



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Lehtola

TILITOIMISTOASIAKKAIDEN LISÄPALVELUIDEN TARVE

Toimeksiantaja Tilitoimisto X

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elina Lehtola
Opinnäytetyön nimi	Tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarve
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	73 + 4 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tilitoimisto tarjoaa tyypillisesti kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja tilinpäätöstyötä. Nämä ovat tyypillisiä ulkoistettuja palveluita, sillä näiden tekemiseen vaaditaan tietotaitoa lain säädöksistä ja yrityksen toimialasta. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen on vähentänyt manuaalista työskentelyä papereiden kanssa, mikä luo tilaa uusille palvelumahdollisuuksille tilitoimistoissa. Aikaisempien tutkimusten perusteella yrittäjät tarvitsevat taloudenhallintaan konsultointia ja ulkopuolista näkökulmaa, joita tilitoimisto voisi ammattitaidollaan tarjota.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tilitoimiston asiakkaiden lisäpalveluiden tarve. Tavoitteena oli löytää yrityksen taloushallinnon ongelmakohtia ja etsiä keinoja siihen, miten tilitoimisto voisi asiakasta auttaa taloushallinnossa. Selvitettiin myös asiakkaan tämänhetkinen näkemys tilitoimiston palveluista. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka vastausprosentiksi saatiin noin 20 prosenttia. Näiden tulosten pohjalta rakennettiin kvalitatiivisen osion haastattelut, jotka syvensivät saatuja tuloksia.

Tutkimustulosten perusteella tilitoimiston lisäpalveluista kiinnostusta herättivät konsultointi, kaupparekisterin asiat ja arkistointi. Kyselyyn vastanneilla oli käytössä tiliotenäkymä, myyntilaskut, palkanlaskenta ja kirjanpito sähköisenä. Haastatteluista kävi ilmi, etteivät asiakkaat olleet tietoisia tilitoimiston mahdollisuudesta auttaa taloushallinnossa. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että lisäpalveluita ei tunneta. Tilitoimiston koetaan tarjoavan vain lakisääteisiä palveluita. Tämä tarkoittaa, että tilitoimistoyrittäjien tulee aktiivisemmin tiedottaa kaikista palveluistaan.

ABSTRACT

Author	Elina Lehtola
Title	The Need for Additional Services for the Customers of Accounting Firms
Year	2016
Language	Finnish
Pages	73 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

Typically accounting offices provide services such as bookkeeping, payroll and analyses of financial statements. Usually it is an outsourced service due to the reason that know-how about the regulations of law and the corporation's field of operations is needed. Moving to the digitalization of the financial administration has decreased manual work with papers which gives room for new service opportunities. Based on the previous research studies entrepreneurs need consulting and an external point of view for controlling financial administration and this accounting offices are providing.

The aim of the research was to explore additional services that the customers of accounting offices need. Furthermore, another goal was to examine financial administration problems of companies and find ways of how an accounting office could help the company. The customers' present views of accounting office services were also studied. The research was conducted through quantitative method using a survey. The response percentage was 20 percent. Based on these results, qualitative interviews were implemented to gain deeper results.

The results of the research showed that customers were interested in consulting, Trade Register issues and filing systems. The respondents used electronic services such as bank statements, invoices, payroll and bookkeeping. The interviews revealed that customers had not even thought about asking for help for from the accounting companies in carrying out their financial administration. Based on the research it can be stated that additional services are still unknown and accounting offices are thought to provide only statutory services. This means that the studied entrepreneur's accounting company should market its services more actively.

Keywords	Accounting company, productization, professional services, financial management
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	9
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne	11
1.5	Aikaisemmat tutkimukset	11
1.5.1	Taloushallintoliiton ja BDO:n tutkimus.....	12
1.5.2	Yrityksen maksukyky	13
1.5.3	Suomalaisten tilitoimistojen tehtäväkentän muutos liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta	14
2	TILITOIMISTON ARKI JA NYKYAJAN TYÖNKUVA.....	15
2.1	Tilitoimistojen historia ja kehitys	15
2.2	Taloushallintoliitto.....	18
2.3	Tilitoimiston asiakaskunta	19
2.4	Digitaalinen taloushallinto tarjoaa mahdollisuuksia.....	19
2.5	Tilitoimiston rooli asiakkaalle	22
2.6	Aineisto, toimintatavat sekä analysointi	23
2.6.1	Vuosikello	25
2.6.2	Riskien hallinta	26
2.6.3	Mittarit	27
2.6.4	Muutosjohtaminen	28
2.6.5	Liiketoiminnan ympäristöt.....	29
2.6.6	Raportit.....	30
3	TALOUSHALLINNON ASIANTUNTIJAPALVELUT	32
3.1	Kirjanpitäjästä konsultiksi	32
3.2	Talousjohtaminen.....	33

	5
3.3 Asiantuntijapalveluiden määritelmät ja sen erityispiirteet.....	34
3.4 Asiantuntijapalveluiden myyminen	35
4 TUOTTEISTAMINEN.....	37
4.1 Asiakkaan ongelman löytäminen	37
4.2 Tuotteistamisen haasteet	38
4.3 Palvelutuotteen kilpailu ja kehitys	39
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
5.1 Toimeksiantaja	41
5.2 Suunnittelu ja testaus	42
5.3 Aineiston keruun toteutus ja käsittely	43
5.4 Palaute kyselystä ja haastattelusta	44
5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti	45
6 TULOSTEN RAPORTOINTI.....	47
6.1 Vastaajien taustatiedot	47
6.2 Yrityksenne taloushallinto	50
6.3 Tilitoimistopalvelut.....	53
6.4 Haastatteluiden raportointi.....	58
6.4.1 Haastateltavien taustat.....	58
6.4.2 Haastateltavien talous.....	60
6.4.3 Haastateltavien näkemys tilitoimistosta.....	64
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	66
7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu.....	66
7.2 Tilitoimiston lisäpalvelumahdollisuudet.....	67
7.3 Aloittava yritys.....	67
7.4 Pieni yritys	68
7.5 Kasvuyritys	68
7.6 Vertailu aikaisempaan tutkimukseen	69
7.7 Jatkotutkimusehdotukset.....	69
LÄHTEET.....	71
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tilitoimiston ja asiakasyrityksen toimintamalli vuonna 1996.....	17
Kuvio 2. Digitaalisen taloushallinnon prosessit ja sidosryhmät.....	21
Kuvio 3. Tuloslaskelman rakenne	24
Kuvio 4. Tyypillisen tilikauden mukainen vuosikello.....	25
Kuvio 5. Yritys ja sen toimintaympäristö.....	29
Kuvio 6. PESTE-lähestymistapa toimintaympäristön muuttujiin	30
Kuvio 7. Kauanko olet toiminut yrittäjänä/työtehtävässäsi? (n=177)	47
Kuvio 8. Yrityksen ikä.....	48
Kuvio 9. Kuvastaa vastaajien liikevaihdon jakaumaa.	50
Kuvio 10. Taloushallinnossa käytettävät sähköiset ohjelmat ja toiminnot (n=416)	51
Kuvio 11. Taloushallintoon kulutettava tuntimäärä viikossa	52
Kuvio 12. Kiinnostus tilitoimistopalveluita kohtaan.....	54
Kuvio 13. Kirjanpidon kuukausittaisen raportin mahdollisuuksien jakauma.....	55
Kuvio 14. Millainen on tilitoimiston hyvä palvelu?.....	56
Kuvio 15. Yrityksen mieltymykset tilitoimiston kanssa kommunikointiin.....	57
Kuvio 16. Vastaajan odotukset tilitoimistoa kohtaan	57

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Kyselyn saatekirje**LIITE 2.** E-lomakkeen kysely**LIITE 3.** Haastattelukutsu**LIITE 4.** Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Suomen yleinen taloudellinen tilanne on aiheuttanut paljon muutoksia suomalaisten työllistymiselle. Yhä useampi on valinnut tai joutunut valitsemaan yrittäjän polun. Aloittavan yrittäjän polku on haastava, sillä ulkopuolisia tekijöitä on paljon. Liiketoimintaa aloittaessaan yrittäjällä on mahdollisuus hakea erilaisia rahallisia tukia, mutta näiden eteen tulee tehdä paljon töitä. Yrittäjän tulee löytää luotettava taho, joka osaa kertoa, mikä on tarpeellista yritykselle ja mikä ei.

On tutkittu, että yrityksen neljä ensimmäistä vuotta testaavat uuden yrityksen kannattavuuden ja paljastavat yritystoiminnan elinkelpoisuuden. Näitä vuosia kutsutaan kuoleman laaksoksi. Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi yrittäjän olisi hyvä sijoittaa talouden asiantuntijaan, kuten tilitoimistoon. (Laitinen & Laitinen 2014, 32)

Opinnäyteyden toimeksiantajana toimii digitaalisen taloushallinnon mahdollisuuksia hyödyntävä tilitoimisto. Asiakaskunnassa on erikokoisia ja -ikäisiä yrityksiä, joilla on erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tilitoimiston nykyiset palvelut koetaan, ja voitaisiinko asiakkaiden mahdollisiin taloudellisiin ongelmiin tarjota jatkossa nykyistä enemmän ratkaisuja tilitoimiston puolesta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Digitaalisen taloushallinnon myötä tilitoimistojen toimintatavat ovat muuttuneet paljon, sillä suurin osa työstä on automatisoitua. Automatisoinnin ansiosta varsinaisia kirjanpidon työvaihteita on vähemmän, jolloin aikaa jää konsultointiin. Tämän vuoksi aihe on tärkeä toimeksiantajalle, mutta myös koko tilitoimistoalalle.

Toimeksiantajalla ei ole valmiita palvelupaketteja, vaan kullekin asiakkaalle rakennetaan henkilökohtainen, tarpeita vastaava paketti. Toimeksiantaja kokee, että tilitoimistossa on paljon tietotaitoa, joka jää asiakasyrityksiltä hyödyntämättä. Esimerkiksi reaaliaikaisia tietoja voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän, ja tämä onnistuisi vaivattomasti digitaalisen taloushallinnon avulla.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarve. Tutkimuksen avulla yritys pystyisi rakentamaan uudenlaisia palvelupaketteja, joista asiakkaan olisi helppo löytää omia tarpeitaan vastaava palvelu. Tuotteistetut palvelupaketit selkeyttäisivät asiakkaalle, mitä tilitoimisto kykenee hänelle tarjoamaan ja millä hinnalla. Lisäpalveluita tarjottaisiin asiakkaan toiveiden mukaisesti. Uusista tarjottavista palveluista tärkein on talouspäällikön tehtävät, kuten esimerkiksi taloushallinnossa neuvominen ja päätöksenteossa avustaminen. Palvelumahdollisuuksia ovat myös prosessien mittaaminen, kassavirtojen hallinta ja veroneuvonta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Yrityksen perustaminen on helppoa. Heikko työllisyystilanne on johtanut siihen, että yhä useampi on ryhtynyt yrittäjäksi. Vasta-aloittaneella yrittäjällä on ammattitaitoa, mutta ei tietotaitoa kirjanpidosta ja taloushallinnosta. Tämän työn toimeksiantaja kokee, että yritykset tarvitsevat mentorointia ja ohjausta yrittäjyyteen. Yrittäjät voivat kokea tarvitsevansa apua, mutta eivät itsekään tiedosta, millaista apua he tarkalleen tarvitsevat yrityksen eteenpäin viemiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarve. Tutkimuksessa selvitetään, mikä on asiakkaan näkemys palveluiden hinnoittelusta ja miten asiakas haluaisi raportoinnin toteutuvan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat kiteytetään seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista palvelua asiakas kokee tarvitsevansa yritystoiminnassa ja yrityksen talouden hallinnassa?
- Kuinka paljon yrittäjä on valmis sijoittamaan yrityksen ulkopuoliseen talouspäällikköön tai muihin vastaaviin palveluihin?
- Millaista raportointia odotetaan tilitoimistolta?

Haastattelut rakennetaan yksityiskohtaisesti, yrityksen taustoihin ja tavoitteisiin pureutuen. Haastatteluosion tavoitteena on selvittää asiakkaan näkemys ja löytää ne ongelmat, joihin tilitoimisto voisi tarjota ratkaisun.

Tutkimus rajataan asiakkaan tilitoimistopalveluiden tarpeiden selvittämiseen ja siihen, miten talouspäällikön palvelut voitaisiin toteuttaa. Kyselyssä ja haastatteluissa pyritään löytämään myös asiakkaan näkemys hinnoittelusta. Tutkimus tehdään toimeksiantajan talousalueen yrittäjille e-lomakkeella. Haastatteluihin pyydetään asiakaskunnasta yrityksiä, jotka olisivat potentiaalisia talouspäällikköpalvelun asiakkaita.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tapaustutkimus. Se kuvataan tyypillisesti rajauksena omaksi kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on saada tutkittavasta kohteesta tarkempaa ja syvällistä tietoa. Tapaustutkimuksia voivat olla kehitys- tai arviointitutkimukset sekä projektit, joilla halutaan lisätä tietämystä ilmiöstä kuitenkin yleistämättä sitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tässä tutkimuksessa käytetään ensin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla luodaan pohja kvalitatiiviselle tutkimukselle. Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetään haastatteluissa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on peräisin luonnontieteestä, jossa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Tieto on peräisin loogisista tapahtumista ja havainnoinnista, joilla todennetaan jo olemassa olevaa tietoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisinä tekijöinä ovat aikaisemmat teoriat, kuten johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista ja hypoteesin esittäminen. Tulosten esittäminen taulukoiden ja tilastojen muodossa on tutkimukselle ominaista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 139-140)

Tutkimuksen haastatteluosuudessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tyypillisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuvat ovat valittuja, toisin kuin kvantitatiivisessa, jossa tulokset kerätään satunnaisilta vastaajilta. Tutkimuksen tulkinta jakautuu koko prosessin ajalle, eikä aineiston totuudellisuudella ole painoarvoa. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään vastaajan näkökulmia ja ilmaisuja, sekä saavuttaa vuorovaikutusta haastateltavan kanssa. (Kurkela) Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Sen luotettavuuteen vaikuttaa aineiston riittävyys. (Inspirans 2014) Tutkijan ei tarvitse olla objektiivinen, sillä tutkijan arvomaailma ja se, mitä entuudestaan

tiedetään sitoutuvat toisiinsa. Pyrkimyksenä on paljastaa uusia seikkoja, jolloin tärkeä elementti tutkimuksessa on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa joustamisen, joten sitä voidaan muokata tutkimuksen kehittyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161)

Opinnäytetyön aineistona käytetään ammattikirjallisuutta ja lehtijulkaisuja. Tutkimusaineisto kerätään e-lomakkeen ja haastatteluiden avulla.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdantoa opinnäytetyöhön, ja siinä käydään läpi opinnäytetyön ja tutkimuksen lähtökohdat. Luvussa selvitetään myös, miksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Kolme seuraavaa lukua ovat opinnäytetyön teoriaosuutta. Johdannon jälkeen ensimmäisessä teoriaosuudessa käydään läpi tilitoimiston arjen muutosta ja sen roolia asiakasyritykselle. Toinen teoriaosuus käsittelee asiantuntijapalveluita ja käsitteen merkitystä tilitoimistossa. Viimeinen teoriaosuus käsittelee tuotteistamista. Luvussa käydään läpi asiakkaan ongelman ratkaisemista, tuotteistamisen haasteita ja tuotteistamisprosessin kehittämistä.

Opinnäytetyön luvut viisi ja kuusi käsittelevät opinnäytetyön tutkimusta. Nämä luvut vahvistavat työn teoriaosuutta. Luvussa viisi kerrotaan, miten tutkimus testattiin ja toteutettiin, ja kuudes luku avaa tutkimuksen vastaukset taulukoiden ja kuvioiden avulla. Viimeisessä luvussa on opinnäytetyön johtopäätös ja yhteenveto, jonka jälkeen luetellaan opinnäytetyön laadinnassa käytetyt lähteet. Liitteet koostuvat yrityksille lähetetystä saatekirjeestä, kyselylomakkeesta sekä haastattelupohjasta.

1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyön aiheesta ei löytynyt täysin vastaavanlaisia tutkimuksia. Tilitoimistoille on tehty paljon opinnäytetöitä, joista moni sivuaa aihetta ja antaa sille erilaisia näkökulmia. Aikaisemmista tutkimuksista tuon esille keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisen tuloksia ja tutkimuksia, jotka vahvistavat tämän opinnäytetyön tarvetta.

1.5.1 Taloushallintoliiton ja BDO:n tutkimus

BDO:n ja Taloushallintoliiton toteuttama tutkimus selvitti taloushallinnon ulkoistamista keskisuurissa yrityksissä. Tämän tutkimuksen motivaationa oli taloushallinnon murros, jonka taustalla ovat taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset. Tutkimus toteutettiin keväällä 2015 puhelimitse 120 keskisuuren yrityksen talousjohtajan kanssa. Mukana olleista yrityksistä 56 oli ulkoistanut taloushallinnon. Ulkoistaminen voi tutkimuksen mukaan tarjota kustannushyötyjä, muuttaa kulurakennetta ja vapauttaa henkilöstä muihin tehtäviin. (BDO & Taloushallintoliitto 2015, 4-5)

Tuloksissa selviää, että keskisuurissa yrityksissä taloushallinnon ulkoistamisen aste oli noin 50 %, mikä on Taloushallintoliiton tekemää arviota 90 % matalampi. Vastanneista noin 10 % oli ulkoistanut taloushallinnon prosesseista suurimman osan ja 53 % oli ulkoistanut vain osan. Ulkoistetuista prosesseista suosituimmiksi nousivat palkkahallinto ja kirjanpito. Myös koko prosessin ulkoistaminen oli suositumpaa, kuin osaprosessin ulkoistaminen. (BDO & Taloushallintoliitto 2015, 6-7)

Taloushallinnon ulkoistamisella pyritään mahdollistamaan ydinliiketoimintaan keskittyminen ja taloushallinnon rutiinitöiden minimoiminen henkilöstön työtehtävissä. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttivat eniten osaaminen ja palvelun laatu. Vastauksissa ilmeni, ettei hinnoittelumalli tai palvelun tarjoajan koko vaikuta merkittävästi palveluntarjoajan valintaan. Vastaajista 58 % piti kuitenkin auktorisointia merkittävänä seikkana. Asiakasyrityksen liiketoiminnan tuntemista ja yhteyshenkilön pysyvyyttä pidettiin erityisesti arvostettavana. (BDO & Taloushallintoliitto 2015, 8-11)

Tutkimuksen yhteenvedona todettiin, että keskisuuret yritykset eivät tällä hetkellä hyödynnä kaikkea taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisuuksia, sillä näitä palveluita ei välttämättä tunneta. Yritykset keskittyvät siirtämään niille rutiinit kirjanpitotyöt ulkoiselle palveluntarjoajalle.

1.5.2 Yrityksen maksukyky

Laitinen & Laitinen (2014) ovat tutkineet yrityksen maksukykyä lähes 30 vuoden ajan. He löysivät tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen maksukykyyn. Maksukyky on merkityksellinen liiketoiminnan kannattavuuden takia. Jo kirjanpitolain tilinpäätösperiaatteiden ensimmäisen kohdan mukaan yrityksen tulee arvioida toimintansa jatkuvuutta. Maksukyvyttömyyden syitä ovat esimerkiksi ympäristössä muuttuvat tekijät, johdon valinnat, yrityksen sijainti ja toimiala. (Laitinen & Laitinen 2014, 16)

Tutkijat nostavat esiin Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen vuodelta 2011, jossa alle neljävuotiaat yritykset saivat suurimman konkurssiriskiarvion. Yritys on aloittaessaan pieni ja velkainen. Velkaa on yleisesti paljon ja siihen liittyy paljon maksuvelvoitteita. Yrityksen alkutaipaleen niin sanottu kuoleman laakso on yritykselle kriittinen, sillä se mittaa, onko yrityksen toiminta elinkelpoista. Tulojen määrän tulee kattaa kaikki yrityksen velvoitteet sekä mahdollistaa palkanmaksun. Toiminnasta pitää saada nopeasti tuottava, jotta vältetään maksuongelmien vyörynnältä. (Laitinen & Laitinen 2014, 32)

Mikäli yritys joutuu tilanteeseen, jossa maksukyky alkaa heiketä, tulee maksukyvyttömyyden aiheuttaja tiedostaa mahdollisimman nopeasti. Konkurssiin joutunut yritys ei ole omistanut tarpeeksi nopeaa hälytysjärjestelmää tai tulkitsijaa, joka olisi ennakoanut maksukyvyttömyyden. Epäonnistuneena yrittäjän on hankala lähteä etsimään syitä maksukyvyyn heikkenemiselle. Hän voi olla jopa täysin haluton analysoimaan tilannetta tai syy- ja seuraussuhteita. Mikäli yrityksessä havaitaan maksukyvyttömyyden oireita, on taloudellinen tilanne jo huonossa asemassa. Mitä pidempään maksukyvyttömyyden aiheuttajat ovat olleet olemassa, sitä vaikeampi on yrityksen toimintaa pelastaa. (Laitinen & Laitinen 2014, 42)

Tutkijat kokevat, että maksukyvyttömyyden tekijöitä on listattu laajasti alan kirjallisuudessa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi muutokset kuluttajien maksutottumuksissa, uudet kilpailijat, kysynnän hidas heikkeneminen, uskollisuuden vaihtelu ja teknologian epävarmuus. (Laitinen & Laitinen 2014, 44)

Tutkimus tuo esiin taloushallinnon ymmärtämisen ja raportoinnin, sekä näiden avulla analysoinnin ja ennakoinnin. Yrityksen ollessa pieni, voivat tuotanto ja myynti olla riippuvaisia vähäisistä henkilömääristä. Tällöin talouden tilanteen ennakointi ja siihen reagointi ovat tärkeä tekijä liiketoiminnan jatkuvuudelle. Tutkimus puoltaa yritysten tarvetta tilitoimiston lisäpalveluille.

1.5.3 Suomalaisen tilitoimistojen tehtäväkentän muutos liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta

Toikka (2014) kirjoitti pro gradu-tutkielmassaan tilitoimistojen arjen muutoksesta liiketoimintamallin näkökulmasta. Sähköiset palvelut aiheuttavat suuren muutoksen, jonka myötä pelkät rutiinit eivät enää riitä asiakkaalle. Tutkimuksessaan Toikka haastatteli kuutta tilitoimistoalan ammattilaista, jotka kertovat suuren muutoksen tapahtuneen sähköistymisen myötä ja asiakkaiden vaatimustason kasvaneen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yksi haastateltavista tarjosi myös kirjanpitoitöiden tekemistä asiakkaan luona. (Toikka 2014, 60)

Haastateltavat toivat esille asiakkaiden muutosvastarinnan koskien sähköistä taloushallintoa, koska se ei toisi kaikille asiakkaille kustannussäästöjä. Yksi haastateltavista sai vähennettyä asiakkaiden vastarintaa luvattaan, ettei muutos nostaisi kirjanpitokuluja. Haastateltavien yritysten hinnoitteluperusteena oli tuntihinnoittelu ja ohjelmistoista perittiin kiinteä hinta. Satunnaisilla asiakkailla oli kiinteä palveluhinta. (Toikka 2014, 61-69).

Tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä tulevaisuudesta. Osa uskoi tilitoimistojen ketjuuntumiseen, koska resurssitarjonnan tulee kasvaa asiakkaiden tarpeiden mukana. Lakisääteinen kirjanpityö automatisoituu, jolloin työn määrä vähenee. Tilitoimistopalveluiden tarjonta ja markkinointi lisääntyvät, jolloin pienet tilitoimistot jäävät helpposti jalkoihin. Osa haastateltavista taas koki, että moni arvostaa pienempiä tilitoimistoja, joissa palvelu on asiakasläheisempi. Yksi haastateltavista ihmetteli, miksi pankit eivät tarjoa kirjanpitoa, sillä se olisi luonteva lisä tämänhetkiseen palveluntarjontaan. (Toikka 2014, 74-75)

2 TILITOIMISTON ARKI JA NYKYAJAN TYÖNKUVA

Luvussa kaksi käsitellään tilitoimistoissa tapahtunutta muutosta historiasta nykypäivään. Ensin selvennetään, mikä on taloushallintoliitto, ja miksi se on keskeinen osa tilitoimistojen arjen kuvaa. Tämän jälkeen käydään läpi tilitoimiston asiakaskuntaa, digitaalista taloushallintoa ja tilitoimiston roolia. Viimeisenä käsitellään tilitoimiston tuottamaa aineistoa, toimintatapoja ja analysointia.

2.1 Tilitoimistojen historia ja kehitys

Tilitoimiston tehtävä on varmistaa, että kirjanpito on lainmukainen. Yrittäjä on se, joka tekee liiketoiminnalliset päätökset. Tilitoimisto voi ohjeistaa yrittäjän päätöksiä oikeaan suuntaan, mutta usein tilitoimisto koetaan vain välttämättömänä kustannuksena.

Apunen (2012) pohtii, voisiko tilitoimisto olla tulevaisuudessa yrittäjälle tärkeämpi kuin se nyt on? Asiakkaan valinta asiantuntijapalveluiden osalta helpottuu, jos vaihtoehdot eroavat selkeästi toisistaan. Tilitoimistot ovat täynnä talouden ammattilaisia, jotka hallitsevat budjetoinnin, analysoinnin ja raportoinnin. Mikä on siis esteenä tilitoimiston palveluiden muuttamiselle? (Apunen 2012, 12) Yhä useampi yritys ulkoistaa taloushallinnon työtehtävät. Nykyaikana tilitoimisto on asiakkaalle kumppani, jonka toiminta perustuu asiakkaan ja tilitoimiston väliseen yhteistyöhön. Taloushallinnon alalla vaaditaan elinikäistä oppimista ja jatkuvaa kouluttautumista. (Ahvenniemi 2013)

Tilitoimistoissa on puhuttu sähköisestä taloushallinnosta jo 20 vuotta. Silti toiminta ei ole tänä päivänäkään täysin sähköistä. Kehitys kohti sähköistä taloushallintoa on lähtenyt osto- ja kululaskujen sähköistämisestä verkkolaskuiksi. Suomessa vuonna 2002 pk-yrityksistä verkkolaskutusta hyödynsi 0,5 prosenttia, ja vuoteen 2006 mennessä määrä on kasvanut jopa 17 prosenttiin. Hannus kokee tilitoimistoalan olleen vuonna 2007 tienhaarassa, jolloin tilitoimistot ovat joutuneet päättämään, ryhtyvätkö ne ammattiauttajaksi vai taloushallinnon kokonaispalvelua tarjoavaksi yritykseksi. Tilitoimistojen toiminnassa on tapahtunut suuri murros, mikä on vaatinut henkilöstöltä muutosvalmiutta. Aikaisemmin normaali tilitoimiston rutiini,

on jätetty historiaan; tarvittavat dokumentit saapuvat tilitoimistolle yhä harvemmin fyysisessä muodossa, usein mapissa, joka jäisi hyllyyn odottamaan käsittelyä parhaassa tapauksessa viikkokausiksi. Tilitoimistotyö reaaliaikaistuu, mikä tuo haastetta sijais- ja varahenkilöstöjärjestelmään. Muutos vaikuttaa koko tilitoimiston toimintamalliin, sillä asiakkaan kanssa ollaan jatkossa tekemisissä päivittäin pieniä hetkiä. Tämä hankaloittaa tuntiveloituksen hyödyntämistä. Tilisanomissa todetaan vuonna 2007, että sähköinen taloushallinto ei ole tulossa, vaan se on tullut jo. (Hannus 2007, 25-26)

Pauli Vahteran artikkelissa (2006) kassavirtakirjanpidon sisällöstä todetaan kaikkien dokumenttien olevan mahdollisia sähköisinä, mikäli dokumentit voidaan esittää teknisesti samanlaisen kaavan tapaan. Mikäli kaikki järjestelmät saadaan käyttämään ja tuottamaan samankaltaista sivustandardia, saadaan menettelyllä helpotettua järjestelmien vaihtoa sekä kirjanpidon sähköistä arkistointia. Myös kirjanpidon ja taloudenhallinnan raportointi helpottuu. (Vahtera 2006, 68-69)

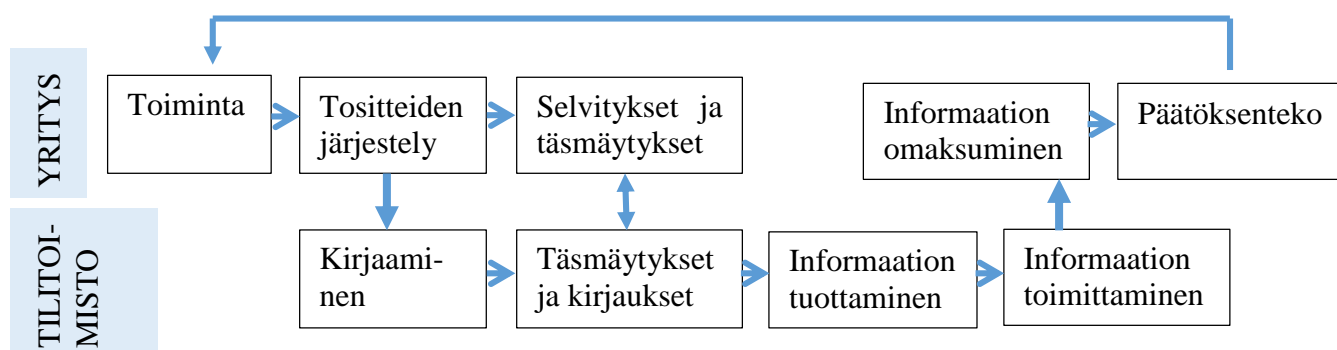
Gullkvist koki (2005) verkkolaskutuksen olevan viimeisiä edistymisen askeleita sähköisessä taloushallinnossa. Sähköistymisen myötä tilitoimiston rutiinitöistä käyttöön jää enää vain murto-osa ja kirjanpitäjistä tulee konsultti. Tämä muuttaa kirjanpitäjän roolia, sillä konsultilta vaaditaan sosiaalisuuden ja viestinnän taitoja. Tilitoimistoista puuttuu sekä halukkuutta että teknologiaa hyödyntää sähköisen taloushallinnon mahdollisuudet. (Gullkvist 2005, 15-16)

Toimintojen sähköistäminen ei kuitenkaan poista tilitoimiston tehtäviä, sillä inhimillisiä tehtäviä ei voida automatisoida. Tilitoimistojen osaamista mitataan, sillä työnteke muuttuu asiantuntijapalveluksi. Nykyteknologian myötä tietoa on enemmän tarjolla, mikä edellyttää tilitoimistolta oikean tiedon saamiseksi asiantuntemusta. Tilitoimistoilta vaaditaan toiminnan muutosta, jotta kyettäisiin omaksumaan uusi rooli asiantuntijana. (Vallenius 2005, 43-44)

Kirjanpitotoimisto J. Castrén Oy on vuodesta 2001 lähettänyt asiakkaiden veroilmoitukset sähköisesti. Tämä on vähentänyt kiireapulaisten tarvetta, inhimillisiä virheitä sekä asiakkaiden käyntiä toimistolla. Yritys kokee muutoksen vaikuttavan vain positiivisesti liiketoimintaan. Myös verottajan lähettämien täydennyspyyntöjen määrät ovat romahtaneet. Toimisto laatii sähköisesti alv- ja

palkkatietojen kuukausi-ilmoitukset, palkkojen vuosi-ilmoitukset, verokorttien suorasiirrot, työsuhdeilmoitukset sekä veroilmoitukset. Asioiminen Patentti- ja rekisterihallituksessa (PRH) ja Kaupparekisterissä ei toiminut haastatteluhetkellä vielä sähköisesti. (Nikunen 2002, 47)

Kirjanpidossa tulee noudattaa kirjanpitolakia. Paperittomuuteen siirtymistä hidasti vuonna 1997 laaditun lain muuttaminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön määräyksen kolmen vuoden taannehtiva säännös mahdollisti kuitenkin osittain paperittomuuteen siirtymisen. Esimerkiksi vuonna 1997 määritetyn lain mukaan on mahdollista jättää tulostamatta päivä- ja pääkirjat. Tyypillisesti aineisto on tallennettu CD-rom-tietolevyille. Tämä lakimuutos on johtanut siihen, että talouden kaikkien sidosryhmien, kuten verottajan, tilintarkastajan ja yrittäjän, tuli osata toimia tietokoneen avulla. Tiedettiin jo kuitenkin, että sähköisyyden avulla pystyttäisiin tutkimaan kymmenenkin vuotta vanhoja dokumentteja, vaikka omat laitteet olisivat jo pois käytöstä. Internetin avulla aineistoa pystyttiin siirtämään eri järjestelmille tai ulkoiselle toimialle. Tilitoimistot tarvitsevat yhteisrekisterin, jossa ovat yhdessä PRH, Kaupparekisteri, verottaja ja tilastokeskus. Tietojen lähetyksiä tulisi tapahtua nappia painamalla. Vaahtera siis toi esiin jo vuonna 1997 tarvittavan rekisterin, jota rakennetaan tällä hetkellä. (Vahtera 1997, 19-22)



Kuvio 1. Tilitoimiston ja asiakasyrityksen toimintamalli vuonna 1996. (Mäkinen 1996, 64)

Mäkinen kuvaa kuviossa 1 tilitoimiston ja asiakkaan toimintamallia. Asiakkaat kokevat tositteet turhiksi, vaikka ne ovat avain yrityksen taloudelliseen tulkintaan. Maksutositteet saadaan suoraan konekielisenä kirjanpitojärjestelmään ja myyntilaskut pystytään siirtämään suoraa laskutusjärjestelmästä kirjanpitoon.

Ostolaskujen kanssa työskentely ei ole ollut yhtä helppoa vuonna 1996, mutta se on onnistunut Suomen Postin kehittämällä elektronisella postilähetyksellä. EDI-laskutus on vasta tulossa (Electronic Data Interchange). Tulevalle lakiuudistukselle asetetaan odotuksia - miten taloudenhallinnasta saadaan paperiton? Jo vuonna 1996 tilitoimisto on tuottanut relevanttia tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja antanut asiantuntijaneuvoja asiakasyritykselleen. (Mäkinen 1996, 62-65)

2.2 Taloushallintoliitto

Taloushallintoliitto tukee tilitoimistoja palveluiden kehittämisessä. Vuonna 2011 julkaistiin taloushallintoliiton toimialastandardi eli TAL-STA. Tällä hetkellä se koostuu neljästä osuudesta, jotka asettavat tilitoimiston toiminnalle laadullisen vaatimustason. (Taloushallintoliitto 2015) Airola luonnehtii tilitoimiston palvelutarjonnan jakautuvan kolmeen sektoriin, jotka ovat ydinpalvelut, syvennetyt ulkoisen laskennan palvelut sekä laajennetut sisäisen laskennan ja raportoinnin palvelut. Ydinpalvelut perustuvat lakisääteisiin taloushallinnon tehtäviin. Muu palvelutarjonta voidaan suunnitella tilitoimiston ammattitaidon mukaan. Palvelutarjonnassa tulee huomioida tilitoimiston asiakaslupaus. (Airola 2014) Asiakaslupaus voi rakentua kolmesta erilaisesta näkökulmasta, jotka ovat palvelu-, arvo- ja brändilupaus. Palvelulupaus ilmaisee asiakkaalleen toimintaperiaatteet. Arvolupaus kertoo kokonaisuudessaan saatavasta arvosta, jossa palvelun tai tuotteen mukana on lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Brändilupaus tuo mielikuvia ja odotuksia asiakkaalle, koskien yritystä, palvelua tai tuotetta. (Saarelainen 2013, 41)

Taloushallintoliitto aloitti yhdessä Bond St Consulting -yrityksen kanssa toteuttamaan yrityksen kehitysohjelman, jolla tuettaisiin taloushallinnon alan yrityksiä. ELY-keskus avasi vuoden 2014 lopulla vastaavanlaisen palvelun, joka on tarkoitettu pk-yrityksille. Palvelun tukena on Kehitys Työkirja, joka koostuu muun muassa ideapankista, johtamisjärjestelmästä ja palvelusuunnittelun työkalusta. (Ailio & Heiskanen 2015)

2.3 Tilitoimiston asiakaskunta

Oman yrityksen tietojen antaminen toiselle henkilölle vaatii luottamusta. Tilitoimiston asiakkaat ovat lojaaleja, jos he ovat tyytyväisiä tilitoimiston työhön. Arantolan mukaan pitkien asiakkuuksien säilyminen on suuri tekijä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen saattaa olla jopa edullisempaa kuin uuden, sillä asiakas ei kuormita palveluprosessia niin paljon. Tyytyväinen asiakas saattaa hankkia lisää asiakkaita tuttavaviestinnän kautta. Inhimillinen toiminta saa ihmisen välttämään tarpeettomia riskitilanteita sekä epämiellyttäviä tunteita siitä, että olemme tehneet huonon valinnan. Arantola kirjoittaa tutkimuksesta, jossa on todettu, että uskolliset asiakkaat on ikään kuin rokotettu kilpailijoiden markkinointia vastaan. Tyypillisesti uskollinen asiakas helpommin valittaa kuin vaihtaa. Usein kuitenkin yrityksen sisällä valittava asiakas nähdään negatiivisena, eikä korjaavana tekijänä virheelliseen työnjälkeen. (Arantola 2003, 22-23)

Tilitoimiston tärkeä työtehtävä on yksinkertaistaa asiakkaan monimutkaisia tehtäviä. Asiantuntijapalveluiden tulisi tarjota selkeitä ja käyttäjäystävällisiä lopputuotoksia. Asiakkaalta ei tule odottaa tietotaitoa kirjanpitäjänä. (Apunen 2012, 17) Yrittäjä ei välttämättä osaa tulkita yrityksensä raportteja, mikä korostaa talouspäällikön tärkeyttä aloittavalle tai pienyrittäjälle. Kun ongelmat havaitaan ajoissa, niihin voidaan reagoida välittömästi. Tulovirran ja maksuaikojen hallinta on kaikille yrityksille elinehto. (Jokinen 2014, 19)

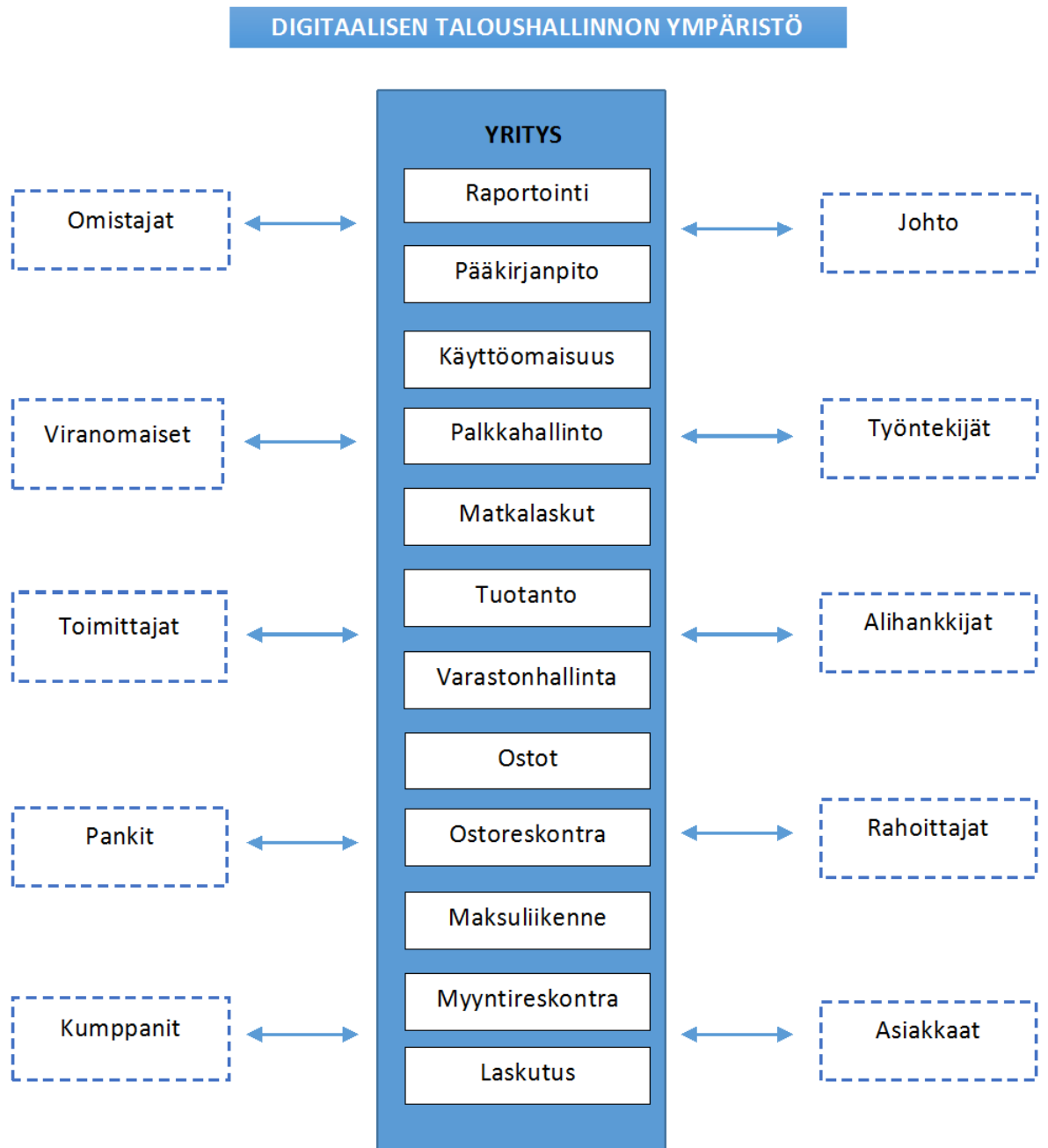
2.4 Digitaalinen taloushallinto tarjoaa mahdollisuuksia

Yritys on perustettu tekemään omistajalle voittoa. Yritystoimintaan liittyy kuitenkin aina taloudellinen riski, jonka suuruuteen vaikuttavat toimiala ja ympäristölliset tekijät. Yrittäjä itse ei ole ainut yrityksen taloudellisesta asemasta kiinnostunut toimija. Myös sen sidosryhmät, kuten osakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat sekä viranomaiset ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta asemasta yhteiskunnassa. (Tomperi 2012, 7)

Digitaalinen taloushallinto on muuttanut tilitoimistojen toimintatapoja suuresti. Digitaalisuus on mahdollistanut uusien toiminta- ja palvelumallien tarjoamisen, ja samalla se on muuttanut asiakkaiden käytänteitä ja odotuksia tilitoimistoja kohtaan. Nykyään sähköisen datan hyödyntäminen esimerkiksi yrityksen tulevaisuutta ennustettaessa ja analyyseja laadittaessa on arkipäivää. Yritysten välisen kilpailun kiristyessä vaaditaan myös taloushallinnolta enemmän - odotetaan nopeutta ja joustavuutta sekä reaaliaikaista tietoa. (Lahti & Salminen 2014, 11-12)

Digitaalisen taloushallinnon hyödyt niin tilitoimistolle kuin asiakkaillekin ovat

- toiminnan laadun paraneminen
- inhimillisten ja laskennallisten virheiden väheneminen
- läpinäkyvyyden ja kustannussäästöjen lisääntyminen
- ekologisuuden parantuminen
- konkreettisen aineiston varastointitarpeen pieneneminen. (Lahti & Salminen 2014, 32-33)



Kuvio 2. Digitaalisen taloushallinnon prosessit ja sidosryhmät (Lahti & Salminen 2014, 25)

Kuvio 2 esittää eri prosessien ja sidosryhmien vaikutusta yritykseen ja sieltä takaisin sidosryhmiin. Vaikutus yli organisaation on huomattava, eikä siltä voida välttyä. Esimerkiksi päätöntekijöiden taloudellinen osaaminen vaikuttaa yrityksen tekemiin siirtoihin, kuten alihankkijan valintaan. Toimittajien ja kumppanien strategiset toimintatavat voivat olla olennainen kilpailutekijä yrityksen

hyödyksi. Kaavio tuo esiin myös kaikki sidosryhmät, joita digitaalinen taloushallinto koskettaa ja jotka siitä voivat hyötyä. Nykyaikaisten järjestelmien avulla kaikki mainitut taloushallinnon toiminnot hoidetaan yhden järjestelmän kautta. Tyypillisesti tietoihin pääsevät käsiksi vain yrittäjä, kirjanpitäjä ja palkanlaskija. (Lahti & Salminen 2014, 25)

2.5 Tilitoimiston rooli asiakkaalle

Tilitoimisto on palveluntarjoaja, jonka palveluita asiakas ostaa esimerkiksi kustannussyistä. Asiakas voi ulkoistaa yrityksensä taloushallinnon kokonaan tai vain osittain. Taloushallinto on tyypillinen ulkoistettu palvelu, sillä Suomen lait ja verotus vaikuttavat yrityksen taloudenhallintaan merkittävästi. Tietotaitoa asioiden oikein tekemiseen tarvitaan useasta eri lähteestä.

Ulkoistamisen perusteita voivat olla esimerkiksi taseen kannattavuuden parantaminen, laadun ylläpitäminen, kiinteiden kustannusten minimointi, budjetoinnin helpottuminen ja työn valmistuminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24) Asiakas hakee tarpeitaan vastaavaa pakettia, joka on mieleinen myös hintalaatusuhteeltaan. Tilitoimiston on tärkeää hyödyntää neuvottelutilaisuus, jossa asiakkaalle voidaan paremmin kertoa tarjonnasta sekä siitä, miten tilitoimisto voi hänen yritystään palvella.

Ulkoistettua palvelua on asiakkaan helppo seurata ja valvoa. Tilitoimiston, kuten kenen tahansa palvelun tarjoajan tulee olla ajan tasalla asiakkaan toiveista, muutoksista ja näkemyksistä palvelun tarjoajaa kohtaan. Asiakkaan on helppo valvoa tilitoimiston laatua ja kustannuksia, sillä laatu on tärkeä, mutta hetkellinen tekijä yrityksen arjessa. Tämän takia palveluntarjoajan tulee hallita asiakassuhdetta strategisesti, taktisesti ja operatiivisesti. Strategisella tasolla tarkoitetaan muutoksiin reagoitua ja ympäristön ennustamista asiakkaan suunnalta. Taktinen tekee palvelusta asiakaslähtöistä ja neuvottelee palveluista asiakkaalle sopivia sekä kehittää yhteistyötä. Operatiivinen taso vastaa palvelun toimivuudesta käytännössä sekä parantaa ja valvoo toimintatapoja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 117-119) Tilitoimiston liiketoimintamallilla pystytään vaikuttamaan asiakaslähtöisyyteen. Seuraaviin seikkoihin tulee pureutua liiketoimintamallin suunnittelussa:

- asiakaslupauksen toteutuminen ja resurssien mahdollisuudet
- jakelu- ja palvelumallien soveltuvuus asiakasryhmään
- ansaintamalli ja sen tuottavuus
- kustannusrakenteen säilyvyys. (Saarelainen 2013, 22)

Tilitoimiston tärkeä elin yhteistyössä on asiakkaan kanssa rakennettu sopimus. Sopimuksessa tuodaan esiin asiakkaalle tehdyn palvelun sisältö siten, että sen molemmat sopijapuolet sen ymmärtävät. Tämä on tärkeä tehdä hyvin, koska sopimuksen avulla voidaan tehdä selkeitä muutoksia palvelun koostumukseen.

