

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2018

Lönnqvist Roosa

# TILITOIMISTON ROOLIN MUUTOS VEROILMOITUKSEN TÄYTTÄJÄSTÄ LIIKETOIMINNAN KUMPPANIKSI

– Johdon laskentatoimen ulkoistaminen

Lönnqvist Roosa

# TILITOIMISTON ROOLIN MUUTOS VEROILMOITUKSEN LAATIJASTA LIIKETOIMINNAN KUMPPANIKSI

- Johdon laskentatoimen ulkoistaminen

Digitalisaation ja uudenlaisten järjestelmien myötä taloushallinnon henkilöstöltä vapautuu aikaa uudentyyppisille tehtäville. Tilitoimistot ovat asettaneet tavoitteeksi kehittää toimintaansa perinteisestä raportinlaatijan roolista liiketoiminnan kumppaniksi. Uusien palvelukokonaisuuksien haltuunotto on tällä hetkellä käynnissä, niin tilitoimiston kuin asiakkaiden keskuudessa.

Tämä opinnäytetyö on osa neljän opinnäytetyön kokonaisuutta, jotka kaikki käsittelevät tilitoimiston roolin muutosta perinteisestä raportintuottajasta yrittäjän kumppaniksi eri aihepiireistä. Näiden opinnäytetöiden toimeksiantajana toimii turkulainen taloushallintoalan yritys.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata johdon laskentatoimen ulkoistamisen nykytilannetta teorialähteiden ja toimeksiantajan asiakkaille tehtyjen teemahaastattelujen perusteella. Työn lisätavoitteena on tukea toimeksiantajan kehitystyötä liiketoiminnan kumppaniksi. Työn teoriaosassa tarkastellaan johdon laskentatoimen yleisimpiä työkaluja, taloushallintoalan muutoksia ja uusien palveluiden ulkoistamiseen liittyviä näkökulmia. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna kolmelle toimeksiantajan asiakkaalle. Teemahaastattelun teemoiksi muodostuivat ”yleistä taloushallinnon ulkoistamisesta”, ”asiakkaan tarve” ja ”tilitoimiston tarjoama tuki”.

Tutkimustulosten perusteella johdon laskentatoimen laskelmia oli ulkoistanut vain yksi kolmesta haastatellusta. Toinen kolmesta haastatellusta oli aloittamassa sisäisen laskelmien ulkoistamista ja kolmas oli valmis kokeilemaan uusia palveluita, mikäli tilitoimistolta tulisi hyödyllinen ja juuri heille suunnattu ehdotus. Tilitoimisto miellettiin hyvin tärkeäksi ja läheiseksi neuvonantajaksi ja tulevaisuudessa aktiivisuuden parantamiseksi toivottiin lisää asiakkaiden ja tilitoimiston välisiä tapaamisia.

Johdon laskentatoimen palveluja ulkoistetaan siis tällä hetkellä hyvin vaihtelevasti. Asiakkaiden luottamus on kuitenkin ansaittu ja oikeanlaisella markkinoinnilla ja proaktiivisella asenteella tilitoimistolla on hyvät mahdollisuudet kehittyä liiketoiminnan kumppaniksi.

## ASIASANAT:

Johdon laskentatoimi, laskentatoimi, taloushallinto, ulkoistaminen, digitalisaatio

Lönnqvist Roosa

# THE CHANGING ROLE OF THE ACCOUNTANT FROM THE MAKER OF TAX RETURNS INTO ENTREPRENEUR'S BUSINESS PARTNER

- Outsourcing Management Accounting

Digitalization and new information systems release time for accounting personnel. Accounting agencies have set up a goal to develop their practices and expertise into a new role - they wish to become business partners to their customers.

The commissioner of this thesis is an accounting-company from Turku.

This thesis deals with management accounting and its outsourcing. The objective of this study is to describe how management accounting processes are being outsourced at the moment, based on the theory and interviews. Another aim is to support the commissioner with useful information, e.g. how they can develop their practices and become better business partners.

The theoretical part takes an overall look at the management accounting and its tools. It also describes the changing role of management accounting and the prospects of outsourcing. The aim for the theory is to support the results of empirical research. The empirical part consists of theme-interviews. Three of the commissioner's customers were interviewed for this study and the themes for the interviews were: "reasons for outsourcing accounting", "customers' needs" and "support from the accounting company".

The results show that outsourcing of management accounting varies very much. Only one of the three customers outsourced management accounting tools. One of the customers was about to outsource some tools and the third one was ready to try it, if their accountant came up with a useful proposal. The commissioner was seen as a very important advisor to the customer. The results also show that the customers would like to have more actual meetings with the accounting agency, where they could discuss customers' needs and develop their relationship.

As a conclusion, the outsourcing of management accounting has started to some extent. The accountants have earned the trust from the customers, so with the proper marketing and the proactive attitude of the accountant, there is a great possibility to become customers' business partners.

## KEYWORDS:

Management accounting, accounting, financial administration, outsourcing, digitalization

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 JOHDON LASKENTATOIMI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA</b>	<b>8</b>
2.1 Johdon laskentatoimen tuottama informaatio	8
2.2 Johdon laskentatoimen erilaiset laskelmatyypit	9
2.2.1 Investointilaskelmat	10
2.2.2 Budjetit	11
2.2.3 Kustannuslaskelmat	13
2.2.4 Hinnoittelulaskelmat	15
2.3 Taloushallinnon roolin muutos	16
2.3.1 Taloushallinnon ammattilaisen uusi rooli	16
2.3.2 Digitalisaation tuomat uudistukset	18
2.4 Strateginen johdon laskentatoimi	20
<b>3 JOHDON LASKENTATOIMEN ULKOISTAMINEN</b>	<b>22</b>
<b>4 JOHDON LASKENTATOIMEN ULKOISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ</b>	<b>26</b>
4.1 Toimeksiantajan esittely	26
4.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	26
4.3 Tutkimuksen toteuttaminen	27
4.4 Tutkimustulokset	28
4.4.1 Ulkoistamisen taustaa	28
4.4.2 Asiakkaan tarve ja nykyinen palvelukokonaisuus	29
4.4.3 Tulevaisuuden muutospaineet ja tilitoimiston tuen lisääminen	31
4.4.4 Tilitoimiston läsnäolo ja yhteistyön sujuminen	32
4.4.5 Yhteistyön merkitys ja sen tuottama lisäarvo	32
4.4.6 Kehittymismahdollisuudet entistäkin paremmaksi kumppaniksi	34
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>36</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelurunko toimeksiantajan asiakkaille

## **KUVAT**

Kaavio 1. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö & Riistama 2006, 62).

14

# 1 JOHDANTO

Jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa ja tehokasta, yrityksen johto suunnittelee yleensä toimintaa etukäteen ja myös tarkkailee ja valvoo toiminnan tuloksia. Johdon päätöksenteon tukena toimii johdon laskentatoimi, joka tuottaa laskelmia toiminnan suunnitteluun, tavoitteiden asettamista varten ja toiminnan seurannan tueksi. Johdon laskentatoimen tarve riippuu ensisijaisesti organisaation koosta, toimialarakenteesta ja markkinatilanteesta. (Tenhunen 2013a.)

Perinteisesti johdon laskentatoimesta ovat vastanneet yrityksen taloushallintoa hoitavat henkilöt. Taloushallinnon rooli ja asema on kuitenkin viime aikoina muuttunut vahvasti strategiseen suuntaan. Muutospaineiden myötä yritysten taloushallinnon henkilöstö osallistuukin nyt enemmän yrityksen strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen ja käytännön kirjanpityö on ulkoistettu. Tämä luo tilitoimistoille laajan mahdollisuuden laajentaa tarjottavien palvelujen kirjoaan. (Tenhunen 2013a.)

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Turun Tilikeskus Oy, joka on alansa markkinajohtaja Varsinais-Suomessa. Yrityksellä on neljä toimipistettä, jotka työllistävät lähes sata taloushallinnon ammattilaista. Toimeksiantaja mahdollistaa tutkimuksen tekemisen sekä palvelun tuottajan, että sen käyttäjän näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja analysoida, millaisia tarpeita toimeksiantajan asiakkailta on, ja miten hyvin asiakkaat näitä mahdollisuuksia jo nyt hyödyntävät sekä millaisia johdon laskentatoimeen liittyviä työkaluja toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen. Tämän tiedon avulla on tarkoitus pohtia, miten toimeksiantaja voisi kehittyä ja toimia paremmin yritysten johdon tukena.

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoriapohjasta, empiirisen tutkimuksen taustoista ja tutkimustuloksista sekä lopuksi esiteltävistä johtopäätöksistä. Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu kahdesta luvusta, joissa ensimmäisessä käsitellään johdon laskentatoimea yleisesti, sen yleisimpiä laskelmatyyppejä ja taloushallinnon roolin muutosta. Työn toisessa teorialuvussa keskitytään tarkastelemaan johdon laskentatoimen ulkoistamista eri näkökulmista. Teoriaosan tarkoitus on tukea empiirisessä tutkimuksessa esille nousevia asioita.

Työn empiirisen tutkimuksen tuloksia käsitellään opinnäytetyön neljännessä luvussa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavaksi valikoitui toimeksiantajan

kolme hyvin erilaista, eri toimialoilla toimivaa yritystä, jotka toimivat Turun seudulla. Haastateltavat organisaatiot on valittu toimeksiantajan toimesta, mutta toimeksiantaja ei osallistunut haastattelutilanteisiin. Teemahaastattelun teemoiksi muodostuivat ”yleistä taloushallinnon ulkoistamisesta”, ”asiakkaan tarve” ja ”tilitoimiston tarjoama tuki”. Ensimmäisessä teemassa kysymykset liittyivät ulkoistamisen taustoihin, haastateltavan taloushallinnon koulutukseen ja tilitoimiston merkitykseen yritykselle. Toisessa teemassa käsiteltiin laajemmin tilitoimistolle nyt tai aikaisemmin ulkoistettuja palveluja, yhteistyön aktiivisuutta ja yrityksen tarpeita tulevaisuudessa. Viimeisessä teemassa kysymykset liittyivät tilitoimiston aktiivisuuteen yritystoiminnan kumppanina ja uusien palveluiden markkinointiin.

Opinnäytetyön viidennessä, eli viimeisessä luvussa tuodaan esille johtopäätökset ja verrataan tuloksia alussa määritettyihin tavoitteisiin. Viimeisessä luvussa analysoidaan myös sitä, vastasivatko empiirisen tutkimuksen tulokset teorialuvuissa asetettuja ennako-oletuksia.

## 2 JOHDON LASKENTATOIMI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

Organisaation johdon tehtävänä on tehdä päätöksiä yrityksen toimintaan liittyen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Strategisessa päätöksenteossa johdon tulee määrittellä, mihin organisaatio pyrkii ja miten. Strategisten valintojen tekemisen seurauksena johdon tulee myös seurata ja valvoa niiden toteutumista. Yrityksen johdon tulee siis tietää, miltä tulos ja tase näyttävät nyt ja tulevaisuudessa, mikäli toiminta jatkuu samalla tavalla. Mikäli tilanne etenee ei-toivottuun suuntaan, johdon tulee päättää jatkotoimenpiteistä. (Ikäheimo ym. 2014, 118–119.)

Edellä mainittujen päätösten tueksi on kehitetty yrityksen laskentatoimi ja etenkin johdon laskentatoimi, jotta yrityksen päättäjillä olisi päätösten perustana juuri kyseiseen alueeseen liittyvää informaatiota.

### 2.1 Johdon laskentatoimen tuottama informaatio

Yrityksen laskentatoimi muodostuu kahdesta pääalueesta, yleinen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Yleinen, eli ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten verottajalle ja sijoittajille, esimerkiksi tilinpäätöksen, tuloslaskelman ja taseen avulla. Yleisen laskentatoimen toimintaa ohjaavat vahvasti kirjanpitolait ja säädökset. Johdon laskentatoimen tehtävänä taas on tuottaa informaatiota yrityksen sisäiseen käyttöön, johdon päätöksenteon tueksi. Ulkoinen laskentatoimi eroaa johdon laskentatoimesta myös siten, että se tuottaa tietoa jo tapahtuneesta, kun taas johdon laskentatoimi keskittyy vahvasti tulevaisuuteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 12–15; Ikäheimo ym. 2014, 115.)

Johdon laskentatoimi tunnetaan myös nimellä sisäinen laskentatoimi. Sitä voidaankin kuvata sisäisenä palvelutoimintona tai palvelufunktiona. Johdon laskentatoimen tehtävänä onkin tukea tuloksen tekoa, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua. Käytännössä se tarkoittaa hyödyllisen tiedon jalostamista päätöksentekijöille ulkoisen laskentatoimen käytössä olevista järjestelmistä eli raporttien ja laskelmien laatimista. Johdon laskentatoimi pyrkii kuitenkin laajalti myös vaikuttamaan henkilöstön



mielipiteisiin, asenteisiin, näkemyksiin ja toimintaan suuntaamalla huomiota tärkeisiin asioihin ja parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä. (Suomala ym. 2011, 10–11.)

