

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Laskentatoimi

*Maiju Mustonen*

**TALOUSHALLINNON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN  
– CASE TRUST ACCOUNTS**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Pasi Syrjä

2.tarkastaja: Tutkijatohtori Helena Sjögrén

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Maiju Mustonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Taloushallinnon raportoinnin kehittäminen – Case Trust Accounts
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppakorkeakoulu
<b>Maisteriohjelma:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2015
<b>Pro gradu – tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 6 kuviota, 10 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Pasi Syrjä Tutkijatohtori Helena Sjögrén
<b>Avainsanat:</b>	Ulkopuoliset neuvonantajat, kirjanpitäjät, ulkoistaminen, kirjanpito, taloushallinto, pk-yritykset, raportointi, informaatio

Taloushallinnon raportoinnilla on merkittävä tehtävä yritysten liiketoiminnan johtamisessa. Se antaa tietoa paitsi yrityksen menneisyydestä ja tämän hetkisestä tilanteesta, sen avulla on myös mahdollista ennustaa tulevaisuutta. Taloushallinnon tiedolla on tärkeä rooli, koska sitä hyödynnetään esimerkiksi päätöksenteon tukena. Raporttien sisältämä tieto on oltava paitsi oikeaa ja yritykselle tärkeää, sen on oltava myös helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Raporttien luettavuutta ja lukijoiden raporttien lukutaitoa parantamalla on mahdollista saada yritykset hyödyntämään raportteja entistä enemmän. Jos yritykset eivät osaa lukea raportteja, eivät he niitä tule myöskään hyödyntämään liiketoimintansa johtamisessa.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle kehitysideita asiakasyrityksiltä siitä, kuinka he voisivat parantaa taloushallinnon raportointia. Tutkimus on toteutettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua, joka sisältää piirteitä sekä strukturoidusta että puolistrukturoidusta haastattelusta. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajayritykselle on koottu taulukkoon (1) asiakasyritysten haastatteluista saadut kehitysideat. Kehitysideoiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää omia raportointivälineitään ja sitä kautta lisätä asiakastyytyväisyyttä heidän tilitoimistoa kohtaan.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Maiju Mustonen
<b>Title:</b>	Developing financial reporting – Case Trust Accounts
<b>Academic faculty:</b>	School of Economics
<b>Master's Programme:</b>	Master's degree Programme in Accounting
<b>Year:</b>	2015
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 101 pages, 6 figures, 10 pictures, 2 tables and 2 appendices
<b>Examiners:</b>	Professor Pasi Syrjä Post-doctoral Researcher Helena Sjögrén
<b>Keywords:</b>	External advisors, accountants, outsourcing, financial management, SME's, reporting, ac- counting information

Financial reporting has a significant role in business management. It gives information, not only about the company's past and current situation, but it also makes it possible to predict the future. Financial information plays an important role, because it's used, for example, to support decision-making. The information of reports not only has to be right and important for the company, it also has to be easy to read and understand them. By improving readability and reader's ability to read reports, it is possible for the companies to benefit of the reports even more. If companies don't know how to read the reports, they won't take advantage of it in business management.

The purpose of this master's thesis was to enable the client companies to give development ideas for case company, how they could improve their financial reporting. The research was conducted as a qualitative research. The research method used was interview, which included features of both structured and semi-structured interview. As a result of the study there are some development ideas for case company summarized in table 1. With the help of development ideas, case company can improve their reporting tools and also increase customer satisfaction.

## **ALKUSANAT**

Tämän pro gradu-tutkielman myötä yksi vaihe elämässäni päättyy ja uusi alkaa. Lukion jälkeen asetettu haave käy vihdoinkin toteen, kun voin sanoa olevani kauppateiden maisteri. Tie siihen ei ole ollut se kaikkein perinteisin, mutta ehdottomasti kaiken sen arvoinen. Opiskeluvuodet Lappeenrannassa ovat olleet mahtavat ja kiitos siitä kuuluu kaikille uusille ystäville, jotka tekivät siitä ikimuistaisen.

Tämä työ toteutettiin toimeksiantona Trust Accounts – tilitoimistolle kevään ja kesän 2015 aikana. Haluan kiittää Timo Lappia, Tiia Tikanmäkeä ja Anne Luukkosta mielenkiintoisesta aiheesta ja mahdollisuudesta tehdä tämä työ Trust Accountsille. Lisäksi haluan kiittää myös ohjaajiani Pasi Syrjää ja Helena Sjögréniä tämän tutkielman ohjaamisesta ja erinomaisista kehitysideoista.

Erityiskiitos kuuluu vielä Joonalle, perheelle ja ystäville kaikesta tuesta ja kannustamisesta tämän prosessin ja koko opintien aikana.

Kuopiossa 16.8.2015

Maiju Mustonen

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	8
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN JA YRITYKSEN ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT .....	10
2.1 Taloushallinnon ulkoistaminen .....	10
2.1.1 Taloushallinnon ulkoistettavat toiminnot .....	11
2.1.2 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat .....	14
2.2 Yritysten ulkopuoliset neuvonantajat .....	16
2.2.1 Ulkopuolisen neuvonantajan valintaan ja käyttöön vaikuttavat tekijät .....	17
2.2.2 Kirjanpitäjän rooli .....	18
3 TALOUSHALLINNON INFORMAATIO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN .....	21
3.1 Laskentatoimi ja taloushallinto .....	21
3.2 Taloushallinnon nykytila pk-yrityksissä .....	24
3.3 Taloushallinnon raportointi .....	25
3.3.1 Raporttien ulkoasu .....	28
3.3.2 Yrityksen ulkopuoliset raporttien hyödyntäjät .....	29
3.4 Taloushallinnon informaation hyödyntäminen yrityksessä .....	30
3.4.1 Suunnittelu .....	32
3.4.2 Päätöksenteko .....	34
3.4.3 Yrityksen tilan analysointi .....	37
3.4.4 Muu informaation mahdollinen käyttö .....	38

4 TALOUSHALLINNON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN.....	39
4.1 Trust Accounts .....	39
4.1.1 Raportit.....	40
4.1.2 Analytics-palvelu.....	43
4.2 Tutkimusmetodi ja -strategia .....	48
4.4 Haastattelun rakenne ja sisältö .....	52
4.4.1 Taloushallinnon ulkoistaminen .....	52
4.4.2 Ulkopuoliset neuvonantajat .....	58
4.4.3 Raportointi .....	66
4.4.4 Taloushallinnon informaatio.....	76
4.5 Yhteenveto ja vastauksista johdetut kehitysideat.....	80
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto .....	88
5.2 Johtopäätökset.....	92
5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset .....	93
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti.....	94
5.5 Jatkotutkimusaiheet .....	95
LÄHDELUETTELO .....	96
LIITTEET .....	102

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys .....	6
Kuvio 2. Vaihtoehdot (Suomen Taloushallintoliitto ry, 9) .....	13
Kuvio 3. Laskentatoimen tehtävät (Jyrkkiö & Riistama 2000, 24) .....	21
Kuvio 4. Taloushallinto (Lahti & Salminen 2014, 19) .....	22
Kuvio 5. Taloushallinnon raportointi (Lahti & Salminen 2014, 173) .....	25
Kuvio 6. Informaatiojärjestelmän toiminta (Jyrkkiö & Riistama 2000, 253) .....	35

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Raporttien valinta.....	40
Kuva 2. Tuloslaskelmavaihtoehdot .....	41
Kuva 3. Esimerkki tuloslaskelmasta .....	42
Kuva 4. Tasevaihtoehdot.....	42
Kuva 5. Etusivun asetukset .....	43
Kuva 6. Etusivulla näytettävät kuvat .....	44
Kuva 7. Etusivulla näytettävät tunnusluvut .....	44
Kuva 8. Analytics etusivu.....	45
Kuva 9. Tunnusluvut.....	46
Kuva 10. Käyttöpääoman tehokkuus .....	47

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastattelut.....	51
Taulukko 2. Kehitysideat.....	85

## 1 JOHDANTO

Taloushallinnon informaatiolla on merkittävä rooli yritysten liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Taloushallinnosta saadaan tietoa muun muassa sisäisten ja ulkoisten raporttien muodossa. Taloushallinnon informaation yksi keskeisimmistä rooleista on toimia päätöksenteon tukena, joten on sanomattakin selvää, että tiedon on oltava yrityksen kannalta oleellista ja sen on oltava saatavilla oikea-aikaisesti. Vaikka taloushallinnon informaation tärkeyttä korostetaan, yhä löytyy yrityksiä, jotka eivät hyödynnä taloushallinnon informaatiota millään tavalla liiketoiminnan johtamisessa. Usein tähän on syynä se, että omistaja-johtajat eivät osaa lukea taloushallinnon raportteja, jolloin he eivät myöskään osaa hyödyntää niiden sisältämää tietoa. Toisaalta syynä voi olla se, että raportit ovat liian vaikealukuisia. Lopputulos kummassakin tapauksessa on kuitenkin sama, informaatio jää käyttämättä hyväksi liiketoiminnan johtamisessa.

Vain harvoilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (jäljempänä pk-yritys) itsellään on kyky tuottaa taloushallinnon raportteja ja siitä syystä onkin tarpeellista puhua taloushallinnon raporttien lisäksi myös taloushallinnon ulkoistamisesta tilitoimistolle. Tilitoimistokentällä on tapahtunut suuria muutoksia, johtuen muun muassa sähköisen taloushallinnon kehityksestä. Näiden muutosten myötä kirjanpitäjien työ on muuttunut teknisestä tallentajasta konsultoivampaan suuntaan. Aiemmin heidän aikansa on kulu-  
nut manuaaliseen tallennukseen, kun taas nykyään monet näistä tiedoista saadaan sähköisiä kanavia pitkin ja järjestelmät tuottavat samat tiedot lähes automaattisesti. Kirjanpitäjien tehtävä on muuttumassa teknisestä tallentajasta tiedon tulkitsijaksi. Teknologian nopea kehittyminen aiheuttaa muutospaineita tilitoimistoille ja varmasti jokainen tilitoimisto joutuu käymään läpi palvelutarjontaansa vastatakseen asiakkaiden vaatimuksiin ja myös säilyttääkseen kilpailukykynsä muihin alan toimijoihin nähden.



## 1.1 Tutkimuksen tausta ja kirjallisuus

Tämän pro gradu – tutkielman tarkoitus on tehdä tutkimus, kuinka toimeksiantoyrityksen taloushallinnon raportointia voidaan kehittää. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Trust Accounts -tilitoimisto. Aiheen valintaan vaikutti ensinnäkin tutkijan oma mielenkiinto kyseistä aihetta kohtaan ja toisekseen toimeksiantajan halu kehittää taloushallinnon raportointiaan. Toimeksiantajayritys on huomannut käytännössä, että useilta yritysten omistaja-johtajilta puuttuu osaaminen ja kyky hyödyntää taloushallinnon informaatiota liiketoiminnan johtamisessa. Jotta raportointia voidaan lähteä kehittämään paremmaksi, on selvitettävä, mikä on syynä siihen, ettei taloushallinnon informaatiota hyödynnetä sen täyden potentiaalin verran. Syitä tähän voi olla useita, kuten esimerkiksi raporttien vaikealukuisuus, huono laatu, väärä ja vääräaikainen tieto tai se, että raporttien lukijat eivät itse osaa lukea raportteja ja etsiä sieltä niitä yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisimpia tietoja.

Vielä tänäkin päivänä löytyy kuitenkin sellaisia yrityksiä, jotka näkevät taloushallinnon ja sen hoitamisen vain lain säätelemänä pakollisena pahana, eivätkä ymmärrä sen täyttä potentiaalia tiedon lähteenä liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Taloushallinnosta yritys saa paljon erilaista tietoa, jota se voi hyödyntää esimerkiksi erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Taloushallinnon tietoa voidaan hyödyntää paitsi yrityksen sisällä, myös yrityksen ulkopuolella. Yrityksillä on useita ulkopuolisia sidosryhmiä, joille yrityksistä saatavat tiedot ovat tärkeitä. Esimerkiksi ulkopuolisille sidosryhmille tarkoitetuista raporteista yritykset pystyvät tarkkailemaan kilpailijoitaan ja hyödyntämään niistä saamaansa tietoa omassa liiketoiminnassaan, kuten esimerkiksi juuri päätöksenteossa. Toisaalta taas esimerkiksi sijoittajat voivat pohjata oman sijoituspäätöksensä juuri näihin tietoihin. (Son et al. 2006; Kinnunen et al. 2009)

Taloushallinnon informaatiolla on merkittävä rooli myös yrityksen sisäisessä hyödyntämisessä. Yritysten liiketoiminnasta on nykyisten järjestelmien ja ohjelmien avulla mahdollista saada tietoa lähes loputtomasti. Tärkeintä on kuitenkin löytää sieltä ne tärkeimmät tiedot, jota pystytään hyödyntämään liiketoiminnassaan tavalla tai toisella. Tiedon pitää olla merkityksellistä yritykselle, sillä muutoin hukataan vain aikaa ja resursseja. Lisäksi tiedon on oltava saatavilla juuri oikea-aikaisesti ja oikealla henkilöllä. (Alhola et al. 2000, 316) Taloushallinnosta saatavaa tietoa käytetään yleensä

suunnittelun, päätöksenteon ja analysoinnin apuna. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää lähes loputtomasti yrityksen omien intressien ja tarpeiden mukaan.

Suunnittelun ja ennakkoinnin avulla yritys pyrkii tarkastelemaan tulevaisuutta. Suunnitelmiin liittyy aina epävarmuustekijöitä, eikä tulevaisuutta voida siksi koskaan varmaksi ennustaa. Suunnitelmia yritys voi tehdä sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille, riippuen yrityksestä ja sen toiminnasta. (Alhola et al. 2000, 252; Bruns et al. 1993, 95) Jokainen yritys joutuu toimintansa aikana tekemään useita erilaisia päätöksiä, joiden tärkeys vaihtelee yrityksen toiminnan mukaan. Taloushallinnon informaation tehtävä on tukea ja auttaa päätöksentekoa. Päätöksiä tehtäessä tietoa tarvitaan yleensä niin yrityksen sisältä, kuin myös sen ulkopuolelta. Jos tieto ymmärretään väärin tai sitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla, se voi olla jopa haitallista yrityksen liiketoiminnalle. (Jyrkkiö et al. 2000, 253–255) Taloushallinnon menneisyyteen pohjautuvia tietoa yritys voi hyödyntää muun muassa vertailussa ja käyttää suunnittelun pohjana (Sian & Roberts 2009, 298).

Tänä päivänä on erittäin tavallista, että yrityksen ulkoistavat niitä toimintoja, jotka eivät kuulu heidän ydinliiketoimintaansa. Taloushallinto on usein yksi näistä toiminnoista, joka usein päädytään ulkoistamaan yrityksen ulkopuoliselle asiantuntijalle. (Maelah et al. 2014, 226) Deloitteen (2015) tutkimuksen mukaan ulkoistaminen on lisääntynyt viimeisen neljän vuoden aikana jopa 400 %, eikä suosiolle näy loppua. Päinvastoin, suosion odotetaan vain kasvavan tulevaisuudessa. Taloushallinnon tehtävä itsessään ei kuitenkaan muutu sen myötä, kuka sen milloinkin hoitaa (Alhola 2010, 41). Jokainen yritys on liiketoiminnastaan kirjanpitovelvollinen, joten kaikkien yritysten tulee varmistua siitä, että yrityksen kirjanpito ja muu taloushallinto on hoidettu lainsäädännön mukaisesti ja täyttää kaikki sille asetetut velvoitteet. (Deloitte 2015)

Yritysten ulkopuolisten neuvonantajien suosio on kasvanut 1980-luvun loppupuolelta saakka. Yritykset pystyvät hyödyntämään monia erilaisia yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia, kuten kirjanpitäjiä, pankkia, konsultteja, lakimiehiä tai muita, kuten esimerkiksi yrityksen omia sidosryhmiä. Kaikkein suosituin yksittäinen ulkopuolinen neuvonantaja on kuitenkin kirjanpitäjä. (Bennet et al. 1999; Jay et al. 2003; Lewis et al. 2007) Pk-yritykset hyödyntävät yleensä yhtä tai kahta ulkopuolista neuvonantajaa, jotka useimmiten ovat kirjanpitäjä ja pankki.