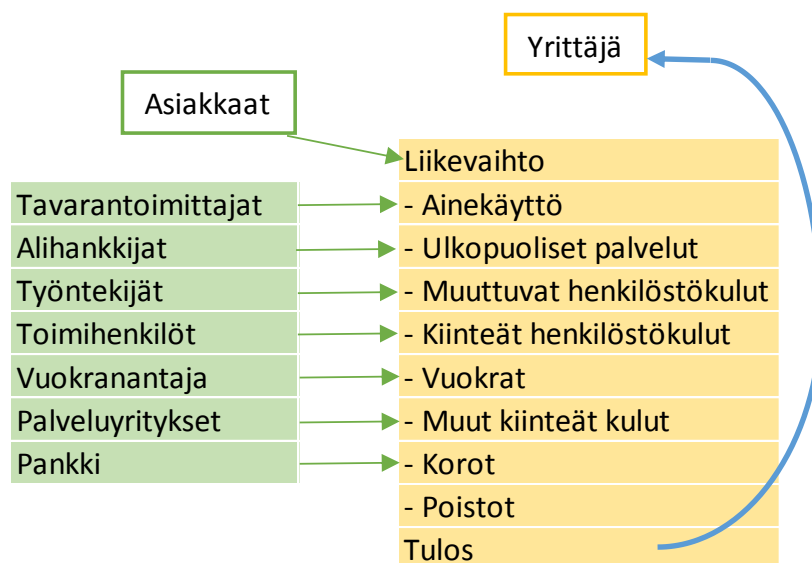
2.6 Aineisto, toimintatavat sekä analysointi

Kirjanpitolaki ja -asetus määräävät, miten kirjanpito tulee toteuttaa. Nämä säädökset perustuvat Euroopan unionin tilinpäätösdirektiiveihin. Myös yhtiömuodon omalaki, kuten osakeyhtiölaki, vaikuttaa kirjanpidon toteuttamiseen. Verotuskäytäntöön vaikuttavat Verohallinnon päätökset ja ohjeet sekä lain säädökset, kuten elinkeino- ja tuloverolaki. (Mäkinen 2014, 70)

Kirjanpito voidaan suorittaa suorite-, lasku- tai maksuperusteisesti. Jos liiketoiminta on vähäistä, kuten vuosi-ilmoitettavien tai kvartaali-ilmoitettavien yritysten kohdalla, voidaan hyödyntää maksuperusteista kirjanpitoa. Liiketoiminnan ollessa aktiivisempaa, käytetään tyypillisesti lasku- tai suoriteperusteista kirjanpitoa. Suoriteperusteinen tarkoittaa tapahtumaan perustuvaa tositetta, kuten kuormakirja, jolloin ei vielä tapahdu varsinaista maksutapahtumaa, vaan kirjaus tehdään tapahtuman mukaan velaksi tai saamiseksi. Laskuperusteinen kirjanpito tehdään lähetetyn laskun perusteella, jolloin kirjaus tapahtuu myös saamisiin tai velkoihin, tapahtumasta riippuen. Kirjanpitolaki ei kuitenkaan tunne tätä tapaa, vaikka se on Suomessa sallittu. Maksuperusteinen tapahtuma kirjataan vain kerran rahan liikkeen mukaan. (Mäkinen 2014, 72-73)

Kirjanpidon aineiston raportit ovat yrittäjälle tärkeitä, sillä ne kertovat paljon yrityksen taloudesta. Miltä tuloslaskelma ja tase näyttävät, mitä ne kertovat? Tilitoimiston asiakas ohjeistetaan tyypillisesti ensimmäisillä kerroillaan

tuloslaskelman ja taseen lukemiseen. Tietojen tulkitseminen voi olla haastavaa. Nämä raportit ovat kuitenkin tärkeimpiä yrityksen toiminnan kannalta.



Kuvio 3. Tuloslaskelman rakenne. (Karjalainen 2013, 16)

Karjalainen selventää kuviossa kolme tuloslaskelman tehtävää. Laskelma sisältää yrityksen tulot ja menot, jotka muodostuvat kirjanpidossa lajitelluista laskuista. Luvut eivät sisällä arvonlisäveroa. Suunniteltaessa tulevaisuutta tulee hallita tuloslaskelman kaikki kohdat, jotka selvittävät mistä tulos koostuu. Tärkeää on huomioida, mitkä tuotteet tai asiakkaat ovat suuressa roolissa. Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei nosta normaalia kuukausipalkkaa, vaan saa palkkansa yrityksen tuloksesta. Tällöin henkilöstökuluihin kirjataan yrittäjän eläkemaksut. Osakeyhtiössä osakkaalle maksetaan palkkaa ja osakas maksaa veron palkastaan ja osingoistaan. (Karjalainen 2013, 16)

Taseen tavoitteena on ilmaista yrityksen varat ja velat. Vastaavaa eli varat koostuvat pitkäaikaisista vaikuttajista, jotka ovat osana tekemässä yrityksen tulosta. Tällaisia ovat esimerkiksi autot, asunnot, maa-alueet ja osakkeet. Vastattavaa eli velat koostuvat tyypillisesti rahoituksesta, arvonlisäverosta ja ostoveloista. Nämä puolet ovat aina samansuuruiset. (Karjalainen 2013, 37)

Tase ilmaisee mihin oma tai vieras pääoma on sijoitettu. Parhaimmassa tapauksessa pääoma koostuu vain vuosien aikana kertyneistä voitoista ja sijoituksista. Yrittäjän

tulee kiinnittää huomiota siihen, mistä velat koostuvat ja sisältyvätkö kaikki pitkävaikutteiset sijoitukset varoihin. Väärin tulkitut tapahtumat voivat joutua myös tuloslaskelmaan, vaikka kuuluisivat taseeseen, josta ne tilinpäätöksessä aktivoidaan. (Karjalainen 2013, 40)

2.6.1 Vuosikello

Vuosikellolla tarkoitetaan tilikauden kuukausittaista kulkua tehtävineen. Jokaisella yrityksellä on vuosikellonsa, jota hyödynnetään tietoisesti tai tiedostamatta. Vuosikellon tarkoituksena on hallita yritykselle tärkeitä osa-alueet ja tarkistaa yrityksen tilannetta sen osa-alueen tavoitteisiin nähden. Tällä pyritään myös välttämään yllätyksiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62).



Kuvio 4. Tyypillisen tilikauden mukainen vuosikello. (Alhola & Lauslahti 2005, 62)

Kuvio 4 on esimerkki vuosikellosta tammikuusta joulukuuhun sijoittuvan tilikauden mukaan. Alhola ja Lauslahti (2005) suosittelevat raportoimaan kirjallisesti vähintään neljännesvuosittain. Kello on kaksikerroksinen, ja sen ytimessä ovat yrityksen arvot ja visio. Nämä ovat olennaiset tekijät, oli

kysymyksessä mikä tahansa talouden osa-alue. Toinen kerros koostuu sektoreista, jotka osoittavat, millaisia asioita tulee huomioida kyseisenä ajankohtana. Esimerkiksi tammi- ja helmikuussa on tulosten arviointi ja palkitseminen, jolloin voidaan tarkistaa millainen tavoite edellisvuodelle oli asetettu ja selvittää, miten siihen päästiin tai miksi ei päästy. (Alhola & Lauslahti 2005, 62)

Sektorin toisen osan kehityskeskustelut ovat apuväline, jolla pyritään parantamaan toimintaa. Kehityskeskusteluja tulee käydä johtoryhmän lisäksi työntekijöiden kanssa. Yrityksen hyödyntäessä strategista suunnittelua taloudenhallinnassa, tulee tarkistaa, toimitaanko strategian mukaisesti. Jos ei, niin miksi näin ei tehdä. Strateginen suunnittelu voi tähdätä esimerkiksi kilpailutilanteen parantamiseen tai markkinoille pääsemiseen.

2.6.2 Riskien hallinta

Nykypäivänä on helppoa aloittaa yritystoiminta, mutta usein joudutaan opettelemaan paljon asioita virheiden kautta. Ennen yritystoiminnan aloittamista tulee tietää liiketoiminnan riskit ja laatia niille suunnitelmat ja ennusteet. Kaikkein ei voi, eikä pysty varautumaan, sillä riskien määrä on valtava. Moni liiketoiminnalle tärkeä tilaisuus voi jäädä käyttämättä, jos ei uskalleta ottaa riskejä. On siis tärkeää punnita ennemmin mahdollisuuksia sekä niiden tuomia etuuksia tai haittoja, kuin vain miettiä yritystoiminnan siirtoja riskien kautta. (Puustinen 2004, 279)

Yritystä lähimpänä olevat riskit ovat paremmin kontrolloitavissa kuin ulkoiset riskitekijät. Sisäisiä riskejä voivat olla esimerkiksi toimintatavat tai vialliset tuotteet, joista yrittäjä itse joutuu usein vastuuseen. Havaittu riski tulee käsitellä ja riskin mahdollisuus minimoida. Asian hoitamisen siirtäminen voi suurentaa esimerkiksi virheiden määrää, jolloin vastassa voi olla isompi ongelma, joka pahimmillaan aiheuttaa yritystoiminnan lopettamisen. Tärkeitä signaaleita tulee vastaanottaa kilpailijoilta sekä alan ympäristöstä. Ison yrityksen liiketoiminnan muutos voi vaikuttaa omaan liiketoimintaan positiivisesti tai negatiivisesti. (Puustinen 2004, 280-282) Kaikista yrityksen toimista ja päätöksistä päättää yrittäjä itse, mutta näkökulmia ja ajatuksia kannattaa jakaa alan ammattilaisten sekä lähipiirin kanssa. Päätösten tekoon vaikuttavat monet tekijät, kuten arvot, jotka ovat

jokaisella yrittäjällä erilaiset. ”Tulevaisuuden laskeminen on hyvä renki, mutta huono isäntä.” kirjoittaa Pyykkö Minustako Yrittäjä? -teoksessaan. Tällä Pyykkö tarkoittaa, että yrittäjä ei saa unohtaa yrityksen ulkopuolisia toimijoita ja ympärillä tapahtuvia muutoksia; katsoessaan oman yrityksensä tilastoja ja toimintaa. (Pyykkö 2011, 69-71)

Puustisen mukaan yrittäjä on nokkela, aggressiivinen ja puoliksi hullu sekä sokea väreille ja kuuro palautteelle. Helposti ajatellaan oman näkemyksensä olevan ainoa maailmassa, jolloin uudet yrittäjät tulevat ja korvaavat vanhat. (Puustinen 2004, 279) Lausahdus kuvastaa hyvin sitä, että yrittäjä sokeutuu omalle toiminnalleen, eikä huomioi ympäristöään. Pienelle yritykselle kilpailijan liike voi olla merkittävä.

Yritykset saavat usein rahallista tukea ensimmäisten vuosien aikana. Tällöin yrityksen olisi tärkeää sijoittaa asiantuntijapalveluihin. Yritystoiminnan alkutaival yllättää monen yrittäjän, sillä piilokustannuksia on paljon ja tietoa tarvitaan muustakin kuin itse yritystoiminnasta. Jos lähtökustannukset aliarvioidaan, on yritys heti alusta alkaen syöksykierteessä. (Puustinen 2004, 282) Riskejä voi siirtää esimerkiksi ulkoistamalla asiantuntijatehtävät tilanteessa, jossa yrityksen oma osaaminen ja kapasiteetti eivät riitä. Yritys voi ostaa ulkopuolista palvelua välttääkseen asiakastytymättömyyden riskin. (Hesso 2013, 172)

2.6.3 Mittarit

Digitalisoituminen on helpottanut talouden raporttien reaaliaikaisuutta, ja mittareita voidaan asettaa pieniinkin tekijöihin sekä erilaisille aikaväleille. Ongelmana on kuitenkin tulosten vieminen osaksi prosessia ja johtamista. Sjöberg ja Töhönen (2015) kehottavat kolumnissaan yrityksiä hyödyntämään mittareita kuntoilijoiden tavoin. Yritys asettaa tavoitteen ja välitietojen perusteella voidaan tulkita, ollaanko kulkemassa oikeaan suuntaan.

Mittareista voi olla negatiivisia käyttökokemuksia. Syy saattaa olla osaamattomuus niiden käytössä tai siinä, ettei tuloksia ole osattu hyödyntää. Johdon on tärkeää tuntea prosessien toimintamalli hyvin, jolloin se kykenee hyödyntämään paremmin saatuja tuloksia. Kirjoittajat kokevat, että jatkuva seuranta ja mittaaminen tuottavat

parempia tuloksia kuin satunnaiset mittaukset. Myös tuloksista saadaan realistisia. (Sjöberg & Töhönen 2015, 52)

2.6.4 Muutosjohtaminen

Asiantuntijan tullessa mukaan yritystoimintaan ja sen suunnitteluun, tulee muutoksille antaa aikaa. Yrityksen koosta ja yritysmuodosta riippuen asioista voi päättää yksi tai useampi henkilö. On tärkeää, että muutosta johdetaan myös henkilökohtaisella ja sisäisellä tasolla. Mattila (2007) tuo esille nelivaiheisen muutosjohtamisen. Ensimmäinen vaihe on muutoksen perustan luominen. Selvitetään, miksi muutoksia tullaan tekemään, arvioidaan kriittisesti muutoksen lähtökohdat, käsitellään vastaan tulevat riskit, ratkaistaan muutoksen strategia ja muodostetaan muutokselle konkreettiset tavoitteet. Käynnistystoimet ovat toinen osa, jossa tehdään pilottiversioita ja haetaan asiakkaalle sopiva toimintamalli. Kolmas vaihe on hallittu eteneminen. Tämä vaihe vaatii paljon läsnäoloa, tarpeen tullen muutoksia aikaisempiin päätöksiin ja sääntöjen vahvistamista. Päästään mittaamaan, pilkkomaan ja seuraamaan muutoksen etenemistä. Neljäs vaihe on vakiinnuttaminen, jossa tallennetaan tulokset ja arviot sekä analysoidaan ja tulkitaan kriittisesti aikaansaannoksia. (Mattila 2007, 204)

2.6.5 Liiketoiminnan ympäristöt



Kuvio 5. Yritys ja sen toimintaympäristö. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 17)

Kuvio 5 esittää yrityksen toimintaympäristöä vuonna 2002. Toimintaympäristö ei ole näiden vuosien aikana muuttunut, mutta muutoksien vauhti on kiihtynyt. Ennen liiketoiminnan aloittamista on tärkeää havainnoida tulevan yrityksen ympäristöä poliittisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti. Ympäristöstä tulevia signaaleja tulee tulkita oman yrityksen näkökulmasta. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 17)

Poliittisella hallinnolla tarkoitetaan Suomen hallintoa, jonka tekemät siirrot vaikuttavat paljon yritystoimintaan. Esimerkiksi hallituksen kaavailemilla arvonlisäverotuksen korotuksilla ja autoveron nostamisella on laaja vaikutus kaikkiin yrittäjiin. Huomiota tulisi kiinnittää verojen muutoksiin ja julkisen sektorin investointeihin. (Hesso 2013, 36-37)

Taloudellinen ympäristö yltää maailmanlaajuisesta taloudesta omaan kassalippaaseen. Maailman taloutta ja sen vaikutuksia kotimaan markkinoihin on haastavaa arvioida. Yleinen epävarmuus hankaloittaa kuluttajien käyttäytymisen ennustamista, mikä vaikeuttaa suurempien investointipäätösten tekemistä.

Poliittinen ja taloudellinen ympäristö ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa esimerkiksi Euroopan komission ja keskuspankin toiminnassa. Pienemmän yrityksen tulee laskea painoarvoa paikallisiin kohdemarkkinoihin. Tulisi realistisesti selvittää ja arvioida, mikä on hyvä sijainti yritykselle, riittääkö siellä asiakaskunta tai onko kilpailijoita alueella liikaa. (Hesso 2013, 38-39)

Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan ihmisiä ja yrityksiä. Näiden toiminta ja arvot muuttavat sosiaalista ympäristöä. Lähivuosina ekologisuus ja tarve tietää tuotteen elinkaaresta tarkemmin on korostunut asiakkaiden keskuudessa. Uusi sukupolvi haluaa olla näkyvillä, minkä vuoksi sosiaalinen media on kasvanut todella paljon. Yritykselle sosiaalinen media on sekä uhka että mahdollisuus. (Hesso 2013, 40-41)

	Politiikka	Talous	Yhteiskunta	Teknologia	Ympäristö
Maailma					
Eurooppa					
Suomi					
Ala					
Yritys					

Kuvio 6. PESTE-lähestymistapa toimintaympäristön muuttujiin. (Kettunen 2008, 11-12)

Toimintaympäristön muuttujiin kehitetty PESTE-lähestymistapa tuo edellä mainittujen lisäksi kaksi näkemystä, jotka ovat teknologia ja ekologisuus. Sana PESTE koostuu siis poliittisista (P), taloudellisista (E), yhteiskunnallisista (S), teknologiasta (T) ja ekologisista (E) kysymyksistä. Näitä kaikkia muuttujia tulee pohtia Suomen, Euroopan, maailman, toimialan ja yrityksen näkökulmasta. Yllä oleva taulukko kuvastaa tapaa, miten hahmottelua voi tehdä. (Kettunen 2008, 11-12)

2.6.6 Raportit

Raportointi on tärkeä työväline yrityksen johdolle. Tyypillisiä johdon työkaluja ovat tuloslaskelma ja tase, sillä ne antavat hyödyllistä tietoa niin johdolle, kuin myös yrityksen sidosryhmille, kuten rahoittajille. Näitä tulkitsemalla kyetään havainnoimaan kulujen ja tuottojen koostumus sekä yritystoiminnan heikkoudet, joihin on puututtava.

Kirjanpitoasetus määrää tuloslaskelmapohjan ja sen tarkoituksena on kertoa, miten yrityksen tulos on syntynyt. Tyypillisesti tuloslaskelma on kululajikohtainen, jolloin kulut on lajiteltu oikean ja riittävän kuvan saamiseksi. Tuloslaskelma voi vaihtoehtoisesti olla toimintokohtainen, jolloin kulut on jaoteltu toimintoihin. Esimerkiksi johdon tuottamat kulut sijoitettaisiin hallinnon kuluiksi. Tase koostuu kahdesta osasta, jotka ovat vastaavaa ja vastattavaa. Vastaavaa kertoo yrityksen omaisuudesta ja vastattavaa yrityksen omasta sekä vieraasta pääomasta. (Ikäheimo 2014, 20-29)

3 TALOUSHALLINNON ASiantuntijapalvelut

Luku kolme alkaa kirjanpitäjän työnkuvan muutoksella. Lisäksi syvennyttään tilitoimiston lisäpalveluiden olennaiseen työskentelytapaan eli talousjohtamiseen. Lopuksi käydään läpi asiantuntijapalveluiden ominaisuuksia ja niiden myymistä.

Kirjanpito on yritystoiminnan välttämätön työtehtävä, joka usein ulkoistetaan tehokkuuden tai taidon puuttumisen vuoksi. Nykyään palvelun ei tarvitse olla vain lakisääteinen, vaan se voidaan laatia vastaamaan paremmin myös asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. Palveluilla voidaan myös sitouttaa asiakkaat. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta ei pystytä kopioimaan. (Tuulaniemi 2011, 18)

3.1 Kirjanpitäjästä konsultiksi

"Robotti ei pysty luovaan ajatteluun, se on ihmisen tehtävä." toteaa Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Mäkinen Tilisanomat-lehden haastattelussa. Mäkinen kokee, että kirjanpitäjä tarvitsee koulutusta muuntautuakseen konsultiksi. Nykyään alan opinto-ohjelmiinkin on lisätty tätä ajattelumallia. Taloushallinnon ammattilaisen työn tavoite on muuttunut, sillä enää ei tallenneta historiaa, vaan analysoidaan, ohjataan ja ollaan vahvasti kontaktissa asiakkaan kanssa. (Jokinen 2014, 19) Oman organisaation tietotaitoa ja ajatuksia on tärkeää hyödyntää. Nämä voivat olla rahanarvoisia ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Tämä myös tuo motivoituneisuutta työntekoon ja sitouttaa työntekijän. (Saarelainen 2013, 11)

Arhén (2007) tuo esiin valmentajan ominaisuuksista, joita tässä työssä sovelletaan lähteenä konsultin työtehtäviin. Konsultilla käytettävät tekniikat ja menetit tulee olla hallussa, ja työskentelyssä tulee huomioida asiakaslähtöisyys ja hänen resurssinsa työskennellä. Työtehtävissä tulee olla kiinnostus kehittää asiakkaan tietotaitoa. (Arhén 2007, 24) Talouden ollessa merkittävä tekijä koko yrityksen organisaatiota, tulee sitä osata analysoida. Yrityksen johdon kokoukset koostuvat pitkälti talouden analysoinnista, muutosvertailuista ja ennustamisesta. Päätösten tekijöiden ja analysoijien tulee ymmärtää käsitteet samanlaisina. Epäselvyydet heikentävät talousjohtamista ja sen laatua. (Alhola & Lauslahti 2005, 11)

Kesti haastattelussaan listaa useita kohtia, jonka vuoksi kehittyminen voi epäonnistua. Suurin osa ei pysty kehittymään itsenäisesti, vaan kehitys tulee tapahtua koko organisaatiossa, johon tarvitaan johdon tukea. Ilmapiiirin tulkitseminen koko muutoksen ajan on tärkeää ja sen negatiiviseksi muuttumiseen tulee puuttua välittömästi. Esimiehen tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin, joiden kehitys ei pysy muiden mukana. Kestin mukaan työntekijä tekee turhaa työtä noin viidenneksen työajasta. Kuitenkaan ei lähdetä kehittämään työaikaa tuottavammaksi, vaan annetaan tuloksettoman työskentelytavan jatkoa. Säännöllisin väliajoin tulisi tehdä katsauksia työn tuottavuuteen ja sitä heikentäviin tekijöihin. Aikaa kehittämiseen saatetaan yrityksessä varata, mutta sitä ei osata käyttää oikein. Johdon tulee kuunnella henkilöstöään ja toteuttaa heidän kehitysideoitaan, sillä henkilöstö kokee kehityksen konkreettisemmin. Tämä näkyy työn sujuvuudessa ja myyntikatteessa. Muutos tarvitsee ammattitaitoa, jolloin palvelut on hyvä ostaa ulkopuolelta, ellei tarvittavia tekijöitä omassa yrityksessä valmiiksi ole. (Kesti 2009, 38)

3.2 Talousjohtaminen

"Taloushallinnon ammattilaisten merkitys on suuri, jotta yrityksen ongelmiin reagoidaan riittävän aikaisin," sanoo Helena Laine. (Jokinen 2014, 17) Yrityksen johtamiseen kuuluu talousjohtaminen. Kaikki yrityksen sisäiset ja yritykseen kytköksissä olevat ulkopuoliset tekijät vaikuttavat taloudelliseen asemaan. Taloudelle tulee asettaa tavoitteita, joihin päästään välitavoitteiden avulla. Resurssien valvonta ja toiminnan suunnittelu ovat tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää. Raportoinnin avulla voidaan tulkita ja analysoida toimintaa sekä ennustaa tulevaisuutta. Tarkkailu, suunnittelu ja toteutus ovat jatkumo, johon tulee taloudenhallinnassa keskittyä.

