

Vimpari Päivi

**TILIPALVELUJEN KEHITTÄMINEN ASIAKASHYÖDYN NÄKÖKULMASTA –  
CASE PROAGRIA KAINUU RY**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

31.5.2012



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Vimpari Päivi	
Työn nimi Tilipalvelujen kehittäminen asiakashyödyn näkökulmasta – Case ProAgria Kainuu ry	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jormakka Raija Toimeksiantaja ProAgria Kainuu ry
Aika 31.5.2012	Sivumäärä ja liitteet 60+27
<p>Työn aiheena on ProAgria Kainuu ry:n tilipalvelujen kehittäminen. ProAgria Kainuu ry on yleishyödyllinen yhdistys, joka toimii osana valtakunnallista ProAgria-yhtymää. Talousneuvonta on perinteisesti kuulunut järjestön tarjoamiin palveluihin. Valtaosa asiakkaista on maatiloja, joiden rinnalla ovat yritysasiakkaat vähitellen lisääntyneet. Verotuksellisten tulkintojen muututtua osa palveluista on ryhmitelty elinkeinotuloksi luettaviksi tilipalveluiksi. Tilipalvelulle on luotu valtakunnallinen konsepti. Nykyistä palvelutuotetta on tärkeää kehittää konseptin mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on saada lisää tietoa tilitoimistona toimimisesta, tilitoimistojen palveluista sekä nykyisen palvelutuotteen kehittämistarpeista. Tilipalvelutuotetta kehitetään vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita, erityisesti raportoinnillisesti. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimus on yksi lähtökohta tilipalvelujen kehittämiseen, mikä on jatkuvaa toimintaa. Teoriaviitekehystenä tutkimuksessa on palvelujen kehittäminen, joka etenee edelleen tilitoimistopalvelujen tarkasteluun ja lopuksi johdon laskentatoimen keskeisiin menetelmiin. Näiden näkökulmien avulla tuodaan esiin paitsi palvelutuotteen erityispiirteet, myös tilitoimistoalan parhaat käytännöt ja sekä katsaus johdon laskentatoimeen osana raportointia.</p> <p>Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheeseen sisältyi teoriaosuus sekä tilipalvelujen nykytilan tarkastelu. Toimintavaiheessa oli tilitoimistokartoitus sekä malliraportit asiakkaille yksityiskohtaisemmasta kuukausiraportoinnista. Havainnointi toteutettiin kolmen eri yritysasiakkaan haastatteluna. Reflektointivaiheessa koottiin yhteen edellisten vaiheiden tulokset ja tehtiin korjausehdotuksia nykytilaan. Tämän pohjalta saatiin tuloksena ensimmäiset palvelupakettiluonnokset. Työn eteneminen on raportoitu tiimitapaamisissa.</p> <p>Työn keskeisin tulos on havaitut parannukset nykyiseen tuotteeseen. Tutkimus antaa lisää tietoa tilitoimistojen tarjonnasta ja raportoinnin luomisesta mahdollisuuksista. Olennaisimmat muutokset liittyvät tarvekartoitukseen, kirjanpidon jaksotukseen ja raportointiin. Asiakkaiden kanssa olisi hyvä laatia kirjalliset sopimukset. Sopimuksissa pitäisi yksilöidä aikataulut ja palvelun yksityiskohdat. Asiakassuhteen alkuvaiheessa tulee tehdä tarvekartoitus, jotta asiakas saa mahdollisimman hyvin toiveitaan vastaavat raportit. Kirjanpito pidetään kuukausittain ajan tasalla tämän perusteella. Jatkossa asiakashaastatteluja kannattaa jatkaa tilinpäätöksen yhteydessä tai sen jälkeen tehtävän palautekeskustelun muodossa. Tällöin voidaan jatkuvasti parantaa asiakkaan saamaa palvelua.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	talousraportointi, lisäarvo, tuotteistaminen, palvelupaketti
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Higher Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Vimpari Päivi	
Title Developing Accounting Services from Customer Point of View – Case: ProAgria Advisory Centre Kainuu	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jormakka Raija
	Commissioned by ProAgria Advisory Centre Kainuu
Date 31.5.2012	Total Number of Pages and Appendices 60+27
<p>The subject of this thesis is to develop accounting services produced by the ProAgria Advisory Centre Kainuu (later ProAgria Kainuu). ProAgria Kainuu is a non-profit agricultural expert organization. It belongs to the national ProAgria-Group. Farmers are the most important customers of the association, but the amount of entrepreneurs is also increasing. Nowadays all the accounting services are seen as business income of the organization. When the government subsidies are decreasing, the meaning of the accounting services as an important source of income is emphasized. The national ProAgria-Group has developed the concept for these services. The local activities are needed to ensure the ability of ProAgria Kainuu to operate by the concept. Better services benefit the customers, too.</p> <p>The goal in this thesis is to get more information about acting as an accounting firm, the services of accounting firms as well as the needs for development of the current service product, especially from a customer point of view. The research was carried out as an action research. The development of the accounting services is a continuous activity. The theory base of the research consists of the development of services, the examination of accounting services and the main methods of management accounting.</p> <p>The empirical part of the research includes an analysis of the current state of the accounting services, information on other accounting firms, samples of the more detailed monthly report types for clients and interviews with of them. Finally, in the reflection phase the results of the previous steps are collected together, which is the basis for the improvements needed in the service product. Based on this data the first drafts of the service packages are drawn up for future development. The progress of the research is reported in the team meetings of ProAgria Kainuu.</p> <p>The most important results of this thesis are the improvements to the current product. The most essential changes relate to the analysis of customer needs, accruals of the accounting and reporting. It would be good to make written agreements with customers, including for example specified schedules and service details. The analysis of the customer needs is the basis for better reports. In the future interviews should be emphasized. In this way, it is possible to improve the service product further.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	economical reporting, added value, service package
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Opinnäytetyön tekeminen työn ohessa on ollut haasteellinen prosessi. Kiitos ProAgria Kainuu ry:lle mahdollisuudesta olla mukana kehittämässä ajankohtaista aihetta. Arjen työssä ei olisi ehkä ollut kärsivällisyyttä tai aikaa syventyä aihealueeseen opinnäytteen edellyttämällä tarkkuudella. Kehittämistehtävä on antanut ammatillisesti syvyyttä omien työtehtävien tekemiseen. Oman perheen tuki on myös ollut tärkeä taustatekijä.

## EXTENDED ABSTRACT

The subject of this thesis is to develop the accounting services produced by the ProAgria Advisory Centre Kainuu (later ProAgria Kainuu). ProAgria Kainuu is a non-profit agricultural expert organization whose members consist of persons and village associations. ProAgria Kainuu belongs to the national ProAgria-Group. In the administration of ProAgria Kainuu there are six board members and the director. ProAgria Kainuu produces different advisory services for its customers. Farmers are the most important customers of the association, but the amount of entrepreneurs is also increasing.

Some services are partly financed with subsidies granted by the government of Finland. The accounting services are directly financed by customers. Nowadays all the accounting services are seen as business income of the organization. When the government subsidies are decreasing, the meaning of the accounting services as an important source of income is emphasized. The national ProAgria-Group has developed the concept for these services. The local activities are needed to ensure the ability of ProAgria Kainuu to operate by the concept. Better services benefit the customers, too.

The goal in this thesis is to get more information about acting as an accounting firm, the services of accounting firms, as well as the needs for development of the current service product, especially from a customer point of view. The most important question in this research is to clear out how the service product should be improved to better meet customer needs and to be more competitive. The reports are concrete results, which the customer is interested in. Better reports are a special goal in this study.

The theory base of the research consists of the development of the services, the examination of accounting services and the main methods of management accounting. The development of the services is a natural choice as one part in the theory, since the product is service-based. The methods of management accounting are inside many services in accounting firms. To really get a better product it is important to notice and understand what is inside the product in question. The third part of the theory, the examination of accounting services, was selected because there are many successful accounting firms from which it is possible to learn something new. Also, the meaning of the Association of Finnish Accounting Firms is important, because this association regulates and guides the accounting firms and the authorization of the accounting firms.

Services consist of processes, which use a wide range of resources. Services are produced and consumed often at the same time and the customer is in some way involved in the production process. The idea in the service-based business logic is that it promotes the value creation processes for the customer. In this case, the company takes responsibility for customers' processes and activities to support the appropriate processes. (Grönroos 2009, 82 – 83.)

The quality of service is affected by the expectations of the service level, the organization's image, as well as technical and operational quality. The technical quality of service describes the technical service, such as the speed of service. The functional quality of service indicates the less measurable factors of service, such as staff attendance and attitude as well as the general atmosphere. Technical and functional quality, combined with the company's image and expectations occurred through advertising and other communications are the basis of the overall service quality. Simplifying the service process, as well as staff training will help to reduce the risk of failure in the production the service. (Palmer 2011, 287.)

The supply of services may be renewed in many ways. The subject of reforming the service may be focused on the style or appearance of the service. It may be an improvement to the service itself. Service reform can also focus on expanding services to existing audiences, or to offer a whole new kind of service to an existing need. In the extreme case an entirely new solution to the new needs is developed. Service development is based on the company's business strategy and it should be ensured that skills and resources will be utilized as profitably as possible. Service development work creates customer value. Customers should be involved in the development, testing and evaluating of the service. (Jaakkola et al 2009, 3.)

The demonstration of the value provided is a challenging task, but it offers opportunities for service development. The added value of the service should contribute positively to the customer's business operations. The economic impact assessment aims at promoting the client's financial situation. In the evaluation phase of the provided value it is useful to have good communication with the customers. It would be good to offer them service-related materials, which support decision-making. The demonstration of value is also a way to turn discussions away from the price. The participation of the customer in the business evaluation and comparison of alternatives is critical to the success of the service. This provides the organization with better information on the current situation. The customer may confirm the earli-

er estimates and give his or her own view on the impact of the service. (Kaario et al 2003, 96 – 97.)

The customer knowledge is based on listening to the customer. This provides the service provider with important information about the customer relations in practice, which in turn offers the opportunity to develop the customer relationship skills. In customer listening both qualitative and quantitative research methods can be used. Using the quantitative research it is possible to explain in detail what has happened. To find out why something happened, the qualitative research is more appropriate. The methods of the qualitative study are, for example, interviews, observation and action research. (Mattinen 2006, 14, 47 – 50.)

Accountancy is divided into two aspects. Financial accountancy focuses on the company's external reporting. It aims at providing information for the company's stakeholders, tax authorities and investors. Management accounting focuses on measuring and reporting economic and other possible information for decisions made by the management. Management accounting involves several important plans, such as strategy formulation, decision-making, use of resources, safeguarding of assets and internal controls. Cost accounting provides information for management and financial decisions. (Kinnunen, Laitinen Laitinen, Lepiniemi & Puttonen 2010, 81.)

Profitability is the most central in the continuity of a business. The company should be able to generate enough income in relation to the invested capital to be profitable. The objective depends on the stakeholders' requirements. The relationship between profitability and growth is important for the liquidity and solvency of the company. In difficult times the liquidity or the solvency may be disturbed and lead to a crisis. Cash reserves and cash flow financing are the dimensions of liquidity. Large cash reserves allow the company to cope with its expenditure. On the other hand, sufficient cash flow financing maintains cash reserves. If the activity is not profitable enough, cash flow financing is not sufficient to maintain liquidity. This causes problems in the company and is an indication of uncontrolled growth. The financial structure and the ability to repay are the dimensions of solvency. Unprofitable activity will weaken the financial structure and make it more difficult for the company to get new foreign capital. The costs of the foreign capital will increase. The repayment capacity is about the adequacy of the company's cash flow to cover debt repayment. In the long term revenue funding must be sufficiently guaranteed to ensure debt repayment. In the short term it is still possible to manage debt repayment on borrowed money. The best thing

for companies would be slow and profitable growth. In this case, liquidity and solvency would be at an excellent level. The worst situation is rapid growth but low profitability, in which case liquidity and solvency are weak. (Laitinen 2007, 342 – 345.)

Periodic reporting should have elements in the following areas: profitability monitoring through financial reporting, monitoring of liquidity using cash flow statements and strategic performance monitoring. To find out the appropriate reporting entity it should be considered what information to report, the form in which the information is presented, when and how the reporting is carried out. The reported cases should be handled in a comprehensive way and in accordance with the principle of relevancy. Available information should also be correct, neutral, comparable and verifiable. Accountancy basic tasks include making revisions to prevent incorrect information from reaching the reports. Numeric reports can be supplemented with graphical elements to improve legibility. (Jarvenpaa et al 2001, 263 – 264.)

The research was carried out as action research. This thesis includes the first cycle of the development of the accounting service, which is a continuous activity. The planning phase included the theory and the analysis of the current state of the product. In the activity phase other accounting firms were studied and models of better reports for the customers were drafted. The observation phase included the customer interviews. In the reflection phase the results were collected together to find out improvements in the current product and the first drafts of the new service packages were drawn up. They are the basis for future development. The progress of the research was reported in the expert team of ProAgria Kainuu.

In the planning phase the current product and the current customers were reviewed in the team meetings of ProAgria Kainuu. The services were described as processes. The process descriptions were based on the researcher's own practical experience, which is why they were also reviewed in the first team meeting. The next step in the study was to carry out the general accounting office survey and preparation of the model reports to use in the customer interviews.

The purpose of the review of the accounting firms was to obtain an overall picture of what kind of account services are offered in the accounting firms operating in Kainuu. In addition, the service offerings in the largest Finnish accounting firms were also studied. The preparation of the model reports was important to gain experience about how complicated it



is to produce the reports and what possibilities the software offers. In addition, it was easier for the customer to take a view on what kind of information it is possible to follow, when the information was displayed in a concrete way. The implementation phase was specifically focused on tailored reporting.

The observation phase was conducted as theme interviews. The customers were requested, for example, to give feedback on the quality of the services, interest in the management accounting aspects in the services, such as cost center accounting and budgeting, as well as interest in the interim financial statements and opinions about using the financial administration service clock. Sample reports were used in the interviews to represent wider reporting than normally. In the future, these customers will get custom-made reports in accordance with their desires.

The changes in the product were the most important result obtained in this research. One of the changes is a written agreement, which should be made with all the customers. The agreement includes, for example, the schedules and responsibilities of both parties. The needs of the new customers have to be analyzed, too. The research also clarified how often to record depreciations and other revenues and costs that belong to the accounting period in question (accruals). There are three main options to record these accruals to the bookkeeping of the customer organization: to record them monthly or for selected periods or only yearly. The reporting is tailored to customer specifications: every customer receives the reports which have been agreed with him/her. Regular feedback from the customers is needed in order to further improve the service product. One possibility is to interview the customers, for example, at the end of the year. The information gained in the research was used to draw up the first service packages which are the basis for future development.

There are several topics for further research. One important subject is planning marketing, as well as the formulation of the strategy. In the future a brochure should be drawn up concerning the accounting services. Next autumn the service will get its own sub-site on the web-pages of the association. Pricing is also one central issue to develop, since it will affect the profitability of the product. Ensuring the quality of the product will be important in the future, too. The need to develop the feedback system was discussed in the team meetings. It may be useful also in the other provided services.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve	1
1.2 Yrityskirjanpito palveluiden aiempi kehittämistyö neuvontakeskuksessa	5
2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN, TILITOIMISTOPALVELUT JA TALOUSRAPORTOINTI TILIPALVELUTUOTTEEN TAUSTATEKIJÖINÄ	6
2.1 Palvelujen kehittäminen	6
2.1.1 Palvelujen luonne	6
2.1.2 Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla	9
2.1.3 Arvomyynti ja asiakkuusosaaminen	12
2.2 Tilitoimistopalvelut	15
2.2.1 Ulkoistaminen	16
2.2.2 Tilitoimiston valinta	18
2.2.3 Mistä asiakkaan kanssa pitäisi sopia?	20
2.2.4 Auktorisointi – hyvän tilitoimiston tunnusmerkit	22
2.3 Talousraportointi ja sen sisältö	23
2.3.1 Talousviestintä ja johdon tietotarpeet	24
2.3.2 Johdon laskentatoimen keskeiset osa-alueet	26
2.3.3 Raportointi	29
2.3.4 Riskit ja taloudellisen kriisin ennustaminen	35
3 PALVELUTUOTTEEN OSA-ALUEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	38
3.1 Kehittämistehtävän kuvaus	38
3.2 Suunnittelu – tilipalveluiden nykytila	39
3.3 Toiminta – tilitoimistojen tarkastelu ja malliraportit	43
3.3.1 Tilitoimistojen tarkastelu	43
3.3.2 Tilannekatsaus tiimitapaamisessa	46
3.3.3 Malliraporttien laadinta	47
3.4 Havainnointi – asiakashaastattelut	48
3.4.1 Haastateltavien yritysten valinta ja haastattelun valmistelu	48
3.4.2 Yrityshaastattelujen yhteenveto	49

3.5 Reflektointi – johtopäätökset ja ensimmäisten palvelupakettien luonnokset	50
3.5.1 Korjaukset nykytilaan	51
3.5.2 Palvelupakettien kokoaminen	52
4 POHDINTA	55
LÄHTEET	58
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tilipalvelutoiminnan kehittäminen ProAgria Kainuu ry:ssä. ProAgria Kainuu ry on juridisesti itsenäinen, maaseudun puolueeton neuvontaorganisaatio. Sen jäsenistö koostuu kainuulaisista kyläyhdistyksistä sekä suorista henkilöjäsenistä. Näiden lisäksi yhdistyksellä on muutama kannattajajäsen ja kunniajäsen. Yhdistyksen hallinnon muodostavat johto ja kuusihenkinen hallitus, jossa johtaja toimii asioiden valmistelijana ja esittelijänä.

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

ProAgria Kainuu ry on valtioneuvoston asetuksen 244/2002 määritelmän (Oikeusministeriö 2002) mukainen maaseudun neuvontajärjestö, alueellinen neuvontakeskus, jonka rahoituksesta noin puolet on julkista rahoitusta. Yhdistys on osa valtakunnallista ProAgria-yhtymää, johon kuuluu mm. paikallisyhdistyksiä ympäri Suomen, Vantaalla sijaitseva ProAgria Keskusten Liitto ry, jalostuspalvelu Faba-Palvelu sekä ProAgria Maatalouden Laskentakeskus Oy. Yhdistyksen palveluksessa on noin kaksikymmentä toimihenkilöä.

Valtaosa asiakaskunnasta on maatiloja ja maaseutuyrityksiä. Monella maatilalla harjoitetaan tuotantotoiminnan ohella yritystoimintaa, kuten koneurakointia. Varsinaiseen toimintaan liittyvän neuvonnan ohessa tiloilla ja maaseudun muissa yrityksissä tarvitaan myös taloudellista neuvontaa, kuten veroneuvontaa ja kirjanpito palveluita. Kirjanpito palvelut ja muut tilipalvelut luetaan veronalaiseksi toiminnaksi.

Talousneuvonta on perinteisesti kuulunut järjestön tehtäviin. Veronalainen tilipalvelutoiminta nähdään tärkeänä tulevaisuuden kasvumahdollisuutena, jota halutaan kehittää. Tämän työn avulla pyritään kuvaamaan ja kehittämään taloushallinnon tilipalveluiden palvelutarjontaa. Näin on mahdollista luoda pohja tilipalveluiden markkinoinnille ja uusasiakashankinnalle

Taloushallinnon toiminnan pääpaino on ollut oman talouden hoitamisessa, minkä rinnalla asiakkaille tarjotut kirjanpito- ja veroneuvontapalvelut ovat lisääntymässä. Osa kirjanpito- ja veroneuvontapalveluista on ns. yrityskirjanpitoja, joiden kirjanpito tulee laatia kahdenkertaisesti. Osalla neuvontatyötä tekevästä toimihenkilöistä talousneuvonta kuuluu toimenkuvaan. Neuvontahenkilöiden tarjoamat tilipalveluasiakkaat ovat pääosin maatalon maatalon, joiden kirjanpito pohjautuu muistiinpanovollisuuteen. Nämä ovat ns. verokirjanpitoja, joiden hoitaminen on osa järjestön perustoimintaa. Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotoimintaa koskevat vero-ohjaukset ovat tiukentuneet viime vuosina, mistä voi aiheutua ristiriitaa tilipalveluiden ja yleishyödyllisyysperiaatteen välillä. Verohallinnon antamassa ohjeessa Dnro 384/349/2007 yleishyödyllisyyttä uhkaava elinkeinotoiminta on mahdollista yhtiöittää liiketoimintasiirrolla (Verohallinto 2007). Tämä aihe on tarkoituksellisesti rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Yhtiöittäminen voi olla pikemminkin luonnollinen seuraus, kuin uhka, vaikka tilipalveluiden laajeneminen etenisi tulevaisuudessa suotuisasti.

Tilipalveluihin sisältyvät mm. seuraavat palvelut: kirjanpito- ja veroneuvonta, EU-tukineuvonta ja palkanlaskenta. Kirjanpitoon liittyy useita oheispalveluita, kuten maksuliikenne ja myyntireskontra. Tärkeimmät asiakasryhmät ovat maatilat ja maatilakytöntäiset yritykset. Myös ei-maatilakytöntäisiä asiakkaita on ollut jonkin verran. Yrityskirjanpito- ja veroneuvontaan kuuluvat palkanlaskenta, kirjanpito ja oheispalvelut. EU-tukineuvonta ja veroneuvonta koskevat pääosin perinteisiä maatalon. Maatalonille tarjottavaa kirjanpito- ja veroneuvontaa on markkinoitu, mutta yrityskirjanpitoja sen sijaan ei: tältä osin ProAgria Kainuu ei ole vielä profiloitunut ”tilitoimistoksi”. Toiminnan kehittäminen ja laajentaminen voisi kuitenkin tuoda muutoksen tähän asiaan.

Nykyisellään yritysten kirjanpito suoritetaan pääosin verottajan tarpeiden mukaisista lähtökohdista: kirjanpito rytmitetään kausiveroilmoitusten ja tilinpäätöksen sekä veroilmoituksen mukaan. Myöhemmin yritys mahdollisesti saa tilinpäätöksestään analysoitua tietoa esimerkiksi rahoittajalta. Tältä osin on monta eri osa-aluetta, jolla toimintaa voisi kehittää ja parantaa verrattuna parhaiten toimiviin tilitoimistoihin Suomessa ja Kainuussakin. Moni yritys ja erityisesti osakeyhtiö saa pitkälle laaditut analyysit tuloksestaan ilmaiseksi, mikäli yrityksellä on lainaa, jolloin rahoittaja edellyttää tilinpäätöstietojen toimittamista. Tämä tieto tulee tilinpäätöksen jo valmistuttua. Yrityksen kannattavuuden ja tuloksellisuuden seurannan kannalta olisi hyödyksi saada analyysia jo kesken tilikauden. Tilikauden aikainen toiminnan suunnittelu ja

seuranta ovat tapoja, jolla kirjanpito palvelun tarjoava taho voi tuottaa lisäarvoa yritykselle. Kirjanpito tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään asiakasta parhaiten palvelevalla tavalla.

Taloushallintoliiton Ostajan Oppaassa (2010) on tuotu esille tilitoimiston peruspalvelut, joista taloushallinnon ulkoistamista harkitseva yritys voi valita mieleisensä. Taloushallinnon palvelut voivat liittyä

- tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon hoitamiseen
- sisäiseen laskentaan eli johdon laskentatoimeen
- sähköiseen osto- ja myyntilaskutukseen
- sekä palkanlaskentaan. (Suomen Taloushallintoliitto ry, 2009.)

Näistä kokonaisuuksista ProAgria Kainuu ry:n tilipalveluissa on kaikkia muita palveluita, mutta ei sisäisen laskennan palveluita. Siltä osin palvelutarjonnassa on selkeä kehittämiskohde. Tilipalveluiden kokonaispalvelukuvausta ei myöskään ole laadittu. Tilipalvelut tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi tulorahoituksen tuoja järjestölle. Tämän vuoksi sen kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista. Toisaalta yhä paremmat palvelut hyödyttävät myös lopullista asiakasta. Aiemmin tehdyissä opinnäytetyöissä on tuotu esille, että tilitoimiston asiakkaiden neuvonnan ja konsultaation tarve kasvaa. Tilitoimiston on syytä myös kiinnittää raportteihin huomiota.

Kati Loukon Haaga-Helia tekemässä opinnäytetyössä päätehtävänä oli kehittää budjetoinnin ja raportoinnin prosesseja, jotta ne tukisivat paremmin toiminnan suunnittelua, ohjaamista ja päätöksentekoa. Tutkimuksen jatkokehitysehdotuksissa oli maininta mm. siitä, että budjettipohjia ja raportteja pitää kehittää edelleen niin, että ne vastaavat yhä paremmin asiakkaiden tarpeita. (Louko 2010, 6, 88.)

Maarit Mustosen opinnäytetyössä tuli esille, että varsinkin pienyrittäjien kohdalla vaihtelua konsultointipalveluiden halukkuudessa on paljon. Tästä huolimatta tulisi tarjota asiakkaalle enemmän mahdollisuuksia. Työssä korostuivat asiakaslähtöisyys, myyntityön tehokkuus ja asiakkaalle räätälöidyt palvelut. (Mustonen 2011, 34.)

Kauppalehden internetsivuilla yritysten uutisissa on vuodelta 2009 veroartikkeli, jossa haastatellaan Harri Tahkolaa Talenomilta. Hänen mukaansa kuukausiraportteja ei pidä toimittaa asiakkaille, mikäli niitä ei ole asianmukaisesti jaksotettu. Jos asiakas ei ole tietoinen kirjanpidosta mahdollisesti puuttuvista eristä, hän voi tehdä jopa vääriä johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Ongelmia aiheuttavat hänen mukaansa myös raportoinnin myöhäinen aikataulu ja vaikea luettavuus. Tahkola arvioi, että 2/3 yrittäjistä jättää talousraportit kokonaan lukematta. (Kauppalehti Oy 2009.)

Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yrityskirjanpito palvelun kehittäminen voi tuoda ProAgria Kainuulle uusia asiakkaita ja auttaa ProAgria Kainuuta profiloitumaan tilitoimistoksi. Tutkimusta rajataan ja painotetaan tilipalvelutoimintaan kuuluvien palveluiden osalta yrityskirjanpitoon oheispalveluineen. Työn ulkopuolelle rajautuu myös tilipalvelutoiminnan laajenemisen pohtiminen yhtiöittämisen tarpeen kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada lisää tietoa tilitoimistona toimimisesta, tilitoimistojen palveluista sekä nykyisen palvelutuotteen kehittämistarpeista. Tilipalvelutuotetta halutaan kehittää kilpailukykyisemmäksi ja paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Kehittämistarpeissa painotetaan asiakashyötyä, jolloin yksi keskeisistä asioista on raportointi. Tutkimuksen tuloksena laadittavia ensimmäisiä palvelupakettien luonnoksia tullaan hyödyntämään markkinoinnin ja muiden tulevien kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Työn avulla saadaan selkeämpi näkemys siitä, missä vaiheessa tilipalvelut ovat nyt ja mitä on seuraavaksi tarpeen tehdä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten tilipalvelua pitäisi kehittää kilpailukykyisemmäksi niin, että se vastaa paremmin asiakkaan tarpeisiin. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä palveluita tilitoimistoissa yleisesti tarjotaan?
- Mitä puutteita organisaation nykyisessä palveluprosessissa on?
- Miten taloushallinnon raportointia asiakkaalle tulee kehittää?

Opinnäytetyössä selvitetään, miten tilitoimistot toimivat ja mitä palveluita ne tarjoavat. Tilitoimistojen palveluissa on pitkälti kyse raportoinnista, joten työssä huomioidaan talousraportoinnin teoreettiset vaihtoehdot. Tilipalvelut ovat luonteeltaan palveluita: kolmas teorianäkökulma aiheeseen on palveluiden kehittäminen.

Empiirisessä osuudessa kerätään tietoa tilitoimistojen palveluista, jotta saadaan tietoa siitä, millä tavalla oma tilipalvelu poikkeaa niistä olennaisesti. Nykyinen palvelu kuvataan prosessina. Työssä asiakashyödyn lisäämisen keinoksi on valittu raportointi. Valituille asiakkaille laaditaan malliraportteja sekä haastatellaan heitä, jotta saadaan tietoa nykyisen palveluprosessin parantamiseksi.

Avainsanat: talousraportointi, lisäarvo, tuotteistaminen, palvelupaketti.

## 1.2 Yrityskirjanpito- ja tilipalveluiden aiempi kehittämistyö neuvontakeskuksessa

Yrityskirjanpito- ja tilipalvelut ovat tulleet osaksi ProAgria Kainuun tarjoamia palveluita, perinteisen neuvontatyön rinnalla. Oman taloushallinnon ohella tarjottavat yrityskirjanpito- ja tilipalvelut ovat lisääntyneet vähitellen lisääntyneen kysynnän myötä 2000-luvun puolivälistä alkaen. Tilipalveluita on ennen tätä tutkimusta kehitetty pikemminkin asiakkaiden aloitteesta, kuin omasta tahdosta. Kattavimmin taloushallinnon palveluita ostava asiakas on alkujaan ollut maatila, joka on sittemmin yhtiöittänyt toimintansa osakeyhtiöksi. Tällä edelläkävijäasiakkaallemme on ollut tärkeä rooli tilipalvelujen kehittämisessä ja ansaintamahdollisuuksien havaitsemisessa ProAgria Kainuu ry:n perinteisen asiakaskunnan ulkopuolelta.

Järjestön taloushallinnon kehittäminen toteutuu yhteistyössä eri keskusten kanssa ProAgria Keskusten liiton organisoimana. Tilipalvelu-konseptin kehittäminen on yksi esimerkki, johon tämä tutkimus osaltaan liittyy. Tilipalvelukonseptissa on ennalta suunniteltu ansaintalogiikkaan, kohderyhmään ja muihin liiketoimintasuunnitelman osatekijöihin liittyviä asioita. Yhteinen konsepti ja neuvontakeskuksen kyky toteuttaa sitä edellyttää huolellista valmistautumista. Tämä tutkimus tarjoaa lähtökohdan siihen. Tilipalvelut on määritelty painopistealueeksi sekä paikallisella, että valtakunnallisella tasolla.



## 2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN, TILITOIMISTOPALVELUT JA TALOUSRAPORTOINTI TILIPALVELUTUOTTEEN TAUSTATEKIJÖINÄ

Palvelunäkökulma toiminnan kehittämisessä korostaa asiakassuhteisiin kuuluvien palvelun osatekijöiden strategista tärkeyttä. Ydintuotteen on oltava riittävän hyvä kilpailuedun saamiseksi. Lisäksi tarvitaan kaikkien asiakassuhteen osatekijöiden jatkuvaa kehittämistä. Tämä lähtee asiakkaan näkökulman tunnistamisesta. (Grönroos 2009, 28.)

