyy mahollisimman ison marginaalin viiloomaan itelle siitä sitte.

Jos mä en niiku haluis ajatella sitä, et mistä se tulee ja mistä se ei tuu ja muuta, ni emmä niiku haluis yrittäjä olla.

Mut mä koen taas tän tämmösen niinku yrityksen kehittämisen ja ideoimisen taas sellaseks, että kun mä tapaan kollegoja ja muita yrittäjiä, niin me voidaan niiku ideoida keskenämme. Ja tehä yhteistyötä ja tehä linkejä ja et se on taas niiku mulle ollu enemmän semmonen tapa sit taas. Heittää ajatuksii ilmaan ja löytää juttuja.

Analyysit ja kartoitukset-teema nousi esille yrittäjien kertoessa omasta toimialastaan. Yrittäjät puhuivat liiketoimintaympäristöstään suhteessa maailman tapahtumiin ja toi-

saalta analysoivat toimintaansa ja markkinoita. Yrittäjät nostivat esille myös liiketoiminnan kehittämisen esteenä omien resurssiensa rajallisuuden, mutta kertoivat myös pyrkivänsä hyödyntämään jo olemassa olevia resurssejaan. Keskustelun aikana yrittäjien analyttinen ote kävi ilmi useassa eri yhteydessä: yrittäjät analysoivat automaattisesti oman yrityksensä toimintaa aihepiiristä riippumatta. Esimerkiksi keskustelemalla asiakaskuntansa kanssa yrittäjät kertoivat selvittävänsä, millaisella palvelulla tai tuotteella voisi olla markkinoita tai nostivat ja analysoivat Venäjä-pakotteiden vaikutukset oman yritystoimintansa senhetkiseen tilanteeseen.

Markkinat on aika kaposet, ja Ukrainaaan hyökätessään tää Putin, joka valtas sitä Krimiä, niin se teki kyllä pari vuotta aika tiukkaa, mutta nyt on tilanne korjaantunut ja taas on yksi vieras työntekijäkin, että että ...nyt näyttää hyvältä, mutta nyt on tää vuosi niin huono, että jotennii sammahti heinäkuussa tää sekoittimien mekki, että saa nyt nähä minkälainen tullee syksystä...

Putinin Venäjän pakotteet näkky, nämän pakotteet. Se on käytännössä, että myö ollaa maksumiehinä – viljelijät, jotka tekköö kaoppoo sinne, ni oেকেesti jouvutaa maksumiehiks siinä – tässä ulkopolitiikassa.

Jos ne asiakkaat tuntuu, et he on innostuneita, ni sillo mä lähen niiku kokeilee sitä – – Ja mietitään et hei, sun vahvuus on toi, haluaisit sä pitää tällasta kurssii, kysytää et onks sille kysyntää, ja siinon niiku kaikki yhdessä.

Itelläkki ois tuotteita mielessä, mut aina miettii sitä, et onko järkee lähtee tekemää niitä. Pittää näyttää tosi hyvältä tai tällä sitä vasta ois markkinoita ennenku... Tietysti se vähän riippuu. Et jos haluaa nappikauppaa tehdä, niin ne panoksetkii on tosi pieniä. Mut en mä lähtis mittää Ponssee suunnittelemaa, ei mulla varat riitä eikä oo kiinnostustakaa.

Kasvustrategioina voitiin nähdä uudet markkina-alueet, uudet asiakkaat ja uudet tuotteet. Yksi yrittäjistä kertoi kiinnostuksestaan laajentaa kansainvälisille markkinoille, mutta totesi sen olevan haasteellista mm. kielitaidon puutteen vuoksi. Kaikilla yrittäjillä oli vaikiintunut asiakaskunta, mutta joillakin heistä oli resursseja laajentaa asiakaskuntaansa entisestään. Osa yrittäjistä harkitsi kehittävänsä uusia tuotteita tai palveluita.

En viiti englanniks ja ei niiku osannu, sano että laita sähköpostia. Ja mä laitoin, ei sieltä kuulunu mitään. Mullon sähköpostiosote semmonen, et se tyrkkää ne hirmu helposti roskapostiin, mutta oon varma, että onhan ne kuullu niiku montaa kautta ja ei vaan... ei vaan, vaikka iliman antasit. oisin antanu sen mallikappaleen.

Uusien markkina-alueiden etsiminen, tai uusien asiakkaitten haaliminen, tai uusien tuotteiden tekeminen.

Teemaan strategiset linjaukset haastattelussa erottui kaksi alateemaa: kasvuhakuisuus tai halu kehittää yritystoimintaa ja kasvu/kehittäminen ei tavoite. Osalla yrityksistä toiminta oli vakiintunut halutulle laajuudelle ja kasvua ei haettu. Joillakin se sijaan oli selkeästi kasvuhakuisuutta.

Ainakii itellä on et meillä on et se toiminnan laajuus on vakiintunu aika lailla. Meillä on noin tuhat hehtaaria peltoa, miltä pakataan säkkiin. Se on niiku tuhannen ja tuhannen kahensa välillä se pinta-ala, semmoseen haarukkaan mahtuu. Se riippuu tietyst minkälainen vuosi tuloo, että onko sitä kaks vai kolme tonnia sitä pakattavoo tavarata, mikä siinä on. Ja se on niiku siinä.

On se parisataa viikkoasiakasta siinä, ja yritys toimii ihan mukavasti ok, ni tällä hetkellä mä yritän miettiä, et miten mä saan niiltä asiakkailta lisää rahaa.

6.3.2 Vastuu ja talousohjaus liiketoiminnan ohjauksessa

Vastuu liiketoiminnan ohjauksesta oli teema, jota kaikki yrittäjät kommentoivat hyvin yksimielisesti. He kertoivat, että vastuu liiketoiminnan kehittämisestä on heillä itsellään omien innovaatioiden kautta. He eivät nähneet, että tilitoimisto voisi tässä olla heidän tukenaan. Vaikuttaa siltä, että yrittäjät eivät ole ymmärtäneet, mitä eri mahdollisuuksia tilitoimistolla tai eri asiantuntijoilla olisi tukea liiketoiminnan ohjausta ja kehittämistä. Yrittäjillä on vääristynyt mielikuva siitä, että asiantuntija innovoisi heidän puolestaan. Yrittäjät eivät näe liiketoiminnan ohjausta ja erityisesti liiketoiminnan kehittämistä laajana kokonaisuutena, vaan ymmärtävät liiketoiminnan kehittämisen koskevan pelkästään yrityksen uusia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Asiantuntijan apu tunnetaan epämieluisana, jos yrittäjä kokee, että asiantuntija astuu hänen osaamisalueelleen. Kuitenkin kysyttäessä sitä, olisiko asiantuntijan apu silloin mieluista, jos yrittäjän toimiala-osaaminen ja asiantuntijan oma osaamisalue (esim. sisäinen laskenta) yhdistettäisiin, nähtiin asiantuntijan rooli hyväksyttävänä.

Mä ajattelen sen nii et siellä on aina se pieni intuitio, et mitä minusta olis kiva tehdä ja sillo jos puhutaa jostai pienestä sijotuksesta, niin mä voin kokeilla sitä, kun se riski on pieni.

Tavallaa minu mielestä se on ensi se intuitio, sen jälkeä pittää ite vähä pyöritellä.

Joo kyllä mullakii tuloo niiku päätökset iha omassa päässä tehtyä.

Kyl se omalta osalta ainakii liian paljo perustuu intuitioon, että tukkee tulloo joskus haettua sitte omalle ajatukselle. Se lamppu pittää korvien välissä syntyä, oli se sitte himmee tai kirkas.

Liiketoimintaosaaminen ja yrittäjän liiketoimintaosaaminen nousivat rinnakkaisiksi teemoiksi keskustelussa. Liiketoimintaosaamisen puute ja osin myös mielenkiinnon puute liiketoimintaosaamiseen erottuivat selkeinä alateemoina. Osa yrittäjistä tiedosti tämän itse. Liiketoimintaosaaminen todettiin myös liiketoiminnan edellytykseksi. Joku yrittäjistä oli puhtaasti itseoppinut ja kaksi yrittäjää oli saanut jonkinlaista yrittäjäkoulutusta uransa alussa. Koulutusta tiedettiin olevan saatavilla, mutta sen soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä epäiltiin.

Se on kans sellanen mun mielestä yrittäjyydessä, mikä ei näy, ellei kato lukujen taakse, et vaikka liikevaihto on joka vuosi noussu koko tän 17 vuotta, ni se, että mulle tuliki yhtäkkiä niiku isot velat taakse. Mul oli siis konkurssi kans ihan todella, todella lähellä.

Mukavalta tuntu, ku sai kaoppoo ja oppi kyllä siihe kaupan käyntiin ja myyntiin, että mikä pelin henki siinä. Ja kantapiän kaotta on pitänä...

Täytyy tietää missä sen asiakas on, minkälaiset sen markkinat on, sen täytyy ymmärtää jonkin verran, ei täysin, talouden näkökulmasta.

Ku mä kävin urheiluhierojaks, ni siihe piti tehdä liiketoimintasuunnitelma ja siihe piti tehdä se joku laskelma, ni muistan, ku Tilitoimisto X:n yrittäjän kans sitä tehtiin, ni siinä kysyin, et mitäs noi ja mitäs noi, mutta arvaa muistaako enää. Ku se ei kiinnostaa, se ei jää päähän.

Kyllä mä sillon, ku yrityksen perustin, niin Uusyrityskeskuksessa kävin kirjanpitoruokkurssia ja eri yhtiömuodoista kävin jollain kurssilla ja... joo, alkuun kävin enemmän niiku tämmöseen yritystoimintaan liittyvää.

Yrityksen talousohjaus ja organisointi muodostui yhdeksi teemaksi liiketoiminnan ohjaukselle. Yrittäjät kokevat, että talousohjauksella on tärkeä merkitys yrityksen taloudelliselle tilanteelle. Yrittäjällä itsellään tulee olla näkemys yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Jos yrittäjä ei itse hallitse taloushallintoa ja talousohjausta, on vaarana yrityksen talouden tilan vaikeutuminen tai jopa kriisiytyminen. Koska yrittäjillä itsellään ei ole kovinkaan syvää osaamista talousjohtamisesta, nähdään tilitoimiston palvelut ja kirjanpitäjä tärkeänä apuna yrityksen talousohjaukselle. Jotta yrityksen talousohjaus hoituisi hyvin tilitoimistossa ja yrittäjä voisi kokea, että tilitoimiston intresseissä on asiakkaan yritystoiminnan etujen hoito, tulee yrityksen menestymisen olla sekä tilitoimiston että asiakkaan

yhteinen tavoite. Onnistuessaan talousohjaus hyödyttää myös molempia, jolloin hyvin yhteistyössä hoidettu talousohjaus auttaa yritystä toimimaan menestyksekkäästi. Varsinkin yritystoimintaa kehitettäessä talousohjaukseen saatava tuki ulkopuoliselta nähdään tarpeellisena: eri investointilaskelmiin voidaan saada apua tai asiantuntijan kautta voi saada tietoa investointituista tai muista vaihtoehdoista.

Meillä kun oli yritys, minua ei kiinnostanu yhtään kirjanpito ja se kyllä näky. Niitä tuli karhuja ja muita, kun en ollu maksanu rahhaa, e-laskuja vaikka oli tilillä. Ja niitä kerty, ja tuli ja meni.