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tunnistaa liikekirjanpitoon kirjattujen tositteiden pohjalta muodostettujen raporttien ja laskelmien sisältämä informaatio. Tätä informaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla saadaan päätöksenteon pohjaksi sopivaa tietoa. Tietoa jatkuvasti hyödyntämällä voidaan edistää laajempien kokonaisuuksien hallintaa. (Suomala ym. 2011, 21–22.)

Yritysten tarve erilaisia johdon laskentatoimen raportteja kohtaan riippuu paljon yrityksen koosta ja markkinatilanteesta sekä laskelmien merkittävyyden ymmärtämisestä. Tuotettujen raporttien ja laskelmien muoto ja rakenne vaihtelevatkin merkittävästi yritysten välillä. Laskelmat ovat uniikkeja ja ne onkin tarkoitettu vain sisäiseen käyttöön, eikä niitä tavallisesti luovuteta ulkopuolisille. (Ikäheimo ym. 2014, 115.)

Johdon laskentatoimeen panostetaan tänä päivänä entistä enemmän ja erilaisia laskelmia tehdään, sillä tuotetun tiedon uskotaan auttavan tekemään parempia liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Laskelmista seuraa parempaa kustannus- ja kannattavuustietoisuutta, mistä seuraa edelleen hyviä tai parempia päätöksiä. (Suomala ym. 2011, 20.)

## 2.2 Johdon laskentatoimen erilaiset laskelmatyypit

Yritysjohdon perustehtäviä ovat toiminnan suunnittelu, toimeenpano ja tarkkailu. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea näitä toimia ja jokaiselle osa-alueelle on olemassa niitä tukevia laskelmia. Johdon laskentatoimen perinteiset laskelmatyypit onkin jaoteltu suunnittelu-, seuranta- ja tiedottamistarkoituksen perusteella. (Suomala ym. 2011, 27.)

Suunnittelulaskelmiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset investointilaskelmat ja tavoitelaskelmat eli budjetit. Investointilaskelmien perusteella vertaillaan eri investointivaihtoehtojen keskinäistä edullisuutta ja budjetit ilmaisevat yrityksen toiminnan tavoitteet numeerisesti ja tekstinä. Varsinkin pitkävaikutteisia investointeja suunnitellessa laskentatoimella ja investointilaskelmilla on suuri rooli. Epäonnistunut investointi saattaa vaarantaa koko yritystoiminnan jatkuvuuden. Onnistuneen investoinnin avulla yritys taas puolestaan pystyy vahvistamaan ja vakauttamaan talouttaan. Tavoitelaskelmien tehtävänä taas on avustaa yritysjohtoa toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Budjetteja laaditaan usein koko

organisaatiolle sekä jokaiselle sen eri yksikölle, eri ajanjaksoille ja eri toiminnoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 14; Ikäheimo ym. 2014, 147; Suomala ym. 2011, 27.)

Seurantatarkoitukseen liittyvät olennaisesti tarkkailulaskelmat, joiden avulla tutkitaan, kuinka aiemmin tavoitteiksi asetetut ja toteutuneet tuotto- ja kustannusluvut kohtaavat. Tarkkailulaskelmien avulla voidaan esimerkiksi analysoida kannattavuuden, taloudellisuuden ja rahoituksen toteutumia ja verrata niitä asetettuihin tavoitteisiin. Mahdollisten erojen selittäminen on myös osa laskentatoimen tehtäviä. Tiedottamistarkoituksen alle taas sijoittuvat erilaiset informointilaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 14.)

Lisäksi on olemassa muita laskelmatyyppejä, kuten erilaiset hinnoittelu- ja kustannuslaskelmat. Esimerkiksi tavoitekustannuslaskennan avulla aivan uuden tuotteen kustannuksia saadaan alennettua jo ennen valmistuksen aloittamista tekemällä mahdollisimman kustannustehokkaasti tuotedesigniin ja tuotantotapoihin liittyvät ratkaisut. Kovassa kilpailutilanteessa juuri edellä mainittujen asioiden huomioon ottamisella on suuri merkitys. (Partanen 2007.)

### 2.2.1 Investointilaskelmat

Laskentatoimi on usein mukana avustamassa yrityksen johtoa strategisessa päätöksenteossa ja varsinkin jos päätösten vaikutukset ovat pitkävaikutteisia ja näkyvät yrityksen toiminnassa useiden vuosien ajan. Nämä päätökset pohjautuvat usein epävarmoinhin ennusteisiin yrityksen tulevaisuudesta ja niihin liittyy suuri taloudellinen riski. Epäonnistunut investointi voi vaarantaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden useiksi vuosiksi tai jopa päättää sen toiminnan konkurssiin. Investointien kannattavuuden arviointi muodostaakin keskeisen osan johdon laskentatoimen tehtävistä. (Ikäheimo ym. 2014, 147.)

Investointilaskelmia tehdessä on usein kyse suurien menoerien ennakkoinnista, jotka sitovat pääomaa muualta ajallisesti ja paikallisesti. Syntyvä menoero on usein suuri ja siitä seuraavan tulon odotusaika on pitkä. Yritystoiminnassa investointikohteena voi olla erilaisia pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä, kuten maa-alueet, koneet ja rakennukset. Yritykset voivat myös sijoittaa aineettomiin tuotannontekijöihin, kuten erilaisiin kehitys- tai tutkimustoimintoihin. Kun kyseessä on aineelliset tai aineettomat pitkävaikutteisen tuotannontekijät, puhutaan reaali-investoinneista. Jos yritys taas sijoittaa rahaa

esimerkiksi arvopaperimarkkinoilla, on kyseessä rahoitusinvestointi. (Ikäheimo ym. 2014, 147.)

Investointilaskelmia tehdään eri vaihtoehtojen edullisuuden selvittämiseksi. Laskelmissa otetaan huomioon esim. hankintakustannukset, vuotuiset tuotot, investoinnin pitoaika, investoinnin jäännösarvo ja laskentakorkokanta. Investoinnin pitoaika on keskeisessä roolissa, kun ollaan hankkimassa esimerkiksi tuotantokoneita, mutta maa-alueiden kohdalla sillä ei ole suurta merkitystä. Taloudellisesti järkevä pitoaika käsittää käytännössä sen ajanjakson, jonka aikana konetta arvellaan voitavan käyttää sen kulumisen takia kohtuullisin korjaus- ja huoltotoimenpitein. Investoinnin jäännösarvolla tarkoitetaan siitä saatavaa myyntituottoa, kun taloudellisesti järkevä pitoaika on kulunut. Laskentakorkokannan avulla otetaan huomioon investoinnin sitoman pääoman kustannus. Laskentakorkokantaa käytetään myös vaihtoehtojen välisen kannattavuusvertailun tekemiseen ja sitä voidaan pitää myös minimituottovaatimuksena investoinnille. (Ikäheimo ym. 2014, 148; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 216; Suomala ym. 2011, 152–154.)

Investointipäätökseen vaikuttavat olennaisesti erilaiset laskentamenetelmät, joiden avulla investointien edullisuutta voidaan arvioida. Yleisemmin käytössä olevia laskelmamenetelmiä ovat esimerkiksi investoinnin takaisinmaksuajan menetelmä, nettonykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä. (Ikäheimo ym. 2014, 150–151.)

## 2.2.2 Budjetit

Budjetointi on vuositasolla talousjohtamisen merkittävin instrumentti. Yritys asettaa sen avulla tavoitteensa, toimii sen mukaisesti ja lopulta tarkkailee sen tavoitteiden toteutumaa. Budjetointi on monivaiheinen yrityksen ja yrityksen talouden johtamisprosessi. Budjetteja laaditaan yleensä koko yrityksen tasolle, mutta erilliset budjetit voidaan laatia myös organisaation eri toiminnoille tai osastoille. Budjetin on oltava merkittäviltä osiltaan rahanmittainen ja sen pitää luoda riittävän yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintojen tavoitteista ja resursseista kyseessä olevalle suunnittelu- ja toimintakaudelle. (Suomala ym. 2011, 177–180; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230.)

Budjetointi on kehitetty suunnittelun ja ohjauksen työkaluksi, jonka tarkoituksena on ohjata sitä koskevan osaston toimintaa kohti organisaation kokonaistavoitetta.

Budjetoinnin taustalla on myös tarkoitus pakottaa siihen osallistuvat pohtimaan yrityksen tulevaisuutta ja arviomaan mahdollisia taloudellisia muutoksia. Budjetoinnilla voidaan lisäksi vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen yrityksen budjetoituihin tavoitteisiin ja toimintoihin. (Suomala ym. 2011, 177–180; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230.)

Budjettikauden pituus on tavallisesti yksi vuosi, mutta se voidaan jakaa myös neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi tavoitteiden ja tarkkailun täsmentämiseksi ja tarkkailun nopeuttamiseksi. Budjetti sitouttaa kyseessä olevan yksikön alla toimivat toimimaan budjetin rajoissa. Budjettikauden jälkeen voidaan seurata organisaation suoriutumista vertaamalla toteutuneita lukuja budjettiin. Budjetit voidaan jakaa pääbudjetteihin ja osabudjetteihin. Pääbudjetteja ovat rahoitus- ja tulosbudjetit, joista tulosbudjetti muodostuu osabudjettien avulla. Rahoitusbudjetin tavoitteena on varmistaa yrityksen likviditeetti, eli maksuvalmius, mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Tulosbudjetti taas on tuloslaskelmamuotoinen ja ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Perinteisiä osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Osabudjetit laaditaan usein ennen pääbudjetteja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236; Suomala ym. 2011, 180–181.)

Budjetin laatiminen alkaa yrityksen menneen kehityksen arvioinnista asetettuja budjettitavoitteita vasten. Seuraavaksi on tehtävä hahmotelmia tulevan budjettikauden toimintaympäristön kehityksestä ja yrityksen toimintasuunnitelmista. Budjetointiprosessin seuraavassa vaiheessa suunnitellaan ja laaditaan budjettia yritystä ja sen tulosyksiköjä ja toimintoja varten. Kun yritys- tai osasto-kohtainen budjetti on valmis, keskeisimmät budjettitavoitteet kohdistetaan vielä henkilökohtaisiksi tavoitteiksi eli esimerkiksi ostobudjetin tavoitteet ositetaan ostoista vastaavien henkilöiden omiksi tavoitteiksi. Ennen budjetin esittelyä päättäjille, voidaan vielä määrittää budjettikauden avaintavoitteet, joiden saavuttamista kauden aikana pidetään erityisen tärkeänä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 234.)

Budjettien laadinta ja käyttö edellyttävät kuitenkin organisaatiokeskustelua yrityksen ja sen tulosyksiköiden tai toimintojen tavoitteista. Lisäksi keskustelussa on hyvä käydä läpi miten tavoitteisiin päästään, tavoitteisiin sitoutuminen ja vielä jälkikäteen tavoitteiden ja toteutumien läpikäyntiä ja erojen analysointia. Organisaatiokeskustelujen ja budjetin laadinnan, käytön ja tarkkailun kautta budjetti voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin voidaan oikeasti päästä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 232.)

Budjetointi näkyy myös jokaisella johtamisen ja toiminnan tasolla. Strategisen johtamisen, eli ylimmän yritysjohtoon toimintatasolla tarkastellaan toimintaa hyvin pitkällä aikavälillä. Tällöin budjetointi näkyy usein melko väljänä kehysbudjetointina. Mitään tarkkoja päämääriä ja tulossuunnittelua ei ole mahdollista tehdä, vaan on tyydyttävä puiteohjaukseen. Keskitasolla, eli taktisen johtamisen tasolla, budjetointi näkyy vuositason ohjauksessa. Se onkin ohjauksen tärkein väline. Vuositason budjetoinnissa yritetään saavuttaa strategisen johtamisalueen kehystavoitteet ja se sisältääkin tarkat toiminnan tavoitteet, resurssit, toiminnot ja toimintojen tulokset. Pienissä yrityksissä budjetointi onkin usein keskeinen johtamisen väline. Johtamisen alimmalla, eli operatiivisella tasolla, budjetti näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Ylempien tasojen laatimaa budjettia toteutetaan tällä tasolla käytännössä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 232–233.)