Yritysten näkökulmasta ulkoistamisella on monia hyötyjä, mutta ehkä merkittävin hyöty on se, ettei yrityksen itse tarvitse huolehtia kirjanpidon ja muun taloushallinnon hoitamisesta, vaan he voivat jättää sen ulkopuolisen toimijan tehtäväksi. Lisäksi yritys säästää siinä, ettei sen itse välttämättä tarvitse tehdä taloushallintoon tarvittavia järjestelmäinvestointeja tai palkata osaavaa henkilökuntaa taloushallinnon pyörittämiseen. Ulkoistamiseen kuitenkin, kuten kaikkeen muuhunkin liiketoimintaan, liittyy myös riski. Ulkoistamiseen liittyviin riskeihin ja ongelmiin yritys pystyy kuitenkin melko pitkälle vaikuttamaan omalla toiminnallaan ja omilla valinnoillaan. (Maelah et al. 2014; Deloitte 2015; Alhola 2010)

Työn kannalta relevanteissa aiemmissä tutkimuksissa painopiste on selvästi ollut ulkopuolisten neuvonantajien hyödyntämisessä ja siinä, kuinka taloushallinnon tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa. Aiemmat tutkimukset (Sjögrén et al. 2014; Gooderham et al. 2004; Dyer et al. 2007; Bennett et al. 1999) ovat muun muassa käsitelleet sitä, kuinka merkittävä rooli kirjanpitäjällä/tilitoimistolla on tai voisi olla yrityksen ulkopuolisena neuvonantajana ja informaation ”tuottajana”; mikä on muiden ulkopuolisten neuvonantajien rooli; hyödyntävätkö yritykset liiketoiminnan johtamisessa ja päätöksenteossa taloushallinnon tuottamaa informaatiota sekä mitä asioita ja päätöksiä ulkoistamiseen liittyy.

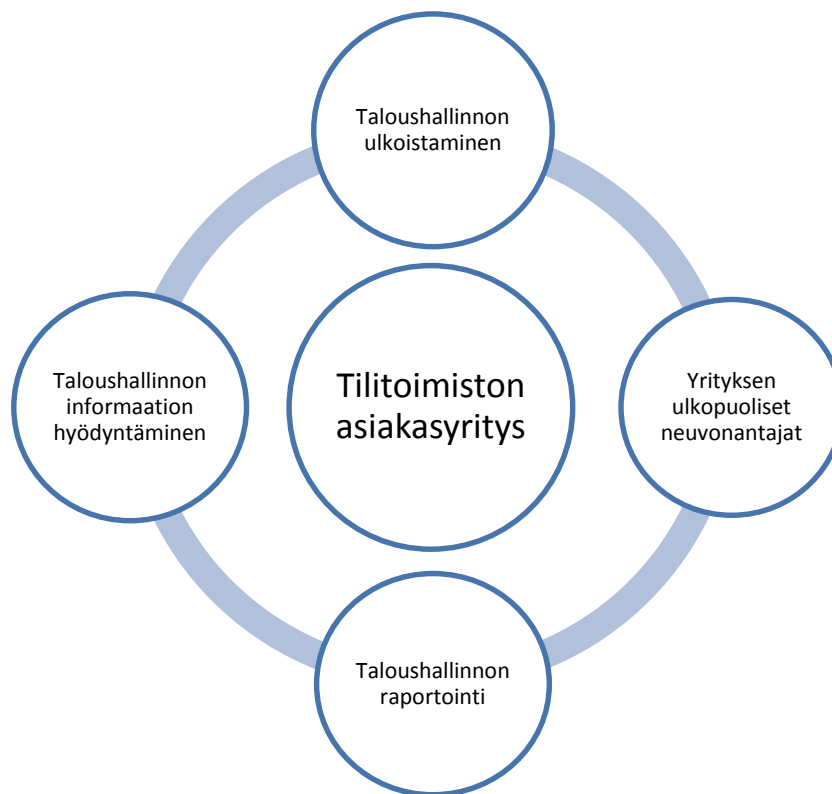
Aiempien tutkimusten (Dyt et al. 2007; Halabi 2010; Sjögren et al. 2014; Sian et al. 2009) mukaan kirjanpitäjällä ja hänen asiantuntijuudellaan on iso rooli yrityksen menestyksessä. Taloushallinnon informaatio on erityisen tärkeää yritykselle, jonka toiveissa on halu kasvaa ja kehittyä. Taloushallinnon informaation täyttä potentiaalia ei ole kuitenkaan vielä kovinkaan monessa yrityksessä ymmärretty ja kirjanpitäjillä on siitä syystä iso rooli tuoda tätä taloushallinnon informaation tehtävää ja roolia yrityksissä esille.

Vaikka tiedetään, ettei taloushallinnon informaation täyttä potentiaalia vielä hyödynnetä yrityksissä riittävässä määrin, tutkijan tiedossa ei ole tutkimuksia, joissa olisi selvitetty, kuinka taloushallinnon raportointia voitaisiin lähteä kehittämään niin, että taloushallinnon informaatioissa saataisiin niin sanotusti kaikki hyöty irti. Tässä tulee tietenkin vastaan se realiteetti, ettei ole olemassa täysin yleistettävissä olevia keinoja, kuinka raportointia voitaisiin kehittää, jotka sopisivat kaikille tilitoimistoille. Järjestelmiä ja ohjelmia, jotka tuottavat valmiita raportteja, on kuitenkin olemassa niin monen-

laisia ja moneen eri tarpeeseen, että varmasti kaikille yrityksille on löydettävissä ja muokattavissa sellaiset raportit, mitkä vastaavat heidän tarpeitaan. Valmiiden raporttien lisäksi tilitoimistot voivat myös muokata täysin yksilöllisiä raportteja yrityksille. Siten syynä siihen, ettei taloushallinnon informaatiota hyödynnetä riittävästi, ole ainakaan se, etteivät yritykset saisi haluamansa raportteja. Pikemminkin kyse on siitä, etteivät yritykset osaa pyytää haluamiaan asioita raporteihin, eivätkä myöskään kirjanpitäjät osaa tuoda esille riittävän selkeästi, millaisia raportteja on mahdollista saada.

Tutkimuksen teoriaosuuteen aineistoa on lähdetty etsimään melko laajasti. Aiheeseen on saatavilla melko paljon kirjallista aineistoa, pääasiassa kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia. Tilitoimistokentällä tapahtuvista muutoksista ja ulkoistamisesta löytyi myös muutamia kotimaisessa mediassa julkaistuja artikkeleita. Tieteellisiä tutkimuksia löytyy useita, esimerkiksi yrityksen ulkopuolisista neuvonantajista ja heidän rooliaan yrityksissä sekä kirjanpidosta ja muusta taloushallinnosta saatavasta tiedosta sekä sen käytöstä ja merkityksestä yrityksen toiminnalle. Toisaalta taas tieteellisiä artikkeleita, joissa kerrottaisiin konkreettisesti, missä ja minkälaisissa tilanteissa taloushallinnosta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää, ei ole saatavilla ainakaan tutkijan tiedon mukaan. Myös tarkastelu pk-yrityksen kannalta oli hieman haasteellista, sillä niihin liittyviä tieteellisiä tutkimuksia oli saatavilla melko vähän.

Tätä tutkimusta lähdettiin tekemään tilitoimiston asiakasyrityksen näkökulmasta. Seuraavassa kuviossa (1) esitetään, kuinka tutkimuksen teoriaosuus rakentuu tämän valitun näkökulman ympärille



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen lähtökohtana ja ensisijaisena tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen talouhallinnon raportointia voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja vaatimuksia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää niitä ongelmakohtia raportoinnista ja niiden hyödyntämisestä, joiden avulla raportointia voidaan lähteä kehittämään. Tarkoituksena on siis välittää asiakkailta toiveita ja kehitysideoita raportointia koskien toimeksiantajayritykselle, mutta samalla myös selvittää, mikseivät asiakkaat välttämättä hyödynnä raporteista saatavaa tietoa. Tutkimuksen tavoitteena ei siten ole lähteä implementoimaan konkreettisesti järjestelmään muutoksia tai tehdä ehdotuksia esimerkiksi järjestelmän vaihdosta, vaan antaa toimeksiantajalle kehitysideoita raportointiin liittyen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään lähteä suunnittelemaan jokaiselle asiakkaalle yksilöllistä raportointia, vaan löytää tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien vastauksista sellaisia kehitysideoita, jotka todennäköisesti ovat myös muiden asiakkaiden mielestä sellaisia asioita, joihin muutosta kaivattaisiin.

Tutkimus on rajattu koskevaan pk-yrityksiä, koska valtaosa toimeksiantajayrityksen asiakkaista on joko mikro tai pk-yrityksiä. Pk-yrityksille on yleisempää, kuin suurille yrityksille, ulkoistaa taloushallintonsa yrityksen ulkopuoliselle toimijalle. Pk-yrityksillä on vain harvoin riittävät resurssit ja osaaminen hoitaa itse taloushallintonsa.

Tutkimuksen tarkoituksena on näyttää toteen akateemisissa tutkimuksissa oleva tutkimusaukko. Ainakaan tutkija ei ole löytänyt aiempia tutkimuksia, joissa olisi lähdetty muokkaamaan taloushallinnon raportointia kehitysideoiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään ne kehityskohteet Trust Accountsin taloushallinnon raportoinnista, jotka asiakkaat kokevat tärkeimmiksi. Vaikka tutkimus tehdään toimeksiantajayrityksen tarpeesta, on tutkimuksessa saadut tulokset yleistettävissä myös muihin samankaltaisiin tilitoimistoihin.

Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin pyritään vastaamalla seuraavalla päätutkimuskysymyksellä ja sitä tukevilla alatutkimuskysymyksillä. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on

– *”Mikä merkitys taloudellisella informaatiolla ja ulkopuolisella asiantuntijalla on tilitoimiston asiakasyrityksille?”*

Tilitoimistokentällä tapahtuvat muutokset koskettavat paitsi tilitoimistoja, mutta myös niiden asiakkaita. Kuten jo aiemmin on todettu, omistaja-johtajat harvemmin hyödyntävät tilitoimistoja ja kirjanpitäjiä muutoin, kuin ostamalla heiltä vain lakisääteiset kirjanpitopalvelut. Kirjanpitäjien työn muuttuessa yhä enemmän ja enemmän konsulttivampaan suuntaan, olisi tärkeää, että myös asiakkaat huomaisivat alalla tapahtuneet muutokset ja alkaisivat rohkeammin hyödyntää myös muita palveluita, kuin ainoastaan tilitoimistojen tarjoamia lakisääteisiä asiantuntijapalveluita. Tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena on selvittää, mitä muutoksia taloushallinnon raportointiin on tarpeellista tehdä, jotta raportointi vastaisi asiakasyritysten tarpeita. Jotta muutos olisi mahdollinen, on tärkeää, että asiakkaat veisivät viestiä eteenpäin tilitoimistolle ja ehdottaisivat omia toiveita raportointiin kaipaamiin muutoksiin.

Päätutkimuskysymyksiä tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

- ”Mikä on yrityksen ulkopuolisen neuvonantajan rooli asiakasyrityksissä?”
- ”Miten taloushallinnon raportointia voidaan kehittää, jotta siitä saatavaa informaatiota hyödynnettäisiin yhä enemmän liiketoiminnan johtamisessa?”

Päätutkimuskysymyksen alatutkimuskysymysten tarkoituksena on selvittää, missä asioissa asiakasyritykset hyödyntävät ulkopuolisia neuvonantajia ja mikä heidän roolinsa silloin on yrityksessä. Taloushallinnon raportointia ei vielä tällä hetkellä hyödynnetä sen täyden potentiaalin verran ja siksi olisi tärkeää selvittää, mistä tämä johtuu. Syynä siihen, miksi informaatiota ei hyödynnetä riittävästi, voi olla esimerkiksi lukijan oma osaamattomuus lukea raportteja tai raporttien huono laatu tai ulkoasu. Olipa syy mikä tahansa, muutos on mahdollinen, kunhan ongelma ensin selvitetään, jonka jälkeen raportointiin on mahdollista tehdä tarpeelliseksi koetut muutokset. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista myös selvittää, kokevatko yritykset itse, että informaation hyödyntäminen olisi puutteellista heidän kohdallaan vai kokevatko he hyödyntävänsä informaatiota riittävästi. Ongelmakohdat on tärkeää tuoda esille heti niiden esiintyessä, jotta niitä voidaan lähteä ratkaisemaan ja korjaamaan, ennen kuin ongelmat pitkittyvät ja alkavat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan.

Tämän pro gradun tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia aiheeseen liittyvästä tieteellisestä kirjallisuudesta ja lisäksi myös empiirisestä tutkimuksesta, joka on toteutettu käyttäen kvalitatiivista tutkimusmetodia. Tutkimus toteutettiin kasvokkain tehtävänä haastatteluna.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tämän tutkielman empiirinen tutkimus on toteutettu kesäkuun 2015 aikana, jonka jälkeen on keskitytty tulosten analysointiin ja niistä johdettaviin johtopäätöksiin. Tutkimus on toteutettu käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen valitut haastateltavat asiakasyritykset on valittu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tutkimukseen on pyritty valitsemaan sellaisia yrityksiä, joilla tiedetään, tai ainakin oletetaan, olevan selkeitä ideoita siihen, kuinka raportointia voitaisiin muokata palvelemaan heidän tarpeitaan paremmin.

Tutkimus on toteutettu haastattelulla, joka sisältää piirteitä puolistrukturoidusta ja strukturoidusta haastattelusta. Tutkimukseen osallistui seitsemän Trust Accountsin asiakasyritystä ja kolme Trust Accountsin omaa asiantuntijaa. Haastatteluissa esiintyvät teemat pohjautuvat tutkielman teoriaosuuteen ja siinä esiintyviin teemoihin. Haastattelukysymykset ovat kaikille asiakasyrityksille samat. Toimeksiantajayrityksen asiantuntijoiden haastattelukysymykset pohjautuvat myös teoriaosuuteen, mutta ne käsittelevät teemaan liittyviä asioita asiantuntijoiden näkökulmasta ja ovat siten erilaiset, kuin asiakasyrityksillä. Haastatteluprosessi on kuvattu tarkemmin tutkielman empiirisessä osiossa.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdantoluvun jälkeen tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen ensimmäistä osaa, joka käsittelee taloushallinnon ulkoistamista ja yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia. Sen alaluvuissa käsitellään muun muassa, mitä taloushallinnon osa-alueita voidaan ulkoistaa ja mitä asioita ulkoistamispäätöstä tehdessä kannattaa ottaa huomioon. Lisäksi siinä käsitellään erilaisia yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia, keskittyen kuitenkin erityisesti tilitoimistoihin ja kirjanpitäjiin sekä heidän rooleihinsa asiakasyrityksissä.

Kirjallisuuskatsauksen toinen osa käsittelee taloushallinnon informaatiota ja sen hyödyntämistä. Kappaleessa tarkastellaan muun muassa raportointia ja millaisissa eri tilanteissa taloushallinnon informaatiota voidaan hyödyntää. Kirjallisuuskatsauksen osiot on koottu aikaisemman akateemisen kirjallisuuden sekä muun aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aineiston pohjalta.

Neljännessä luvussa keskitytään tämän tutkimuksen empiiriseen osaan. Empiirinen osa sisältää muun muassa toimeksiantajayrityksen esittelyn, tutkimusmenetelmän ja -strategian kuvauksen, haastattelun rakenteen ja sisällön, tutkimuksen vastaukset ja niiden analysoinnin sekä yhteenvedon vastauksista ja niistä johdetut kehitysehdotukset. Viides ja samalla tämän tutkielman viimeinen luku kokoaa koko työn yhteenvedossa ja johtopäätöksissä.



## **2 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN JA YRITYKSEN ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT**

Teoriaosuuden ensimmäinen kappale käsittelee taloushallinnon ulkoistamista ja yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia. Ulkoistaminen on kasvattanut suosiotaan jo useamman vuoden ajan, eikä sille näy loppua. Päinvastoin, taloushallinnon ulkoistaminen tulee todennäköisesti yhä kasvattamaan suosiotaan myös tulevaisuudessa. Kappaleessa käsitellään, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun lähdetään ulkoistamaan taloushallintoa ja valitsemaan tilitoimistoa. Lisäksi tarkastellaan, mitä vaihtoehtoja yrityksillä yleensä on taloushallinnon hoitamisen suhteen ja pohditaan niihin liittyviä hyötyjä ja haittoja.