### 2.1 Palvelujen kehittäminen

Minkä tahansa organisaation toiminnan taustalla on tarve tuottaa lisäarvoa organisaation ulkopuoliselle taholle. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, mitä lisäarvoa halutaan tuottaa, ketä asiakkaat ovat ja miksi he haluavat olla asiakkaina. Asiakkaan arvojen ja tarpeiden tunnistaminen on hyvä lähtökohta toiminnan suunnittelulle. Liiketoiminta syntyy, kun organisaatio kykenee tuotteistamaan asiakkaalle tarjoamansa lisäarvon sellaiseksi tuotteeksi tai palveluksi, josta asiakas on valmis maksamaan. Tärkeää on ymmärtää, miksi tuote tai palvelu pohjimmiltaan on vastaus asiakkaan tarpeisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17 - 18.)

#### 2.1.1 Palvelujen luonne

Palvelujen luonteeseen kuuluu prosessimaisuus. Palvelut koostuvat prosesseista, joissa käytetään monenlaisia resursseja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan usein jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu jollakin tavoin tuotantoprosessiin. Palvelupohjaiseen liiketoimintalogiikkaan kuuluukin se, että edistetään asiakkaan lisäarvon luomista tukevia prosesseja. Tällöin yritys ottaa vastuuta asiakkaiden prosessien ja toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. (Grönroos 2009, 82 - 83.)

Palvelu on aineeton, mikä asiakkaan kannalta tarkasteltuna vaikeuttaa keskenään kilpailevien palvelujen vertailua. Tämä lisää palveluun liittyvää riskiä ja korostaa henkilökohtaisten

tiedonlähteiden merkitystä palvelua valittaessa. Usein hinta on pohjana asiakkaan määrittellessä palvelun laatua. Palvelukokonaisuuteen tulisikin lisätä fyysisiä elementtejä, kuten esiteaineisto sekä panostaa esimerkiksi toimintaympäristöön ja vahvojen brandien kehittelyyn. Näin asiakkaalle jää jotain konkreettista itse palvelusta, jolloin hänen kokemaansa riskiä voidaan vähentää. (Palmer 2011, 9.)

Palvelun laatuun vaikuttavat palveluun kohdistuvat odotukset, organisaation imago, sekä tekninen ja toiminnallinen laatu. Palvelun tekninen laatu kuvaa palvelun teknistä, suhteellisen mitattavissa olevaa puolta, kuten palvelun nopeus tai toimitusvarmuus. Palvelun toiminnallinen laatu ilmaisee palveluun vähemmän mitattavia tekijöitä, kuten henkilökunnan läsnäolo ja asenne sekä yleinen ilmapiiri. Tekninen ja toiminnallinen laatu yhdistettynä yrityksen imagoon sekä palveluun kohdistuviin, mainonnan ja muun viestinnän perusteella syntyviin odotuksiin muodostavat palvelun kokonaislaadun. Palveluprosessin yksinkertaistaminen vähentää palvelu tuottamisessa epäonnistumisen riskiä samoin kuin henkilökunnan kouluttaminen. (Palmer 2011, 287.)

Asiakkaiden kokemukset palvelun laadusta ovat hyvin subjektiivisia. Grönroos luettelee 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen johtopäätöksenä saadut 10 palvelun laadun osatekijää. Nämä osatekijät ovat seuraavat:

1. Luotettavuus
  - täsmällinen ja oikea-aikainen suoritus johdonmukaisesti toteutettuna
2. Reagointialttius
  - työntekijöiden halu ja valmius palvella
  - palveluiden nopeus, viivytyksettömyys, oikea-aikaisuus
3. Pätevyys
  - tarpeelliset tiedot ja taidot
  - organisaation tutkimuskyky
4. Saavutettavuus
  - yhteydenoton mahdollisuus ja helppous, sopivat palveluajat, sopiva sijainti, kohtuulliset odotusajat

#### 5. Kohteliaisuus

- kontaktihenkilöiden käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys
- moitteeton ulkoinen olemus

#### 6. Viestintä

- asiakkaiden kuuntelu ja selkeä, ymmärrettävä viestintä
- palvelun selostaminen, hinnan kertominen, palvelun ja kustannusten suhteiden kertominen

#### 7. Uskottavuus

- luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen
- yrityksen nimi ja maine
- kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa

#### 8. Turvallisuus

- vaarojen, riskien ja epäilysten minimointi
- fyysinen ja taloudellinen turvallisuus

#### 9. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen

- aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita
- erityisvaatimusten selvittäminen
- yksilöllinen kohtelu
- vakioasiakkaan tunnistaminen

#### 10. Fyysinen ympäristö

- palvelun fyysiset tekijät kuten tilat, apuvälineet/koneet
- henkilöstön ulkoinen olemus
- palvelun fyysiset merkit

Näistä tekijöistä pätevyys voidaan liittää tekniseen laatuun ja uskottavuus imagoon. Muut tekijät liittyvät prosessiulottuvuuteen, jolloin tekijöissä korostuu toiminnallinen laatu. Myöhemmissä tutkimuksissa palvelun laadun osatekijät on koottu viiden tärkeimmän tekijän alle. Ne ovat Konkreettinen ympäristö (10.), luotettavuus (1.), reagointialttius (2.), vakuuttavuus (3., 5.-8.) ja empatia (4. ja 9.). (Grönroos 2009, 114 - 116.)

### 2.1.2 Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Palveluliiketoiminnan kehittämisellä tavoitellaan kilpailukykyistä liiketoimintaa. Kehityskohteina voivat olla hinnoittelu, palveluprosessi, palvelutarjooma, seuranta ja mittaaminen sekä viestintä. Keinoina voivat olla esimerkiksi palvelujen konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi. Palveluja kehittämällä voidaan parantaa kannattavuutta, saavuttaa liiketoiminnan kasvua ja kilpailuetua sekä parantaa laatua ja tuottavuutta. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 6.)

Palveluiden kehittäminen alkaa nykyisen palvelutarjonnan määrittelystä. Nykyistä tarjontaa verrataan siihen, mitä pitäisi tarjota asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelutarjonnan kartoittamisen jälkeen on syytä arvoida sitä sekä yksittäisten palveluiden osalta, että kokonaisuutena. Arvioinnin perusteella on mahdollista havaita kehittämistarpeet. Palvelujen elinkaarta voi olla vaikeaa arvioida. Tästä huolimatta pitäisi pyrkiä ennakoimaan palvelujen myynnin ja kannattavuuden muutoksia myös tulevaisuudessa. Palveluideaa arvoitaessa sitä voidaan arvioida eri näkökulmista, kuten strategisen sopivuuden, kohdemarkkinoiden, kannattavuuden ja kehittämistyön vaatimusten kannalta. (Jaakkola ym. 2009, 7 – 9.)

Palvelujen kehittämisellä voidaan uudistaa palvelutarjontaa monella tavalla. Palvelun uudistaminen voi kohdistua nykyisen palvelun tyyliin tai ilmeeseen. Se voi olla parannusta palveluun itsessään. Palvelujen uudistamisella voidaan myös laajentaa palvelutarjontaa nykyisille kohderyhmille tai tarjota ihan uudenlaista palvelua olemassa olevaan tarpeeseen. Ääritapauksessa kehitellään kokonaan uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. Kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Kehittämisen tulisi pyrkiä siihen, että osaaminen ja resurssit hyödynnetään toimialan mahdollisuuksiin niin kannattavasti kuin mahdollista. Kehittämistyön avulla luodaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaat kannattaakin ottaa mukaan kehitystyöhön testaamaan ja arvioimaan palvelua. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelupaketti koostuu perus-/ydinpalvelusta ja lisäpalveluista. Lisäpalveluita kutsutaan myös liitännäispalveluiksi ja avustaviksi palveluiksi. Palvelutarjooman johtaminen lähtee asiakkaan toimintojen ymmärtämisen kautta määritellystä asiakashyödyistä. Tämän jälkeen kehitetään palveluajatus, peruspaketti, laajennettu palvelutarjooma sekä johdetaan imago ja viestintää. Peruspalvelupakettiin kuuluvat ydinpalvelu, sen mahdollistamat palvelut ja tuotteet sekä

tukipalvelut ja –tuotteet. Laajennettu palvelutarjooma sisältää palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisen. Imago vaikuttaa koettuun laatuun, joten markkinointiviestinnällisillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa myös palvelukokemuksiin. (Grönroos 2009, 224 - 226, 231.)

Palvelun sisällön määrittelyn lisäksi on tarpeen kuvata se, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluprosessi koostuu yrityksen sisäisistä prosesseista ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvista prosesseista: palveluprosessissa on sekä asiakkaalle näkyvä, että asiakkaalle näkymätön osa. Palveluprosessin kuvaaminen vaihe vaiheelta auttaa palvelun kustannusten ja kriittisten kohtien huomaamisessa. Palveluprosessin kuvaamisessa huomioidaan prosessiin osallistuvat henkilöt, osallistumisen kesto sekä vaadittavat muut resurssit. Kriittisten kohtien arvioinnissa keskeistä on nähdä palvelun tuottaminen asiakkaan kannalta, kuten miten saatavuus ja toimitusaika toteutetaan, onko palvelun tuottamisessa erityisiä pullonkauloja tai miten palveluprosessi eroaa kilpailijoiden vastaavista prosesseista. (Jaakkola ym. 2009, 15 – 16.)

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan palvelun tai jonkin palveluprosessin osatekijän kehittämistä niin, että sitä voidaan toistaa. Tällä tavoin voidaan saavuttaa tasalaatuisempaa palvelua, joka on samalla tehokkaampaa ja kannattavampaa. Palvelussa voi olla sekä vakioituja, että räätälöityjä osia. Yrityksen näkökulmasta pyritään käyttämään vakioituja työvälineitä, menetelmiä ja toimintatapoja. Näitä tapoja voidaan toteuttaa useamman eri moduulin avulla. Asiakkaan näkökulmasta palveluun sisältyy myös jokin räätälöity osa. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Palvelun konkretisoinnilla tavoitellaan yhtenäistä, uskottavaa ja ymmärrettävää viestintää palvelusta. Brändi on palvelupakettia kuvaava arvolupaus. Sen luomiseksi on tärkeää määritellä palvelu ja toteuttaa sitä systemaattisesti. Tällä tavoin voidaan edistää palvelusta viestimistä, jotta palvelusta syntyisi uskottava, haluttu mielikuva. Yhdenmukainen konkreettinen palveluviestintä auttaa brändin luomisessa. Konkretisoinnin avulla voidaan palvelusta tehdä aineellisempi, kuten laatimalla referenssejä, esiteaineistoa, työnäytteitä tai palveluun liittyviä muita mallidokumentteja. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Tuotteistamisessa on kyse arvon tuottamisesta. Tarjottava tuote on ehdotus asiakkaalle ja tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Tuotteen tulee myös olla helppokäyttöinen. Taloushallinnon osalta tulevaisuus tuo useita haasteita mukanaan. Sähköistymisen myötä monet liiketapahtumat tulevat kirjanpitoon toisin kuin ennen, jolloin yksittäisen kirjauksen rahallinen arvo alenee. Asiakkaiden odotusten lisääntyessä esimerkiksi tuloslaskelman lähettäminen sähköpostitse kerran kuukaudessa ei enää ole riittävää. Lakisääteiset palvelut puolestaan ovat samankaltaisia jokaisessa tilitoimistossa, joten niiden avulla erottuminen on vaikeaa. Nykyasiakkaat arvostavat sitä, että voivat ostaa taloushallinnon kokonaispalvelun yhdeltä tarjoajalta. Näin lisäpalvelut voivat auttaa kilpailijoista erottumisessa. (Apunen 2010, 13 - 14.)

Tuotteistuksen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaalle helpotusta arkisiin tehtäviin. Tuotteistus on onnistunut, kun sen avulla saadaan vakuutettua asiakas ostopäätöksen järjestyksestä. Kyse ei ole ainoastaan tuotteen ominaisuuksien kuvailusta. Tuote on yhdentekevä tai tehoton, ellei se aiheuta muutoksia asiakkaan toiminnassa. Jos tuotteet ovat samanlaisia ja samansisältöisiä kuin kilpailijoilla, jää ainoaksi erottumiskeinoksi hinta. Tuotteistamisen tavoitteet liittyvät palvelun laatuun, kilpailukykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen. Palvelun laatuun liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi luotettavuus ja ennakoitavuus, oikea-aikaisuus sekä käytettävyys. Kilpailukykyyn liittyviä tekijöitä ovat markkinaosuus ja kate. Asiakastyytyväisyyttä kuvailevat tavoitteet voivat olla esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden määrän nousu ja asiakssuhteiden pidentyminen. Organisaation tehokkuutta kuvailevia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kulut ja läpimenoaika. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia, esimerkiksi euromääräisiä, jotta onnistumista olisi helpompi arvioida. (Apunen 2010, 17 - 28.)

Taloushallinnon palvelujen tuotteistamisessa kannattaa ratkaisujen myynnissä käyttää hyödyksi oman yrityksen asiantuntijoita. Asiakkaan kanssa on helpompi päästä keskusteluyhteyteen kertomalla avoimesti havaituista ongelmista. Niiden ratkaisusta asiakas on kiinnostunut. Tilanteita, joissa uusien palveluratkaisuiden hankinta olisi todennäköisintä, on useita. Kuukausiraportoinnin tai tilinpäätöksen yhteydessä voi tulla esille ratkaisua vaativa ongelma. Asiakkaalla voi myös olla esimerkiksi suunnitteilla investointi, toiminnan laajentaminen, henkilökunnan lisäys tai yrityskauppa. Ratkaisun tueksi kannattaa esittää laskelmia. Laskelmien toteutumiseen liittyvän riskin määrittelyssä ja rahallisessa arvossa

kiinnitetään huomita mittariin, jonka avulla riski voidaan hinnoitella. Asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuus perääntyä suunnitelmista tilanteen niin vaatiessa. Tuotteistuksen yhdeksi painopisteeksi on hyvä ottaa tavoite automatisoida sellaiset työvaiheet, joilla ei ole taloudellista arvoa, vaikka ne olisivatkin sinällään välttämättömiä. Näin resursseja vapautuu esimerkiksi konsultointiin. (Apunen 2010, 44 - 46.)

### 2.1.3 Arvomyynti ja asiakkuusosaaminen

Liiketoiminnassa tuotteen tai palvelun toimivuudella ja tehokkuudella on suuri merkitys, kun kuluttajamarkkinoilla esteettisillä asioilla on suurempi painoarvo. Arvo on se rahassa mitattu tekijä, joka ilmaisee tuotteen tai palvelun hyödyn asiakkaalle. Markkinoiden kartoittaminen, yritysten ymmärtäminen asiakkaina ja markkinointistrategian laatiminen ovat niitä osatekijöitä, joiden toimivuus on liiketoimintamarkkinoiden prosessin ensimmäisessä vaiheessa. (Anderson & Narus 2004, 4 – 5.)

#### Organisaatioiden ostopäätökset

Organisaation päätöksentekoprosessissa ostopäätökseen vaikuttaa useampi eri henkilö. Henkilötyyppejä voidaan tunnistaa olevan ainakin kuudessa eri roolissa. Aloitteentekijä huomaa ongelman, joka voidaan ratkaista hankkimalla tuote tai palvelu. Käyttäjät ovat tuotteen tai palvelun varsinaisia käyttäjiä. Ostaja on henkilö, joka neuvottelee hankinnasta mahdollisten toimittajien kanssa. Vaikuttajalla on suuri vaikutusvalta ostopäätöksiin, vaikka hän ei ole itse suoraan tekemässä päätöstä. Päittäjä on se taho, joka päättää hankinnasta. Tukipalveluiden edustaja on henkilö, joka vaikuttaa esimerkiksi tiedon siirtymiseen henkilöltä toiselle, vaikkei ole päättäjä. Mitä suurempi tuotteen tai palvelun hankinnasta koituva riski on, sitä suurempi joukko henkilöitä on mukana vaikuttamassa sen hankintaan. Organisaation ollessa hankintayksikkönä ostoprosessi on monitahoisempi kuin kuluttajankaupassa. (Drummond, Ensor ja Ashford 2008, 73 – 74.)

Kilpailuolosuhteilla on vaikutusta segmentointiin ja vetovoimatekijöihin. Kilpailutilanne voi olla kova, jolloin kilpailua asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi on paljon. Eroa löytyy myös mahdollisuuksissa erilaistaa omaa tarjontaansa. Sellainen segmentti on vetovoimaisempi,

jossa asiakkailla on olemassa tyydyttymättömiä tarpeita, jotka voidaan täyttää tuotetta tai palvelua erilaistamalla. Muita kilpailuolosuhteiden kanssa kytköksissä olevia tekijöitä ovat uusien tulokkaiden todennäköisyys rajoitetuilla markkinoilla, asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoima, markkinoille pääsyn esteet, kuten patentit tai erityistuotteet sekä markkinoilta pääsyn esteet, kuten tehdyt suuret investoinnit asiakastarpeen tyydyttämiseksi. (Drummond ym. 2008, 181 – 182.)

### Arvomyynti

Arvomyynti pohjautuu asiakkaan prosessien kehittämiseen ja sitä kautta uusiin ansaintamahdollisuuksiin palveluja tarjoavalle organisaatiolle. Tämä on uusi tapa toimia ja samalla mahdollisuus erottua kilpailijoista. Jos pystytään tunnistamaan mahdollisuudet asiakkaan prosessien kehittämisessä ja tarjoamaan ratkaisua, jolla luodaan lisäarvoa asiakalle, parannetaan luotettavuutta asiakkaaseen nähden. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen. 2003, 21.)

Lisäarvon luominen edellyttää laajaa asiakkaan toimintaympäristön tuntemusta. Toimialan ja arvoketjun tuntemuksen tärkeimmät osa-alueet ovat toimialan yleinen tuntemus, asiakkaan asema toimialalla, asiantuntijaorganisaation asema toimialalla sekä toimialaan vaikuttavat muutokset. Lisäarvoon vaikuttavat tekijät ovat usein suoraan sidoksissa asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Yritysten tulisi pystyä analysoimaan, miten asiakat voivat vahvistaa kilpailukykyään palvellessaan omia asiakkaitaan. Liiketoimintatiedon hallinta ja markkinatutkimukset ovat keinoja, joiden avulla voidaan vahvistaa tietämystä arvoketjusta. (Kaario ym. 2003, 70 – 71.)

Asiakkaan liiketoiminnan ajureita tulee ymmärtää, jotta asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa. Tietoa tulisi olla paitsi asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmista, myös liiketoiminnan prosesseista, organisaatiosta, taloudellisesta tilanteesta, asiakassuhteen luonteesta ja asiakkaan asiakkaista. Asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmien arvioimisessa tarkastellaan mm. sitä, ovatko yritykset kasvamassa samaan suuntaan ja minkälaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia tämä tarjoaa. Asiakkaan nykyisten liiketoimintaprosessien tunteminen on edellytys sille, että voidaan kehittää toimintamalleja. Asiakkaan organisaation ja päätöksentekotapojen tunteminen on avuksi päätettäessä yhteydenottotavoista. Asiakkaan taloudellisen tilanteen



tunteminen on välttämätöntä, jotta voitaisiin tunnistaa ja arvioida mahdollisuuksia tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakassuhteen luonne määrittää sen, kenelle asiakkaalle lisäarvoon perustuva myyntistrategia soveltuu ja kenelle puolestaan on parempi käyttää perinteistä strategiaa. Asiakkaan asiakkaidenkin tunteminen on tärkeää, jotta voidaan kehittää keinoja tuottaa asiakkaalle lisää myyntiä. (Kaario ym. 2003, 72 – 76.)

Asiakkaan saaman lisäarvon osoittaminen on haasteellinen tehtävä, mutta tarjoaa mahdollisuuksia palvelun tuotteistamiseen. Palvelun tuoman lisäarvon pitäisi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan liiketoimintaan. Taloudellisten vaikutusten arvioinnissa tavoitteena on tuoda esille asiakkaan taloudellisen tilanteen tuntemus sekä lisäarvoa tuovan ratkaisun vaikutus asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen. Arvioinnissa tulisi saada hyvä keskusteluyhteys asiakkaaseen ja tarjota palveluun liittyvää päätöksentekoa tukevaa aineistoa. Arvon osoittaminen on myös yksi keino kääntää asiakkaan kanssa käytävien keskustelujen painopiste pois hinnoista. Palvelun onnistumisen kannalta asiakkaan osallistuminen liiketoiminnan arviointiin ja vaihtoehtojen vertailuun on ratkaisevaa. Asiakkaan osallistumisen myötä saadaan kuva nykyisestä toiminnasta, vahvistus arvioille ja asiakkaan oma näkemys tarjolla olevan palvelun vaikutuksista. (Kaario ym. 2003, 96 – 97.)

#### Asiakkaan kuuntelu

Asiakkuusosaamisen lähtökohtana on asiakkaan kuuntelu. Asiakasta kuuntelemalla saadaan tietoa käytännön asiakkuuksista, jolloin asiakkuusosaamista voidaan kehittää. Tällä tavoin voidaan johtaa tietämystä ja osaamista, osallistuttaa asiakas toimintaan sekä simuloida liiketoimintaa. Asiakkaan kuuntelussa voidaan käyttää niin laadullisia, kuin määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kattavasti, mitä on tapahtunut. Haluttaessa selvittää, miksi jotain on tapahtunut, on laadullinen tutkimus soveltuvampi. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ovat mm. haastattelut, havainnointi ja toimintatutkimus. (Mattinen 2006, 14, 47 – 50.)

Asiakkaan kuuntelu perustuu asiakkuutta hoitavan tiimin ja asiakkaan näkemysten kuunteluun sekä näiden näkemysten vertailuun. Vertailussa kiinnitetään huomioita siihen, kuinka näkemykset eroavat odotuksissa ja kokemuksissa, yhteistyön etenemisessä sekä uusissa mahdollisuuksissa. Asiakkaan kuuntelun avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan

prosessia ja peilaamaan sitä siihen, mitä yrityksen puolelta on luultu asiakkaan prosessiksi. Eri asioiden näkemysten vertailun kautta voidaan kehittää palvelutarjontaa, asiakkuusprosessia sekä kilpailustrategiaa. (Mattinen 2006, 75 - 76.)

Kuuntelua voidaan tunnistaa olevan kolmea eri tasoa. Ensimmäinen kuuntelun taso on empaattinen kuuntelu, jossa kyetään näkemään viesti puhujan näkökulmasta. Toinen taso on kuuntelu, jossa kuullaan sanat, mutta ei todella keskitytä sisältöön. Kolmannella tasolla kuulija ei ole sitoutunut keskusteluun lainkaan. Kuuntelutaitoja voi parantaa ajattelemalla puhujan näkökulmaa, tarkastelemalla puhetta tukevaa aineistoa ja tekemällä yhteenvetoja keskusteluaiheista. Lisäksi kannattaa seurata sanatonta viestintää, onko se samansuuntaista kuin sanallinen viestintä. (Brown 2009, 8.)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus parantaa tuloksia. Asiakkaalle tehty julkinen lupaus ja avoin keskusteluilmapiiri parantavat osapuolten sitoutumista. Voidaan ajatella, että julkisesti tehdyn lupauksen toteuttamatta jättäminen heikentää organisaation mainetta, mikä osaltaan lisää motivoituneisuutta lupauksen pitämiseen. Hyvä lupaus on täsmällinen, mutta silti siitä voidaan jatkuvasti neuvotella. Tämä on mahdollista, kun molemmilla osapuolilla on tahtotila asioiden saamiseksi selvitettyä. (Sull 2007, 28.)

Asiakkuusosaaminen koostuu useasta eri osatekijästä. Siihen liittyy asiakastuntemus, sisäinen tuntemus, tyyli, johtajuus, tuloshakuisuus ja soveltaminen. Asiakastuntemus kuvaa tietämystä asiakasorganisaation toiminnasta, päätöksenteosta, ansaintalogiikasta, toimialasta ja kilpailutilanteesta. Sisäinen tuntemus vastaavasti kuvaa oman toiminnan tietämystä. Tyyli tarkoittaa viestinnällistä tyyliä ja johtajuus taitoa johtaa tiimiä. Tuloshakuinen toimintatapa on kannattavaa toimintaa. Soveltaminen tarkoittaa edellä mainittujen tekijöiden soveltamista niin, että asiakkuudesta saadaan oikein tulkittua ja hyödyllistä tietoa. (Mattinen 2006, 185 - 186.)

## 2.2 Tilitoimistopalvelut

Tilitoimistolle ulkoistettavista palveluista keskeisimmät ovat tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, sisäinen laskenta, sähköinen osto- ja myyntilaskutus sekä palkanlaskenta. Kirjanpitäjä on

yksi yrittäjän tärkeimpiä kumppaneita. Osaava ja hyvät järjestelmät hallitseva tilitoimisto vapauttaa yrittäjän käyttämään aikansa omaan ydinosamisalueeseensa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

### 2.2.1 Ulkoistaminen

Yritykset kehittävät toimintaansa erikoistumalla toimintoihin. Monen yrityksen ulkoistamis päätöksellä ei ole toivottuja tuloksia, kun ulkoistamisen motiivina on säästö yleiskustannuksissa sen sijaan, että pohdittaisiin ulkoistamisen vaikutuksia pidemmällä tähtäimellä. Ulkoistamis päätöksen tekeminen edellyttää useiden eri tekijöiden analysointia. Ulkoistamis päätöksen perusulottuvuudet ovat ulkoistamisen kohteena olevan prosessin merkitys yrityksen kilpailuedulle sekä yrityksen omat kyvykkyydet prosessin tuottamisessa itse. Kannattavinta ulkoistaminen on silloin, kun kyseessä on prosessi, joka ei ole kovin kriittinen yrityksen kilpailuedun kannalta eikä sen tuottamiseen ole riittävästi osaamista. Vastaavasti mitä ylivoimaisempaa yrityksen osaamisen on jollakin osa-alueella ja mitä tärkeämpi tämä osa-alue on yrityksen kilpailuedun kannalta, sitä tärkeämpää on kehittää tätä osa-aluetta. Tällöin ulkoistaminen ei ole ensisijainen vaihtoehto. (McIvor 2011, 30 - 31.)

Yrityksen suunnitellessa palvelutuotantoaan sillä voidaan tunnistaa oleva neljä selkeää eri vaihtoehtoa palvelun hankkimiseksi. Yritys voi tuottaa palvelun itse, hankkia sen sisäiseltä palvelukeskukselta, perustaa yhteisyrityksen tai ulkoistaa palvelutuotannon. Ulkoistettu hankinta voi olla täydellistä tai valikoivaa. Valikoiva ulkoistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksen eri toimintoja ulkoistetaan ostopalveluna hankittavaksi usealta eri asiantuntijapalveluntuottajalta. Täydellinen ulkoistaminen tarkoittaa kokonaisen palveluprosessin ulkoistamista sen sijaan, että ulkoistettaisiin vain yksittäisiä toimintoja. Valikoivan ulkoistuksen riskinä voidaan pitää palvelutoimittajan sitoutumisen astetta suhteessa ostajaan, kun palvelutoimittaja tuottaa standardipalveluja suurelle asiakaskunnalle. Tällöin yksittäisen asiakassuhteen erityispiirteet eivät välttämättä pääse korostumaan. Täydellisen ulkoistuksen vahvuus on vastuukysymysten selkeys ja riskitekijä juuttuminen vallitsevaan toimintatapaan, mikä hidastaa strategisten muutosten käyttöönottoa ja vähentää hintakilpailukykyisyyttä. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 69 – 80.)

Ulkoistamisen avulla haetaan nykyisin yhä useammin myös strategista kumppanuutta. Tällöin yritys haluaa hankkia itselleen lisäarvopalveluita ja ainutlaatuista osaamista. Tähän tarkoitukseen se käyttää palveluntarjoajan verkkoa. Ulkoistettaessa kokonaisia prosesseja yrityksen tulee tuntea oman palvelutuotannon kustannukset ja laatu, jotta niitä voidaan verrata ostopalveluina tarjoavan yrityksen vastaaviin tietoihin. Muita ulkoistamisen kautta haettavia etuja ovat mittakaavaetujen hyödyntämismahdollisuudet, toiminnan tehostuminen, joustavuuden lisääntyminen, palvelutason, laadun ja osaamisen kehittyminen sekä parhaista käytännöistä oppiminen. (Partanen 2007, 243 - 244.)

Ulkoistamisessa on omat riskinsä. Ulkoistaminen voi johtaa liialliseen riippuvuuteen palvelutoimittajasta. Se voi johtaa joustamattomuuteen tarpeiden muuttuessa. Kustannukset voivat olla ennakoitua korkeammat. Ulkoistaminen voi myös herättää muutosvastarintaa. Palvelutoimittajalla on halu kasvattaa omaa liiketoimintaansa. Ulkoistajan harkitessa yhä uusien osa-alueiden ulkoistamista on tuttu toimittaja helpompi valinta kuin täysin tuntematon uusi toimittaja. Tämä voi johtaa yhden palvelutoimittajan neuvotteluvoiman hallitsemattomaan kasvuun, mikä heikentää ostajan muutoskykyä. (Kiiskinen ym. 2002, 95.)

Ulkoistamisen myötä kustannustrendin pitäisi olla aleneva uuden toimintatavan oppimisen myötä, mutta usein juututaan kiinteisiin hintoihin. Alkuvaiheessa siirtokustannukset voivat myös olla ennakoitua suuremmat. Ulkoistaminen vaikuttaa paitsi ulkoistettavaan toimintaan sinänsä, myös muihin toimintoihin. Tietyssä tilanteessa joitakin työvaiheita joudutaan välttämättä tekemään ostavassa organisaatiossa, vaikka palvelua olisi ulkoistettu. Esimerkiksi palkanlaskennan palvelujen ulkoistamisesta huolimatta työsuhteiden perustietoja joudutaan ylläpitämään ostavassa organisaatiossa, mistä aiheutuu kahdenkertaista työtä ja kustannuksia. Henkilöstön kannalta tarkasteltuna ulkoistamiseen suhtaudutaan usein varauksella ja se voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Tämä voi johtaa työilmapiirin huononemiseen ja motivaation heikkenemiseen. Ostavan organisaation henkilöstö voi tuntea asemana uhatuksi. Näin palveluntarjoajan työ vaikeutuu. (Kiiskinen ym. 2002, 96 – 98.)

### 2.2.2 Tilitoimiston valinta

Tilitoimiston valinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Tilitoimiston valintaa suoritettaessa kannattaa kiinnittää huomioita tilitoimiston osaamiseen: kirjanpitäjän KLT-tutkinto ja kirjanpitotoimiston asema taloushallintoliiton jäsenoimistona, ns. auktorisoituna tilitoimistona, ovat merkkejä ammattitaidosta. Valinnassa on hyvä arvioida myös sitä, minkälaisia kokemuksia muilla yrityksillä on tilitoimistosta, kuinka hyvin löytyy ”yhteinen kieli” tilitoimiston kanssa sekä pystyykö tilitoimisto vastaamaan palveluodotuksiin. (Suomen Yrittäjät 2008.)