Talousjohtamista voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Strateginen talousohjaus on edellä mainittua tavoitteiden asettamista. Taktinen talousohjaus taas hyödyntää budjetointimalleja ja budjetointia. Operatiivinen talousohjaus tekee laskelmat kaikesta rahaliikenteestä päivittäin. (Neilimo 2007, 11-12) Näitä tapoja voidaan käyttää vaihtelevasti, jolloin saadaan erilaisia tuloksia ja näkökulmia

taloudenhallintaan. Yrityksestä ja markkinoista riippuen tulisi taloushallintoa analysoida neljännesvuosittain tai puolivuosittain.

Talousjohtaminen ei rajoitu pelkästään talouden raporttien analysointiin, sillä analyysien saamiseksi siihen vaikuttaa myös moni raporttien ulkopuolinen tekijä. Talousjohtamisen kohteen tulkitseminen aloitetaan erilaisista näkökulmista, kuten työntekijä, sijoittaja ja johtaja. Tarkastelun avulla pystytään huomioimaan erilaisia tekijöitä, jotka eivät näy talouden raporteissa, mutta vaikuttavat olennaisesti raporttien antamiin lukuihin. Organisaation tavoitteet muodostuvat yksilöiden tavoitteiden summana eli tilanteissa, joissa yksilö kokee saavuttavansa tavoitteensa kyseisessä organisaatiossa. Jos nämä tavoitteet eivät toteudu, voi yksilö vaihtaa organisaatiota tai perustaa oman. Hallinnon tavoitteet tulee huomioida talousjohtamisessa. Hierarkian ja yrityksen toimintatapojen ymmärtäminen on olennainen tekijä onnistuneessa talousjohtamisessa. Yrityksen hierarkian ollessa selkeä, ei päätöksenteossa tule epäselvyyksiä. Ulkoisella talousjohtajalla tulee olla selvillä, kenen kanssa hän voi asioista neuvotella ja kenen kanssa asioista päätetään. Kaikki yritykset ovat toimintatavoiltaan täysin erilaisia, joten toisenlainen toimintatapa toimii kenkäliikkeessä, kun taas toinen sopii käytettäväksi elintarviketehtaaseen. (Pellinen 2005, 24-31)

3.3 Asiantuntijapalveluiden määritelmät ja sen erityispiirteet

Asiantuntijapalvelut perustuvat palveluihin liittyvään erityisosaamiseen. Tämä voi olla tuotteen osa tai yrityksen kilpailukeino. Yleisesti itse asiantuntijapalvelua ei kutsuta tuotteeksi, vaan se on aineetonta palvelua, kuten esimerkiksi konsultointi ja ideointi. Näitä palveluita on esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla. Asiantuntijapalvelut muodostuvat palveluntarjoajan ja ostajan yhteistyöstä. Tämänhetkinen digitalisoituminen lisää asiantuntijapalveluiden määrää, sillä automatisointi ja robotiikka vähentävät työtehtäviä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11)

Asiantuntijapalveluiden tyypillinen ominaisuus on ongelman ratkominen tai uuden luominen. Haasteena on palvelun tarpeen määrittäminen, koska asiakas ei välttämättä näe ratkaisua vaativaa ongelmaa. Jo vuonna 1996 Jorma Sipilä kuvasi

asiantuntijapalveluiden markkinointiprosessia asiakaslähtöiseksi. Sen tärkeitä osia ovat sisäinen markkinointi, suositukset ja yhteysverkot. Tämä pätee vielä tänä päivänäkin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12-15)

3.4 Asiantuntijapalveluiden myyminen

Usein sanotaan, että myyjäksi synnyttään. Asiantuntija ei välttämättä tarvitse myyntitaitoa, jos organisaatio sen ympärillä osaa toteuttaa markkinoinnin ja asiantuntijapalvelun myymisen potentiaalisille asiakkaille. (Vahvaselkä 2004, 16)

Vahvaselkä esittää asiantuntijan myyntityön kulmakiviksi neljää seikkaa, jotka ovat

- asiakaslähtöinen toiminta,
- alan ja tuotteen tunteminen,
- tuloksellinen toiminta neuvotteluissa sekä
- vuorovaikutustaidot ja rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen. (Vahvaselkä 2004, 17)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että kaikessa yrityksen toiminnassa lähestytään tilannetta asiakkaan tarpeista. Usein tämä liitetään yritysten perusarvoksi, mikä tarkoittaa, että asiakkaan arvot ja tarpeet tunnetaan. Yrityksissä oletetaan asiantuntijan tuntevan hyvin asiakasyrityksen liiketoimintamallin, ja tällä tavoin pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Apuvälineinä voidaan käyttää asiakasstrategiaa ja segmentointia. Asiantuntijapalvelun tarjoajalta odotetaan kommunikointia, näkökulmia ja kehitystyötä prosesseihin sekä toimintamalleihin. Onnistuneesta asiakaslähtöisyydestä voi kehittyä kanta-asiakkuuksia tai kumppanuussuhteita, jotka johtavat suosittelija-asiakkuuteen. (Vahvaselkä 2004, 18)

Asiantuntijan tulee olla ajan tasalla ympäristössä tapahtuvista muutoksista, kilpailijoista ja markkinatilanteesta. Reagointi muutoksiin tulee olla nopeaa. Asiakkaan tietojenhallinta strategiasta ja segmentoinnista lähtien tukee asiantuntijapalveluiden vakautta ja tuo lisäarvoa asiakkaalle. Asiantuntijan tulee tiedostaa asiakkaan kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet sekä ennakoida heidän liikkeensä. (Vahvaselkä 2004, 19)

Palvelun tarjoajan tulee osata helpottaa asiakkaan taakkaa. Palvelusta tulee löytää ne seikat, jotka helpottavat yrittäjän elämää niin, että yrittäjä ymmärtää hyötyvänsä palvelusta. Oletuksena tulisi olla, että asiakas jäisi pidemmäksi aikaa, siispä suunnitteleminen pidemmälle aikavälille on järkevää. Ensimmäinen askel asiantuntijapalvelun myyntiin on myydä asiakkaalle se, mikä osataan varmasti. Tällä haetaan asiakkaan luottamusta. Kun asiakkaan odotukset on ylitetty, voidaan seuraavaksi myydä suunniteltavaa projektia, joka myöhemmin toteutetaan. Isommissa projekteissa on tärkeää pitää asiakas ajan tasalla ja ottaa häneltä hyväksyntä aina, kun ollaan siirtymässä projektin seuraavaan vaiheeseen. (Vahvaselkä 2004, 20)

Vuorovaikutuksella pystytään syventämään palvelun tarjontaa ja tuomaan asiakkaan omaa liiketoimintaa ja tarpeita esille. Myyjän tulee ymmärtää ja palvella asiakasta sekä hallita vuorovaikutustilanteita. Avainasia vuorovaikutukselle on luottamus. Ongelmatilanteiden ratkomisen varalta tarvitaan myös avoimuutta. (Vahvaselkä 2004, 22) Asiakas, joka kokee palvelun ylittäneen hänen odotuksensa, toimii hyvänä markkinoijana tuotteelle. On siis tärkeää varata aikaa asiakkaalle ja asiakassuhteen vahvistamiselle. (Tuulaniemi 2011, 52)

Pienetkin seikat ovat olennaisia asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi asiantuntijan lähestymistapa, palvelun myyntipuhe tai -tilanne, miten myyjä asiakkaan kanssa kommunikoi ja tulevatko he keskenään toimeen. Tietoisuus ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja ennustukset tulevaisuudesta luovat luottamusta yhteistyölle.

4 TUOTTEISTAMINEN

Luvussa neljä käsitellään tuotteistamista, asiakkaan ongelman löytämistä ja tuotteistamisen haasteita. Lopuksi käydään läpi tuotteistamisen kehittämismahdollisuuksia.

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun paketointia hallittavampaan muotoon. Tällä pyritään tekemään palveluista sellaisia, että ne kohtaisivat asiakkaan tarpeita. Tuotteistettua palvelua on helpompi tuoda markkinoille, sillä jo tuotteistusprosessin aikana palvelulle on määritelty sisältö, hinta ja ominaisuudet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30)

4.1 Asiakkaan ongelman löytäminen

Tuotteistamisessa on tärkeää löytää asiakkaan ongelmalle ratkaisu. Asiakas ei tyypillisesti tiedosta omaa ongelmaansa, vaan markkinoille tuodaan ongelmaan saatu ratkaisu, jonka asiakas kokee tarpeelliseksi. Näiden ratkaisujen löytämiseksi yritykset tekevät kyselyitä ja pitävät asiakasiltoja. Tilitoimistolla on mahdollisuus tuoda ratkaisu yrittäjän arjen tarpeisiin, kuten ajan säästämiseen. Arjen vähäpätöisiltä tuntuvat asiat tulee ratkaista kerralla kuntoon, eikä rakentaa lisää ongelmia näiden päälle. Parantainen tiivistää lisätuoton, ajan säästön ja asiakkaan elämän helpottamisen olevan palvelun ostajalle tärkeitä kriteereitä. (Parantainen 2007, 152-154)

Tuotteistamisessa apuna voidaan hyödyntää konsulttia, jonka tarkoituksena on tuoda ammattitaitoista ulkopuolista näkökulmaa yritykselle. Tyypillisesti yritys itse sokeutuu ongelmilleen ajan saatossa. Tärkeintä on selvittää, miksi asiakkaan ongelma on ratkaisematta. Asiantuntijapalveluilla ei välttämättä löydy suoranaista kilpailijaa, sillä tilannekohtaisesti tulee tulkita asiakkaan vaatimuksia kullekin palvelulle. Esimerkiksi pienyrittäjä voi haluta tilitoimistopalveluilta ajan säästöä, arjen helpotusta, ansion parantamista tai yhtiön arvon nostamista. Parantaisen mukaan suurin osa ihmisistä on perässähiittäjiä: ”Jos muutkaan eivät tätä palvelua tarvitse tai osta, en minäkään.” Tämän takia uuden palvelun tuominen markkinoille ilman kilpailijoita voi olla menestys tai riski. (Parantainen 2007, 157-161)

4.2 Tuotteistamisen haasteet

Parantainen (2015) kertoo tuotteistamisen tärkeydestä ja siitä, minkä avulla pystytään parantamaan yrityksen tuottoa. Suomessa tuotteistaminen on vielä hyvin vähäistä, vaikka termi on tuttu jo 90-luvulta. Tuotteistaminen tulisi tuoda esiin siten, että asiakas tunnistaa itsensä ja että hän saa tarpeeseensa vastauksen. Tärkeää on tuoda esille seikkoja, joiden takia asiakas valitsisi juuri sinun tuotteesi. Parantaisen mukaan tuotteistamisen kulmakiviä ovat törkeä lupaus, lupauksen takaus, pakettin sisältö ja ”mitä rahalla saa”. Tuotteella luvataan jotain, kuten tuoton tuplaaminen. Lupaukselle tulisi olla jokin takaus, joka vähentää ostamisen pelkoa. Paketin sisällön tulee olla selvillä, että asiakas tietää mitä tuotteella saa. Hinnan tulisi olla esillä, sillä se kertoo asiakkaalle selkeästi hinnalla saatavan vastikkeen. (Parantainen 2015)

Mitä korkeampi hinta tuotteella on, sitä tarkemmin asiakas vastaanottaa varoitussignaaleja. Ostaja tekee nopeita päätelmiä ensivaikutelman ja yrityksen henkilöstön perusteella. Asiakkaalle tulee selvittää tuotteen koko hinta, eli rahallinen arvo sekä työmäärä, mitä vaaditaan itse palvelun ostajalta. Mikäli tuote on kallis, on siitä hyvä muokata niin sanottu kokeiluversio. Tuotteistamisessa olennaista on tuotteen sisältö ja selkeä kuvaus siitä. Myös tuotteen muokattavuus ja lisäpalvelut on tärkeä tuoda esille. (Parantainen 2007, 49, 55)

Tuotteistamisen riskinä on henkilöstön ja asiakkaan osallistamisen unohtuminen tuotteistuksessa. Tällöin on vaarana, ettei tuote enää palvele asiakkaan tarpeita, mikä vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon negatiivisesti. Tuotteen vakiontiin ja asiakaslähtöisyyteen tulee löytää tasapaino, sillä vaarana on, että tuotteesta tulee liian jäykkä. Erityisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteena on tietotaidon ja asiantuntijuuden julkisuuteen tuominen, sillä asiantuntijat eivät halua jakaa hiljaista tietoaan. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 7-8)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteena ovat samantyyppiset kilpailijat, jotka tarjoavat samankaltaista palvelua. Mainokset ovat samankaltaisia, ja niissä esiintyy varmat myyntilausehdut, kuten ”luotettava yhteistyökumppani”.

Hajanaista palvelukokonaisuutta on vaikea rakentaa kaikille asiakkaille sopivaksi, yhdeksi kokonaisuudeksi. Tilitoimistossa asiakas voi ostaa kirjanpidon ja arvonlisäveron lähettämisen verottajalle, mutta ei mitään muuta. Toinen asiakas voi näiden lisäksi ostaa palkanlaskennan, asiakirjojen laadintaa ja talouspäällikköpalveluita. Erilaisten tarpeiden takia palvelukokonaisuuksia voi olla muutama, esimerkiksi yksi kullekin asiakasryhmälle. Asiantuntijapalvelu on myös aineeton palvelu, ja sen toimivuuteen vaikuttavat sekä referenssit että henkilökemia palvelun tarjoajan ja ostajan välillä. (Parantainen 2007, 39)

Tilitoimisto tarjoaa tyypillisesti yhdelle asiakkaalle useamman palvelun samanaikaisesti. Tämä antaa tilitoimistolle mahdollisuuden tuottaa palvelukokonaisuuksia, jossa on yhdistetty asiakkaalle tarpeellisia palveluita. Parantainen nostaa esimerkiksi matkatoimistot, missä kuljetukset, majoitukset ja vapaa-aika on helppo ostaa kokonaisuutena. Tuotteen myyjä kokee helposti asiakkaan ymmärtävän selvästi tuotteen tuoman hyödyn. Parantainen kuitenkin väittää, että ihminen on laiska pohtimaan tuotteen tuomia hyötyjä. Näitä tulee tuoda esille hienojen myyntipuheiden sijaan; esimerkiksi lisätuoton saaminen tai ajan säästyminen ovat ominaisuuksia, joita myynnin yhteydessä voi korostaa. Apuna voi hyödyntää oikeita mittaustuloksia ja kertomuksia. (Parantainen 2007, 47)

4.3 Palvelutuotteen kilpailu ja kehitys

Kilpailun ollessa kovaa, ei asiakkaan ostopäätöksen teko helppoa. Tämän vuoksi kilpailijoista tulee selkeästi erottua omalla palvelulla tai palvelukokonaisuudella. Merkitsevä eroavaisuus palvelulle on esimerkiksi selkeästi parempi tai täysin erilainen ominaisuus. Palvelun myynnin heikkoutena on niiden helppo kopioitavuus, kun taas hyödykkeeseen voidaan hankkia patentti tai jokin muu suoja. Kilpailijoista voi erottautua esimerkiksi seuraavilla keinoilla:

- poikkeuksellinen palvelupaketti
- palvelun paketointi eri tavoin kuin muilla
- erilainen hinnoittelumalli
- eri kanavien hyödyntäminen jakelussa
- palvelun helppo saatavuus. (Parantainen 2007, 167)

Myynnissä olevasta tuotteesta on tärkeää kerätä palautetta eli selvittää, mitä mieltä asiakas on. Mikäli toiminnassa on tapahtunut muutosta, halutaan kommenttia siitä, miltä nykyinen palvelumalli tuntuu. Asiakkaat eivät pysty tarjoamaan selvää ratkaisua palvelun tarjoajan ongelmaan tai tuotteen seuraavaan malliin, mutta selvien kysymysten avulla asiakkaat kykenevät kertomaan, jos jokin palvelussa ei toimi. Palaute kannattaa kerätä asiakasta haastatteleamalla, koska olennainen tekijä saattaa ilmetä vain sivulauseessa. (Parantainen 2007, 238) Palveluntarjoajan tulee tarttua reklamaatioihin ja selvittää näiden taustat. Haastavana koettu asiakas tulee kääntää yritykselle mahdollisuudeksi. Tyypillisesti suomalainen äänestä jaloillaan, eli mikäli asiakas on vaivautunut kirjoittamaan reklamaation ja on silti vielä asiakkaana, todennäköisesti hän on johonkin myös tyytyväinen. (Parantainen 2007, 253)

Palvelutuotetta kehittääkseen sitä pitää testata itsekkin. Palvelun mahdollisuuksien mukaan on mentävä ostajan rooliin, ainakin yrityksen tavoitettavuuden osalta. Myös Mystery Shopping -testiasiakasta on hyvä käyttää, sillä tällä tavoin saadaan yksityiskohtaista tietoa palvelun onnistumisesta. Palvelua kehittääkseen on tärkeää teettää palvelun asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotka pyrkivät selvittämään miten asiakasta tulee palvella paremmin. (Parantainen 2007, 255)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luvussa viisi kerrotaan tarkemmin työn toimeksiantajasta, tutkimuksen toteuttamisesta sekä sen validiteetista ja reliabiliteetista.

5.1 Toimeksiantaja

Tutkimusaihe tuli opiskelijan kesätyönantajalta. Toimeksiantajan yritys on perustettu keväällä 2014 yhden miehen tilitoimistoksi, mutta maaliskuussa 2015 yritys laajeni ostaessaan toisen liiketoiminnan. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti Etelä-Pohjanmaan alueelta, mutta sähköisyyden ansioista asiakkaita löytyy myös Tampereen ja Helsingin seudulta.

Yrityksellä on paljon kilpailua markkina-alueellaan. Sähköisyyden myötä kilpailijat yltävät läpi Suomen, sijainnista riippumatta. Suurin osa asiakkaista tarvitsee kirjanpidon ja palkkahallinnon palveluita. Asiakaspalveluun sisältyy ohjeistaminen talousasioissa, ja yrittäjän toimesta tarjotaan myös talouspäällikön palveluita.

Henkilöstö koostuu kahdesta ammattilaisesta, joilla on erilainen tausta taloushallinnon alalla työskentelystä. Aikaisemmasta yrityksestä henkilöstöön jäänyt työntekijä on suorittanut merkonomitutkinnon ja lisäkouluttautunut erilaisin kurssein. Yrittäjä on toiminut isossa yrityksessä pääkirjanpitäjänä sekä talouspäällikön tehtävissä. Henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti netin välityksellä taloushallinnon ohjelmien kautta ja ulkopuolisilla luennoitsijoilla.

Yrityksessä käytetään kahta eri taloushallinnon ohjelmaa, jotka ovat Procountor ja Netvisor. Talouspäällikön tehtävissä hyödynnetään kirjanpidon ohjelmien lisäksi Finazillaa, joka on budjetointi- ja raportointiohjelma. Tällä hetkellä asiakkaat ovat kirjanpidon ja palkanlaskennan asiakkaita. Kaikille asiakkaille on kehitetty kustannustehokkain tapa tehdä taloushallinnon työtehtäviä hyödyntäen asiakkaan toivomusten mukaisia taloushallinnon ohjelmia.

5.2 Suunnittelu ja testaus

Aihetta lähestyttiin tapaustutkimuksena, jotta tuloksista saataisiin hyötyä toimeksiantajan palveluiden tuotteistamiseen. Tutkimuksen ajankohta sijoittui toukokuusta syyskuuhun 2015. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kyselytutkimus toteutettiin kesäkuun aikana. Alueen yrittäjien yhteystietojen kerääminen oli haastavaa, sillä esimerkiksi rekisteröidyssä tietokannassa olevia yhteystietoja ei saa jakaa. Kerääminen tapahtui tästä johtuen manuaalisesti YritysSynergiasta saatavien yhteystietojen kautta. Excel-taulukkoon kerättyihin yhteystietoihin lähetettiin saatekirje sekä linkki kyselyyn. Alkuperäisen aikataulun mukaan tutkimus olisi valmistunut elokuussa, mutta mukaan otettiin haastattelut toimeksiantajan asiakkaille. Tämä pidensi jonkin verran opinnäytetyön tutkimusosion toteutusta, mutta paransi tutkimustuloksen luotettavuutta, sillä kaksi erilaista tutkimustapaa täydentävät toisiaan.

Opinnäytetyön kyselyosuudessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla lähdettiin rakentamaan kvalitatiivisen osuuden kysymyksiä. Tutkimuskyselyn tarkoituksena oli saada paljon vastauksia, jotta tutkimuksen tuloksesta saataisiin luotettava. E-lomakkeella toteutettu kysely toteutettiin pitkälle toimeksiantajan toiveiden mukaan huomioiden kuitenkin tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelmat. Tutkimuksen kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä, ettei vastaajalle jäisi epäselvyyttä kysymyksestä eikä vastausvaihtoehdoista. Tavoitteena oli antaa luotettavat tulokset toimeksiantajan tarpeille.

Opinnäytetyö on tehty pitkälti toteutetun tutkimussuunnitelman avulla. Kysely on testattu ja muutosehdotusten mukaan muokattu tuttavapiirin yrittäjien avulla. Yksi testaajista oli aloittava yrittäjä, kaksi olivat muutaman vuoden yrittäjänä toimineita ja yksi oli kokeneempi yrittäjä. Testauksen jälkeen muotoiluja sekä termejä muutettiin tai selkeytettiin.

Haastattelurunko tehtiin toimeksiantajan ajatusten ja ideoiden pohjalta. Päädyimme toimeksiantajan kanssa tunnin mittaiseen haastatteluun, jossa käsitellään yrityksen taustoja, taloushallintoa ja yhteistyötä tilitoimiston kanssa. Haastatteluun kutsuttiin toimeksiantajan asiakkaita, joiden historia ja tavoitteet ovat erilaisia. Haastattelun

ensimmäinen runko testattiin kampaamoalan toiminimiyrityksellä. Yrittäjä koki kysymykset ja haastatteluun kuluvan ajan sopivaksi. Hän kommentoi joidenkin kysymysten saattavan olla hieman hankalia termien osalta, joten haastattelutilanteissa termit selvitettiin kullekin haastateltavalle. Testauksessa huomattiin myös joidenkin vastausten tulevan ilmi jo edeltävässä vastauksessa. Vastaajan avoimuus ja kerrontatapa vaikuttaisivat kuitenkin vastauksiin, joten kysymykset jätettiin haastattelurunkoon ja niitä käytettiin, jos oli tarve. Haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina ja apuna hyödynnettiin haastattelurungon kysymyksiä. Kysymykset löytyvät liitteestä kolme.

5.3 Aineiston keruun toteutus ja käsittely

Opinnäytetyön aikataulutuksen ollessa alkuperäisen suunnitelman mukaan tiukka, laadittiin toukokuussa Vaasan ammattikorkeakoulun tarjoamalla e-lomakkeella toteutettava tutkimuskysely. Kysely käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen valmisteltiin saatekirje tutkimuskyselyn lähetystä varten. Saatekirje löytyy opinnäytetyön liitetiedoista, liite 1.