Alottelijankii kohalla vielä, että tosiaakii ei se tiijä tuollasista, että seurata jottai tunnuslukuja tai muuta. Varmaa pääsee palakoilleen se kirjanpitäjä.

Et joutuu oikeesti miettimää, että mitä tekköö ja mitä investoipi, siinä on kirjanpitäjä tärkeesä roolissa, että mitä pystyy tekemää sitte.

Siinä hyvä olla myös yhteyvessä ainakii sen jäläkee, kun on päättäny, että mittää ei aina arvaakaa, mihi kaikkee saattaa aina saaha jottai tukea tai muuta.

Talousohjauksen organisoinnissa tilitoimiston osallisuuteen löytyy monia tasoja koko aineiston perusteella. Yksinkertaisimmillaan yrittäjä tekee suunnitelmat ja päätökset itse, eikä hän kaipaa apua miltään taholta talousohjaukseen. Toisella tasolla yrittäjällä itsellään on toive tilitoimiston osallistumisesta talousohjaukseen. Tilitoimiston ollessa mukana kolmannella tasolla tilitoimiston rooli on olla mukana talousohjauksen toteutuksessa avustavassa roolissa, neljännellä tasolla tilitoimisto osallistuu talouden seurantaan, viidennellä tasolla tilitoimisto haluaa olla aktiivisesti yrittäjän kanssa yhteistyössä hoitamassa talousohjausta ja kuudennella tasolla tilitoimisto vastaa kokonaan talousohjauksen toteuttamisesta.

Tilitoimistolla voi olla vahva rooli ja vastuu talousjohtamisessa yrittäjän omasta toiveesta; taustalla voi olla joko yrittäjän talousosaamisen puute tai yrittäjä haluaa itselleen vertaistukea ja kumppanin erityisesti pienen yrityksen johtoon. Tilitoimiston talousohjauspalvelut nähdään hyvinä ja tärkeinä, mutta niistä saatavan hyödyn tulee olla suurempi kuin niihin laitettu taloudellinen panos. Talousohjauksen ei pitäisi koostua pelkästä menneisyyteen suuntautuvasta informaatiosta, vaan yrittäjät kokevat, että talousohjauksen tulisi sisältää tulevaisuusorientoitunutta tietoa. Talousohjauksen organisointiin ja talousohjauksen kysymyksiin on mahdollista saada apua useilta eri tahoilta, mutta yrittäjät kuitenkin kokevat, että neuvontapalvelujen saavutettavuus voisi olla parempi kuin nykyisin.

Mutta siinä vaiheessa, ku seuraavassa laskussa tulee niiku 50 euroo tunti laskutusta siitä tapaamisesta, niin tota oon todennu, että samat asiat voijaan kyllä käydä sähköpostillakin, että pari kertaa viikossa vähän turhan tuju kahvikuppi-hinta sille. Ehkä kerran kahessa kuussa tai neljännesvuosittain katotaan, missä menee niiku edellisvuoteen verrattuna asiat ja muuta.

No sanotaa, että neljännesvuosittain, kun mä siellä käyn, ja pari tuntii siinä menee istuessa, niin siin on sit seuraavassa laskussa ylimääräinen satku, ni joo, ei se motivoi hirveesti kyllä siellä piipahtelemaan – – ehkä mä kaipaaisin häneltä enemmän sellasta kommunikointia siihen suuntaan missä vois niiku säästää ja muuta.

Että sellasia mutta ei juurikaan niiku keskitytä tulevaan, vaan siihen mitä on ollu, niiku tääkin viime vuosi verrattuna tähän vuoteen.

Ja sillo sen tietysti mielellää maksaa sen viiskymppiä tunti siitä tapaamisesta, jos se niiku ruokkii sen ittesä, että se niiku maksaa ittesä takasi. Mut jos se on vaan sitä tilanteen tarkastamista, niin sillo siihen ei oo niin suurta motivaatiota.

Mä uskon, että osa tilitoimistoista liikkuu siihen suuntaan, et ne ottaa niihin palveluihin myöskin ihan tämmösen niiku yritysneuvonta. Eli ei pelkästään taloushallinto, vaan yritysneuvontaa, ja mä luulen, et sillo tarvettakii.

6.3.3 Talusjohtaminen ja yritysjohtajuus

Keskustelussa yhdeksi tärkeäksi teemaksi tulee Operatiivinen talousohjaus. Se käsittää niin määritelmät siitä, mitä operatiivinen talousohjaus yrityksessä on ja mitä työkaluja talousohjaukseen yrittäjillä on käytössään. Operatiivinen talousohjaus nähdään tilanteen seuraamisena, jossa pyritään riskienhallintaan sekä yrityksen riskinottokyvyn arviointiin ja jossa vaaditaan yrittäjältä itseltään tiettyä osaamista ja hereillä oloa. Riskinhallinta nousee merkittävänä tekijänä yleensäkin liiketoiminnassa, mutta sen rooli korostuu nimenomaisesti talousohjauksessa, jossa hyvin hoidettu talousohjaus on keskeinen osa yrityksen riskienhallintaa. Operatiivisessa talousohjauksessa keskiössä ovat raporttien tulkinta, toiminnan analysointi ja liiketoiminnan kehittymisen seuranta. Muutama yrittäjistä käyttää ammattilaisten tuottamaa informaatiota päätöksenteon tukena ja johtamisensa apuna. Tilitoimisto on se taho, joka tuottaa yritykselle raportit operatiivista talousohjausta varten. Tärkeää operatiivisessa talousohjauksessa on se, että yrittäjä on tilanteen tasalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jolloin koko vastuuta operatiivisesta talousohjauksesta ei voi antaa tilitoimistolle.

En minä tiijä, tuossa muutama kymmenen vuotta sitte sanottii, että hyvin pärjee muatilan kanssa, ku on uskonto 10 ja laskento 4, vua eipä ne pärjee. Ei se oo sillee, vaa se pärjee edellee semmonen, kenellä on niiku hallinnassa. Tiällä on

semmosia maatiloja, jotka oikeesti koko ajan tekköö tulosta ja pystyvät asiansa hoitamaan ja lainansa maksamaan, että ei oo mittää. Että vaikka niiku on kuinka huono tilanne, ne ossoo laskee. Ja semmosia ruppee tosiaa tippummaa, kellä uskonto on kymppi, että ei oo oikee mietitty, että mitähän tästä tulloo. Se on vaa ikävä juttu, mutta sitte ku tulloo tämmönen aika, niin sitte ei pärjätäkää.

Jos operatiivinen talousohjaus epäonnistuu tai sitä ei ole ollut, on vaarana yritystoiminnan kriisiytyminen, joka on yksi liiketoiminnan ohjaamisen teemoista. Yrittäjät kokevat, että yrityksen kriisiytyminen voidaan välttää ammattitaitoisen tilitoimiston avulla. Kuitenkin kriisiytymistä ei voi estää pelkästään tilitoimisto omilla toimillaan, jos yritys itse ei osallistu operatiiviseen talousohjaukseen johtamisellaan. Tilitoimisto voi olla tärkeänä apuna joko kriisiytymisen estämisessä tai kriisiytymistilanteen selvittämisessä. Yksi yrittäjistä oli kokenut, että tilitoimistolta ei ollut saanut apua yrityksen kriisitilanteessa, vaan yrittäjä joutui selvittämään tilanteensa itse. Kriisiytymistä voi estää myös riskienhallinnalla, esimerkiksi varovaisuus investoinneissa voi estää yrityksen joutumista taloudelliseen ahdistukseen. Yrittäjät nostivat tärkeäksi tekijäksi kriisiytymisen estämiseksi yrittäjän oman jaksamisen sekä yrittäjän oman terveyden. Jos yritys kuitenkin joutuu kriisiin, kokevat yrittäjät parhaan tuen yrittäjän jaksamiselle tulevan yrittäjän lähipiiristä.

Oma terveys on yks mistä yksinyrittäjän ainakii kannattas pitää huolta. Mut että siihen moni yrittäjänä varmasti kans sortuu, tai siitä tulee tauti, että tuota työmäärä varsinkin yksin tehessä ni helposti karkaa käsistä. Se kokonaisjaksaminen. Pitäs muistaa, että on sitä muutakii elämää, unohtamatta niitä lähheisiä.

Mulle tuliki yhtäkkiä niiku isot velat taakse. Mul oli siis konkurssi kans ihan todella, todella lähellä. Mut sitte, ku me otettii realiteetti esille, että se on vaan se laskupino, mikä siin on se ongelma. Mutta se, että mun menot ja kulut, niin ne on ihan hyvässä tasapainossa, mut tätäkään ei tehny mun kirjanpitäjä. Vaan me tehtiin tää mun puolison kanssa. Et hän laski, et paljo mul menee kuukaudessa, paljo tulee kuukaudessa, tää näyttää hyvälle. Mut oli vaa päässy sen ensimmäisen vuoden aikana nousee semmone niiku... ja se on iha hirveetä stressiä se, et ei jumalauta sitä tulee koko ajan, mut mä en saa kiinni tätä summaa.

Se on tosi tärkeetä, että ne taustat on myöski kunnossa. Yrittäjällä varsikii sillo, ku ne voimavarat alakaa olla kortilla. Se on hirmu hienoo, jos kotona on tuki, on usko siihe tekemisee, vaikka itellä vois välillä horjua oma usko.

Johtaminen on monitahoinen teema liiketoiminnan ohjauksessa. Yrittäjät määrittävät, että menestyksellinen yritystoiminnan johtaminen vaatii kovaa työtä. Johtamisensa tueksi osa yrittäjistä saa talouden raportteja omalta tilitoimistoltaan, jota he hyödyntävät päätöksens-

teossa. Sähköisten järjestelmien nähdään tuoneen reaaliaikaista tietoa saataville johtamistyöhön. Osa yrittäjistä kokee, ettei kaipaa tukea johtamiseen varsinkaan normaalissa päätöksenteossa. Tätäkin teemaa leimaa talousraportoinnin tarpeellisuuden ymmärtämättömyys: yrittäjät kokevat helposti asiantuntijoiden tuottamat raportit ja avun astumiseksi yritysjohtajan asemaan. Lisäksi johtamista leimaa osan yrittäjistä kokema vaillinainen talousosaaminen. Johtamiseen liittyy myös yksinäisyyden haaste: moni pienyrittäjistä kaipaa tukea päätöksentekoprosessiin toiselta, jolloin tilitoimisto nähdään luontevana kumppanina päätöksentekoprosessissa.

Mutta edelleen se tarkoittaa, että nämä jotka pärjee, ne tekköö kyllä pirun kovasti töetä, että iliman töetä ei jouvu olemaan.

Kyllähän yrittäjän ite pittää pystyä päätökset tekemää, et tavallaa minu mielestä se on ensi se intuitio, sen jäläkee pittää ite vähä pyöritellä, ja sit jos on isompi juttu, puhutaa tavallaa, että joututaa vaekka pankissa käymään ottamaa laenoo siihe, ni pittää siihen si olla paperilla näyttee, et tämä ois tämä homma. Tosiaa, että sitä irtonaista rahhoo ei varmaa kellää oo, et pystyy tuolla shoppailemmaa ja laajentammaa, pittää miettiä tarkkaa et ei sitä niiku tehä iha suunnittelemata, mutta kyllä silti yrittäjä ite on, joka ne päätökset tekköö.