Kappaleessa tarkastellaan lisäksi erilaisia yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia sekä niiden käyttöön ja valintaan vaikuttavia tekijöitä.

### **2.1 Taloushallinnon ulkoistaminen**

Ulkoistamisen suosio on kasvanut vuosien varrella ja jatkaa yhä kasvuaan tulevaisuudessa. Deloitte (2015) tekemän tutkimuksen mukaan viimeisen neljän vuoden aikana ulkoistamissopimusten määrä on lisääntynyt melkein 400 % ja määrä tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Aiemmin merkittävien syy ulkoistamiseen oli se, että yritykset halusivat pienentää kustannuksiaan. Nykyään tiedetään jo, ettei ulkoistaminen itsessään välttämättä kevennä yrityksen kulurakennetta, vaan se on pikemminkin monen asian summa. Joissain tutkimuksissa on päinvastoin löydetty todisteita, että kulut ovat nousseet ulkoistamisen takia (alkuperäiset lähteet Bryce & Useem, 1998; Cole-Gomolski, 1998; Pepper, 1996; Vining & Globberman, 1999; Welch & Nyak, 1992). Ulkoistaminen voidaan nähdä yrityksen strategisena valintana, jolla on vaikutuksia jokaiseen yrityksen liiketoimintayksikköön. Ulkoistamisen avulla yritys pystyy keskittymään ydinliiketoimintaansa, kun niin sanotut ylimääräiset toiminnot on ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle. (Quélin & Duhamel 2003; Kremic et al. 2006)

Yleisin syy siihen, että yritykset ulkoistavat taloushallintonsa ulkopuoliselle toimijalle, on se, että he voivat keskittyä heidän omaan ydinliiketoimintaansa. Ulkoistamisella voidaan muun muassa kasvattaa yrityksen arvoa, pienentää kuluja ja saavuttaa kilpailuetu kilpailijoihin nähden. (Maelah et al. 2014, 226) Pieniltä yrityksiltä itseltään

onnistuu vain harvoin peruskirjanpidon pyörittäminen ja lisäksi investoinnit ovat todennäköisesti suuremmat kuin hyödyt, jos päädytään hoitamaan taloushallinto itse. Investointien lisäksi yrityksen tulisi olla hyvin perillä erilaisista laista, asetuksista ja alan parhaista käytännöistä. (Suomen Taloushallintoliitto ry) Muun muassa yritystoiminnan kansainvälistyminen aiheuttaa kasvavia osaamisvaikutuksia, sillä kansainvälistymisen ohella kansainvälistyvät myös lait ja asetukset. Lisäksi toiminnan tehostamisvaatimukset ja sähköistymisen tarve kannustavat taloushallinnon ulkoistamisen suuntaan. Taloushallinnon automatisoinnista ja sähköistämisestä nimittäin koituu yleensä suuria investointeja yrityksille. (Alhola 2010, 42)

Deloitte (2015) tutkimuksen mukaan merkittävimmät ajurit ulkoistamiseen ovat alhaisemmat kustannukset, pääsy parhaisiin käytäntöihin, henkilöstön joustavampi palkkaaminen ja se, että saadaan kumppani muutosjohtamiseen. Merkittävimmät ulkoistamisen esteet puolestaan ovat joustavuuden puute, sisäisen hyväksynnän saamisen vaikeus, huono laatu ja se, ettei ole aiempaa kokemusta ulkoistamispalvelujen tarjoajien hallinnoimisesta.

Päätyipä yritys ulkoistamaan tai hoitamaan sisäisesti taloushallintonsa, ei taloushallinnon tehtävä muutu. Sen tehtävänä on edelleen palvelia päätöksentekoa eri tasoilla. (Alhola 2010, 41) Vaikka yritys päättäisi ulkoistaa taloushallintonsa ulkopuoliselle toimijalle, tulee organisaation eri tasoilla kaikesta huolimatta ymmärtää talouden perusasiat (Alhola & Lauslahti 2005, 10). Taloudellisen tiedon lisäksi yritysten tulee toimittaa myös toiminnallista tietoa yrityksestä tilitoimistollensa, jotta he voivat jalostaa näiden tietojen pohjalta johdon kannalta keskeisimmät raportit (Ikäheimo 2011, 33).

### **2.1.1 Taloushallinnon ulkoistettavat toiminnot**

Taloushallintoliitto neuvoo yrityksiä jakamaan talouden ulkoistuksen neljään osa-alueeseen. Näin yritys voi itse valita, haluavatko he ulkoistaa kaikki osa-alueet vai ainoastaan osan niistä. Tämän jaottelun perusteella yritys voi kuitenkin selvittää tilitoimistolta, millaisia palveluita heiltä löytyy näihin osa-alueisiin liittyen ja valita sitten, mitkä osat päädytään ulkoistamaan vai ulkoistetaanko yleensä mitään. (Suomen Taloushallintoliitto ry, 6)

Talouden ensimmäinen osa-alue on tilinpäätös ja kirjanpito, johon kuuluvat muun muassa tositteiden käsittely, kirjanpito, alv-raportointi, tilinpäätökset sekä veroilmoitukset. Toinen osa-alue on sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi, johon kuuluvat esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelu sekä kannattavuuksien laskenta. Kolmas osa-alue on sähköinen osto- ja myyntilaskutus, johon kuuluu nimensä mukaisesti verkkolaskutuspalvelut. Neljäs osa-alue on palkanlaskenta, johon kuuluvat muun muassa viranomaisilmoitukset ja tilinauhojen lähettäminen. (Suomen Taloushallintoliitto ry, 6)

Ulkoistamiseen voidaan siirtyä kevennetysti, eli aloitetaan ulkoistamaan osa-alueita pikku hiljaa ja ulkoistetaan myöhemmin lisää tehtäviä, mikäli yhteistyö tilitoimiston kanssa toimii (Suomen Taloushallintoliitto ry, 6) Jos kaikkia yksityiskohtia ei huomioida, ovat nämä yllä mainitut neljä osa-aluetta melkein kaikilla yrityksillä samat ja siitä syystä ei ole kovin tehokasta, jos jokainen yritys luo näistä omat prosessinsa (Alhola 2010, 42).

Yrityksellä voidaan katsoa olevan kolme vaihtoehtoa: 1) hoitaa kirjanpito itse, ulkoistaa lakisääteinen kirjanpito ja/tai 3) ulkoistaa talousohjaus. Suomen Taloushallintoliitto ry kuvaa seuraavassa kuvassa jokaiseen vaihtoehtoon liittyvät plussat ja miinukset

## VAIHTOEHDOT

### KIRJANPIDON HOITAMINEN ITSE

- + Ei makseta rahaa ulos yrityksestä
- Omaa aikaa kuluu paljon
- Vaikea pysyä ajan tasalla lain ja asetusten kanssa
- Rahaa palaa järjestelmiin
- Virheet ovat yrityksen omalla vastuulla

### LAKISÄÄTEISEN PERUSKIRJANPIDON ULKOISTAMINEN

- + Ajansäästö
- + Vältetään kirjanpidon rutiiniongelmien pohtimiselta
- + Raportit tulevat ajallaan
- + Tilitoimisto hoitaa viranomaisraportoinnin yrityksen puolesta
- + Tehokkaat ja ajantasaiset tietojärjestelmät
- Ei tarvitse käsitellä numeroita itse -> joutuu perehtymään raporteihin
- Täytyy opetella sähköisten järjestelmien käyttö, jos siirtyy sähköiseen laskutukseen
- Tehokkaat kirjanpidon rutiinit, mutta perussopimukseen ei kuulu talousohjausta

### TALOUSOHJAUKSEN ULKOISTAMINEN

- + Optimoitu rahan käyttö
- + Ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseen
- + Ei tarvitse kehittää yritystä yksin
- + Yrityksen taloudellinen tilanne koko ajan tiedossa
- + Saa tietoa heti, mikäli jokin liiketoiminnan osa-alue ei ole kannattava
- + Kannattavampi liiketoiminta, kun on selkeät numeeriset tavoitteet
- Löydettävä kirjanpitäjä, joka ymmärtää liiketoiminnan
- Myyntitiedot toimitettava säännöllisesti kirjanpitäjälle, jotta hän voi ennustaa täsmällisesti
- Varattava aikaa säännöllisille tapauksille

Kuvio 2. Vaihtoehdot (Suomen Taloushallintoliitto ry, 9)

Ulkoistaminen voidaan työn ja osaamisen näkökulmasta jaotella kahteen osaan, palveluihin ja niitä tukeviin ratkaisuihin, joita ovat esimerkiksi ohjelmistot ja järjestelmät. Koska ohjelmistot ja järjestelmät ovat kaikille melko samanlaiset, pitää muista erottaa osaamisen ja mahdollistamien palveluiden avulla. (Alhola 2010, 42)

Kun yritys lähtee suunnittelemaan toimintojen ulkoistamista, kannattaa päätös siitä, mitä toimintoja ulkoistetaan, tehdä huolella. Jos yritys päätyy ulkoistamaan väärä toimintoja, tulee se vaikuttamaan heikentävästi yrityksen strategiseen asemaan. (Elango 2008, 329)

### **2.1.2 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat**

Yritysten kasvanut kiinnostus taloushallinnon ulkoistamiseen viestii siitä, että yritykset odottavat hyötyvänsä ulkoistamisesta. Odotetut kustannussäästöt ovat varmasti yksi merkittävimmistä hyödyistä, jota yritys odottaa. Niiden lisäksi odotettavia hyötyjä ovat muun muassa paremman palvelun saaminen halvemmalla tai samaan hintaan, kuin mitä se itsetuotettuna maksaisi, lisääntynyt joustavuus ja luotettavuus, uusimman teknologian hyödyntäminen ja parhaiden asiantuntijoiden käyttöön saaminen sekä mahdollisuus keskittää kaikki resurssit omaan ydinliiketoimintaan. (Kremic et al. 2006, 470)

Ulkoistamiseen liittyy paljon mahdollisuuksia, joista merkittävin hyöty on yleensä se, että aikaa ei kulu asiakaan liiketoiminnan kannalta epäolennaisten asioiden tekemiseen. Yritys voi itse valita haluamansa palvelut ja kilpailuttaa ne vapaasti, eikä siten joudu panostamaan kalliisiin järjestelmähankintoihin. Lisäksi yritys saa valmiita malleja, joita voidaan hyödyntää eri tilanteissa sekä liiketoiminnan sähköistäminen mahdollistuu nopeallakin tahdilla. (Suomen Taloushallintoliitto ry; Maelah et al. 2010)

Tilitoimisto ja asiakasyritys voivat päättää käyttävänsä samaa järjestelmää, mikä helpottaa työnjakoa ja viestintää, kun kaikki talouden tiedot ovat yhdessä samassa käyttöliittymässä. Näin yritys pystyy seuraamaan ajantasaisia raportteja, eikä tarvitse tyytyä vain aikaisempien kuukasien lukuihin. Tällöin katse siirtyy talousasioissa menneisyydestä tulevaisuuteen. (Lintinen & Helanto 2014)

Vaikka ulkoistaminen on todella suosittua ja suosio vaan jatkaa kasvuaan, ei se ole edelleenkään täysin ongelmaton. Yhä edelleen ongelmia joudutaan ratkomaan muun muassa asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välillä. (Deloitte 2015) Ulkoistamiseen liittyy lisäksi riskejä. Muutamia esimerkkejä riskeistä ovat etujen liioittelu sekä se, että usein palvelusuhteen alussa palvelun tarjoajat panostavat entistä parempaan palveluun, jotta pystyttäisiin tekemään hyvä ensivaikutelma asiakkaaseen. Kremic et al. (2006) toteavat, että ulkoistamiseen liittyvät epäonnistumiset johtuvat usein siitä, että johtajilta puuttuvat toimintaohjeet. Muita mahdollisia riskejä heidän mielestään ovat esimerkiksi realisoitumattomat säästöt ja kustannusten mahdollinen kasvaminen.

Yritys ei voi kuitenkaan ulkoistaa ongelmiaan ja he joutuvat vastaisuudessaakin kantamaan päävastuun yrityksen taloudesta ulkoistamisesta huolimatta. Se ei myöskään tarkoita sitä, että yritys voi täysin unohtaa taloushallinnon ja jättää sen kirjanpitäjän hoidettavaksi, vaan yhteistyö vaatii ehdottomasti vuorovaikutusta. Tilitoimiston onnistumista voidaan mitata yrityksen asettamilla laatumittareilla. Näitä mittareita ovat esimerkiksi ajantasaisuus, helppokäyttöisyys, nopeus, automaattisuus, tehokkuus, täsmällisyys ja kehittyvä palvelu. (Suomen Taloushallintoliitto ry, 11, 18)

Tilitoimistoa valitessa, kannattaa kiinnittää huomiota tilitoimiston kokoon. Mitä pienempi tilitoimisto on kyseessä, sitä suuremmat mittasuhteet saavat esimerkiksi yllättävät sairastapaukset. Isommissa tilitoimistoissa on varahenkilöjärjestelmä, jonka avulla, esimerkiksi yllättävät sairastapaukset, pystytään hoitamaan. (Suomen Taloushallintoliitto ry, 11)

Taloushallinnon on oltava paitsi luotettavaa ja tehokasta, mutta myös kustannustehokasta. Kustannustehokkuus edellyttää, että taloushallinnon prosessit on hiottu viimeisen päälle. (Alhola 2010, 42)

## 2.2 Yritysten ulkopuoliset neuvonantajat

Yritysten ulkopuolisten neuvonantajien hyödyntäminen on ollut kasvussa 1980-luvulta loppupuolelta saakka (Bennet & Robson 1999, 155). Yritykset voivat hyödyntää liiketoimintansa johtamisessa useita erilaisia yritysten ulkopuolisia neuvonantajia (Jay & Schaper 2003, 136). Yritys voi myös päättää hyödyntää useampaa ulkopuolista neuvonantajaa, eikä vain ostaa yhden tarjoajan palveluita (Bennet & Robson 1999, 155). Useimmiten hyödynnetään kirjanpitäjien ja pankkien asiantuntijapalveluita. Tänä päivänä asiantuntijapalveluita tarjoavat myös monet muut tahot, kuten esimerkiksi konsulttiyritykset ja lakimiehet. Useat yritysten omistaja-johtajat kuitenkin kuuntelevat ja tietyissä tapauksissa jopa hyödyntävät, myös ystävien ja perhetuttavien neuvoja, vaikka heiltä voi puuttua tarvittava asiantuntijuus ja muu tietotaito neuvojen antamiseen. Onkin kyseenalaista, voidaanko heidän avulla todella lisätä yrityksen arvoa. (Jay & Schaper 2003, 136)

Näiden, jopa ehkä perinteisten neuvonantajien lisäksi, yritykset hyödyntävät muun muassa kirjoista ja lehdistä, internet-sivuilta, kilpailijoilta, työntekijöiltä, työntajaliitolta, mentoreilta, seminaareista, tavarantoimittajilta sekä yliopistoilta ja muilta korkeakouluilta saatavaa tietoa ja neuvoja. (Lewis et al. 2007, 554–555)

Yrityksen käyttämällä pankilla ja ulkopuolisella kirjanpitäjällä on erityinen suhde yritykseen ja sen liiketoimintaan. He toimivat usein niin sanottuina mentoreina yrityksen omistaja-johtajille, muun muassa johtamiseen, suunnitteluun ja valvontaan liittyvissä seikoissa. (Berry et al. 2006, 35) Pk-yritykset useimmiten hyödyntävät kahta ulkopuolista neuvonantajaa, pankkia ja ulkopuolista kirjanpitäjää, kun taas suuremmat yritykset yleensä tuottavat itse taloushallinnon tiedon, eivätkä siten välttämättä hyödynnä ulkopuolisia neuvonantajia (Collis & Jarvis 2002, 109).