Tutkimuskyselyitä lähetettiin kesäkuussa sähköpostitse yhteensä noin 1000 yritykseen. Yritykset haettiin YritysSynergian kautta haulla Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry. Tavoitteena oli saada tietoa Etelä-Pohjanmaan yrittäjiltä, mutta pian sähköpostiini tuli huomio, että jäsen voi olla myös ulkopaikkakuntalainen. Tämä hieman muutti rajausta. Yrityksen sijainnilla ei kuitenkaan ole olennaista vaikutusta tutkimustulokseen, sillä nykyaikana sijainnilla ei ole merkittävää estettä palvelun saamiseen. Vastausaikaa oli noin kolme viikkoa. Kahden viikon jälkeen vastauksia oli tullut noin 70 kappaletta. Viikko ennen lomakkeen sulkeutumista lähetettiin muistutuskirje, joka kasvatti kokonaisvastausmäärää 177 vastaukseen. Kysely tavoitti noin 900 yritystä, vastausprosentin ollessa noin 20 prosenttia. Kaikkia yrityksiä ei mahdollisesti tavoitettu sähköpostien roskapostisuodattimen takia. Myös kiinnostus tilitoimiston palveluihin todennäköisesti heikensi vastaajien mielenkiitoa.

Kyselylomakkeen kautta ei ilmene vastaajien henkilöllisyyksiä eikä vastausta voida kohdentaa mihinkään yritykseen. Vastaukset käsitteli vain tutkimuksen tekijä.

Haastatteluihin kutsuttiin toimeksiantajan asiakkaita, jotka koettiin potentiaalisina lisäpalveluiden käyttäjinä. Haastattelukutsu löytyy liitteenä numerolla kolme. Kaikki haastattelut tapahtuivat opinnäytetyön tekijän ja yrityksen omistajan tai asianomaisen henkilön kanssa. Haastattelupaikkoina toimivat asiakkaan toimitilat. Toimeksiantajan ollessa anonyymi, myös vastaajat ovat anonyymejä. Haastattelurunko rakentui kyselytutkimuksen pohjalta, jolloin saatiin syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena ei ollut hakea suoraa vastausta itse tutkittavaan ongelmaan, vaan tuoda esille asioita, joihin tilitoimisto olisi voinut tai voisi olla avuksi.

Haastattelut nauhoitettiin, jolloin kyettiin keskittymään kommunikointiin haastateltavan kanssa. Kunkin haastattelun jälkeen raportti kirjoitettiin puhtaaksi, ja kaikkien haastatteluiden päätyttyä tulokset kirjattiin opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Nauhoitukset on poistettu raportoinnin jälkeen.

5.4 Palaute kyselystä ja haastattelusta

Kyselylomake sai heti alussa kaksi huomiota. Kysymys numero 16, ”Millaisella budjetilla olisit valmis sijoittamaan tilitoimiston lisäpalveluihin? €/kk.” Lomakkeelle olisi täytynyt selventää tarkemmin, mitä lisäpalvelut ovat. Tutkimuskyselyn alkuosioon lisättiin tarkennusta seuraavasti; ”lisäpalvelulla tarkoitetaan esimerkiksi katelaskelmia, konsultointia ja budjetointia.” Palautteesta voidaan myös tulkita, ettei tilitoimiston palvelumahdollisuuksia tunneta.

Lomakkeen toisessa osiossa kymmenennen kysymyksen jatkokysymys ”Yrityksemme taloushallinnon raportointi toteutetaan” sai erään vastaajan puolesta kirjoituskenttään kysymyksen; ”miten määritellään taloushallinto?” Kysymys todennäköisesti viittaa lomakkeen valintakohtaan numero kymmenen, jossa pyydetään valitsemaan, miten yrityksen taloushallinnon raportointi toteutetaan: paperilla, sähköisesti tai molemmilla. Tämän kysymyksen epäselvyys jäi opinnäytetyön tekijälle hieman avoimeksi. Taloushallinto tarkoittaa yrityksen taloudellisia toimia, kuten kirjanpitoa ja raportointia. Muutamit tutkimuskyselyn saaneet kommentoivat, että olivat jo eläkkeellä eivätkä toimineet enää yritysten parissa. Nämä henkilöt eivät vastanneet kyselyyn.

Haastattelut saivat erittäin hyvää palautetta. Asiakkaat olivat tyytyväisiä siitä, että heidät otettiin mukaan toimeksiantajan palvelukehitykseen. Kysymykset saivat haastateltavia pohtimaan yritystoimintaansa uudesta näkökulmasta. Yksi haastateltavista kommentoi: ”Ethän kysy mitä lisäpalveluita tarvitsemme? Koska en osaa vastata sellaiseen kysymykseen.”

5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää e-lomakkeella täytettävään kyselyyn. Jatkotutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteluina. Työssä käytettiin abduktiomenetelmää, jossa tutkimus ja teoria ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa. Tutkimus on toimeksiantajalle hänen toiveidensa mukaisesti toteutettu tapaustutkimus. Kyselylomakkeessa on hyödynnetty normaali- ja ordinaaliasteikkoja. Kvantitatiivisen tutkimusosion perusjoukko rajattiin Etelä-Pohjanmaan yrittäjiin, joita Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n aluejärjestön mukaan on 5 565 kappaletta (YrityshakuSynergia 3.1.2016). Yhdistykseen ei ole pakollista liittyä, minkä vuoksi perusjoukon todellinen tieto jää vajaaksi. Yhdistykseen voi myös kuulua alueen ulkopuolinen yrittäjä, mikä heikentää perusjoukon rajausta. Tutkimustuloksien ei koeta kuitenkaan olennaisesti heikentyvän, sillä sähköisen taloushallinnon avulla toimeksiantajan asiakaskunta itsessään ylittää läpi Suomen.

Kysely lähetettiin sähköpostitse satunnaisotantana 1000 yritykseen, joista vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 177 kappaletta eli vastausprosentti oli noin 20. Vastausprosentin ollessa kohtalaisen hyvä opinnäytetyön tutkimukseksi, eivät tutkimustulokset ole kuitenkaan luotettavia yleistettäväksi tutkimustuloksiksi. Tutkimuksessa oli siis havaittavissa katoa, jota olisi voitu parantaa aktiivisemmalla kommunikoinnilla tutkimuksen vastaanottajille. Haastetta toi myös tutkimusajankohta, joka oli kesäkuu. Tämä on tyypillisesti yrittäjille joko kiireistä aikaa tai kesälomaa. Tutkimuksen aikana muistutusviesti lähetettiin kertaalleen, mikä nosti vastausprosenttia huomattavasti.

Tulosten reliabiliteettia kohottaa tutkimuksen testaus, sillä kyselylomaketta sekä haastattelua testattiin, korjattiin sekä täsmennettiin ennen käyttöä tutkimuksessa.

Tutkimustulokset olivat helposti purettavissa Excel-ohjelman avulla. Tuloksia käsitellessä sekä analysoinnissa pyrittiin minimoimaan inhimilliset virheet.

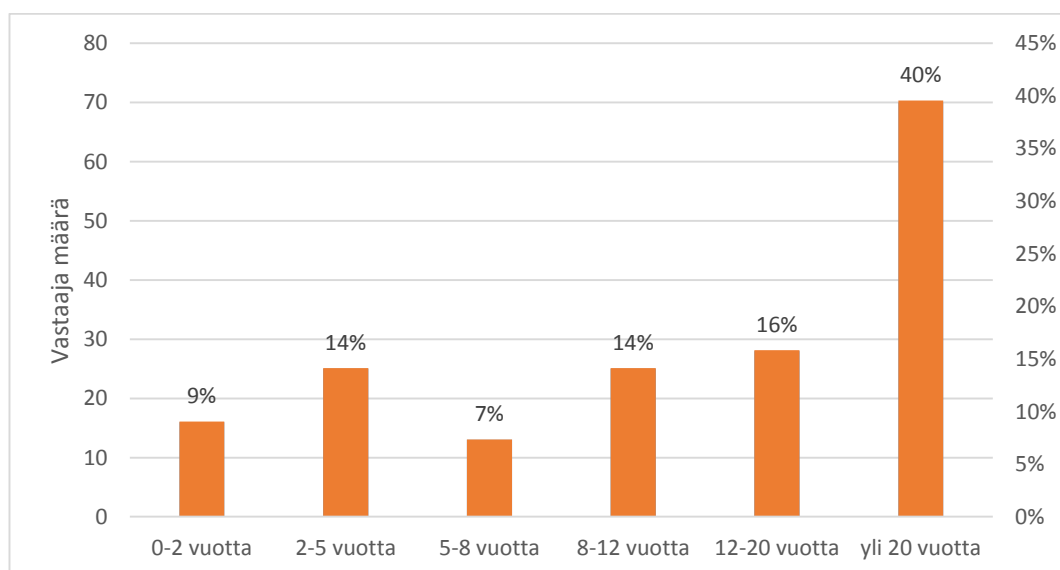
Haastattelun otos oli erittäin pieni, sillä se toteutettiin toimeksiantajan neljän asiakkaan kanssa. Tämän osan reliabiliteetti on riippuvainen ajasta ja paikasta. Liiketoiminnan vaihtelu on suurta ja pienillä yrittäjillä vastauksia on voitu kaunistella tai muuten muuttaa. Tutkimuksen kokonaisvaliditeetti onnistui hyvin, sillä tutkimuksen tavoite täyttyi. Kaksi eri tapaa toteuttaa tutkimus nostavat tulosten luotettavuutta.

6 TULOSTEN RAPORTOINTI

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen runko koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osuus käsittelee vastaajan perustietoja, joiden avulla tutkimuksen vastaukset on rajattu yritys- ja henkilötyypin mukaan. Tärkeät taustakysymykset olivat yrityksen ikä ja taustat sekä vastaajan tehtävänimike ja taustat. Kyselyn toinen osa selvittää yrityksen taloushallinnon nykytilan: hyödyntääkö yritys esimerkiksi ulkopuolisia palveluita, ja millaista raportointia yritys käyttää. Tämän osan herättävänä kysymyksenä kysyttiin vastaajan viikoittain käyttämää tuntimäärää taloushallinnon työhön. Viimeinen osa käsittelee tilitoimistopalveluita ja asiakkaan tarpeita liittyen tilitoimistoihin. Kyselyyn vastasi 177 eli noin 20 prosenttia kyselyn saajista.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäinen osio selvittää vastaajan tietoja ja yrityksen taustoja. Ensimmäinen kysymys selvittää vastaajan nimikkeen, vastausvaihtoehtoina ovat yrittäjä, osakas, toimihenkilö tai controller/taluspäällikkö. Vastaajista 88 prosenttia oli yrittäjiä. Vain muutama oli controller/taluspäällikön työtehtävissä työskenteleviä. Nimikkeeltään osakkaita oli seitsemän prosenttia, ja toimihenkilöitä oli muutama prosentti. Tutkimus antaa vastauksia lähes täysin yrittäjän näkökulmasta, mikä on tutkimuksen kannalta hyvä.

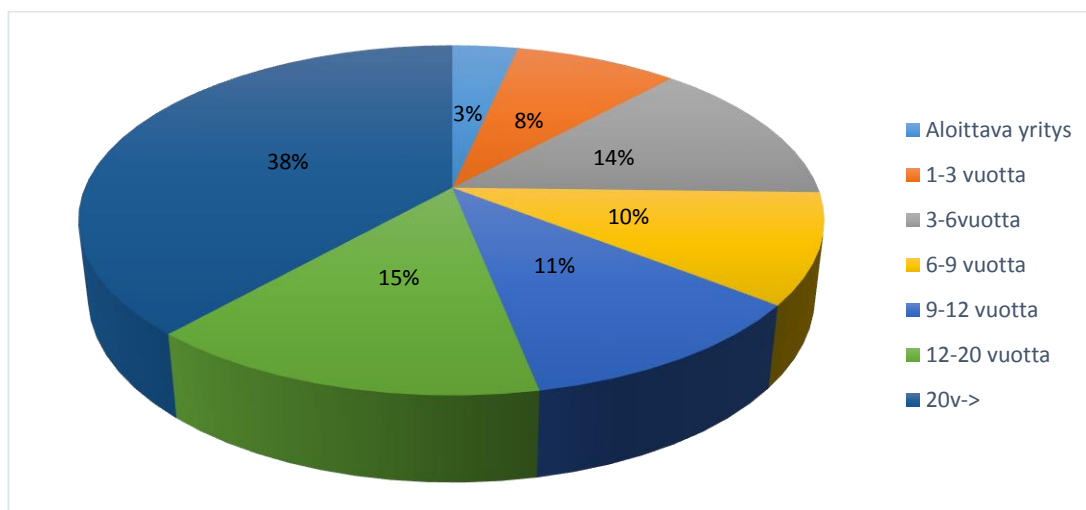


Kuvio 7. Kauanko olet toiminut yrittäjänä/työtehtävissäsi? (n=177)

Kuvio 7 ilmaisee vastaajien työhistorian keston. Se osoittaa myös, millaista ryhmää tutkimuksen aihe kiinnostaa. Vastaajista 40 prosenttia on toiminut työtehtävässään yli 20 vuotta, mikä antaa hyvän pohjan tutkimuksen vastauksille. Kuitenkin yli puolet vastaajista on ollut työtehtävässään alle 20 vuotta, pääosin kahdesta viiteen vuoteen, 8–12 vuoteen ja 12–20 vuoteen.

Suurin osa vastaajista on Etelä-Pohjanmaan alueelta. Vastaajista seitsemän olivat maakunnan ulkopuolelta. Suurimmat vastaaja määrät kohdistuvat Alajärvelle, Seinäjoelle ja Ilmajoelle.

Kyselylomakkeen neljäntenä kysymyksenä kysyttiin yritysmuotoa. Vastaajista 57 prosenttia edusti osakeyhtiötä. Kukaan vastanneista ei edustanut osuuskuntaa. Yhdistyksen ja avoimen yhtiön vastausprosentti oli 1 ja kommandiitti-yhtiömuoto oli käytössä 8 prosentilla. Toiminimellä työskenteleviä oli 33 prosenttia.



Kuvio 8. Yrityksen ikä

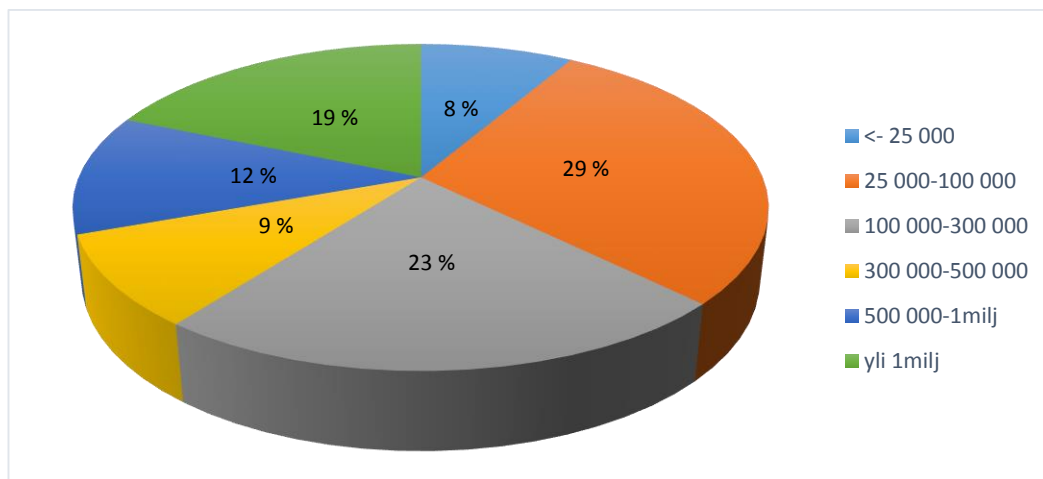
Kuvio 8 kertoo, että suurin osa vastanneista yrityksistä, 38 prosenttia, on iältään yli 20-vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajien yrityksistä on 12–20 vuotta vanhoja, ja aloittavia yrityksiä on vain muutama. Muihin valintoihin yritysten iät jakautuvat tasaisesti.

Tutkimuskyselyn kysymys 6 selvittää yrityksen henkilöstön määrän. Vastausvaihtoehdot on pilkottu osiin, jotta mikroyritysten henkilöstömäärästä saadaan selkeämpi kuva. Henkilöstön määrä vastanneista jakautuu seuraavasti:

- 1–3 henkilöä 64 %
- 4–6 henkilöä 16 %
- 6–10 henkilöä 10 %
- 10–20 henkilöä 6 %
- 20–30 henkilöä noin 2 %
- 30–100 henkilöä noin 1 % ja
- yli sadan henkilön yrityksiä 1 %

Seitsemäs kysymys selvittää yrityksen toimialaa. Kysymys on olennainen tutkimuksen osalta, sillä tämän avulla saadaan selville potentiaalisia markkina-alueita. Toimialojen valintavaihtoehdot ovat verottajan laatimia toimialoja. Nämä eivät aina anna tarpeeksi hyvää kuvaa toimialasta, joten kysymykseen on sisällytetty yhtenä valintamahdollisuutena avoin kohdan. Toimialavalintoja tehtiin kyselyssä yhteensä 211 kappaletta. Vastaajia suurempi vastausmäärä johtuu siitä, että osa vastaajista oli valinnut edustavansa useampaa vastausvaihtoehtoa. Maatalouden toimialaa edustaa 15 vastanneista, teollisuutta 23, rakentamista 27 sekä tukku- ja vähittäiskauppaa 30. Myös kuljetuksen, varastoinnin ja tietoliikenteen valitsi huomattava vastaajamäärä, yhteensä 17 vastaajaa. Toimialoista sähkö, kaasu ja vesi, kiinteistö- vuokraus- ja tutkimuspalvelut, sekä koulutus on kutakin viiden vastaajan toimesta edustettuina. Terveystieteiden- ja sosiaalipalvelu alalla toimii 11 vastaajaa, ja vastaajista yhdeksän on kiinteistöalan toimijoita. Majoitus- ja ravitsemustoimintaa harjoittaa kuusi vastaajaa. Informaatio ja viestintä sekä taiteet, viihde ja virkistys on edustettuna neljällä vastaajalla kumpaakin toimialaa kohden. Hallinto- ja tukipalvelutoimintaa edustaa yksi vastaajista.

Muu palvelu -kohtaan vastaajat olivat ilmoittaneet aloja kuten kaivosteollisuus, laitehuolto, taksiliikenne ja liikuntapalvelut. Osan palveluista olisi voitu kohdistaa jo olemassa oleviin vaihtoehtoihin, joten tämä mahdollisesti vääristää tutkimustuloksia hieman.



Kuvio 9. Kuvastaa vastaajien liikevaihdon jakaumaa.

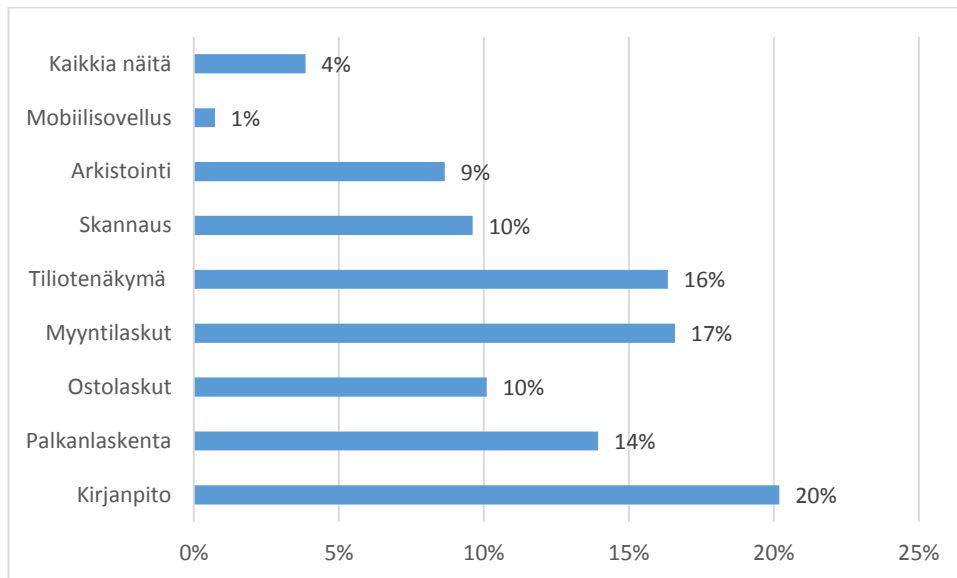
Kahdeksannessa kysymyksessä kysytään yrityksen liikevaihtoa, ja tätä kuvastaa kuvio 9. Ensimmäinen rajausta on tehty kausiveroilmoituksen vuosimenettelyn mukaan. Vastaajista 15 kuuluu tähän ryhmään. Vastausvaihtoehdoilla pyrittiin selvittämään potentiaalisten asiakkaiden tarve talouspäällikköpalveluille. Suosituin vastausvaihtoehto oli 25 000–100 000 euron liikevaihto, jonka valitsi 51 vastaajaa. Toiseksi eniten 41 valintaa sai 100 000–300 000 euroa. Yli miljoonan liikevaihto oli 33 yrityksellä.

Kysymys numero yhdeksän selvitti, hoidetaanko yrityksen kirjanpito ja talouspäällikön työt yrityksessä vai ulkoisesti. Noin 80 prosenttia vastaajista on ulkoistanut kirjanpidon. Vastanneista vain yhdellä oli käytössään ulkoistettu controller/talouspäällikkö. Yrityksissä 13 prosentilla on sisäinen kirjanpitäjä, ja seitsemän prosenttia vastasi yrityksen henkilöstössä olevan controller/talouspäällikkö. Vastauksia tuli kokonaisuudessaan 187 eli osa vastasi hyödyntävän vain yhtä toimintoa, joka oli pääosin ulkoistettu kirjanpitäjä.

6.2 Yrityksenne taloushallinto

Vastaajista 90 käyttää sekä sähköistä että paperista taloushallintoa. Täysin sähköisesti taloushallinnon hoitaa 34 vastaajista. Lisäksi vastaajilta kysyttiin seuraavaa: ”Jos valitsit sähköisesti, rajoittuuko toiminta sähköposti kommunikointiin vai onko käytössä sähköinen järjestelmä? Mikä järjestelmä?” 24 henkilöä vastasi sähköisyyden rajoittuvan vain sähköpostitse kommunikointiin.