Ite ne päätökset tehhään. Omistajia on kaks, 50-50 on omistus, että jos tulloo jotakii mieleen, että tämä se nyt ois mukava, ni pittää toiselle aina esitellä, ja toinen voi sitte laittaa jarrua päälle. Keskustellaa sitte puhelimella tai tuolla työn lomassa enemmän, että oisko se nyt järkevää ja mitehän tuo nyt ois, ja oisko niitä töitä ja voisko sitä investoija ja muuta.

Yllättävin teemoista on johtamisen suunnitelmallisuus. Haastateltavien yrittäjien johtamista leimaa todella vahvasti yritystoiminnan johtamisen suunnitelmallisuus. Yritystoiminta on ammattimaista, vaikka yrittäjillä ei välttämättä ole oikeat termit ja numerot täysin hallussa. Yritysjohtamisessa yhtä tärkeänä kuin suuryrityksessäkin nousee haastateltavien kohdalla johtamisen suunnitelmallisuus. Suunnitelmallisuus näkyy niin yrityksen päivittäisissä toiminnoissa kuin pitkän linjan suunnitelmissa ja tavoitteissa. Vaikka haastateltavat eivät ole ammattijohtajia koulutukseltaan, silti keskustelussa nousee johtamiseen liittyvinä tekijöinä samat asiat, jotka liitetään ammattimaiseen johtamiseen. Johtamisen suunnitelmallisuuteen liittyvät liiketoiminnan jatkuva analysointi ja ennakointi. Tulevaisuusorientaatio on vahvasti mukana usean yrittäjän kommentteissa, ja liiketoimintaa suhteutetaan ympäröivään maailmaan jatkuvassa liiketoimintaympäristön analyysissa ja analysoinnissa. Liiketoimintatieto, ei koulutuksella hankittu, vaan yrittäjän persoonassa luontaisesti olemassa oleva, on tärkeä tekijä mikro- ja pienyrityksen johtamisessa.

Täytyy tietää missä sen asiakas on, minkälaiset sen markkinat on, sen täytyy ymmärtää jonkin verran, ei täysin, talouden näkökulmasta.

En tiijä, onko se niiku kehittämistä, mut kyllä se tärke juttu on, jos meinaa yrittää. Et siinä on se sapluuna valamiina siihekii etteepäin, vaikka ei voi ennustaa.

Esimerkiksi semmonen, että se tavara, millonka se tulloo meille, mitä myö tehhää, kauanko se viipyy meillä, mitenkä nopeest suahaan etteenpäin. Ja mitenkä tavaltaan ku tulloo tillaus tuossa, se pittää mieltää kaks asiata: että mitenkä se suohaan mahollisimman nopeest se tavara muutettua rahaks, plus sitte semmonen tapaus, että vaikka suattaa ajatella tämmösiä paikkoja, että on Kestilässä asiakkaita, sitte on Kuhmossa, on Suomussalamella... että suahaan järkevästi, lähempänä huoltokuormina, kauempana ajjaa kaukokiito. Että voijaa pistee tavallaa aina kerran viikkoo lähtemään aina. Esimerkiks tämmösiä asioita hiotaan, että miten suahaan se mahollisimman nopeest lähtemää. Ja miten pystytään kuluja suamaan poekkee siitä, että pystyy mahollisimman ison marginaalin viiloomaan itelle siitä sitte.

7 Johtopäätökset

Millaista tilitoimiston viestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulee olla, jotta ne palvelevat asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä? Jos tilitoimisto tuottaa taloushallinnon palvelut yritykselle, sillä on automaattisesti rooli yrityksen liiketoiminnan ohjauksessa. Tilitoimiston rooli voi syventyä liiketoiminnan ohjauksessa silloin, kun tilitoimisto toimii yrityksen kehittämisen apuna. Jotta tilitoimisto voisi osallistua yrityksen kehittämiseen, yrityksen strateginen linjaus on oltava kasvuhakuisuus tai yritystoiminnan kehittäminen toimivammaksi. Jos yrittäjällä ei ole selkeää tavoitetta kehittää yritystoimintaansa ja sitä myöten kasvaa tai tulla tehokkaammaksi tai kannattavammaksi, ei yrittäjä pysty näkemään tilitoimiston tarjoamien palvelujen hyötyä yritystoimintansa kehittämiseen. Yrittäjällä tulee olla selkeä tarve tilitoimiston asiantuntijapalveluille: vaikka tilitoimiston viestintä ja tilitoimistoyhteistyö olisivat miten toimivaa ja sujuvaa tahansa, mutta yrittäjä itse ei näe tarvetta yritystoiminnan kehittämiselle, ei asiantuntijapalveluiden hankintapäätökseen voida vaikuttaa pelkällä tilitoimiston viestinnällä tai tilitoimistoyhteistyöllä. Kun yrittäjällä on tavoite ja halu parantaa yritystoimintaansa, silloin oma tilitoimisto nähdään luontevana kumppanina asiantuntijapalveluiden tarjoajaksi.

Merkityksellisimmät tekijät siihen, että tilitoimiston viestintä tukee yrityksen liiketoiminnan kehittämistä, liittyvät yleisesti onnistuneeseen viestinnän prosessiin. Tilitoimiston viestimisessä tulee ottaa huomioon asiakkaan toiveet viestintäkanavasta sekä viestinnän

välineistä, jotta asiakas kokee ne sopiviksi omaan käyttöönsä. Kun viestintäkanava ja viestinnän väline ovat asiakkaalle sopivat, tilitoimistoviestinnässä tärkeitä ovat viestinnän tarpeellisuus ja sisältö. Yrittäjät tahtovat selkeästi tarpeellista tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja lisäksi heillä on tarve tiedolle, jolla pystytään parantamaan yrityksen tilannetta tai ennakoimaan tulevia tapahtumia. Yrittäjät eivät ole valmiita käyttämään taloudellisia panoksia menneen tarkasteluun enempää kuin laki vaatii, vaan heidän intresseissään on yritystä hyödyttävän tiedon saaminen, jossa mukana on tulevaisuusorientaatio.

Sujuva tilitoimistoyhteistyö luo pohjan sille, että tilitoimistoa voidaan harkita asiantuntijaksi yrityksen talousohjaukseen. Onnistunut tilitoimiston valinta sekä hyvä ja kestävä asiakassuhde, jossa asiakas pystyy luottamuksellisesti kertomaan yrityksensä tilanteesta ja kokee saavansa tukea ja apua yrityksensä taloudellisiin haasteisiin, on myös edellytys sille, että kirjanpitäjää voidaan harkita taloudellisten neuvojen antajaksi. Luottamus kirjanpitäjän asiantuntijuuteen syvenee asiakassuhteen syventyessä, myös asiantuntijan persoonana voi syventää luottamusta kirjanpitäjään asiantuntijana. Kun asiakas kokee, että yrityksen menestyminen on sekä asiakkaan että kirjanpitäjän yhteinen tavoite, syventää se luottamusta siihen, että kirjanpitäjältä voidaan hankkia palveluja yrityksen talousohjauksen tueksi. Ei voida jättää mainitsematta sitä, että asiakkaalla voi olla rajallinen tieto tilitoimiston tarjoamista lisäpalveluista. Siksi on erityisen tärkeää, että tilitoimisto on valveilla asiakassuhteen aikana ja esittelee yrittäjälle eri mahdollisuuksia tukea ja auttaa liiketoiminnan kehittämisessä, jos selkeästi käy esille, että asiakkaalla voisi olla lisäpalvelujen tarve yritystoimintansa sen hetkisessä tilanteessa.

8 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keskustelussa toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja ilmaisi kiinnostuksensa tilitoimiston ulkoiseen viestintään. Keskustelussa hän mietti, mitä viestintä ylipäättään tilitoimistoissa on ja millaista viestintä voisi olla tilitoimiston asiakkaiden ja tilitoimiston välillä. Aihe vaikutti aluksi vaikeasti lähestyttävältä: olisiko tutkitavasta aiheesta olemassa tarpeeksi aineistoa ja tutkimustietoa. Opintojen myötä ymmärrettiin kirjanpitoalan tulevaisuuden haasteita ja kirjanpitäjän roolin muuttuminen pelkästä

tositteiden kirjaajasta kirjattavien asioiden viestijäksi ja asiantuntijaksi. Kun huomattiin aiheen ajankohtaisuus, kiinnostus syttyi tutkittavaan aiheeseen. Tässä vaiheessa päädyttiin pyytämään tilitoimistoalan muutoksesta luennoinutta opettajaa ohjaajaksi tilitoimistoviestintään liittyvään opinnäytetyöhön.

Koska haluttiin ymmärtää tutkittavaa ongelmaa, päädyttiin tekemään tutkimusta laadullisen tutkimuksen menetelmin. Ohjaavan opettajan kanssa käydyissä keskusteluissa keväällä 2017 tultiin siihen tulokseen, että opinnäytetyön aineisto kerätään syksyllä 2017 fokusryhmähaastattelumenetelmällä. Tutkimusongelmaa mietittäessä pidettiin mielessä toimeksiantajan pohdinnat tulevaisuusnäkökulmasta ja siitä, mitä palveluja tilitoimistot voisivat tarjota perinteisen kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi. Tutkimusongelmaan haluttiin yhdistää sekä tilitoimiston viestintä, tilitoimiston tarjoamat muut palvelut sekä palveluiden hankinta tilitoimistosta eli ulkoistaminen. Kun nämä asiat yhdistettiin, päädyttiin kuvaamaan tutkimusongelmaa seuraavanlaisella kysymyksellä: ”Millaista tilitoimiston tilitoimistoviestinnän ja sen tarjoamien johdon raportoinnin palveluiden tulee olla, että ne palvelevat tilitoimiston asiakkaan liiketoiminnan kehittymistä?”.

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä ja lähdemateriaalin tutustuttaessa havaittiin, että kirjoitettu tutkimustieto on pitkälti suurempiin yrityksiin liittyvää. Teoriatietoa kerättiin siitä huolimatta, vaikka useasta lähteestä saatu tieto vaikutti vastaavan enemmän niihin kysymyksiin, joita keskisuurissa ja suuryrityksissä pohditaan. Tämä ristiriita teoriatiedon ja toimeksiantajayrityksen asiakasprofiilin kanssa herätti paljon kysymyksiä tekijöiden mielessä.

Tutkimusmateriaali kerättiin elokuussa 2017 Pohjois-Savossa järjestetyssä ryhmähaastattelussa, jossa oli paikalla kuusi eri toimialojen edustajaa keskustelemassa. Haastattelussa käsiteltiin kolmea eri keskustelun aihetta. Keskustelu oli yllättävän runsasta ja se toi monia hyviä vastauksia toimeksiantajan kysymyksiin, millaista tilitoimiston viestinnän tulisi olla, mitä asiakas kaipaa tilitoimistolta ja millaisessa roolissa asiakas haluaa tilitoimiston olevan omassa yritystoiminnassaan.