Asiakkaan palveluodotukset ja tilitoimiston kyky vastata niihin vaikuttavat palvelun kokonaisuuteen ja hinta-laatu –suhteeseen, mikä tulee ottaa huomioon tilitoimistoa valittaessa. Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät MMY:n mukaan tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yrittäjät ovat kaikkein tyytymättöimpiä niihin tilitoimistoihin, jotka voivat tarjota vain peruspalveluita, kun yrittäjät odottaisivat enemmän neuvoja. Tilitoimistolta pitää vaatia oikea-aikaisen raportoinnin ohella tulkintaohjeita raportteihin. Etukäteen sovitut aikataulut helpottavat molempien osapuolien toimintaa; hyvä tilitoimisto joustaa tarvittaessa aikatauluissaan asiakkaan hyväksi. (Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät 2011.)

Yrityksen koko vaikuttaa olennaisesti siihen, minkälaisista tilitoimistopalveluista on eniten hyötyä. Käynnistysvaiheessa oleva yritys tarvitsee tukea perustamistoimissa ja viranomaisilmoituksissa. Alkuvaiheessa on hyvä keskustella liikeideasta kirjanpidosta vastaavan henkilön kanssa, jolloin esimerkiksi laskutuksen tai rahoituksen seuranta kehittyy yrityksen mukana. Kannattavuuden seuranta on tärkeää erityisesti alkuvaiheen jälkeisellä kaudella, kun toiminta ei vielä ole vakiintunut. Ennakoimalla tulevat rahoitustarpeet voidaan kasvu turvata ja yrityksen perusta vakauttaa. Hyvä kirjanpitopalvelu auttaa tämän suunnittelun toteutuksessa. Jatkossa kasvavan yrityksen talouspalveluissa voi olla tarpeen käyttää edistyneempiä sisäisen laskennan menetelmiä, kuten budjetointia ja asiakaskannattavuuslaskentaa. Tällöin raportointitarpeet voivat asettaa vaatimuksia tilitoimiston osaamiselle ja järjestelmille. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

Taloushallinto kehittyy yrityksen kasvun myötä. Yrityksen syntyvaiheessa yrittäjä hoitaa yrityksen juoksevat asiat pääosin itse. Syntyvaiheessa kassabudjetointia voidaan hyödyntää

rahan riittävyyden turvaamiseksi. Toiminnan tehostamisessa painottuvat ajankäyttö, järjestelmällisyys, säästäväisyys ja organisointikyky. Yrityksen selviytymisvaiheessa yritys on päässyt alkuvaiheiden yli ja toiminta alkaa laajenemaan. Tässä vaiheessa kustannuslaskennan keinoin voidaan vertailla eri toimintavaihtoehtoja. Kassabudjetointia tehdään laajemmin, jotta voitaisiin yhä paremmin ennakoida mm. myyntiä, tilauskantaa, laskutusta ja tuotantoa. Nämä huomioimalla voidaan ennakoida mahdollinen lainarahoituksen tarve. Ensimmäisessä kasvuvaiheessa toiminnan laajentuessa taloushallinto voidaan sisällyttää yrityksen yleissihteerin tehtäviin tai ulkoistaa osa tilitoimistolle. Seurannan kannalta keskeisiä tekijöitä ovat markkinoiden kasvuvauhti ja markkinaosuuden seuranta sekä kasvun osalta investointien suunnittelu ja lisärahoitus. Kustannuslaskennan keinoin voidaan kannattavuutta parantaa edelleen. Toisessa kasvuvaiheessa yritystä voidaan luonnehtia keskisuureksi. Tässä vaiheessa yritys tarvitsee jo toiminnan- ja taloudenohjausjärjestelmiä. Yrityksessä on mahdollisesti oma taloushallinnon organisaatio. Suurilla yrityksillä puolestaan taloushallinto kehittyy organisaatioksi organisaation sisällä. Suuret yritykset siirtyvät usein käyttämään esimerkiksi Balanced Scorecard –ohjelmistoa tai IFRS-raportointia. Tilitoimiston kannalta sen tärkeimmät asiakkaat ovat selviytymis- ja ensimmäisessä kasvuvaiheessa olevat yritykset. (Pellinen 2007, 320 - 324.)

Taloushallinnon ulkoistaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, sisäinen laskenta, sähköinen osto- ja myyntilaskutus sekä palkanlaskenta. Tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon alueeseen kuuluvat peruskirjanpito sekä kuukausittaiset ja vuosittaiset kirjanpitotoimet. Kirjanpitotoimiin sisältyvät kuukausiraportointi, alv-raportointi, tilinpäätös ja veroilmoitus. Sisäisen laskennan osa-alueeseen kuuluvat mm. erilaiset laskentapalvelut, kuten tuotekohtainen tai asiakaskohtainen kannattavuus. Reskontrapalveluihin sisältyvät sähköinen osto- ja myyntilaskutus. Palkanlaskennan alueelle sisältyy yleensä vähintään palkanlaskennan ohella työnantajasuorituksen laskeminen sekä tilinauhan toimittaminen palkansaajalle sekä viranomaisilmoitukset kuukausittain ja vuosittain. Lisäksi voidaan erikseen sopia lisäpalveluista, kuten kela-hakemukset, tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat, ulosottoasiat ja muu henkilöstöhallinnon seurantaraportointi. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

Marko Borgin ja Anna Tokolan Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät –opinnäytetyössä tilitoimistojen haastattelussa tuli esille seuraava jako perus- ja lisäpalveluihin:

Taulukko 1. Esimerkki tilitoimiston perus- ja lisäpalveluista

Peruspalvelut	Lisäpalvelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjanpito</li> <li>- palkanlaskenta</li> <li>- myynti- ja osto- ja osto- ja osto- ja osto-</li> <li>- tilinpäätös</li> <li>- veroilmoitus</li> <li>- muut ilmoitukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- talouspäällikköpalvelut</li> <li>- toiminnan kehittäminen</li> <li>- verosuunnittelu</li> <li>- konsultointi</li> <li>- yrityskauppa – ja yhtiöjärjestelyt</li> <li>- verkkolaskutus</li> <li>- henkilöstöhallintopalvelut</li> <li>- perintä</li> <li>- laskujen maksaminen</li> <li>- paperiton kirjanpito</li> <li>- yhtiöhallinnolliset työt</li> </ul>

Yhtiöhallinnollisiin töihin sisältyvät esimerkiksi kokouspöytäkirjojen valmistelu ja kaupparekisteri-ilmoitukset. Tutkimuksen mukaan tilitoimistot suosittelevat yrittäjälle vähimmäispalveluina peruspalveluita. (Borg & Tokola 2011, 38 – 39.)

### 2.2.3 Mistä asiakkaan kanssa pitäisi sopia?

Palvelusopimukset voidaan ryhmitellä sisäisiin ja ulkoisiin sopimuksiin. Sisäisissä sopimuksissa palvelun tuottamisesta voidaan laatia erillinen kuvaus tai palvelutuotanto voidaan sisällyttää osaksi tavanomaista toimintakuvausta. Sisäisessä palvelukuvauksessa määritellään palvelun sisällön pääpiirteet ja osapuolet. Sisäisessä palvelusopimuksessa määritellään laadullisten tekijöiden ohella määrälliset tekijät, kuten palvelutasomittareiden tavoitteet, palvelun volyyymi ja hinta. Sisäisten palvelusopimusten kyseessä ollessa palvelu ostetaan usein esimerkiksi organisaation palvelukeskukselta. Ulkoisessa palvelusopimuksessa otetaan huomioon sisäisessä sopimuksessa huomioitavien tekijöiden lisäksi yksityiskohtaisempi palvelukuvaus, sopimuksen lainvoimaisuuteen liittyvät määritelmät, täsmennykset ja lisäkohdat. Tärkeää on huomioida toiminta poikkeamatilanteissa ja palvelutuotannon häiriöissä sekä toimitus- ja maksuehdot. Palvelusopimuksen keskeisimmät osa-alueet ovat palvelumäärittely, palvelun suoritus, palvelun reunaehdot sekä palvelun hinta. Palvelumäärittelyn avulla täsmenyy, mitä palvelussa tehdään, missä palvelu suoritetaan ja milloin se suoritetaan. Palvelun suoritusta käsittelevässä osassa kuvataan, miten palvelu suoritetaan. Reunaehdoissa kerrotaan puitteet ja poikkeukset sekä hintaerittelyssä se, paljonko palvelu maksaa. (Kiiskinen ym. 2002, 158 – 159.)

Suomen Taloushallintoliitto ry ohjeistaa tekemään asiakkaan kanssa kirjallisen sopimuksen. Taloushallintoliitolla on myös oma sopimusmallipohja KL2004, josta ilmenee kattavasti, mitä kaikkea sopimukseen voi sisältyä. Kirjallinen sopimus selkeyttää osapuolten tehtäviä, vastuita ja velvollisuuksia. Toimeksiantosopimuksessa yksilöidään osapuolet yhteystietoineen. Sopimuksen kohde yksilöidään palveluerittelyssä. Toimeksiantosopimuksessa esitetään myös voimassaolo- ja irtisanomisajat sekä allekirjoitus ja vahvistetaan sopimusehtojen noudattamisjärjestys. Mallissa noudattamisjärjestys on seuraava: ensisijaisesti noudatetaan toimeksiantosopimusta. Sen jälkeen noudatetaan palveluerittelyssä yksilöityjä asioita ja viimeiseksi KL2004 yleisiä sopimusehtoja. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

Palveluerittelyssä palvelun osa-alueina ovat seuraavat palvelut:

- kirjanpito- ja laskentapalvelut
- laskentapalvelut
- verotus- ja yhtiöoikeudelliset palvelut
- palkanlaskentapalvelut
- pankkiyhteyspalvelut
- toimisto- ja etäpalvelut
- raportointi

Kirjanpito- ja laskentapalveluissa yksilöidään aineiston käsittelyyn liittyvät tekijät, kuten käsittelytapa ja tositemerkinnät. Tässä vaiheessa sovitaan myös tilikauden aikaisesta kirjaustavasta, kirjataan-ko tilikauden aikana maksu- vai suoriteperusteella. Kirjanpito- ja laskentapalveluihin kuuluvat myös laadintaan liittyvät yksilöidyt tekijät, joita ovat jaksotusväli, kirjanpidon laadintatiheys ja mahdollisten välitilinpäätösten määrä ja ajoitus. Reskontrapalveluista voidaan sopia myös. Laskentapalveluihin kuuluvat budjetointi, kustannus seuranta, rahoitusbudjetti ja investointilaskentapalvelut. Verotus- ja yhtiöoikeudellisiin palveluihin sisältyvät kausiverolaskenta, verotilin täsmäyttäminen, veroilmoitus, vero-oikeudelliset toimeksiannot sekä pöytäkirjojen laadintapalvelut. Palkanlaskentapalveluiden osalta on tärkeää erityisesti huomata se, että asiakkaalla tulee olla vastuu sopimuksien yrityskohtaisesta tulkinnasta. Pankkiyhteyspalveluissa sovitaan siitä, mitä pankkitietoja voidaan noutaa koneellisesti pankkiohjelman kautta sekä se, mitä ku-



luja voidaan maksaa pankkiohjelman kautta. Lisäksi tulee erikseen sopia, että asiakkaan on huolehdittava tilin varojen riittävydestä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

Raportoinnin osalta palveluerittelyssä voidaan sopia, kuinka usein ja millä tavalla toimitetaan tuloslaskelma, tase, pääkirja ja päiväkirja. Samoin voidaan sopia siitä, onko tarvetta laatia johdon raportteja ja miten usein näitä pitäisi laatia. Sopimuksessa voidaan sopia myös muista raporteista. Raportoinnissa tulee huomioida vuosi- ja muiden ilmoitusten tekeminen, tilinpäätöksen laatiminen sekä aikataulutus. Aikataulutukseen kuuluu se, milloin viimeistään asiakkaan tulee toimittaa tietoja sekä tietojen sisältö. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

#### 2.2.4 Auktorisointi – hyvän tilitoimiston tunnusmerkit

Suomen Taloushallintoliitto ry on valtakunnallinen liitto, jonka tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä sen jäsenorganisaatioiden kanssa. Jäseneduista keskeisin on auktorisointi. Sen avulla yrityksen on mahdollista saada uskottavuutta kilpailijoihin verrattuna. Jäsenyyden edellytyksenä on, että kirjanpitoimiston vastuullisena vetäjänä on KLT-tutkinnon suorittanut henkilö. KLT on laskenta-alan ammattilaisille suunnattu asiantuntijatutkinto, jonka on suorittanut tällä hetkellä 2676 henkilöä koko Suomessa. Taloushallintoliiton jäsenyyden ehtoina ovat lisäksi seuraavat tekijät: tilitoimisto tai laskenta-alan konsulttiyritys on toiminut päätoimisesti vähintään kaksi vuotta, se on omistussuhteiltaan riippumaton, on vakavarainen, sillä on hyvät valmiudet toimeksiantojen hoitamiseen ja lisäksi se noudattaa hyvää tilitoimistotapaa. Taloushallinto valvoo jäsenyrityksiä, jäsenedellytysten olemassaoloa ja erityisesti hyvän tilitoimistotavan noudattamista hyvän tilitoimistotarkastustavan mukaan. Jäseneksi hakeva tilitoimisto tarkastetaan myös ennen jäseneksi hyväksymistä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011.)

Riippumattomuus tarkoittaa sitä, ettei toimeksiannosta sopimiseen ja sen hoitamiseen vaikuta mikään ulkopuolinen taho. Käytännössä riippumattomuus näkyy myös hyvän tilitoimistotavan noudattamisessa. Pankin tai muun vastaavan tahon omistuksessa oleva tilitoimisto voidaan hyväksyä jäseneksi, mikäli se täyttää jäsenyyden edellytykset ja sillä on itsenäinen päätösvalta tilitoimistoalaan liittyvissä kysymyksissä. Vakavaraisuuden arvioimiseksi on asetettu kolme kriteeriä, joista kahden tulee täytyä. Nämä kriteerit ovat seuraavat: oma pääoma

on vähintään 5 % liikevaihdosta, omavaraisuusaste vähintään 20 % ja suhteellinen velkaantuneisuus korkeintaan 50 %. Hyvä tilitoimistotapa puolestaan on taloushallintoliiton kokouksessaan vuonna 2005 hyväksymä eettinen ohjeistus tilitoimistoalalla toimiville organisaatioille. Siihen liittyy läheisesti myös mm. taloushallinnon laatima suositus hyväksi tilinpäätöstavaksi pienille yrityksille sekä alan yleiset sopimusehdot sisältävä KL2004. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011.)

Hyvän tilitoimistotavan keskeisin sisältö painottuu toimitilojen ja työvälaineiden sopivuuteen, henkilöstön osaamiseen, luottamuksellisuuteen ja tietoturvaan, sopimuskäytänteisiin sekä toimeksiannon ja asiakassuhteen hoitamisen dokumentointiin. Toimitilojen tulee olla tilitoimistotyöskentelyyn soveltuvat, ohjelmistojen ja alaa koskevan tiedon tulee olla ajantasaista ja kaikkien työntekijöiden saatavilla. Asiakastietoja tulee säilyttää järjestelmällisesti ja ne on varmistettava asianmukaisesti ja säännöllisesti. Henkilöstöllä tulee olla ajan tasalla oleva ja tehtäviä vastaava koulutus. Henkilökunnan osaaminen pitää varmistaa jatkuvalla koulutuksella. Asiakasaineistoja tulee säilyttää niin, että luottamuksellisuus ja tietoturva varmistetaan. Asiakkaiden toimeksiannot perustuvat kirjallisiin sopimuksiin ellei suulliselle sopimukselle ole erityistä perustetta. Toimeksiannot hoidetaan sopimuksen ja voimassa olevien säännösten mukaisesti. Tilitoimiston laatimien tilinpäätösasiakirjojen tulee olla huoliteltuja ja soveltuvin osin on noudatettava Hyvä tilinpäätöstapa –suositusta. Tilitoimiston tulee dokumentoida asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät asiat, kuten aineiston luovutukset ja vastaanotot sekä annetut huomautukset ja muistutukset. Asiakasaineisto on säilytettävä vähintään viisi vuotta sopimuksen päättymisestä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011.)

### 2.3 Talousraportointi ja sen sisältö

”Talousviestinnän päätehtävänä on tukea arvon tuottamista. Talusjohtamisen arvonluomistehtävät keskittyvät erityisesti strategioiden ja pitkän tähtäyksen suunnittelun tukemiseen, resurssien allokointiin ja operatiivisen päätöksenteon ohjaukseen, kustannusjohtamiseen ja -hallintaan sekä toiminnan ohjaamiseen ja suoritusmittaukseen.” (Partanen 2007, 49.)

### 2.3.1 Talousviestintä ja johdon tietotarpeet

Sisäinen talousviestintä on johdon laskentatoimen viestinnällinen näkökulma. Sisäinen talousviestintä tukee tuloksellisuutta, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua. Talousviestinnällä on siten mahdollista vaikuttaa positiivisen vuorovaikutussuhteen kautta taloudelliseen menestymiseen. Viestintään itsessään liittyy tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa viestin tulkintaan. Viestin perillemeno voivat estää esimerkiksi esteet, kohina ja kato. Esteet tarkoittavat konkreettisia viestin perillemeno estäviä tekijöitä, kohina ulkoisia häiriötekijöitä ja kato muusta viestiin liittyvästä torjunnasta tai vähämerkityksellisyyden kokemuksesta. Viestintä on siis haasteellista, vaikka viestin sisältö olisikin tärkeä. Sisäisellä viestinnällä voidaan tukea strategioiden ja pitkän tähtäimen suunnittelua, resurssien allokoimista ja operatiivisen päätöksenteon ohjausta, kustannusjohtamista sekä toiminnan ohjaamista ja suorituksen mittaamista. (Partanen 2007, 19 - 23.)

Yrityksen toiminnan taloudellinen läpinäkyvyys parantaa liiketoiminnan ohjausta. Taloudellinen läpinäkyvyys koostuu useista eri asioista. Kannattavuuden raportointi tukee eri johtamisnäkökulmia, kun tulos taustatekijöineen analysoidaan ja tulkitaan kattavasti. Talousinformaatio sopii erilaisiin käyttötarkoituksiin, raportointi voidaan mukauttaa organisaatorakenteiden muutoksiin, tuotettu informaatio on johdonmukaista ja trendiseurannan kannalta vertailukelpoista sekä pohjautuu aiheuttamisperiaatteella tallennettuun tietoon. Tällöin tieto ongelmista välittyy nopeasti lukijalle. Hyvä talousinformaatio on ymmärrettävää ja ajankohtaista. Se on esitystavaltaan selkeää ja taloudellisesti tuotettua. Prosessien nopeus ja tiedon oikea-aikaisuus sekä tiedon laatu ovat raportoinnin kehittämisen kriittisiä menestystekijöitä. (Partanen 2007, 41 - 46.)

Johdon työkalut ovat perinteisesti jakautuneet seuraaviin pääryhmiin: johtamistyökaluihin, analyysityökaluihin ja tukitietoa tuottaviin työkaluihin. Johtamistyökalut sisältävät esimerkiksi tuloslaskelman, taseen ja myyntiraportit. Analyysityökaluihin kuuluvat asiakastyytyväisyys ja –kannattavuus sekä muut sisäiset raportit. Tukityökalut ovat muita liiketoiminnan eri osalle suunnattuja työkaluja, kuten asiakasanalyysit, markkinatutkimukset, tuloskortit, asiakasennusteet, prosessimittarit, markkinaosuustiedot sekä koulutus- ja henkilöstömittarit. Tulevaisuudessa asiakaskannattavuus tulisi nostaa yhtä tärkeäksi asiaksi kuin tuloslaskelman

ja taseen sekä myyntiraporttien seuraaminen. (Hellman & Värilä 2009, 42 – 49.)

Yrityksen kannattavuus muodostuu kannattavien ja kannattamattomien tuotteiden, tuotemäärien ja asiakkaiden yhdistelmästä. Kannattavuuden laskentaa varten tarvitaan tietoa asiakassuhteen kannattavuudesta, asiakkaan omasta kannattavuudesta ja asiakkaan tulevasta kannattavuudesta. Näiden avulla voidaan määritellä tarkkuus, jolla asiakaskannattavuutta lasketaan. Kannattavuuden analysointia varten kannattavuutta voidaan tarkastella aluekohtaisesti, asiakasryhmäkohtaisesti, myyjäkohtaisesti tai asiakaskohtaisesti. Näin saaduista tiedoista laaditaan tuloksellisuusmatriiseja ja analyyseja, joiden perustella voidaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Näitä voivat olla asiakassuhteen hoidon kehittäminen, asiakassuhteen elinkaaren pidentäminen, asiakasinvestointien suunnittelu ja asiakaspääoman arvon kehittäminen. Asiakaskannattavuuden tutkimiseen käytettävistä sisäisistä lähteistä tavallisimpia ovat taloushallinto ja toiminnanohjausjärjestelmään tallentunut tieto. Ulkoisia tietolähteitä voivat olla mm. luokituslaitokset ja luottotietoyhtiöt. (Hellman & Värilä 2009, 122 – 131.)

Asiakaslähtöisyyden voidaan nähdä johtavan paremman kannattavuuden kautta lisäarvon tuottamiseen omistajille. Asiakaslähtöisen toiminnan myötä asiakastyytyväisyys kohenee, mikä parantaa asiakasuskollisuutta. Tätä kautta kannattavuuden voidaan nähdä paranevan. Asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä voidaan tehdä virheitä. Keskittyminen liikaa nykyisten asiakkaiden tarpeisiin ja niiden täyttämiseen voi johtaa markkinoiden kokonaiskehityksen liian vähäiseen huomioimiseen. Tämän ohella teknologiakeskeisyyden voidaan käsitellä olevan asiakaskeisyyden vastakohta, vaikka tosiasiallisesti teknisissäkin asioissa tarvitaan yhteistyötä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisyydessä on perimmiltään kyse siitä, että asiakaslähtöinen yritys tuottaa ja jakaa läpi organisaation asiakaslähtöistä informaatiota kilpailijoita enemmän sekä reagoi järjestelmällisesti asiakastarpeiden muuttumiseen. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2001, 235 – 237.)

### 2.3.2 Johdon laskentatoimen keskeiset osa-alueet

Laskentatoimi jakautuu kahteen eri näkökulmaan. Rahoituksen laskentatoimessa keskitytään yrityksen ulkoiseen raportointiin. Sen tavoitteena on tuottaa tietoa yrityksen sidosryhmille, kuten esimerkiksi verottajalle ja sijoittajille. Johdon laskentatoimen painopisteenä on mitata ja raportoida sekä taloudellista, että muuta mahdollista tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Johdon laskentatoimi kytkeytyy useisiin yrityksen tärkeisiin suunnitelmiin, kuten strategian laadintaan, päätöksentekoon, resurssien käyttöön, varojen turvaamiseen ja sisäiseen valvontaan. Kustannuslaskennan avulla tuotetaan tietoa sekä johdon, että rahoituksen laskentatoimen tarpeisiin. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2010, 81.)

Kustannuslaskennassa kustannukset voidaan jakaa myös kustannuslajeihin, kustannuspaikoille sekä suoritekohtaisiin kustannuksiin, kuten tuotekohtaiset kustannukset. Kustannuslaskennassa kustannukset kohdistetaan ensin erilaisille kustannuslajeille, josta ne kohdistetaan suoritteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kustannuslajit ovat usein kirjanpidon tilijärjestelmässä omina tileinään. Kustannuspaikka on yksikkö, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan seurata tietyn kustannuspaikan kustannuksia. Kustannuspaikkalaskentaa hyödynnetään erityisesti välillisten kustannusten kohdistamisessa. Kustannuslajeittain eriteltyt välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille, minkä jälkeen voidaan laskea kustannuspaikkakohtaiset yleiskustannuslisät. Yleiskustannuslisien perusteella välilliset kustannukset voidaan jakaa edelleen suoritteille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 72.)

Toimintolaskennassa on kyse laskentakohteiden kokonaiskustannusten syntymisestä resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön kautta. Toimintolaskenta lähtee resursseista, jotka aiheuttavat kustannuksia. Nämä kustannukset kohdistetaan resurssiajureilla toiminnoille. Toimintojen kustannukset kohdistetaan kustannusajureilla laskentakohteille. Sovellettaessa toimintolaskentaa tulee hahmottaa toiminnot ja niiden väliset suhteet. Tämä tapahtuu toimintanalyysin avulla. Toimintojen määrittelyyn vaikuttaa kustannuslaskennan käyttötarkoitus. Jos toimintolaskennan tarkoituksena on parantaa esimerkiksi prosesseja, on yksityiskohtaisempi toimintojen määrittäminen tärkeää. Jos taas tavoitteena on tuottaa strategisesti tärkeää tietoa, jolloin halutaan keskittyä lähinnä ydinasioihin, riittää yleisluontoisempi toimintojen mää-

rittely. Toiminto ja kustannuspaikka on syytä erottaa toisistaan. Kustannuspaikka on pienin yksikkö, jonka kustannuksia seurataan, kun toiminto kuvaa enemmän asioita, joita organisaatiossa tehdään. (Järvenpää ym. 2010, 128 – 133.)

Toimintoja voidaan tunnistaa olevan useita eritasoisia. Yritystason toiminnot aiheutuvat yrityskokonaisuuden toiminnan ylläpitämisestä ja johtamisesta. Asiakassegmentin ja asiakastason toimintoja ovat esimerkiksi markkinointi ja asiakashankinta. Tuotelinja- ja ryhmätason toimintoja ovat mm. varastojen hallinta, koneiden huolto ja korjaus sekä jakelun organisointi. Tuotetason toiminnot ovat tuotteen valmistamisen ja jakelun toimintoja. Erätason toiminnot liittyvät tuote-eriin, niiden määrään ja valmistamisen keston. Tällainen voi olla koneiden asetus ja puhdistaminen. Yksikkötason toimintoja koskevat kaikki tuoteyksiköt. Yksikkötason toimintoja ovat esimerkiksi valmiiden tuotteiden pakkaus ja materiaalien nouto varastosta. (Järvenpää ym. 2010, 135 – 137.)

Oikea hinnoittelu on tärkein yksittäinen tekijä kannattavassa yritystoiminnassa. Hinnan määrittelyssä hinnan ylä- ja alarajojen tunnistaminen vaikuttavat tulokseen. Pitkällä tähtäimellä hinnan tulisi kattaa sekä muuttuvat, että kiinteät kulut sekä lisäksi tuottaa voittoa omistajille. Hinnoittelu voidaan tehdä kustannusperusteisesti tai markkinalähtöisesti. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lasketaan tuotantokustannuksia erilaisin menetelmin ja päätellään sen perusteella, millä tasolla hinnan pitäisi vähintään olla. Markkinalähtöisessä hinnan asetannassa hinnoittelun lähtökohta on markkinahinta, josta vähennetään tavoitevoitto ja kustannukset. Hinnoitteluun vaikuttavat myös annettavat alennukset. Alennuksilla tulisi saada aikaan myyntimäärien lisääntyminen, sillä muuten ne vähentävät katetta. Hinnoittelussa voidaan ottaa huomioon myös hinnan mahdollinen vaihtelu elinkaaren mukaan. Tällaisen elinkaarilaskentamallin soveltamisessa huomiodaan tuotteen tai palvelun hinta sen eri elinkaaren vaiheissa, kohderyhmä, hintadifferointi eri kohderyhmille ja muut hinnoittelutaktiikat eri vaiheissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 36 – 50.)

Budjetointi on tapa hyödyntää ja ylläpitää organisaation voimavaroja. Budjetoimalla organisaatio voi helpommin kontrolloida ja suunnata resurssejaan, mikä tehostaa toimintaa ja parantaa näin tuottavuutta. Samalla organisaation kilpailukyky paranee. Budjetoinnin täytyy pohjautua organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tällöin on hyödyllistä pohtia toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään. Huomioon kannattaa ottaa myös kysyntään ja asiakastyytyvyy-

teen vaikuttavat tekijät sekä toimialan trendit, vahvuudet ja heikkoudet. Näitä asioita voidaan selvittää erilaisten analyysimenetelmien avulla, kuten ympäristötekijöitä kartoittava PEST-analyysi tai perinteinen SWOT-analyysi. (Steffan 2008, 57 - 63.)

Budjetointitapoja on olemassa useita erilaisia. Perinteisesti budjetti on laadittu toteutuneiden talouslukujen pohjalle ja tehty tiedossa olevien tulevaisuudessa toteutuvien tapahtumien edellyttämät muutokset budjettiin. Budjetointi voidaan aloittaa myös alhaalta ylöspäin eli tavoitevoitosta kohti tarvittavaa myyntimäärää. Toimintokohtaisessa budjetissa budjetti laaditaan toiminnoinnain. Rullaavassa budjetoinnissa tarkastellaan 12 kuukauden jaksoa rullaavasti, jolloin jakson kolme ensimmäistä budjetoidaan tarkemmin ja muut jaksot yleisemmällä tasolla. Kunkin tarkemman tarkastelujakson päätyttyä tehdään budjettivertailu, jonka tiedot otetaan huomioon seuraavaa kolmen kuukauden jaksoa budjetoitaessa. (Steffan 2008, 71 - 76.)

Rullaavan budjetoinnin tarkoituksena on seurata toimintaa ja ennakoida asemaa jatkuvasti. Pörssiyhtiöt tarkistavat tiedot neljännesvuosittain, muissa yrityksissä kolmannes- tai puoli- vuosittain toteutettava rullaavan budjetin tarkistus voi riittää. Rullaavassa budjetoinnissa tarkemman ja yleisemmän jakson muodostama kokonaistarkastelujakso on yleensä 12 - 18 kk. Rullaavassa budjetoinnissa taloushallinto tuottaa tiedon kiinteistä kustannuksista, mutta resurssien käyttö, projektiseuranta ja myyntikehityksen ennakoititiedot tulevat toimivalta johdolta. Rullaavan suunnittelun toteuttamiseksi yrityksen tietojärjestelmän tulee olla riittävän kehittynyt, jotta saadaan tietoa tuotto- ja kustannusrakenteista. Yrityksen tulee miettiä etukäteen avainmuuttujat, joiden muutokset on saatava tietää reaaliaikaisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi tilaukset, myynnit ja operatiiviset kustannukset. Rullaavan budjetoinnin hyötyjä ovat mm. taloudellisen ajattelutavan kehittyminen sekä rullaavan budjetoinnin nopeus ja joustavuus. Ongelmina voidaan nähdä esimerkiksi näkemuserot tuottojen ja kulujen esittämisestä, esitetäänkö ne realistisesti vai tavoitteellisesti. (Partanen 2007, 176 - 181.)

Investointien suunnittelussa laskentatoimen menetelmät ovat tärkeitä. Johdon laskentatoimen osa-alueilla erityisesti investoinnin kannattavuuden arviointi on keskeisellä sijalla. Virheellisesti tehty arvio investoinnin järkevyydestä voi koitua yrityksen tappioksi ja vaarantaa toiminnan jatkuvuuden pitkäksi aikaa eteenpäin. Oikein tehty arvio taas voi tukea yritystoimintaa vaikeinakin aikoina. Tavallisia investointeja ovat pitkäaikaisiin tuotantovälineisiin teh-

tävät investoinnit, tutkimus- ja kehitysinvestoinnit sekä rahoitusinvestoinnit. (Kinnunen ym. 2010, 130 – 131.)