Teknologian kehittymisen ansiosta erilaiset ohjelmat ja järjestelmät tekevät nykyisin ne tehtävät, jotka kirjanpitäjien aiemmin tuli hoitaa manuaalisesti. Kirjanpitäjille on siten vapautunut aikaa sellaisista tehtävistä, jotka aiemmin veivät suurimman osan heidän työajastaan. (Florin 2014; Brecht et al. 1996) Erityisesti sellaiset kirjanpitäjät, joiden asiakkaat ovat pääasiassa pieniä yrityksiä, ovat pyrkineet laajentamaan palvelutarjontaansa perinteisten palveluiden ulkopuolelle. Palvelutarjontaa on monipuolistettu ja nykyisin useat heistä tarjoavatkin peruspalveluiden lisäksi taloudellista neuvontaa, liikkeenjohdon konsultointia sekä oikeudellisia neuvoja. (Gooderham et al.

2004, 5–6) Jotta näitä erilaisia palveluita pystyttäisiin tarjoamaan, edellyttää se tiivistä yhteistyötä tilitoimiston ja yrityksen välillä (Ikäheimo 2011, 33).

Kirjanpitäjillä on myös merkittävä rooli, kun kehitetään järjestelmiä ja ohjelmia. He voivat muun muassa auttaa määrittämään, mitä tietoa jaetaan ja raportoidaan, miten tietoa jaetaan ja millä aikajänteellä, miten teknologia vaikuttaa päätöksiin ja päätöksentekoprosessiin, auttaa tietokantojen suunnittelussa sekä järjestelmän analyysissä. (Brecht & Martin 1996, 17)

Son et al. (2006) tutkimuksessa selvisi, että yritykset todella arvostavat taloudellisten neuvonantajien positiivista vaikutusta heidän taloudellisen tiedon ymmärtämiseen. Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei kuitenkaan hyödyntänyt taloudellisia neuvonantajia, ainakaan tutkimushetkellä. Osallistujat kokivat, ettei heillä ollut tarvetta taloudelliselle neuvonantajalle yrityksen/liiketoiminnan pienuuden takia ja siihen nähden kalliin hinnan takia.

### **2.2.1 Ulkopuolisen neuvonantajan valintaan ja käyttöön vaikuttavat tekijät**

Ulkopuolisen neuvonantajan valintaan vaikuttaa muun muassa se, mitä asiakas, eli tässä tapauksessa pieni tai keskisuuri yritys, odottaa saavansa neuvonantajalta. He muodostavat odotuksia siitä, minkälaisia palveluja he toivovat asiakkaana saavan ja se vaikuttaa siihen, millaisena he kokevat saamansa palvelut. (Bennett 2007, 438–439)

Aiemmissä tutkimuksissa (Carey 2015; Maelah et al. 2010) on löydetty useita tekijöitä, joilla on yhteys siihen, käytetäänkö yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia hyväksi vai ei. Ensimmäinen niistä on yrityksen ikä. Neuvoja pyydetään yleensä siinä vaiheessa, kun ollaan aloittamassa liiketoimintaa tai siinä vaiheessa, kun toiminta on ollut jo jonkin aikaa toiminnassa ja todellisuus siitä, mitä liiketoiminnan pyörittämiseen vaaditaan, paljastuu. Toinen tekijä on omistaja-johtajan ikä. On todettu, että mitä vanhempi omistaja-johtaja on kyseessä, sitä epätodennäköisempää on käyttää yrityksen ulkopuolista neuvonantajaa. Yksi syy tälle on iän sekä aiempien töiden ja työtehtävien mukana tuoma kokemus. Toisaalta taas kokeneemmat henkilöt tunnistavat ne tilanteet nopeammin, missä on tarpeen hyödyntää yritysten ulkopuolisia neuvonantajia. Myös yrityksen henkilökunnan määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon ulkopuolisia neuvonantajia hyödynnetään. Tutkimuksissa on myös selvinnyt, että ne yritykset, jot-



ka työllistävät useampia henkilöitä, käyttävät todennäköisemmin asiantuntijapalveluita hyväkseen. (Jay & Schaper 2003, 137–138)

Bennettin ja Robsonin (1999) tutkimuksessa on ollut hyvin samankaltaisia tuloksia. Heidän tutkimuksessaan selvisi myös, että yrityksen koko on merkittävin tekijä, joka vaikuttaa ulkopuolisten neuvonantajien käyttöön. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä epätodennäköisempää on ulkoisten neuvonantajien hyödyntäminen. Näiden tekijöiden lisäksi myös omistaja-johtajan sukupuoli vaikuttaa, hyödynnetäänkö ulkopuolisia neuvoantajia. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että miehet hyödyntävät naisia todennäköisemmin ulkopuolisia neuvonantajia. (Jay & Schaper 2003, 137–138)

Ulkopuolisten neuvonantajien käyttö ei ole täysin mutkatonta. Neuvonantajilla voi olla joskus hyvin erilainen kuva yrityksen arjesta, kuin mitä esimerkiksi omistaja-johtajalla on. Suurimmalta osalta neuvonantajista puuttuu kokemusta yritystoiminnasta, joten heidän näkemykset eivät välttämättä kohtaa yritysten omistajien kanssa. Näkemyksissä voi olla erittäin suuria eroja, mikä saattaa siten aiheuttaa kitkaa väleihin. Neuvonantajan ja yrityksen omistajan erot näkemyksissä voivat olla niin suuret, että se johtaa siihen, että heidän yhteistyö ei vain yksinkertaisesti toimi. Yhteistyön ongelmat riippuvat monesti siitä, onko yhteistyö uutta vai onko yhteistyö jatkunut jo pidemmän aikaa. Useimmiten ongelmat painottuvat yhteistyön alkuvaiheille, mutta toki niitä voi esiintyä myöhemmässäkin vaiheessa. (Dyer & Ross 2007, 131, 145–146)

### **2.2.2 Kirjanpitäjän rooli**

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että pienten ja keskisuurten yritysten omistaja-johtajat odottavat saavansa apua monenlaisissa heidän liiketoimintaansa kuuluvis- sa asioissa, kuten taloudellisessa suunnittelussa, taloushallinnossa ja informaatiojär- jestelmissä, kirjanpitoon liittyvissä asioissa, kustannusten minimoinnissa, suunnitte- lussa ja hinnoitteluun liittyvissä asioissa. (Nandan 2010, 66) Careyn (2015) tutkimuk- sessa selvisi, että ne yritykset, jotka hyödyntävät ulkopuolisen kirjanpitäjän apua, menestyvät paremmin, kuin sellaiset yritykset, jotka eivät hyödynnä ulkoista kirjanpi- täjää.

Holmes ja Nicholls (1988) jaottelivat tutkimuksessaan taloushallinnon informaation kolmeen eri luokkaan: lakisääteiseen, budjetointiin sekä vapaaehtoiseen. Lakisääteiseen informaation kuuluvat heidän mukaansa veroilmoitus, kirjanpito sekä tase ja tuloslaskelma. Budjetointiin kuuluvat tuloslaskelma ja kassavirtalaskelma. Vapaaehtoisen informaation he ovat jakaneet muun muassa tuloksesta johdettuun analyysiin, tuotantoraportteihin, kilpailijavertailuun ja teollisuuden trendeihin. Vapaaehtoiseen informaatioon voidaan siis sisällyttää monenlaista informaatiota, riippuen yrityksen omista kiinnostuksenkohteista.

Suurin osa pk-yrityksen omistaja-johtajista hankkii lakisääteisen ja budjetteihin liittyvän informaation yrityksen ulkopuoliselta kirjanpitäjältä, kuin että tuottaisi itse yrityksen sisällä saman tiedon (Sjögrén et al. 2014; Marriott et al. 2000). Samaisessa Holmesin ja Nichollsin (1988) tutkimuksessa tulokset tukivat väitettä, että lakisääteiset palvelut ostetaan useimmiten, kun taas muu lisäinformaatio taas useimmiten tuotetaan sisäisesti.

On selvää, että tilintarkastajilla ja kirjanpitäjillä on keskeinen rooli pk-yritysten omistaja-johtajien taloudellisen tietämyksen lisäämisessä. Siitäkin huolimatta moni ostaa heiltä vain pakolliset lakisääteiset palvelut, vaikka he voisivat saada sen lisäksi myös paljon enemmän. (Sjögren et al. 2014; Berry et al. 2006) Kirjanpitäjien ja heidän asiakkaiden välinen suhde on ensisijaisesti taloudellinen. Tämän hetkinen tarve kirjanpitäjien tuottamille raporteille kumpuaa lakisääteisistä määräyksistä. Omistaja-johtajien taloudellinen osaaminen on usein rajoittunutta, joten useimmiten he eivät ymmärrä informaatiota eivätkä tiedä, kuinka sitä voisi hyödyntää. Tästä syystä lakisääteisten palveluiden tuottamisella ei voida tuottaa juurikaan lisäarvoa yritykselle. Tilanne voisi olla myös täysin toinen, mikäli tarjottaisiin taloushallinnon palveluita niin, että ne olisivat selkeämmin ja paremmin asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävissä. (Marriott & Marriott 2000; Sjögren 2014)

Myös Dyt ja Halabi (2007) huomasivat tutkimuksessaan, etteivät osa kirjanpitäjien asiakkaista hyödyntäneet ollenkaan taloushallinnon tuottamia raportteja. He pohtivat mahdollisuutta, josko kirjanpitäjät alkaisivat kouluttaa yritysten omistajia ja auttaisivat heitä siten ymmärtämään taloushallinnon raporttien informaation ja sen tärkeyden. Florinin (2014) mukaan hyvä kirjanpitäjä kertoo asiat niin, että asiakas ymmärtää ja täten osaa hyödyntää saamaansa informaatiota liiketoiminnan johtamisessa. Hänen

mukaan kirjanpitäjän tehtävä on lisäksi kertoa asiakkaille, mikä heidän yrityksen tilanne on ja opettaa heitä tekemään oikeita asioita. Kommunikaation puute on hänen mielestään suurin ongelma kirjanpitäjän ja asiakkaan välisessä yhteistyössä.

Florinin kantaa voi kyllä kritisoida, koska informaatiota on vastaanottamassa niin monenlaista ihmistä, joilla on kaikilla erilainen tausta ja osaaminen. Vaikka kyseessä olisi kuinka hyvä kirjanpitäjä, on perusteltua olettaa, etteivät kaikki siitäkään huolimatta ymmärrä informaatiota ja mikä sen merkitys yritykselle on. Ei riitä, että kirjanpitäjä on halukas opettamaan, vaan myös asiakkaan tulee olla halukas oppimaan, jotta hyöty saavutetaan. Kirjanpitäjän pitäisi nähdä asia asiakkaan näkökulmasta ja yrittää selittää asiat siten, että asiakas ymmärtäisi sen, mutta myös asiakkaan pitää täyttää oma roolinsa. Asiakkaan tulee kertoa, jos hän ei esimerkiksi ymmärrä ja haluaa, että asiat kerrotaan hänelle uudestaan niin, että ne on helpompi ymmärtää. Muutoin kirjanpitäjä voi elää siinä uskossa, että asiakas on ymmärtänyt saamansa informaation ja sen merkityksen, jos hän ei korjaa tätä käsitystä.

Koska omistaja-johtajien taloudellinen tietämys on heikkoa, eivät he koe saavansa vastinetta rahoille ostaessaan kirjanpitäjiltään lisäpalveluita. Kirjanpitäjien yhtenä tehtävänä on tästä syystä lisätä omistaja-johtajien tietämystä ja sitä kautta tarjota asiakkaille sellaisia palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja kyvykkyyttä ymmärtää ne. Kun asiakkaiden taloudellinen tietämys lisääntyy, ymmärtävät he taloushallinnon tuottaman tiedon merkityksen ja ovat siten myös halukkaita auttamaan sen tuottamisessa. (Marriott & Marriott 2000; Son et al. 2006)

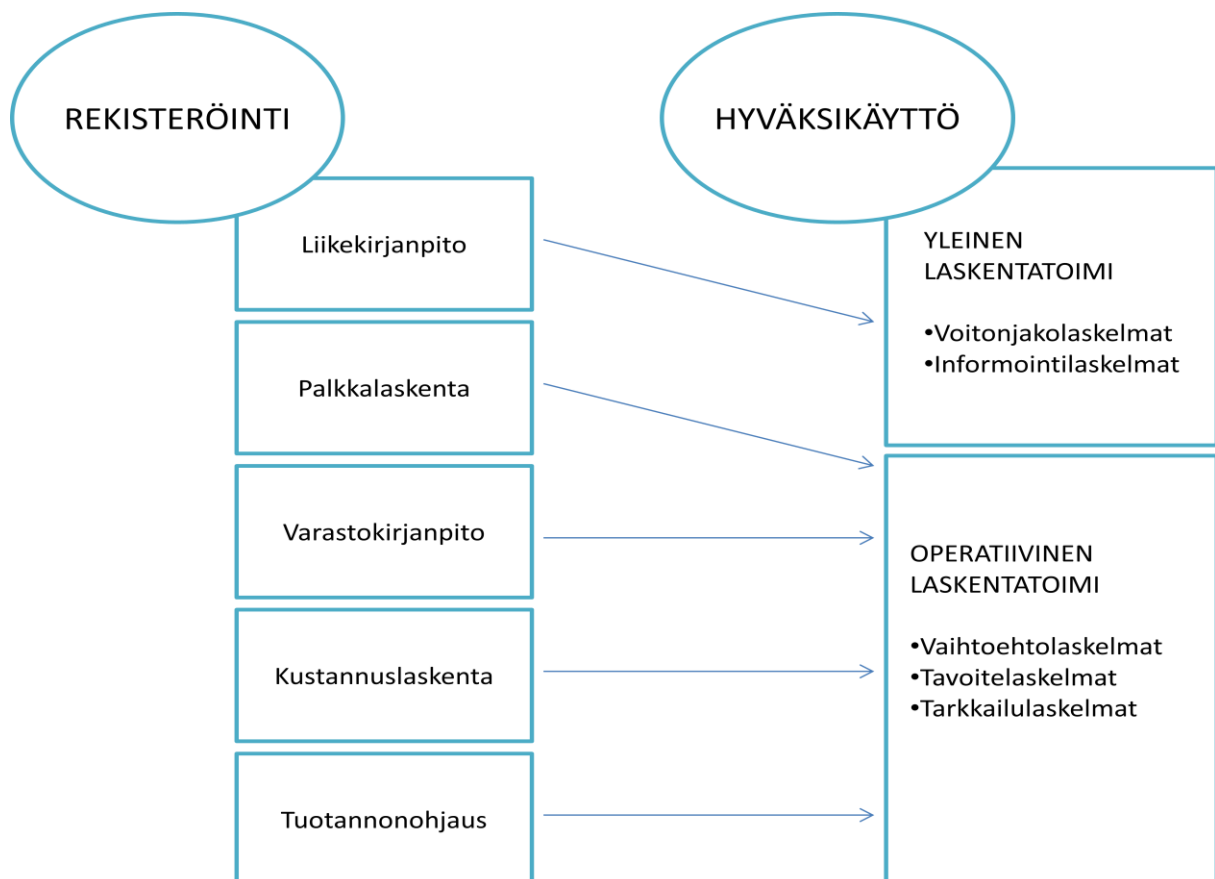
Marriottin ja Marriottin (2000) tutkimuksessa huomattiin, että yritysten taloushallinnon järjestelmät olivat usein keskeneräisiä ja epätarkkoja, eivätkä ne siten täyttäneet taloushallinnon vaatimuksia. Monet yrityksistä eivät myöskään ymmärtäneet kirjanpitäjien tarvetta. He olivat haluttomia ostamaan johdon laskentatoimen palveluita, koska he pitivät palveluita liian kalliina. Liian suuria kustannuksia pidettiin kaikista suurimpana esteenä taloushallinnon palveluiden ostamiselle.

### 3 TALOUSHALLINNON INFORMAATIO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

Teoriaosuuden toisessa kappaleessa käsitellään taloushallinnon tehtäviä ja raportointia. Taloushallinnon tuottama informaatio on tärkeää paitsi yritykselle itselleen, myös sen ulkopuolisille sidosryhmille. Raporteilla on merkittävä tehtävä informaation jakajana, joten on ensiarvoisen tärkeää, että raportit toteutetaan niin, että yritykset saavat niiden sisältämästä tiedosta kaiken irti. Kappaleen loppuosassa käsitellään muutamia tapauksia, missä taloushallinnon informaatiota yleisimmin hyödynnetään.