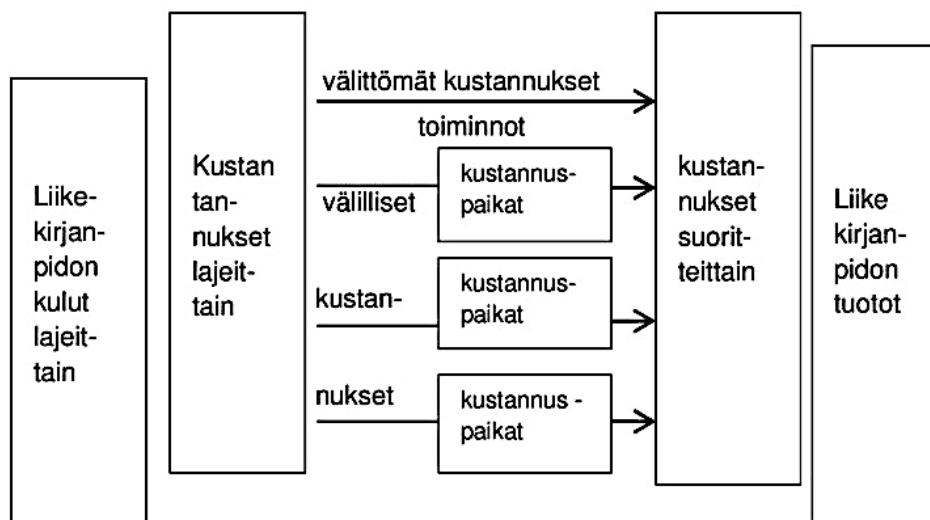
### 2.2.3 Kustannuslaskelmat

Yrityksen johto tarvitsee paljon tietoa erilaisista yrityksen kustannuksista toteuttaessaan strategiaa ja muun muassa asettaessaan toiminnalle taloudellisia tavoitteita. Kustannuslaskennan (cost accounting) tarkoituksena on kerätä tietoa kustannustietoa, mitata ja muokata sitä, sekä toimittaa tieto johdolle. Kustannuslaskennassa otetaan huomioon sekä tuotantotekijöiden eli resurssien käytetty määrä että niiden käypä arvo rahassa. Kustannuslaskenta seuraa siis yrityksen reaaliprosessia ja rahaprosessia, eli kattaa koko yrityksen talousprosessin. (Ikäheimo ym. 2014, 133.)

Yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteisiin edetään usein erikseen laaditun strategian avulla. Strategian perusteella kustannuslaskennalle asetetaan myös keskeiset laskentakohteet (cost object), joita seurataan kustannuslaskennan avulla. Laskentakohteet voivat olla esimerkiksi suoritteita, asiakkaita, toimintoja tai projekteja, jolloin puhutaan suorite-, asiakas-, toiminto- tai projektikohtaisista laskelmista. Laskentakohteet vaihtelevat yrityskohtaisesti toiminnan luonteen ja strategian mukaan ja ne muuttuvat, kun strategiaa muokataan. (Ikäheimo ym. 2014, 134.)

Kun yrityksen johto on valinnut laskentakohteet, kustannukset jaotellaan laskentakohteittain. Jaottelu tapahtuu syy-suhteen mukaisella aiheuttamisperiaatteella, eli jos laskentakohteena on asiakas, kaikki asiakkaan aiheuttamat kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle. Tätä kutsutaan kustannusten kohdistamiseksi (cost allocation). Kustannusten kohdistaminen tapahtuu usein kahdessa vaiheessa. Ensin

kohdistetaan ne kustannukset, jotka ovat suoraan osoitettavissa laskentakohteen aiheuttamiksi. Näitä kutsutaan välittömiksi tai suoriksi kustannuksiksi (direct cost). Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineet. Seuraavaksi kohdistetaan ne kustannukset, joita ei voida tai ei kannata kohdistaa suoraan ja jotka voidaan kohdistaa riittävän tarkasti muulla tavalla. Näitä kustannuksia kutsutaan välillisiksi kustannuksiksi (indirect cost). Välillisiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi yleisjohton palkat tai markkinoinnin kustannukset. (Ikäheimo ym. 2014, 135.)



Kaavio 1. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö & Riistama 2006, 62).

Kustannuslaskennan yleinen kulku voidaan yksinkertaistaa oheisen kaavion avulla. Kaavion mukaan kustannuslaskennassa on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa, kustannuslajilaskennassa, yrityksen kokonaiskustannukset selvitetään lajeittain laskentakaudella. Seuraavassa vaiheessa, kustannuspaikkalaskennassa, välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja kustannuspaikoille. Viimeisessä vaiheessa, eli suoritekohtaisessa laskennassa, välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille. Suoritekohtaisessa laskennassa myös selvitetään kullekin suoritteelle kuuluva osuus kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista erilaisten kohdistamisperusteiden avulla. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 62.)

Kustannusten arvioinnissa, valvonnassa ja hallinnassa on olennaista ottaa huomioon myös se, millä tavalla kustannukset käyttäytyvät suhteessa toiminnan volyymiin, kuten esimerkiksi tuotannon määrään. Volyymistä riippumattomia kustannuksia kutsutaan kiinteiksi kustannuksiksi (fixed cost). Ne pysyvät samanlaisina riippumatta tuotannon

volyymistä ja muuttuvat ainoastaan, kun tuotantokapasiteettia muutetaan. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi johdon palkat. Kun kustannukset muuttuvat volyymin mukaan, ovat kyseessä muuttuvat kustannukset (variable cost). Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineet. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jakautuminen kertoo myös yrityksen joustavuudesta. Mikäli muuttuvia kustannuksia on suhteessa enemmän, yritys pystyy helpommin mukautumaan esim. toimintaympäristön äkillisiin muutoksiin. (Ikäheimo ym. 2014, 137–138.)

#### 2.2.4 Hinnoittelulaskelmat

Kun yritys tuo uuden tuotteen myyntiin, täytyy sille asettaa hinta. Hinnoittelu perustuu usein kustannuslaskentaan, mutta on hyvin monivaiheinen prosessi. Yritys haluaa muodostaa suoritteelleen tavoitehinnan, jolla se voi saavuttaa tavoitteensa ja menestyä markkinoilla muiden tuottajien kesellä. Asetettavan hinnan on katettava valmistuksesta aiheutuvat tuotanto ja pääomakustannukset, sekä tuotava yritykselle myös voittoa. Hintaa asetettaessa on otettava huomioon tuottamiskustannukset, mutta myös kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteet. Toisin sanoen siis se, millaisiin tavoitteisiin hinnoittelulla pyritään ja millaista katetta tuotteelta vaaditaan. Hinnoitteluun vaikuttaa myös se, onko myytävä tuote vakiotuote, jonkin verran omaleimainen tuote tai täysin omaleimainen tuote. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 185.)

Johdon laskentatoimen hinnoittelumenetelmiä ovat esimerkiksi kustannus-, markkina- tai kannattavuusperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamiskustannuksiin. Tavoitehinnan on tällöin ylitettävä tuotantokustannukset ja sisällettävä myös suoritteelle asetettu kannattavuustavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelu sopii käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun määritellään yksilöllisten tuotteiden tavoitehintaa, projektihinnoittelussa tai erilaisten huolto- tai asennuspalveluiden hinnanasetannassa. Markkinahintainen hinnanasetta taas lähtee liikkeelle hyödykkeen markkinahinnasta ja se voi perustua esimerkiksi kateanalyysiin. Jos hintataso on tiedossa, se määrittää hinnoittelulle ylärajan. Markkinahintainen hinnoittelu sopii hyvin hyödykkeille, joilla on paljon kilpailua hyödykemarkkinoilla. Hinnoittelu voi keskittyä paljon joko menekkiin tai kilpailutilanteeseen. Menekkikeskeisyydessä hinnalla voidaan haluta kasvattaa tuotteen menekkiä ja kilpailutilannekeskeisyydessä taas pyritään hinnoittelulla estämään kilpailevien tuotteiden markkinoille tuleminen. Markkinahintaisen ja

kustannusperusteisen hinnoittelun perusero on siinä, korostetaanko hinnoittelussa lähtökohtana markkinahintaa vai suoritteen tuottamiskustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 190–192.)

Hinnoittelua voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Tällaisia näkökulmia ovat esimerkiksi hinnan alentaminen, psykologiset hinnat (9,90€ ei 10,00€), pakettihinnoittelu ja sopimushinnat. Hinnoitteluun voidaankin kytkeä myös arvoperusteisuus. Asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa esimerkiksi tuotteen pitkäikäisyys, tuttu tuottaja tai toimitusvarmuus. Tällöin hinta voidaan asettaa korkeammaksi asiakkaan kokemuksen lisäarvon kautta. Joskus yritys myös joutuu hinnoittelemaan suoritteensa sen elinkaaren mukaan. Tällöin tuotteen hinta asetetaan markkinoilletulovaiheessa ja elinkaarensa lopussa matalammaksi kuin elinkaaren ydinalueella. (Tenhunen 2013b.; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 185–190.)

### 2.3 Taloushallinnon roolin muutos

Perinteisesti johdon laskentatoimen tärkein tehtävä on ollut tuottaa tietoa ja välittää raportit ja laskelmat päätöksentekijöille. Taloushallinnon haasteet ovat kuitenkin kasvaneet merkittävästi viime vuosina. Johdon laskentatoimen rooli onkin muuttunut tiedontuottajasta liiketoimintojen ohjausta avustavaksi taloushallinnoksi. Taloushallinnon tehtäville on nyt ominaista osallistua konkreettiseen päätöksentekoon ja myös johtaa yrityksen taloustoimintoja. Uusia nimikkeitä liikkeenjohtamisen avustamiseen painottuvan laskentatoimen ja taloushallinnon rooleille ovat business controller tai strategic controller. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 16.)

Laskennan rooli vaihtelee johdon ”oikeasta kädestä” perinteiseen laskelmien tuottamiseen. Se voi toimia täysin erillisenä muusta toiminnasta tai toimia yhdessä ja käydä aktiivista vuoropuhelua muiden yksiköiden ja päätöksentekijöiden kanssa. Laskentatoimi on joka tapauksessa oma alansa, johon vaaditaan erityisosaamista. (Suomala ym. 2011, 17–18.).

#### 2.3.1 Taloushallinnon ammattilaisen uusi rooli

Taloushallinnon työntekijöiltä vaaditaan nykyisin laskentatoimen osaamisen lisäksi liiketoimintojen tuntemista ja kykyä tuottaa tietoa liiketoimintajohtamisen kannalta



olennaisista asioista. Laskentatoimen tehtäväkentässä moniosaaminen on hyvin tarpeellista, sillä taloushallinnon ammattilaisen tulee hallita uudet tietojärjestelmät, laskentatoimen tekniikat, laskennan palvelukokonaisuus ja siihen liittyvät viestintätaidot. (Suomala ym. 2011, 84–85.)

Raef Lawson käsittelee aihetta artikkelissaan ”How controllers become business partners”. Hänen mukaansa controllerin tehtävät ulottuvatkin nyt paljolti liikkeenjohdon konsultointiin, eikä tietoa enää aina tuoteta kirjanpidon tai budjettien pohjalta. Yhä useammin dataa pyydetään yrityksen suorituskykyyn, operatiivisiin toimintoihin tai asiakkaisiin liittyen ja tietoa tuotetaan kaikille yrityksen tasoille. Jopa 70 % controllereista käyttää nykyään enemmän aikaa muiden osastojen auttamiseksi ja tuloksen parantamiseksi. Tämä vaatii henkilöstöltä entistä parempaa tietopohjaa ja erilaisten talouden välineiden hyödyntämisen osaamista. Controllereilla täytyy olla myös uudenlaisia johtamistaitoja ja kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoilla on tulevaisuudessa todella suuri merkitys. (Lawson, R. 2016.)

Vuorovaikutustaidot ja vaativa ongelmanratkaisutyö ovat myös Talenomin talous- ja henkilöstöjohtaja Antti Ahon listalla, jossa käydään läpi osaamisen kehittämisen suurimpia haasteita tulevaisuudessa. Aho odottaa, että uudenlaisen taloushallinnon roolin myötä asiakassuhteet syventyvät ja asiakkaat vaativat kirjanpitäjältään entistä enemmän konsulttitason osaamista. Antti Aho kuvaili uutta konsultin roolia seuraavasti (Remes 2018.):

”Käytännössä se tarkoittaa, että olemme proaktiivisia, keskustelemme ja esitämme asiakkaalle kysymyksiä. Näin voimme tunnistaa kehityskohteita, joista asiakas ei ollut välttämättä edes tietoinen, mutta joihin hän tarvitsee ratkaisun liiketoimintansa edistämiseksi. – Lähtötilanteessa ei välttämättä edes tiedetä ongelmaa, vaan lähdetään etsimään sitä ja haetaan tunnistamisen jälkeen parannuskeino. Asiakas on tyytyväinen ja tilitoimistokin saa lisää myyntiä.”

Ahon mukaan tulevaisuudessa asiakkaille on tulevaisuudessa pystyttävä tuottamaan entistä enemmän lisäarvoa ja hän uskoo, että uudenlainen rooli lisää myös taloushallinnon ammattilaisen työn mielekkyyttä. Asiakkaan ongelmien ratkaisu edellyttää kuitenkin usein vaativienkin haasteiden ratkaisua ja uusien asioiden opettelua. Erityisesti työnantajan rooli korostuu muutoksessa ja uusien asioiden opettelussa. Työntekijöille tulee tarjota nyt entistä laajemmin kouluttautumismahdollisuuksia, sillä

vuorovaikutustaidot ja myyntiosaaminen eivät ole aikaisemmin olleet oletusarvoja taloushallinnon työntekijöiltä. Aho kuitenkin korostaa, että yrityksen tavoitteet tulee ottaa huomioon myös koulutusten valinnassa ja osaamistarpeet tulisi käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Ihannetilanteessa osaamisen kehittämisessä yksilön omat kiinnostuksen kohteet yhdistyvät yrityksen tavoitteisiin. (Remes 2018.)