Strateginen johdon laskentatoimi keskittyy kustannusten hallintaan pitkällä aikajaksolla. Sen keskeisimmät alueet ovat arvoketjuajattelu, strateginen asemointi ja kustannusajurit. Arvoketjuajattelussa kustannuksia tarkastellaan laajemmin koko arvoketjun kustannusten hallinnan kannalta, aina toimittajista saakka. Strateginen asemointi tarkoittaa laskentatoimen roolia yrityksessä. Strategisen asemoinnin valintaesimerkkejä ovat kustannusjohtajuus tai tuotedifferointi. Kustannusajureiden tunnistaminen puolestaan on perustana tehokkaalle kustannusjohtamiselle. Strategisen laskentatoimen menetelmiä ovat toimintopohjainen kustannuslaskenta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen, arvonlisäjohtaminen, ei-taloudelliset mittarit ja SWOT-analyysi. (Kinnunen ym. 2010, 143 – 145.)

### 2.3.3 Raportointi

Talousohjaus pohjautuu raportoinnista saatavaan tietoon. Yrityksessä omistaja ei useinkaan voi hoitaa kaikkea yksin, vaan hän valitsee johdon hoitamaan organisaatiota tavoitteiden mukaisesti. Tästä johtuen johdon ja omistajan välistä raportointia säädellään tilinpäätösraportointiohjeistuksessa ja vastuuta mm. osakeyhtiölaissa. Johto puolestaan valitsee alaisia hoitamaan eri osa-alueita, mistä syntyy tilivelvollisuus esimiehen ja alaisen välille. Corporate Governance tarkoittaa yrityksen hallintotapaa, joka koostuu omistajaohjauksesta, hallitustyöstä ja hallinnon järjestämisestä. (Järvenpää ym. 2010, 257 – 258.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että taloudellisen raportin hyvällä laadulla on myönteinen vaikutus investointien tehokkuuteen. Tämä johtuu siitä, että korkealaatuinen taloudellinen informaatio vähentää tiedon laadusta johtuvia virhearvioita investointipäätöksiä tehtäessä, mikä näkyy erityisesti yli- ja ali-investoinneissa. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostavat taloustiedon laatuun, investoivat vähemmän, kun investoinnin kokonaismäärä on suuri ja vastaavasti enemmän, kun investoinnin kokonaismäärä on alhainen. (Biddle & Gilles 2009, 129.)



Taloustraportoinnin vuosikellon tärkeät vaiheet ajoittuvat tammikuulle, huhtikuulle, heinäkuulle ja syyskuulle. Edellisen vuoden tilinpäätös valmistuu tammikuussa. Ensimmäinen väli-tilinpäätös ja tulosennuste valmistuvat huhtikuussa, minkä jälkeen on sopiva aika suunnitella strategiaa, investointitarpeita ja rahoitustarpeita. Strategia käsitellään hallituksessa kesäkuussa. Vuoden toinen väli-tilinpäätös valmistuu heinäkuussa ja sen kanssa samanaikaisesti toinen tulosennuste. Budjetoinnin laadinta ajoittuu elo-syyskuulle ja lokakuussa tehdään viimeinen tulosennuste ennen tilinpäätöstä. Budjetointi käsitellään hallituksessa marraskuun vaiheilla. Kuukausittain seurataan tulosta budjettivertailuineen, tunnuslukuja, kuten pääomien käyttö, kustannuspaikkojen tulosta ja esimerkiksi myynnin kehittymistä eri näkökulmista. Tärkeää on, että myös edellisten kuukausien toteutumat ovat näkyvissä, jotta voitaisiin havaita mahdollisia trendejä ja puuttua esimerkiksi kannattavuuden heikkenemiseen ajoissa. Kannattavuuden seuraamiseksi voidaan käyttää myös ei-rahamääräisiä tunnuslukuja, kuten strategiset tunnusluvut. Maksuvalmiuden seuraamiseksi kannattaa käyttää rahavirtalaskelmia. Tunnuslukujen avulla voidaan kiinnittää tehokkaammin huomiota kehittämistä vaativiin kohteisiin. Tunnusluvuista kannattaa valita keskeisimmät, sillä viestin tehokkuus kärsii, mikäli tietoa on liikaa. Raportointitapaan ja viestintäkanavaan panostamalla voidaan tehostaa viestin perillemeno. Numeromuotoista tietoa graafisin esityksin havainnollistamalla saadaan myös selkeyttä raportteihin. (Järvenpää ym. 2010, 261 - 262, 265.)

Perinteisesti budjetti on ollut keskeinen seurantakohde johdon raportoinnissa. Budjetoinnin ohella on alettu hyödyntämään raportoinnissa tuloskorttiajattelua sekä taloudellisia tunnuslukuja kuten taloudellinen lisäarvo (EVA) ja toimintoperusteista kirjanpitoa. Raportointiaikataulut ovat myös nopeutuneet. Virallinen raportointi valmistuu pian kuukauden vaihteen jälkeen, osin se on mahdollista reaaliaikaisen raportoinnin myötä, mutta osin käytetään likimääräisiä pikaraportteja. Tulevaisuuden ennustamisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat mm. trendien havaitseminen etukäteen, mahdollisuuksien ja uhkien kartoittaminen ja korjaavien toimenpiteiden ennakoitavuus. Käytännössä tämän näkyy rullaavan ennakoinnin lisääntymisenä. (Järvenpää ym. 2001, 163 – 165.)

## Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisintä on kannattavuus. Yrityksen tulee pystyä tuottamaan riittävästi tulosta siihen sijoitetulle pääomalle, jotta se on kannattava. Tavoite riippuu sidosryhmien vaatimuksista. Yrityksen kannattavuuden ja kasvun välinen suhde on tärkeä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kannalta. Ongelmatilanteessa maksuvalmius tai vakavaraisuus voi häiriintyä ja johtaa kriisiin. Maksuvalmiuden ulottuvuuksina ovat kassavarannot ja tulorahoitus. Suurien kassavarantojen avulla yritys kykenee selviytymään menoistaan. Toisaalta riittävä tulorahoitus ylläpitää kassavarantoja. Jos toiminta ei ole tarpeeksi kannattavaa, ei tulorahoitus riitä maksuvalmiuden ylläpitämiseksi. Tämä aiheuttaa yritykselle ongelmia ja on merkki hallitsemattomasta kasvusta. Vakavaraisuuden ulottuvuuksia ovat rahoitusrakenne ja takaisinmaksukyky. Rahoitusrakenteessa kannattamaton toiminta näkyy heikkenevänä rahoitusrakenteena oman pääoman alenemisen myötä, mikä vaikeuttaa vieraan pääoman saatavuutta ja nostaa sen hintaa. Takaisinmaksukyvyssä on kyse yrityksen tulorahoituksen riittävydestä kattamaan vieraan pääoman takaisinmaksu. Pitkällä tähtäimellä tulorahoitusta on oltava riittävästi turvaamaan vieraan pääoman takaisinmaksu, vaikka lyhyellä tähtäimellä myös lainarahalla voidaan hoitaa takaisinmaksua. Parasta yrityksen kasvun kannalta olisi, että kasvu olisi hidasta ja kannattavuus hyvä. Tällöin maksuvalmius ja vakavaraisuus olisivat erinomaisella tasolla. Huonoin tilanne on kasvun ollessa nopeaa, mutta kannattavuus heikko, jolloin myös maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat heikkoja. (Laitinen 2007, 342 - 345.)

Yksi keskeisimmistä kannattavuutta kuvaavista raporteista on tuloslaskelma. Siitä voidaan johtaa tunnuslukuja, kuten myyntikate ja käyttökate. Näitä tunnuslukuja voidaan verrata liikevaihtoon, jolloin saadaan lasketuksi suhteellisia tunnuslukuja. Suhteelliset tunnusluvut ovat usein vertailukelpoisempia muiden yritysten vastaavien tunnuslukujen tai yrityksen edellisen vuosien tunnuslukujen kanssa. Kriittinen piste ja varmuusmarginaali ovat myös tärkeitä tunnuslukuja. Kriittinen piste kertoo sen myynnin määrän, jolla päästään nollatulokseen. Kriittinen piste voidaan laskea kertomalla kiinteät kulut korkokuluineen ja poistoineen sadalla ja jakamalla se myyntikateprosentilla. Varmuusmarginaali kertoo sen myyntimäärän, jonka verran liikevaihto voi vähentyä tuloksen pysyessä silti nollan yläpuolella. Varmuusmarginaali lasketaan vähentämällä liikevaihdosta kriittinen piste. (Kotro 2007, 35 - 39.)

Tase kertoo yrityksen omaisuudesta ja siihen sijoitetuista pääomista. Taseen avulla voidaan laskea rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja, kuten omavaraisuus ja velkaantumisaste. Ne kuvaavat sitä, kuinka paljon yrityksen toimintaa on rahoitettu velkarahoituksella ja kuinka paljon omalla rahoituksella. Taseen avulla lasketaan myös maksuvalmiuden tunnuslukuja, joiden avulla arvioidaan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan. (Kotro 2007, 68 - 70.)

Pääomarakennetta ja rahoituksen riittävyttä mittaavia tunnuslukuja on Yritystutkimuksen mukaan mm. seuraavat:

- omavaraisuusaste
- suhteellinen velkaantuneisuus
- nettovelka-%
- myyntisaamisten kiertoaika, pv
- ostovelkojen kiertoaika, pv
- quick ratio
- current ratio
- vieraan pääoman takaisinmaksuaika, v

Käyttöpääoma kertoo yrityksen jokapäiväiseen liiketoimintaan sitoutuvan rahan määrän. Se rahoitetaan omalla pääomalla sekä lyhyt- ja pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. (Yritystutkimus ry 2011, 66 - 72.)

Käyttöpääomaan vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen koko, tuotanto, tuotevalikoima sekä ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaajat. Myyntisaamisten kiertonopeuden parantaminen alentaa luottotappioriskejä. Vaihto-omaisuuden kiertoaajan nopeuttaminen taas tehostaa hankinnan oikea-aikaisuutta ja alentaa epäkuranttiusriskiä. Käyttöomaisuuden hallinnassa kannattaa tarkastella eri omaisuuseriä ja arvioida, kannattaako esimerkiksi toimistotila ja toimistolaitteet omistaa vai vuokrata. Käyttöomaisuus sitoo yrityksen rahavaroja ja sen pienentäminen parantaa tunnuslukuja. Vuokraaminen näkyy sekä rahavirroissa, että tuloslaskelmassa suhteellisen tasaisena kulueränä. (Alhola & Lauslahti 2005, 245 - 246.)

Tuloslaskelman ja taseen tunnuslukujen analysoinnissa voidaan hyödyntää trendien seuranta. Tunnusluvut voidaan esimerkiksi laskea viideltä vuodelta, joista vanhin on suhdelukuina ilmaistuna 100 % ja muiden vuosien osalta lasketaan muutos verrattuna vanhimpaan vuoteen. Näin saadaan esille trendilaskenta, joka voidaan havainnollistaa graafisesti. Keskiarvon ja todellisen muutoksen välistä eroa voidaan hyödyntää mm. myyntien arvojen seuraamisessa. Laskemalla laskentajakson jokaisen vuoden myynnin muutos edelliseen vuoteen ja vertaamalla sitä koko laskentajakson keskimääräiseen vuosittaiseen muutokseen saadaan esille myynnin suhteellinen volatilitteetti eli vaihtuvuus laskentajaksolla. (Kothari & Barone 2006, 269 – 271.)

Kassavirtalaskelma kertoo yrityksen kyvystä tuottaa ja ylläpitää kassavirtaa toimintaansa varten. Kassavirtaan on syytä kiinnittää huomioita, sillä yrityksen on kyettävä selviämään jokapäiväisistä menoistaan: ylläpitämään toiminnassa tarvittavaa käyttöpääomaa. Kassavirtalaskelman avulla voidaan selvittää erilaisten rahoitus- ja investointipäätösten vaikutus kassavirtaan. Lisäksi kassavirtalaskelman avulla voidaan tarkastella, mikä on nettotuloksen ja kassavirran välinen suhde. Kassavirtalaskelma kertoo myös yrityksen pitkän tähtäimen maksukyvyistä ja kyvystä rahoittaa toimintaansa oman pääoman ehtoisilla varoilla. (Kothari & Barone 2006, 239 – 241.)

Kassavirtalaskelman toimintajäämä kuvaa sitä myyntitulojen määrää, joka on jäljellä liiketoiminnan lyhytaikaisten menojen vähentämisen jälkeen. Toimintajäämän tulisi olla aina positiivinen, jotta yrityksen voitaisiin katsoa olevan kannattava ja rahavaroiltaan maksukykyinen. Toimintajäämä voi tilapäisesti olla negatiivinen esimerkiksi kasvuyrityksellä tai projektiluontoisen toimituksen laskutuksen ollessa lähellä tilinpäätöstä. Rahoitusjäämä kertoo, kuinka paljon yrityksellä jää tulorahoitusta investointien kattamiseksi. Pidempiaikainen rahoitusjäämän negatiivisuus kertoo yrityksen velkaantumisesta. Investointijäämä kuvaa sitä, kuinka paljon rahaa on jäänyt käyttöön investointien jälkeen. Kassavirtalaskelmaa tulkittaessa pitää pyrkiä selvittämään mahdolliset käytetyt tilapäiset maksukykyä parantavat keinot, kuten ostovelkojen kasvattaminen. Yritystutkimus suosittelee kassavirtoja vertailtaessa käytettäväksi 3-5 vuoden kassavirtalaskelmia. Muutos taloudellisessa tilanteessa näkyy usein nopeammin kassavirtalaskelmassa, kuin varsinaisessa tuloslaskelmassa. (Yritystutkimus ry 2011, 52 - 58.)

## Määräaikaisraportointi

Raportointi voidaan jakaa strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strategisessa raportoinnissa painottuu tulevaisuus, kun taas operatiivisessa raportoinnissa, kuten kuukausiraportit, painottuu nykytilanne ja lyhyen tähtäimen toiminta. Strategiaraportoinnin ja operatiivisen raportoinnin tulee olla tasapainossa keskenään. Raportointi voi olla myös ulkoista ja sisäistä. Ulkoista raportointia voivat odottaa esimerkiksi asiakkaat ja sidosryhmät. Sisäinen raportointi on suunnattu mm. toimihenkilöille, esimiehille ja asiantuntijoille. (Alhola & Lauslahti 2005, 173 - 175.)

Neljännesvuosiraportoinnissa esitetään taloustietoa neljännesvuoden ajanjaksolta sekä tämän lisäksi strategisen seurannan tietoa. Strategiaraportissa voidaan esimerkiksi seurata Balanced Scorecard –mittariston mukaisen tuloskortin tavoitteiden toteutumista, menestystekijätietoa ja ennakoivaa tietoa. Liiketoiminnan sisä- ja ulkopuolelta tulee signaaleja, joiden tunnistaminen vaikuttaa tavoitteisiin ja strategiaan. Strategisesti tärkeitä signaaleja voivat olla mm. asiakkaisiin ja markkinoihin liittyvät muutokset, taloudelliset tekijät tai henkilöstön tyytyväisyys. (Alhola & Lauslahti 2005, 176 – 180.)

Kuukausiraportoinnin taso riippuu paljolti organisaatiosta. Se voi vaihdella eri yrityksissä suuresti. Kuukausiraportointi voi koostua tekstiosiesta, tuloskorttiosiesta ja taloudellisesta osasta. Näiden ohella voidaan tarkastella heikkoja signaaleja, mahdollisuus- ja riskianalyyseja tai toimenpide-ehdotuksia. Tekstiosissa voidaan esitellä lyhyesti markkina-, tuotanto- ja asiakaspalvelutilanteet sekä henkilöstön tilanne. Tuloskorttiosiossa voidaan seurata onnistumista muilla, strategisesti tärkeillä mittareilla. Taloudellisessa osiossa esitellään tietoa tuloksesta, kannattavuudesta, maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta sekä liiketoiminnan kehityksen terveydestä. Taloudellisessa osiossa voidaan lisäksi arvioida taloudellisten tavoitteiden saavuttamista tuloksen, taseen, rahoituksen ja investointien näkökulmasta. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Säännöllisin väliajoin toteutettavasta raportoinnista tulisi löytyä seuraavat osa-alueet: kannattavuuden seuranta tulosraportoinnin avulla, maksuvalmiuden seuranta rahavirtalaskelmien avulla sekä strategisen suorituskyvyn seuranta. Sopivan raportointikokonaisuuden löytämiseksi tulisi pohtia sitä, mitä tietoa raportoidaan, millaisia

ominaisuuksia tiedolta halutaan, milloin ja miten raportointi toteutetaan. Raportoitavat asiat pitää käsitellä kattavasti ja olennaisuuden periaatetta noudattaen. Esitettävän tiedon tulee myös olla oikeaa, neutraalia, vertailukelpoista ja todennettavissa olevaa. Laskentatoimen perustehtäviin kuuluu tarkistusten tekeminen, jotta virheellisen tiedon päätyminen raportteihin estettäisiin. Numeromuotoisia raportteja voidaan täydentää graafisilla elementeillä luottavuuden parantamiseksi. (Järvenpää ym. 2001, 263 – 264.)

Antti Mäntylä ja Petteri Vartiainen ovat opinnäytetyössään tutkineet Tilitoimiston kuukausittaisen asiakasraportoinnin kehittämistä. Työssä he toivat esille, että vaikka moni tilitoimiston asiakas tyytyy peruspalveluihin, niin usea kuitenkin toivoo tunnuslukujen liittämistä kuukausiraportointiin sekä numeerisesti, että graafisesti. Tutkimuksen perusteella monet yritykset haluavat seurata yksityiskäyttöä tarkasti. Lähes kaikkia tutkimukseen osallistuneita kiinnosti oman yrityksen ennakkoveroseuranta, mikä on huomionarvoinen tekijä raportoinnin kehittämisessä. Työssä oli myös ideoitu muita parannuksia tilitoimiston toimintatapaan. Investointien kannattavuuslaskentaa varten kannattaisi esimerkiksi Excel-ohjelmistoa hyödyntäen tehdä mallipohjia, joiden lukuja muuttamalla olisi nopeampaa arvioida eri investointivaihtoehtojen kannattavuutta. Kassavirtalaskelman käyttöönotto parantaisi yksityisottojen ja yrityksen rahatilanteen välisen suhteen seuraamista. Kuukausiraporttien luotettavuuden parantamiseksi tulisi jaksotukset poistokirjaukset tehdä kuukausittain, jolloin kuukausiraportit olisivat tilinpäätöstasoisia. Raportteihin kannattaisi lisätä kirjallista tulkintaohjeistusta. (Mäntylä & Vartiainen 2011, 37 – 41.)

#### 2.3.4 Riskit ja taloudellisen kriisin ennustaminen

Taloudellisen kriisin läpikäyneissä yrityksissä on tunnistettavissa tiettyjä ennakoivia merkkejä, jotka varoittavat kriisin lähestymisestä. Syitä lähestyvälle kriisille voidaan tunnistaa olevan useita erilaisia: yritystoiminnassa voi olla heikkouksia, jotka altistavat kriiseille. Tällaisia yrityksen reaali-prosessissa ilmeneviä heikkouksia, ns. varhaisia varoittajia, ovat esimerkiksi yritysjohdon heikkous, riittämätön toiminta-ajatuksen toteuttaminen sekä strateginen päätöksenteko. Puutteita voi olla myös toimintojen välisissä suhteissa, kuten markkinoinnin ja laskentatoimen osa-alueilla. Nämä tekijät heijastuvat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen näky-

en heikkona kannattavuutena, maksuvalmiutena ja vakavaraisuutena. Tästä puolestaan seuraa, että tällainen yritys pystyy keskimääräistä heikommin ennakoimaan ja hallitsemaan kriisitilanteita, joita voi tulla organisaation sisältä tai ulkoa. Kriisit voivat syntyä vähitellen tai äkillisesti. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi tapaturma tai koneiden rikkoutuminen. Ulkoisia riskitekijöitä ovat mm. luottoehtojen kiristyminen tai uuden kilpailijan tulo markkinoille. Kriisi näkyy ennen pitkää myös yrityksen rahaprosessissa. Esimerkiksi toiminnan laajuuteen nähden liian mittava investointi voi aiheuttaa yritykselle maksuvaikeuksia, jos yrityksen tulorahoitus ei riitä investoinnin pääomakulujen kattamiseen. (Laitinen & Laitinen 2004, 210 – 219.)

Tilinpäätöksen osalta tuloslaskelmassa ja taseessa on useampia merkkejä, jotka kertovat epävarmuudesta. Tuloslaskelmassa liikevaihdon epävarmuustekijä on epävarmojen saatavien jättäminen liikevaihtoon. Varaston ja ostojen osalta riskiä on varaston kirjaaminen liian suurena ja kulujen pois jättäminen, poistoissa puolestaan niiden esittäminen liian pieninä. Taseessa epävarmuudesta kertoo tase-erän esittäminen liian suurena. Liitetiedoissa puolestaan tämä näkyy olennaisten tapahtumien kertomatta jättämisessä, laskentaperusteiden ja niiden muutosten kertomatta jättämisessä sekä vakuuksien ja vastuusitoumusten puuttumisessa. (Laitinen & Laitinen 2004, 222 – 228.)

Rahoituskriisin myöhäiset varoittajat näkyvät tunnusluvuihin. Liikevaihdon kasvunopeuden ja sijoitetun pääoman tuottosuhteen epätasapaino kertoo liian nopeasta kasvusta suhteessa kannattavuuteen, heikko sijoitetun pääoman tuotto puolestaan heikosta kannattavuudesta. Tulorahoituksen heikkeneminen näkyy rahoitusjäämässä ja rahoitustulosprosentissa, velkaantumisen omavaraisuusasteen alenemisena ja vieraan pääoman takaisinmaksukyvyyn heikkenemisenä. Äärimmäisessä tilanteessa kasvun täydellinen pysähtyminen näkyy mm. kaikkien tunnuslukujen heikkenemisenä, omaisuuden realisointina, lomautuksina ja maksuliikenteen pysähtymisenä. (Laitinen & Laitinen 2004, 269.)

Taulukossa 2 on kuvattu yrityksen tyypillinen epäonnistumis- ja onnistumiskierre Laitisen mukaan.

Taulukko 2. Kasvun seurannassa käytettävät tunnusluvut (Laitinen 2007, 352.)

	Epäonnistumiskierre	Onnistumiskierre	Seurattavat tunnusluvut
1	jyrkkä kasvu ylös tai alaspäin	hallittu tasainen kasvu	liikevaihdon kasvuprosentti
2	kannattavuus heikkenee	kannattavuuden paraneminen	sijoitetun pääoman tuotto nettotulosprosentti
3	tulorahoituksen riittävyys heikkenee	tulorahoituksen riittävyyden paraneminen	rahoitustulosprosentti takaisinmaksukyky
4	oman pääoman väheneminen	oman pääoman paraneminen	omavaraisuusaste
5	rahoitusomaisuuden väheneminen	rahoitusomaisuuden kasvu	quick ratio
6	lyhytaikaiset velat kasvavat	lyhytaikaisten velkojen väheneminen	quick ratio omavaraisuusaste takaisinmaksukyky
7	pitkäaikaisen lainan lyhennyksiä ei makseta	pitkäaikaisen lainojen lyhennysten hoitaminen	omavaraisuusaste takaisinmaksukyky
8	kannattavuus heikkenee yhä	kannattavuuden paranemisen jatkuminen	sijoitetun pääoman tuotto nettotulosprosentti
9	epäonnistuminen	menestys	kaikki tunnusluvut

Suomalaisten yritysten 2000-luvun tunnuslukujen mediaanitiedoista käy ilmi, että konkurssiyritysten omavaraisuusaste ja quick ratio ovat heikkoja jopa viisi vuotta ennen konkurssia. Kierteen käynnistyminen näkyy nettotulosprosentin negatiivisuudessa ja quick ration kriittisessä arvossa noin kahta vuotta ennen konkurssia. Viimeisenä vuonna oma pääoma on lähes kokonaan menetetty ja kasvu pysähtyy kokonaan. Kannattavuuden ja kasvun turvaamiseksi tärkeää on siis panostaa oikeaan kasvuvauhtiin suhteessa kannattavuuteen. Vaikka tunnusluvut perustuvat menneeseen tietoon, niiden avulla voidaan kuitenkin havaita muutokset ajoissa. (Laitinen 2007, 355 – 357.)



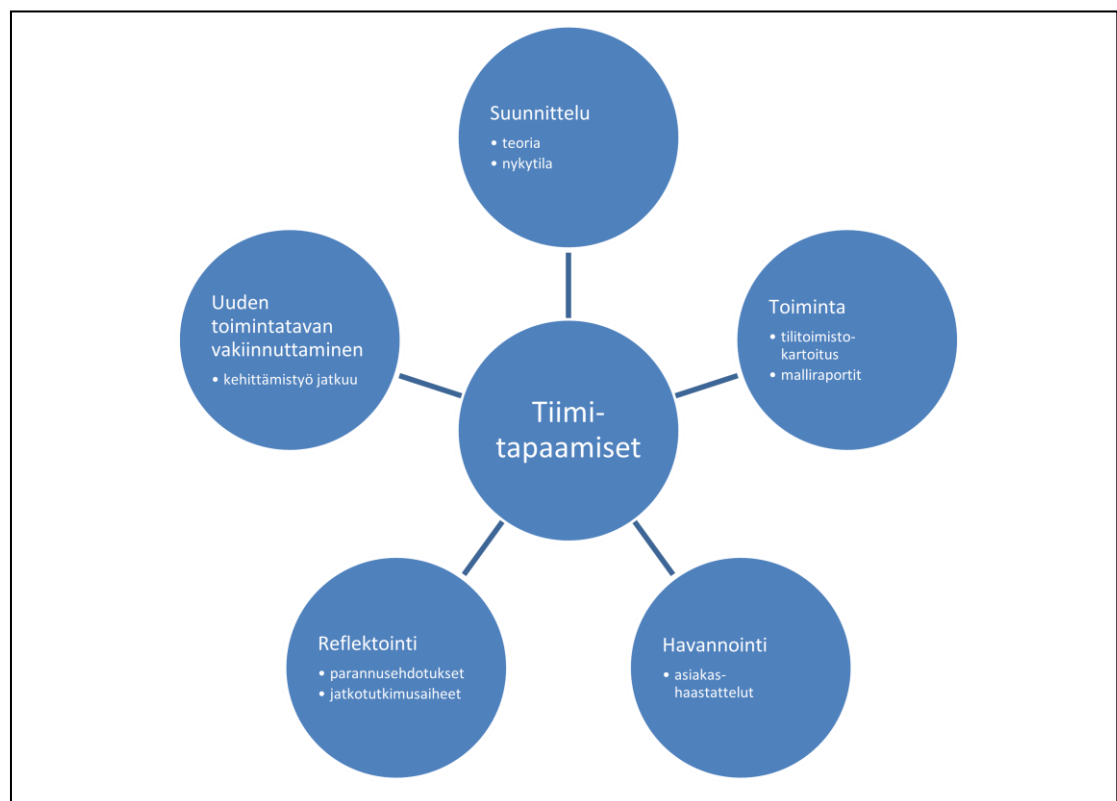
### 3 PALVELUTUOTTEEN OSA-ALUEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin toimintatutkimuksena. Opinnäytetyön aikana käytiin läpi ensimmäinen sykli, joka on pohjana muille kehittämisvaiheille.

#### 3.1 Kehittämistehtävän kuvaus

Toimintatutkimuksessa neljä eri vaihetta seuraa toisiaan: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Kehittämistoiminnassa nämä syklit toistuvat, kun reflektoinnin perusteella suunnitellaan parannuksia, toteutetaan ne, havainnoidaan ja reflektoidaan uudelleen. Usein tutkimuksessa suunnittelu, toiminta ja arviointi toteutuvat toistensa lomassa, eikä erillisiä vaiheita välttämättä voi erottaa. Toimintatutkimuksen perusidea on suunnittelussa, toiminnassa ja arvioinnissa. Toimintatutkimusta arvioitaessa näiden vaiheiden näkyminen on syklisen määrää tärkeämpää. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2006, 80 – 82.)

Tämän tutkimuksen vaiheet on esitetty pelkistetysti alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen lähtökohtana oli suunnittelu, johon sisältyi teoriaan perehtyminen ja nykytilan määrittely. Nykytilan vaiheessa tiimissä läpikäytiin nykyinen palvelutarjonta ja asiakkaat. Palvelut kuvattiin prosesseina. Prosessikuvaukset perustuivat tutkijan omiin käytännön kokemuksiin, minkä vuoksi ne myös läpikäytiin ensimmäisessä tiimitapaamisessa. Suunnittelun jälkeen tutkimuksessa toteutettiin yleisluontoinen tilitoimistokartoitus sekä valmisteltiin malliraportit asiakashaastatteluissa läpikäytäväksi.

Tilitoimistojen tarkastelun tarkoituksena oli saada kokonaiskuva, minkälaisia tilipalveluita Kainuussa toimivissa tilitoimistoissa tarjotaan. Tämän lisäksi tutkittiin Suomen suurimpien tilitoimistojen palvelutarjontaa. Malliraporttien valmistelu oli tärkeää kokemusten saamiseksi esimerkiksi raporttien työläydestä ja ohjelmiston tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi asiakkaan oli helpompi ottaa kantaa siihen, minkälaista tietoa on mahdollista seurata, kun tieto oli konkreettisesti esillä. Toteutusvaihe paneutui erityisesti räätälöityyn raportointiin.

Havainnointivaihe toteutettiin teemahaastatteluina. Asiakkailta pyydettiin mm. palautetta palvelun laadusta, kiinnostusta johdon laskentatoimen osa-alueisiin liittyviin palveluihin kuten kustannuspaikkalaskentaan tai budjetointiin, kiinnostusta välitilinpäätökseen sekä mielihpidettä taloushallinnon palvelukellosta. Malliraportit edustivat toteutettua laajempaa raportointia, joista asiakkailta kysyttiin mielihpidettä. Jatkossa näille asiakkaille toteutetaan heidän toiveittensa mukaiset räätälöidyt raportit.

Reflektointivaiheessa aiemmista vaiheista koottu tieto kerättiin yhteen. Palveluprosessikuvaukset päivitettiin ja yksilöitiin palveluita. Palveluille määriteltiin ydin, -lisä- ja oheispalvelut sekä laadittiin ensimmäiset palvelupaketit.

### 3.2 Suunnittelu – tilipalveluiden nykytila

Kirjanpito palveluiden kohderyhmänä ovat nykyisellään maatilat ja maaseudun pienyritykset. Asiakkaana on myös muutama ei-maaseutukytkentäinen yritys. Kahdenkertaiseen kirjanpitoon perustuvien kirjanpito palveluiden yritysasiakkaat edustavat useita eri yritys- ja yhteisömuotoja. Asiakkaina ovat säätiö, osakeyhtiöitä, avoin yhtiö sekä toiminimiä. Asiakkaille tarjotaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua, kausiverojen laskentaa, palkanlaskentaa, reskontrapalveluita sekä veroilmoituksen ja muiden vuosi-ilmoitusten täyttöö. Reskontrapalvelut sisältävät sähköisen ostolaskujen kierrätyksen ja maksatuksen sekä sähköisen myyntilaskutuksen

viitesuoritusten purkuineen ja avoimien laskujen seurantalpalveluineen. Toistaiseksi vain yksi asiakas ostaa kaikki palvelut.