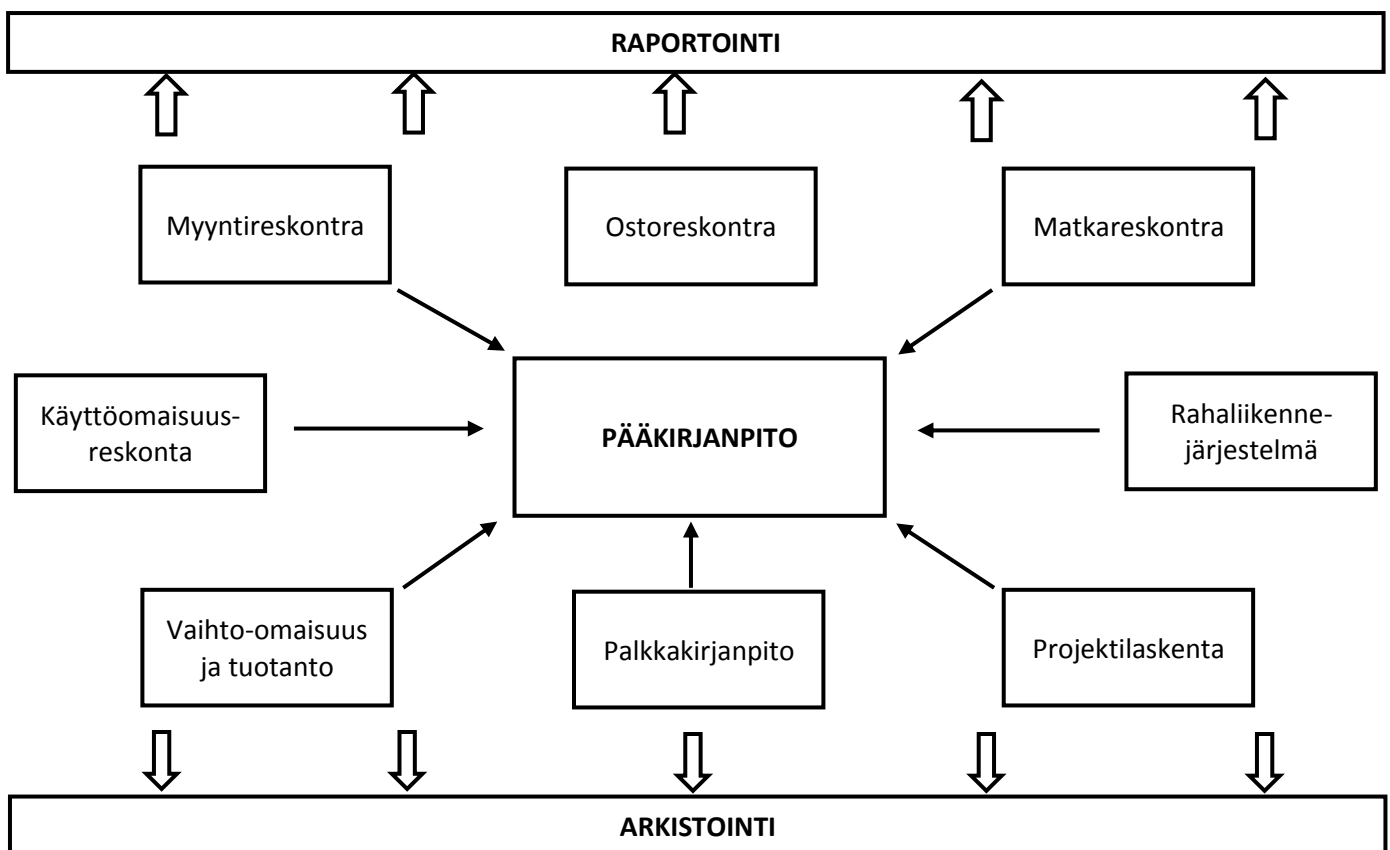
#### 3.1 Laskentatoimi ja taloushallinto

Laskentatoimella on yrityksen näkökulmasta kaksi perustehtävää, jotka ovat rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävä. Rekisteröintitehtävällä tarkoitetaan yrityksen toimintaa kuvastavien määrä- ja arvolukujen keräämistä. Hyväksikäyttötehtävällä tarkoitetaan laskelmien ja raporttien laatimista jo kerätyn aineiston perusteella. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 23–24) Seuraava kuvio kuvaa laskentatoimen jakautumista



Kuvio 3. Laskentatoimen tehtävät (Jyrkkiö & Riistama 2000, 24)

Taloushallinto on kokonaisuutena ja järjestelmänä täysin eri asia kuin laskentatoimi. Taloushallintoa voidaan kuvata yrityksen liiketoimintaprosessiksi tai tukitoiminnoksi. Taloushallinnon avulla organisaatio seuraa yrityksen taloudellisia tapahtumia ja raportoi sen toiminnasta sitten sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen sen tuottaman informaation perusteella, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, sijoittajille ja asiakkaille, tietoa. Sisäisen eli johdon laskentatoimen tehtävänä taas on täyttää yrityksen johdon taloudellisen tiedon tarpeita. (Lahti & Salminen 2014, 16) Seuraava kuvio kuvaa, mistä taloushallinto koostuu



Kuvio 4. Taloushallinto (Lahti & Salminen 2014, 19)

Alholan ja Lauslahden (2005) mukaan taloudella on merkittävä tehtävä yrityksessä, sillä se kertoo yrityksen toiminnasta numeroin. Erityisesti johdon laskentatoimella on merkittävä tehtävä liiketoiminnan johtamisessa (Laitinen 2014, 221). Johdon laskentatoimen tärkein tehtävä on tarjota yrityksen johdolle hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnasta (Bruns & McKinnon 1993, 84). Jokaisessa yrityksessä koosta riippumatta kohdataan koko ajan talouden käsitteitä ja laskelmia, jotka tulee ymmärtää jokaisella organisaation tasolla työntekijästä johtajaan. Ei riitä, että ainoastaan ”talousihmiset” ymmärtävät niiden merkityksen. (Alhola & Lauslahti 2005, 10) Taloushallinto vaikuttaa eri tavalla jokaisella eri yhtiön tasolla ja osastolla (Wouters & Verdaasdonk 2002, 82). Tästä syystä kaikkien tulee olla perillä taloushallinnon käsitteistä, jotta ne merkitsevät kaikille samoja asioita, eivätkä aiheuta sekaannuksia tai erehdyksiä. Taloushallinnon ensisijaisena tehtävä on palvella johtamista, mutta lisäksi myös muut sidosryhmät tarvitsevat taloushallinnon informaatiota (Alhola 2010, 40).

Pk-yrityksen johtamisen kannalta on tärkeää, minkä tiedon varassa toimitaan. Tavallisesti pk-yritysten käyttämät johdon laskentajärjestelmät ovat kehittymättömiä. Ne ovat paitsi epäformaaleja, mutta myös puutteellisia, minkä takia niitä ei hyödynnetä tarpeeksi. Pk-yritysten johdon laskentajärjestelmien käytössä korostuu yleensä lyhyt aikaväli, taloudelliset mittarit ja operatiiviset asiat. Usein unohdetaan pitkä aikaväli, strategia ja toiminnallisuus, eikä strategiaa osata yhdistää johdon laskentajärjestelmiin. (Ikäheimo 2011, 32)

Johdon käyttämä tieto on perinteisesti kuukausittaista taloudellista raportointia tai tietoa, jota etsitään akuuttien ongelmien ratkaisemiseen. Ennakoitavuus, toiminnallisuus ja strategisuus ovat harvoin ne pk-yrityksen johdon laskentajärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet. Useimmiten omistajat eivät koe hyötyvänsä näistä järjestelmistä riittävästi ja kokevat ne toiminnasta irrallaan oleviksi järjestelmiksi. (Ikäheimo 2011, 32) Jos yritykseltä puuttuu kyky hyödyntää tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla, on tieto siten myös merkityksetöntä (Järvenpää et al. 2003, 55). Huonot johtamistaidot ja huonot järjestelmät voivat johtaa yrityksen epäonnistumiseen (Halabi et al. 2010, 173).

Kun johdon laskentajärjestelmää lähdetään luomaan, on tärkeää hahmottaa, miksi yritys pärjää kilpailussa ja mikä on yrityksen liiketoimintastrategia sekä kuinka ne toimivat. Siitä syystä kaikille yrityksille ei sovi samanlainen järjestelmä, vaan jokainen

luodaan yksilöllisistä tarpeista. Hyvä johdon laskentajärjestelmä on sellainen, jossa suunnitellaan ja seurataan taloutta ja toimintaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja tarkastellaan sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Lisäksi on syytä muistaa, ettei kaikki, mitä voidaan helposti mitata, ole yrityksen liiketoiminnan kannalta relevanttia. Toisaalta taas kaikki, mikä on liiketoiminnan kannalta relevanttia, ei ole helppoa mitata. (Ikäheimo 2011, 32)

### **3.2 Taloushallinnon nykytila pk-yrityksissä**

Pk-yrityksissä omistus on tavallisesti hyvin keskittynyttä. Yrityksen pääomistaja toimii yleensä sekä toimitusjohtajana että hallituksessa. Hänen lisäksi hallituksessa vaikuttaa muutamia hänelle tärkeitä henkilöitä. Keskittynyt omistus on yksi syy siihen, miksi pk-yritykset välttelevät riskien ottamista. Pk-yritykset ovat haluttomia tekemään investointeja ja kehittämään uusia innovaatioita. Liiketoimintastrategiakkin, jos sellainen edes on, perustuu valittuihin toimintatapoihin ja jo olemassa oleviin resursseihin. (Ikäheimo 2011, 31)

Johtajien tehtäviä on perinteisesti katsottu olevan suunnittelu, päätöksenteko, täytäntöönpano ja valvonta. Näiden lisäksi heidän aikaa vievät neuvottelut, rekrytointi, innovointi ja yhteydenpito eri sidosryhmiin. Aika ei jakaannu tasaisesti tehtävien kesken ja ainoastaan harvoin niitä voidaan hoitaa systemaattisesti, koska tehtävät keskeytyvät päivän aikana useaan kertaan erinäisten syiden takia. (Laitinen 2014, 222)

Marketvisionin ja Enfon (2013) julkaistaman suurtutkimuksen mukaan, suomalaiset taloushallinnon päättäjät kuluttavat 41 % työajastaan rutiinitehtävien hoitoon ja vain 17 % kuluu liiketoiminnan kehittämiseen. Vain alle viidennes työajasta käytetään liiketoiminnan kehittämiseen, vaikka sen pitäisi olla heidän päätehtävänsä. (Talouselämä 2013) Samaisessa tutkimuksessa selvisi myös, että noin 2/3 suomalaisista keskiuurista yrityksistä on ulkoistanut koko taloushallintonsa tai ainakin osittain ostaja myyntireskontransa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli ulkoistanut kirjanpidon, tilinpäätöksen ja palkanlaskennan, mutta lähes kukaan ei ollut ulkoistanut strategia- ja raportointityötä. Talousjohdon näkökulmasta talousanalyysin tärkein tehtävä on tukea liiketoimintaa. Tästä huolimatta taloushallinnolla on mahdollisuus kuluttaa analyysiin ja kehittämiseen ainoastaan vajaa viidennes työajastaan. (Talouselämä 2013) Tämä on täysin turhaa, mutta lisäksi myös tehotonta. Ahon

(2013) mukaan Suomessa valitettavan usein taloushallinnon kehittämiseen herätään vasta kriisin kautta.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi yllättäviä tuloksia. Yli kolmasosa kertoi, ettei taloushallinnon prosesseja tarvitse mitata. Vastajista yli 20 % kertoi yrittäneensä mitata taloushallinnon prosessien tehokkuutta, mutta epäonnistuneensa siinä. (Talouselämä 2013)

### 3.3 Taloushallinnon raportointi

Taloushallinnon raportointi voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin, käyttäjä- ja kohderyhmien mukaan. Seuraava kuvio kuvaa taloushallinnon jakautumista

SIDOSRYHMÄT/ KÄYTTÄJÄT	Viranomaiset Rahoittajat Omistajat Muut sidosryhmät	Yrityksen ylin johto Keskijohto ja esimiehet Työntekijät
RAPORTOINNIN PÄÄKATEGORIAM	Ulkoinen raportointi	Sisäinen-/ johdon raportointi
	Talousraportointi	
	Tilinpäätösraportointi	Talousraportointi, budjetointi ja ennustaminen
	Konsernikonsolidointi- ja tilinpäätösraportointi	BI (Business Intelligence) ja liiketoiminta-analytiikka
TIETOLÄHTEET	Kirjanpito/taloushallinto	Kirjanpito/taloushallinto Muut operatiiviset järjestelmät ERP Big Data

Kuvio 5. Taloushallinnon raportointi (Lahti & Salminen 2014, 173)



Ulkoisten raporttien tehtävänä on täyttää nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien tarpeet yrityksen lakisääteisestä raportoinnista. Lakisääteisiä raportteja ovat muun muassa tuloslaskelma- ja taseraportit, pää- ja päiväkirjaraportit sekä vi-  
ranomaisilmoitukset. Ulkoisen raportoinnin sykli on aivan erilainen, kuin sisäisen ra-  
portoinnin sykli, jota raportoidaan yleensä reaaliaikaisesti. Ulkoinen raportointi on  
mahdollista hoitaa vain kerran vuodessa pääkirjanpidon ja tilinpäätöksen valmistues-  
sa. Konsernikonsolidointi on myös keskeinen osa ulkoista raportointia. Sillä tarkoite-  
taan konserniyhtiöiden lukujen yhdistämistä ja konsernin sisäisten tapahtumien eli-  
minointia. (Lahti & Salminen 2014, 173–174)

Pitkään jatkunut epävarma taloustilanne on vaikuttanut siihen, että johdon ja sisäisen  
raportoinnin merkitys on korostunut voimakkaasti. Liiketoiminnassa muutoksiin joutuu  
vastaamaan nopeasti ja siitä syystä muutokset voivat olla dramaattisiakin. Sisäinen  
raportointi on kunnossa, kun se pohjautuu strategiaan, tukee liiketoimintaa sekä aut-  
taa johtoa ennustamaan, mutta myös varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Sisäinen ra-  
portointi voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, talous- ja tulosraportointiin, ta-  
lousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. (Lahti  
& Salminen 2014, 176–177)

Ennen raportointi keskittyi lähes kokonaan menneisyyden lukuihin, kun taas nykyisin  
vaatimukset ovat muuttuneet. Tiedon tulee olla jatkuvasti ajantasaista ja koko ajan  
johdon saatavilla. Myös raporttien jakeluun tulee kiinnittää huomiota enemmän, kuin  
mitä aiemmin on tehty. (Alhola 2010, 41)

Kaikkein tärkeintä yrityksen johtamisen näkökulmasta on saada luotettavaa tietoa  
oikeaan aikaan (Son et al. 2006, 229). Jotta raportit ovat yrityksille hyödyllisiä, tulee  
niiden olla oikea-aikaisesti saatavilla. Päivittäiset raportit on oltava saatavilla viimeis-  
tään seuraavan päivän alussa ja viikoittaiset ja kuukausittaiset raportit tulee olla saa-  
tavilla mahdollisimman pian tai viimeistään ennen seuraavan aikajakson alkua. Muu-  
toin on vaikea lähteä arvioimaan yrityksen toimintaa ja tehdä mahdollisia korjaavia  
toimenpiteitä. Tällöin myös johtajat joutuvat turvautumaan johtamisessa muihin,  
yleensä tehottomiin, tietolähteisiin. Tavoitteena ei kuitenkaan ole saada johtajille  
mahdollisimman paljon tietoa mahdollisimman nopeasti, vaan tietoa pitäisi saada ai-  
noastaan yrityksille tärkeistä mittareista. Lisäksi tulisi lisätä johtajien tietoa siitä, kuin-  
ka heidän päätökset vaikuttavat mihinkin seikkaan sekä tarjota heille raportteja, joi-

den avulla johtajat ymmärtävät heidän toiminnan ja tulosten välisen suhteen. (Bruns & McKinnon 1993, 105, 107)