Kun aineisto oli kerätty, huomattiin, ettei asetettu tutkimusongelma vastaa suoraan ajatusta, minkä toimeksiantaja oli antanut opinnäytetyöhön. Tutkimusongelmaa muodostettaessa ei oltu kiinnitetty huomioita tarpeeksi siihen, että tilitoimiston asiakkaat ovat usein

mikro- ja pienyrityksiä. Johdon raportoinnin palvelut eivät tuntuneet enää vastaavan millään tavalla siihen, mitä yrittäjät ja toimeksiantaja olivat tarkoittaneet muilla palveluilla. Johdon raportoinnin palvelut käsitteenä ja varsinaisina tuotettuina raporteina vastaavat pikemminkin isompien yritysten tarpeisiin. Ulkoistaminen puolestaan liittyy siihen tilanteeseen, jossa yrityksessä siirretään joku jo olemassa oleva toiminto, tässä tapauksessa talousosasto, jonkun toisen toimijan hoidettavaksi. Tästä syntyi oivallus, ettei mikro- ja pienyrityksiin liity niinkään ulkoistaminen, vaan palvelun hankinta. Tässä vaiheessa oivallettiin, että mikro- ja pienyrittäjä on oman toimialansa asiantuntija, eikä tarvitse samalla tavalla tuotettuja raporteja kuin ammattijohtaja isommassa yrityksessä. Mikro- ja pienyrittäjä voi havainnoida ja käsittää oman yrityksensä tilannetta jo vilkaisemalla ympärilleen. Ammattijohtaja tarvitsee tuotettuja raporteja, jotta hän pystyy käsittelemään suuria kokonaisuuksia. Tämän eron ymmärtäminen oli todella merkityksellistä tutkimuksen etenemiselle.

Jotta teorian tietoa ja kerättyä tutkimusmateriaalia voitiin verrata ja tehdä niistä havaintoja, tuli niiden olla samalla tasolla. Siksi oli tärkeää muuttaa tutkimusongelmaa vastaamaan nimenomaan tutkittavaa kohderyhmää. Viestinnän tuli olla tilitoimiston viestintää asiakkaalle, johdon raportoinnin palvelut muuttuivat tilitoimistoyhteistyöksi, joka puolestaan tuki yrityksen kehittymistä. Siksi opinnäytetyöprosessin edetessä viestinnällä jatkossa tarkoitettiin opinnäytetyössä tilitoimiston ja asiakkaan välistä viestintää, jossa merkityksellisiä olivat viestinnän väline ja sisällön tarpeellisuus ja oikea-aikaisuus sekä viestijän persoona. Tilitoimistoyhteistyöllä tarkoitettiin tilitoimiston ja asiakkaan välistä kanssakäymistä, jossa keskiössä olivat palvelun laatu, luotettavuus ja henkilökemiat sekä tilitoimiston valinta. Tässä tutkimuksessa yritystoiminnan kehittämisen tarkoituksella tarkoitettiin analyysivaiheeseen edetessä niitä toimia, joissa tilitoimisto voi olla mukana. Yritystoiminnan kehittämisen keskiössä olivat yrittäjän johtajuus ja tilitoimiston rooli taloushallinnon palveluiden tuottajana tukipalveluna. Pitkällisen ajatusprosessin ja työstämisen jälkeen tutkimusongelma muutettiin seuraavanlaiseksi: ”Millaista tilitoimiston viestinnän ja tilitoimistoyhteistyön tulee olla, jotta ne palvelevat asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä?”.

Opinnäytetyöprosessissa koettu tutkimusongelman pohdinta on edesauttanut opinnäytetyöhön liittyvää ajatteluprosessia. Kun tutkimusongelma tuntui olevan ristiriidassa kerätyn aineiston kanssa, eikä kerätty teorian tieto vastannut aineistosta esiin nousseita teemoja,

on prosessin analyysi- ja viimeistelyvaiheessa jouduttu käymään jatkuvaa vertaiskeskustelua asiaan liittyvistä teemoista ja siitä, mitkä asiat lopultakin vastaavat tutkimusongelmaan. Prosessissa on ollut pakko miettiä tehtyjä ratkaisuja ja pohtia niiden onnistumista. Opinnäytetyöprosessia on helpottanut työparin vertaiskeskustelu, jossa on pystytty yhdessä työstämään asiaan liittyviä ongelmia ja kysymyksiä. Prosessi on kestänyt pidempään kuin alun perin oli ennakoitu ja tutkittavan asian sisäistäminen ja aineiston analysointi ja havaintojen jäsentäminen on tarvinnut aikaa, jotta on voitu löytää hyvästä aineistosta merkityksellisiä tekijöitä ja pystytty tekemään tulkintoja yrittäjien kertomuksista. Jos prosessi olisi tehty kiireellä ja ilman prosessiin kuulunutta asioiden kyseenalaistamista ja pohdintaa, ei tutkimustulososio ja aiheen pohdinta olisi ollut tasolla, mihin käytetty aika ne on muovannut.

Opinnäytetyöprosessia kriittisesti arvioitaessa voidaan huomio kiinnittää tilitoimiston viestintään ja talousviestintään. Työn lähtökohdissa oli tarkastella enemmänkin sisäistä talousviestintää ja siihen liittyviä tekijöitä. Kuitenkin valittu tutkimusryhmä ei pystynyt tuottamaan tietoa sisäisen talousviestinnän ongelmista tai haasteista. Toimeksiantajalle ei pystytä esittämään tietoa siitä, miten tietyt talouden raportit pitäisi pystyä asiakkaalle esittämään. Aineiston perusteella saadut tulokset vastaavat siihen, miten asiakkaat kokevat viestinnän tilitoimistonsa kanssa ja mitkä ovat merkityksellisiä tekijöitä viestinnän onnistumiseksi. Työssä jouduttiin keskittymään enemmänkin perusviestintään, jolla on kuitenkin toimiessaan tärkeä yhteys tilitoimistoyhteistyöhön sekä asiantuntijapalvelujen hankintaan.

Jos tutkimuksessa olisi haluttu tutkia asiakkaiden kokemuksia nimenomaan talousviestinnästä, olisi pitänyt kiinnittää huomiota vielä enemmän tutkimusryhmän koostumukseen. Jotta asiakkaiden kokemuksia olisi näistä voitu kartoittaa, olisi tutkittavien ryhmän pitänyt käyttää tilitoimistojen lisäpalveluja tai ainakin hyödyntää muitakin raportteja kuin pakollisia tuloslaskelmaa ja tasetta. Tämänhetkinen selvitys kertoo toimeksiantajalle sen, mitkä ovat asiakkaan toiveet tilitoimiston viestinnän tasosta sekä miten tärkeänä tekijänä asiakkaat näkevät tilitoimistoyhteistyön yritystoiminnalleen. Selvityksen tärkeä anti toimeksiantajalle voi olla se, että asiakkaiden rajallisen liiketoimintaosaamisen myötä tilitoimistolta vaaditaan asiakkaan tasoista viestintää lisäpalveluista ja oikea-aikaisuutta lisäpalveluiden tarjoamiseen. Tärkeänä tietona tilitoimistolle voidaan nähdä myös se, miten tärkeänä kumppanina asiakas voi oman tilitoimistonsa nähdä ja miten merkittävässä roolissa tilitoimisto voi olla mikro- ja pienyrittäjälle.

9 Pohdinta

Pohdintakappaleessa suhteutetaan saatua tutkimustietoa kerättyyn teoriaperustaan. Pohdinnassa on nostettu esiin niitä tekijöitä, jotka koettiin tärkeiksi tekijöiksi ja joita tahdottiin verrata aiempaan jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Pohdinta-kappale sisältää myös ajatuksia työn luotettavuudesta ja eettisistä kysymyksistä. Lopuksi on tahdottu nostaa osaksi pohdintaa muutama mahdollinen jatkotutkimuskohde.

9.1 Huomiot liiketoimintaosaamisesta

Aiemmissä tutkimuksissa on esitetty, että monella pienyrityksen omistaja-yrittäjällä ei ole aivan kaikkea vaadittua taloudellista osaamista, eikä yrittäjä välttämättä ole edes tietoinen taloushallinnon tietojärjestelmien tarjoamista mahdollisuuksista päätöksenteon avuksi, ja siksi pienet yritykset tarvitsevatkin yrityksen ulkopuolista apua taloushallintoon (Deakins ym. 2001, Gooderhamin ym. 2004, 7 mukaan). Opinnäytetyön tutkimusaineisto osoittaa samantyyppisiä tuloksia: vaikka yrittäjät ovat hyviä ja osaavia toimijoita toimialallaan ja pystyvät ohjaamaan yrityksiään ammattimaisin ottein, puuttuu heiltä selkeästi tietoa siitä, miten tilitoimistoa voisi hyödyntää yrityksen talouden ohjaamisessa ja mitä tilitoimistojen lisäpalvelut ovat. Yrittäjät tunnistavat osittain oman talousosaamisensa puutteen ja he kokevat tärkeänä, että luotettava taho hoitaa yrityksen kirjanpidon. Lisäksi liiketoimintaosaamisen puute näyttäytyy siten, että yrittäjien on vaikeaa hahmottaa, mitä liiketoiminnan kehittämisen palvelut voisivat olla ja miten liiketoiminnan kehittämiseen voisi hyödyntää ulkoistettuna tuotettua talousinformaatiota. Tilitoimistojen asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä, jossa liiketoimintaosaamisen taso vaihtelee merkittävästi. Siksi tilitoimiston pitäisi osata tunnistaa asiakkaan tarpeet ja kertoa tarjoamistaan palveluista asiakkaan omalla tasolla.

Aiemmat tutkimustulokset nostavat esiin myös seikan, että neuvoja haetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta pikemminkin lain noudattamiseksi kuin liiketoiminnan arvon kasvattamiseksi (Carey ym. 2016, 307; Greene ym. 1998, Gooderhamin ym. 2004, 10 mukaan). Nämä aiemmat tutkimustulokset ovat linjassa tutkimusaineiston löydösten kanssa ja sen voi nähdä liittyvän pitkälti yrittäjien vaihtelevaan liiketoimintaosaamiseen: jos yrittäjä ei

ymmärrä liiketoiminnan arvon kasvattamiseen olevia lisäpalveluja ja hän tietää vain pakollisen kirjanpidon järjestämisvelvollisuuden, ei hän voi mitenkään nähdä tarvetta ulkopuolisille neuvonta- ja tukipalveluille. Vaikka kuinka haastattelukysymyksissä koetettiin kysellä lisäpalveluista ja niiden mahdollisuuksista, kokevat yrittäjät ne vieraisiksi ja oman yritystoimintansa ulkopuolisiksi asioiksi. Kirjanpitäjä koetaan taloushallinnon ammattilaiseksi, joka vastaa kirjanpidosta ja johon voi ottaa yhteyttä pankkia varten toimitettavien dokumenttien hankkimiseksi.

Aikaisemmat tutkimukset ovat esittäneet, että mitä pienempi taloushallinnon palveluja käyttävä yritys on, sitä epätodennäköisemmin se hankkii ulkoisia neuvontapalveluja (Bennet ym. 1999, Gooderhamin ym. 2004, 6 mukaan). Opinnäytetyön tutkimustulokset antavat viitteitä, että neuvontapalvelujen hankkimishalukkuudessa kyse ei ollut niinkään yrityksen koosta, vaan sen halusta kehittyä ja kasvaa. Haastateltavat kokivat, että pienikin yritys voi olla vailla neuvontapalveluja ja hankkii niitä mielellään, jos se näkee ne tarpeelliseksi yritystoiminnalleen. Yrittäjällä täytyy siis olla ajatus, että senhetkinen yritystoiminnan tila ei ole tyydyttävä ja siihen voisi saada parannusta. Jos yrittäjä on tyytyväinen vallitsevaan tilaan, on hänelle vaikeaa markkinoida sellaisia palveluja yrityskoosta riippumatta, joita hän ei koe mitenkään yritystoiminnalleen tärkeiksi.