Maatilojen kirjanpitolpalveluissa sekä valtaosassa yrityksiä palvelu suoritetaan pääosin oheisen peruskirjanpidon prosessin mukaan (kuvio 2). Pääosa asiakkaista on kuukausiarvonlisävelvollisia. Asiakas toimittaa tositemaineiston kuukauden vaihtumisen jälkeen, minkä jälkeen aineisto tarkistetaan ja laaditaan kyseisen kuukauden kirjanpito. Valtaosalle ei tehdä kuukausikohtaisia jaksotuksia, vaan toimitetaan ainoastaan kausiverotiedot ja ajoittain pääkirjat. Osa asiakkaista haluaa seurata tulosta tarkemmin, jolloin tehdään poistokirjaukset ja tulostetaan halutut seurantal tiedot sisältävät tuloslaskelmat asiakkaalle. Väli tilinpäätös tehdään erikseen sovittaessa. Tilinpäätös ja vero ilmoitus laaditaan lakisääteisten aikataulujen rajoissa. Näiden asiakkaiden kohdalla kirjanpidon tavoitteena on pääosin täyttää verotukselliset velvoitteet.

Toimijat	Asiakas	Kontakti- henkilöstö	Sisäinen toiminta	Kommentit
<b>Vaiheet</b>				
<b>Vaihe 1</b>	aineiston kokoa- minen			
<b>Vaihe 2</b>		aineiston vastaan- otto	taphtumien tal- lentaminen	jaksotuksissa vaih- telua
<b>Vaihe 3</b>		kk-raporttien luo- vutus	kk-raporttien laa- timinen	kausiverotiedot pääosassa
<b>Vaihe 4</b>	lisätietojen toimit- taminen		tilinpäätöksen ja vero ilmoituksen valmistelu	lakisääteisten aika- taulujen rajoissa
<b>Vaihe 5</b>		tilinpäätöksen ja vero ilmoituksen luovutus	tilinpäätöksen ja vero ilmoituksen laatiminen	
	<b>näkyä asiakkaalle</b>		<b>ei näy asiakkaalle</b>	

Kuvio 2. Peruskirjanpidon prosessi

Osalle näistä asiakkaista tarjotaan myös palkanlaskennan palveluita, joiden prosessi on esitetty kuviossa 3. Jos asiakkaan kirjanpito laaditaan kahdenkertaisesti ja hän on samalla kirjanpitoasiakas, voidaan palkanlaskennan tiedot viedä koneellisesti kirjanpitoon palkkaohjelmasta, mikä vähentää kirjanpidon puolella tehtävien kirjauksien tarvetta. Samalla palkkoihin liittyvien vakuutusmaksujen jaksotukset ovat automaattisesti oikein joka kuukausi, jos ennakkoon tallennetut vakuutusmaksuprosentit ovat oikeat.

Toimijat	Asiakas	Kontakti- henkilöstö	Sisäinen toiminta	Kommentit
<b>Vaiheet</b>				
<b>Vaihe 1</b>	asiakas toimittaa perustiedot ja palkan perusteet			
<b>Vaihe 2</b>		alakohtaisen TES:n tarkistaminen	palkanlaskenta	
<b>Vaihe 3</b>		maksutietojen luovutus asiakkaalle	tilinauhat, kausivierotiedot, ilmoittaminen	
<b>Vaihe 4</b>		vuosi-ilmoitusten laatiminen	vuosi-ilmoitusten valmistelu	
<b>Vaihe 5</b>			siirto kirjanpitoon	jos kirjanpito Tikon-ohjelmalla
	<b>näkyä asiakkaalle</b>		<b>ei näy asiakkaalle</b>	

Kuvio 3. Palkanlaskennan prosessi

Laajimmillaan asiakkaan on mahdollista ostaa kattavat taloushallinnon palvelut, jotka sisältävät myös reskontrapalvelut. Laajemmassa taloushallinnon palvelussa palveluprosessi poikkeaa peruskirjanpidon prosessista vaiheissa 1 ja 2. Muut vaiheet mukailevat peruskirjanpidon prosessia. Tietojen vastaanotto- ja tallennusvaiheet poikkeavat perusprosessista siten, että laajemmassa kirjanpito palvelussa etenevät rinnakkain ostolaskujen prosessi, myyntilaskujen prosessi, pankkitapahtumien prosessi ja palkanlaskenta.

Kuviossa 4 on esitetty laajempien taloushallinnon palveluiden tapahtumalajien erityispiirteitä. Laajempien taloushallinnon palveluiden ollessa kyseessä on mahdollista hoitaa lähes kaikki asiakkaan puolesta. Asiakas hyväksyy osto- ja myyntilaskutuksen, jotka kohdistuvat automaattisesti pankkitapahtumiin, toimittaa palkanlaskennan tiedot sekä pankkikorttitapahtumien tositekopiot. Ostolaskut voidaan osoittaa tulemaan suoraan kirjanpitoa hoitavan tahon luo joko postitse tai pankkiohjelman kautta sähköisesti. Asiakkaalle mahdollisesti tulevat laskut toimitetaan kirjanpitäjälle erikseen. Sähköisesti tulevat laskut ja skannattavat paperilaskut viedään erilliseen sovellukseen, jossa niille annetaan tositenumero, tarvittavat tunnistetiedot, kuten viite, sekä tiliöinti. Ne lähetetään asiakkaalle sähköisesti hyväksyttäväksi.



Kuvio 4. Laajemman taloushallinnon palvelun tapahtumalajeja

Kirjanpitoon ja reskontraan voi siirtää vain asiakkaan hyväksymät laskut. Asiakas voi jälkikäteen omasta internetpohjaisesta sovelluksestaan käydä katsomassa laskuja niin halutessaan. Myyntilaskujen osalta on mahdollista, että asiakas tekee internetpohjaisessa sovelluksessa lähetteet, jotka laskutetaan edelleen ja toimitetaan saajille e-laskuina. Vaihtoehtoisesti asiakas voi tehdä omalla ohjelmallaan lähetteet, jotka syötetään tilausohjelmaan ja tehdään laskuiksi. Niin osto- kuin myyntilaskuihinkin liittyy reskontran osalta maksatusten ja viitesuoritusten purku kirjanpitoon, mikä helpottaa maksettujen laskujen seuranta.

Laajempaan kirjanpidon palvelun piiriin kuuluvien asiakkaiden kirjanpitoon tehdään kuukausittaiset poistojaksotukset. Tältä osin jaksotuksia voisi tehdä enemmänkin. Kausiverotiedot ilmoitetaan asiakkaan puolesta ja myös maksetaan pankkiohjelmalla. Asiakkaalle toimitetaan kuukausittain tuloslaskelma halutussa muodossa. Varsinkin tässä mallissa kirjanpidon tieto on lähes aina reaaliajassa, jolloin hyödyntämismahdollisuuksia olisi runsaasti.

### 3.3 Toiminta – tilitoimistojen tarkastelu ja malliraportit

Tilitoimistojen tarkastelun avulla saatiin lisää tietoa, minkälaisilla palveluilla tilitoimistot yleisesti vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Malliraportit auttoivat asiakasta konkreettisemmin huomaamaan eri raporttien erot.

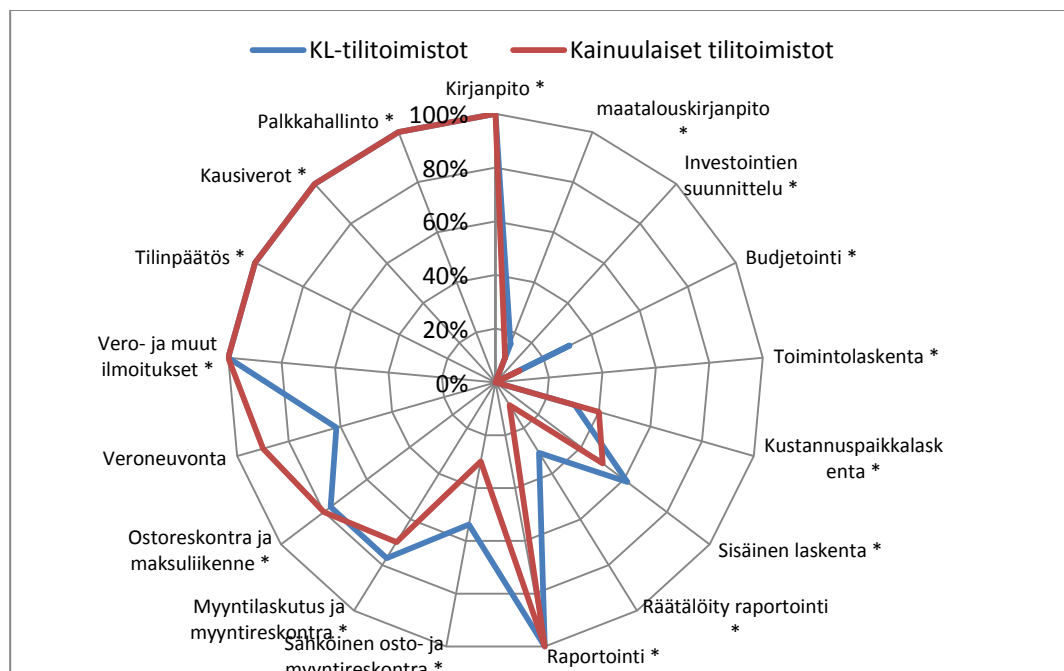
#### 3.3.1 Tilitoimistojen tarkastelu

Tilitoimistojen kartoittamisvaiheen tarkoituksena oli saada kokonaiskuva, minkälaisia tilipalveluita Kainuussa toimivissa tilitoimistoissa tarjotaan. Tämän lisäksi tutkittiin Suomen suurimpien tilitoimistojen palvelutarjontaa. Tietolähteenä käytettiin internetin välityksellä saatavilla olevaa tietoa. Tilitoimistoja haettiin Kauppalehden Balance Consultingin listauksista, joista oli mahdollista saada tietoa tuloksentekijöistä ja parhaista laki- ja tilitoimistoista koko Suomessa. Balance Consultingin listalle pääsevät yritykset, joiden liikevaihto on vähintään 0,5 miljoonaa euroa. Listalle pääsevien yritysten tiedot kerätään pääosin kaupparekisteristä. Parhaiden listalla on kuuden eri tunnusluvun perusteella paremmuusjärjestykseen asetetut yritykset, tuloksentekijöiden listalla järjestys määräytyy nettotuloksen perusteella. Liitteenä 1 on listaus tilitoimistoista, jotka ovat ”tuloksentekijöitä”. Liitteenä 2 listaus tilitoimistoista, jotka ovat saaneet korkeimmat KL-pisteet eli ”parhaat”-listalla menestyneet tilitoimistot.

Tarkasteltavia tilitoimistoja oli yhteensä 20, joista 10 oli kainuulaisia. Kauppalehden Balance Consultingin listauksista tarkasteluun valittiin tilitoimistot niin, että valittiin sekä parhaiden että tuloksentekijöiden listalta yhteensä 10 yritystä muualta kuin Kainuusta. Ensin listalta piti kuitenkin erotella pois lakitoimistot. Tämä tehtiin niin, että koodattiin Excel-ohjelmassa tilitoimistot koodilla 1 ja muut toimistot koodilla 2 ja eroteltiin ne toisistaan lajittelutoiminnon avulla. Kainuulaisia tilitoimistoja valittiin yhteensä 10 kpl niin, että Balance Consultingin listauksissa olevien kolmen (3) tilitoimiston lisäksi valittiin seitsemän (7) tilitoimistoa sen perusteella, oliko niillä internetsivut vai ei. Tämä haku pohjautui yksinkertaiseen tapaan hakemalla tilitoimistoja Kainuusta google-haulla. Tilitoimistosta kerättävinä tietoina kiinnitettiin huomiota tilitoimiston nimeen, kotipaikkaan mahdolliseen taloudelliseen informaatioon, palvelutarjontaan sekä internetsivuilla käytettäviin ilmaisuihin. Hinnastoa ei ollut yhdelläkään tarkasteltavalla yrityksellä tarjolla. Tilitoimistojen läpikäymisen tarkoituksena oli tarkastella sitä, millä

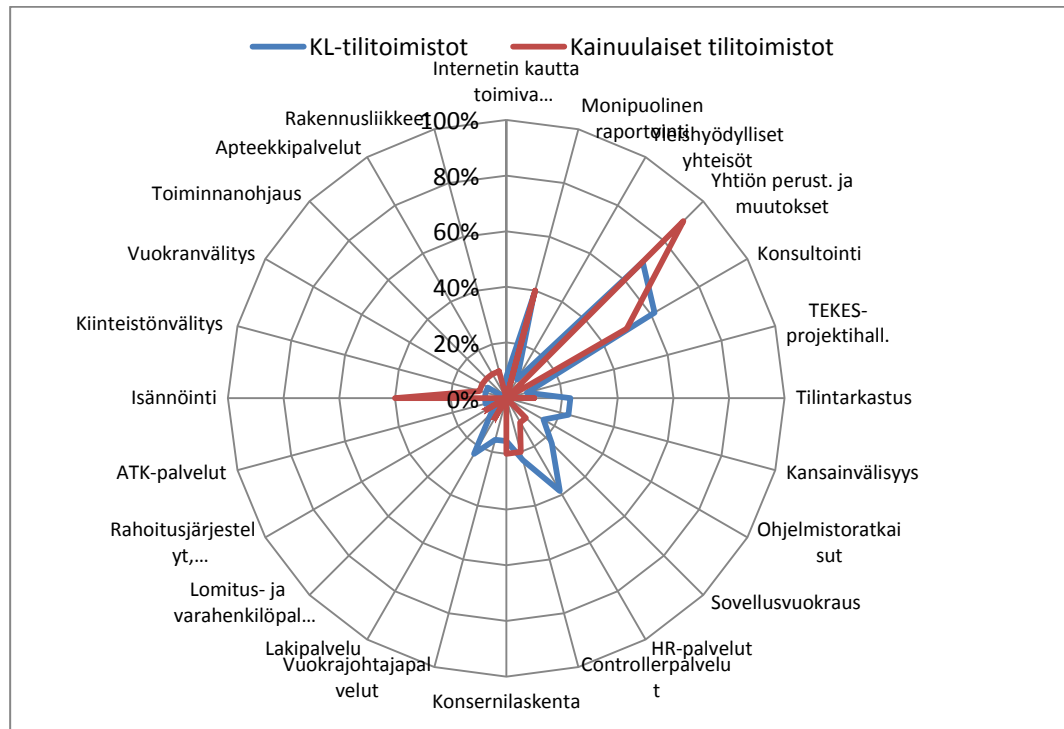
tasolla parhaimpien tilitoimistojen toiminta on, niin että voidaan paremmin asettaa tavoitteita omalle toiminnalle haluttaessa profiloitua tilitoimistoksi.

Vertailuista kävi ilmi, että usealla yrityksellä tilitoimistopalveluina tarjotaan kirjapidon peruspalveluiden (kirjanpito, tilinpäätös, veroilmoitus ja muut ilmoitukset) ohella veroneuvontaa, palkanlaskennan sekä osto- ja myyntireskontran palveluita. Moni menestyvä yritys tarjoaa myös konsultointia sekä erilaista yrityskauppa- ja yhtiöjärjestelypalvelua sekä niihin rinnastettavaa palvelua. Suurimpien ja menestyvimpien tilitoimistojen käytössä on laajalti sähköiset palvelut. Asiakkaan käytössä on mahdollisesti omat tunnukset, joilla tietoja voi internetportaalien välityksellä käydä tarkastelemassa. Asiakas ja tilitoimisto voivat osin käyttää samaa ohjelmistotietokantaa, mikä vähentää kaksinkertaisuutta. Kirjanpito pidetään jaksotuksin reaaliajassa ja raportointi räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Raportoinnissa tuodaan esille kannattavuutta. Se pyritään esittämään mahdollisimman selkeällä tavalla, käyttäen esimerkiksi graafisia kuvaajia apuna. Raportoinnin ohessa tarjotaan budjetointia, budjettivertailuja, rahoitus- ja kassavirtalaskelmia, kustannus- ja projektiseurantaa sekä tilinpäätösennusteita ja -analyseja. Yhden tilitoimiston sivuilla mainittiin erikseen, että kirjanpitäjä varaa joka kuukausi asiakkaalle aikaa sanalliseen raportointiin, mikä on tärkeää. Kuviossa 5 on esitetty yhteenvetoa tilitoimistopalveluista, joita saa myös ProAgria Kainuu ry:n kautta.



Kuvio 5. Tilitoimistojen palveluita, joita saa myös ProAgria Kainuu ry:ltä

Kuviossa 6 on listattu palveluita, joita ainakaan toistaiseksi ei saa ProAgria Kainuu ry:n kautta. Muina oheispalveluina tarkasteltavissa tilitoimistoissa esiintyi yrityksen perustamisen neuvontaa, sovellusvuokrausta ja erilaisia ohjelmistoratkaisuja, konsernilaskentaa, controllerpalveluita, henkilöstöhallintopalveluita, vuokrajohtaja- ja lakipalveluita, varahenkilöpalveluita, tilintarkastuksia, isännöintiä sekä perukirjojen ja testamenttien laadintaa. Controllerpalveluihin sisältyy mm. taloushallinnon kehittäminen ja budjetointi.



Kuvio 6. Muiden tilitoimistojen oheispalveluita

Yhteenvedo palveluista tehtiin listaamalla tilitoimistojen palvelut ja koodaamalla jokaisen tilitoimiston kohdalle 1, jos palvelu oli mahdollista saada tilitoimiston kautta ja 0, mikäli sitä ei ollut tarjolla aineiston perusteella. ProAgria Kainuu ry:n palvelut koodattiin saman palveluluettelon perusteella kuin vertailussa olleet tilitoimistot. Taulukkojen tekemistä varten ProAgria Kainuu ry:n kautta saataviin palveluihin lisättiin tähti nimen perään, jotta nämä palvelut voitiin erottaa muista. Koodilla 1 merkityt palvelut laskettiin yhteen ja verrattiin määriä suhteessa KL-pisteytettyihin tilitoimistoihin ja vastaavasti kainuulaisiin tilitoimistoihin. Nämä tiedot olivat kuvioden 5 ja 6 pohjana.

Tarkastellut tilitoimistot käyttivät internetsivuilla monipuolisia arvomaailmaansa kuvaavia ilmaisia. Tilitoimiston katsottiin tuottavan ja jalostavan tietoa asiakkaiden menestymiseksi. Tilitoimisto on oma-aloitteinen, palveluhenkinen, luotettava, nopea ja joustava. Asiantuntevus on tärkeää, mikä turvataan jatkuvalla osaamisen ja toiminnan kehittämisellä. Tilitoimis-



ton tulisi tarjota yksilöllistä asiakkaan tarpeisiin pohjautuvaa palvelua ja tarjota myös neuvontaa tarpeen mukaan. Yhteenveto tilitoimistokartoituksesta on liitteessä 3.

Verrattaessa tilitoimistokartoituksen tuloksia ProAgria Kainuun tilipalveluihin ensimmäinen havainto oli, ProAgria Kainuu ry:n käyttämät ohjelmistot tarjoavat mahdollisuuden tuottaa pitkälti samankaltaisia palveluita, joita menestyneet tilitoimistot tuottavat. Peruspalveluiden ohella nykyinen ohjelmisto mahdollistaa mm. toimintolaskennan ja kustannuspaikkalaskennan. Eri mahdollisuuksia pitää tuoda aktiivisesti esille markkinointia suunnitellessa. Parannettavista asioista huomio kiinnittyi kirjanpidon reaaliaikaisuuteen, mikä tarkoittaa, että kirjanpito pidetään joka kuukausi ajan tasalla välitilinpäätöstasoisesti. Tämä olisi hyvä myös omassa tilipalvelussa ja on ehdottomasti asiakkaan kanssa neuvoteltava asia. Samoin asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity raportointi on tärkeä asia, mikä kannattaa ottaa asiakashaastatteluiden keskipisteeseen.

### 3.3.2 Tilannekatsaus tiimitapaamisessa

Nykytilan tutkimisen ja tilitoimistokartoituksen jälkeen kehittämistehtävää jatkettiin kokoamalla tiimi miettimään tilipalveluasioita. Tiimitapaamiseen kutsuttiin johtajan ohella yritysneuvojat, maatilakirjanpitoja tekevä neuvoja sekä taloussihteerit. Tiimitapaamiseen kutsuttiin sähköpostitse ja tapaaminen oli muodoltaan avoin keskustelu. Tiimitapaamisessa läpikäytiin yrityskirjanpito- ja tilipalveluiden nykytila, asiakkaat, tilitoimistokartoituksen yhteenveto sekä yritysneuvonnan näkökulma talousraportointiin

Taloushallinnon avulla voidaan tuottaa erittäin paljon erilaisia raportteja, joista on hyötyä yrittäjälle. Tiimin arvioiden perusteella kaikkia yrittäjiä talousraportit eivät kiinnosta yhtä paljon, vaan yrittäjien mielestä tärkeämpää on tietää, onko kuukausittain arvonnäkökulman maksua vai palautusta. Osallistujat olivat sitä mieltä, että kassavirran seuraaminen on varsinkin henkilöyrityksissä tärkeää. Tapahtumien ennakoinnissa auttaisi kehityskeskusteluajan sopiminen yrityksittäin ja talouslukujen tuottaminen sovituilta ajanjaksoilta. Yritysneuvonnan näkökulmasta neuvonnan väliintulo olisi toivottavaa, ennen kuin asiakas on taloudellisessa kriisissä. Aloite tähän voisi tulla myös kirjanpitäjältä. Talousraportoinnin ohella tiimi piti budjetointia hyvänä lisänä.

Tiimi arvioi, että vakioraportointiin pitäisi sisällyttää lyhyt tuloslaskelma ja lyhyt tase. Asiakkaalle on tärkeää saada tietoa kustannusrakenteesta. Graafiset esitykset olisivat myös hyvä lisä raportointiin. Kassavirtalaskelman avulla voitaisiin seurata ja ennakoida konkreettisemmin rahavirtoja. Väliraportointia tiimi myös piti erittäin tarpeellisena. Yritysmuodosta riippumatta sitä pitäisi tarjota vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi tilikauden puolivälissä.

Tiimiltä pyydettiin arviota myös tilipalveluiden erilaistamisesta yritysmuodon ja –koon mukaan sekä mielipidettä maataloille tarjolla olevien palveluiden siirrettävyydestä yritysten kirjainpitopalveluihin. Tämän suhteen ei erityisiä mielipiteitä ollut, ainoastaan se tuli esille, että oman pääoman seuraaminen on tärkeämpää osakeyhtiölle kuin muille yritysmuodoille. Lisäksi tunnuslukujen, prosentuaalisen tuloslaskelman ja taseen seuranta pitäisi olla nykyistä enemmän. Myös trendejä tulisi seurata. Maataloille tarjottavaa kehityskeskustelua voisi tarjota myös yritysasiakkaille. Kehityskeskustelu voisi tuoda lisäarvoa yrittäjälle.

Lopuksi tiimiltä tiedusteltiin mielipiteitä taloushallintoliiton käytänteistä. Taloushallinnon palvelukelloa pidettiin hyvänä ajatuksena ja yleensäkin kirjallista sopimista suositeltavana. Kirjallinen sopiminen parantaisi aikataulutusta ja vastuuta sekä selkeyttäisi palvelua kokonaisuutena, kun osa-alueet olisi kuvattu selkeästi. Kaikille asiakkaille pitäisi olla yhdenmukainen sopimuskäytäntö ja hinnoittelu. Tiimitapaamisen muistio on liitteenä 4.

### 3.3.3 Malliraporttien laadinta

Asiakkaan voi olla vaikeaa kertoa mielipidettä raporteista, jos niistä ei ole konkreettisia esimerkkejä. Kaikista mahdollisuuksista asiakas ei todennäköisesti ole edes tietoinen. Tästä syystä ennen haastatteluvaihetta jokaiselle yritykselle laadittiin malliraportteja, joissa oli tavanomaista kuukausiraportointia enemmän tietoa. Toinen syy malliraporttien laatimiselle oli se, että näin voitiin testata kunkin raportin toteutettavuutta nykyisten ohjelmistojen kannalta. Malliraporttien avulla saatiin mielikuva, kuinka aikaa vieviä raportit olivat ja miten usein ne tältä kannalta tarkastellen olisi kannattavaa laatia. Mitä enemmän käsin tehtävää laskentaa tiedon saamiseksi tarvitaan, sitä epätuottavampi ja asiakkaalle kalliimpi sellainen raportti voi olla.

Malliraporteista jokainen pohjautui ohjelman valmiisiin raporttimalleihin, joista kunkin yrityksen tilikartta huomioiden muokattiin yrityksen tarpeisiin soveltuva raportti. Kokonaan

uutta raporttia ei tutkimuksessa tarvinnut laatia. ProAgria Kainuu ry:llä on hyvä taloushallinnon ohjelmisto, joka tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Yrityksille esitettiin tuloslaskelma, tase ja tunnuslukuraportti. Kahdelle kolmesta haastateltavasta yrityksestä laadittiin myös kassavirtalaskelma. Kolmannelle yritykselle sitä ei laadittu siksi, että tämän yrityksen kirjanpito laaditaan tilikauden aikana maksuperusteella, jolloin kassavirtalaskelma voi tuoda vähemmän lisäarvoa tilikauden aikana. Tuloslaskelmasta laadittiin asiakkaille myös toinen versio, jossa oli esitetty myyntikate ja käyttökate sekä sarake % / lv, joka kertoi kyseisen luvun osuuden liikevaihdosta. Käytännössä tämä tieto vastaa suhdelukuna esitettyä tuloslaskelmaa. Liitteessä 5 on malliyrityksen kassavirtalaskelma ja tunnuslukuraportti.

### 3.4 Havainnointi – asiakashaastattelut

Havainnointivaiheessa käytävät asiakashaastattelut olivat tutkimuksen tärkein vaihe. Asiakkaan haastattelu luo haastateltavan ja haastattelijan välille siteen. Kaikki haastateltavat yritykset ovat nykyisiä asiakkaita, joten tämä tukee myös asiakassuhteen kehittymistä.

#### 3.4.1 Haastateltavien yritysten valinta ja haastattelun valmistelu

Nykytilan kuvauksen, tilitoimistokartoituksen ja tiimitapaamisen perusteella taloushallinnon kokonaisuudessa oli jo huomattavissa kehityskohteita, kuten asiakastarpeiden mukaan räätälöity raportointi ja tarve mahdolliselle välitilinpäätökselle tai vaihtoehtoisesti tarkemmalle kuukausiseurannalle. Mielikuvan saamiseksi tarvittavista tuotteen kehittämistoimenpiteistä haastateltiin kolmea asiakasta. Kaikki valitut yritykset ovat nykyisiä kirjanpitoasiakkaita. Heidät valittiin kohdennetusti niin, että saatiin kolme mahdollisimman erilaista asiakasta.

Yksi haastateltu yritys on toiminimi, jonka yrittäjä myy omaa osaamistaan. Tämä yritys ostaa nykyisellään kirjanpidon ja tilinpäätöksen ja veroilmoituksen teon, mutta hoitaa maksuliikenteen itse. Tämä yritys valittiin siksi, että se edustaa haastatteluissa pienimpiä yrityksiä.

Toinen haastateltu yritys on yhtiömuotoinen maatila, jonka taloushallinnon hoitamisen tekee haasteelliseksi se, että yrityksen verotus on maatalouden tuloverolain (mvl) mukainen, mutta tilinpäätös tehdään kirjanpitolain mukaan. Maatilan talouden seurannassa on paljon aine- ja tarvikkekuja, joita pitää pystyä seuraamaan tarkasti. Yhtiömuotoiset maatilat tulevat tulevai-

suudessa mahdollisesti yleistymään, joten niitäkin pitää pystyä palvelemaan hyvin ja toisaalta tällä sektorilla ProAgria Kainuulla on niiden talousneuvonnan osalta hyvä tietämys.

Kolmas valittu yritys edustaa tämänhetkisestä asiakaskunnasta nykyaikaisinta taloushallinnon näkökulmasta. Kyseessä on osakeyhtiö, joka ostaa täyden taloushallinnon palvelun ProAgria Kainuun kautta. Yrityksellä on käytössä sähköinen osto- ja myyntilaskutus ja laaja reskontra. Yrityksen sopimukseen sisältyy myös maksuliikenteen hoito. Tämä yritys valittiin siksi, koska se on omalla tavallaan toiminut esimerkkiasiakkaana.

### 3.4.2 Yrityshaastattelujen yhteenveto

Teoriaosuuden ja tiimihaastattelun perusteella yritysten haastatteluun laadittiin runko asioista, jotka käytiin läpi kaikissa haastatteluissa. Kysymyksiä oli haastattelurungossa kaikkiaan seitsemän (7). Haastattelyhteenveto kysymyksineen on esitetty liitteessä 6.

Haastattelun alussa kartoitettiin kokemuksia palvelun kokonaisuudesta. Laatua tarkasteltiin palvelun luotettavuuden, saatavuuden ja tarpeita vastaavuuden näkökulmista. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Saatu palvelu on koettu hyvätasoiseksi, oikea-aikaiseksi ja täsmälliseksi. Saavutettavuus on myös hyvä: puhelimitse ja sähköpostitse on saatu yhteys kirjanpitäjään, kun on ollut tarvetta. Vastaajat pitivät palveluita tarpeitaan vastaavina. Haastattelujen aikana tuli esiin, että haastattelua jo itsessään pidettiin hyvänä ja merkinä siitä, että asioita halutaan kehittää. Tämä tuli esiin erityisesti osakeyhtiöitä edustavien vastaajien yksi ja kaksi vastauksista. Vastaavanlaisia tilannekartoituksia tarvitaan jatkossakin.

Vastaajilta tiedusteltiin, mitä eri johdon laskentatoimen osa-alueita he haluaisivat ottaa käyttöön omaan palveluunsa. Tämän osalta vastaajat eivät olleet kovin innokkaita. Ainoastaan yksi vastaaja halusi ottaa budjetoinnin käyttöön. Hän piti myös raportoinnin parantamista tärkeänä, minkä toi myös toinen vastaaja esille. Budjetin laadintaan mahdollisesti liittyvien investointien suunnittelussa voidaan hyödyntää ProAgrian muita asiantuntijoita, mikä tuli myös haastattelussa esille. Toiminimeä edustavalla vastaajalla oli kaikkein vähiten lisätarvetta tällä osa-alueella. Tästä tuli haastattelun aikana se mielikuva, että lisäpalvelut ovat hyvin asiakaskohtaisia. Palvelukartoituksen ja ajan tasalla pitämisen yhteydessä niitä kannattaa tuoda esille: jollakulla voi olla tarve, joka ei ole tullut esille, esimerkiksi budjetointi.