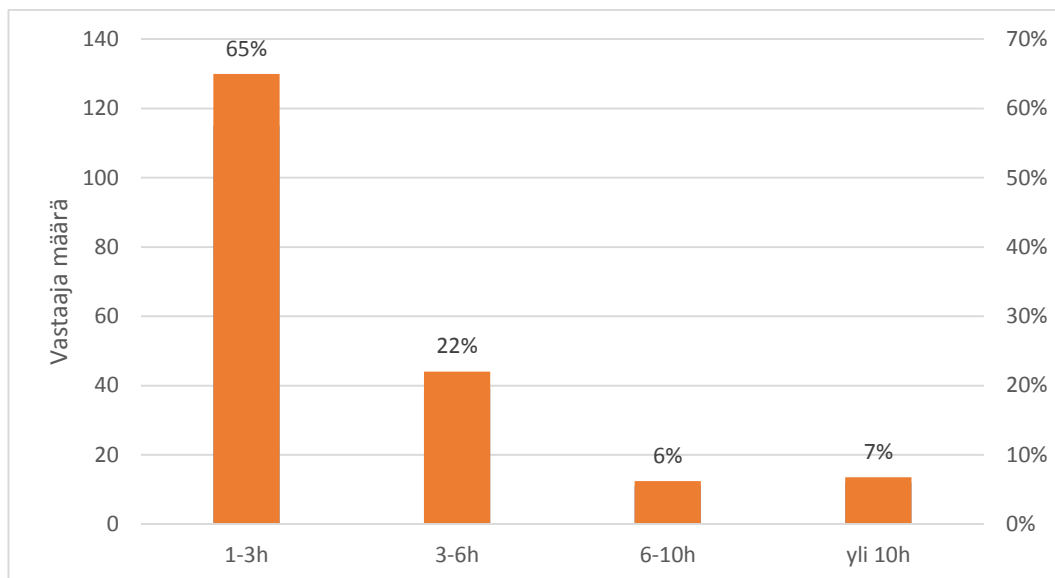
Vastaajista 14 kommentoi käyttävänsä sähköistä järjestelmää, joita olivat Visma, Passeli, Fivaldi, Netvisor, Heeros, Western ja Procountor. Vastanneista 53 toimittivat taloushallinnon aineiston paperisena.



Kuvio 10. Taloushallinnossa käytettävät sähköiset ohjelmat ja toiminnot (n=416)

Kuvio 10 tuo esille kysymyksen numero 11, joka selittää vastaajien käytössä olevat sähköiset toiminnot. Vastanneista 16 kertoo käyttävänsä kaikkia vaihtoehtoja toiminnassaan, ja 34 vastaajaa jätti kaikki kohdat tyhjäksi. Muuten vastaajien jakauma oli selkeä; käytössä oli vain sähköinen kirjanpito tai lähes kaikki vastausvaihtoehdoiksi tarjotut toiminnot.

Kysymykseen olisi voinut lisätä jatkokysymyksen siitä, miksi yritys ei hyödynnä sähköisiä toimintoja. Vastaukset tulivat opinnäytetyön tekijälle yllätyksenä, jonka vuoksi jatkokysymystä ei ymmärretty esittää. Vastausvaihtoehtoina olisi voinut olla esimerkiksi tietämättömyys erilaisista palvelun tarjoajista, ajanpuute, kustannukset tai se, ettei yritys koe hyötyvänsä palveluista riittävästi.



Kuvio 11. Taloushallintoon kulutettava tuntimäärä viikossa

Kyselylomakkeen toisessa osiossa kysyttiin vastaajan käyttämää työmäärää taloushallinnon työtehtäviin viikkoa kohden. Kysymyksen tarkoituksena oli saada informaatiota siitä, miten paljon yritys työllistää itseään taloushallinnon tehtävissä. Tuloksissa näkyy nykyaikainen tapa eli ulkoistaminen. Vastaajista 115 käyttää aikaa taloushallinnollisiin tehtäviin yhdestä kolmeen tuntiin viikossa. 39 vastaajista käyttää aikaa kolmesta kuuteen tuntiin, ja 6–10 tuntia käyttää 11 vastanneista. Viikossa yli kymmenen tuntia taloushallinnon työtehtäviin käyttää 12 vastanneista.

Kysymys 13 selvitti vastaajan käytössä olevia tilitoimistopalveluita, joista suosituimmiksi nousivat kirjanpidon ja tilinpäätöstyön palvelut. Lähes saman verran valintoja sai veroilmoitustyö. Palkanlaskenta oli saanut edellisiä huomattavasti vähemmän valintoja, mikä voi johtua vastaajayritysten pienestä koosta. Verotuksen seuraaminen, kaupparekisteriasiat ja konsultointi sekä arkistointi saivat selkeästi painoarvoa. Kymmenen vastaajaa ei käytä tilitoimistopalveluita lainkaan. Seuraavasta luettelosta ilmenee tilitoimistopalveluiden käyttö vastaajien valintojen mukaan:

1. Tilinpäätös ja kirjanpito (159)
2. Veroilmoitukset (157)
3. Palkanlaskenta (77)
4. Verotuksen seuranta (65)

5. Kaupparekisteriasiat (61)
6. Konsultointi (46)
7. Arkistointi (42)
8. Todistukset (22)
9. Reskontratyö (17)
10. Analysointi ja ennustaminen (14)
11. Kirjelmien laadinta (13)
12. Kassavirtalaskenta (12)
13. En käytä tilitoimistopalveluita (10)
14. Perintä, Sopimusten teko ja yritysanalyysit (9)
15. Budjetointi ja tuote-, rahoitus- ja investointilaskenta (8)
16. Kustannuslaskenta (7)
17. Riskikartoitus (5)

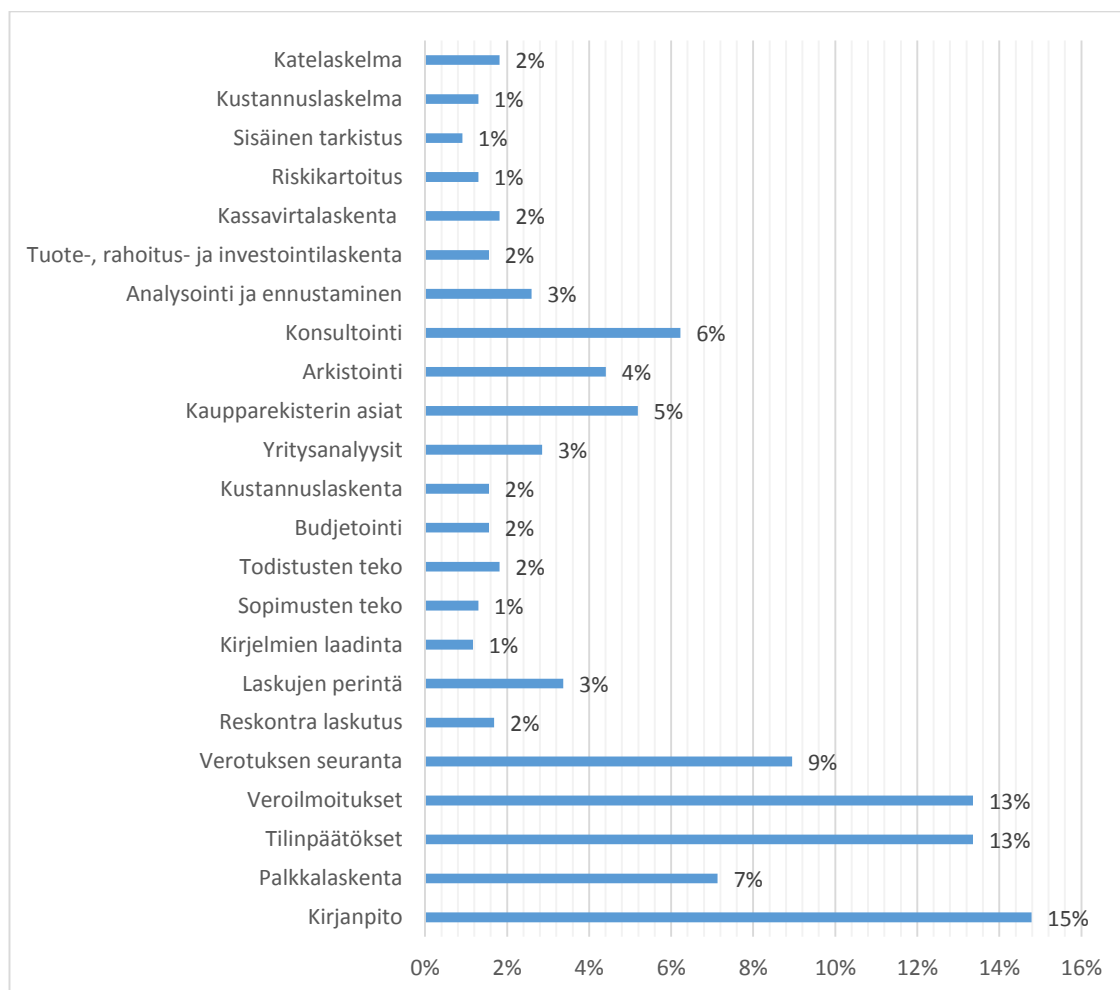
Kysymyksellä 14 haluttiin selvittää yrityksellä käytössä olevia toimintatapoja. Selkeästi suosituin oli taloushallinnon raportointi ja analysointi. Myös budjetointi ja katelaskenta saivat paljon valintoja. Seuraavassa luettelossa ilmenee vastaajien käytössä olevat toimintatavat:

1. Taloushallinnon raportointi ja analysointi (63)
2. Katelaskenta (51)
3. Budjetointi (46)
4. Varaston hallinta (35)
5. Investointilaskenta (22)
6. Sisäinen tarkastus (17)
7. Tuotteistaminen ja liiketoimintaympäristön ennustus (15)

6.3 Tilitoimistopalvelut

Kysymyksessä 15 kysytään, mitä tilitoimistopalveluita vastaaja haluaisi käyttää. Tarkoituksena on saada vastaajaa miettimään, millaisia palveluita voisi ulkoistaa ja miten tilitoimiston asiantuntemusta voisi hyödyntää nykyistä paremmin. Vastausvaihtoehdot voivat olla vastaajalle tuttuja tai vieraita. Myös käsitteistö voi

olla erilainen. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitkä palvelut herättävät vastaajan kiinnostuksen.



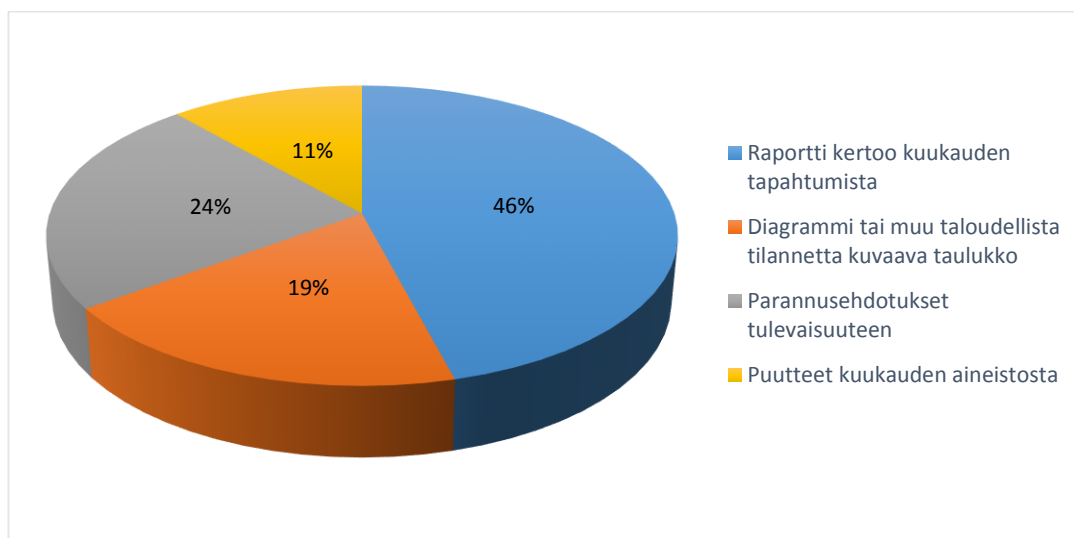
Kuvio 12. Kiinnostus tilitoimistopalveluita kohtaan

Kysymys 15 sai yhteensä 991 valintaa, joiden jakautuminen esitetään kuviossa 12. Prosentuaalinen arvo osoittaa eniten kiinnostusta herättäneet palvelut. Tyypilliset tilitoimistopalvelut, kuten kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitukset nousivat eniten esille. Konsultointi, verotuksen seuranta ja palkanlaskenta kiinnostavat heti tyypillisten palveluiden jälkeen. Tämä osoittaa, etteivät vastaajat koe tarvitsevansa muita palveluita tai he eivät tiedä näistä mahdollisuuksista.

Seuraava kysymys selvittää, paljonko vastaaja olisi valmis maksamaan tilitoimiston lisäpalveluista. Kysymyksen ohien tarkennettiin lisäpalveluiden tarkoittavan ”esimerkiksi katelaskelmia, konsultointia ja budjetointia.” Vastausvaihtoehdot

valittiin suuntaa-antavien hintojen perusteella. 0 euron valinta kertoo, ettei vastaaja ole valmis sijoittamaan lisäpalveluihin. Tämän vaihtoehdon valitsi 64 vastaajista. Vastaajista 63 oli valmis sijoittamaan 50–80 euroa lisäpalveluihin kuukaudessa, kun taas yli 80 euroa oli valmis sijoittamaan huomattavasti vähemmän. 17 vastaajaa oli valmis sijoittamaan 80–120 euroa kuukaudessa, kymmenen 120–150 euroa, kahdeksan 150–200 euroa ja viisi vastaajaa 200–300 euroa kuukaudessa. Seitsemän vastaajaa olisi valmis sijoittamaan 300–400 euroa tilitoimiston lisäpalveluihin, ja vaihtoehdon 400–500 euroa valitsi kolme vastaajaa.

Kysymys 17. ”Millainen on hyvä kuukausittainen kirjanpidon raportti? Voit valita useamman vaihtoehdon.” Kirjanpidon raportti on monelle vastaajalle ennestään tuttu, ja kysymykseen saatiin hyviä vastauksia. Kysymyksen avoin kohta antaa mahdollisuuden omien näkemysten tarkempaan kertomiseen.

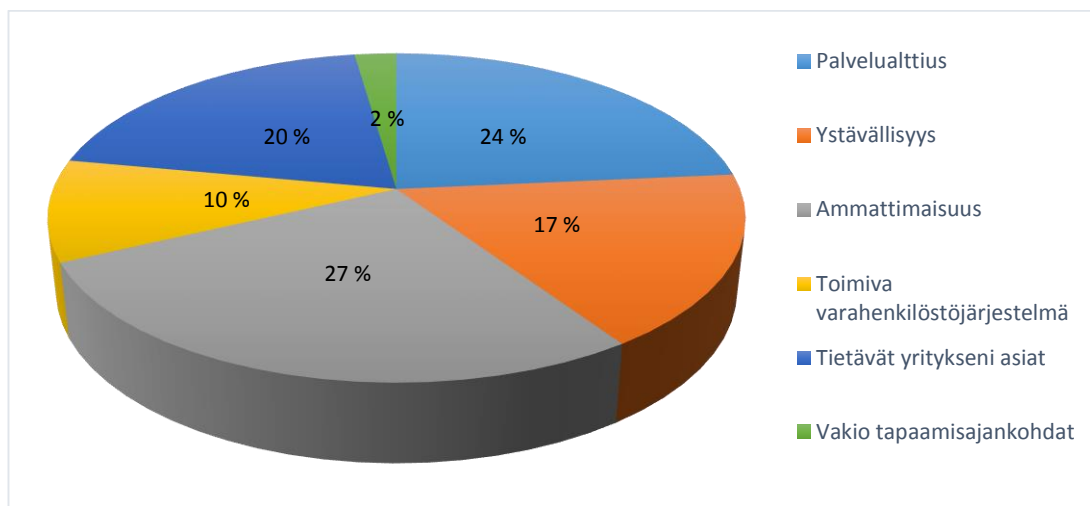


Kuvio 13. Kirjanpidon kuukausittaisen raportin mahdollisuuksien jakauma

Tärkeintä vastaajille oli, että raportti kertoo kuukauden tapahtumat. Lähes puolet vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon. Suuren painoarvon sai myös parannusehdotukset tulevaisuuteen, jonka oli valinnut 24 prosenttia vastanneista. Taloudellista tilannetta kuvaavaa diagrammia tai vastaavia taulukoita ei koettu kovin tärkeiksi, ja vain 11 prosenttia sisällyttäisi aineiston puutteet raporttiin.

Edelliseen liitettiin jatkokysymys: sisältäisikö raportti jotain muuta, mitä? Avoimeen kohtaan saatiin muutamia kommentteja, kuten projektin seuranta,

kilpailijoiden kuulumiset, taulukkona pyytämäni luvut, kumulatiivinen tieto tilikauden alusta / vertailut edelliseen tilikauteen, kassatilanne ja tuloslaskelma. Vastaukset viittaavat talouspäällikköpalveluihin, mikä osoittaa vastaajien kiinnostusta yrityksen taloutta kohtaan.



Kuvio 14. Millainen on tilitoimiston hyvä palvelu?

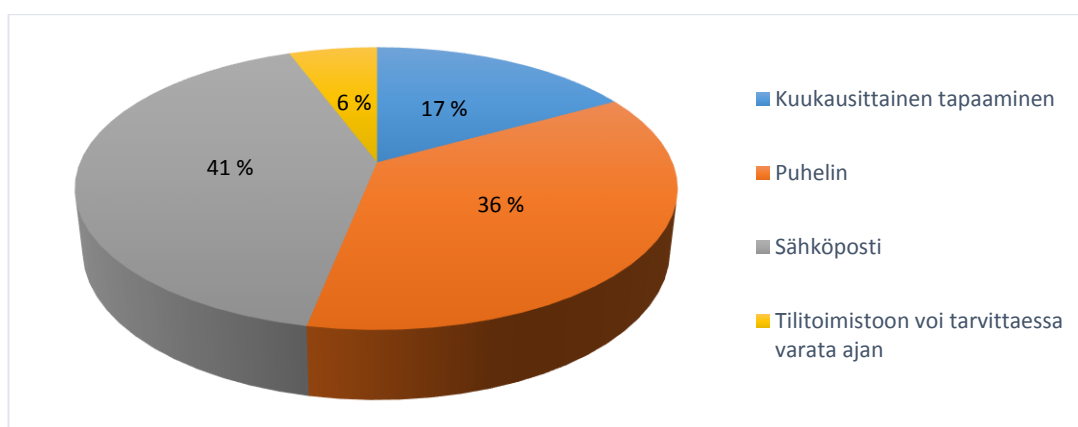
Kaavio 14 esittää kysymyksen 18 vastausten jakaumaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisille asioille vastaaja asettaa painoarvoa. Tärkeimmäksi koettiin ammattimaisuus, joka sai valinnoista 27 prosenttia. Huomattavaa painoarvoa annettiin palvelualttiudelle, ystävällisyydelle ja sille, että tilitoimisto tietää yrityksen asiat.

Kysymys 19 ”Jos käytätte tilitoimistoa, onko työnjako tilitoimiston ja yrityksen välillä selkeä?” Vastausvaihtoehdot olivat ”ei”, ”kyllä” ja ”en osaa sanoa”. Kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajan kokemuksia, ja samalla tämä antaa yleiskuvaa kilpailijoidenkin tilanteesta. ”Ei” vastasi seitsemän vastaajaa ja ”en osaa sanoa” vastasi viisi vastaajaa. Vastaajista 165 koki työnjaon tilitoimiston kanssa selkeäksi.

Tilitoimiston palveluiden käytön ajankohtaa selvitettiin kysymyksessä 20. Kysymykseen ”Millainen on tilitoimiston hyvä tavoitettavuus?” oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Vastaajista yli puolet, 62 prosenttia, koki normaalin aukioloajan kello 8–16 olevan sopiva. 24 vastanneista valitsi pidemmän

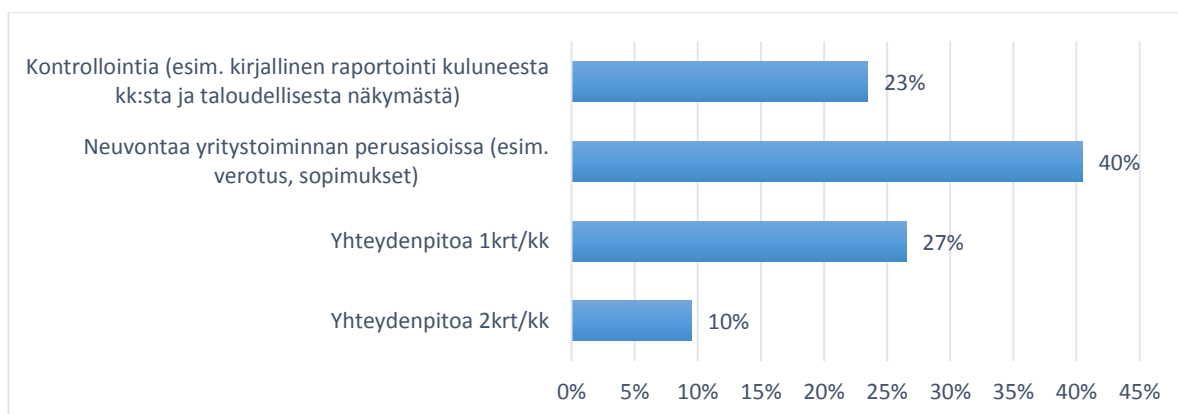
aukioloajan kello 18:00 saakka. Yli 20 prosenttia eli 48 vastaajista koki, että tilitoimiston tulisi olla tavoitettavissa sopimuksen mukaan. Ei koettu, että tilitoimiston tulisi olla auki arkisin ennen tavanomaista aukioloaikaa tai lauantaisin.

Kysymyksessä 21 kysyttiin, mikä on mieluisin tapa olla yhteydessä tilitoimistoon. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa yritysten kokemuksia ja selvittää, mikä olisi mahdollinen kommunikointitapa lisäpalveluissa.



Kuvio 15. Yrityksen mieltymykset tilitoimiston kanssa kommunikointiin.

Mieluisin yhteydenpitoväline tilitoimistoon oli sähköposti, jonka oli valinnut lähes puolet vastaajista. Kuvioista 15 huomaa, että 36 prosenttia vastanneista oli valinnut puhelimen parhaaksi kommunikointitavaksi. Kuukausittaisen tapaamisen valitsi 17 prosentti eli 30 vastanneista. Ajanvarauksen valitsi 6 prosenttia.



Kuvio 16. Vastajaan odotukset tilitoimistoa kohtaan

Viimeisenä kysytään, mitä odotuksia yrityksellä on tilitoimistoa kohtaan. Kysymyksellä halutaan selvittää, millaista apua yritys tarvitsee ja kuinka usein. Vastaajille, jotka valitsivat vaihtoehdon ”kontrollointi”, voisi tarjota talouspäällikköpalveluita, ja neuvontaa kaipaaville riittäisi tilitoimiston peruspalveluiden laajentaminen. Kontrollointia kannatti 23 prosenttia vastanneista, neuvonnan valitsi noin 40 prosenttia. Yhteydenpitoa toivottiin kerran kuussa.

6.4 Haastatteluiden raportointi

Haastattelun alussa asiakkaalle kerrottiin, kuka haastattelee ja miksi haastattelu tehdään. Lisäksi käytiin läpi minkälaisia asioita haastateltavasta saa julkaista opinnäytetyön raportoinnissa. Haastattelun aikana pyrittiin siihen, että haastateltava ymmärtää käsiteltävän aineiston samantapaisesti kuin haastattelija. Tällä pyrittiin poistamaan epäselvyydet.