9.2 Huomiot tilitoimiston viestinnästä

Tilitoimistoviestinnän tutkimustulokset kertovat asiakkaiden kokemasta vuorovaikutuksesta tilitoimiston kanssa, jossa kohderyhmän kokemusten perusteella vähäisemmäksi selvityskohteeksi jäi tilitoimiston tuottamien raporttien sisältö ja talousviestintä. Toimiva vuorovaikutus asiakkaan ja tilitoimiston välillä vaikuttaa sekä asiakkaan kokemaan palvelunlaatuun kuin tilitoimistoyhteistyöhön. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu yhteys siihen, että viestintäsuhteen toimivuus ja vuorovaikutus luovat hyvän pohjan tilitoimiston tuottamille taloushallinnon lisäpalveluille, joissa tilitoimisto tarvitsee talousviestintää välittäessään tietoa asiakkaalle yrityksen tilasta (Carey ym. 2016, 307; Jullenmaa 2007a, 13; Kirsten ym. 2011, 476). Opinnäytetyön tutkimustuloksina voidaan todeta, että yrittäjät kokevat omalla palveluntarjoajalla olevan valmiudet kertoa ja esittää asiat asiakkaan tasolla peruskirjanpidon palveluissa. Haastateltavat kokivat, että heillä on toimiva vuorovaikutussuhde palveluntarjoajan kanssa. Yrittäjät eivät kokeneet tilitoimiston kanssa kommunikointia ongelmaksi. Koska viestintä jää tiedon ja kokemusten vaihtamiseksi eli

lähinnä yrittäjien ja tilitoimiston kommunikointi koostuu pakollisista raporteista sekä niiden selittämisestä, ei synny varsinaista viestinnällistä ongelmaa viestinnän pysyessä tiedon ja kokemusten vaihtamisen tasolla. Kirjanpitäjänsä kokivat lähes kaikki hyväksi tuttavaksi, jota on helppoa ja luontevaa lähestyä ja jonka kanssa keskusteleminen ja ajatusten vaihtaminen koetaan suhteellisen helpoksi.

Kun vuorovaikutussuhde on kunnossa, se muodostaa hyvän lähtökohdan asiakkaan auttamiselle ja yritystoiminnan kehittämiseksi: palveluntarjoajalla on silloin kyky toimia asiakkaan tasolla, kuunnella häntä, tarjota ratkaisuja ja tarkkailla tilannetta asiakkaan puolesta. Asiakas pystyy luottamaan palveluntarjoajaan, jos vuorovaikutussuhde toimii ja sen myötä syntyy luottamus palveluntarjoajan ammattitaitoon ja kykyyn huomioida asiakkaan tarpeet. Tärkeää on myös vuorovaikutuksessa se, että yrittäjä kokee yrityksen menestymisen olevan yhteisenä mielenkiinnonkohteena. Tätä palveluntarjoaja pystyy osoittamaan monessa eri tilanteessa esimerkiksi neuvomalla, tekemällä huomioita, auttamalla asiakasta omatoimisesti ilman erillistä pyyntöä jne.

Yrittäjät vaikuttavat olevan tyytyväisiä siihen, mitä talouden raporteja heidän tilitoimistonsa heille antaa. Yrittäjät tuovat esille vahvasti sen, että turhia raporteja ei tarvita, mutta toisaalta ollaan valmiita maksamaan sellaisista palveluista, jotka hyödyttäisivät yrityksen toimintaa ja parantaisivat sen taloudellista tilannetta. Tätä tutkimusaineistoa tulkittaessa jää sellainen vaikutelma, että turhilla raporteilla ei tarkoiteta niinkään turhia raporteja, vaan raporteja, jonka hyödyt eivät ole yrittäjälle selviä. Pelkkä raportin nimi tai sen mekanismin selittäminen ei välttämättä avaa raporttia, vaan sen hyödyt tulisi selvittää jokaisen yrittäjän kohdalla yrityskohtaisesti ja yrittäjälle hänen liikeosaamistaan vastaavalla tasolla. Pakollinen kirjanpito ei vaadi kovinkaan syvällistä viestintää yksinkertaisimmillaan: riittää että vuorovaikutus on sillä tasolla, että saadaan tarvittavat dokumentit ja lisäselvitykset kirjanpidon ja tilinpäätöksen hoitamiseksi. Asiakkaalle vähäisimmillään riittää pelkkä tuloslaskelma ja tase saaduiksi raporteiksi, ja niiden hyödyntämisen ollessa vähäistä liiketoimintaosaamisen matalan tason vuoksi, ei asiakas voi edes nähdä tarvetta erilaiselle viestinnälle talouden osalta. Mitä tietoisempi asiakas on siitä, mitä palveluja tilitoimisto voi tarjota hänelle ja miten niitä hyödynnetään, sitä enemmän asiakas voi alkaa vaatia tuotetulta tiedolta ja sen sisällöltä ja laadulta.

Tutkittavaa asiaa viestinnän osalta voisi olla enemmän, jos kohderyhmä olisi hieman erityyppinen: haastateltavilla pitäisi olla käytössä erilaisia lisäpalveluja ja tuotettua raportointia, jolloin niiden toimivuutta voisi tutkia paremmin. Ongelma menneisyysuuntautuneisuudessa on olemassa tälläkin tutkittavien ryhmällä: raportoinnissa eikä tilitoimiston kanssa kommunikoinnissa ole tulevaisuusorientaatiota. Tässä myös liiketoimintaosaaminen näyttäytyy omalta osaltaan: yrittäjällä ei ole välttämättä edes tietoa, että tilitoimisto voisi kerätä liiketoimintatietoa, analysoida markkinoita, kilpailua, ennakoida korkotasoa tai tehdä tulevaisuuskirjanpitoa, vaan yrittäjät itse arvioivat, mitä tuleman pitää. Osa yrittäjistä toivoo kuitenkin, että tilitoimisto voisi avata numeroiden merkitystä enemmän. Kuitenkin jää mielikuva, että sen suhteen ollaan varovaisia eikä tahdota tilitoimistoa liian lähelle omia asioita. Pienyrittäjä kokee yrityksen raha-asiat omiksi raha-asioikseen ja kynnys niiden käsittelyyn vieraamman kanssa voi olla korkea.

9.3 Huomiot tilitoimistoyhteistyöstä

Tilitoimistoyhteistyöhön liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa esitetään, että pk-yrittäjät edellyttävät pidempää asiakassuhdetta, kun he tekevät ratkaisun tilitoimiston lisäpalveluiden hankkimisesta senhetkiselältä palveluntuottajaltaan. Asiakassuhteen aikana palveluntuottaja osoittaa omaa ammattitaitoaan ja yrittäjä voi tehdä ratkaisunsa sen perusteella. Mitä paremmin palveluntuottaja pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja hoitamaan asiakassuhdetta, sitä todennäköisemmin asiakas hankkii tältä lisäpalveluja. (Marriott ym. 2008, 4; Carey ym. 2016, 307.) Tutkimustulokset antavat viitteitä osittain samansuuntaiseen tulkintaan: asiakassuhde on se kohta, jossa ammattitaitoa voidaan esitellä ja joka myös osoittaa tilitoimiston kiinnostuksen yrityksen asioita kohtaan. Jos asiakas kokee, että tilitoimisto tekee työtään vain saadakseen korvauksen tehdystä työstä, ei se innosta yrittäjää hankkimaan mitään ylimääräistä palveluntuottajalta. Mutta jos yrittäjälle tulee tunne, että tilitoimiston mielenkiinnon kohteena on todellakin yrityksen ja yrittäjän etu, on yrittäjä valmis panostamaan taloudellisesti sellaisiin palveluihin. Voitaneen olettaa myös, että yrityksen menestys on tärkeää myös tilitoimiston näkökulmasta: asiakasyrityksen menestyminen voi vaikuttaa positiivisesti tilitoimiston maineeseen. Ja kun yhteisöyhteistyökumppani menestyy, molemmat hyötyvät siitä taloudellisesti. Tilitoimiston intresseissä tulisi olla vahvasti asiakasyritysten menestyminen ja kasvu, joka parhaimmillaan

luo hyvän kumppanuussuhteen tilitoimiston ja asiakkaan välille. Kumppanuussuhde antaa mikro- ja pienyrittäjälle tarvittavaa tukea päätöksentekoon ja jakaa päätöksenteon vastuuta tai ainakin antaa päätöksentekoon tarvittavia työkaluja sekä toisen ihmisen, jonka kanssa miettiä yrityksen kannalta parhaita ratkaisuja.

Aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että asiakkaat ovat haluttomia vaihtamaan tilitoimistoa silloinkin, kun he eivät täysin ole tyytyväisiä samaansa palveluun (Marriot ym. 2000, Jullenmaan 2007b, 47 mukaan). Tähän tutkimusaineisto antoi päinvastaisia viitteitä: tilitoimiston palvelut nähdään palveluina, joiden tulee vastata asiakkaan tarpeita ja jos asiakas kokee, ettei hän saa tarvitsemaansa palvelua tai sen laatu ei vastaa asiakkaan käsityksiä hyvästä palvelusta, hän on valmis vaihtamaan tilitoimistoaan. Tutkimusaineistosta voidaan tehdä sellainen tulkinta, että mitä enemmän yrittäjällä on takanaan yrittäjyysvuosia, sitä paremmin hän pystyy hahmottamaan omat tarpeensa liittyen tilitoimistoyhteistyöhön. Kanssakäyminen toisien yrittäjien kanssa tuo yrittäjille vertailukohtaa tilitoimistojen palveluihin ja yrittäjät keskustelevat mielellään omista kokemuksistaan ja suosittelevat toisille yrittäjille hyväksi havaittua palveluntuottajaa. Ainakin suomalaisessa yrityskulttuurissa näyttäisi olevan normaali käytäntö, että palveluntuottajaa voi vertailla ja tarvittaessa vaihtaa, eivätkä yrittäjät ole valmiita tyytymään heille sopimattomaan tilitoimistopalveluun.

Tilitoimisto myös valitaan tarkoin, sinne ei ajauduta sattumanvaraisesti. Yrittäjät kokevat yhteistyön merkittävänä tekijänä, ja he haluavat sen vastaavan sitä tarvetta, jota he tilitoimistoyhteistyöltä hakevat. Tutkimusaineistosta tärkeäksi tekijäksi nousee tilitoimiston kyky lukea yrityksen tilannetta ja vastata sen tarpeisiin omilla palveluillaan. Tilitoimistot eivät oma-aloitteisesti esittele lisäpalveluita. Tutkimustuloksista voidaan johtaa ajatus, että tilitoimistolla varsinkin mikro- ja pienyrityksen asiakassuhdetta hoitaessaan tulisi olla harkintaa ja osaamista tarjota tilitoimiston palveluja osana kokonaisvaltaista palvelukokemusta. Palvelusopimusta tehtäessä voi olla hankala etukäteen määritellä tarkasti niitä palveluja, joita asiakas tarvitsee koko asiakassuhteen aikana. Väärin ajoitettu palvelujen tarjoaminen voi johtaa asiakkaan torjuntaan, sillä asiakas voi kokea lisäpalvelujen tarjoamisen tyrkyttämisenä. Lisäpalvelujen tarjoaminen tulisi olla luonnollinen osa yrityksen asioiden hoitoa, jossa puhuttaisiin kokonaisvaltaisesta asiakasyrityksen asioiden hoidosta. Siinä tulisi hoitaa niin peruskirjanpito kuin tarkastella ja pitää huolta asiakasyrityksestä sen toiveiden mukaan. Asiakassuhteen eri vaiheissa tilitoimiston asiantuntija

pystyisi tarjoamaan asiakkaalle niitä palveluja, jotka olisivat ajankohtaisia juuri sillä hetkellä, jolloin asiakaskin pystyisi paremmin näkemään niiden arvon.