Raportoinnin tehtävänä on seurata, mihin suuntaan liiketoiminta on kehittynyt ja mihin suuntaan se on kehittymässä, onko kannattavuudessa tapahtunut muutoksia, onko toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettu sekä kuinka kannattavuus tulee kehittymään tulevaisuudessa. Raportoinnilla voidaan katsoa menneeseen, nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen. Painopiste on kuitenkin siirtymässä yhä enemmän ja enemmän seurannasta tulevaisuuden ennakointiin. Raporttien tehtävänä on analysoida, reagoida ja ennakoida. (Alhola & Lauslahti 2000, 316) Raporttien merkitys kasvaa, mitä suurempi vastuu ja vastuualue päätöksentekijällä on. Myös se, kuinka hajautettu yrityksen päätösvalta on, lisää raporttien merkitystä. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 261)

Raportoinnissa lähdetään liikkeelle tiedon oikeellisuudesta, oleellisuudesta ja oikea-aikaisuudesta. Erityisesti tiedon oikeellisuus on tärkeää, koska väärän tiedon käyttämisellä voi olla merkittäviä seurauksia. Niillä voidaan viedä yrityksen johtoa harhaan tai pettää luottamus taloushallinnon tuottamaan informaatioon. Nykyisessä tietoa pursuavassa yhteiskunnassa on tärkeää löytää ne yrityksen kannalta oleelliset tiedot, sillä kaikkea ei tarvitse eikä kannata raportoida. Raporteista saatavat tiedot on oltava liiketoiminnan johtamisen kannalta oleellisia tietoja, mutta ne on ennen kaikkea saatava oikeaan aikaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 316)

Dyt ja Halabi (2007) huomasivat tutkimuksessaan, etteivät kaikki pk-yritykset hyödynnä raportteja, joita he voisivat saada kirjanpitäjiltään. Teknologia on nykyisin niin kehittynyttä, että järjestelmät tuottavat jo automaattisesti raportteja, joten ainakaan se, että niitä on vaikea saada, ei pitäisi olla syynä. He pohtivatkin, että onko kyseessä se, etteivät yritykset itse pyydä raportteja kirjanpitäjiltään vai onko kyseessä kustannusperäinen syy. Halabi et al. (2010) tutkimuksessa selvisi samanlaisia tuloksia. Muutamia yrityksistä totesivatkin, että raportit ovat yleensä liian täynnä tietoa, eikä niistä ole käytännössä mitään hyötyä, jos he eivät osaa lukea niitä tai ymmärrä niihin sisällettyä tietoa. Samaisessa tutkimuksessa viitattiin myös siihen, että kirjanpitäjä vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaisia raportteja heiltä saadaan. Toiset tuottavat monenlaisiakin raportteja yritysten toiminnasta, kun taas osa tuottaa vaan muutamia. Ongelmana yleensä onkin se, mitä tietoa yrityksessä todella tarvitaan liiketoiminnan

johtamiseen. Ohjelmat tuottavat lähes loputtomasti tietoa erilaisista asioista ja menestyksen kannalta olisi tärkeintä löytää tiedon joukosta se olennaisin.

### 3.3.1 Raporttien ulkoasu

Alholan ja Lauslahden (2000) mukaan ulkoasu on merkittävä raportin luettavuuteen vaikuttava tekijä. Ulkoasua voidaan muokata monenlaiseksi. Toiset haluavat numeroita taulukkomuodossa, toiset taas graafisia esitysmuotoja, mittaristoja tai tekstiä. Graafinen ulkomuoto voi olla havainnollisempi, mutta siitä taas saattaa puuttua joitain yksityiskohtia. Graafista ulkomuotoa voidaan toki täydentää esimerkiksi numeeristen taulukkojen avulla. Monissa johdon raporteissa se tärkein, eli itse analyysi ja johtopäätökset, esitetään sanallisessa muodossa, koska johdolla vain harvoin on aikaa paneutua tarpeeksi taustalla oleviin yksityiskohtiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 325)

Alholan ja Lauslahden (2000) mukaan ulkoasua suunnitellessa huomioon tulisi ottaa raportin sisältö. Sisällössä tulee esittää olennaisimmat asiat, mutta tarvittaessa pystyttävä myös porautumaan yksityiskohtiin. Otsikot, mittayksiköt ja ajanjaksot tulee kaikki olla selvästi erotettuna ja näkyvissä. Lisäksi on ilmoitettava raportin tekijä, päivittämisajankohta sekä miten jakelu on hoidettu. Kaikissa tiedoissa tapahtuneet muutokset ja poikkeamat tulee olla selvästi esillä, olipa kyseessä positiivinen tai negatiivinen muutos tai poikkeama. Raportin alkuun on hyvä lisätä yhteenveto-osio, jossa kerrotaan kaikki raportin kannalta tärkeimmät asiat, kuten tunnusluvut, mittarit ja analyysi tilanteesta. (Alhola & Lauslahti 2000, 325)

Halabi et al. (2010) testasivat tutkimuksessaan haastateltaviltaan, mihin he kiinnittävät huomiota laskentatoimen raporteissa. Muutamit haastateltavista myönsivät, että heillä oli vaikeuksia tai, etteivät he kyenneet lukemaan raporteja. Yksi haastateltavista ei edes tiennyt, että hänelle näytettyjä raporteja pystyttiin todella luomaan yrityksen toiminnasta. Jos raporttien käyttäminen vaikuttaa olevan osalle näin vaikeaa, herääkin kysymys, mitä tietoa he käyttävät apuna päätöksenteossa tai tarkastellessaan yrityksensä toimintaa. Tutkimuksessa haastateltavilla ei ollut mahdollista hyödyntää kirjanpitäjän apua, vaan he joutuivat tarkastelemaan raporteja itsenäisesti. Halabi et al. (2010) toteavatkin, että yrittäjät, joilta puuttuu taloudellinen osaaminen, eivät edes tiedä, mitä kysyä kirjanpitäjiltä.

### 3.3.2 Yrityksen ulkopuoliset raporttien hyödyntäjät

Myös yrityksen ulkopuolelta löytyy paljon ulkopuolisia tahoja, jotka ovat kiinnostuneita yritysten taloudellisesta tilanteesta ja tarvitsevat omaan päätöksentekoon tietoa muista yrityksistä. Heidän tietonsa pohjautuvat saatavilla oleviin ulkoisiin raportteihin. (Kinnunen et al. 2006; Florin 2014) Jo kirjanpitolaista tulee säännös, jonka mukaan yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tulee antaa ”oikea ja riittävä kuva” yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja asemasta (Seppänen 2011, 13). Näistä taloutta kuvaavista raporteista vastaa yritysten taloushallinto, jonka perimmäisenä tarkoituksena on järjestää asianmukainen kirjanpito ja tuottaa sen perusteella erilaisia talousraportteja (Kinnunen et al. 2006, 11).

Yritysten taloudellisia raportteja hyödyntävät myös muut, kuin vain yritys itse. Yritysten julkistamalla sen taloudelliseen tilanteeseen liittyvillä raporteilla on kaksi merkittävää roolia sidosryhmien tiedontarpeen tyydyttäjinä. Molemmat liittyvät yrityksen rahoittajiin, niin yrityksen oman kuin vieraan pääoman rahoittajiin. Heidän tulee vakuutua siitä, että yritys on toiminut asiallisesti hoitaessaan rahoittajien yrityksen käyttöön uskomia varoja. Lisäksi he tarvitsevat tietoa sijoituspäätösten tekemiseen, jolloin rahoittajat muodostavat käsityksen yrityksen arvosta. (Kinnunen et al. 2009, 47–49) Pankit tarvitsevat tietoa yrityksestä ja sen taloudellisesta tilanteesta esimerkiksi tehdessään lainapäätöksiä (Son et al. 2006, 227). Toisaalta pankit saattavat haluta katsoa lainoittamansa yrityksen taloudellisia tietoja, jotta tietäisivät kuinka yrityksellä on mennyt tai menee tällä hetkellä (Sian & Roberts 2009, 296).

Kun tarkastellaan tarkemmin pk-yrityksiä, niiden taloudellista raportointia hyödyntävät pääasiassa veroviranomaiset sekä muut valtion virastot. Näiden lisäksi myös pankit hyödyntävät yritysten erilaisia talouden raportteja, muun muassa tehdessään luottopäätöksiä. (Son et al. 2006, 231) Lisäksi yrityksen työntekijät, analyysoijat, neuvonantajat sekä yrityskontaktit ovat potentiaalisia yrityksen taloudellisen tiedon hyödyntäjiä. Siihen, kuinka paljon tätä tietoa yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät hyödyntävät, vaikuttaa muun muassa yrityksen koko. Mitä suurempi yritys kyseessä, sitä todennäköisempää on, että sidosryhmät ovat kiinnostuneita sen taloudellisesta tiedosta. Pienempien yritysten kohdalla osakkeenomistajat ja yrityksen kontaktit ovat ne, jotka vaikuttavat eniten yrityksen raportointiin. (Page 1984, 271)

Yritysten ulkoisille sidosryhmille antamassa informaatioissa painotetaan yleensä yrityksen talouden tunnuslukuja, vaikka informaation hyödyntäjät kokevat tarvitsevansa sen lisäksi myös muuta tietoa. Useimmiten he haluavat myös tietoa siitä, millaisena yritys näkee tulevaisuutensa ja millaisia asioita silloin voi olla odotettavissa. Tulevaisuuteen katsovien arvioiden tulisi sisältää olennaista ja hyödyllistä ulkopuolisille sidosryhmille. (Son et al. 2006, 227)

### **3.4 Taloushallinnon informaation hyödyntäminen yrityksessä**

Tänä päivänä yritykset kohtaavat erilaisia, niin paikallisia kuin myös maailmanlaajuisia asioita, jotka aiheuttavat haasteita muun muassa päätöksenteolle. Taloushallinnon tehtävänä on raportoida yrityksen toiminnasta ja auttaa johtoa suunnittelussa, päätöksenteossa ja valvonnassa. Nämä tavoitteet vaikuttavat taloushallinnon kehitykseen ja ohjaavat sitä uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin. (Halbouni & Nour 2014, 79)

Holmes ja Nicholls (1988) löysivät tutkimuksessaan yhteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja millaista tietoa yritykset valmistelevat tai vaativat. Ensimmäinen vaikuttava tekijä on yrityksen koko, mitattuna joko työntekijöiden määrällä tai liikevaihdolla. Toinen merkittävä tekijä on yrityksen ikä. Alle kymmenen vuotta toiminnassa olleet yritykset vaativat erilaista tietoa, kuin esimerkiksi yli kymmenen vuotta toiminnassa olleet. Myös se, millä teollisuuden alalla yritykset toimivat, vaikuttaa. Esimerkiksi valmistus-, tukkumyynti-, rahoitus- ja palvelualoilla valmistellaan tai vaaditaan enemmän tietoa toiminnasta, kuin esimerkiksi liikenteen, rakentamisen ja vähittäiskaupan aloilla. Lisäksi omistaja-johtajan koulutustaso vaikuttaa siihen, kuinka paljon tietoa tuotetaan. Korkeakoulutetut omistaja-johtajat tuottavat enemmän, niin lakisääteistä informaatiota, budjetteja ja muuta erilaista tietoa, kuin sellaiset omistaja-johtajat, jotka omaavat alemman koulutustason.

Liiketoimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka aiheuttavat kehittämishaasteita muun muassa taloushallinnolle. Kun liiketoimintaympäristö muuttuu, on tarpeen myös täsmentää ja muuttaa strategioita, jotta yritys pystyy säilyttämään ja vahvistamaan kilpailuasemansa markkinoilla. (Järvenpää et al. 2003, 57) Jos ja kun yrityksen toimintaa tarkastellaan eri mittareiden avulla, tulisi nämä mittarit yhdistää yrityksen visioon ja strategiaan, mutta myös toisiinsa, jotta voitaisiin seurata niiden välillä olevia syy- ja seuraussuhteita (Malmi 2001, 208).

Collisin ja Jarvisin (2002) tutkimuksessa selvisi, että yleisimmät tietolähteet, joita yritykset hyödyntävät toiminnassaan, ovat taloushallinnon tuottamat periodikohtaiset tiedot, kassavirtalaskelmat sekä tiliotteet. Näitä lähteitä hyödynsi yli 80 % tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä. Tulokset viittaavat siihen, että yritykset kokevat erittäin tärkeäksi seurata rahan liikkeitä. Näiden lisäksi tärkeitä tiedonlähteitä ovat vastanneiden mielestä budjetit, tilauskannat sekä ylimääräiset tilinpäätökset. Toimialakoh- taisia tietoja, luottoluokituksia sekä lakisääteistä tilinpäätöstä ei taas pidetty tiedon kannalta tärkeänä yritykselle, vaikkakin suurin osa vastaajista käytti niitä tiedonläh- teinään.

Taloushallinto tuottaa yksityiskohtaisempaa ja ajankohtaisempaa tietoa, kuin esimer- kiksi, mitä lakisääteiset tilinpäätökset tuottavat, joiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa tietoa ulkopuolisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi sijoittajille. Kaikista hyödyllisimpänä pidettiin kuukausittain tai neljännesvuosittain saatavaa taloushallinnon tie- toa sekä tietoa kassavirroista. (Collis & Jarvis 2002, 106)

Son et al. (2006) mukaan merkittävä osuus heidän tutkimukseen osallistuneista (melkein 73 %) ilmoitti käyttävänsä internetiä tiedonlähteenä. Tietotekniikan nopea kehitys tarjoaa yrityksille mahdollisuuden esimerkiksi kehittää yrityksen ja sen raport- tien hyödyntäjien välisiä suhteita. Suurin osa vastaajista, vaikka myönsikin käyttä- vänsä internetiä tietolähteenä, myönsi kuitenkin sen, etteivät he olleet hyötyneet merkittävästi kyseistä kanavaa käyttäen saatua tietoa.

Yritykset tarvitsevat paljon erilaista tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, koska se vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Yritysten johtajat tarvitsevat päivittäin tietoa muun muassa valmistuksesta, toiminnasta sekä logistiikasta. Näitä tietoja saa- daan useita eri lähteitä pitkin. Yleisimpiä lähteitä näille tiedoille ovat tapaamiset, pu- helinkeskustelut, henkilökunnan kokoukset sekä raportit. Yleensä kuitenkin suullisesti käydyt keskustelut korvaavat formaalit raportit. Valmistusta, toimintaa ja logistiikkaa koskevan tiedon avulla voidaan tarkastella muun muassa yrityksen kapasiteettia ja sen hyödyntämistä, seurata vastaako toiminta asiakkaan tarpeita, ratkaista eri- laisia ongelmia sekä ylläpitää tuotteiden laatua. (Bruns & McKinnon 1993, 94) Valitet- tavan usein kuitenkin, etenkin pienet yritykset, turvautuvat menneisyyden tietoihin ja huomioihin, sen sijaan, että tarkastelisivat asioita pidemmällä ajalla huomioiden myös

tulevaisuuden ja kehittäisivät sen pohjalta strategian (Stanworth & Curran 1976, 97–98).

Näiden lisäksi tietoa tarvitaan päivittäin myös myynneistä ja markkinoinnista. Tietoa näistä saadaan muun muassa tapaamisissa, myynnin raporteista, asiakasyhteistyötoista, myyntiyhteenvetoista, toimitustiedoista, tarjouspyynnöistä, kilpailijoiden tiedoista ja toimialan raporteista. Myynneistä ja markkinoinnista kerättävän tiedon avulla seurataan tuotantoa, myyntihenkilökuntaa, lähetystyksiä, asiakaspalvelua sekä ennakoitua mahdollisia ongelmia. (Bruns & McKinnon 1993, 94)

Lybaertin (1998) tutkimuksessa selvisi lisäksi, että omistaja-johtajat, jotka ovat pessimistisiä tulevaisuuden suhteen, ovat myös muita kiinnostuneempia tiedosta. Tämä viittaa siihen, kuten jo aiemminkin todettu, että informaatio on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Pienet yritykset joutuvat kamppailemaan samanlaisten ongelmien ja päätösten kanssa, kuin isommatkin yritykset, mutta heidän käytössään olevat resurssinsa vaan ovat pienemmät.