6.4.1 Haastateltavien taustat

Yritys A on toiminut vuodesta 2003 yhdistyksenä, jonka tarkoituksena oli jonain päivänä olla osakeyhtiö ja tuottaa osinkoa omistajilleen. Aluksi toiminta oli ”kädestä suuhun” tapahtuvaa, pienimuotoista kahvilatoimintaa, ja kalusteet ja toimintaan tarvittavat välineet saatiin lahjoituksina ja sponsorointina. Yrityksellä on vain yksi asiakasryhmä, jonka keskellä he toimivat. Vuonna 2012 yhdistyksestä tehtiin osakeyhtiö. Haastateltava on ollut vastuullisessa asemassa koko toiminnan ajan ja on koulutukseltaan taloushallinnon ammattilainen. Toiminnan tarkoituksena oli toimia itsenäisesti asiakasryhmään kuuluvien henkilöiden toimesta, mikä kuitenkin johti lähelle konkurssia. Todettiin, että toiminta tarvitsee konkareiden neuvoja ja säännöllistä kontrollointia. Taloudellinen tietotaito ja sitoutuminen olivat toiminnan jatkuvuudelle ehdottomat edellytykset. Tilanteen pelastivat aikaisemmat toimijat, jotka tulivat apuun huomattavasti, ettei kaikki ole kunnossa. Tällä hetkellä yritys hyödyntää paljon asiakasryhmänsä ideoita ja osaamista sekä liiketoiminnassa sekä tutkimuksissa. Aikaisempiin suunnitelmiin palataan sekä niitä päivitetään tasaisin väliajoin.

Yritys B on toiminut vuoden 2014 alusta alkaen nojaten sloganiin ”Rakkaudesta lapsiin.” Yrittäjä on lähtöisin yrittäjäperheestä, mutta toimiala on omassa yrityksessä täysin toinen. Yrityksen lähtökohtana oli tuottaa pientä lisätienestiä kotiäidille – yrittäjän haaveena olivat kesälomat ja vapaa-aika, eikä täyspainoinen yrittäjäyys ollut lähtökohtaisesti tavoitteena. Jo nyt yrityksen toiminta on kuitenkin suunniteltua suurempaa. Toimintamalli helpottaa yrittäjän elämää, sillä töitä pystyy tehdä myös yöllä. Ongelmia on tuonut yrityksen nopea kasvu, eivätkä alkuperäiset tarpeet kohtaa enää nykyisiä tarpeita, mikä tuo haasteita työn prosesseihin, hallintaan ja talouteen. Työmotivaatiota heikentää työn määrä ja siitä saatava tämänhetkinen tulos. Budjetointi ja rahoituslaskelmat ovat jääneet hahmotelmiksi, ja liiketoimintasuunnitelma sekä tavoitelaskelmat ovat suppeat. Yrittäjä ei ole koskaan palannut tekemiinsä laskelmiin, mutta myyntiraportteja hän seuraa viikoittain. Tarkempia laskelmia ei tehdä tai ne jäävät suurpiirteisiksi. Yrittäjä kokee ajanpuutteen olevan suurin tekijä siinä, ettei laskelmiin ole panostettu.

Yritys C on pieni metallialan osakeyhtiö, jossa yhdistyy vanhemman ja uudemman sukupolven osaaminen kahden osakkaan johdosta. Vanhempi osakas on toiminut tätä yritystä ennen kahdeksan vuotta yrittäjänä samalla toimialalla, jolloin havaitsi alalla olevan laatupuutteita, mutta myös mahdollisuuksia suuriin toimituksiin. Yritys C on toiminut kuusi vuotta, joista neljä ovat olleet täyttä liiketoimintaa. Nuoremman osakkaan myötä yritykseen on saatu uutta erityisosaamista liiketoiminnan kuitenkin säilyessä samankaltaisena. Vanhat asiakassuhteet ovat muutoksista huolimatta säilyneet. Toimituksen koosta riippuen maksu voidaan suorittaa erissä jo ennen osien tilaamista, mutta tuotteiden ollessa arvokkaita, yritys selvittää asiakkaan luottotiedot. Pääosakkaalle tarjouslaskenta ja projektihallinta ovat olleet tuttuja työtehtäviä aikaisemmasta työstä, mikä on auttanut liiketoiminnassa. ”Kantapään kautta on todennäköisesti opittukin jotakin,” toteaa vanhempi osakas. Hän toi esille asiakkaiden maksuongelmat, joista toteaa lähes aina selvinneensä puhelinoitolla. Liiketoimintasuunnitelmia on yritykselle tehty, mutta näihin ei ole tarkemmin palattu. Enimmäkseen on tehty aina uusia suunnitelmia vanhojen tilalle. Tällä hetkellä yritykselle työtetään uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen rahoitus on hoidettu aina pankin kanssa, jos

siihen on ollut tarvetta. Esimerkiksi koneet ovat voineet vaatia suurempia investointeja ja rahoitusta.

Haastateltava D on urheiluseura, joka on ollut vuodesta 1994 harrastustoiminnan parissa. Seura on alkanut pienestä toiminnasta ja kasvanut 26 joukkueen suuruiseksi noin kymmenen vuotta sitten. Juonioritoiminta on kerhomuotoista ja vanhemmat kilpailevat tavoitteellisemmin joukkueena sarjassa. Haastateltava on ollut toiminnassa mukana lähes koko yhdistyksen olemassaoloajan. Vapaaehtoisessa toiminnassa resurssit koostuvat siitä, mitä vapaaehtoiset tuovat mukanaan, niin tietotaidossa kuin myös ajan tarjonnassa. Riittävä henkilöstömäärä on haastavaa saada kokoon, varsinkin kun viranomaiset ja muut yhteistyökumppanit asettavat vaatimuksia toiminnalle. Suuressa seurassa toiminta hipoo jo ammattimaisuutta. Haasteena on saada sidosryhmät ymmärtämään mistä esimerkiksi harjoitusmaksut koostuvat. Hallitus on pääsääntöisesti koostunut eri alojen ammattilaisista, mikä on helpottanut toimintaa. Tyypillisesti yhdistyksen budjetti tehdään edellisen vuoden tietojen perusteella syvemmin asiaan pureutumatta. Jokaisen joukkueen tulee tehdä kaudelle talousarvio, jonka hallitus katsoo läpi. Seura otti käyttöön MyClub-järjestelmän, jonka avulla hallinnollinen toiminta on helpottunut. Yhdistyksen pyrkimyksenä on saada rahastonhoitaja hallitsemaan tehtävänsä tuntematta toimintaansa hankalaksi. Rahastonhoitaja saa ohjeistuksen toimintaan ja apua ongelmatilanteissa. Joka vuosi tehdään taloudelle suunnitelma, mutta kauden aikana tähän ei palata. Haastavuutena on se, että joukkueiden kirjanpito tulee jäljessä, eikä ajan tasalla olevaa tietoa saada. Useammankin joukkueen kirjanpitoaineisto voi puuttua pidemmältä aikaväliltä, mikä vääristää kirjanpidon tuottamia tietoja.

6.4.2 Haastateltavien talous

Haastateltava A:n talouden pyörittäminen tapahtuu lähes täysin varatoimitusjohtajan toimesta. Varastohallinnan, markkinoinnin ja myynnin hoitaa toimitusjohtaja. Taloushoidossa käytetään Exceliä apuna, sillä se on todettu helppokäyttöiseksi ja selkeimmäksi vaihtoehdoiksi esimerkiksi kassakirjojen kohdalla. Tavoitteena on saada aikaan jatkuvaa, hallittua kasvua. Yritys toimii haalarimerkkien jälleenmyyjänä, ja tuotemyynti tapahtuu toimiston ja

verkkokaupan kautta. Kahvilan kasvun ajateltiin pysähtyvän, mutta toimitilojen pääkäyttäjän toimintamuutokset vaikuttivat välittömästi kahvilan toimintaan. Henkilöstön lisääntyessä myös kahvilan tuotto lisääntyi. Tulo- ja menolähteitä ollessa useita (haalarimerkit, saunatilat, telttojen ja grillin vuokraus, tapahtumat) kirjanpidon seuranta tapahtuu kustannuspaikkojen avulla, joita on tällä hetkellä 17. Alusta alkaen kustannuspaikat on pidetty erillään. Netvisor-järjestelmän kautta on helppo selvittää tuloslaskelmaa ja tasetta kustannuspaikkakohtaisesti.

Haastateltava A hallinnoi toisen yrityksen taloutta, ja tästä yritys saa palkkioksi määritelty prosenttiosuus vuoden tuotoista. Varastoa hallitaan manuaalisesti ja silmämääräisesti, ja kioskin henkilökunta hoitaa kioskin varastonhallinnan. Tehdyt tavoitteet ja suunnitelmat talouteen ovat pitäneet paikkaansa ja toimineet hyvin. Asiakkaiden laskuttaminen vain sähköpostin kautta on koettu huonoksi tavaksi, sillä kohderyhmän sähköposti lakkaa opintojen päätyttyä. Muita yhteystietoja ei ole ollut. Tästä yritys on oppinut, että maksu suoritetaan verkkokaupan kautta heti, kun tilaus on saatu. Tulevaisuudennäkymät ovat hyvät, ja tällä hetkellä yritys työllistää neljä kokopäiväistä työntekijää ja kaksi tuntityöntekijää. Taloudellisen tilanteen muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti, sillä tuntityöläisiä on sovittu työllistettävän työtarpeen mukaan. Erilaisia ideoita toiminnan laajentamiseen saadaan kokoajan. Yritys etenee kuitenkin maltilla ja varmasti eteenpäin. Toiminnassaan pyritään pitää matalaa profiilia, oppia virheistä ja toimia vakaasti. Uudet ideat kokeillaan pienellä porukalla ja kysynnän mukaan varovasti suurentaen.

Haastateltava B:n päämyyntikanava on verkkokauppa. Yrityksen tarve on saada verkkokauppa toimimaan taloushallinnon kanssa yhteistyössä. Varastonhallinta on nyt manuaalista, mikä teettää turhaa työtä ja vie turhaa aikaa. Yrittäjä käy messuilla, joiden aikana varastonhallinta on haastavaa pitää ajan tasalla verkkokaupan kanssa. Korttimaksuissa yrityksellä on käytössä iZettle-maksujärjestelmä. Tällä hetkellä vaaditaan kirjautuminen useaan eri järjestelmään, jotta saadaan selville myyntitilanne, mitä on myyty ja mistä rahat ovat tulleet. Yrityksen alkuvaiheessa ei edes ymmärretty tällaista ongelmaa, vaan ajan kanssa on todettu, että asiat voisi tehdä helpomminkin. Tämänhetkinen tarve on löytää ratkaisu myynnin ja

varastohallinnan automatisointiin kaikkien järjestelmien välillä. Ratkaisua yrittäjä on etsinyt itse eri ohjelmien tarjoajilta, mutta lopullista päätöstä ei ole vielä tehty.

Haastateltava B ei ole hyödyntänyt taloushallintoon ulkopuolista apua, sillä kokee asian henkilökohtaiseksi. Yrittäjä on kuitenkin kiinnostunut kuulemaan tilitoimistossa tarjolla olevista vaihtoehdoista. Ulkopuolista apua hän kokisi saatavan Suomen Yrittäjät ry:ltä ja Kauppakamarilta. Yrittäjä on miettinyt ulkopuolista talouskonsulttia, mutta yrityksen toiminta on vielä niin hektistä ja pientä, ettei taloustilannetta olla valmiita jakamaan usean henkilön kanssa. Yrittäjälle on tarjottu yritysconsultin palvelua, mutta epäselväksi on jäänyt se, mitä palvelu käytännössä tarkoittaisi. Yrittäjä kokee helpommaksi, että yrityksen kaikki talousasiat hoidettaisiin samassa talossa. Yrittäjän mielestä olisi myös käytännöllistä ja järkevää yhdistää talouskonsultti ja oma kirjanpitäjä. Tavarantoimittajille pitää tehdä tilaukset aikaisin, mikä kiinnittää pääomaa pidemmäksi ajaksi, jopa vuodeksi. Tilauksesta pitää maksaa ennakkomaksua, esimerkiksi 30 prosenttia. Ennustaminen ja kassavirranhallinta tuovat liiketoiminnalle oman haasteensa, eikä yrittäjä ei selvittänyt asiakkaiden tai toimittajien luottotietoja. Jälkeenpäin katsottuna olisi ollut mahdollista huomata tavarantoimittajan heikosta maksuvalmiudesta viestivät signaalit. Verkkokaupan hoitaa Everyday, jolloin maksuvalmiuden tarkistaminen jää sen huolehdittavaksi.

Haastateltava C tekee pääsääntöisesti tarjouksen, joka lasketaan tarkoin Excel-ohjelman avulla. Asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Asiakkaat haluavat nykypäivänä täysin valmiin tuotteen, jolloin työn toteuttaisi toimittaja valmistuksen alusta asennustyöhön asti. Asiakkaan vaatimukset ovat ajan saatossa lisääntyneet. Jokaisesta projektista tehdään jälkilaskelmat, joissa yrittäjät pyrkivät selvittämään, onnistuiko projekti, mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten se olisi vaikuttanut yritykseen. Laskelmien teko sekä tarjouksiin ja jälkilaskelmiin palaaminen on yrittäjien mielestä tärkeää. Jälkilaskelman tekoon yrittäjä voisi käyttää kirjanpidon laskentakohteita, mutta tämä on kuitenkin koettu epäkäytännölliseksi. Kirjanpitoon tehtävät muokkaukset vaativat yhteydenoton kirjanpitäjään, mikä koetaan toisinaan monimutkaisena ja aikaa vievänä.

Haastateltava C:n taloutta hoitavat molemmat osakkaat. Pääosakas tekee laskelmat tarjouksen pohjaksi, ja yleisesti laskelmissa on onnistuttu hyvin. Haasteena yrityksellä on tavallista isomman projektin rahoitus ja sen suunnittelu. Kassavirtalaskelmaa päivitetään vähintään viikoittain, ja sitä pyritään ennustamaan kuukauden tai kahden kuukauden päähän. Laskelmat tehdään Excelillä. Tarjouslaskelmaan on tehty pohja, jonka avulla laskelma antaa yrittäjälle mielenrauhan, eikä sitä tarvitse murehtia. Yritys hyödyntää Microsoft Office 365 -tuotteita. Vanhempi osakas on aikeissa jäädä eläkkeelle, ja hän kokee, ettei yrityksen lopettaminen ole poissuljettua, jos muita mahdollisuuksia löytyy. Yrityksen tulevaisuudennäkymät ovat hyvät mutta osakkaat kokevat, että kasvua ei lähdetä tavoittelemaan. Vielä ei ole löytynyt sopivia henkilöitä kasvattamaan yritystoimintaa. Yritys on nyt hyödyntänyt alihankkijoita, jotka ovat todettu hyviksi.

Haastateltava D:n yhdistyksen taloudenhallinta on ollut puheenjohtajan ja sihteerin vastuulla. Sihteeri hoitaa laskutuksen. Koko hallitus on tietoinen yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta. Valmentajille maksettava palkka kerätään joukkueilta, jonka hallitus maksaa. Haastavuutta tekee suunnitellut valmennukset ja toteutuneiden valmennusmäärien täsmääminen. Taloudenhallintaan hyödynnetään Excel- ja kirjanpito-ohjelmaa. Haasteelliseksi on tullut ihmisten saaminen auttamaan tapahtumiin, sillä usein kysymys on, mitä tästä saa? Yhdistys kuitenkin kokee, että vielä löytyy ihmisiä, jotka ymmärtävät vapaaehtoisten merkityksen toiminnan olemassaololle. Yhdistyksen varat koostuvat pelaajien maksuista sekä jonkin verran yhteistyösopimuksista ja talkootöistä. Jokaisella joukkueella on oma talous, oma tili ja rahastonhoitaja. Joukkuekohtaisesti voidaan kauden maksut hoitaa omasta takaa tai talkootöiden avulla, ja lisäksi sponsoreiden avulla saadaan kuluja katettua.

Haastateltava D ei ole selvittänyt toimittajien tai asiakkaiden luottotietoja. Joskus isommissa summissa on tullut ongelmia, mutta useimmiten nämä saadaan hoidettua. Yhdistys kokee, ettei kyse ole asiakkaan huonosta maksuvalmiudesta, enemmänkin vain saamattomuudesta. Yrityksiä on jouduttu perimään ja joitakin maksuja ei ole saatu. MyClub järjestelmään kuuluu periminen, joka todennäköisesti

madaltaa kynnystä myös yksityishenkilöiden perinnässä. Toimittajan kanssa ongelma on tyypillisesti ollut toimituksien aikatauluissa. Rahanongelmia on tullut toimittajan kanssa vain kerran. Kaupungin tarjoamien harjoittelupaikkojen lisääminen mahdollistaa seuran kasvun, ja palkattua henkilökuntaa tarvittaisiin lisää.

6.4.3 Haastateltavien näkemys tilitoimistosta

Haastateltava A:n mielestä tilitoimisto on tärkeä yritykselle. Varatoimitusjohtajalla olisi ammattitaito kirjanpidon tekemiseen, mutta hän kokee ulkopuolisen välikäden olevan tärkeä osa toimintaa. Tilitoimistolta yritys saa talouden seurannan palvelut, kuukausittaiset raportit ja luottamuksen siihen, että nämä ovat oikein. Yritys ei koe tarvitsevansa lisäpalveluita tilitoimistolta, sillä se uskoo ymmärtävänsä hyvin yrityksen taloudesta ja talouden analysoinnista. Inhimillinen virhe huomattiin kassaraportoinnissa, jolloin kassa heitti. Kassa laskettiin tällöin viikoittain, tämän huomattaessa alettiin kassa laskea päivittäin. Yritys on tyytyväinen tämänhetkiseen tilitoimiston kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. Koskaan ei ole tullut mieleen hakea apua tilitoimistosta kilpailuttamiseen tai muuhun.

Haastateltava B:n ajatus tilitoimistosta on passiivinen. Yrittäjä on kiinnostunut tilitoimiston lisäpalveluista, saadakseen helpotusta ja neuvoa taloushallinnassa. Tällä hetkellä myyntityö on kuitenkin tärkeimpänä tehtävänä. Yrittäjä toivoo aktiivista kontaktia tilitoimiston puolesta, kuten tarvittavien aineistojen lähettämisestä. Myös neuvonta perusasioissa on tervetullutta.

Haastateltava C kokee tilitoimistolla olevan tärkeä rooli yritystoiminnassa. Vinkit ja neuvot sekä ajan tasalla oleva tietotaito on tärkeää. Veroneuvonnan kuitenkin koetaan jääneen vain myyntipuhetasolle, eikä tähän ole palattu. Osakkaat kokevat, että yrittäjän tulee olla tietoinen oman liiketoimintansa asioista sekä oman toimialan tapahtumista, mikä edesauttaa myös ymmärtämään kirjanpidon tuottamia suuruusluokkia. Nuorempi osakas kokee tilitoimiston ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen olevan keskustelua, jossa pohditaan ratkaisua uusiin asioihin. Kirjanpidon ohjelmaa hyödynnetään historian selvittämiseen ja tarjousten tekemiseen. Yrittäjä toivoisi aktiivista tietojen päivittämistä yrittäjän tärkeistä

luvuista; kontaktin ottamista toivotaan erityisesti tärkeiden asioiden ja tietojen osalta etukäteen. Yrittäjälle saisi antaa muistilistan, mitä ja milloin pitää asioita hoitaa.

Haastateltava D painottaa, että tilitoimiston merkitys yhdistykselle on suuri. Vapaaehtoisvoimin tietotaito on rajallinen, jonka vuoksi odotetaan tilitoimistolta paljon. Tilitoimistolta odotetaan vuorovaikutteista toimintaa, jolloin vältetään virheitä ja tiedot saadaan kirjanpitoon oikein. Yhdistys toivoo, ettei tilitoimiston toiminta tapahdu olettamuksen varassa, vaan asiat selvitetäisiin asiakkaalta itseltään. Säännöllinen tapaaminen tilitoimiston kanssa olisi tärkeää, sillä tällöin kyetään tuomaan esiin eri näkemykset asioista. Tieto aineiston tilanteesta tulisi olla tiedossa tasaisin väliajoin, jolloin puutteisiin ehditään puuttua ajoissa. Lista voisi olla esimerkiksi pilvessä, josta klikkauksen takaa näkisi aineiston tilanteen. Joukkueiden aineiston aikataulussa saaminen on ollut haastavaa, mutta tähän yhdistys lähtee tekemään muutosta MyClub-ohjelman ja sen mahdollistaman massaviestinnän ja seurannan. Yhdistyksen haasteena on saada täsmällisiä ja oikeita vastauksia toiminnalle, sillä tulkinnanvaraa, mielipiteitä ja näkemyksiä on useita. Yhdistys toivoo tilitoimistolta aktiivisempaa yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja esimerkit tilitoimiston lisäpalveluista. Lisäksi tuodaan esille tulosten vertailua työssä esitettyyn teoriaan. Luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tilitoimiston nähdään tyypillisesti tarjoavan vain lakisääteisiä palveluita, eikä kaikkia tilitoimiston tarjoamia palvelumahdollisuuksia ole jalkautettu käytäntöön. Yrittäjälle kirjanpidon hoitaminen on välttämätön paha.

Tilitoimiston palvelutarjonnan mahdollisuudet ovat muuttuneet sähköistymisen myötä. Reaaliaikainen tieto mahdollistaa paremman ennustamisen ja analysoinnin kirjanpidon tuottamiin raportteihin. Asiakkaat ovat kuitenkin epätietoisia näistä palvelumahdollisuuksista. Tilitoimiston vahvuutena on, että asiakkaan kirjanpito ja talous hoidettaisiin kokonaisuudessaan samassa talossa. Konsultoija tuntisi asiakkaan talouden perinpohjaisesti, jopa paremmin kuin itse yrittäjä.

Palvelun haasteena on hinnoittelu ja palvelun tuominen asiakkaan luokse. Toimeksiantajan asiakasryhmään kuuluu pieniä yrityksiä, joille palvelua tulisi tarjota sekä huomioida, että ne ovat palvelun maksajajoukko. Suuret yritykset hoitavat usein taloushallinnon sisäisesti. Aikaisemmin jo todettiin, että asiakas kokee tilitoimiston tekevän lakisääteisen työn talousasioissa. Tilitoimisto toimii tiedonantajana verottajalle yrittäjän puolesta. Se, miten tilitoimistopalvelut käsitetään, tarvitsisi kuitenkin uudistusta nykyaikaan, sillä tilitoimiston henkilöstö koostuu talouden ammattilaisista.

Hinnat ovat pienyritykselle kompastuskivi. Palvelun tärkein tehtävä on luoda hyvä pohja taloudelle, jolloin myös yrityksen taloushallinta kokee ryhtiliikkeen tai yrityksen kilpailukyky kasvaa. Palvelu ei ole hetkellinen, eikä sen hyöty pääty vain senhetkiseen tilanteeseen. Taloushallinnan eväät annetaan yrittäjälle loppuelämäksi, mutta tästä huolimatta valitettavan harva on valmis sijoittamaan talouspäällikköpalveluun. Palvelua todennäköisesti vierastetaan tai sitä ei ole tuotu tarpeeksi lähelle asiakasta. Hyötyä ja mahdollisuuksia ei ymmärretä.

Talouspäällikköpalveluiden työkaluina voitaisiin jatkossa entistä enemmän hyödyntää ulkopuolista palvelua, joka integroituu kirjanpitojärjestelmästä. Pienten asiakkaiden kanssa voidaan käyttää Excel-ohjelmaa.

7.2 Tilitoimiston lisäpalvelumahdollisuudet

Tutkimuksen myötä rakennettiin toimeksiantajalle mahdollisia tapoja tuottaa lisäpalveluita. Työn aikana todettiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen olevan haastavaa, koska asiakkailta on erilaiset tarpeet. Toimeksiantajan asiakaskunnan mukaisesti jaettaisiin asiakkaat kolmeen ryhmään: aloittavat, pienet ja kasvua tavoittelevat yritykset. Näille kolmelle ryhmälle luodaan omat tuotteet, jotka on rakennettu palvelupaketeiksi.