Alan Graham, Susan Davey-Evans ja Ian Toon ovat tutkineet taloushallinnon roolin muutosta Isossa-Britanniassa 2010-luvun taitteessa. Tutkimus toteutettiin kolmessa osassa, ensin tutkittiin työpaikkailmoituksia financial controller-nimikkeen alla, joita löytyi 95 kappaletta. Seuraavassa osiossa laadittiin kyselylomake, joka lähetettiin 600 henkilölle, jotka työskentelivät financial controller-nimikkeen alla. Lopuksi haastateltiin 12 aikaisempaan kyselyyn vastannutta controlleria. Tutkimustulokset osoittivat, että rooli itsessään ei ole muuttunut, vaan tehtävänkuva on laajentunut valtavasti. Vastaajat käyttivät edelleen eniten aikaa perinteisiin taloushallinnon tehtäviin, mutta yritysten vaatimukset taloushallinnolle olivat jatkuvasti kasvussa. Työntekijät kokivat, että voisivat tuottaa organisaation kannalta merkittävämpää dataa, mutta nykyiset tehtävät ja vaatimukset aiheuttavat paineita ja aika ei enää riitä. Graham, Davey-Evans ja Toon toivatkin tutkimustuloksissaan esille huolen siitä, kuinka pitkään kaikki tehtävät voidaan kasata yhden työntekijän harteille. (Graham ym. 2012.)

### 2.3.2 Digitalisaation tuomat uudistukset

Johdon laskentatoimen työkalut perustuvat nykyään paljolti tietoteknisiin järjestelmiin ja ohjelmistoihin. Erilaisten sähköisten työkalujen avulla voidaan hoitaa taloustoimintojen perustehtävät, kuten informaation kerääminen ja rekisteröinti, mutta myös kasvattaa laskentatoimen palvelukykyä ja tuottavuutta tarkemmin rajatuilla raporteilla ja laskelmilla. Laskelmien muodostaminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, sillä käytettävät työkalut eivät ole yhtä suurta kokonaisuutta. Käytännössä erilaisista kirjanpidon tai mm. asiakasjärjestelmistä kerätään dataa esimerkiksi ETL (Extraction, Transformation, Load) -sovellukseen, jossa tiedot integroidaan ja lopuksi ne siirretään hyödyntämistä varten esimerkiksi Excelliin. (Suomala ym. 2011, 75–76.)

Taloushallinnon työkaluihin kuuluvat vahvasti myös esimerkiksi uudenlaiset ja kehittyneemmät toiminnanohjausjärjestelmät eli ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning Systems). ERP-järjestelmiin on integroitu kaikki yrityksen keskeisiin toimintoihin liittyvät tietovirrat, kuten talous, varasto, logistiikka, henkilöstöhallinto ja

asiakkaat. ERP-järjestelmässä on vain yksi yhteinen tietokanta, johon kaikki tiedot syötetään ja joka toimii organisaation kaikkien tietojärjestelmien perustana. Erityisesti suurissa organisaatioissa järjestelmistä on ollut suuri hyöty, kun ennen hyvin hajautetusti löytyneet tiedot voidaan nyt sijoittaa yhteen järjestelmään, joka on kaikkien käytössä. Toiminnanohjausjärjestelmillä voidaan vähentää huomattavasti liiketapahtumien kirjaamiseen kuluneen ajan määrää, ja näin ollen taloushallinnon henkilöstölle on vapautunut enemmän aikaa analysointi- ja raportointitehtäviin. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla myös kustannuksia säästyy ylimääräisen tiedon varastoinnista ja tiedon siirrosta eri järjestelmien välillä. (Ikäheimo ym. 2011, 122–123.)

Yksi esimerkki toiminnanohjausjärjestelmistä on myös toimeksiantajalla käytössä oleva Lemonsoft. Lemonsoftiin saa integroitua taloushallinnon, asiakasrekisterin, palkka- ja henkilöstöhallinnon, logistiikan, tuotannon, projektinhallinnan ja johdon työkalut. Tiedot tallentuvat pilveen ja järjestelmä toimii erilaisilla alustoilla. (Lemonsoft 2018a.) Esimerkiksi johdon työkalujen avulla yrityksen johto saa järjestelmästä raportteja ja ohjelmia, joiden avulla voidaan seurata liiketoiminnan nykytilaa ja suunnitella tulevaisuutta. (Lemonsoft 2018b). Lemonsoftin kokonaisuus voidaan yrityskohtaisesti räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Järjestelmä soveltuu niin yksityisyrittäjien kuin tilitoimistojen käyttöön ja se onkin jo 3500 yrityksen käytössä Suomessa. (Lemonsoft 2018a.)

Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Antti Soro on taloushallintoon liittyvän robotiikan, automaation ja digitalisoinnin ammattilainen. Hän vertaa digitalisaation ja tekoälyn tuomaa muutosta taloushallintoon kolmiona, jossa alimmaisella tasolla on kuittien ja sääntömääräisten raporttien käsittely, joka on automatisoitu. Toisella tasolla on määrämuotoinen, tietyin väliajoin toistuva raportointi, jonka softa hoitaa jatkossa. Kolmannelta tasolta löytyy kirjanpitäjä tai controller, jonka työnkuva ja alue on jatkossa paljon luovempi, kun aikaisemmin aikaa vieneet toiminnot on pääosin automatisoitu. Kolmion ylimmässä kärjessä on tekoäly, joka tekee työn johon ihminen ei pysty. Antti Soro kommentoi digitalisaation tuomia muutoksia taloushallintoon artikkelissa seuraavasti (Jokinen 2017.):

”Koneet supistavat perustoimintaa sekä ylhäältä että alhaalta, ja taloushallinnon asiantuntijan pitää toimia siinä välissä. Tuon työn prosenttiosuus voi olla vaikka viisi, mutta sen vaikutus liiketoimintaan on satakertainen verrattuna tähän päivään.”

Uusien järjestelmien käyttöönotto asettaa myös haasteita tiloimistoille. Henkilöstön on nyt opetettava koneet hoitamaan omia rutiinitehtäviään. Koneen opettaminen on ensinnäkin huomattavasti hankalampaa kuin ihmisen ja automaation myötä tositteita ei enää käydä yksitellen läpi, vaan samanlaiset tositteet tiliöidään aina samalla tavalla säännön mukaan. Näin myös mahdolliset virheet moninkertaistuvat. (Remes 2018.)

Rutiinitehtävien automatisoituminen ei kuitenkaan välttämättä vähennä tiloimiston kiireitä. Kirjanpitäjän asiakasmäärää voidaan kasvattaa tai aikaa voidaan käyttää yksittäisen asiakkaan taloushallintoon nyt enemmän. (Remes 2018.) Antti Soron mukaan vapautunut aika pitäisi ensisijaisesti käyttää asiantuntijan oman osaamisen kehittämiseen ja asiakkaan tilanteen analysointiin, ei uusien asiakkaiden haalimiseen. Hänen mukaansa oman osaamisen kehittäminen ja asiakkaan liiketoimintaan tutustuminen voivat parhaassa tapauksessa tukea toisiaan. (Soro 2018.)

#### 2.4 Strateginen johdon laskentatoimi

Taloushallinnon ja varsinkin controllerin roolin muutoksen taustalla on osittain ollut myös ajatus taloushallinnon ottamisesta mukaan strategiseen päätöksentekoon. Näin voidaan paremmin analysoida asiakkaan toiveita ja verrata tilannetta markkinoiden muihin toimijoihin. Tavoitteena on huomioida organisaation sisäisen toimintaympäristön lisäksi nyt myös ulkoista toimintaympäristöä ja myös ei-taloudellisia tekijöitä. Tälle uudelle strategisemmalle laskentatoimelle on oma terminsä, strateginen laskentatoimi. (Länsiluoto 2008.)

Strategisen johdon laskentatoimen tehtävä on paikantaa, kerätä, valita ja analysoida laskentatoimen informaatiota ja saadulla informaatiolla tukea yritysjohtoa strategisessa päätöksenteossa ja arvioida organisaation tehokkuutta. Analyysi suuntautuu nyt entistä enemmän asiakassuhteisiin, tuotantoprosesseihin ja henkilöstön osaamisen tarkasteluun. Lisäksi uusien menetelmien tarkoituksena on huomioida paremmin kilpailijat, toimittajat, markkinat ja koko yrityksen toimiala. Tulokset tulevat siis sisältämään myös ei-rahamääräistä informaatiota, jota voidaan hyödyntää yrityksen johdossa aivan uudella tavalla. (Länsiluoto 2008.)

Haasteena strategisen laskentatoimen kohdalla on taloushallinnon henkilöstön osaaminen. Aikaisemmin tällaisille laskelmille ei ole ollut tarvetta, mutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä niillä on jatkuvasti suurempi merkitys. Ongelmana on

myös se, että enää pelkän laskentatoimen osaaminen ei riitä. Taloushallinnon henkilöstön on nyt omaksuttava laajasti myös yrityksen toiminta ja pystyttävä osallistumaan päätöksentekoon. (Länsiluoto 2008.)

### 3 JOHDON LASKENTATOIMEN ULKOISTAMINEN

Toimintaympäristön muutos ja monet muut ajankohtaiset ilmiöt ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan laskentatoimen toteuttamiseen yrityksissä. Taloushallintoon liittyy tänä päivänä paljon osaamis- ja resurssivaatimuksia. Taloushallinnossa toimivan henkilön tulee ottaa huomioon muun muassa organisaation ja yhteiskunnan muutokset, kirjanpito- ja viranomaissäännösten muuttuminen ja taloushallinnon prosessien kehittyminen. Ulkoistamisen suhteen ollaan kuitenkin varovaisia, eikä kaikkia hyötyjä osata käyttää hyväksi. Ulkoistamalla taloushallinnon palvelut osaavalle kumppanille yrityksen avainhenkilöt voisivat keskittyä laskentatoimen rutiinikirjausten sijaan yrityksen ydinliiketoimintaan ja johdon päätöksenteon tukemiseen. (Kovero 2015.)

Suurten organisaatioiden keskuudessa on yleistynyt taloushallinnon palvelukeskusten perustaminen. Näiden palvelukeskusten vastuulla on ulkoisen laskennan perustehtävät ja maksuliikenteen hoitaminen. Oman palvelukeskuksen perustaminen ei kuitenkaan ole pienemmille yrityksille mahdollista. (Ahvenniemi 2008.)

Yli 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä onkin ulkoistanut talousasioitaan tilitoimistolle. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä ulkoisen laskentatoimen perustehtäviä ja maksuliikenteen hoitamista. Lähes kaikkien taloushallintoalan yritysten palveluperusta muodostuukin ulkoisesta laskentatoimesta ja veropalveluiden tuottamisesta, vaikka johdon laskentatoimen palveluiden kehittämiseksi on yhä enemmän tilausta ja mahdollisuuksia toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisen myötä. (Ahvenniemi 2008.)

Syitä ulkoistamiseen tai ulkoistamatta jättämiseen on lukuisia. Vuonna 2015 TietoAkseli Oy:n ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun teettämän tutkimuksen mukaan merkittävimmät motiivit taloushallinnon ulkoistamiseen olivat sisäiset henkilöriskit ja osaamisen ylläpitoon liittyvä jatkuva panostaminen. Samaan tutkimukseen vastanneiden, mutta ulkoistamatta jättäneiden perusteluna oli se, että taloushallinto haluttiin pitää lähellä operatiivista toimintaa. (Simola 2015.). Samoihin aikoihin BDO:n ja Suomen taloushallintoliitto ry:n toteuttaman ”Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä” -tutkimuksen tulokset taas osoittavat, että ulkoistamisen yhtenä päätavoitteena on mahdollisuus keskittyä omaan ydinliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Muita esille nousseita motiiveja olivat parempi riskienhallinta, raportoinnin ja laskelmien laatu sekä kustannussäästöt. (BDO Suomi 2015.) Jos taloushallinnon

ulkoistamisprosessi suunnitellaan huolellisesti ja strategiatyö tehdään hyvin yhteistyössä toimeksiantajan ja toimeksisaajan kesken, edellä mainitut hyödyt ovat mahdollista saavuttaa.

BDO:n tutkimukseen vastanneista yrityksistä yli puolet ei ollut ainakaan vielä ulkoistanut taloushallintoaan. Tutkimustuloksissa listataan myös syitä miksi ulkoistamista ei ole tehty. Suurin syy oli oman laskentatoimen toimivuus ja korkea laatu ja seuraavana kustannukset. Kun oma henkilökunta kykenee hoitamaan taloushallinnon tehtävät erinomaisesti, ei ulkoistamisen koeta olevan järkevää. Monet myös kokivat ulkoistamalla menettävänsä kontrollin talousasioihin. Sopivan palveluntarjoajan löytymistä ei koettu ongelmaksi, mutta yhteyshenkilön vaihtuminen ulkoistamisen jälkeen koettiin uhkana. (BDO Suomi 2015.)