Puhuttaessa tilitoimistoyhteistyöstä sitä värittää kovasti ajatus kumppanuudesta. Osalle mikro- ja pienyrittäjistä tilitoimisto muodostuu tärkeäksi ja jopa yritykselle elintärkeäksi kumppaniksi. Tilitoimistoyhteistyöltä toivotaan sujuvuutta, eikä se saa liiaksi rasittaa yrittäjää. Kun tilitoimisto hoitaa annetut tehtävät hyvin, yhteistyö luokitellaan hyväksi. Lisääarvoa tuottavaa yhteistyötä ei juurikaan etsitä. Yritystoiminnan hankalissa vaiheissa kuitenkin tilitoimiston tuki ja apu koetaan todella tärkeäksi ja merkitykselliseksi, jolloin asiakkaan ja tilitoimiston välille voi muodostua syvä kumppanuus. Tälle kumppanuudelle yrittäjät antoivat paljon arvostusta ja se muodosti palveluun selkeän lisäarvon. Kumppanuuden edellytys on hyvin vahvasti luottamus. Luottamuksen syntymiselle moni mainitsi kasvokkaisuviestinnän ja tapaamiset riippumatta siitä, hoidetaanko kirjanpito sähköisesti. Tilitoimisto voi kuitenkin sijaita fyysisesti hyvinkin kaukana, mutta kunhan siellä puhelin tai sähköpostin päässä on henkilö, joka koetaan luottamuksen arvoiseksi hoitamaan yrityksen asioita, pystyy yrittäjä antamaan yrityksen taloushallinnon turvallisista mielin palveluntuottajan hoidettavaksi.

9.4 Huomiot liiketoiminnan ohjauksesta

Toimialaosaaminen kirjanpitäjän työssä tai tilitoimiston referenssinä koettiin asiana, jolle ei osattu nähdä lisääarvoa. Haastattelua analysoitaessa tehtiin huomio, että toimialaosaaminen oli ehkä kuitenkin sellainen asia, jota haastateltavat eivät ymmärtäneet aivan samalla tavoin kuin haastattelijat olisivat sen heidän halunneet ymmärtävän. Kun taloushallinto nähtiin hyvinkin irrallisena osana yritystoimintaa, jonka hoitaa pakon vuoksi joku ulkopuolinen taho, ei siihen tarvittavaa toimialaosaamista ja -tietoutta pystytty näkemään tärkeänä tekijänä tilitoimistojen palveluissa. Vaikka maataloudessa toimialaosaaminen nähtiin selkeästi pakollisena tekijänä, ei muussa yritystoiminnassa toimialaosaamisen merkitystä osattu tunnistaa. Toimialaosaaminen liitettiin yrityksen liiketoiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä väärinymmärrykseen: yrittäjät eivät pystyneet näkemään toimialaosaamisen kytköstä hyvin hoidettuun taloushallintoon, jossa taloushallinnon ammattilaisella on ymmärrys tietyn toimialan mekaniikasta ja lainalaisuuksista sekä taloudellisista tekijöistä. Taloushallinto nähtiin siis hyvinkin irtonaisena osana. Jos yrittäjillä olisi hieman enemmän tietoa siitä, mikä rooli taloushallinnolla on koko yritystoimintaan

tai mitkä taloushallinnon hyödyt voivat parhaimmillaan olla, se voisi auttaa yrittäjiä näkemään myös toimialaosaamisen tärkeyden.

Hämmästyttävien tutkimustulosten tässä aineistossa oli varmasti se, miten hyviä ja ammattimaisia yritysjohtajia haastateltavat yrittäjät olivat. Jokainen yrittäjistä selkeästi ymmärtää sen, että yritystä tulee johtaa ja operatiiviset ja taktiset johtamistoimet ovat pääosin hallussa. Vaikkakin haastateltavien ryhmä koostui mikro- ja pienyrittäjistä, ei kenenkään yritystoimintaa voi luonnehtia pelkäksi puuhasteluksi, vaan jokaisen yrittäjän kohdalla kyseessä on hyvin organisoitu ja hoidettu liiketoiminta. Liiketoimintaosaaminen on mainittu monta kertaa ja sen puutteen aiheuttamat hankaluudet. Kuitenkin jokaisella näistä yrittäjistä oli sisäsyntyistä yrittäjäosaamista, jota ei välttämättä oppikirjoista saavuta. Asenne ja omien resurssien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen voivat kompensoida montaa tiedollista puutetta. Olipa yrittäjällä liiketalousosaamista tai ei, yrittäjistä tulee vaikutelma, että heillä on jatkuvasti tilanne hallussa: ns. ”yrittäjän laskukone raksuttaa päässä”. Yrittäjän ajattelussa heijastuu tulevaisuusorientaatio ja tulevaisuuden ennakointi. Päätöksenteossa korostuu itsevarmuus ja päätöksenteon tärkeys. Yritystoiminta voi kohdata vaikeitakin aikoja, yritys voi olla konkurssin partaalla tai yrittäjä pohtii jopa yritystoiminnan lopettamista, mutta yrittäjiltä löytyy tahtoa ja kykyä tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Jos oma osaaminen ei riitä, niin korjausliikkeisiin ollaan valmiita käyttämään ulkopuolista apua.

Tärkeänä muistutuksena haastateltavien ryhmä nosti mikro- ja pienyrittäjälle yrittäjän oman jaksamisen ja terveyden. Mitä pienempi yritys on, sitä suurempi yrityksen resurssi yrittäjä itse on. Yrittäjän omaa jaksamista voidaan luonnehtia yrityksen kriittisimpänä pisteenä mikro- ja pienyrityksissä. Varsinkin yrityksen tilan kriisiytyessä yrittäjän jaksaminen on kovilla. Stressi, jota yrittäjä tilanteessa kokee, voi olla jopa pakokauhun tasolla. Kriisiytyneen yrityksen saattaminen takaisin normaaliin tilanteeseen vaatii erityistä luonteenlujuutta. Tilitoimisto voi tässä kohden auttaa yrittäjää ja valaa uskoa yritystoiminnan tilan kohentumiseen. Moni haastateltavista koki, että tilitoimistolta saatava ulkopuolinen asiantuntijan apu ja tuki on elintärkeää kriisiytymistilanteessa. Tilitoimisto voi parhaimmillaan olla mikro- ja pienyrittäjälle tärkeä taho, jonka kanssa yhdessä pystytään etsimään asiakasyritykselle parhaita ratkaisuja. Yrittäjää ei kukaan voi korvata omassa yrityksessään lennosta: jollei ole yrittäjää, ei ole myöskään yritystäkään. Yrityksiä voidaan ostaa, mutta jokaisen yrittäjän on omalla persoonallaan luotava yrityksestä oman näköisensä ja

pärjättävä omilla vahvuuksillaan. Varsinkin palveluyrityksissä yrittäjän persoona väistämättäkin on osa palvelua mitä pienemmästä yrityksestä on kyse. Myös tuotannollisissa yrityksissä yrittäjän persoona ja henkilö ratkaisevat sen, millaiseksi yhteistyö ja kanssakäyminen eri sidosryhmien kanssa muodostuu. Siksi entisen yrittäjän tilalle tuleminen ei aina käy yksinkertaisesti, vaan jokaisen yrittäjän on muodostettava oma verkostonsa oman persoonansa avulla.

9.5 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei ole tehnyt lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteestaan tai tutkimuksensa tuloksista. Tutkijan aiempien kokemusten ei tulisi muodostaa asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Ennako-odotukset tulee tiedostaa ja ottaa ne huomioon esioletuksina tutkimuksessa sekä muodostaa itselleen ns. työhypoteeseja eli arvauksen kaltaisia olettamuksia, mitä analyysi voi tuoda esille. Laadullisen tutkimuksen edetessä tutkijan tulisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa edetessä. Silloin aineistojen tehtävä ei ole hypoteesien todistaminen vaan hypoteesien keksiminen; tutkija voi löytää uusia näkökulmia aineistojen avulla, eikä vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 2014, 19-20.)

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tiedostettiin laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuus. Jos esimerkiksi oletettaisiin alussa, että mikro- ja pienyrittäjät eivät ole kiinnostuneita tulevaisuusorientoituneesta talousinformaatiosta, se antaa väärän kuvan lähtötilanteesta. Silloin aineistonhankintavaiheessa kysytyt kysymykset olisivat väärin aseteltuja, jolloin tutkimusaineisto ei antaisi oikeaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Tämä tutkimus yllätti tutkijansa työn edetessä: alkuun muodostettu tutkimusongelma jouduttiin muuttamaan erilaiseksi, koska tutkimusaineisto ei vastannut ennako-odotuksista huolimatta aiempaan tutkimusongelmaan. Tutkimuksen alkuvaiheessa teoriaperustaa luotaessa saatu vahva oletamus tietyytyypisistä tutkimusongelmista korvautui toisenlaisella tutkimusongelmalla, joka kuitenkin osoittautui siksi tärkeäksi tiedoksi, jota tämä opinnäytetyö tutkittavasta aiheesta toi ilmi.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia analysoiden niitä mahdollisimman perusteellisesti. Tällöin aineiston tieteellisyden kriteerinä on sen laatu eli käsitteellistämisen kattavuus eikä aineiston laajuus ja määrä. Harkinnanvaraista otantaa käytettäessä korostuu tutkijan kyky rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjailevat aineiston hankintaa. Tällöin aineisto on pikemmin näyte tutkittavasta kohteesta kuin suoranainen otos. Tutkittavien valinnassa tutkijan tulee tunnistaa tunnusmerkit, jotka määrittävät tutkittavan aiheen käsitettä. Tämän avulla tutkija pystyy poimimaan tutkittavat kohteet siten, että ne täyttävät tutkittavan kohteen tunnusmerkit ja siten pystyvät tarjoamaan haluttua tietoa tutkittavasta aiheesta. (Eskola ym. 2014, 18.) Koska opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, pyrittiin huomioimaan aineiston hankinnassa, että tutkittavat henkilöt ovat yrittäjiä, jotka käyttävät tilitoimistopalveluja. Tällöin voitiin varmistaa, että tutkimusaineisto kuvantaa tutkittavaa asiaa. Kun fokusryhmähaastatteluun valikoitiin tilitoimistopalveluja käyttäviä yrittäjiä, voitiin luottaa siihen, että he pystyivät kuvailemaan tilitoimistoasiakkaan tarpeita. Tällöin voidaan olettaa, että kerätty aineisto on luotettava rajallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta.

Eskola ym. (2014) esittävät, että jos tutkija tunnistaa eettisten kysymysten problematiikan, hän todennäköisesti tekee myös eettisesti asiallista tutkimusta (Eskola ym. 2014, 52). Opinnäytetyön eettisyyskysymykset liittyvät tutkimusaineiston hankintaan. Koska tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastattelumenetelmällä, oli tärkeää varmistaa, etteivät haastatteluun osallistuneet henkilöt tunteet toisiaan erityisen hyvin. Oli myös tärkeää huomioida, ettei haastatteluun osallistumisesta seuraa mitään haitallista tutkittaville ja etteivät he ole tunnistettavissa tämän opinnäytetyön lukijoille. Tämä on pyritty huomioimaan opinnäytetyössä esimerkiksi siten, että opinnäytetyössä tulos-osiossa ei ole annettu tarkempia yksilöinti- tai tunnistetietoja aineistosta poimittuihin lainauksiin, vaan lainaukset on esitetty ilman erillisiä toisistaan erottavia tunnisteita.