Haastattelun yhtenä kohtana tiedusteltiin mielenkiintoa välitilinpäätöstä kohtaan. Kaksi kolmesta vastaajasta halusi puolivuositain välitilinpäätöksen, jossa kirjanpito jaksotetaan reaaliaikaan mm. poistojen ja korkojen osalta. Kolmannella vastaajalla kirjanpito pidetään kuukausittain jaksotuksin reaaliajassa kirjaamalla poistot olennaisimpana eränä kirjanpitoon, joten hän ei kokenut erillisen välitilinpäätöksen olevan tarpeellinen. Palvelutuotteen kannalta kirjanpidon reaaliaikaisuudessa on periaatteessa siis kaksi vaihtoehtoa: seurata kuukausittain välitilinpäätöstasoisista tulosta tai tehdä erillinen välitilinpäätös määrärajoin.

Haastatteluiden keskeisin vaihe liittyi raportointiin liittyvien asioiden selvittämiseen. Keskusteluiden perusteella kuukausiraportoinnin pitää olla mahdollisimman yksinkertainen. Kuukausittain seurattavista raporteista ainoa oli tuloslaskelma, eri muodoissaan. Toinen osakeyhtiö halusi välitilinpäätöksen, mutta halusi seurata jaksottamatonta tuloslaskelmaa kuukausittain kustannusseurannan vuoksi. Tasetta ja kassavirta-/rahoituslaskelmaa haluttiin seurata välitilinpäätöksessä, tai jos sitä ei erikseen tehdä, niin tilinpäätöksessä ja tunnuslukuraporttia kerran tilikauden aikana virallisen tilinpäätöksen yhteydessä. Tunnuslukuista myyntikatetta ja käyttökattetta haluttiin seurata kuukausittaisen tuloslaskelman ohessa. Etukäteen listatuista tiedoista kaikissa ei ollut haastateltavien näkökulmasta mahdollista seurata tietoa malliraportilla, kuten kustannuspaikkaseuranta ja budjettivertailu. Tällaiset etukäteen kysyttäväksi ajatellut asiat jätettiin haastatteluista pois. Graafisten kuvaajien käyttö oli esillä tilitoimistokartoituksessa. Tämä ei kuitenkaan korostunut haastatteluissa, vaan lukuja pidettiin parempana. Trendiseuranta tuli esille keskusteluissa. Sen voisi liittää esimerkiksi tilikausiraportointiin.

Haastattelun lopuksi tiedusteltiin halua ottaa taloushallinnon palvelukello – aikataulujen suunnittelu etukäteen - käyttöön sekä tiedusteltiin tilipalvelun hintatasoa. Molemmat osakeyhtiöt pitivät asioiden ennakkoon aikatauluttamista hyvänä ajatuksena. Samalla osakeyhtiön toimintaan liittyvät prosessit, kuten tilintarkastus ja kokoukset, muistetaan paremmin. Toiminimiyrittäjä piti nykyistä käytäntöä hyvänä: kirjallista aikataulutusta ei hänen osaltaan ole tarpeellista tehdä. Hintatasoa kaikki pitivät kohtuullisena, ei ainakaan kalliina.

### 3.5 Reflektointi – johtopäätökset ja ensimmäisten palvelupakettien luonnokset

Toimintatutkimussyklin viimeisessä vaiheessa koottiin yhteen edellisten vaiheiden havainnot. Ensimmäiset palvelupakettien luonnokset ovat pohjana tuleville kehittämistoimenpiteille.

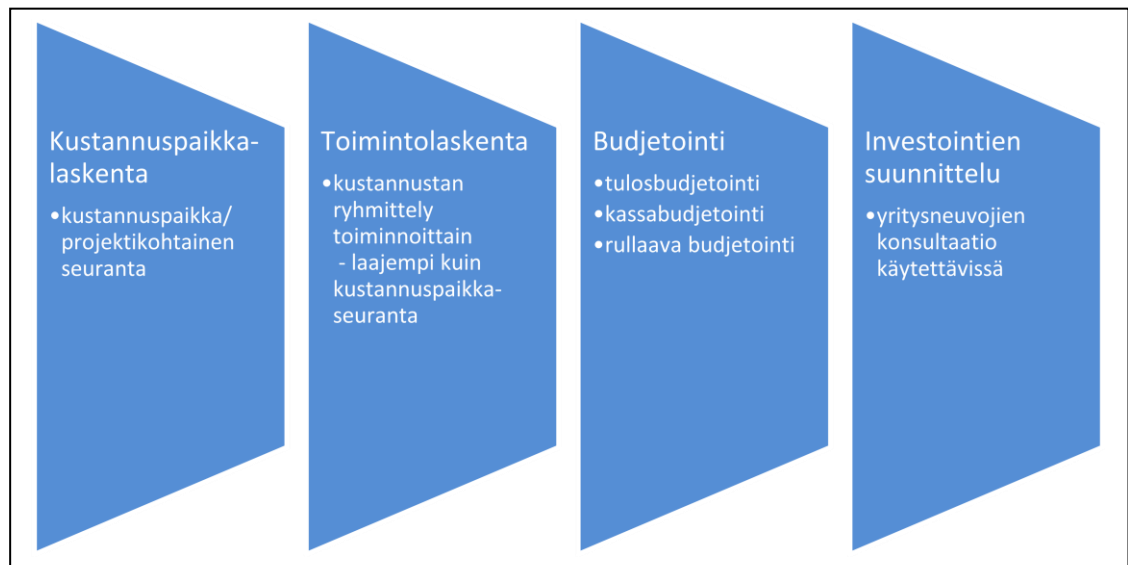
### 3.5.1 Korjaukset nykytilaan

Tutkimuksen perusteella löytyy nykyisistä tilipalveluista heti korjausta vaativia vaiheita. Kuviossa 7 on peruskirjanpidon prosessin tutkimuksessa esiin tulleet kehittämistarpeet.

Toimijat Vaiheet	Asiakas	Kontakti- henkilöstö	Sisäinen toiminta	Kommentit
Vaihe 1	<u>sopimus kirjallise- na</u>	<u>sopimus kirjallise- na, tarvekartoitus, aikataulut</u>		
Vaihe 2	aineiston kokoa- minen			
Vaihe 3		aineiston vastaan- otto	tapahtumien tal- lentaminen	<u>jaksotukset kuu- kausittain tai sovi- tusti ja tilinp.</u>
Vaihe 4		kk-raporttien luo- vutus	kk-raporttien laa- timinen	kausiverotiedot, <u>räätelöity rapor- tointi</u>
Vaihe 5	lisätietojen toimit- taminen		tilinpäätöksen ja veroilmoituksen valmistelu	lakisääteisten aika- taulujen rajoissa
Vaihe 6		tilinpäätöksen ja veroilmoituksen luovutus	tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laatiminen	
Vaihe 7		<u>palautekeskustelu</u>		<u>mm. raportointi, tyytyväisyys</u>
	<b>näkyvä asiakkaalle</b>		<b>ei näy asiakkaalle</b>	

Kuvio 7. Peruskirjanpidon prosessin kehittämistarpeet

Kriittisimmät vaiheet ovat valmistautuminen eli vaihe 1, sekä kirjanpidon laatimisen ja raportoinnin vaiheet 3-4. Ennen tämän tutkimuksen toista ja samalla viimeistä tiimitapaamista aiemmissa vaiheissa havaitut kehittämistarpeet päivitettiin palveluprosessikuvausiin. Keskeisin muutos on alkuvaiheessa, jossa kaikkien asiakkaiden kanssa tehdään kirjallinen sopimus. Uusille asiakkaille tehdään myös tarvekartoitus, jonka avulla mm. räätälöidään asiakkaan raportointi. Samassa yhteydessä sovitaan taloushallinnon palvelukelloon kuuluvat keskeisimmät aikataulut liittyen molempien osapuolien velvollisuuksiin. Kirjanpidon jaksotuksiin otetaan selkeästi kolme vaihtoehtoa: kirjanpito jaksotetaan joko kuukausittain, välitilinpäätökseen ja tilinpäätökseen tai pelkästään tilinpäätökseen. Raportointi räätälöidään asiakaskohtaisesti niin, että jokainen asiakas saa sellaiset raportit, joista on hänen kanssaan sovittu. Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen yhteydessä asiakkaan kanssa käydään palautekeskustelu, jonka avulla kerätään palautetta ja pyritään löytämään edelleen parantamishdotuksia.



Palkanlaskennan prosessiin ei tehty muutoksia. Muita mahdollisia palveluita (kuvio 8) asiakashaastattelujen ja taustamateriaalin perusteella ovat ainakin kustannuspaikkalaskenta, toimintolaskenta, budjetointi ja investointien suunnittelu.

### 3.5.2 Palvelupakettien kokoaminen

Tiimitapaamisessa läpikäytiin asiakashaastattelujen yhteenveto sekä jo havaitut parannusehdotukset prosessikuvauksissa. Näiden pohjalta pohdittiin palveluita ydin-, lisä- ja tukipalveluina. Asiakashaastattelujen perusteella palvelulupauksena voidaan esittää henkilökohtaisen asiantuntevan palvelun tarjoamista asiakkaalle. Palvelut ryhmiteltiin palvelupaketteihin, minkä lisäksi mainittiin muutama yksittäinen palvelu, josta asiakas voi olla kiinnostunut, vaikkei varsinaisesti ostakaan kirjanpitoa. Todettiin, että tämä luokittelu palvelupakettikuvauksineen helpottaa markkinoinnin ja esiteaineiston suunnittelua ollen vasta kaiken pohjatyö, ei vielä välttämättä lopullinen malli. Tiimitapaamisen muistio on liitteenä 7.

Tiimitapaamisessa tilipalveluiden ydinpalveluiksi nähtiin kuukausikirjanpidon hoitaminen kausiverojen laskentaa varten sekä palkanlaskenta. Kausiverojen laskenta, tilinpäätös ja veroilmoitus luokiteltiin välttämättömiksi lisäpalveluiksi. Valinnaisiksi lisäpalveluiksi luokiteltiin kausiverojen ilmoittaminen, muut ilmoitukset, räätälöidyt raportit, jaksotukset sekä välitilinpäätös. Muita ilmoituksia ovat palkanlaskentaan liittyvät vakuutusilmoitukset sekä mm. osin-

gonjaon vuosi-ilmoitus. Oheispalveluina voidaan tarjota sähköisiä reskontrapalveluita, perinteistä myyntilaskutuksen hoitoa, kustannuspaikkalaskentaa, toimintolaskentaa, budjetointia sekä investointien suunnittelua. Taulukko palveluiden ryhmittelystä on liitteenä 8.

Varsinaisiksi palvelupaketeiksi syntyi kolme palvelupakettia. Ensimmäinen on peruskirjapidon palvelu, toinen peruskirjanpidon palvelu palkanlaskennalla lisättynä ja kolmas on täysin räätälöity palvelupaketti. Tässä vaihtoehdossa asiakas voi yksilöidä tarkemmin haluamansa palvelun sisällön. Kaikkiin palvelupaketteihin sisältyy tilikauden lopussa tilinpäätöksen jälkeen tehtävä palautekeskustelu. Tämä on hyvä keino saada palautetta asiakkaalta sekä kerätä parannusehdotuksia toimintaan. Lisäksi myös paketeissa 1 ja 2 asiakas voi valita, miten kirjanpidon jaksotukset hoidetaan: jaksotetaanko kirjanpito kuukausittain, tilikauden aikana tehtävään välitilinpäätökseen vai ainoastaan tilinpäätökseen. Jokaiseen pakettiin kuuluu niin ikään räätälöity raportointi sekä vähintään pääkirjan toimittaminen kuukausittain. Räätälöity raportointi tarkoittaa esimerkiksi tuloslaskelman kohdalla vertailutietoihin, esittämistapaan ja -tarkkuuteen liittyviä valintoja. Esittämistapaan liittyy mm. valinta, onko tuloslaskelma euronääräinen, prosenttimuotoinen vai näiden yhdistelmä. Esittämistarkkuuteen liittyviä valintoja voivat olla tuloslaskelman esittäminen pääryhmätasolla, tilitasolla tai näiden yhdistelmänä.

Asiakkaan niin halutessa voidaan tuloslaskelma toimittaa kuukausittain, vaikkei jaksotuksia tehtäisikään, kunhan asiakas tiedostaa, että tällöin tuloksesta voivat puuttua monet olennaiset erät, kuten poistot. Tässä tapauksessa tuloslaskelma on välitilinpäätösten välissä lähinnä tiettyjen kustannuserien seurannan merkityksessä. Palvelupakettien ohella yksittäisinä palveluina tarjotaan tyypillisimmin palkanlaskentaa. Palkanlaskennan ohella nimettiin veroilmoituksen teko mahdolliseksi yksittäispalveluksi. Niitä voidaan tunnistaa myöhemmin lisääkin. Palvelupakettikuvaukset ovat esitetty liitteessä 9.

Tiimissä havaittiin useita jatkotutkimusaiheita. Lähitulevaisuudessa on laadittava esite, jota tarvitaan ensi tilassa ainakin ProAgria Kainuu ry:n neuvojien mukaan jaettavaksi. Tälle on jo aiemminkin ollut tarvetta. Esitteeseen tullaan yhdistämään maatalouskirjanpidon tilipalvelut. Syksyllä 2012 tilipalveluista tullaan kertomaan myös omilla internetsivuilla, jotka tulevat ProAgria Kainuun sivujen yhteyteen. Markkinoinnin suunnittelu ja strategian laadinta ovat toinen luonteva jatkotutkimusaihe. Pakettimuotoisiin palveluihin ei välttämättä voi soveltaa suoraan aiempia hinnoittelumenetelmiä. Näin ollen hinnoittelumenetelmiä pitää kehittää jatkossa. Tiimissä tuli myös esille tarve palautejärjestelmän kehittämiseksi. Tälle hyvä alku on



palautekeskustelun lisääminen peruspalveluun. Palautekeskustelun kehittäminen osaksi palvelutuotetta on jatkossa hyvä tapa kehittää tarjontaa edelleen.

Tiimitapaamisen lopuksi keskusteltiin tiimin toiminnasta tulevaisuudessa. Tiimin keskeisin merkitys on pitää tiimin jäsenet ajan tasalla valtakunnallisista tilipalveluasioista. Tiimitapaamisissa voidaan jakaa uutta tietoa. Tiimitapaamisissa voidaan myös pohjustaa ja ideoida markkinointia. Tämä tulee tarpeelliseksi jo esitteen tekemisen yhteydessä. Tulevaisuudessa tiimi voi muutenkin ideoida tilipalvelutoiminnan kehittämistä.

#### 4 POHDINTA

Palvelujen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Tämän tutkimuksen avulla siihen saatiin hyvä alkusysäys. Tutkimus tarjosi mahdollisuuden tutustua syvällisemmin alakohtaiseen kirjallisuuteen. Tutkimuksen avulla selkiytyi käsitys nykyisestä palvelutuotteesta. Palveluprosessissa oli havaittavissa useita selkeitä parantamistarpeita. Tavoitteena oli myös parantaa raportointia. Tämä toteutettiin haastatteluiden ja malliraporttien avulla. Tutkimuksen eri vaiheet huipentuivat peruspalvelupakettien luonnosteluun.

Kokonaisuutena tutkimus onnistui hyvin. Taloushallintoliiton käytänteisiin, johdon raportointimenetelmiin ja muiden tilitoimistojen tarjontaan tutustuminen oli perusteltua, sillä tutkimuksessa pyrittiin kehittämään nimenomaan tilipalvelutuotetta. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä soveltui tutkimukseen erityisen hyvin, sillä työssä pyrittiin kehittämään toimintaa ja kehittämistyö jatkuu edelleen. Asiakasosuus olisi voitu toteuttaa myös lomakekyselynä, mutta tällöin ei välttämättä olisi päästy niin syvälle, kuin mitä nyt päästiin. Malliraporttien laatiminen oli myös hyvä asia, kun perusvaihtoehdot tulivat konkreettisemmiksi sekä tutkimuksen toteuttajalle, että asiakkaalle. Haastattelutilanteista välittyi tunne, että asiakas koki itsensä tärkeäksi, kun hänen tarpeitaan pyrittiin aktiivisemmin selvittämään. Työssä edettiin suunnitellusti palvelupakettien luonnosteluun saakka. Niiden osalta täytyy kuitenkin muistaa, etteivät ne vielä ole lopullisia, vaan lähtökohta, josta on hyvä jatkaa toiminnan kehittämistä.

Yrityskirjanpitojen rooli on toistaiseksi ollut vähäinen tilipalvelujen kokonaisuudessa; maatilojen kirjanpito ProAgria Kainuu ry:n luonnollisena asiakaskuntana korostuu. Kaikki yritysasiakkaat ovat kokonsa puolesta pieniä kirjanpitovelvollisia. Tämä vaikuttaa osaltaan heidän raportointitarpeisiinsa; kaikkia johdon laskentatoimen menetelmiä ei ole käytännössä päästy kokeilemaan asiakasyritysten kirjanpidossa. Tutkimus on pitkälti ollut oman työn kehittämistä. Teoriaan perehtyminen jo itsessään antoi ammatillisesti paljon tukea omaan työhön, kun teorian pystyi kiinnittämään käytännön tilanteisiin tämän tutkimuksen kautta. Antoisaa on ollut tutkia muita tilitoimistoja, mihin on jatkossa varmasti tarpeen palata.

Kaikkein parasta on ollut keskustelu asiakkaiden kanssa: räätälöity raportointi tuo hyötyä paitsi asiakkaille, myös ammatillista itsevarmuutta ja ohjelmiston parempaa tuntemusta taloushallinnon palvelujen tarjoajalle. Räätälöinnin tavoitteena on kuitenkin luoda juuri kyseessä

olevan asiakkaan toiveiden mukainen raporttikokonaisuus. Aiemmissä opinnäytetöissä on tullut esille raportoinnin ja palveluiden räätälöiminen vastaamaan yhä paremmin asiakkaan tarpeita. Asiakashaastattelut tukivat tätä väitettä myös tässä tutkimuksessa. Kaikki asiakkaamme ovat vaikuttaneet aivan tyytyväisiltä saamiinsa palveluihin. Haastattelut toivat kuitenkin esille toiveet, jotka kenties eivät olisi tulleet esille ilman haastattelua.

Haastatteluja kannattaa jatkaa ja yhdistää ne palautekeskusteluihin. Haastattelu tiivistää asiakassuhdetta ja luottamuksellisen asiakassuhteen syventymisen myötä luo mahdollisuuksia paremmin selvittää asiakkaan tarpeita. Haastattelutilanteessa ilmeni, että etukäteen laaditut kysymykset ovat paikoin liian laajoja. Samoin tunnuslukuja ja raportointiin liittyviä tekijöitä oli liikaa. Toisaalta haastatteluja oli vain kolme ja keskeisin viesti sekä palvelun kokonaislaadun, että raportointiin liittyvien tekijöiden suhteen tuli selväksi. Kaiken kaikkiaan haastattelut yllättivät myönteisesti.

Tiimin kokoaminen on ollut hyvä asia. Jatkossa tarvitaan monialaista asiantuntemusta, kuten investointien suunnitteluun liittyvässä konsultoinnissa. Tätä varten yhdistyksessämme on siihen erikoistuneet henkilöt, joten tiimin merkitys kasvaa. Tiedon jakaminen tiimin kautta on myös helpompaa. Käytännön työssä on lisäksi tullut esille, että tutkimuksen aikana tulleiden jatkotutkimusaiheiden ohella on laatutyö yksi jatkotutkimuksen aihe. Mitä useampi henkilö tilipalveluita tarjoaa, sitä tärkeämmäksi muodostuu laatu ja palveluiden vakiointi mahdollisuuksien mukaan. Kirjalliset sopimukset ja aikatauluista sopiminen esimerkiksi palvelukelloa soveltaen ovat hyvä alku, mutta palvelujen vakioimiseen tarvitaan muutakin.

Kauppalehden veroartikkeli (mainittu johdannossa) tukee tutkimuksen aikana tullutta käsitystä jaksottaa kirjanpito joka kuukausi reaaliaikaan tai vaihtoehtoisesti sopia asiakkaan kanssa välitilinpäätöksestä. Mikäli asiakkaalle toimitetaan maksuperusteinen tuloslaskelma, tulee selkeästi tuoda esiin, että tällaisen tuloslaskelman osoittama tulos ei ole lopullinen. Ei siis ole itsetarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon mahdollisimman vaikuttavaan graafiseenkin muotoon asetettua tietoa, jonka moni asiakas jättää lukematta. Tärkeämpää on saada aito kontakti asiakkaaseen ja pyrkiä näin saamaan selville asiakkaan tarpeet.

Taloustraportoinnin avulla lisätään asiakkaan tilipalvelusta saamaa hyötyä. Kun raportoinnista sovitaan asiakaskohtaisesti sen sijaan, että tuotettaisiin ikään kuin liukuhihnalta raporteja, sitoutuu asiakas todennäköisemmin seuraamaan hänelle toimitettua aineistoa tarkemmin. Täytyy löytää jokaiselle yrittäjälle parhaiten soveltuvin raportointiväli ja ne raportit, joita ha-

lutaan seurata. Pelkkä kausiverojen laskenta ei riitä. Pienessä yrityksessä tosin yrittäjä voi olla tyytyväinen, kun tulorahoitusta on tarpeeksi kattamaan menot ja oma palkkavaatimus. Talouden seurannan merkitys kasvaa, kun yritystoiminta laajenee ja yritys palkkaa työvoimaa tai suunnittelee investointeja tai esimerkiksi harjoittaa tuotantotoimintaa. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen auttaa molempia osapuolia sitoutumaan sovittuihin aikatauluihin ja samalla helpottaa työn suunnittelemista.

Auktorisoituna tilitoimistona toimimiseen on vielä matkaa: tilitoimiston pitäisi olla paitsi riippumaton, myös mm. taloudellisesti vakavarainen ja useamman vuoden vakaalla taloudellisella pohjalla toiminut yksikkö. Valtionavun alentuminen on saanut keskuksia ympäri Suomen neuvottelemaan yhdistymisistä. Tällä on oma vaikutuksensa tilipalveluihin. On mahdollista, että tulevaisuudessa tilipalvelut toimivat joka tapauksessa omana yksikkönään, ehkäpä omana yrityksenäänkin. Kun näin käy, auktorisoinnin tavoittelemisen on ehdottomasti kannattavaa. Edellytysten täyttymistä odottaessa on hyvä periaate pyrkiä toimimaan kuin auktorisoitu tilitoimisto ja noudattamaan hyvää tilitoimistotapaa.

Tutkimustuloksista parhaiten ovat jatkossa hyödynnettävissä palvelupakettiluonnokset sekä tilitoimistokartoituksen tulokset. ProAgria Kainuu ry:llä on pitkät perinteet projektien hallinnoinnista. Tätä osaamista kannattaa siirtää myös tilipalveluihin. Taloushallinnon ohjelmistojen avulla voidaan toteuttaa vaativatkin projektiseurannat. Palvelutarjonnan suunnittelussa ja edelleen kehittämisessä ovat avuksi työssä tehdyn tilitoimistokartoituksen tulokset. Hyvän pohjan tälle luo nykyisen palvelun pohjalta laaditut palvelupakettiluonnokset, jolloin kehittämistyötä ei tarvitse aloittaa tyhjästä. Tilitoimistokartoituksesta on selkeästi hyötyä esimerkiksi markkinoinnin suunnittelussa. Palvelupaketit helpottavat nykyisten ja tulevien palveluiden hahmottamista, kun on vertailukohtaa tilitoimistoalan yrityksiin.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat mielestäni hyvät. Kyseessä on toiminnan kehittäminen, joten toimintatutkimus menetelmänä oli hyvin sopiva valinta. Haastattelu lomaketyönselityksen asemasta antoi tutkimukseen enemmän syvyyttä. Tutkimustuloksia tukevaa tietoa on tullut esiin muissakin tutkimuksissa ja asiantuntijoiden arvioissa. Tutkimuksessa päädyttiin mm. räätälöityyn raportointiin eli asiakkaille tarjotaan juuri heidän tarpeitaan parhaiten vastaavia raportteja. Tämä on mielestäni yleistettävissä muihinkin asiakkaisiin. Palvelutuotteen laadun arviointi on hyvin subjektiivista. Se, mikä toisesta asiakkaasta on hyvä, voi toisen mielestä olla puutteellinen. Tämä vaikuttaa osaltaan tutkimustulosten validiteettiin ja reliabiliteettiin.

## LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2004. Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value. New Jersey: Pearson Education International.
- Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Hämeenlinna: Suomen Taloushallintoliitto ry.
- Biddle, G. C., Gilles, H. & Verdi, R. S. 2009. "How does financial reporting quality relate to investment efficiency?". Journal of Accounting and Economics 48, 2009: 112 - 131.
- Borg, M. & Tokola, A. 2011. Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät. Kerava: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Brown, W. K. 2009. "Listen Up." Professional Safety, Vol. 54, 2009: 8.
- Drummond, G., Ensor, J. & Asford, R. 2008. Strategic Marketing: Planning and Control. Oxford : Elsevier Ltd.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hellman, K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. ja Mäkinen, H. 2003. Selling Value Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauppalehti Oy. 2009. "Tilitoimistojen raportit ovat mitä sattuu". Artikkelit. Kauppalehti, 16. 4 2009. Saatavilla:  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2009/04/21142&ext=rss>. (Luettu 16.10.2011)

- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2010. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: AYY-Palvelu Oy.
- Kothari, J. & Barone, E. 2006. Financial Accounting: An International Approach. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus - Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laitinen, E. K., & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E. K. 2007. ”Yrityksen kasvu ja kannattavuus.” Teoksessa Kasvuyritys, Laukkanen, M. (toim.), 341 - 357. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Louko, K. 2010. Kunnan budjetoinnin ja raportoinnin prosessien kehittäminen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Mäntylä, A. & Vartiainen, P. 2011. Tilitoimiston kuukausittaisen asiakasraportoinnin kehittäminen. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- McIvor, R. 2011. ”Outsourcing done right.” Industrial Engineer: IE, 1 2011: 30-35.
- Mustonen, M. 2011. Pienyrittäjät ja taloushallinto – neuvontapalveluiden tuoma lisäarvo. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät. 2011.  
[https://www.smkj.fi/mmy/fi/oma\\_yritys/Tilitoimiston\\_valinta.php](https://www.smkj.fi/mmy/fi/oma_yritys/Tilitoimiston_valinta.php) (luettu 16. 10 2011).
- Oikeusministeriö. Finlex - Lainsäädäntö - Säädökset alkuperäisinä. 2002.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020244> (luettu 18. 10 2010).
- Palmer, A. 2011. Principles of Services Marketing. Glasgow: The McGraw-Hill Companies.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.
- Pellinen, J. 2007. ”Kasvuyrityksen taloushallinto.” Teoksessa Kasvuyritys, Laukkanen, M. (toim.), 311 - 326. Helsinki: Talentum.
- Steffan, B. 2008. Essential Management Accounting - How to maximize perform and boost financial performance. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Sull, D. N., 2007. ”Management by promises.” Computerworld, Vol. 41, 2007: 28.

- Suomen Taloushallintoliitto ry. Auktorisoitua uskottavuutta taloushallintoon - Taloushallintoliitto. 2011.  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi\\_taloushallintoliittoon/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon/) (luettu 28. 8 2011).
- . Millaisia vaihtoehtoja on tarjolla? - Taloushallintoliitto. 2009.  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia\\_vaihtoehtoja\\_on\\_tarjol/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjol/) (luettu 16. 10 2011).
- . Ostajan opas - Taloushallintoliitto. 2009.  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan\\_opas/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/) (luettu 7. 10 2011).
- . Taloushallintoliitto - Tilitoimiston asiakas. 2009.  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus\\_kirjallisena/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/) (luettu 25. 10 2011).
- Suomen Yrittäjät. Tilitoimiston valinta. 2008. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/tilitoimisto/> (luettu 16. 10 2011).
- Verohallinto. Syventävät vero-ohjeet. 2007. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2007](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2007) (luettu 18. 10 2011).
- Yritystutkimus ry. 2011 Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus - Helsinki University Press.

## LIITTEET

## TULOKSENTEKIJÄT

Lähde: Kauppalehden tutkimus- ja analyysiyksikkö Balance Consulting

Hakuperuste: Toimiala Laki- ja tilitoimistot 23.10.2011

Hakuosoite: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=3>

Listassa on huomioitu tilinpäätökset 4/2010 - 10/2011 ja se on päivitetty 21.10.2011.

Listalle pääsevien yritysten liikevaihdon alaraja on 0,5 miljoonaa euroa.

Yritykset on laitettu paremmuusjärjestykseen nettotuloksen perusteella.

Sija-sarake kertoo tämän mukaan lasketun sijoituksen.