Tilisanomissa 20.5.2008 julkaistussa artikkelissa Juha Ahvenniemi uskoo johdon laskentatoimen palveluiden saavan yhä tärkeämmän roolin tilitoimiston palveluissa. Tähän hän listaa syiksi muun muassa digitalisaation tuomien muutosten merkityksen sekä kasvavan kilpailun niin taloushallintopalveluiden tuottajien kuin heidän asiakasyritystensä toimintaympäristössä. (Ahvenniemi 2008.)

Sähköistyneen taloushallinnon ansiosta ulkoisen laskentatoimen rutiinikirjauksiin kulunut aika on enää murto-osa aikaisemmasta. Vaikuttavin uudistus on useiden päällekkäisten kirjausten poistuminen. Tiliöinnit tapahtuvat automaattisesti, asiakasyritys voi itse kirjata osto-, matka- ja kululaskut järjestelmään, ja kaikki tarvittava säilyy digitaalisessa arkistossa. Erityinen muutos näkyy myös raportoinnissa. Kun tapahtumat kirjautuvat ajantasaisesti tositteiden saapuessa, myös raportointi on ajankohtaisempaa. Automaation myötä tilitoimisto pystyy suuntaamaan resurssejaan tuottavammin ja tarjota asiakkailleen laajemmin yhä useammin myös johdon laskentatoimeen liittyviä palveluita. (Helanto ym. 2013, 14–19.)

Johdon laskentatoimen kysyntä ja tarjonta kasvaa kilpailun kasvaessa. Tilitoimisto voi erottua joukosta tarjoamalla laajasti erilaisia uusia laskelmia. Niiden tarjoaminen on helpompaa, jos järjestelmät ovat mahdollisimman pitkälle sähköistettyjä ja henkilöstö osaa hyödyntää uusia järjestelmiä mahdollisimman hyvin.

Myös asiakkaiden tarve laskelmille on kovassa kasvussa, sillä asiakasyritysten toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Jos keskisuuri yritys järjestää taloushallintonsa itse, on monta ydinliiketoimintaan liittymätöntä seikkaa, joista täytyy olla kartalla. Muuttuvan toimintaympäristön ja sen tuomien muutospaineiden lisäksi lainsäädäntö ja esimerkiksi

kirjanpitosäännökset muuttuvat jatkuvasti ja digitalisaatio tuo taloushallintoon uusia haasteita. Edellä mainittujen seikkojen ja varsinkin yritystoiminnan kehittämisen ja taloushallinnon hyödyn maksimoimisen kannalta ulkoistaminen saattaa olla yrittäjän kannalta järkevin vaihtoehto. (Kovero 2015.) Yhä useampi tilitoimisto pyrkiikin olemaan yhä vahvemmin asiakkaansa talouskumppani. Neuvonantoa ja konsultointia tarjonneilla yrityksillä oli tyytyväisimmät asiakkaat vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan (Ahvenniemi 2008.). Palveluntarjoajillakin on kuitenkin vielä paljon matkaa yrittäjien todelliseen kumppanuuteen ja aidon lisäarvon tuottajaksi (Kovero 2015).

Taloushallintoliiton nykyinen toimitusjohtaja Antti Soro on ennen nykyistä pestiään toiminut talousjohdon konsulttina suurille pörssiyrityksille. Hän on ollut mukana muokkaamassa taloushallintoa entistä neuvoa-antavampaan suuntaan ja uskookin, että sama muutos tulee tapahtumaan seuraavaksi tilitoimistokentällä. Digitalisaation ja automaation myötä aikaa ei enää kulu peruskirjanpidon tai raportoinnin tuottamiseen kuin murto-osa aikaisemmasta, jolloin Soron mukaan kannattaa keskittyä neuvonantajan rooliin. (Jokinen 2017.)

”Suomen yrityskehitys on hyvin polarisoitunut. On isot yritykset kuten UPM tai Neste Oil ja sitten on maataloja ja parturi-kampaajia. Meiltä puuttuu se keskisektori verrattuna esimerkiksi Saksaan tai Ruotsiin. Tilitoimistot ovat ainoa potentiaalinen neuvonantaja, tuki ja turva niille sadoille tuhansille suomalaisille pienyrittäjille.” Kertoi Soro haastattelussaan Tilisanomiin tammikuussa 2017. (Jokinen 2017.)

Tilitoimiston etuna on lukujen tarkastelu ulkopuolelta. Usein tilitoimistoissa voi myös olla selkeitä toimialakeskittymiä. Näin tilitoimistolla on tietämys asiakkaansa liiketoiminnasta ja saman toimialan muista yrityksistä. Näitä lukuja vertailemalla ja proaktiivisella otteella voi antaa paljon apua asiakkaalle. Soron näkemyksen mukaan antamalla numeroiden pohjalta suosituksia ja näkemällä voiman niissä voi saada aikaan suuriakin muutoksia. (Jokinen 2017.)

Työnkuvan muuttaminen neuvonantajaksi ja uusien palveluiden myyminen voi kuitenkin olla haastavaa. Tilitoimisto tuntee luvut ja liiketoiminnan, mutta ei ole tottunut markkinoimaan palvelujaan kuten konsultit. Tilitoimistolta vaaditaan kouluttautumista ja uusien taitojen opettelua. Yrittäjät kuitenkin keskustelevat mielellään toiminnastaan ja siitä, miten heillä menee, jolloin tilitoimistolla on mahdollisuus antaa asiakkaalle omaa osaamista. Neuvonantajan rooliin ja yritystoiminnan sisälle pääseminen vie aikaansa,



mutta kun siinä onnistutaan, sillä on suuri vaikutus sekä tilitoimistolle että yrittäjälle. (Jokinen 2017.)

Soron mukaan Taloushallintoliitto tulee olemaan aktiivisesti mukana kiihdyttämässä prosessia ja tarjoamassa erilaisia koulutuksia, joiden avulla tilitoimiston perinteinen rooli voi muuttua nopeastikin. Hänen mukaansa muutosprosessi vaatii paljon tukea, koulutusta ja sparrausta ja liiton tulee mahdollistaa tämä. (Jokinen 2017.) Taloushallintoliiton tarjoamien koulutusten määrä aiheeseen liittyen on kuitenkin hyvin vähäinen tällä hetkellä, ja suurin osa niistäkin starttaa vasta vuonna 2019. Jari Jokisen Sorolle tekemästä haastattelusta on kuitenkin lähes 1,5 vuotta aikaa, joten muutos ei taida tapahtua niin nopeasti, kuin Soro haastatteluhetkellä ajatteli - tai ei ainakaan Taloushallintoliiton avustuksella.

## 4 JOHDON LASKENTATOIMEN ULKOISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Turun Tilikeskus Oy on tilitoimistokentällä Varsinais-Suomen markkinajohtaja ja työllistää lähes 100 taloushallinnon ammattilaista viidessä eri toimipisteessä. Koko Suomen tilitoimistoista yritys on 7. suurin. Yrityksen palveluvalikoima kattaa kaikki taloushallinnon palvelut. Yrityksen liikevaihto oli 6,5 miljoonaa euroa vuonna 2017. (Turun Tilikeskus 2018.)

Yrityksen tavoitteena on olla kasvava, kansainvälinen ja osaava taloushallinnon kumppani asiakkaille. He haluavat olla edelläkävijöitä tarjoamalla entistä enemmän ja entistä laadukkaampia asiakaskohtaisia asiantuntijapalveluita. Tekes on vuonna 2017 myöntänyt tukea Tilikeskus-Yhtiöiden muutosprosessia varten. (Grönman 2017.)

### 4.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tätä opinnäytetyötä ja tutkimusongelmaa haluttiin lähteä käsittelemään ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia ja hyödyttäisivät myös toimeksiantajaa parhaiten. Työn tarkoituksena oli selvittää, hyödynnetäänkö myös sisäisen laskentatoimen palveluja tilitoimiston palvelukokonaisuudesta.

Tutkimuksen toteuttamismenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Siinä pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Teemahaastattelussa annetaan myös tilaa ihmisten vapaalle puheelle, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (KvaliMOTV 2018.). Valitsin haastattelutyyppiksi teemahaastattelun, avoimen haastattelun ja strukturoidun välimallin, sillä koin, että opinnäytetyön aihe vaatii tilaa vapaammalle keskustelulle. Aihe kuitenkin vaatii tietynlaista haastattelurunkoa ja koska haastateltavien tietotaito aiheesta ei ollut ennalta tiedossa, valinta oli myös turvallinen. Avoin haastattelu olisi voinut olla turhan

haastava, jos haastateltavilla ei ole minkäänlaista alan taustaa ja johdon laskentatoimi täysin vieras termi.

Haastattelurunko jakautui kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa, yleistä taloushallinnon ulkoistamisesta, kysymykset liittyvät esimerkiksi haastateltavien taloushallinnon osaamiseen, yhteistyön sujuvuuteen ja taloushallinnon ulkoistamisen taustoihin. Seuraavassa teemassa, asiakkaan tarve, selvitetään laajemmin, millaisissa tilanteissa tilitoimiston apua hyödynnetään ja on hyödynnetty, sekä millaisia laskelmia ja raportteja tilitoimistolta tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Viimeisessä teemassa, tilitoimiston tarjoama tuki, keskitytään tilitoimistolta tulleisiin ehdotuksiin ja tilitoimiston läsnäoloon, sekä toiminnan kehittämismahdollisuuksiin.

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastateltavien asiakkaiden kerääminen oli toimeksiantajan vastuulla. Haasteita asiakkaiden löytämiseen tuottivat aikaisemmin tehdyt tutkimukset, joihin oli haastateltu hyvin laajaa otosta asiakkaista. Lopulta haastatteluihin saatiin kolme melko erilaista asiakasta.

Haastateltava A on turkulaisen osakeyhtiön toinen omistaja. Yritys on ollut nykyisillä omistajillaan noin kymmenen vuoden ajan ja työllistää tällä hetkellä noin 16 työntekijää. Yritys A on ollut Tilikeskuksen asiakkaana reilun vuoden verran.

Haastateltava B on Turun alueella toimivan säätiön toiminnanjohtaja. Säätiö tuottaa vanhuksille asumis- ja hoivapalveluita. Säätiö on ollut Tilikeskuksen asiakkaana noin 7 vuoden ajan.

Haastateltava C on turkulaisen osakeyhtiön toimitusjohtaja. Yritys C on yli 20-vuotias ja työllistää tällä hetkellä noin 16 henkilöä. Yritys on ollut Tilikeskuksen asiakkaana nyt noin 8 vuotta.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2018. Tapaamiset sovittiin asiakkaiden toimitiloihin ja niissä olivat läsnä vain haastattelijat ja haastateltavat. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin.

## 4.4 Tutkimustulokset

### 4.4.1 Ulkoistamisen taustaa

Yhdelläkään haastatelluista ei ollut taustaa taloushallinnon parissa työskentelemisestä. Haastateltavat B ja C ovat aikoinaan suorittaneet oikeustieteellisessä yhden kirjanpidon kurssin, mutta muuten osaaminen on saatu käytännöstä. Haastateltava B kertoi hankkineensa vuosien varrella myös alaan liittyvää kirjallisuutta, mutta kukaan haastatelluista ei esimerkiksi ollut osallistunut yrittäjille tarjottaviin taloushallinnon koulutuksiin. Haastateltava A kertoi saaneensa tarjouksia erilaisista koulutuksista, mutta yrittäjän ajan rajallisuus ei ole ainakaan vielä saanut lähtemään mukaan. Hän perusteli kouluttamattomuuttaan seuraavasti:

”Kun tää nyt toimii jollain tavalla, niin ehkä jotain ollaan hallittu ja osattu.”

Haastateltava C oli alun perin suunnitellut, että hoitaisi yrityksen kirjanpitoa toiminnan alussa itse. Käytännössä kuitenkin jo ensimmäisen tilikauden kirjanpidon ja tilinpäätöksen teki tilitoimisto. Tämän jälkeen haastateltava C on vaihtanut tilitoimistoa kaksi kertaa ja aina isompaan toimistoon. Kun haastateltava C:ltä kysyttiin taustoista siirtyä juuri Tilikeskuksen asiakkaaksi, hän vastasi seuraavasti:

”Ensin yhden hengen tilitoimistosta parin hengen toimistoon ja kun sieltä loppuivat resurssit kesken, siirryttiin Tilikeskukselle. Aina oikeastaan ollaan vaihdettu, kun on alkanut tuntumaan siltä, että ei viitsi kysyä kirjanpitäjältä, kun sillä on kädet täynnä muutenkin.”