9.6 Jatkotutkimusaiheet

Havainnoidessaan yritystään ja liiketoimintaympäristöään yrittäjät antoivat toiminnastaan johtajana hyvin ammattitaitoisen kuvan. Koska aineistosta nousi esille yrittäjien oma persoona johtajana ja heidän kykynsä tehdä päätöksiä, olisi kiinnostavaa tutkia, missä

määrin persoonalliset ominaisuudet voivat korvata opittua liiketoimintaosaamista. Sisäistä talousviestintää ja sen merkitystä yrityksen johtamiselle ja kehittämiselle olisi mielenkiintoista tutkia sellaisessa kohderyhmässä, joka koostuisi mikro- ja pienyrittäjistä, jotka käyttävät tilitoimistonsa tarjoamia lisäpalveluita. Myös sitä, miten tilitoimistot näkevät viestinnän ja sen merkityksen asiakasyrittäjiensä kanssa, olisi hyödyllistä selvittää tilitoimistopalveluiden kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön aineistosta käy ilmi, että yrittäjä on lähestynyt tilitoimistoa halutessaan yrityksensä ja tilitoimiston taloushallintojärjestelmien synkronointia ja tämän seurauksena päättänyt vaihtamaan kirjanpitonsa tilitoimistoon, jonka kanssa tämä onnistui. Toimivat ja yhteensopivat taloushallinnon tietojärjestelmät ovat tulevaisuudessa tärkeä osa tilitoimiston ja sen asiakasyritysten välistä viestintää. Tilitoimistoalan muutoksen edetessä kiinnostuksen kohteeksi nousee myös tilitoimiston rooli erilaisten järjestelmien markkinoinnissa asiakasyrityksilleen.

Lähteet

- Ahvenniemi, J. 2012. Pienissä yrityksissä tulevaisuus. *Summa* (3), 2.
- Ahvenniemi, J. 2014. Taloussuunnittelun merkitys kasvaa. *Summa* (1), 2.
- Ahvenniemi, J. 2015a. Sähköinen taloushallinto – mitä muuta. *Summa* (2), 2.
- Ahvenniemi, J. 2015b. Hyvä taloushallinto – mitä se on? *Summa* (3), 2.
- Ahvenniemi, J. 2016. Auktorisoitu pysyy mukana muutoksessa. *Summa* (1), 2.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. (e-kirja)
- Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/talouhallinnon-kiehtova-ja-vaativa-maailma>. 8.4.2018.
- Ameen, E., Bruns, S. & Jackson, C. 2010. Communication skills and accounting: Do perceptions match reality? *The CPA Journal* 80 (7), 63-65.
- Bulukin, K.C., Gooderham, P. & Lund, J. 2005. Educating Small firm Accountants in Counselling SME Client. SNF Project No.6300. https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/166454/A46_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 26.4.2018.
- Carey, P. & Tanewski, G. 2016. The Provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal* 31 (3), 290-313.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. (e-kirja)
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Fredman, J. 2010. Pilvi, ohjelmistopalveluiden tuorein mantra. *Tilisanomat* (4), 44-47.
- Gooderham, P., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. 2004. Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal* 22 (1), 5-22.
- Griffin, C. & Williams, T. 1963. Pre – 1986. Ineffectual accounting communication. *New York Certified Public Accountant* 33 (00001), 787-792.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampereen yliopisto. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100946/Harisalo_Miettinen_Luottamus_paaomien_paaoma.pdf?sequence=1. 17.4.2018.
- Hiltunen, V. 1988. *Menestyvä yrittäjä 5, yrityksen kehittäminen*. Helsinki: Weilin+Göös.
- Hirsimäki, R. 2015. Näin tehostat taloushallintoa. *Summa* (2), 6-7.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. (e-kirja)
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Ilmarinen, V. & Koskela, L. 2015. *Digitalisaatio – yritysjohtajan käsikirja*. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Isotalus, P. Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent. (e-kirja)

- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: MIF Management Institute of Finland Oy.
- Jullenmaa, M-L. 2007a. LIITO-projekti pk-yritysten liiketoimintaosaamista kehittämässä. Teoksessa Jullenmaa, M-L., Nurmi, K. & Puolamäki, E. (toim.). *Yhteistyöllä kasvuun. Liiketoimintaosaamista Satakuntaan*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 10-25.
- Jullenmaa, M-L. 2007b. Kirjanpitäjistä talousneuvojaksi – Tilitoimistot pk-yrityksen liiketoiminnan ohjauksen tukena. Teoksessa Jullenmaa, M-L., Nurmi, K. & Puolamäki, E. (toim.). *Yhteistyöllä kasvuun. Liiketoimintaosaamista Satakuntaan*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 42-61.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. 2008. Pk-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot. Teoksessa Toivola, T., Tornikoski, E., Tuomi, L. & Varamäki, E. (toim.). *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 67-80.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. *Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla*. Helsinki: Teknova Oy. (e-kirja)
- Karlöf, B. 2004. *Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kirsten, C. & Fourie, J. 2011. Accounting professions' role in financial management skills development of small businesses. *Journal of Economic and Financial Sciences* 18 (5), 459-480.
- Koskela, M. 2012. Pk-yrittäjän ja tilitoimiston yhteistyö – minkälaisia ongelmia saattaa esiintyä. *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/yleiset/pk-yrittajan-ja-tilitoimiston-yhteistyö-minkälaisia-ongelmia-saattaa-esiintya>. 8.4.2018.
- Koski, T. 2017. Yrittäjä, keskustele tilitoimistosi kanssa! *Summa* (3), 6-7.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. *Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. (e-kirja)
- Koski, T. & Virtanen, M. 2008. *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Helsinki: Tietosykli.
- Kovero, J. 2015. Keskiuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/keskiuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-talousohjaus-ulkoistamisesta>. 8.4.2018.
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. *Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista*. Helsinki: VTT.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Lehtonen, T. 2016. Tilitoimistosta vipuvoimaa kasvuyritykselle. *Summa* (2), 8-10.
- Leppiniemi, J., Puttonen, V., Virtainen, K. & Kinnunen, J. 2002. *Tietoa yrityksen taloudesta*. Helsinki: KY-palvelu.
- Lindfors, H. & Koivumäki, J. 2012. *Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Linna, E. 2016. Hyvä talousviestintä on yhteispeliä. *Viestinnän ammattilaiset ry*. <https://viestijat.fi/hyva-talousohjaus-yhteispelia/>. 22.4.2018.
- Lipiäinen, T. 2000. *Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhanella*. Lahti: Kaupunkitohtorit Oy.
- Loikkanen, J. & Rätty, H-P. 2007. *Talousorganisaatio liiketoiminnan strategisena kumppanina*. Teoksessa Lumijärvi, O-P (toim.). *Huipulla. Miten yrityksen menestystyhtälö ratkaistaan?* Helsinki: WSOYpro 2007. 151-170.

- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Löfman-Lindström, T. 2016. Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa? Talousverkko-blogi. 5.9.2016. <https://www.talousverkko.fi/asiakaslahtoisuus/>. 25.4.2018.
- Mălăescu, A-M. & Popovici, I. 2015. The Role of Accounting Information in Modern Management. *Analele Universităţii Constantin Brâncuşi din Târgu Jiu : Seria Economie* 2 (1), 208-210.
- Manninen, O. 2017. Aika uudistua. Tilisanomat. <http://tilisanomat.fi/tilitoimistossa/artikkeli/aika-uudistua>. 11.5.2017.
- Marriott, N., Marriott, P., Collis, J. & Duc Son, D. 2008. The Accountant and the Provision of Financial Advice to UK Smaller Companies. https://www.researchgate.net/publication/42361434_The_accountant_and_the_provision_of_financial_advice_toUK_smaller_companies. 26.4.2018.
- Merkel-Davis, D. & Brennan, N. 2017. A theoretical framework of external accounting communication. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30 (2), 433-469. 5.4.2018.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*. <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>. 11.5.2017.
- Nicolaescu, C. & Mot, I. 2013. The communication process of the financial reporting. *Annals of University of Oradea: Economic Science* 22 (1), 1266-1272.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Alma Talent. (e-kirja)
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent. (e-kirja)
- Puolamäki, E. 2007. Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten liiketoiminnan ohjaus. Teoksessa Jullenmaa, M-L., Nurmi, K. & Puolamäki, E. (toim.). *Yhteistyöllä kasvuun. Liiketoimintaosaamista Satakuntaan*. Pori: Sata-kunnan ammattikorkeakoulu, 26-43.
- Reunanen, L. 2015. Tilitoimisto yrittäjän tukena päätöksenteossa. Talousverkko-blogi. 22.12.2015. <https://www.talousverkko.fi/tilitoimisto-paatoksenteossa/>. 22.4.2018.
- Roininen, P. 2011. Yrittäjämäinen ote johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. (e-kirja)
- Roivainen, A. 2017. Mitä yrittäjän kannattaa ulkoistaa taloushallinnostaan. Talousverkko-blogi. 15.2.2017. <https://www.talousverkko.fi/mita-yrittajan-kannattaa-ulkoistaa-taloushallinnostaan/>. 22.4.2018.
- Rytsy, A. 2012. Hyvä taloushallinto nostaa yrityksen arvoa. *Summa* (1), 8-10.
- Rämä, J. 2016. Tavoitteena liiketoiminnan kasvattaminen. Talousverkko-blogi. 13.4.2016. <https://www.talousverkko.fi/liiketoiminnan-kasvattaminen/>. 25.4.2018.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/index.html>. 30.5.2018.
- Salo, I. 2012. Hyötyä pilvipalveluista. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Sandu, M. & Badita, R. 2011. Considerations on the impact of convergence on the accounting communication process of within the organization. *Analele Universităţii Constantin Brâncuşi din Târgu Jiu : Seria Economie* 1 (3), 139-144.
- Soro, A. 2017a. Hyödynnä tilitoimistoasi yrityksesi johtamisessa! *Summa* (3), 2.
- Soro, A. 2017b. Konsultti vai neuvonantaja? *Summa* (1), 2.
- Sorvali, H. 2013. Oleellinen esiin tunnusluvuihin. *Summa* (1), 8-10.

- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Svärd, S. 2016. Ymmärretäänkö tilitoimistoissa vuorovaikutustaitojen tärkeyttä?. Talousverkko-blogi. 20.9.2016. <https://www.talousverkko.fi/vuorovaikutustaidot-tilitoimistossa/>. 22.4.2018.
- Taloushallintoliitto. 2018. TAL-STA 3 Kirjanpitolpalvelu. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta3-kirjanpitolpalvelu>. 27.4.2018.
- Tomperi, S. 2016. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.
- Uusi-Rauva, E. & Neilimo, K. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy. (e-kirja)
- Vilkkua, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus. (e-kirja)
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Vilokkinen-Määttä, S. 2017. Vuorovaikutusosaaminen taloushallinnon asiantuntijatyössä. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201710083952>. 1.5.2018.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.
- Walker, K., Fleischman, G. & Johnson, E. 2012. Measuring Management Accounting Service Quality. *Management Accounting Quarterly* 13 (3), 15-27.
- Walker, K. & Johnson, E. 2006. Delivering Quality Accounting Services. *Management Accounting Quarterly* 7 (4), 9-17.
- Wasastjerna, C. 2018. Sisäisen raportoinnin kehittäminen. Bonnier Pro. http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/node/32216/pdf?style=fin&form_build_id=. 27.4.2018.