Son et al. (2006) tutkimuksessa selvisi, että omistaja-johtajan taloudellinen asiantuntemus vaikuttaa eniten siihen, miten ja kuinka paljon taloudellista informaatiota hyödynnetään pk-yrityksissä. Heidän tutkimus ei kuitenkaan ollut riittävän laaja, jotta pystyttäisiin mittaamaan, kuinka paljon johtajat todella ymmärtävät taloudellista tietoa. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että pk-yritysten raportoima taloudellinen informaatio on heikkolaatuista. Kun johtajat eivät ymmärrä taloudellisen informaation merkitystä, eivät he myöskään koe välttämättä tarvetta parantaa sen laatua, vaikkakin tietävät sen olevan heikkoa. Tutkimuksessa paljastui myös, että jotkut johtajat jopa pyytävät sisäisiä kirjanpitäjiään tuottamaan epäluotettavaa taloudellista informaatiota, jotta välttyisivät veroseuraamuksilta.

### **3.4.1 Suunnittelu**

Liiketoiminnan suunnittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa tarkastelua. Siinä tietoa yhdistellään tämän hetkisestä tilanteesta, mutta lisäksi myös otetaan huomioon ennusteita tulevaisuudesta. Suunnitelmien avulla riskit pyritään pitämään minimissä, kun taas voitot pyritään maksimoimaan. Suunnitelmien avulla ei kuitenkaan pystytä pääsemään täysin riskittömään liiketoimintaan, koska tulevaisuutta koskeviin ennusteisiin liittyy aina epävarmuustekijöitä. Suunnitelmien avulla niihin voidaan kuitenkin

varautua ja siten huomioida ne jo hyvissä ajoin. Suunnitelmia voidaan tehdä pitkälle tai lyhyelle aikavälille. (Alhola & Lauslahti 2000, 252)

Itse suunnitteluprosessin voidaan katsoa etenevän seitsemän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on tavoitteiden asettaminen, jotka on johdettu tuotto-odotusten pohjalta. Toinen vaihe on tietojen kerääminen ja niiden analysointi. Tiedon kerääminen voi tapahtua sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. Kolmas vaihe on vaihtoehtojen muodostaminen ja valinta. Neljäs vaihe on suunnitelmien teko. Suunnitelmien teko voi lähteä esimerkiksi ylhäältä alas tulevien tavoitteiden pohjalta. Viides vaihe on suunnitelmien toteuttaminen. Kuudes vaihe on valvonta yrityksen raporttien ja mittarien kautta. Tässä vaiheessa varmistetaan se, että raportit ja mittarit rakentuvat suunnitelmien mukaisten osa-alueiden pohjalta. Prosessin seitsemäs ja samalla viimeinen vaihe on tarvittavat korjaavat toimenpiteet. (Alhola & Lauslahti 2000, 252)

Strateginen suunnittelu kohdistuu yrityksen toiminnan peruslähtökohtiin, kuten esimerkiksi missioon, visioon, liike-ideaan, toiminta-ajatukseen ja tavoitteisiin (Alhola & Lauslahti 2000, 257). Strategisen suunnittelun tärkeimmät ominaisuudet ovat pitkä aikaväli, muodollisuus, strategisten työvälineiden käyttö ja suunnitelmien valvonta tasaisin aikaväleihin. Tutkimuksen perusteella itse suunnitteluprosessi on yrityksen toiminnan kannalta tärkeämpää, kuin erilaisten strategisten työvälineiden käyttö, etenkin pienten yritysten kohdalla. (Kraus et al. 2006, 334, 340)

Pidemmällä aikavälillä tietoa tarvitaan esimerkiksi yrityksen valmiudesta, ennusteita toimialan kysynnästä ja yrityksen markkinaosuudesta sekä teollisuuden kehityksestä ja trendeistä. Kun tietoa tarvitaan pidemmältä aikaväliltä tai suunnitellaan tulevaisuutta, eivät enää pelkät suulliset keskustelut eri lähteiden kanssa riitä. Niiden lisäksi tarvitaan muodollisia raportteja yrityksen toiminnasta eri aikajännteeltä, sekä erilaisia suunnitelmia ja aikatauluja tulevaisuuden varalle. Näiden avulla yritys pystyy laatimaan tai jopa muokkaamaan strategiaansa, suunnittelemaan sekä tunnistamaan omaan toimintaan vaikuttavista ongelmista, mutta myös mahdollisuuksista. (Bruns & McKinnon 1993, 95)

Mazzarol et al. (2009) mukaan niillä yrityksillä, jotka ovat tehneet itselleen muodollisen liiketoimintasuunnitelman, on todennäköisesti myös viralliset laadunvarmistusjärjestelmät, kirjallinen missio ja muodolliset järjestelmät yrityksen varainhallintaan, yrityksen ympäristössä tapahtuville muutoksille sekä suorituskyvyn mittaamiselle. Täl-



laisten yritysten omistaja-johtajat myös luottivat omaan kykyynsä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ja johtaa muutosta. Lisäksi he olivat myös halukkaampia käyttämään yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia apuna suunnittelussa.

### 3.4.2 Päätöksenteko

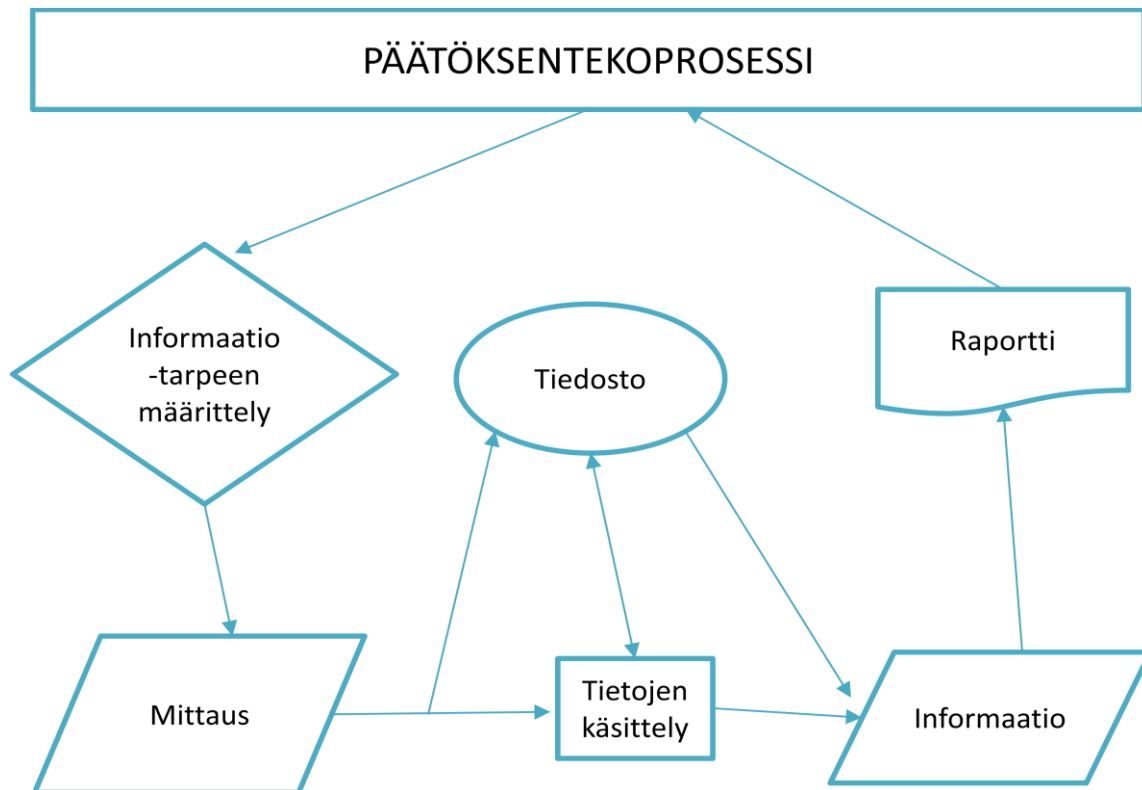
Wall et al. (2011) mukaan taloushallinnon informaatiolla on kaksi eri roolia päätöksenteossa. Ensinnäkin se voi vähentää ennen päätöksentekoa epävarmuustekijöitä ja täten parantaa todennäköisyyttä tehdä parempia päätöksiä ja päästä tavoitteisiin. Toisaalta se voi vaikuttaa päätöksiä tekeviin johdon henkilöihin ja heidän käytökseensä. (Wall & Greiling 2011, 93–94)

Kinnusen et al. (2006) mukaan täsmälliset tiedot yrityksen taloudesta ovat pohja yritysten päätöksenteolle. Sen merkitys kasvaa yrityksen koon mukaan. Mitä suurempi yritys on kysymyksessä, sitä enemmän on tarvetta muodollisille päätöksentekomenettelyille. Taloutta kuvaavat raportit toimivat pohjana yritysten päätöksentekotilanteissa. Virheellisten johtopäätösten tekeminen vähenee, kun jokainen organisaation jäsen ymmärtää talouskäsitteet ja organisaatiossa käytetään yhtenäistä käsitteistöä sisältömäärityksineen (Alhola & Lauslahti 2005, 10). Kirjanpitäjien tehtävänä on antaa yrittäjille taloudellisen informaation lisäksi myös ei-taloudellista informaatiota, jota johtajat pystyvät käyttämään hyväkseen päätöksenteossa (Brecht & Martin 1996, 16).

Florinin (2014) mukaan, jotta yritys pystyisi kilpailemaan markkinoilla, tulee päätöksen täyttää viisi kohtaa. Ensinnäkin päätöksen tulee olla kestävä. Jotta yritys pystyy selviytymään, vaatii se yritykseltä kestävä strategian. Toisekseen päätöksen tulee olla paitsi uusi ja erilainen nykyiseen verrattuna, mutta myös kilpailijoihin verrattuna. Pitää siis tehdä jotain, mikä poikkeaa ja saa erottautumaan kilpailijoista. Kolmanneksi päätöksen tulisi antaa yritykselle jonkinlainen kilpailuetu, jonka avulla se pystyy menestymään. Päätöksessä tulisi myös hyödyntää yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita ja pyrkiä parantamaan niitä. Lisäksi päätöksen tulisi olla kauaskantoinen, jotta se veisi yritystä eteenpäin.

Yritysten operatiivinen johto tarvitsee päätöksiä tehdessään, ohjatessaan ja valvoessaan yrityksen toiminnasta monenlaista tietoa. Yrityksen sisäisen tiedon lisäksi tarvitaan tietoa myös yrityksen ympäristöstä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Määrätie-

toinen toiminta perustuu ennen kaikkea järjestelmälliseen tietojen keräämiseen ja informaation tuottamiseen. Kyseessä on informaatiojärjestelmät, joita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Johdon näkökulmasta tarkasteltuna voidaan puhua johdon informaatiojärjestelmästä. Jyrkkiö ja Riistama (2000) kuvaavat informaatiojärjestelmän toimintaa seuraavasti



Kuvio 6. Informaatiojärjestelmän toiminta (Jyrkkiö & Riistama 2000, 253)

Päätöksentekoprosessi lähtee päätöksentekijästä, joka tarvitsee informaatiota päätöksentekoa varten. Ensimmäiseksi tulee määrittellä informaationtarve. Jotta informaationtarve voidaan määrittellä, tulee informaation käyttäjän ja informaation tuottajan välinen yhteistyö toimia. Kun informaatio on tuotettu, tulee se saattaa päätöksentekijän tietoon, eli informaatio on raportoitava hänelle. On erittäin tärkeää, että päätöksentekijä ymmärtää informaation, tai muuten se on hänelle täysin hyödytöntä. Väärin ymmärrettynä tai käytettynä informaatio voi olla jopa haitallista liiketoiminnalle. Informaation muodolla on siis päätöksenteon kannalta erittäin suuri merkitys. Sen tulee olla mahdollisimman selkeässä ja sellaisessa muodossa, että vastaanottaja kykenee sen omaksumaan. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 253–255)

Jotta päätöksenteossa voitaisiin hyödyntää taloushallinnon informaatiota päätöksenteon tukena, tulee sen olla oleellista ja luotettavaa. Taloushallinnon informaatio on merkittävin päätöksenteon kannalta käytetty lähde yrityksen sidosryhmien tehdessä päätöksiä. (Seppänen 2011, 16)

Wouters ja Verdaasdonk (2002) mukaan pienten yritysten johtajat ovat usein pettyneitä saamaansa taloushallinnon informaatioon, jota heidän tulisi hyödyntää johtamisessa. He toivoisivat informaation olevan muun muassa ajankohtaisempaa. Huonot, rajalliseen tietämykseen perustuvat taloudelliset päätökset voivat olla erittäin haitallisia etenkin pk-yrityksille. Kun yritystoiminnan kannalta oleellista tietoa on saatavilla riittävästi, parantaa se myös päätöksen onnistumisen mahdollisuutta. Välillä omistaja-johtajat joutuvat kuitenkin tekemään päätöksiä, vaikka heillä ei olisikaan juuri sillä hetkellä riittävästi päätöksentekoon tarvittavaa tietoa. Toisaalta taas yritysten omistaja-johtajat eivät välttämättä ymmärrä, millaisia vaikutuksia päätöksellä voi olla yrityksen liiketoimintaan. Siten he saattavat tehdä päätöksiä, joiden haitat voivat olla hyötyjä suuremmat. (Van Auken et al. 2011, 36)

Taloushallinnon raporttien yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa päätöksenteossa. Siitäkin huolimatta kaikkien pienempien yritysten ei edes tarvitse tuottaa taloushallinnon raportteja, vaan heidän tulee antaa ainoastaan verotusta varten tarvittavat tiedot. Jos pienten yritysten ei tarvitse tuottaa erilaisia taloushallinnon raportteja, voidaan pohtia, mitä tietoa he sitten käyttävät oman päätöksentekonsa pohjana. Pienet yritykset voivat omien resurssien puitteissa valmistaa, vaikka täysin vastaavaa raportointia, kuin suuremmatkin yritykset, mikäli he kokevat sen tarpeelliseksi. Taloushallinnon raporttien yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on lisäksi palvella yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien tarpeita, jolloin raporttien merkitys korostuu, mitä suurempi yritys on kyseessä. Myös toimiala vaikuttaa siihen, kuinka tärkeitä yrityksen raportit ovat sen sidosryhmille. Lisäksi taloudellisen informaation avulla omistaja-johtajat todennäköisesti pystyvät ymmärtämään oman toimintansa ja yrityksen tuloksen välillä syyseuraus-suhteen. Esimerkiksi sen, kuinka heidän päätöksensä ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan. (Halabi et al. 2010, 174–175)

Taloushallinnon informaatiolla on päätöksenteossa myös yrityksen arvon kannalta merkittävä merkitys. Taloushallinnon informaation tehtävänä on pyrkiä vaikuttamaan johtajien päätöksentekoon esimerkiksi tarkastelemalla yrityksen suorituskykyä tai

kannustimia. Kun johtaja on tietoinen yrityksen sen hetkisestä tilanteesta, pystyy hän päätöksenteon avulla vaikuttamaan esimerkiksi juuri suorituskyvyn kehittämiseen ja sitä kautta mahdollisesti lisätä yrityksen arvoa. Täytyy kuitenkin muistaa, että johtajien päätökset perustuvat yleensä myös muuhunkin, kuin pelkkään taloushallinnon informaatioon. Muita mahdollisia johtajien käyttämiä tietolähteitä voivat olla suora havainnointi, juorut tai oma intuitio. Muut tietolähteet ovat hyvin pitkälti subjektiivisia johtajasta riippuen. (Wall & Greiling 2011, 93–94)

### 3.4.3 Yrityksen tilan analysointi

Aiemmissa kappaleissa on jo todettu, että yritysten omistaja-johtajat eivät useinkaan koe taloudellisia raportteja kovinkaan hyödyllisiksi. Taloushallinnon raporttien avulla voidaan muun muassa tehdä vertailuja aiemmin asetettuihin tavoitteisiin, aikaisempiin periodeihin, suunnitella tulevaa ja tehdä erilaisia toimintaa koskevia päätöksiä. (Sian & Roberts 2009, 298)

Omistaja-johtajat hyödyntävät talouden raportteja esimerkiksi arvioidessaan yrityksen toimintaa kuluneen vuoden ajalla; pyrkiessään parantamaan yrityksen taloudellista menestymistä; määritelläkseen, kuinka paljon omistajat voivat nostaa yhtiöstä varoja; hakeakseen yrityksen ulkopuolista rahoitusta; rahavirran hallinnassa sekä menestyksen suunnittelussa ja varallisuuden hallinnassa. (Sian & Roberts, 2009, 296)

Taloudellisen tiedon avulla yritys voi parantaa sen tehokkuutta ja tuottavuutta. Erilaisien mittareiden avulla toimintaa voidaan mitata tarkemmin ja tehdä niiden tietojen perusteella esimerkiksi trendianalyysijä. Trendianalyysit toimivat ennustamisen apuvälineenä ja niiden avulla on mahdollista jopa vähentää mahdollisia epäonnistumisia. (Thomas & Evanson 1987, 555) Pienille yrityksille onkin tavanomaista asettaa taloudellisia tavoitteita, joiden perusteella he arvioivat omaa taloudellista suorituskykyään, onko tavoitteeseen päästy vai ei (Halabi et al. 2010, 167).