Haastateltavien A ja B kohdalla taloushallinnon ulkoistamispäätös oli tehty aikaisempien toimitusjohtajien toimesta. Heidän astuttuaan johtoon tilitoimisto on kuitenkin molemmissa organisaatioissa vaihtunut ainakin kerran. Haastateltava A:n kohdalla viimeisimpään vaihdokseen virallista syytä ei selvinnyt, mutta haastateltava kertoi kärsineensä aikaisemman tilitoimiston kanssa joistakin kommunikaatiovaikeuksista.

Haastateltava B tuli organisaationsa johtoon vuonna 2009 ja vaihtoi taloushallinnon Tilikeskukselle muutaman vuoden kuluttua. Hän kertoi saaneensa aikaisemmalta kirjanpitäjältä vain perusjutut, eli käytännön kirjanpidon ja tilinpäätökset. Yhtenä syynä vaihtamiseen oli ainakin muiden palvelujen ulkoistamisen ja lisälaskelmien tarve.

Haastateltava B kommentoi tilitoimiston vaihtopäätöstä seuraavasti:

”Haluan ulkoistaa mahdollisimman paljon asioita ammattilaisille ja ne parhaat ammattilaiset yrittää sitten aina löytää.”

#### 4.4.2 Asiakkaan tarve ja nykyinen palvelukokonaisuus

Haastateltava A:n kohdalla ulkoistettuna ovat ainoastaan ”pakolliset” ulkoisen laskentatoimen tehtävät. Kirjanpitäjältä saadaan kuukausittain tase ja tuloslaskelma ja palkanlaskijalta tavanomaiset palkkalistat ja työntekijäkohtaiset palkkalaskelmat. Haastateltava A ei ole tähän mennessä pyytänyt mitään sisäisen laskentatoimen toimintoja, sillä esim. hinnoittelulaskelmat ovat heidän toimialallaan hankala toteuttaa muiden toimesta ja investointilaskelmille tai kustannuslaskelmille hän ei kokenut olevan tarvetta. Hän ei kuitenkaan sulkenut pois mahdollisuutta, ettei hinnoitteluakin voisi jonain päivänä ulkoistaa.

Tilitoimiston tarjoamien palvelujen hyödyntäminen on kuitenkin muuttunut vuosien varrella paljon. Haastateltava A:n kohdalla avainasemassa on uudenlaiset sähköiset mahdollisuudet ja he ovatkin hyödyntäneet tilitoimiston tukea ja osaamista käyttämänsä Lemonsoft-toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Yrityksellä oli ohjelmisto käytössä jo ennen Tilikeskusta, mutta nyt uuden tilitoimiston ja osaavan henkilökunnan avulla Lemonsoftin ympäristöä on räätälöity heidän tarpeisiinsa sopivammaksi ja kaikki turhat ominaisuudet on rajattu pois. Koska tilitoimistolla käytetään myös samaa ohjelmistoa, yrittäjät saavat tarpeelliset raportit ohjelmasta suoraan ulos, eikä niitä tarvitse pyytää erikseen kirjanpitäjältä. Tällaisia raportteja ovat esimerkiksi avoimet laskut sekä myynnin ja ostojen mittaristot.

Haastateltava C:n kohdalla tilitoimistolle on ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta. Kuukausittain tilitoimistolta saapuvat raportit ovat kuitenkin kaikki melko tyyppisiä ulkoisen laskennan raportteja. Haastateltava C:llä on haastateltava A:n tapaan käytössä tilikeskuksen kanssa yhteisesti Lemonsoft-ohjelmisto, josta he pääsevät tarkkailemaan erilaisia raportteja ja mm. avoimien laskujen listausta. Minkäänlaisia investointilaskelmia, erityisiä kustannuslaskelmia tai budjetteja ei ole tähän mennessä laadittu, sillä yrittäjän mukaan toiminta on niin yksinkertaista, ettei niitä ole tarvittu. Perinnänkin yrittäjä on halunnut hoitaa itse, oman perintätoimisto-taustansa vuoksi. Hän kokee, että henkilökohtaisesti ja ystävällisesti lähestymällä saadaan parempia tuloksia aikaan ja kyseinen toimintatapa sopii myös yritykselle paremmin.

Säätiön, eli haastateltava B:n kohdalla on hyödynnetty haastatelluista eniten erilaisia sisäisen laskennan palveluja ulkoisten laskelmien lisäksi. Kuukausittain saapuvat raportit liittyvät ulkoiseen laskentaan, mutta neljännesvuosittain haastateltava B saa tilitoimistolta kustannusraportin, josta löytyy vertailu budjettiin ja asiakkaan toivoma indeksiosio. Näiden lisäksi Tilikeskuksen tehtävänä on ollut mm. selvittää mihin asukkailta perittävä palvelumaksu perustuu sekä erilaisten lieveilmiöiden myötä tehdä lisäselvityksiä säätiön talouteen liittyen. Myös esimerkiksi budjetit laaditaan aina yhteistyössä tilitoimiston kanssa.

Haastateltava B:n kohdalla tilitoimistoon on ulkoistettu kirjanpidon lisäksi palkat ja myös vuokrareskontranhoito. Reskontranhoitaja hoitaa laskutuksen ja seuraa myös avoimien laskujen tilannetta. Perintä hoidetaan puoleksi Tilikeskuksen ja haastateltava B:n kesken.

Kaikkien haastateltujen kohdalla tilitoimiston tukea tarvitaan päivittäin ja sinne ollaankin yhteydessä jatkuvasti. Tilitoimisto koetaan tärkeänä neuvonantajana. Suurin osa yhteydenotoista liittyy erilaisiin toiminnassa herännäisiin kysymyksiin ja neuvojen tarpeeseen. Kaikkien kohdalla esimerkiksi palkat ja niiden erikoistilanteet tai laskutukseen liittyvät asiat saavat usein ottamaan yhteyttä tilitoimistoon.

Haastateltavilta kysyttiin myös lähimenneisyyden päätöksenteosta ja siitä, käytettiinkö tilanteissa hyödyksi tilitoimiston tukea tai johdon laskentatoimen välineitä. Tähän haastateltavat A ja C kertoivat kysyneensä kirjanpitäjän mielipidettä ja saaneensa tilitoimistolta tukea päätöksentekoon, mutta mitään virallisia laskelmia ei ole teetetty. He kertoivat yhteydenoton kynnyksen olevan hyvin matala, jos mielessä on jotain johdon tilitoimistolla saattaisi olla näkemys, mutta erityisille laskelmille ei koettu olevan tarvetta.

Haastateltava B koki, että on hyödyntänyt tilitoimistoa ja omaa kirjanpitäjäänsä vähän turhankin paljon. Hän jopa pelkää kuormittavansa omaa tiimiänsä liikaa. Ainoana tilanteena, jossa olisi hänen mielestään vielä paremmin voinut ottaa tilitoimiston avun käyttöön, hän koki taannaisen työsuhdekriisin. Hän toivoi nyt jälkiviisaana, että kriisiin liittyvät kustannukset olisi sijoitettu samalle kustannuspaikalle/tilille, jotta nyt jälkikäteen nähtäisiin paremmin, mitä kriisi ja kriisinhallinta kokonaisuudessaan maksoivat. Kyseistä toimenpidettä ei aikanaan tehty, koska toiminnanjohtajalla oli omakin pää pyörällä erikoistilanteesta. Erittelyn avulla olisi nähty helposti, oliko ratkaisu oikea verrattuna siihen, että työntekijä olisi ”maksettu ulos” heti. Näin tilanteen selittäminen hallitukselle olisi myös ollut helpompaa ja vastaisuuden varalle olisi olemassa dokumentteja.

#### 4.4.3 Tulevaisuuden muutospainet ja tilitoimiston tuen lisääminen

Haastateltava C:n kohdalla johdon laskentatoimen ulkoistaminen on vasta kunnolla pääsemässä alkuun. Nyt tarkoituksena on valmistaa yritykselle ensimmäistä kertaa tulosennuste ja Tilikeskus on projektissa aktiivisessa roolissa. Yrityksen toimiala on siitä haastava, että kuukausittain saatavista raporteista on erittäin hankala ennustaa kokonaistilannetta. Toiminta koostuu pienestä määrästä isoja kauppvoja, ja kassavirta ei jakaudu tasaisesti, joten reaaliaikaiselle tulosennusteen suunnittelemiselle olisi suuri tarve. He ovat tilitoimiston kanssa jo käyneet tilannetta läpi ja tekevät nyt yhdessä töitä juuri haastateltava C:n tarpeen tyydyttämiseksi.

Haastateltava C:n toiveena olisi myös kehittää juuri heidän toimialaansa sopiva ja luotettavampi kuukausiraportti, johon olisi kenties yhdistetty reaaliaikaista tulosennustetta. Yrittäjä toivoo, että sellainen saadaan lähivuosina kehitettyä. Tilitoimiston tukea tarvitaan seuraavien vuosien aikana myös varaston arvostamiseen. Yrityksen varastoa ei ole tähän mennessä kirjattu taseeseen, sillä mitään ei ole ostettu varastoon, vaan se on koostunut työmailta ylimääräisiksi jääneistä tarvikkeista. Yrityksen sitouduttua myös huoltotehtäviin he ovat alkaneet ostaa varaosia varastoon ja varaston arvo on kasvanut merkittävämmäksi.

Haastateltava A kertoi heillä olevan erilaisia suunnitelmia tulevaisuutta ajatellen, muttei vielä paljastanut enempää. Hän kertoi yrittäjäpariskunnan käyneen kuitenkin jo keskustelua siitä, keneen ottaa yhteyttä tarpeen tullen. Tilikeskuksen hän koki vahvaksi kumppaniksi myös tulevaisuudessa, koska ”se on niin helppoa, kunhan vain ottaa yhteyttä”, ja ”heillä on niin laajasti ja monipuolisesti tukea tarjolla”. Haastateltava A paljasti kuitenkin, että Lemonsoftiin ollaan integroimassa seuraavaksi palkat, jolloin niiden seuraaminen on helpompaa ja mahdollisuus uusien palveluiden hyödyntämiseen on olemassa.

Haastateltava B kertoi seuraavien uudistusten liittyvän palkanlaskentaan ja kustannuslaskentaan. Heillä otetaan palkanlaskennassa käyttöön suoriutumisen arviointi, jonka toteuttamiseen tarvitaan asiantuntijoiden apua. Lisäksi hän mainitsi seuraavaksi kehityskohteeksi myös kustannuslaskennan pohjan, joka on pysynyt entisellään, jotta se olisi vertailukelpoinen. Hänen aikomuksenaan oli ottaa asiat puheeksi seuraavalla tapaamiskerralla tilitoimiston väen kanssa.

#### 4.4.4 Tilitoimiston läsnäolo ja yhteistyön sujuminen

Haastateltavat A ja C kokivat aikaisempien tilitoimistojen kanssa, että ongelmatilanteessa vasta viimeinen vaihtoehto on kysyä tilitoimistolta neuvoa, sillä reaktio kysymyksiin saattoi olla turhautunut tai vastaus niin epäselvä, että itse tutkimalla vastauksen sai helpommin. Tilikeskuksen kohdalla kokemukset ovat aivan päinvastaisia. Yrittäjät arvostavat varsinkin sitä, että henkilökunta puhuu kielellä, jota myös taloushallintoa taitamaton ymmärtää.

Haastateltava A:n mielestä tilitoimisto on ollut todella hyvin läsnä ja perillä asioista. Hän kehui erityisesti Tilikeskuksen toimintaa jo ennen yhteistyön aloittamista:

”Sekin on tosi tärkeä asia, että ennen kuin aloitettiin yhteistyö, niin heitä oli täällä iso porukka ja nähtiin millaisia he ovat ja he halusivat selkeästi tutustua meihin ja me tutustuttiin heihin. Sitten kun aloitettiin yhteistyö, niin tavattiin uudestaan ja mietittiin taas juuri niitä meidän tarpeita. Eli ei olla vaan yksi niistä heidän asiakkaista, jolle tehdään juttuja samalla kaavalla, vaan he halusivat tuntea meidät paremmin, jotta pystyvät myös palvelemaan meitä paremmin.”

Hankaluutta ja suurempia epäselvyyksiä oli ilmaantunut ainoastaan, jos yhteyshenkilöitä oli vaihtunut. Haastateltava B:n kohdalla vaihtumassa on samanaikaisesti palkanlaskija ja vuokrareskontranhoitaja ja haastateltava A:n kohdalla kirjanpitäjä oli juuri vaihtunut. Muutoksen alla on ollut hankalaa tietää, kumpi kirjanpitäjistä, uusi vai vanha, heidän asioistaan on vastuussa ja informaationkulku uuden ja vanhan välillä on sujunut vaihtelevasti. Nyt raporteja ei ole tullut automaattisesti tai ne ovat tulleet myöhässä.