Haastattelukutsu

Aika: Maanantai 28.08.2017 klo 10.30

Paikka: Kiuruveden kaupungintalo, Vieras-kabinetti (os. Harjukatu 2, Kiuruvesi)

Olemme Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden kolmannen vuosikurssin opiskelijoita. Opintoihimme kuuluu opinnäytetyön tekeminen, jota varten keräämme tutkimusmateriaalia ryhmähaastattelun avulla. Opinnäytetyössämme käsittelemme tilitoimistojen ja yrittäjien välistä viestintää, sekä millaisia kokemuksia yrittäjillä on tilitoimistosta saaduista palveluista.

Tutkimusmateriaalia varten järjestämme vapaamuotoisen ryhmähaastattelun, jossa toivoisimme yrittäjien keskustelevan hyvinkin vapaamuotoisesti tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. Itse keskustelua varten ei tarvitse varautua millään erityisellä tavalla. Haastattelu rakentuu erilaisista kysymyksistä, joista toivoisimme teidän yrittäjien ”haastelevan” keskenänne ja pohtivan omia kokemuksiaanne. Voitte myös vapaasti kysellä toisiltanne kokemuksistanne ja vertailla, miten eri yrityksissä tilitoimisto on osallisena yrittäjän arjessa. Keskustelu on tarkoitus äänittää, jotta kokemuksianne ja näkemyksiänne voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä saatuja tietoja käsitellään yleisellä tasolla, eikä niitä henkilöidä kehenkään yrittäjään.

Keskustelu järjestetään Kiuruveden kaupungintalon Vieras-kabinetissa, osoitteessa Harjukatu 2. Vieras-kabinetti sijaitsee kaupungintalon pääaulassa neuvontapisteen vieressä. Olemme teitä vastassa aulassa ja ohjaamme tilaan. Tilaisuus aloitetaan kahvituksella ja kerromme lyhyesti tilanteen kulusta. Keskustelutilaisuus kestää noin tunnin verran.

Jos teitä jäi mietityttämään joku asia osallistumisessanne, olkaa ystävällisiä ja ottakaa mielellään yhteyttä meihin. Annamme lisätietoja mielellämme ryhmäkeskustelusta ja itse tilaisuudesta. Osallistumisellanne on suuri merkitys tutkimuksellemme ja jokainen mielipide ja kokemus, joita voitte tuoda esille keskustelussa ovat arvokkaita!

Lämpimästi tervetuloa!

Tuula Huvinen
puh. 044 975 2470
tuula.i.huvinen@edu.karelia.fi

Soile Väänänen
puh. 040 419 0663
soile.m.vaananen@edu.karelia.fi

Haastattelun kysymykset

Tutkimusongelma: ”Millaista tilitoimiston tilitoimistoviestinnän ja sen tarjoamien johdon raportoinnin palveluiden tulee olla, että ne palvelevat tilitoimiston asiakkaan liiketoiminnan kehittymistä?”

- Kahvilla ja alustuksella liikenteeseen kerrotaan tilanteesta vähäsen vapaamuotoisesti

- 1. Ensimmäinen keskusteluaihe: Millä tavalla tällä hetkellä hoidetaan yrityksessä yhteydenpitoa tilitoimiston kanssa ja mitä tilitoimiston palveluja käytetään (esim. sähköinen, suullinen, paperilla)
 - Millä tavalla hoidetaan yhteydenpitoa tilitoimiston kanssa (väline: sähköinen, suullinen, paperilla)
 - Jos tilitoimisto ottaa yhteyttä, minkä asian takia ottaa (mikä on se sisältö)?
 - o Puhutaanko pelkästään menneestä vai onko myös tulevaisuusulottuvuutta?
 - Missä yhteydessä itse otat yhteyttä tilitoimistoon (muuten kuin toimittaessasi tositteita/papereita)?
 - Millaisena koet tämänhetkisen tilitoimistosta saamasi informaation?
 - o Tarvittaessa täsmennys: Koetko, että tilitoimistosta saamasi informaatio on ymmärrettävää, olennaista, oikea-aikaista ja sinua ja yritystäsi hyödyttävää
 - Kun johdat yritystä (teet suunnitelmia, päätöksiä jne.), mihin perustat johtamiseni ja päätöksentekosi (käytätkö jotain apulaskelmia tms.)?
 - Minkälaisia palveluja käyttämäsi tilitoimisto tarjoaa?
 - o Onko ollut puhetta, että tarjolla olisi muutakin kuin pelkkä kirjanpito kuten asiantuntijapalveluita päätöksenteon tueksi yrityksen johtamiseen?
 - Oletko käyttänyt tilitoimiston apua esimerkiksi hinnoittelussa, kustannuslaskennassa, budjetoinnissa tai investointipäätöksiä tehdessä?
 - ”kehityskeskustelut tilitoimiston/palveluntarjoajan kanssa”: pidetäänkö vuosittain keskustelu, jossa kartoitetaan mahdollisia parannuksia tai muutoksia yhteistyöhön, lisätarpeista?
 - Kohdistaaako tilitoimisto sinulle ja yrityksellesi markkinointiviestintää eli markkinoiko tilitoimisto sinulle palveluitaan?
 - Millaisia raportteja tilitoimistosta saatte tällä hetkellä ja kelle tieto jaetaan yrityksessä? Miten olette sopineet (onko esim. tilitoimisto esitellyt raportointimahdollisuuksiaan vai tiesittekö etukäteen, mitä tarvitsette tilitoimistolta), mitä raportteja yrityksenne tarvitsee ja missä muodossa saatte ne?
 - Tilitoimistoviestinnän tietoturva: Onko sovittu tietty yhteyshenkilö tilitoimistoon ja yritykseen kommunikaation toimivuuden parantamiseksi, jos ei ole, niin miten tilitoimisto valitsee sen, kenelle raportoi yrityksessäsi?

- Arveluttaako sähköisten järjestelmien tietoturva? (tuleeko oikealle henkilölle, voiko joutua väärin käsiin, onko luottohenkilöä jne.)
 - Miten henkilökemiat vaikuttavat viestintään tilitoimiston/oman kirjanpitäjän kanssa? Onko yhteyttä helppoa ottaa, kokeeko sen helpoksi (esim. jos pitää ottaa yhteyttä äkkiä johonkin asiaan), tuntuuko, että omalle kirjanpitäjälle on helppo rimpauttaa asiassa kuin asiassa?
 - Viestiikö tilitoimisto yleisistä muutoksista esim. verotuksessa tms.?
 - Jos tilitoimistosi viestii näistä asioista, koetko, että saat sellaista tietoa, joka on sinun yrityksellesi oleellista ja kohdennettua?
 - Koetko, onko siihen edes tarvetta?
 - Onko tilitoimiston viestit suodatettuja, että ei tule turhia viestejä, jotka eivät liity yritykseesi?
2. Toinen keskustelunaihe: Mikä omasta mielestä on liiketoiminnan kehittämistä ja taloushallinnon rooli siinä?
- Miten yrittäjä näkee liiketoiminnan kehittämisen: miten voisi määrittellä esimerkiksi omassa yrityksessä liiketoiminnan kehittämisen, mitä se tarkoittaisi omassa yrityksessä?
 - Miten talouden realiteetit eli mitä lukuja raportit näyttävät (mikä sen hetkinen tilanne raporttien mukaan yrityksessä on esim. kassa, maksuvalmius) yrityksessä tuodaan mukaan kehitystoimintaan ja toiminnan suunnitteluun vai otetaanko niitä huomioon millään tapaa?
 - Minkälaisia laskelmia yrittäjänä itse teet ja käytät, kun teet erilaisia päätöksiä yrityksessäsi (katetuottolaskelmat, hinnoittelulaskelmat)?
 - Miten kokisit, jos saisit tilitoimistostasi vastaavat laskelmat ja tilitoimiston työntekijä avaisi laskelmia sinulle?
 - Koetko haasteelliseksi laskelmien tekemisen?
 - Mitä taloushallinto on tällä hetkellä yrityksessäsi, miten määrittelisit sen omassa yrityksessäsi?
 - Mitä ajatuksia herättää se, että tilitoimisto hoitaisi taloushallinnon yrityksessäsi (mitä kaikkea taloushallinto sitten on: kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, laskutus, paperit viranomaisille, eri raportit) ja sinä saisit johtaa yritystäsi ja tukeutua heidän tuottamiinsa raportteihin päätöksenteossa?
 - Mikä ulkoistamisessa houkuttaisi/ pistäisi epäröimään?
 - Mitä tietoja tarvitsisit tilitoimistostasi ja miten haluaisit, että ne sinulle viestitään?
 - Oletko käyttänyt asiantuntija-apua aiemmin, kun olet harkinnut yrityksen kehittämistä tai kehittänyt yritystoimintaa (investoinnit jne.)?
 - Miltä taholta harkinnut asiantuntija-apun käyttöä/ miltä tahoilta on aiemmin käyttänyt asiantuntija-apua?
 - Uskotko, että tilitoimistolta ostetut asiantuntijapalvelut yrityksen johtamisen tueksi voisivat hyödyttää sinua ja yritystäsi taloudellisesti?
 - Uskotko, voisiko palveluun sijoitettu raha tuoda enemmän taloudellista hyötyä kuin sijoitettu rahasumma? Voisiko siitä hyötyä enemmän kuin mitä se maksaa?

3. Kolmas keskustelunaihe: Hyvä tilitoimistoyhteistyö ja palvelun laatu
- Miten määrittelee hyvän kanssakäymisen tilitoimiston kanssa, mitä se sisältää?
 - Minkälaisen painoarvon annat tilitoimiston viestinnälle (miten tärkeänä pidät, onko sillä merkitystä)?
 - Millaista mielestäsi olisi hyvää tilitoimistoviestintää?
 - Miten usein kokisit hyödylliseksi, että kävisitte raporteja ja yrityksen lukuja läpi tilitoimiston työntekijän kanssa?
 - o Riittääkö kerran vuodessa, puolivuositain, kuukausittain?
 - Missä tilanteissa toivoisit, että tilitoimisto olisi yhteydessä sinuun?
 - Kaipaako, että tilitoimistolta saatuja raporteja aukaistaan ja kerrotaan selvällä suomen kielellä, mitä raportit kyseisen yrityksen kohdalla tarkoittavat?
 - o Millaista mielestäsi tulisi olla tilitoimiston tuottamien raporttien läpikäymisen?
 - o Onko yksisuuntaista viestintää vai vuorovaikutuksellista: haluaako, että käydään tilitoimiston työntekijän kanssa raportit läpi vai riittääkö pelkkä raportti tietoineen asiakkaalle tuotettuna?
 - Onko yrittäjä tilitoimistoa valitessa pohtinut ollenkaan tilitoimiston asiantuntijuutta omalle yritykselle nimenomaan toimialakohtaisesti, jotta tilitoimisto osaisi tukea yrittäjää päätöksenteossa tilitoimiston tuottamien raporttien avulla (jotta raportit olisivat kohdennettu juuri tietyille toimialalle ja niissä olisi huomioitu tietyn toimialan erityispiirteet)
 - Herättääkö tilitoimiston asiantuntijapalvelut mielenkiintoa?
 - o Jos kiinnostaa, niin miksi?
 - o Jos ei kiinnosta, niin miksi?