KL-luokituspisteet lasketaan useamman tunnusluvun perusteella. Parhaat –listan järjestys määräytyy niiden perusteella

Sija	Yrityksen nimi	Kotipaikka	Liike vaihto (Milj.€)	Kasvu (%)	Netto tulos (Milj.€)	Omv. aste (%)	KL-pisteet
727	Visma Services Teemu-aho Oy	Lappeenranta	16,83	7,4	1,9	26,6	58
747	Tiltoimisto Kokkonen Oy	Turku	0,52	-17,6	1,81	49,8	58
816	Rantalainen Oy IA International	Hyvinkää	9,13	9,3	1,59	74,1	77
923	Powest Oy	Helsinki	3,2	-2,4	1,36	97,4	74
1402	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	10,9	0,3	0,81	58,2	69
1422	Mårten Henriksson Oy Ab	Loviisa	1	139,2	0,79	82,5	94
1426	Pretax Pori Oy	Pori	2,82	7,3	0,79	28,7	59
1538	Tiltoimisto A. Karppinen konserni	Oulu	4,1	11,8	0,72	74,8	84
1956	Pretax Turku Oy	Länsi-Turunmaa	3,14	4,6	0,55	37,7	56
2375	Turun Tasehallinta Oy	Turku	0,67	-0,4	0,44	23	61
2738	Pretax GJP Oy	Helsinki	2,17	28,6	0,37	19,3	58
2965	Tampereen Tiltoimisto konserni	Tampere	2,19	15	0,33	63,2	80
3074	Mini-Tili Oy	Helsinki	1,01	-7,5	0,32	16,1	51
3143	Pretax Uusimaa Oy	Helsinki	1,19	23,8	0,31	7	52
3232	Tilini Oy	Turku	1,56	9,2	0,3	13,3	53
3303	Laskenta Yh Oy	Sastamala	3,48	154,2	0,29	93,2	84
3476	Yrittäjän Tilietieto Oy	Turku	0,96	10,3	0,27	77,4	83
3482	Oy Itema Ab	Helsinki	0,58	11,1	0,27	14,1	62



3722	Hämeen Atk- ja tilipalvelu Oy	Tampere	1,02	5,2	0,25	55,4	75
4097	Pretax Palkat Pori Oy	Pori	0,98	11,5	0,22	7,5	53
4222	Aallon tilitoimisto oy	Helsinki	2,39	8	0,21	47,2	63
4274	E-Tilipalvelut Oy City	Helsinki	1,1	20,2	0,21	15,8	56
4286	Tampereen Tilitoimisto Oy	Tampere	1,71	2,7	0,21	72,4	68
4424	Ålands Företagsbyrå Ab	Maarianhamina	2,24	0,7	0,2	52,6	62
4444	Tilitoimisto Kärnä Oy	Kajaani	0,69	-0,4	0,2	92	79
4624	Tilitoimisto Tuula Paananen Oy	Laukaa	0,59	5,9	0,18	72,1	87
4718	Ab Jakobstads Bokföringsbyrå	Pietarsaari	1,52	-2,7	0,18	58,9	53
4764	Oy Toimialakirjanpito - Branschbokföring Ab	Helsinki	1,23	..	0,18	39,3	53
4824	Kirjanpitotoimisto J.Castrén Oy	Helsinki	0,68	1,3	0,17	84,4	82
5052	Länsi-Suomen OP-Isännöinti ja Taloushallinto Oy	Rauma	1,78	4,9	0,17	68,9	75
5099	Dito Yrityspalvelut Oy	Helsinki	0,5	6,3	0,16	86,1	81
5480	Bäck & Vilén Företagstjänst Ab	Mustasaari	0,98	11,8	0,15	74,9	82
5538	Kladitiimi Oy	Turku	0,78	4,2	0,14	87,5	81
5594	Tilitoimisto Torsti Myllymäki Oy	Kankaanpää	0,78	7,5	0,14	82,8	82
5732	Kymen Tilitoimisto Oy	Kotka	0,56	1,6	0,14	91,7	78
5988	Ylä-Savon Kirjanpito Oy	Iisalmi	0,59	6,2	0,13	93,4	78
5990	Ay-Tilipalvelu Oy	Helsinki	0,81	22,6	0,13	57,5	72
6009	Pretax Pohjois-Karjala Oy	Joensuu	1,97	33,5	0,13	40,6	59
6022	Bargain Trade Oy	Turku	0,63	70,5	0,13	60,5	83
6129	Etelä-Karjalan Tili- ja ATK-Palvelu Oy	Lappeenranta	0,69	4	0,13	74,6	82
6138	Tilitoimisto Rousu Oy	Haapavesi	0,97	6,2	0,13	81,4	75
6142	1.Accounting - Pori Oy Ab Ltd	Pori	0,62	7	0,13	53,1	71
6308	Administer konserni	Helsinki	3,82	25	0,12	22	51
6317	Kajaanin Tilitaito Oy	Kajaani	0,59	6,9	0,12	89,1	79
6367	Tilimanager Oy	Tampere	0,66	11	0,12	88,3	79
6528	Kellon Laskenta Oy	Haukipudas	0,53	5,9	0,11	6,3	53
6531	Kirjanpitotoimisto Lehtinen Oy	Joensuu	0,51	12	0,11	82,3	86
6553	Tilitieto Oy Ylivieska	Ylivieska	0,82	17,5	0,11	57,6	62
6556	Heinolan Tulodata Oy	Heinola	0,54	0,1	0,11	27,3	57

6618	Tampereen Kirjanpito-toimisto Oy	Tampere	2,27	2,7	0,11	67,6	64
6691	Oy Wasa Tilit Ab	Vaasa	1,23	11,2	0,11	50,1	63
6694	Tietokauha Oy	Kauhajoki	1,35	12,2	0,11	51,6	57
6773	Näsilit Oy	Tampere	0,63	10,2	0,11	75,6	87
6807	TW-Laskentapalvelut Oy	Tampere	2,74	7,2	0,11	51,4	52
6903	Ab Nykarleby Bokföringsbyrå Oy	Uusikaarlepyy	0,87	6,8	0,1	86	74
7218	Tili & Talous Kettunen Oy	Helsinki	0,55	9,2	0,1	33,9	61
7401	HM-Tilipalvelu Oy	Helsinki	0,53	3,4	0,09	61,2	72
7574	Tiliksinet Oy	Ylivieska	0,58	-2,3	0,09	85,2	71
7625	Tilipros Oy	Helsinki	0,53	11,2	0,09	45,5	66
7682	Tilitoimisto Haukkala Oy	Seinäjoki	0,66	2	0,09	47,4	51
7840	Karjalan Tilikeskus Oy	Lappeenranta	0,74	2,9	0,08	71	60
7987	Lännen Tilitoimisto Oy	Huittinen	0,94	..	0,08	60,7	53
8290	Korhonen Oy Tili- ja kiinteistötoimisto	Kajaani	1,97	1,5	0,07	72,5	51
8315	Etelä-Hämeen Tilikeskus Oy	Janakkala	1,07	3,1	0,07	74,2	68
8350	Forummatic Oy	Helsinki	1,48	4,1	0,07	78,6	72
8564	Pirkanmaan Kirjanpito-toimisto Oy	Tampere	0,58	15,9	0,07	65,9	75
8580	VJ-Konsultointi Oy	Hämeenlinna	0,79	-25,1	0,07	98,6	68
9045	ATT Yrityspalvelut Oy	Alajärvi	0,57	4,5	0,06	74,7	68
9090	Tilitoimisto Markku Mäkelä Oy	Hämeenlinna	0,61	8,6	0,06	68,1	73
9171	Tilitoimisto Aarnio Oy	Turku	1,22	2,5	0,06	70,2	60
9333	Tilipiste Oy Helsinki	Helsinki	0,68	5,6	0,05	71,9	72
9418	EK-Tilit Oy	Orivesi	0,56	15	0,05	53,6	65
9490	Tilitoimisto Päätili Oy	Helsinki	0,54	-3,8	0,05	64,7	64
9797	Laskentakonsultit Oy	Savonlinna	0,81	-4,3	0,04	64,1	56
10050	OY LJR Accounting AB	Kauniainen	0,64	-3,6	0,04	87,7	64
10058	Tuokko Laskenta Oy	Helsinki	0,73	5,8	0,04	42,6	59
10115	Hämeenlinnan MK-Tili Oy	Hämeenlinna	0,79	6,1	0,04	71,3	62
10182	Dextili Oy	Pihtipudas	0,72	7,1	0,04	54,8	58
10483	Leppävaaran Laskenta Oy	Espoo	0,67	14,7	0,03	44,1	54
10876	Tilikarelia Oy	Lappeenranta	0,56	2	0,03	71,1	60
10958	Porvoon Tilikeskus Oy	Porvoo	0,69	7,7	0,03	58	50
11155	Tilipalvelu Sirpa Koponen Oy	Kuopio	0,85	5,6	0,02	63,5	58

11189	Herrasmies Oy	Järvenpää	0,55	65,4	0,02	81,2	66
11679	Laitilan Tilikiinteistö Oy	Laitila	0,83	3,5	0,01	65,5	52
11790	MER-Yhtiöt Oy	Järvenpää	0,5	-3,9	0,01	75,8	58
11872	Y-Tili Oy	Oulu	0,52	14,7	0	77,4	50
11896	Tilitoimisto Arto Marttila Oy	Oulunsalo	0,64	3,4	0	70,6	52

## PARHAAT

Lähde: Kauppalehden tutkimus- ja analyysiyksikkö Balance Consulting

Hakuperuste: Toimiala Laki- ja tilitoimistot 23.10.2011

Hakuosoite: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=3>

Listassa on huomioitu tilinpäätökset 4/2010 - 10/2011 ja se on päivitetty 21.10.2011

Listalle pääsevien yritysten liikevaihdon alaraja on 0,5 miljoonaa euroa.

Yritykset on laitettu paremmuusjärjestykseen nettotuloksen perusteella.

Sija-sarake kertoo tämän mukaan lasketun sijoituksen.

KL-luokituspisteet lasketaan useamman tunnusluvun perusteella.

Parhaat-listan järjestys määräytyy niiden perusteella.

Sija	Yrityksen nimi	Kotipaikka	Liikevaihto (Milj.€)	Kasvu (%)	Netto tulos (Milj.€)	Omv.aste (%)	KL-pisteet
1422	Mårten Henriksson Oy Ab	Loviisa	1	139,2	0,79	82,5	94
4624	Tiltoimisto Tuula Paananen Oy	Laukaa	0,59	5,9	0,18	72,1	87
6773	Näsitilit Oy	Tampere	0,63	10,2	0,11	75,6	87
6531	Kirjanpitoimisto Lehtinen Oy	Joensuu	0,51	12	0,11	82,3	86
1538	Tiltoimisto A. Karppinen konserni	Oulu	4,1	11,8	0,72	74,8	84
3303	Laskenta Yh Oy	Sastamala	3,48	154,2	0,29	93,2	84
3476	Yrittäjään Tilitieto Oy	Turku	0,96	10,3	0,27	77,4	83
6022	Bargain Trade Oy	Turku	0,63	70,5	0,13	60,5	83
4824	Kirjanpitoimisto J.Castrén Oy	Helsinki	0,68	1,3	0,17	84,4	82
5480	Bäck & Vilén Företagstjänst Ab	Mustasaari	0,98	11,8	0,15	74,9	82
5594	Tiltoimisto Torsti Myllymäki Oy	Kankaanpää	0,78	7,5	0,14	82,8	82
6129	Etelä-Karjalan Tili- ja ATK-Palvelu Oy	Lappeenranta	0,69	4	0,13	74,6	82
5099	Dito Yrityspalvelut Oy	Helsinki	0,5	6,3	0,16	86,1	81
5538	Kladitiimi Oy	Turku	0,78	4,2	0,14	87,5	81
2965	Tampereen Tiltoimisto konserni	Tampere	2,19	15	0,33	63,2	80
4444	Tiltoimisto Kärnä Oy	Kajaani	0,69	-0,4	0,2	92	79
6317	Kajaanin Tilitaito Oy	Kajaani	0,59	6,9	0,12	89,1	79
6367	Tilimanager Oy	Tampere	0,66	11	0,12	88,3	79
5732	Kymen Tiltoimisto Oy	Kotka	0,56	1,6	0,14	91,7	78

5988	Ylä-Savon Kirjanpito Oy	Iisalmi	0,59	6,2	0,13	93,4	78
816	Rantalainen Oy IA International	Hyvinkää	9,13	9,3	1,59	74,1	77
3722	Hämeen Atk- ja tilipalvelu Oy	Tampere	1,02	5,2	0,25	55,4	75
5052	Länsi-Suomen OP-Isännöinti ja Taloushallinto Oy	Rauma	1,78	4,9	0,17	68,9	75
6138	Tilitoimisto Rousu Oy	Haapavesi	0,97	6,2	0,13	81,4	75
8564	Pirkanmaan Kirjanpito-toimisto Oy	Tampere	0,58	15,9	0,07	65,9	75
923	Powest Oy	Helsinki	3,2	-2,4	1,36	97,4	74
6903	Ab Nykarleby Bokföringsbyrå Oy	Uusikaarlepyy	0,87	6,8	0,1	86	74
9090	Tilitoimisto Markku Mäkelä Oy	Hämeenlinna	0,61	8,6	0,06	68,1	73
5990	Ay-Tilipalvelu Oy	Helsinki	0,81	22,6	0,13	57,5	72
7401	HM-Tilipalvelu Oy	Helsinki	0,53	3,4	0,09	61,2	72
8350	Forummatic Oy	Helsinki	1,48	4,1	0,07	78,6	72
9333	Tilipiste Oy Helsinki	Helsinki	0,68	5,6	0,05	71,9	72
6142	1.Accounting - Pori Oy Ab Ltd	Pori	0,62	7	0,13	53,1	71
7574	Tiliksinet Oy	Ylivieska	0,58	-2,3	0,09	85,2	71
1402	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	Helsinki	10,9	0,3	0,81	58,2	69
4286	Tampereen Tilitoimisto Oy	Tampere	1,71	2,7	0,21	72,4	68
8315	Etelä-Hämeen Tilikeskus Oy	Janakkala	1,07	3,1	0,07	74,2	68
8580	VJ-Konsultointi Oy	Hämeenlinna	0,79	-25,1	0,07	98,6	68
9045	ATT Yrityspalvelut Oy	Alajärvi	0,57	4,5	0,06	74,7	68
7625	Tilipros Oy	Helsinki	0,53	11,2	0,09	45,5	66
11189	Herrasmies Oy	Järvenpää	0,55	65,4	0,02	81,2	66
9418	EK-Tilit Oy	Orivesi	0,56	15	0,05	53,6	65
6618	Tampereen Kirjanpito-toimisto Oy	Tampere	2,27	2,7	0,11	67,6	64
9490	Tilitoimisto Päätili Oy	Helsinki	0,54	-3,8	0,05	64,7	64
10050	OY LJR Accounting AB	Kauniainen	0,64	-3,6	0,04	87,7	64
4222	Aallon tilitoimisto oy	Helsinki	2,39	8	0,21	47,2	63
6691	Oy Wasa Tilit Ab	Vaasa	1,23	11,2	0,11	50,1	63
3482	Oy Itema Ab	Helsinki	0,58	11,1	0,27	14,1	62
4424	Ålands Företagsbyrå Ab	Maarianhamina	2,24	0,7	0,2	52,6	62
6553	Tilitieto Oy Ylivieska	Ylivieska	0,82	17,5	0,11	57,6	62
10115	Hämeenlinnan MK-Tili Oy	Hämeenlinna	0,79	6,1	0,04	71,3	62

2375	Turun Tasehallinta Oy	Turku	0,67	-0,4	0,44	23	61
7218	Tili & Talous Kettunen Oy	Helsinki	0,55	9,2	0,1	33,9	61
7840	Karjalan Tilikeskus Oy	Lappeenranta	0,74	2,9	0,08	71	60
9171	Tilitoimisto Aarnio Oy	Turku	1,22	2,5	0,06	70,2	60
10876	Tilikarelia Oy	Lappeenranta	0,56	2	0,03	71,1	60
1426	Pretax Pori Oy	Pori	2,82	7,3	0,79	28,7	59
6009	Pretax Pohjois-Karjala Oy	Joensuu	1,97	33,5	0,13	40,6	59
10058	Tuokko Laskenta Oy	Helsinki	0,73	5,8	0,04	42,6	59
727	Visma Services Teemu-aho Oy	Lappeenranta	16,83	7,4	1,9	26,6	58
747	Tilitoimisto Kokkonen Oy	Turku	0,52	-17,6	1,81	49,8	58
2738	Pretax GJP Oy	Helsinki	2,17	28,6	0,37	19,3	58
10182	Dextili Oy	Pihtipudas	0,72	7,1	0,04	54,8	58
11155	Tilipalvelu Sirpa Koponen Oy	Kuopio	0,85	5,6	0,02	63,5	58
11790	MER-Yhtiöt Oy	Järvenpää	0,5	-3,9	0,01	75,8	58
6556	Heinolan Tulosdata Oy	Heinola	0,54	0,1	0,11	27,3	57
6694	Tietokauha Oy	Kauhajoki	1,35	12,2	0,11	51,6	57
1956	Pretax Turku Oy	Länsi-Turunmaa	3,14	4,6	0,55	37,7	56
4274	E-Tilipalvelut Oy City	Helsinki	1,1	20,2	0,21	15,8	56
9797	Laskentakonsultit Oy	Savonlinna	0,81	-4,3	0,04	64,1	56
10483	Leppävaaran Laskenta Oy	Espoo	0,67	14,7	0,03	44,1	54
3232	Tilini Oy	Turku	1,56	9,2	0,3	13,3	53
4097	Pretax Palkat Pori Oy	Pori	0,98	11,5	0,22	7,5	53
4718	Ab Jakobstads Bokföringsbyrå	Pietarsaari	1,52	-2,7	0,18	58,9	53
4764	Oy Toimialakirjanpito - Branschbokföring Ab	Helsinki	1,23	..	0,18	39,3	53
6528	Kellon Laskenta Oy	Haukipudas	0,53	5,9	0,11	6,3	53
7987	Lännen Tilitoimisto Oy	Huittinen	0,94	..	0,08	60,7	53
3143	Pretax Uusimaa Oy	Helsinki	1,19	23,8	0,31	7	52
6807	TW-Laskentapalvelut Oy	Tampere	2,74	7,2	0,11	51,4	52
11679	Laitilan Tilikiinteistö Oy	Laitila	0,83	3,5	0,01	65,5	52
11896	Tilitoimisto Arto Marttila Oy	Oulunsalo	0,64	3,4	0	70,6	52
3074	Mini-Tili Oy	Helsinki	1,01	-7,5	0,32	16,1	51
6308	Administer konserni	Helsinki	3,82	25	0,12	22	51
7682	Tilitoimisto Haukkala Oy	Seinäjäki	0,66	2	0,09	47,4	51

8290	Korhonen Oy Tili- ja kiinteistötoimisto	Kajaani	1,97	1,5	0,07	72,5	51
10958	Porvoon Tilikeskus Oy	Porvoo	0,69	7,7	0,03	58	50
11872	Y-Tili Oy	Oulu	0,52	14,7	0	77,4	50

Järjestysnumero	1	2	3	4	5
Yrityksen nimi	Mårten Henriksson Oy Ab	Rantalainen Oy IA International	Visma Services Teemuaho Oy	Pretax Turku Oy	Tilitoimisto A. Karppinen Konserni
Kotipaikka	Loviisa	Hyvinkää	Lappeenranta	Länsi-Turunmaa	Oulu
www-sivujen osoite	<a href="http://www.tilimoy.fi">www.tilimoy.fi</a>	<a href="http://www.rantalainen.fi">www.rantalainen.fi</a>	<a href="http://www.visma.fi">www.visma.fi</a>	<a href="http://www.pretax.net">www.pretax.net</a>	<a href="http://www.tilitkarppinen.fi">www.tilitkarppinen.fi</a>
Liikevaihto, milj. euroa	1,00	9,13	16,83	3,14	4,10
Nettotulos milj. euroa	0,79	1,59	1,90	0,55	0,72
Omanvarausaste %	82,50	74,10	26,6	37,70	74,80
Henkilökunnan määrä	4,00	250 / 15 paikkakunnalla	21 paikkakunnalla	40 toimitusta Suomessa	60 / 7 paikkakunnalla
Palvelut	Kirjanpito	Taloushallintopalvelut	Ohjelmistoratkaisut	Taloushallinnon palvelut	Taloushallinnon peruspalvelut
	Tilinpäätökset	<i>Kirjanpito</i>	Tilitoimistopalvelut	<i>Myyntilaskupalvelu</i>	<i>Kirjanpito</i>
	Veroilmoitukset	<i>Palkanlaskenta</i>	<i>Sähköinen tal.hall.</i>	<i>Ostolaskupalvelu</i>	<i>Laskenta ja raportointi</i>
	Palkkahallinto	<i>Tilinpäätös</i>	<i>Controller-palvelut</i>	<i>Kirjanpito</i>	<i>Tilinpäätös</i>
	Yrityksen perustamiset ja muodonmuutokset	<i>Veroilmoitukset</i>	<i>Taloustohtoripalvelut</i>	<i>Raportointi</i>	<i>Verotus</i>
	Sukupolvenvaihdokset	<i>Kausiveroilmoitukset</i>	Liiketoimintaprosessien ulk.	Palkka- ja löstöhall. palv.	Palkkapalvelut
	Väliillisen ja välittömän verotuksen neuvonta	<i>Raportointi</i>	<i>Kirjanpito</i>	Konsultointipalvelut	Järjestelmien yhteensov.
	Talousneuvonta ja konsultointi	<i>RANnet sähköinen tal.hall.</i>	<i>Konsernilaskenta</i>	Vuokrajohtajapalvelu	Sovelluspalvelut
	Yhteydenpito viranomaisiin	Avaintiedot	<i>Sisäinen laskenta</i>	Lakipalvelu	Sähköinen tal.hallinto
		Kansainvälisyys	<i>Laskujen käs. ja maksatukset</i>	Muutoksen johtaminen	Ulkoistetut palvelut
		Asiantuntijapalvelut	<i>Palkanlaskenta</i>	Ohjelmistoratkaisut	Taloulosastopalvelut
		<i>Yritysverotus</i>	<i>Raportointi</i>		Controllerpalvelu
		<i>Tilintarkastus</i>	<i>Sähköiset palvelut</i>		Lomitus- ja varahlöpalv.
			<i>Controller- ja konsultointi</i>		Palkka- ja löstöhall. palv.
			Sovellusvuokraus		
			Palkanlaskentapalvelut		
			HR-palvelut		
			Kansainväliset laskentapalvelut		
Muut, esim. johdon laskenta, mitä		RanNET Sähköiset taloushallintopalvelut (Netvisor)	internetin kautta toimiva asiakasraportointi	Kuukausitason raportointi, jaksotuksiin pohj.	sähköinen taloushallinto (ProCountor)
		yrityksen toimintaa palveleva raportointi	tilinpäätösnustheet ja -analyysit	räätälöity raportointi mm.	raportoinnin räätälöiminen, joka luo pohjan
		grafiikka	internetin kautta toimiva asiakasraportointi	kassavirtalaskelmat, budjetit, budjettivert.	kirjanpito sis. kausiverot ja sovitun raportoinnin
		budjetointi	käyttöomaisuuskirjanpito	Työvuorojen suunnittelu ja seuranta	kannattavuuden seuranta mahd. henkilöittäin, toimialoittein,
		rahoituslaskelmat	automaattiset jaksotukset kuukausittain (poistot, korot,	Ohjelmistoratkaisut	numeeriset ja /tai graafiset raportit
		palkanlaskija voi toimia myös yrityksen tiloissa	kk-raportit sis. tuosielaskelma, tase, kassavirta ja keskeiset		kirjanpitäjä tarvittaessa antaa sanall. palautetta
					raportoinnin räätälöiminen, joka luo pohjan
Kommentit		tuottaa ja jalostaa tietoa asiakkaiden menest.	asiantuntemus ja ammattitaito	vapautamme asiakkaamme menestymään	ennakkosuunnitelman mukainen tilaneseuranta
		oma-aloitteinen	palveluhenkisyys	Pohjois-Euroopan suurin ulkoistamispalv.tuott.	jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen
		palveluhenkinen	luotettavaus	rohkeus, ihmisiä arvostava toiminta	ISO 9001:2008 -laatu järjestelmä
		luotettava	nopeus ja joustavuus	molemminpuolinen luottamus	yli 1300 asiakasta



Järjestysnumero	6	7	8	9	10
Yrityksen nimi	Tilitoimisto Kokkonen Oy	Tilitoimisto Tuula Paananen Oy	Kirjanpitoimisto J.Castrén Oy	Kirjanpitoimisto Lehtinen Oy	Yrittäjän Tililiitto Oy
Kotipaikka	Turku	Laukaa		Joensuu	Turku
www-sivujen osoite	<a href="http://www.turuntilikeskus.fi">www.turuntilikeskus.fi</a>	<a href="http://www.tilitoimistotuulapaananen.fi">www.tilitoimistotuulapaananen.fi</a>	<a href="http://www.castrén.com/">www.castrén.com/</a>	<a href="http://www.kirjanpitolehtinen.fi">www.kirjanpitolehtinen.fi</a>	<a href="http://www.yrittajantililieto.fi">www.yrittajantililieto.fi</a>
Liikevaihto, milj. euroa	0,52	0,59	0,68	0,51	0,96
Nettotulos milj. euroa	1,81	0,18	0,17	0,11	0,27
Omavaraisuusaste %	49,80	72,10	84,40	82,30	77,40
Henkilökunnan määrä	100,00	11 / 2 paikkakunnalla		6,00	12,00
Palvelut	Taloushallinnon palvelut	Kirjanpito	Taloushallintopalvelut	Yrityksen perustaminen	Kirjanpito
	<i>Kirjanpito ja raportointi</i>	Tilinpäätös	<i>Juokseva kirjanpito</i>	Kirjanpidot	Tilinpäätökset ja verosuunnittelu
	<i>Ostolaskut</i>	Veroilmoitukset	<i>Auktorisoitu tilinpäätös</i>	Kustannuslaskenta	Palkanlaskentapalvelut
	<i>Myyntilaskut</i>	Palkanlaskenta	<i>Kustannusseuranta</i>	Projektiseuranta	Yhtiöiden perustamiset
	<i>Maksuliike</i>	Ostoreskontra	<i>Kausiverojen laskenta ja verotilin seuranta</i>	Tilinpäätökset ja veroilmoitukset	Yhtiömuodon muutokset
	Palkka- ja hlöstöhall. palv.	Myyntireskontra	<i>V-laskenta ja pal.hakemukset</i>	Verosuunnittelu ja verolaskelmat	Arvonlisäveroasiat
	Yritysjärjestelyt	Yrityksen perustaminen	<i>Tililotteiden sähköinen käsittely</i>	Laskutus ja reskontrat	Taloushallinnon konsultointi
	Lakipalvelut	Yritysjärjestelyt	<i>Osto- ja myyntireskontran hoito</i>	Palkkalaskenta	Maatalouden kirjanpito- ja veroasiat (myös yhtiömuotoiset)
	Sähköiset palvelut		<i>Maksuliikenne</i>	Yhtiömuodon muutokset	Veroneuvonta
			<i>Käyttöomaisuuskirjanpito</i>	Sukupuolenvaihdokset	Laskutus- ja maksuliikennepalvelut
			<i>Raportointi (graafisesti ja eri kielillä)</i>	Sähköiset taloushallintopalvelut	
			<i>Laskuhotelli ja muut sähköiset palvelut</i>		
			<i>Kirjanpidon arkistointi</i>		
			<i>Konserniraportointi</i>		
			<i>Konsernitilinpäätökset</i>		
			Konsultointi		
			ATK-palvelut		
			Tilintarkastus		
			Laskuhotellit		
<b>Muut, esim. johdon laskenta, mitä</b>	kuukausikirjanpito sisältää kausiverot ja sovitut raportit jaksotukset pääosin kuukausittain	veloitukseton yrittäjän alkuneuvonta myös maatalouskirjanpitoja	workflow-kierrätysjärj., web-laskutus, extranet asiakkaille TEKES-projektihallinta	kustannuslaskenta, projektiseuranta sähköiset taloushallintopalvelut	maatalouden kirjanpito- ja veroasiat, myös oyt:t tuosiaskelma ja tase kuukausittain
	lisäksi toimintaa tukevia raportteja		julkiset kilpailutukset ym.	yrityksen ydintiedot esim. talgraf-raporttina	ajantasaisuus
	controller, vuokraohjaintapalvelut		konsultointi sis. yritysanalyysit		
	kansainvälisyys		yritysten perust., budjetointi		
	rahoitusjärjestelyt, kokousjärjestelyt		kaupparek.asiat, verotuskonsult.		
			yleishyöd.yhteisöjen erityispiirt.		
<b>Kommentit</b>	markkinajohtaja Turun alueella	asiakaslähtöistä ja ammattitaitoist	ennakoi tulevaa	luotettava, palveleva ja neuvova tilitoimisto	kokonaisvaltaiset, räätälöidyt palvelut
	ammattitaitoinen, yhteistyökykyinen	juuri sinun tarpeisiisi	tuottaa ymmärrettävää tietoa	täyden palvelun tilitoimisto	
	laajasti tunnustettu osaaminen vero-		on veroekspertti		
	ja yhtiöoikeudellisessa konsultoinnissa		on tietotekniikkaratkaisija		
			osaava, luotettava, riippumaton		

Järjestysnumero	11	12	13	14	15
Yrityksen nimi	Tiltoimisto Kärnä Oy	Korhonen Oy Tili- ja kiinteistötoimisto	Kajaanin Tilitalto Oy	Tilipalvelu Jouni Korhonen Oy	Talenom Oy
Kotipaikka	Kajaani	Kajaani	Kajaani	Kajaani	Kainuussa toimistot Kajaanissa ja Su
www-sivujen osoite	<a href="http://www.tiltoimisto.com">www.tiltoimisto.com</a>	<a href="http://www.tkt-korhonen.fi">www.tkt-korhonen.fi</a>	<a href="http://www.kajaanintilitalto.fi">www.kajaanintilitalto.fi</a>	<a href="http://www.tilipalvelukorhonen.fi">www.tilipalvelukorhonen.fi</a>	<a href="http://www.talenom.fi">www.talenom.fi</a>
Liikevaihto, milj. euroa	0,69	1,97	0,59	0,54	
Nettotulos milj. euroa	0,20	0,07	0,12	0,04	
Omavaraisuusaste %	92,00	72,50	89,10		
Henkilökunnan määrä	5,00	30,00		10,00	360,00
<b>Palvelut</b>	Yrityksen perustaminen	Talouhallinto	Talouhallinto	Kirjanpito	Talenom Power - tilitoimistoratkaisu
	Uusien yritysten tukipalvelut	Kirjanpito ja tilinpäätös	Kirjanpito	Kirjanpidon	Talenom Personal - tilitoimistoratkaisu
	Yritysmuodon muutokset	Osto- ja myyntireskontrapalvelut	Tilinpäätös	Tilinpäätökset	Kustannuspaikkakohtainen tuloseuranta
	Kauppakisteriasiat	Maksatus	Veroilmoitus	Sähköisen talouhallinnon palvelut	Yksittäisten toimitusten seuranta projektiportaoinnilla
	Yrityskaupat	Laskutuspalvelut	Palkanlaskenta	Veroilmoitukset	Konsernilaskenta (IFRS)
	Sukupolvenvaihdokset	Palkkahallinto	Osto- ja myyntireskontra	Palkanlaskennan	Budjetiseuranta
	Kirjanpito	Veroilmoitus ja verotukseen liittyvät palvelut	Maksuliike	Yrityksen perustamiset ja yhtiöjärjestelyt	Graafiset raportit
	Kirjanpito	Kustannus- ja kannattavuuslaskenta	Vero- ja lakiasiat	Reskontran, laskutukset ja maksatukset	Sähköinen raporttien jakelu
	Tuloseuranta	Projektiseurannat		Liiketoimintasuunnitelmat	Analyytit ja laskelmat
	Kustannuspaikka- ja proj.seuranta	Raportointi ja graafiset raportit		Isännöinti	Käyttöomaisuuskirjanpito
	Budjetointi	Sähköiset talouhallintopalvelut		Yrityskauppojen konsultointi	Arvonlisäverosaoiden hoitaminen
	Tilinpäätös	Asiantuntijapalvelut		Veroneuvonta	Tilinpäätös ja veroilmoitus
	Veroilmoitukset	Yrityksen perustamiset		Perunkirjoitukset	Apteekkipalvelut
	Kuukausi- ja vuosiraportit	Yhtiöoikeudelliset asiat			Yritysneuvontapalvelut
	Palkanlaskenta	Yrityskauppa- ja sukupolvenvaihdosasiat			Sähköiset palvelut
	Laskutus- ja myyntireskontra	Talouhallinnon ulkoistetut palvelut			Palkanlaskenta
	Ostoreskontra	Isännöinti			Myyntilaskutus, ostol. Käsitely
	Ohjelmien etäkäyttö	Kiinteistönvälitys			Rahoitus-, laki- ja veroneuvonta
	Verosuunnittelu	Vuokranvälitys			Toiminnanohjaus
	Tilintarkastukset				
<b>Muut, esim. johdon laskenta, mitä</b>	kk-raporteissa mm. tunnusluvut, talgraf käytössä	sähköinen talouhallinto	vero-, yhtiö- ja sopimusoikeudelliset asiat	liiketoimintasuunnitelmat	talouden hallinnan kehitt., talousjohtopalv.
	tuloseuranta, kustannuspaikka- ja proj.seuranta	reaaliaikaiset seurantaraportit ja tuloseennusteet		isännöinti	kuukausiraportointi lähes välitilinpäätöstasolla
	budjetointi	kustannus- ja kannattavuusseuranta,		sähköinen talouhallinto	erilaiset tilitoimistoratkaisut
	rahoituksen, investointien suunnittelu	graafiset palvelut		tilintarkastuksen järjestäminen	
	tilinpäätöksen analysointi ja ennusteet			raportointi sovitun aikataulun mukaan	
				(mm. päivä- ja pääkirjat, tulos ja tase)	
				kustannuspaikkaseuranta ja -laskenta, räätälöity	
<b>Kommentit</b>	osaava tilitoimisto	luottamuksesi arvoinen	yksilöllistä palvelua	täyden palvelun tili- ja kiinteistöpalvelu	erityisosaamista mm. apteekit, rakennusliikkeet
				kokonaisvaltaisuus	asunto-osakeyhtiöt, osakeyhtiöt, toiminimet
					yhdistykset, pk-yritykset
					Jako tilitoimistopalvelut, talousasestopalvelut (prosessien ulkoistaminen), konsultointipalv.