#### 4.4.5 Yhteistyön merkitys ja sen tuottama lisäarvo

Haastateltava A kuvaili tilitoimiston merkitystä yritykselleen seuraavasti:

”Kumppani ja neuvonantaja on tosi osuvia. Kun arjessa tulee joku kysymys vastaan, niin on tosi mukavaa ja helppoa, kun tietää, että siellä on joku kenelle voit oikeasti soittaa ja ne osaa neuvoa. Vanhan tilitoimiston kanssa tällaista ei ollut, vaan ehkä pähkäiltiin keskenämme tai sitten tuntui, että kysyttiin liian vaikeita, tai tuli tosi ympäröityä vastauksia, mistä ei sitten ollut hyötyä. Tilikeskuksen kohdalla tuntuu, että he osaavat puhua sellaisella kielellä, mitä yrittäjäkin ymmärtää. Ja aina tietää, että siellä on se tuki ja kumppani.”



Tilitoimisto koetaan ennen kaikkea neuvonantajaksi. Laajalle levittäytyneen Tilikeskuksen kohdalla lisäarvoa tuottaa se, että samasta paikasta löytyy niin monen alan osaajia. Kaikki palvelut saadaan yhdellä yhteydenotolla, nopeasti ja vaivattomasti. Ison yrityksen eduksi koettiin lisäksi se, että vaikei oma kirjanpitäjä olisi juuri soittohetkellä saatavilla, puhelimeen saadaan joku alan asiantuntija vastaamaan kysymyksiin.

Haastateltava A kertoi olleensa vähän yllättynyt siitä, kuinka suuri yritys lopulta olikin kyseessä. Vaihtaessaan tilitoimistoa, he etsivät ”alun perin jotain pienempää, jotta varmasti olisi se vakihenkilö, joka vastaa, tietää ja tuntee meidät”. Heidän suurin pelkonsa oli joutua heittopussiksi ja halusivat pysyvää ja varmaa turvaa. Tilikeskuksen suuresta koosta huolimatta toivottu pysyvyys, turva ja luottamus ovat kuitenkin löytyneet.

Haastateltava A:n kohdalla lisäarvoa on erityisesti tuottanut heidän käyttämänsä Lemonsoft-ohjelmistoon saatu lisätuki. Vasta nyt Tilikeskuksen myötä tilitoimiston ohjelmistoasiantuntija on käynyt opastamassa yrittäjiä sen optimaalisempaan käyttöön ja kaikkien heille tarpeellisten toimintojen hyödyntämiseen. Ympäristöstä on myös karsittu pois kaikki turha, jolloin yrittäjät eivät enää maksa ylimääräisestä. Haastateltava A kertoi, että he osaavat nyt hyödyntää Lemonsoftista saatavia raportteja paljon paremmin ja saavat sieltä nyt uudenlaisia materiaaleja toiminnan tueksi.

Haastateltava B kertoi olevansa erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun ja että yhteistyön avulla hänen kaikki toiveensa ovat täyttyneet. Hän saa nyt kaiken mitä haluaa, sillä kyseessä on tarpeeksi iso yritys, jolla on intoa ja jolla riittää resursseja toteuttaa myös vaativampia projekteja. Hän kertoi yhteistyön olevan todella hedelmällistä kaikkien kesken ja saaneensa sellaisen vaikutelman, että tilitoimiston henkilökunta on oikeasti kiinnostuneita heidän säätiön toiminnasta ja tiedottavat haastateltava B:tä jos ovat kuulleet jotain hänen kannaltaan mielenkiintoista.

Haastateltava B kehui myös Tilikeskuksen myötä tehtyjä uudistuksia, jotka hänen mukaansa ”ei varmaan saisi jos nyhjäisi semmoisessa pienessä tilitoimistossa”. Haastateltava B:n kohdalla vaihdettiin siis tilikarttaa, heidän siirtyessään Tilikeskuksen asiakkaiksi. Uusi kirjanpitäjä oli ehdottanut vaihtoa yleisemmin käytössä olevaan, järkevämpään ja parempaan tilikarttaan. Haastateltava B on tyytyväinen siihen, että isossa toimistossa seurataan aikaa paremmin ja koulutaudutaan herkemmin. Myös haastateltava C oli todella tyytyväinen juuri Tilikeskuksen isoon kokoon, koska hankalampiinkin kysymyksiin löytyy nyt aina vastaaja ja nopeasti.

Kaikki haastateltavat kokivat tilitoimiston erittäin tärkeäksi osaksi heidän toimintaansa. Kirjanpitäjän ja muun taloustiimin kanssa ollaan yhteyksissä päivittäin tai useita kertoja viikossa. Haastateltava B kertoi oman kirjanpitäjänsä jopa muistuttelevan eräännyvistä laskuista, jos niitä on sattunut unohtumaan. Haastateltava C:lle hyvä tilitoimisto tuo mielenrauhan, kun se hoitaa asiat kunnolla, ja hän onkin todella tyytyväinen yhteistyöhön.

#### 4.4.6 Kehittymismahdollisuudet entistäkin paremmaksi kumppaniksi

Haastattelutilanteessa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset: ”Onko tilitoimisto tarjonnut apua päätöksentekoon?”, ja seuraavaksi: ”Tuntuuko, että tilitoimisto markkinoi aktiivisesti uusia palveluja tai ohjelmistoja?”.

Kaikkien vastaus molempiin oli sama: ”Ei”. Haastateltava B kertoi lisämyynnin jäävän kirjanpitiimin vastuulle ja kaikki lisäpalvelut mitä on yhteistyön aloittamisen ostettu, ovat tulleet hänen aloitteestaan. Haastateltava B myös muisti Tilikeskuksen lähettämän lehden, mutta muut vastaajat eivät sitäkään.

Kaikki haastatellut kertoivat ottavansa mielellään neuvoja vastaan toiminnan kehittämistä ajatellen. Toivomuksena oli kuitenkin juuri heidän yritystään koskevat ja mahdollisesti juuri kirjanpidosta poimitut epäkohdat, joita kannattaisi kehittää. Tällöin ehdotukset, mitä luultavimmin tulisivat omalta kirjanpitäjältä tai muulta tiimiltä. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että lisämyynnin ei pitäisi olla kirjanpitäjän harteilla, vaan erillisen myyntitiimin tai palvelupäällikön tehtävä.

Haastattelutilanteessa käsiteltiin myös sitä, miten haastateltavien mielestä toimeksiantaja voisi paremmin markkinoida palveluitaan. Kaksi kolmesta haastatellusta oli sitä mieltä, että sähköpostimarkkinointikaan ei olisi pahasta, mutta jää usein huomioimatta. Haastateltava A toivoi yleismaailmallisten massapostien sijaan yrityskohtaisia ja mahdollisesti juuri heidän yritykselleen räätälöityjä avuntarjouksia. Haastateltava A mainitsi myös tiedottamisen yrityksellä käytössä olevaan ohjelmistoon liittyen ja antoi konkreettisen ehdotuksen tilitoimistolle olla vielä paremmin läsnä:

”Jos siihen (järjestelmään) tulee jotain päivityksiä tai muuta, niin info tulisi kans heti meille ja vaikka joku näyttämään, miten sitä käytetään.”

Haastateltava C taas toivoisi apua ja tiedottamista ajankohtaisiin uudistuksiin liittyen. Hän mainitsi esimerkkinä uuden tietosuoja-asetuksen, jonka vaatimat toimenpiteet olisi voinut ulkoistaa tilitoimistolle, mutta koska tilitoimiston oma valmistautuminen oli vielä kesken, yrittäjä joutuu painimaan asian kanssa yksin.

Kaikki haastatellut toivoivat ensisijaisesti henkilökohtaisia yhteydenottoja. Haastateltavat B ja C olivat sitä mieltä, että asiakkaan ja Tilikeskuksen tiimin välisiä tapaamisia pitäisi ehdottomasti olla enemmän ja siinä olisi oiva paikka myös Tilikeskuksen lisämyynnille. Tapaamisessa voitaisiin arvioida asiakkaan palvelutarve uudestaan, sillä yritysmaailman muuttuessa yritykset voisivat hyvinkin olla valmiita maksamaan lisää hyödyllisistä materiaaleista.

Haastateltava B vastasi kysymykseen: ”Miten tilitoimisto voisi olla paremmin yrittäjän tukena?” seuraavasti:

”Silloin, kun asiakas vaihtaa tilitoimistoa ja varsinkin jos vaihtaa hyvin erilaisesta firmasta, tai vasta aloittelee toimintaansa, niin otetaan varmaan aika minimi. Mutta jos me esimerkiksi käytäisiin se lista nyt uudestaan läpi. Niin varmaan meillekin voisi löytyä jotain uusia palveluita.”

Hän nosti esille myös tilanteet, jossa yhteyshenkilö on vaihtumassa. Tällöin toimintatavat voivat uuden henkilön kautta automaattisesti muuttua, mutta samassa voisi olla hyvä tilanne käydä läpi, millaisia toiveita asiakkaalla yhteistyöltä on ja olisiko uudella asiantuntijalla jotain parannusehdotuksia aikaisempaan verrattuna.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, millaisia johdon laskentatoimeen liittyviä tarpeita toimeksiantajan asiakkailta on ja miten hyvin he jo nyt hyödyntävät tilitoimiston tarjoamia palveluita, sekä millaisia johdon laskentatoimen työkaluja toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen. Lisäksi tutkittiin, miten toimeksiantaja voisi kehittyä ja toimia paremmin yritysten johdon tukena.

Johdon laskentatoimen ulkoistamisesta ja sen kannattavuudesta löytyi useita julkaisuja viimeisen viidentoista vuoden ajalta. Viime vuosien julkaisuissa myös korostettiin asiakkaiden tarpeiden lisääntymistä, tilitoimiston palvelukattauksen laajentumista ja taloushallinnon asiantuntijan muuttuvaa roolia raportintuottajasta yrittäjän kumppaniksi. Teorialähteiden mukaan taloushallinnon ja johdon laskentatoimen palvelujen ulkoistaminen on yrityksille hyvin kannattavaa ja globaalissa markkinataloudessa pian myös välttämätöntä. Aiheesta ei kuitenkaan löydy vielä minkäänlaisia tutkimuksia saati tuloksia. Lähteiden ennusteiden mukaan muutoksen pitäisi jo nyt olla näkyvissä toimialalla. Hämärän peittoon jääkin nyt todellisuus siitä, kuinka paljon johdon laskentatoimea yleisesti on ulkoistettu ja onko ulkoistamisesta ollut kyseisille yrityksille paljonkin hyötyä.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella ulkoistetun taloushallinnon palvelukokonaisuus koostui eri yrityksissä hyvin erilaisista asioista. Haastateltavien yritysten ulkoistamistarpeet ja yrittäjien asenteet vaihtelivat myös hyvin paljon. Vain yksi kolmesta haastatellusta oli ulkoistanut johdon laskentatoimen palveluja ja yksi juuri lisäämässä niitä palvelukokonaisuuteensa. Suuremmalla otannalla olisi voitu paremmin arvioida ja yleistää tilannetta toimeksiantajan asiakaskunnassa. Toisaalta totuus on kuitenkin se, että Suomen yrityskentältä löytyy hyvin erilaisia yrityksiä, erilaisilla tarpeilla, joten myös taloushallinnon tarpeet vaihtelevat yritysakohtaisesti yleisellä tasolla.

Toimeksiantajan kehitystavoitteena on kantaa titteliä Taloushallinnon kumppani vuonna 2020. Tähän projektiin on saatu Tekesin apurahaa ja avuksi on palkattu valmentaja. Tavoitteet eivät kuitenkaan ainakaan vielä ole selkeästi näkyneet haastatelluille asiakkaille. Uusien palveluiden markkinointi on lähes olematonta ja uudistukset tilitoimistossa eivät näy asiakkaille. Tilitoimisto koettiin tärkeäksi neuvonantajaksi, mutta taloushallinnon kehittäminen on edelleen pääosin yrittäjän vastuulla. Asiakas saa tilitoimistolta haluamansa laskelmat, mutta niitä pitää ensin osata pyytää.

Haastattelujen alkumetreillä kaikki haastateltavat ovat kaikin puolin tyytyväisiä hyvin sujuneeseen yhteistyöhön. Haastattelun edetessä kaikki kolme keksivät kuitenkin kehityksen kohteita. Tärkeimmiksi niistä muodostuivat aktiivisempi läsnäolo, jälkimarkkinoinnin kehittäminen ja asiakkaiden parempi tiedottaminen. Kaikki kolme asiaa ovat tällä hetkellä asiakkaan oman kirjanpitäjän vastuulla. Konkreettiseksi keinoksi edellisiin kehityskohteisiin esitettiin tapaamiset taloustiimin, palvelupäällikön ja asiakkaan kesken. Tapaamisissa molemmat osapuolet voisivat tiedottaa menneistä ja tulevista uudistuksista ja ennen kaikkea tapaamisessa voitaisiin käydä läpi kyseisen asiakkaan palvelukokonaisuus. Näin osapuolet olisivat myös enemmän läsnä toisillensa, kuin pelkän sähköpostiviestittelyn kautta.