Palvelupakettien tarkoitus on sitouttaa asiakas tilitoimistoon palvelun systemaattisen jatkuvuuden avulla. Palvelun toteuttamisessa hyödynnetään vuosikelloa. Raportointiin ja analysointiin hyödynnetään kirjanpidon aineistoa sekä Excel-ohjelmalla toteutettavia laskelmia.

7.3 Aloittava yritys

Kivijalka-tuotepaketti on tarkoitettu toimintaansa aloittavalle yritykselle tai yhdistykselle noin neljään ikävuoteen asti. Tuotepaketti otetaan käyttöön heti toiminnan alettua tai sen alkuvaiheessa. Tämän tuotepaketin päämäärät ovat:

- kirjanpidon tuottamien raporttien ymmärtäminen
- taloushallinnan jatkuminen ja mittareiden luominen
- kustannus- ja katelaskennan perusteiden osaaminen.

Kivijalka sisältää talouden perusteita, kuten kustannus- ja katelaskentaa. Asiakkaalle tarjotaan Excel-ohjelmalla tehty pohja, jonka avulla hän voi palata laskelmiin tai hyödyntää laskelmia tulevaisuudessa. Tapaamisissa selvitetään asiakkaan tiedot viranomaisten ja lain vaatimuksista, esimerkiksi yrittäjän eläkemaksuista tai verotuksesta. Asiakas sitoutetaan tapaamisiin kolmen kuukauden välein, jonka tarkoituksena on tehdä taloudesta osa asiakkaan arkea.

7.4 Pieni yritys

Konsultti-tuotepaketti on tarkoitettu toimeksiantajan suurimmalle asiakasryhmälle eli pienyrittäjille. Asiakkaan tarkoituksena on elättää itsensä tai pieni henkilökunta, mutta kasvutavoitteita sillä ei ole. Tuotepaketti on tarkoitettu yritykselle, joka on todettu elinkeinokelpoiseksi. Tämän tuotepaketin päämäärät ovat:

- kassavirtojen hallinta
- riskien hallinta
- talouden konsultointi.

Konsultti-tuotepaketti syventää yrittäjän taloudellista osaamista esimerkiksi kassavirtalaskelmien ja varastonhallinnan avulla. Konsultin olennainen tekijä on talouden ulkopuolinen tulkitsija eli tilitoimisto. Mikäli asiakkaan taloudellisessa tilanteessa on tullut muutoksia, näihin pyritään löytämään selitys ja tarpeen mukaan muutos. Asiakas sitoutetaan tapaamisiin kuudesti vuoden aikana.

7.5 Kasvuyritys

Raketti-tuotepaketti on tarkoitettu kasvua tavoitteleville yrityksille. Asiakkaan tavoitteena on saada kasvua taloudellisesti, paikallisesti tai ulkomailla. Raketin päämäärät ovat:

- sisäinen ja ulkoinen taloudenhallinta
- muutosjohtaminen
- ulkoinen talouspäällikkö/talousjohtaja.

Sisäinen taloudenhallinta kontrolloi yrityksen taloudentilannetta. Ulkoinen taloudenhallinta huomioi yleistä talouden tilannetta, ympäristön ja kilpailijoiden muutoksia. Ulkoinen talouspäällikkö varmistaa yrityksen taloudellisen suunnan säilyvän kasvujohteisena. Tapaamisten tiheyden vaikuttaa asiakkaan tavoitteet. Analysointi yrityksen suunnasta tulee olla jatkuvaa.

7.6 Vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Opinnäytetyön teon aikana löytyi samaa aihetta koskeva tutkimus, joka tutki keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamista. Luvussa yksi esiteltiin Taloushallintoliiton ja BDO:n tutkimuksen koskien keskisuurten yritysten taloushallintoa. Keskisuureksi yritykseksi määriteltiin yritys, jonka henkilöstössä on 50–500 henkilöä. Haastateltavista yrityksistä 56 olivat ulkoistaneet taloushallinnon, kun taas opinnäytetyön vastaajista vain kymmenen ilmoitti, etteivät käytä tilitoimiston palveluita. Tämä on merkittävä eroavaisuus, mikä voi johtua yrityskoon erilaisista resursseista ja tulostasosta. Pienten yritysten resursseihin ei mahdu lakien ja verotuskäytäntöjen muuttuminen. Myös yrityksen taloutta voi hallita vain yksi henkilö. Keskisuudessa yrityksessä johdon raportointi on vaativampaa, mikä mahdollisesti halutaan toteuttaa samoilla resursseilla ja sisäisesti.

Keskisuurissa yrityksissä merkittäviksi tekijöiksi nousi palvelun laatu ja osaamisen taso, kun taas hinta tai hinnoittelumalli eivät saaneet suurta painoarvoa. Yhteyshenkilön pysyvyyttä pidettiin tärkeänä, mutta ei erityisen tärkeänä seikkana. Nämä vastaukset eroavat hinnoittelun ja yhteyshenkilön pysyvyydeltä osin opinnäytetyön tutkimustuloksiin verrattaessa. Pienyrittäjälle hinta-laatusuhde on ratkaiseva tekijä palveluntarjoajaa valittaessa.

Keskisuurissa yrityksissä raportoinnin monipuolisuutta ja räätälöintiä pidettiin tärkeänä. Opinnäytetyön tutkimuksessa täysin vastaavanlaista kysymystä ei esitetty, mutta raportoinnissa painoarvoa saivat kuukauden tapahtumat ja talouden esittäminen graafisessa muodossa. Vapaaseen kommentointikenttään tuli useita erilaisia näkemyksiä siitä, mitä raportti voisi näiden lisäksi sisältää.

7.7 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä toimeksiantajalle toteutettu opinnäytetyö käsittelee asiakkaiden lisäpalveluiden tarvetta. Tarkoituksena oli saada kuvaus yrittäjän kokemasta taloudellisen avun tarpeesta ja siitä, millaisia asioita nämä palvelut käsittelevät.

Jatkotutkimusaiheina olisi mahdollista käsitellä tilitoimistopalveluiden tuotteistamista ja markkinointia sekä lisäpalveluita parantavia tutkimusaiheita, kuten asiakastyytyväisyystutkimusta lisäpalveluista ja sen avulla saaduista tuloksista. Näiden avulla saataisiin tietoa siitä, miten asiakas on kokenut lisäpalveluiden ostamisen. Lisäksi saataisiin selville, miten tilitoimiston koetaan onnistuneen työssään. Tietojen avulla voidaan pyrkiä johtamaan asiakaskokemusta, joka on itsessään tarpeellinen tutkimuskohde uuden palvelun osalta. Myös mittarit, jotka mittaavat palvelun tehokkuutta asiakkaalle, olisivat mielenkiintoinen tutkimusaihe.

LÄHTEET

- Ahvenniemi, J. 20.8.2013. Kolumni: Kirjanpito on kivaa. Tilisanomat. Viitattu 31.8.2015. <http://tilisanomat.fi/content/kirjanpito-kivaa>
- Ailio, V. & Heiskanen, I. 19.8.2015. Taloushallintoalan yrityksen oman liiketoiminnan kehittäminen. Tilisanomat. Taloushallintoliitto. Viitattu 31.8.2015. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallintoalan-yrityksen-oman-liiketoiminnan-kehittaminen>
- Airola, S. 18.3.2014. Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen. Taloushallintoliitto. Tilisanomat. Viitattu 31.8.2014. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallinnon-palvelunsis%C3%A4ll%C3%B6st%C3%A4-sopiminen>
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten, esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Apunen, A. 2012. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Helsinki. Suomen Taloushallintoliitto.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Helsinki. WSOY.
- Arhén, G. 2005. Mentor. Handboken för både adepter och mentorer. Stockholm. Schibsted Förlagen AB.
- Gullkvist, B. 3/2005. Tuore tohtori Benita Gulkvist: Sähköinen taloushallinto luo uusia mahdollisuuksia. Tilisanomat 3/2005. Helsinki. Suomen Tilitoimistojen Palvelu Oy yhteistyössä Kirjanpitotoimistojen Liitto ry:n kanssa.
- Hannus, T. 1/2007. Pyörittääkö sähköinen taloushallinto? Tilisanomat 1/2007. Helsinki. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki. Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi. 15.-17. uudistettu painos.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E.K, Laitinen, T., Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa. Vaasan yritysinformaatio Oy.
- Inspirans. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 21.7.2015. <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>
- Jokinen, J. 1/2014. Konkurssiasiamies Helena Laine: Aktiivinen taloushallinto voi pelastaa yrityksiä. Tilisanomat, 14-19. Ahvenniemi, J. Helsinki. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy.
- Jokinen, J. 4/2014. Taloushallinnon puheenjohtaja Vuokko Mäkinen: Historian kirjaamisesta asiakastyöhön. Tilisanomat, 14-19. Ahvenniemi, J. Helsinki. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy.

Kauhanen-Simanainen, A. & Karivalo, M. 2002. Corporate Literacy. Yrityksen uusi lukutaito. Helsinki. CIM Communication & Information Management.

Kesti, M.T. 11-12/2009. Kehittämisen 7 kompastuskiveä. Fakta, 38-39. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi. Kehitä, osta ja varasta. Helsinki. Talentum.

Kurkela, R. Virsta, Virtual Statistics, verkko-opas. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus & Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Viitattu 21.10.2015. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

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

Laitinen, T. & Laitinen, E-K. 2014. Yrityksen maksukyky. Arviointi ja ennakointi. KHT Pro. ST-Akatemia Oy.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Talentum Media Oy.

Mäkinen, L. 2014. Yrittäjän ja kirjanpitäjän vero-opas. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Mädälina, M. 2013. Procedia – Social and Behavioral Sciences 109 (2014). Managerial accounting and decision making, on energy industry. Published by Elsevier Ltd.

Mäkinen, L. 1/1996. Kirjanpidon automatisointi. Tilisanomat 1/1996. Helsinki. Suomen Tilitoimistojen Palvelu Oy yhteistyössä Kirjanpitotoimistojen Liitto ry:n kanssa.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nielsen, L.B., Mitchell, F. & Norreklit, H. 2014. Accounting Forum 39 (2015). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. Published by Elsevier Ltd.

Nikunen, J. 4/2002. Viranomaisilmoitukset verkkoon, paperipinot pienemmiksi. Tilisanomat 4/2002. Helsinki. Suomen Tilitoimistojen Palvelu Oy yhteistyössä Kirjanpitotoimistojen Liitto ry:n kanssa.

Parantainen, J. 2015. Tuplaamo.fi. Viisi muistisääntöä tuotteistajalle. Viitattu 24.9.2015. <http://www.tuplaamo.fi/2015/08/viisi-muistisaantoa-tuotteistajalle/>

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki. Talentum.

- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki. Talentum.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu. Otava.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki. WSOYpro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV –Menetelmäopetuksen tietovaranto, 5.5 Tapaustutkimus. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.10.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat.
- Sjöberg, M. & Töhönen, H. 3/2015. Liiketoiminta tarvitsee sykemittarin. Fakta, 52. Ruokanen, R. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Taloushallintoliitto. 2015. Toimialastandardi TAL-STA. Viitattu 31.8.2015. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi-tal-sta>
- Toikka, T. 2013. Suomalaisten tilitoimistojen tehtäväkentän muutos liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Viitattu 20.6.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84621/gradu06754.pdf?sequence=1>
- Tomperi, S. 2012. Käytännön kirjanpito. Helsinki. Edita.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.K., Valtanen, J. & Martinsuo M. 2005. Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE+TEKNOLOGIA 5/2015. Viitattu 6.3.2016. <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Helsinki. UnigrafiaOy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.
- Vahtera, P. 4/2006. Kassavirtakirjanpidon sisältökuvaus. Tilisanomat 4/2006. Helsinki. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa.
- Vahtera, P. 5/1997. Paperiton kirjanpito, La dolce vita. Tilisanomat 5/1997. Helsinki. Suomen Tilitoimistojen Palvelu Oy yhteistyössä Kirjanpito toimistojen Liitto ry:n kanssa.
- Vallenius, I. 2/2005. Verkkolaskujen vaikutus tilitoimiston arkeen. Tilisanomat 2/2005. Helsinki. Suomen Tilitoimistojen Palvelu Oy yhteistyössä Kirjanpito toimistojen Liitto ry:n kanssa.

SAATEKIRJE TUTKIMUSKYSELYYN

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Elina Lehtola ja opiskelen Vaasan Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta, suuntautumiseni on taloushallinto. Yhteystietonne hain Suomen Yrittäjien yritys Shaun kautta.

Yritysten taloushallinto on kokenut suuren käänteen sähköistymisen myötä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tilitoimiston lisäpalveluiden tarve nykypäivänä. Toimeksiantajani on Yritys X. Kysely on osa opinnäytetyötäni, joka sisältyy tradenomin tutkintooni.

Vastauksellanne on merkitystä, sillä tutkimuksen perusteella voidaan kehittää ja parantaa tilitoimistojen palveluita. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Toivon aktiivista osallistumista, sillä jokainen vastaaja on tärkeä tutkimuksen onnistumiselle ja tutkimustulosten hyödyntämiselle.

Kyselyn vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä Teidän henkilöllisyytenne tule esiin kyselyn tulosten keräämisessä, analysoinnissa eikä raportoinnissa. Yrityksenne perustietoja kysellään vain vastausten tilastollista käsittelyä varten. Tutkimusaineisto kerätään vain tätä tutkimusta varten.

Olkaa hyvä ja täyttäkää ohessa olevan linkin takana oleva lomake 27.6.2015 mennessä.

Linkki kyselyyn: *(e-lomake linkki)*

Vastauksistanne etukäteen kiittäen

Ystävällisin terveisin,

Elina Lehtola

(sähköpostini)

E-LOMAKKEEN KYSELY

Yrityksenne perustiedot

1. Lomakkeen täyttäjä on
osakas
toimihenkilö
yrittäjä
controller/taluspäällikkö

2. Kauanko olet toiminut yrittäjänä/työtehtävissäsi?
0-2 vuotta
2-5 vuotta
5-8 vuotta
8-12 vuotta
12-20 vuotta
yli 20 vuotta

3. Yrityksenne toimipisteen sijainti
Alajärvi
Alavus
Evijärvi
Ilmajoki
Isojoki
Jalasjärvi
Karijoki
Kauhajoki
Kauhava
Kuortane
Kurikka
Lappajärvi
Lapua
Seinäjoki
Soini
Teuva
Vimpeli
Ähtäri
Etelä-Pohjanmaan ulkopuolelta
→ Jos vastasit Etelä-Pohjanmaan ulkopuolelta, niin missä toimipaikkanne sijaitsee?

4. Yritysmuoto
Toiminimi
Avoin yhtiö
Kommandiittiyhtiö

Osakeyhtiö
Osuuskunta
Yhdistys

5. Yrityksen ikä
Aloittava yritys
1-3 vuotta
3-6 vuotta
6-9 vuotta
9-12 vuotta
12-20 vuotta
yli 20 vuotta

6. Yrityksenne henkilöstön määrä
1-3
4-6
6-10
10-20
20-30
30-100
yli 100

7. Toimiala
Maatalous
Kaivostoiminta, louhinta
Teollisuus
Sähkö, kaasu, vesi
Rakentaminen
Tukku- ja vähittäiskauppa
Majoitus- ja ravitsemistoiminta
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne
Rahoitus- ja vakuutustoiminta
Kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut
Koulutus
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut
Informaatio ja viestintä
Kiinteistöalan toiminta
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
Taiteet, viihde ja virkistys
Muu palvelutoiminta
→ Jos valitsit edelliseen muu palvelutoiminta, niin mikä?

8. Yrityksenne liikevaihto €/v
alle 25 000
25 000 – 100 000
100 000 – 300 000

300 000 – 500 000
500 000 – 1 miljoona
yli miljoona

9. Yrityksenne taloushallinnon hoitaa
Yrityksen oma kirjanpitäjä
Yrityksen oma controller/taluspäällikkö
Ulkoistettuna tilitoimistolla, kirjanpito
Ulkoistettuna tilitoimistolla, controller/taluspäällikkö

Yrityksenne taloushallinto

10. Yrityksenne taloushallinto toteutetaan
paperilla
sähköisesti
molemmilla
11. Sähköisenä käytössämme on
Kirjanpito
Palkanlaskenta
Ostolaskut
Myyntilaskut
Tiliotenäkymä
Skannaus
Arkistointi
Mobiilisovellus
Kaikki nämä
12. Viikossa käytettävä työpanos taloushallinnon tehtäviin, tutia per viikko.
1-3
3-6
6-10
yli 10
13. Mitä tilitoimistopalveluita käytätte?
Kirjanpito
Palkkalaskenta
Tilinpäätökset
Veroilmoitukset
Verotuksen seuranta
Reskontra laskutus
Laskujen perintä
Kirjelmien laadinta
Sopimusten teko

Todistusten teko
Budjetointi
Kustannuslaskenta
Yritysanalyysit
Kaupparekisterin asiat
Arkistointi
Konsultointi
Analysointi ja ennustaminen
Tuote-, rahoitus- ja investointilaskenta
Kassavirtalaskenta
Riskikartoitus
En käytä tilitoimistopalveluita

14. Mitä seuraavista yrityksenne hyödyntää (ei tarvitse olla tilitoimiston toimesta)

Sisäinen tarkastus
Budjetointi
Taloushallinnon raportointi & analysointi
Liiketoimintaympäristön ennustus
Katelaskenta
Investointilaskenta
Varaston hallinta
Tuotteistaminen

Tilitoimistopalvelut

15. Mitä tilitoimistopalveluita haluaisitte käyttää?

Kirjanpito
Palkkalaskenta
Tilinpäätökset
Veroilmoitukset
Verotuksen seuranta
Reskontra laskutus
Laskujen perintä
Kirjelmien laadinta
Sopimusten teko
Todistusten teko
Budjetointi
Kustannuslaskenta
Yritysanalyysit
Kaupparekisterin asiat

Arkistointi
Konsultointi
Analysointi ja ennustaminen
Tuote-, rahoitus- ja investointilaskenta
Kassavirtalaskenta
Riskikartoitus
Sisäinen tarkistus
Kustannuslaskelma
Katelaskelma

16. Millaisella budjetilla olisit valmis sijoittamaan tilitoimiston lisäpalveluihin? €/kk

Tarkennus kohtaan 16. "Millaisella budjetilla olisit valmis sijoittamaan tilitoimiston lisäpalveluihin? €/kk" Lisäpalvelulla tarkoitetaan esimerkiksi katelaskelmia, konsultointia ja budjetointia.

0
50-80
80-120
120-150
150-200
200-300
300-400
400-500

17. Millainen on hyvä kuukausittainen kirjanpidon raportti?

Raportti kertoo kuukauden tapahtumista
Diagrammi tai muu taloudellista tilannetta kuvaava taulukko
Parannusehdotukset tulevaisuuteen

Puutteet kuukauden aineistosta

→ Sisältäisikö raportti jotain muuta? Mitä?

18. Millainen on tilitoimiston hyvä palvelu?

Palvelualltius
Ystävällisyys
Ammattimaisuus
Toimiva varahenkilöstöjärjestelmä
Tietävät yritykseni asiat
Vakio tapaamisajankohdat

19. Jos käytätte tilitoimistoa, onko työnjako tilitoimiston ja yrityksen välillä selkeä?

Kyllä
Ei
En osaa sanoa

20. Millainen on hyvän tilitoimiston tavoitettavuus?

Normaali aukioloaika 8-16
Normaalia aukioloaikaa ennen 07->
Normaalin aukioloajan jälkeen klo:18 asti
Sopimuksen mukaan
Lauantaisin 10-14

21. Mikä on mieluisin tapa olla yhteydessä tilitoimistoon?

Sähköposti
Kuukausittainen tapaaminen
Puhelimitse
Tilitoimistoon voi tarvittaessa varata ajan

22. Mitä odotat tilitoimistolta?

Yhteydenpito 2krt/kk
Yhteydenpitoa 1krt/kk
Neuvontaa yritystoiminnan perusasioissa (esim. verotus, sopimukset)
Kontrollointia (esim. kirjallinen raportointi kuluneesta kk:sta ja taloudellisesta näkymästä)

HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Olen Elina Lehtola ja olen kesätyöntekijänä Yritys X:ssä. Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni toimeksiantajalleni. Aiheeni on tilitoimiston lisäpalvelut. Aihe tulee tilitoimiston palvelumahdollisuuksista, sillä jo koulussa opiskelemme kirjanpidon lisäksi talouden työkaluja, kuten budjetointia, katelaskentaa ja varaston hallintaa.

Pyytäisin Teitä haastatteluun koskien opinnäytetyötäni. Haastattelu olisi vapaamuotoinen keskustelu, jossa tarkoituksena on saada selville yrittäjän talouden hallintaa ja näkemystä tilitoimistosta. Haastattelun aihealueita ovat yrityksen historia, talouden työkalut ja tilitoimiston vaikutukset yritykseenne. Haastatteluiden avulla pyritään kehittämään tilitoimiston lisäpalveluiden tarjontaa.

Nauhoitan haastattelun itselleni, joka helpottaa haastattelussa saadun tiedon raportointia. Tämän jälkeen nauhoitus poistetaan. Opinnäytetyössä olette vastaajana anonyymi. Muista raportoitavista tiedoista sovimme haastattelun alussa (liikevaihto, toimiala, yrityksen taustat).

Haastattelu voidaan toteuttaa Teidän toimipisteessänne tai toimeksiantajan tiloissa aukioloaikoina. Kesto olisi noin yhden tunnin. Ajankohta sovitaan kalenteriemme mukaan.

Ystävällisin terveisin,

Elina Lehtola

Haastattelurunko

- Kuka olen ja miksi haastattelu tehdään
- Millaisia asioista yrityksestä saa opinnäytetyön raportointiin julkaista?
Liikevaihto, toimiala ja historia?

Haastateltavan tausta

1. Miten yrittäjäksi?
2. Millaiset vaiheet yrityksellä on ollut ja mitkä näihin ovat vaikuttaneet?
3. Millaisia ongelmia kohtasit? Mistä sait apua ja miten tilanteesta selvittiin?
4. Millaisia vaihtoehtoja yrityksellä oli rahoituksen hankkimiseen?
5. Onko yritystoiminnan aikana tehty liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmaa?
Onko niihin palattu? Onko niitä päivitetty?

Yrityksen talous

1. Kuka hoitaa yrityksen taloutta ja miten? Hyödynnetäänkö taloudentyökaluja, kuten budjetointia ja katelaskentaa? (Kerro mitä tarkoittavat)
2. Miten varastoa ja kassavirtaa hallitaan? (Kerro mitä tarkoittavat)
3. Onko tehtyihin laskelmiin palattu ja ovatko ne toimineet?
4. Onko yrityksen taloudessa kohdattu ongelmia? Miten niistä on selvitty?
5. Onko asiakkaan ja toimittajan luottotietoja selvitetty?
6. Millainen on yrityksen tulevaisuuden näkymä? Miten tämän saavuttaminen on suunniteltu?

Tilitoimisto

1. Mitä tilitoimisto merkitsee yrityksellenne?
2. Mitä saat tilitoimistosta? Hyödynnätkö näitä? Miten?
3. Mitä haluaisit saada tilitoimistosta?
4. Oletko tyytyväinen tilitoimiston ja yrityksen tämän hetkiseen yhteistyöhön?
Mitä voisi olla toisin?