Tarkastelussa on 20 tilitoimiston nettisivut. KL-pisteillä listattuja toimistoja on 13, joista 3 on Kainuusta. Tilitoimistoista 7 on poimittu muualta. Kainuulaisia tilitoimistoja tilitoimistoista on yhteensä 10.

\*Palvelu on saatavilla ProAgria Kainuu ry:n tilipalveluiden kautta

<i>Palvelut</i>	<i>KL-tilitoimistot</i>	<i>Kainuulaiset tilitoimistot</i>
Kirjanpito *	100 %	100 %
Palkkahallinto *	100 %	100 %
Kausiverot *	100 %	100 %
Tilinpäätös *	100 %	100 %
Vero- ja muut ilmoitukset *	100 %	100 %
<i>Veroneuvonta</i>	62 %	90 %
Ostoreskontra ja maksuliikenne *	77 %	80 %
Myyntilaskutus ja myyntireskontra *	77 %	70 %
Sähköinen osto- ja myyntireskontra *	54 %	30 %
Räätälöity raportointi *	31 %	10 %
Sisäinen laskenta *	62 %	50 %
Kustannuspaikkalaskenta *	31 %	40 %
Toimintolaskenta *	0 %	0 %
Budjetointi *	31 %	10 %
Investointien suunnittelu *	0 %	0 %
maatalouskirjanpito *	15 %	10 %
<i>Internetin kautta toimiva raportointi</i>	8 %	0 %
<i>Monipuolinen raportointi</i>	38 %	40 %
<i>Yleishyödylliset yhteisöt</i>	8 %	0 %
<i>Yhtiön perust. ja muutokset</i>	69 %	90 %
<i>Konsultointi</i>	62 %	50 %
<i>TEKES-projektihall.</i>	8 %	0 %
<i>Tilintarkastus</i>	23 %	10 %
<i>Kansainvälisyys</i>	23 %	0 %
<i>Ohjelmistoratkaisut</i>	15 %	0 %
<i>Sovellusvuokraus</i>	23 %	10 %
<i>HR-palvelut</i>	38 %	10 %
<i>Controllervalvelut</i>	23 %	20 %
<i>Konsernilaskenta</i>	15 %	20 %
<i>Vuokrajohtajapalvelut</i>	15 %	0 %
<i>Lakipalvelu</i>	23 %	10 %
<i>Lomitus- ja varahenkilöpalvelu</i>	8 %	0 %
<i>Rahoitusjärjestelyt, kokousjärjestelyt</i>	0 %	10 %
<i>ATK-palvelut</i>	8 %	0 %
<i>Isännöinti</i>	8 %	40 %
<i>Kiinteistönvälitys</i>	8 %	10 %
<i>Vuokranvälitys</i>	8 %	10 %
<i>Toiminnanohjaus</i>	0 %	10 %
<i>Apteekkipalvelut</i>	0 %	10 %
<i>Rakennusliikkeet</i>	0 %	10 %

ProAgria Kainuu ry

MUISTIO

Aika: 28.11.2011

Paikka: Kokoustila, Osmonkatu 9, Kajaani

Aihe: Tilitoimistotarpeiden kehittämistarpeiden määrittely, ensimmäinen kokoontuminen

Läsnä: Heikkinen Tuija  
 Hypén Soili  
 Poikela Tarja  
 Sivonen Katariina  
 Osmo Tiikkainen (osan aikaa)  
 Vimpari Päivi

1. Tilipalvelut –konsepti valtakunnan tasolla  
 Läpikäytiin ProTilipalvelut –palvelukuvaus. Todettiin, että yritysneuvonnan ja kirjanpitolpalveluiden yhteys on ilmeinen. Palvelukuvaus lähetetään osallistujille sähköpostilla.
2. ProAgria Kainuun yritys kirjanpitolpalvelut tällä hetkellä  
 Läpikäytiin nykyiset palvelut ja yritysneuvonnan asiakkaat.
3. Tilitoimistoissa yleisesti tarjottavat palvelut (tilitoimistoyhteenvedo)  
 Läpikäytiin tilitoimistokatselmuksen yhteenvedo: 20 tilitoimiston yhteenvedosta esille tulleet raportointiin, tilitoimiston oheispalveluihin ja markkinointi-ilmaisuihin liittyvät tekijät.
4. Tilitoimistopalveluiden kehittämistarpeiden määrittely ja palveluiden ideointi: Yritysneuvonnan näkökulma asiakkaalle talousraportoinnin avulla tuotavasta lisäarvosta
  - a. Minkälaisista talousraporteista asiakkaat hyötyisivät eniten?
    - i. Kaikki asiakkaat eivät ole kovin kiinnostuneita talousraporteista.
    - ii. Kassavirran seuraaminen on varsinkin henkilöyrityksille tärkeää.
    - iii. Kehityskeskusteluajankohdan sopiminen yrityksittäin ja talouslukujen tuottaminen sovituilta ajanjaksoilta kuukausittain auttaisi tapahtumien ennakoinnissa. Neuvonnan väliintulo olisi toivottavaa ennen kuin asiakas on taloudellisessa kriisitilanteessa, vaikka aloite ei olisi tullut itse yrittäjältä (vaan kirjanpitäjältä, jos meillä).
    - iv. Budjetointi olisi hyvä lisä raportoinnin ohella.
  - b. Mitä kuukausittaisen vakioraportoinnin pitäisi sisältää, asiakashyöty huomioiden?
    - i. Lyhyt tulos ja tase kuukausittain=> kustannusrakenteen ja kulurakenteen seuranta
    - ii. Grafiikat mukaan, kuukausittain
    - iii. kassavirtalaskelma =>mm. lainanlyhennysaikataulut, seuranta

- c. Onko väliraportointi tarpeen ja kuinka usein sitä kannattaisi tarjota?  
Väliraporttia/välitilinpäätöstä tulisi tarjota yrityksille vähintään kerran vuodessa, esim. kesäkuun lopussa.
- d. Vaikuttaako yritysmuoto tähän; tulisiko eri kokoisille yrityksille tarjota erilais- ta palvelua ja kuinka muuten palvelua voitaisiin erilaistaa?  
Osakeyhtiössä oman pääoman seuranta on tärkeämpää kuin muissa yhtiöissä. Lisäksi kannattaisi seurata perustunnuslukuja, prosentuaalista tuloslaskelman ja taseen seurantaa => trendiseuranta käyrillä suhdeluvuilla (%) mitaten
- e. Olisiko maataloille tarjottavissa palveluissa sellaisia, joita kannattaisi tarjota myös yrityksille lisäpalveluina, kuten kehityskeskustelu tai välitilinpäätös ana- lyyseineen?  
Kehityskeskustelu kenties toisi lisäarvoa yrittäjälle.
- f. Mitä mieltä yritysneuvojat ja tiimi ovat Taloushallintoliiton sopimus ym. käy- tänteistä: mitä kannattaisi ottaa koekäyttöön laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi (taloushallinnon palvelukello)
- i. Kirjallinen sopimus yleensäkin tarpeen, jolloin parantaisi aikataulutusta, vastuita ja selkeyttäisi palvelua kokonaisuutena, kun osa-alueet olisi kuvattu selkeästi. Myös aikataulujen toteuttaminen on helpompaa, kun ne ovat osana palvelukokonaisuudessa ja sopimuksessa.
  - ii. Kaikille asiakkaille pitäisi olla yhdenmukainen sopimuskäytäntö ja hinnoittelu.

Muut esille tulleet asiat:

Tarvetta on selvittää yritysneuvonnan ohjelmien (mm. Tulanen) ja Tikon-raporttien välinen yhteys, kuinka helposti kirjanpito-tieto on siirrettävissä näihin ohjelmiin/kuinka paljon ylimääräistä työtä se vaatii. Vai olisiko hyvä tehdä raportit niin, että ne olisivat mahdollisimman paljon Tulasen raporttien kaltaisia.

Jatko:

Tämän perusteella case-asiakkaille tehdään koeraportteja kuukausiraporttien yhteydessä ja kysytään palvelutyytyväisyyttä. Tämä kooste käsitellään seuraavassa tiimipalaverissa. Tämän jälkeen voidaan alkaa hahmottamaan sopivia kokonaisuuksia, tilipalvelupaketteja. Näin parannetaan nykyistä palveluprosessia ja saadaan aineistoa markkinoinnin suunnittelun tueksi. Seuraavan palaverin ajankohta sovitaan myöhemmin.

Muistion kirjasi Päivi Vimpari

Yritys Oy  
Tilikausi 2010

Tunnuslukuraportti

	Tilikausi 2010	Tilikausi 2009	Tilikausi 2008
<b>TULOKSEN RAKENNE</b>			
Myyntikate 1000 €	787,48	775,44	845,87
Myyntikate- %	94,98	91,29	95,32
Käyttökate 1000 €	155,14	178,47	216,94
Käyttökate- %	17,54	19,74	22,95
Liiketulos 1000 €	95,50	118,30	171,65
Liiketulos- %	10,80	13,09	18,16
Nettotulos 1000 €	60,27	75,24	114,27
Nettotulos- %	6,81	8,32	12,09
Rahoitustulos 1000 €	119,91	135,25	159,56
Rahoitustulos- %	13,56	14,96	16,88
<b>PÄÄOMAN TUOTTO</b>			
Sijoitetun pääoman tuotto- %	9,91	13,40	21,72
Oman pääoman tuotto- %	14,32	19,40	35,47
<b>PÄÄOMARAKENNE</b>			
Omavaraisuusaste	42,17	37,97	39,54
Velkaprosentti	71,56	78,65	63,20
Gearing	0,55	0,80	1,05
<b>RAHOITUKSEN RIITTÄVYYS</b>			
Quick ratio	1,79	2,02	1,08
Current ratio	1,85	2,08	1,19
Vieraan pääoman takaisinmaksuaika, v	4272,52	4414,47	3090,15

Alkuperäinen raporttipohja  
Aditron Tikon-ohjelmistosta  
Tämä on muokattu siitä.

## KASSAVIRTALASKELMA

1 000 €

Lähde:

Yritystutkimus ry: Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi  
Gaudeamus, Helsinki 2011, s. 52 - 56

	2010	2009	2008
Liiketulos	96	118	172
+ Poistot ja arvonalentumiset	60	60	60
= Käyttökate	155	178	232
-/+ Toiminnallisen käyttö pääoman lisäys/vähennys	0	0	0
= Toiminnallisen käyttö pääoman lisäys/vähennys	11	20	-21
+/- Pakollisten varausten lisäys/vähennys	0	0	0
= Toimintajäämä	167	198	211
+ Rahoitustuotot	1	2	2
- Rahoituskulut	-15	-18	-20
- Verot	-21	-27	-40
+/- Satunnaiset tuotot/kulut	0	0	0
= Rahoitusjäämä	131	155	154
-/+ Investoinnit (netto)	-3	-67	-211
= Investoinnit (netto)	3	67	211
-/+ Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys	0	0	0
= Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys	0	0	0
= Investointijäämä	128	88	-57
+/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	-97	104	-85
+/- Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	0	0	0
= Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	12	0	0
+/- Pääomalainojen lisäys/vähennys	0	0	0
+/- Oman pääoman maksullinen lisäys/vähennys (pl. Osingonjako)	0	0	0
- Osingonjako/yksityiskäyttö	-37	-33	-25
-/+ Lainasaamisten lisäys/vähennys	0	0	0
= Rahavarojen muutos	6	159	-167
+ Rahavarat tilikauden alussa	269	110	277
- Rahavarat tilikauden lopussa	-275	-269	-110
=	0	0	0



---

Vastaaja 1: tavallinen osakeyhtiö, ostaa jo tällä hetkellä kattavasti taloushallinnon palveluita, ns. edelläkävijäasiakas

Vastaaja 2: maatalaosakeyhtiö, jonka verotus maatalouden tuloverolain (mvl) mukaan, mutta tilinpäätös kirjanpitolain mukaan

Vastaaja 3: toiminimi, joka myy henkilökohtaista työpanosta, kevyt kustannusrakenne

Haastattelujen kesto vaihteli 29 – 53 minuutin välillä. Haastatteluissa keskusteltiin varsinaisten kysymysten ohella myös yrityskohtaisten raporttien kehittämistä ja halutuista seuranta-tiedoista.

---

1. Millaisena olette kokeneet saamanne palvelun luotettavuuden: haluatteko antaa palautetta esimerkiksi täsmällisyydestä, oikea-aikaisuudesta tai pätevyydestä?

- Vastaaja 1: Kaikki on ollut hyvää tasoa, ajallaan ja oikein. Niin annan kyllä palautetta, negatiivistakin, jos on tarvetta, mutta ei ole ollut tarvetta antaa. Toivottavasti olen muistanut myös kiittää.
- Vastaaja 2: Kyllähän tämä on hoitunut tosi hyvin, ei tässä ole ollut sen puolesta mitään ja informaatiotakin on saanut ihan hyvästi tuosta.
- Vastaaja 3: Täsmällisyshän on 10+. Minä luotan sinuun, luotettavuus on erittäin, kerta kaikkiaan en voisi kuvitellakkaan ,että itse mieltäisin noita kirjanpitoja. minä vaan tuon sinulle ja sinä kirjaat. Sulla on sellainen systeemi, että on järjestelmällisyys. Se pelaa kyllä.

2. Haluatteko antaa palautetta henkilökunnan saavutettavuudesta, kohteliaisuudesta, viestinnän helppoudesta ja muista vuorovaikutustaidoista?

- Vastaaja 1: Hyvin olette tavoitettavissa. Puhelimeenkin on aina hyvin vastattu.
- Vastaaja 2: Saavutettavuus on ollut hyvä. Puhelimella on hyvin saavuttanut ja sitten sähköpostilla on saatu aika hyvin. Eihän meille ole jäänyt mitään epäselviä, aika nopeesti on saatu selville.
- Vastaaja 3: Olet erittäin kohtelias, ylikin, liiankin kohtelias, joskus voisi vähän kovistella, tarvittaessa. Ihan oikeesti, jos on jotain, pitää sanoa, en tiedä onko ollut, hyvä on jos tulee palautetta tarvittaessa. Silloin itekin huomaa jos on vähän luistellut. ja täsmällisyys se just on sulla, on tullut ajallaan ja hyvin sähköpostilla pelaa tuo tieto.

3. Kuinka hyvin koette henkilökunnan tuntevan teidät ja ymmärtävän tiedontarpeitanne: kuinka hyvin saamanne palvelu vastaa tarpeitanne?

- Vastaja 1: Se mistä on sovittu, niin se on ollut hyvällä tasolla, mutta näitä tarpeiden määrittelyitä ei ole tehty pitkään aikaan, ne ovat ihan tärkeitä. Mistä on sovittu, se on hoidettu. On mennyt pitkään näin, tätä voitaisiin katsoa uudelta kannalta. Tosiaankin nämä mitä on toimitettu kuukausittain, niin nämä on kyllä ollut hyvin odotettuja papereita.
- Vastaja 2: Eihän tämä perustasolla ole, tähän on tarkempaa. Tuohan on hyvä että nuo on lajiteltu nämä tilit tarkasti että mitä minnekin mennee. Tietysti nyt sitä informaatiota jos tämä ohjelma mikä sinulla nyt on menossa että saisi kuukausittain sitä selkoa kuluista vielä, että pysyisi itse ajan hermolla siten.
- Vastaja 3: On ollut. mitäpä sitä kummempaa tämmöisessä pikku pyörytyksessä tarttee.

4. Mitkä osa-alueet nykyisen palvelun lisäksi ovat sellaisia, jotka voisivat olla tarpeellisia ja joita kannattaisi edelleen selvittää ja lisätä saamaanne palveluun? Esimerkkeinä on kustannuslaskenta, budjetointi, investointilaskenta ja hinnoittelu.

- Vastaja 1: Niin kun on näin vähän näitä tuotteita, niin tämä ei ole välttämättöntä, koska lisälaskennasta syntyy uusia kustannuksia ja toisaalta päästäänkö riittävään tarkkuuteen kuitenkin ja jääkö tieto sittenkin vähän musta tuntuu - tasolle. Toisaalta tarvittava tieto voidaan selvittää muuta kautta. Se voi olla niin, ettei sieltä saada niin isoa hyötyä, että se kannattaisi. Niin sen budjetin mielekkyys on vähän niin ja näin. Menopuolet me pystytään suht tarkasti arvioimaan, tulopuoli on ihan hatusta vedettävissä, koska markkinahinta vaihtelee niin paljon. Kun rahat on aina riittänyt kaikissa vaiheissa, niin tarvitaan ko sitä, vaikka sitä korostetaan monessa organisaatiossa.
- Vastaja 2: Tuon budjetoinnin voisi ottaa. Elikkä vuoden budjetointi, kävisi läpi niitä, että mitä investointeja on tulevalle vuodelle, sen tekemisen voisi aloittaa. Ja sitten tuota nuo peruseraportit että saataisiin tosiaan se, no se on aika hyvällä tolalla, mutta täsmällisemmin. Ne kaksi on oikeastaan suurimpia. *Välilyksymys: siinä budjetoinnissahan voisi olla jossakin vaiheessa ainakin niissä investoinneissa mukana yritysneuvoja?*

Kyllä. Niin se helpottaa tuota tilan kehittämistä. Niitä käytäisiin ihan läpi, niin olisi helpompi vuotta mieltä ja mitä voidaan tehdä.

- Vastaja 3: minä kyllä niin kuin vuoden lopussa kattelen, en ossaa sanoa miten keskellä vuotta tarvii. Budjetti ei ole tarpeen, mutta niitä markkinointi-budjettia pittää miettiä, koska se mennee helposti yli.
5. Onko välitilinpäätös mielestänne tarpeellinen ja kuinka monta kertaa vuodessa se pitäisi vähintään tehdä?
- Vastaja 1: Olen tyytyväinen, tuntuu ettei tarkempi välitilinpäätös tuo tähän lisäarvoa, kun ne poistot on siellä jo. Jatkossa ne voisi olla tilikauden ensimmäisillä kuukausilla myös, niin vertailukelpoisuus paranee. Toki nyt kun tässä raportissa on siitä maininta, niin sen voi ottaa huomioon.
  - Vastaja 2: Se voisi olla se välitilinpäätös järkevä. Puolivuositain riittää. Se on ihan hyvä.
  - Vastaja 3: Saattaisi olla tarpeen, jos tämä lähtee tästä paremmin pyörimään, niin puolesta vuodesta välitilinpäätös.
6. Mitä tietoja haluaisitte yrityksenne osalta seurattavan kuukausittain ja mitä välitilinpäätöksen yhteydessä?

Tämä kysymys käsiteltiin niin, että asiakkaille tehtiin malliraportteja, joissa näitä tietoja esiintyi. Yliviivattuja ei ollut malliraporteilla.

- tuloslaskelma

Vastaja 1: kuukausittain, valituilla seurantatiedoilla

Vastaja 2: jaksottamaton tuloslaskelma kuukausittain määräeseurannoilla valituilta kustannusryhmiltä voisi olla tehokkain kustannusten seurantaan;

jaksotettu tuloslaskelma välitilinpäätökseen valituilla seurantatiedoilla, kuukausierittelyt.

Vastaja 3: välitilinpäätöksen yhteydessä, valituilla seurantatiedoilla

- tase

Vastaja 1: kerran tilikaudessa

Vastaja 2: välitilinpäätökseen ja tilinpäätökseen

Vastaja 3: kerran tilikaudessa

- tuloslaskelma tiedot suhdelukuina ilmaistuna (sarakkeena %/lvv tuloslaskelmassa)

Vastaja 1: kuukausittain, valituilla seurantatiedoilla

Vastaaja 2: välitilinpäätökseen, valituilla seurantatiedoilla

Vastaaja 3: pitää tavallista tuloslaskelmaa parhaimpana

- ~~budjettivertailu~~
- ~~kustannuspaikkaseuranta~~
- ~~myynnin kehitys: liikevaihdon muutos % ja seuranta~~
- maksuvalmiuden seuranta mm. kassavirtalaskelma

Vastaaja 1: kerran tilikaudessa

Vastaaja 2: ei ollut malliraporteissa, koska maksuperusteinen kirjanpito tilikauden aikana ja vastaaja seuraa muulla tavalla; ei tarvetta tällä hetkellä.

Vastaaja 3: välitilinpäätöksen ja tilinpäätöksen yhteydessä

- ~~käyttöpääoman määrä~~
- ~~trendit — tuloslaskelman ja taseen erät useamman vuoden seurannalla~~
- vieraan pääoman takaisinmaksuaika

Vastaaja 1: kerran tilikaudessa tunnuslukuraportissa

Vastaaja 2: kerran tilikaudessa tunnuslukuraportissa

Vastaaja 3: ei pidä tärkeänä seurata

- tunnusluvut
  - myyntikate
  - käyttökate
  - liiketulos
  - nettotulos
  - rahoitustulos
  - sijoitetun pääoman tuotto
  - oman pääoman tuotto
  - omavaraisuusaste
  - suhteellinen velkaantuneisuus
  - quick ratio
  - current ratio
  - kriisitunnusluku 'kolmen muuttujan Z-luku'
  - ~~tunnuslukujen tulkinta~~

Vastaaja 1: kerran tilikaudessa tunnuslukuraportissa

myyntikate ja käyttökate yhdistelmäraportilla tuloslaskelman kanssa kuukausittain

Vastaaja 2: kerran tilikaudessa tunnuslukuraportissa

myyntikate ja käyttökate yhdistelmäraportilla tuloslaskelman kanssa

välitilinpäätöksen yhteydessä

Vastaaja 3: ei pidä tärkeänä seurata tunnuslukuja, perusraportit tärkeämpiä

Kysymykseen liittyvät muut kommentit:

Vastaaja 1: No nämä nykyiset perusraportit tulee säilyttää semmoisenaan. Tämä menee varmasti niin, että nyt sovitaan jokin raporttimuoto ja jos tuntuu, ettei se toimi, niin sitten muutetaan sitä edelleen. Mitä yksinkertaisempi raportti on, sen parempi. Kyllä tavoite pitää olla, ettei mitään ylimääräistä tarvitse tehdä (käsityötä) Mitään sellaista ei kannata ottaa käyttöön, mistä ei ole lisäarvoa. Näin näiden jäljelle jäävien arvo suurenee.

Vastaaja 2: Jos olisi budjetti, voisi tuon budjettivertailun laittaa näkymään raportille niin, että kuluvan vuoden budjetti ja toteutuma näkyisivät samalla raportilla. Tämä on ehkä järkevin näin numeroina (viittäus grafikoiden käyttöön). Noita lainan lyhennyksiä ja korkoja voisi jotenkin seurata. *Välikommentti: Niin minähän sain pankista sen saldovahvistuksen, jossa näkyy ne ennakoidut korot, minä voin jaksottaa ne tilivuodelle.* Vastaus: no se on hyvä.

Vastaaja 3: Joku toinen sanoo, että tekee vuosibudjetin, niin minulle ei tule mieleenkään tehdä budjettia. Eipä siinä muuta ole kuin tulopuoli tulee mitä tulee, menokuria vähän, esimerkiksi ilmoituskuluja pitää seurata tarkemmin.

7. Haluaisitteko aikatauluttaa saamanne palvelut nykyistä täsmällisemmin taloushallinnon palvelukello –mallin mukaan, jolloin sovittaisiin selkeästi ohjeelliset aikataulut vai onko nykyinen käytäntö hyvä. Palvelukellon aikataulut voisivat koskea mm. seuraavia asioita: kk-aineiston toimitus, kk-kirjanpidon valmistuminen, välitilinpäätökset, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen valmistuminen, hallituksen ja yhtiökokouksen aikataulutus.

- Vastaaja 1: Kyllä, minä luulen ja tiedän, että se tuo parannusta. Kyllä siitä voitaisiin tehdä suunnitelma. Se toimii ihan muistilistana.
- Vastaaja 2: Kyllä, joo, siihen voisi tehdä rungon.
- Vastaaja 3: No tämä on kyllä pelannut ihan hyvin nykyisellään.

8. Minkälainen on mielestänne nykyinen hintataso? Olisitteko valmis maksamaan paremmasta raportoinnista enemmän, mm. välitilinpäätöspalvelusta? Mitä odotatte kuuluvan peruspalveluun?

- Vastaja 1: No tuota noin, niin en ole hirveästi seurannut sitä, minä vain olen tyytyväinen tähän järjestelmään. Mitä alun perin sovittiin niin se oli silloin ok. Se että itse palattaisiin tekemään näitä asioita, ei ole enää vaihtoehto. Se antaa kyllä teille mahdollisuuden hinnoitella hallelujaa. En pidä tätä kalliina.
- Vastaja 2: No varsin kohtuullinenhan tämä on ollut tämä kirjanpito, että ei missään tapauksessa kallis. Ylimääräiset voi laskuttaa tuntityönä. Ihan tyyli vapaa.
- Vastaja 3: Sanotaan, että ihan kilpailukykyinen.

ProAgria Kainuu ry

MUISTIO

Aika 10.2.2012

Paikka: Kokoustila, Osmonkatu 9, Kajaani

Aihe: Tiimitapaaminen: Tutkimuksen tulokset – uudistukset palveluihin

Läsnä: Heikkinen Tuija  
Vimpari Päivi

Tiedoksi: Tiikkainen Osmo  
Poikela Tarja  
Sivonen Katariina

1. Asiakashaastattelun yhteenveto  
Osanottajille jaettiin yhteenveto, joka käytiin läpi.
2. Korjaukset prosessikuvauksiin  
Osanottajille jaettiin prosessikuvaukset, joihin oli tehty haastattelujen perusteella korjauksia.
3. Palveluiden kokoaminen
  - ydinpalvelun, lisä- ja tukipalvelun määrittely oheisen taulukon mukaisesti
  - keskeinen palvelulupaus: henkilökohtaista asiantuntevaa palvelua
  - palvelupaketit ja yksittäiset palvelut liitteessä
  - todettiin, tämä ei ole loppu, vaan alku, eli tästä on hyvä jatkaa kehittämistyötä
4. Jatkotutkimusaiheet
  - ajantasainen esiteaineisto tilipalveluista myös yrityskirjanpidon osalta
  - markkinointistrategia
  - hinnoittelun kehittäminen
  - palautejärjestelmän kehittäminen
5. Tiimin toiminta jatkossa: miten usein ja missä tarkoituksessa
  - tiimin jäsenten pitäminen ajan tasalla valtakunnallisista Tilipalvelu-asioista
  - mahdollisen uuden tiedon jakaminen
  - markkinointitoimenpiteiden ja esitteen ideointi

Muistion kirjasi: Päivi Vimpari

Tilipalveluiden kehittäminen - Ydin-, lisä- ja oheispalvelut  
ProAgria Tilipalvelut - Kainuu

	Ydin- palvelu	Välttämätön lisäpalvelu	Valinnainen lisäpalvelu	Oheis- palvelu
Kuukausikirjanpito kausiverojen laskentaa varten	x			
Palkanlaskenta	x			
Kausiverojen laskeminen (ALV, TAS)		x		
Kausiveroilmoitusten hoitaminen verottajalle (ALV, TAS)			x	
Vakuutuksiin liittyvien ilmoitusten tekeminen (palkanlaskenta)			x	
Kirjanpidon jaksotukset kuukausittain välitilinpäätöstasoisesti			x	
Välitilinpäätös jaksotuksineen			x	
Räätälöity raportointi			x	
Tilinpäätös		x		
Veroilmoitus		x		
Muut mahdolliset ilmoitukset, kuten osingonjaon vuosi-ilmoitus			x	
Sähköinen ostoreskontra ja maksuliikenne				x
Sähköinen myyntilaskutus ja myyntireskontra				x
Myyntilaskutus				x
Kustannuspaikkalaskenta				x
Toimintolaskenta				x
Budjetointi				x
Investointien suunnittelu				x

Palvelulupaus: Henkilökohtaista asiantuntevaa palvelua



Tilipalveluiden kehittäminen  
ProAgria Tilipalvelut – Kainuu

---

#### YKSITTÄIN MYYTÄVÄT PALVELUT

Palkanlaskenta  
Veroilmoitukset

---

#### PALVELUPAKETTIT

##### **Palvelupaketti 1.**

Peruskirjanpito palvelu, sisältäen  
Kuukausikirjanpito  
Kausiverojen laskenta  
Tilinpäätös  
Veroilmoitus  
Lisävalinnat  
    Reaaliaikainen kuukausikirjanpito jaksotuksineen  
    Välitilinpäätös  
    Vain tilinpäätös  
Raportit  
    Pääkirja  
    Räätälöidyt raportit  
Palautekeskustelu tilinpäätöksen yhteydessä

##### **Palvelupaketti 2.**

Peruskirjanpito palvelu ja palkanlaskenta, sisältäen  
Kuukausikirjanpito  
Kausiverojen laskenta  
Palkanlaskenta  
Tilinpäätös  
Veroilmoitus  
Lisävalinnat  
    Reaaliaikainen kuukausikirjanpito jaksotuksineen  
    Välitilinpäätös  
    Vain tilinpäätös  
Raportit  
    Pääkirja  
    Räätälöidyt raportit  
Palautekeskustelu tilinpäätöksen yhteydessä

##### **Palvelupaketti 3.**

Räätälöity kirjanpito palvelu, sisältäen  
Kuukausikirjanpito

Kausiverojen laskenta

Tilinpäätös

Veroilmoitus

Lisävalinnat

Reaaliaikainen kuukausikirjanpito jaksotuksineen

Välitilinpäätös

Vain tilinpäätös

Oheispalvelut

Sähköinen myyntilaskutus ja tavallinen myyntilaskutus

Sähköinen ostoreskontra ja maksuliikenne

Palkanlaskenta

Kustannuspaikkalaskenta

Toimintolaskenta

Budjetointi

Investointien suunnittelu

Raportit

Pääkirja

Räätälöidyt raportit

Palautekeskustelu tilinpäätöksen yhteydessä