Tiltoimistojen tämän päivän tavoitteena on kehittyä neuvonantajasta yritysjohton kumppaniksi. Toimeksiantajan kohdalla tähän on hyvät mahdollisuudet, koska asiakkaiden luottamus on saavutettu hyvin lyhyessäkin ajassa ja toimeksiantaja koettiin tärkeäksi neuvonantajaksi yritystoiminnan tukena. Kaikki haastatellut olivat myös melko avoimia uusille työkaluille. Yrittäjille pitää kuitenkin opetella myymään nämä uudet palvelut. Johton laskentatoimen kohdalla varsinkin mikroyrityksillä ja yrittäjillä voi olla sellainen ajatusmaailma, ettei ylimääräisille laskelmille ole tarvetta, jos toiminta on muutenkin vuosittain pienessä kasvussa. Yrittäjille täytyy esitellä juuri heidän toiminnalleen kannattavimmat laskelmat ja eritellä niistä saatavat hyödyt. Laskelmat tulee myös osata avata yrittäjän ymmärtämällä kielellä ja yhteydenottojen tulee olla henkilökohtaisia.

Haastateltavat asiakkaat kaipasivat siis juuri Antti Ahon kuvaamaa uudenlaista taloushallinnon asiantuntijaa. Sellaista, joka kyselee, keskustelee, on proaktiivinen ja tunnistaa asiakkaan toiminnassa olevat kehityskohdat, joista asiakas ei välttämättä ole edes tietoinen. Tässä toimeksiantajalla ja muilla alan toimijoilla on varmasti vielä paljon kehittämisen varaa. Muutos kirjanpitäjästä konsultiksi ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan tukea tarvittaisiin niin tiltoimiston johdolta, kuin taloushallintoliitoltakin. Taloushallinnon ammattilaiset eivät ole aiemmin tottuneet markkinoimaan ja myymään palveluitaan, joten varsinkin vuorovaikutuksen ja myynnin koulutuksille olisi varmasti tarvetta.

Toimeksiantajan etuna muutosprosessissa ovat mm. iso koko, pitkälle digitalisoidut järjestelmät ja johdon innostus lähteä kehittämään toimintaa. Suuren toimiston haasteena on kuitenkin se, että prosessi kokonaisuudessaan vie enemmän aikaa ja koko suuren henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen muutokseen ei tapahdu hetkessä.

Tilitoimistokentällä toimii paljon pieniä muutaman hengen toimistoja ja yksityisyrittäjiä, joiden täytyy suunnitella ja lähteä toteuttamaan muutosta omatoimisesti. Digitalisaation hyödyntäminen ja uusien järjestelmien käyttöönotto on myös hyvin vaihtelevaa yrityskentän pienempien toimijoiden kesken. Taloushallintoliiton tarjoamalla tuella on pienemmille yrityksille varmasti suurempi merkitys kuin isoille toimijoille. Pienemmät yritykset saattavat myös kokea tarvitsevansa itse ensin konsultaatiota, ennen kuin ryhtyvät konsultoimaan asiakasyrityksiään. Toisaalta pienemmän yrityksen kohdalla, jossa rutiinitehtävät on saatu automatisoitua, palvelu voi nyt jo olla huomattavasti ”henkilökohtaisempaa” kuin isojen yritysten kohdalla.

Vaikka Taloushallintoliiton toimitusjohtaja tammikuussa 2017 lupasikin Tilisanomien haastattelussa liitolta paljon tukea ja apua muutosprosessiin, koulutustukea ei kuitenkaan vielä ole kovinkaan paljoa saatavilla. Työnkuvan muutos on kirjanpitäjille kuitenkin erittäin merkittävä, joten tuelle olisi varmasti tarvetta. Vaikka muutos roolissa on suuri ja vie paljon aikaa jotta toteutuu valtakunnallisesti, uskon sen olevan monille mieleinen. Jos rutiinitehtävistä vapautuvaa aikaa ei täytetä uusilla asiakkailla, on mahdollisuus käyttää enemmän aikaa asiakasyrityksen ja toimialan tutkimiseen.

Taloushallinnon yrityskentällä on viime vuosina ollut havaittavissa fuusioitumista ja monet pienet yritykset on sulautettu isompiin toimijoihin. Suuret toimistot ohjaavat alan kehitystä. Muutostilanteessa on kuitenkin mielestäni mahdollisuus myös uusien yritysten syntymiseen. Yrittäjähenkinen ammattilainen, joka kokee taloushallinnon, yritystoiminnan kehittämisen konsultoinnin ja myyntityön omakseen, on avainasemassa tässä markkinatilanteessa. Kysyntää tällaisella ammattilaisella saattaa toki olla myös isompien firmojen palvelukseen – tai jopa muutosprosessin johtamistoimiin.

Tekemistä tulee olemaan vielä paljon, jotta yrittäjät saadaan tosissaan lähtemään tähän ulkoistamisprosessiin ja uudenlaisten laskelmien hyödyntämiseen mukaan. Asiakkaan luottamuksen saavuttamisen jälkeen lisäpalveluiden myynti on kuitenkin helppoa, jos kirjanpitäjältä vain löytyy laskelmien vaativa osaaminen ja myyntitaidot uudenlaisten palvelujen tarjoamiseen. Tilitoimiston asiantuntijarooli on tässä myös avainasemassa. Ammattilaisen tulisi osata konsultoida asiakasta ja tarjota oikeat ratkaisut yrityksen tuloksen parantamiseksi ja kasvun edesauttamiseksi, onhan hänellä siihen parempi koulutus kuin yrittäjällä ja yritystoiminnasta ulkopuolisena tuoreempi näkökulma.

Tutkimuksen empiirisen tutkimusosan laajentaminen myös tilitoimiston henkilökunnan haastatteluihin olisi tuonut tutkimukseen lisää näkökantaa vallitsevasta

ulkoistamistilanteesta. Tässä on kuitenkin mahdollisuus seuraaville opinnäytetyön tekijöille. Aihe on alan toimijoiden kesken hyvin mielenkiintoinen ja niin kuin jo aiemmin on todettu, aiheesta tehdyt tutkimukset ja tutkimustulokset ovat vielä lähes olemattomat, joten lisätutkimuksille on varmasti kysyntää.

## LÄHTEET

Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat. Viitattu 14.2.2018. <https://tilisanomat.fi/yleiset/johdon-laskentatoimen-palvelut-tilitoimistoissa-kehittyvat>

BDO Suomi. 2015. Tutkimus: Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä 2015. Viitattu 4.5.2018. <https://www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk>

Graham, A.; Davey-Evans, S. & Toon, I. 2012. The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. Journal of Applied Accounting Research. Viitattu 4.5.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/business/docview/1027384467/fulltextPDF/738FC2C10D4F4574PQ/2?accountid=14446>

Grönman, M. 2017. Tekes vauhdittaa Tilikeskus-yhtiöiden kykyloikkaa – Asiantuntijapalveluita liiketoiminnan tueksi. Tilitoimistoinfo. Viitattu 29.4.2018. <http://tilitoimistoinfo.katselu.com/2017-1/#/article/12/page/1-1>

Helanto, L.; Kaisaniemi, T.; Koskinen, K.; Kuntola, K & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. – Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor International Oy.

Ikäheimo, S.; Laitinen, E.; Laitinen, T & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.

Jokinen, J. 2017. Toimitusjohtaja Antti Soro: Tilitoimiston neuvonantajan rooli korostuu. Tilisanomat. Viitattu 6.5.2018. <https://tilisanomat.fi/henkilot/toimitusjohtaja-antti-soro-tilitoimistojen-neuvonantajan-rooli-korostuu>

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Kovero, J. 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. Kauppalehti. Viitattu 22.2.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/bdo-keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>

Lawson, R. 2016. How controllers become business partners. Strategic Finance. Viitattu 5.5.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1802419037/fulltextPDF/E5FD3B9FAF0F4BB7PQ/1?accountid=14446>

Lemonsoft 2018a. Toiminnanohjausjärjestelmä. Lemonsoft. Viitattu 18.5.2018. <https://www.lemonsoft.fi/ratkaisu/toiminnanohjausjarjestelma/>

Lemonsoft 2018b. Johdon työkalut. Lemonsoft. Viitattu 18.5.2018. <https://www.lemonsoft.fi/ratkaisu/johdon-tyokalut/>

Länsiluoto, A. 2008. Suomalaisilla suuryrityksillä valinnanvaraa strategisen johdon laskentatoimen menetelmissä. Tilisanomat. Viitattu 6.5.2018. <https://tilisanomat.fi/yleiset/suomalaisilla-suuryrityksilla-valinnanvaraa-strategisen-johdon-laskentatoimen-menetelmissa>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



- Remes, M. 2018. Antti Aho, Talenom: Täysi hyöty irti osaamisesta. Tilisanomat 2/2018. Viitattu 18.5.2018. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/taysi-hyoty-irti-osaamisesta>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puustniekka, A. 2006. 6.3.2 Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 13.5.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Simola, K. 2015. Neljä viidestä pk-yrityksestä hyödyntää jo laajasti – ”Edelläkävijät saaneet kilpailuetua”. Suomen yrittäjät. Viitattu 6.5.2018. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/492814-nelja-viidesta-pk-yrityksesta-hyodyntaa-jo-laajasti-edellakavijat-saaneet>
- Soro, A. 2018. Automaatiosta kevennystä työtaakkaan ja lisäarvoa asiakkaalle. Tilisanomat 2/2018. Viitattu 10.5.2018. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/paakirjoitus/automaatiosta-kevennysta-tyotaakkaan-ja-lisaarvoa-%E2%80%A8asiakkaalle>
- Suomala, P.; Manninen, O & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Turun Tilikeskus 2018. Turun Tilikeskus yrityksenä. Viitattu 29.4.2018. <http://www.tutke.fi/yritys/yritys>
- Tenhunen, M. 2013a. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan?. Tilisanomat. Viitattu 26.11.2017. <https://tilisanomat.fi/content/mita-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>
- Tenhunen, M. 2013b. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat (jatkuu) – osa 3. Tilisanomat. Viitattu 1.3.2018. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat-jatkuu>

## Haastattelurunko toimeksiantajan asiakkaille

Tarkoituksena selvittää, miten hyvin haastateltavat yritykset käyttävät hyväksi tilitoimiston tarjoamia erilaisia palveluita ja hyödynnetäänkö varsinkin johdon laskentatoimeen liittyviä laskelmia.

### Taustatiedot

- Yrityksen nimi ja yritysmuoto
- Yrityksen koko
- Vastaajan asema yrityksessä.
- Toimiala

### 1. Yleistä

- Kuinka kauan taloushallinto on ollut ulkoistettuna? Onko palvelujen hyödyntäminen muuttunut vuosien varrella, miten?
  - Käsittääkö pelkästään ulkoista laskentatoimea?
  - Yhteistyön toimivuus? Kuinka aktiivista yhteistyö on?
  - Odotukset tilitoimiston ja yrityksen yhteistyöltä?
- Millä sanoilla kuvailisit tilitoimiston merkitystä yrityksellesi? (kumppani, neuvonantaja jne.)
- Kuinka usein kirjanpitäjältä tulee yhteydenottoja? entä raportteja? Pystyykö asiakas tarkastelemaan tietoja itse jonkun järjestelmän kautta?
- Mitä ymmärrät termillä: Johdon / sisäinen laskentatoimi

### 2. Asiakkaan tarve

- Millaisia laskelmia ja raportteja tilitoimistolta odotetaan, mitä pyydetään erikseen?
- Onko yrityksessä esim. tehty investointeja tai lanseerattu uusia tuotteita viime vuosina?
  - Millä päätöksenteko on perusteltu? Ovatko päätökset olleet oikeita?
  - Onko laadittu investointilaskelmia?
  - Onko hinnoitteluvaiheessa käytetty hinnoittelulaskelmia?
  - Kuka em. laskelmat on laatinut?
- Laaditaanko yrityksessä budjetteja?
  - Kuinka usein ja kuinka yksityiskohtaisesti?
  - Onko budjetointiin käytetty tilitoimiston tukea?
- Kuinka paljon yritys hyödyntää kustannuslaskelmia?
  - Millaisissa tilanteissa?
- Mihin tilitoimiston tukea kaivataan yrityksen arjessa?
- Onko tilitoimiston tuen tai laskelmien tarve kasvanut? Miksi?
- Tulevat tarpeet ja muutospaineet?
- Onko lähimenneisyydessä ollut jotain päätöksiä, joihin edellä mainittuja laskelmia tai muita johdon laskentatoimen välineitä olisi kannattanut hyödyntää?

- Miksei ole hyödynnetty?

### **3. Tilitoimiston tarjoama tuki**

- Onko tilitoimisto tarjonnut apua laskelmiin?
  - Jos on, millaista?
- Onko tilitoimisto tarjonnut apua päätöksentekoon?
  - Jos on, millaista apua ja miten?
- Markkinoiko tilitoimisto/oma kirjanpitäjä aktiivisesti uudenlaisia palveluita?
  - Miten voisi markkinoida?
- Millaiseksi koettu hyöty laskelmista?
- Onko tilitoimisto tarpeeksi läsnä?
  - Miten voisi olla enemmän läsnä?
- Millaista tukea kaivattaisiin enemmän?