Tiedon johtaminen on merkittävä mahdollisuus yrityksille. Sen voidaan nähdä olevan yrityksen kilpailuetu, mikäli yritys osaa hyödyntää sitä tehokkaammin ja paremmin kuin kilpailijansa. Tietojohtamiseen tarvitaan tietoa sekä yrityksen omasta toiminnasta, että myös ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä. Omasta toiminnasta saatavalla tiedolla yritys pystyy seuraamaan, kehittykö yrityksen toiminta oikeaan suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 423)

#### 3.4.4 Muu informaation mahdollinen käyttö

Taloushallinnolla on suuri merkitys myös kilpailijoiden analysoinnissa, koska kilpailijoista saatavaa informaatiota voidaan hyödyntää strategisessa johtamisessa. Kiinnostus kilpailijoiden strategisen toiminnan analysointiin on kasvanut muun muassa kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi. (Järvenpää et al. 2003, Dixon 1998)

Kilpailijoihin liittyvää tietoa on mahdollista saada useista eri lähteistä. Yleensä tietoa kilpailijoista saadaan talon sisältä eri osastoilta, muilta kilpailijoilta, yhteisiltä asiakailta ja toimittajilta, ulkoisen laskentatoimen raporteista, tiedotteista, havainnoimalla, yhteisiltä rahoittajilta, entisiltä työntekijöiltä, tilastoista, kyseisen toimialan asiantuntijoilta, konsulteilta, kauppayhdistyksiltä ja niin edelleen. Keinoja ja lähteitä on siis monia. (Järvenpää et al. 2003, 267)

Vaikka yrityksillä olisi saatavilla informaatiota kilpailijoistaan, eivät he välttämättä koe sen olevan edellytys menestymiselle. Kilpailija-analyysin tekeminen vaatii osaamista ja resursseja, mitä ei välttämättä jokaiselta yritykseltä löydy ja silloin on syytä pohtia, onko järkevää tuhjata aikaa kilpailijoiden analysointiin. (Dixon 1998, 278)

Taloushallintoa voidaan hyödyntää etenkin kolmella keskeisellä osa-alueella, kun halutaan analysoida yrityksen kilpailijoita. Taloushallinnossa työskentelevät laskentahenkilöt voivat esimerkiksi kartoittaa ja arvioida nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden liiketoimintastrategioita. Toisaalta he voivat tuottaa analyysejä kilpailijoiden ja heidän arvoketjujen kustannusrakenteista. Lisäksi kilpailijoiden suorituksen mittaamisen yhteydessä voidaan muun muassa hyödyntää benchmarking-informaatiota tai tehdä yksittäisiä vertailuja kaikkein tärkeimpiin kilpailijoihin. (Järvenpää et al. 2003, 267)

Yrityksissä on huomattu tarve myös niin sanotuille Early Warnings – hälytysjärjestelmille, jotka ennakoisivat markkinoilla tapahtuvia muutoksia, ennen kuin ne heijastuvat strategisissa suoritusmittareissa. Niiden avulla tietoa suodatettaisiin laadullisesti ja määrällisesti sellaiseen muotoon, että ne mahdollistaisivat strategisen reagoinnin muuttuneessa markkinatilanteessa. (Järvenpää et al. 2003, 280–281)

## 4 TALOUSHALLINNON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Tämän pro gradu – tutkielman empiirisen tutkimusosion alussa esitellään työn toimeksiantaja, Trust Accounts – tilitoimisto. Toimeksiantajasta kerrotaan ensiksi hie- man yleistä tietoa, jonka jälkeen kuvataan tarkemmin heidän raportointiohjelmat ja niistä saatavat raportit. Tämän lisäksi esittelyn lopussa kerrotaan heidän Analytics- palvelusta, joka on heidän asiakkaiden käytettävissä oleva yrityksen talouden suun- nitteluun kehitetty ohjelmisto.

Toimeksiantajan esittelyn jälkeen kuvataan tähän tutkimukseen valittu tutkimusmeto- di ja – strategia. Niiden jälkeen on kuvattu tarkemmin haastattelun toteutus ja haas- tattelurungon rakenne. Empiirisen osiossa on myös käyty läpi haastatteluissa saadut vastaukset ja tehty niiden pohjalta analyysi. Kappaleen lopussa on vielä yhteenveto vastauksista ja taulukko vastauksista johdetuista kehitysideoista.

### 4.1 Trust Accounts

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Trust Accounts – tilitoimisto. Se on perustettu lokakuussa 2010 ja sen toimipaikat löytyvät Kuopiosta ja Oulusta. Henkilöstömäärä heillä on tällä hetkellä 19.

Trust Accounts on auktorisoitu tilitoimisto, jonka palvelut jakaantuvat kirjanpitoon, palkanlaskentaan ja asiantuntijapalveluihin. Heidän asiakasryhmänsä koostuu tällä hetkellä pääasiassa mikroyrityksistä sekä pk-yrityksistä. Kirjanpidon palveluiden teh- täviin kuuluvat muun muassa lain ja verottajan vaatimuksien täyttäminen, mutta myös saada kirjanpito ja sisäinen laskenta vastaamaan yksilökohtaisesti yrityksiä ja niiden yrittäjien tarpeita. Trust Accountsin kirjanpidon palveluihin kuuluvat muun muassa myyntilaskut, maksuvalvonta, muistutuspalvelu, ostolaskut, kausiveroilmoitukset, ra- portointi, sähköiset veroilmoitukset, kirjanpidon sähköinen arkistointi, perintäpalvelut, tilinpäätös, kohdelaskenta sekä konsultointi.

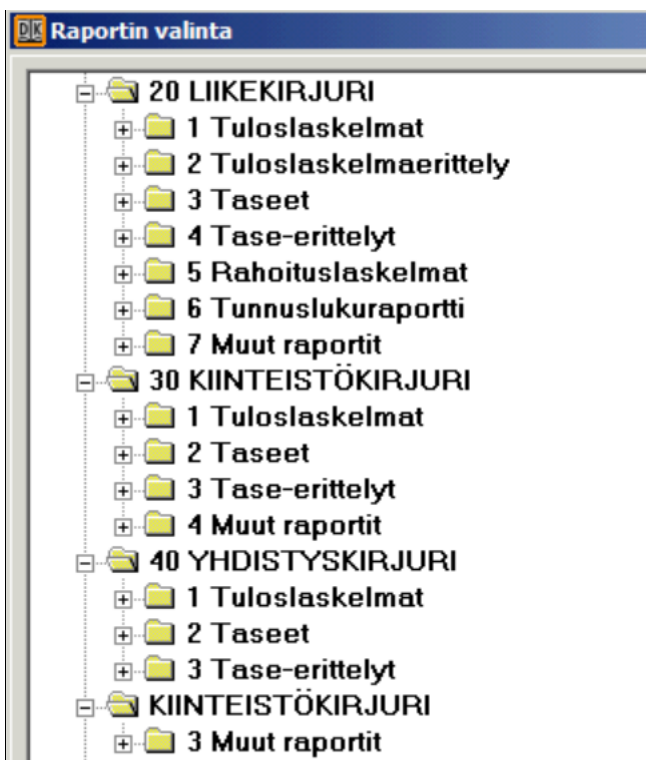
Palkanlaskennan palveluihin kuuluvat muun muassa palkkojen laskeminen ja vuosi- ilmoitusten lähettäminen verottajalle, eläkevakuutus- ja tapaturmavakuutusyhtiöön. Lisäksi yrittäjät voivat pyytää heiltä apua esimerkiksi työehtosopimusten mukaisista käytännöistä tai konsultoida yritysten henkilökuntaa heidän ennakonpidätyksiin liitty- vissä ongelmatilanteissa.

Trust Accountsin asiantuntijapalvelut koostuvat tilioimiston ja sen konsernikumppanien tarjoamista palveluista. Esimerkkejä heidän tarjoamista asiantuntijapalveluista ovat rahoitus- ja kassavirtalaskelmat, kannattavuuslaskelmat, budjetointi, investointilaskelmat, yrityksen perustamiseen liittyvät asiat, kaupparekisteriasiat, muutos- ja lopettamisilmoitukset, yhtiöoikeudelliset sekä sopimusasiat.

#### 4.1.1 Raportit

Trust Accountsilla on käytössään tällä hetkellä Tikon-kirjanpito-ohjelma. Seuraavaksi esitellään muutamia heillä käytössä olevia raportointivälineitä.

Raportteja on valittavissa useita erilaisia, riippuen halutaanko liike-, kiinteistö- vai yhdistyskirjuri-tilikartan mukaisia raportteja. Liikekirjurin mukaiset raportit ovat selkeästi käytetympiä kuin muut, sillä valtaosan asiakkaista yhtiömuoto sitä edellyttää. Esimerkiksi liikekirjurista voidaan valita erilaisia raportteja, kuten tuloslaskelmia, tuloslaskelmaerittelyitä, taseita, tase-erittelyitä, rahoituslaskelmia, tunnuslukuraportteja ja muita raportteja.



Kuva 1. Raporttien valinta

Tuloslaskelmaraportteja voidaan valita projektilaskelmana tai niin, että tulos on ilmoitettu joko ryhmittäin tai tileittäin. Jos esimerkiksi halutaan tuloslaskelma, voidaan raportin sisältämiä sarakkeita vaihdella tarpeen mukaan. Raporttiin voidaan ottaa kuluva kuukauden lisäksi mukaan esimerkiksi edellinen kuukausi, kuluva vuosi tai edellinen vuosi. Näiden lisäksi on mahdollista ottaa tarkastelun avuksi prosentiosuuksia tai eroja johonkin tiettyyn tarkastelupisteeseen verrattuna. Seuraava kuva havainnoi, mitä tuloslaskelmavaihtoehtoja löytyy



Kuva 2. Tuloslaskelmavaihtoehdot















Seuraavassa tuloslaskelmamallissa on esimerkiksi esitetty kuluva kuukausi ja sen osuus liikevaihdosta; kuluva vuosi ja sen osuus liikevaihdosta sekä edellinen vuosi ja sen osuus liikevaihdosta.



Rahavksikkö EURO	04/15-04/15	%/lv	05/14-04/15	%/lv	05/13-04/14	%/lv
<b>MYYNITUOTOT</b>						
<b>Yleiset myyntitilit</b>						
3000 Myynti YL%	37 300,83	66,4	310 285,12	53,1	250 791	65,8
Yhteensä	37 300,83	66,4	310 285,12	53,1	250 791	65,8
<b>Myynti, rakentamispalvelut</b>						
3188 Myynti rakentamispalv. 0%(käänn. alv)	18 916,00	33,6	273 604,63	46,9	130 203	34,2
Yhteensä	18 916,00	33,6	273 604,63	46,9	130 203	34,2
<b>Myynti yhteensä</b>	<b>56 216,83</b>	<b>100,0</b>	<b>583 889,75</b>	<b>100,0</b>	<b>380 994</b>	<b>100,0</b>
<b>LIIKEVAIHTO</b>						
	56 216,83	100,0	583 889,75	100,0	380 994	100,0
<b>MATERIAALIT JA PALVELUT</b>						
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>						
<b>Ostot tilikauden aikana</b>						
<b>Aine-, tarvike- ja tavaraostot</b>						
4000 Poltto- ja voiteluaineet	-7 647,76	-13,6	-62 464,73	-10,7	-42 064	-11,0
4010 Korjaustarvikkeet	-442,99	-0,8	-24 761,81	-4,2	-24 592	-6,5
4020 Ostot 3 YL%	-985,50	-1,8	-985,50	-0,2	-842	-0,2
Yhteensä	-9 076,25	-16,1	-88 212,04	-15,1	-67 498	-17,7

Kuva 3. Esimerkki tuloslaskelmasta

Myös taseraportteja voidaan tarkastella erilaisten raportointivaihtoehtojen kautta. Tasetta voidaan tarkastella ryhmittäin, tileittäin tai virallista tasetta. Jokaisessa vaihtoehdossa on mahdollista valita useita erilaisia raportteja riippuen ihan, mitä tietoja raportilla haluaa olevan. Seuraava kuva havainnoi, minkälaisia tasevaihtoehtoja löytyy

3 Taseet	
	LK Tase ryhmittäin (at, kk, kv)
	LK Tase ryhmittäin (kkm, kv, etp, ero, l)
	LK Tase ryhmittäin (kkm, kvm, kv, ev, ero, l)
	LK Tase ryhmittäin (kv, bv)
	LK Tase ryhmittäin (tbv, kv, ev)
	LK Tase tileittäin (at, kk, kv)
	LK Tase tileittäin (kkm, kv, etp, ero, l)
	LK Tase tileittäin (kkm, kvm, kv, ev, ero, l)
	LK Tase tileittäin (kv, bv)
	LK Tase tileittäin (tbv, kv, ev)
	LK Tase virallinen (kv, etp)
	LK Tase virallinen (kv, ev)
	LK Tase virallinen lyhennetty (kv, etp)
	LK Tase virallinen lyhennetty (kv, ev)

Kuva 4. Tasevaihtoehdot

Nämä olivat esimerkkejä niin sanotuista valmiista peruseraporteista. Tarvittaessa voidaan kuitenkin raportointikehittintä apuna käyttäen muokata yrityksen tarpeita vastaava raportointi, josta löytyy juuri heille tärkeät tiedot ja juuri heidän haluamassaan muodossa. Raportointikehittämissä voidaan määritellä yksityiskohtaisesti raportin nimi sekä sen sisältämät rivit ja sarakkeet. Se, että peruseraporttien lisäksi voidaan myös muokata ihan yksilöllisiä raportteja varmistaa sen, että yritykset saavat käyttöönsä juuri sellaiset raportit, jotka heille ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä.

#### 4.1.2 Analytics-palvelu

Tämän lisäksi Trust Accountsilla on Analytics-palvelu, joka on osa TrustPoint-ohjelmistoa. Sitä asiakkaat voivat käyttää raportoinnin tukena sekä talouden suunnittelussa ja seurannassa. Analytics-palvelun ideana on antaa yrittäjälle helposti ymmärrettävissä olevaa informaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta, suorituskyvystä ja mahdollisista kehitystarpeista. Palvelu sisältää erilaisia raportteja ja analyysijä esitettynä kaavioiden ja taulukoiden avulla. Sieltä on mahdollista nähdä esimerkiksi, mihin käyttöpääoma sitoutuu, millainen yrityksen maksuvalmius on ja mikä on keskimääräinen aika, joka kuluu myyntisaamisten kotiuttamiseen. Analytics-palvelun sisältämät raportit perustuvat yrityksen kuukausittaiseen kirjanpitoon. (Trust Accounts)

Analytics-ohjelman etusivulla näkyvät tiedot on mahdollista määritellä asiakkaan omien toiveiden mukaisesti. Etusivulle voidaan esimerkiksi valita ne kuviot ja tunnusluvut, jotka ovat yritykselle tärkeimmät ja joita he seuraavat säännöllisesti.

Etusivulla näytettävät chartit		Paikka 4 tunnusluvut	
Paikka 1	TL-Tunnusluvut Eurograafi	Tunnusluku 1	TL-Liikevaihto
Paikka 2	KPO-Käyttöpääoman sitoutuminen	Tunnusluku 2	TL-Liikevoitto
Paikka 3	KPO-Suhteellinen osuus käyttöpääomasta	Tunnusluku 3	TL-Quick ratio
Paikka 4	TL-Tunnusluvut	Tunnusluku 4	TL-Omavaraisuusaste

Tallenna

Kuva 5. Etusivun asetukset

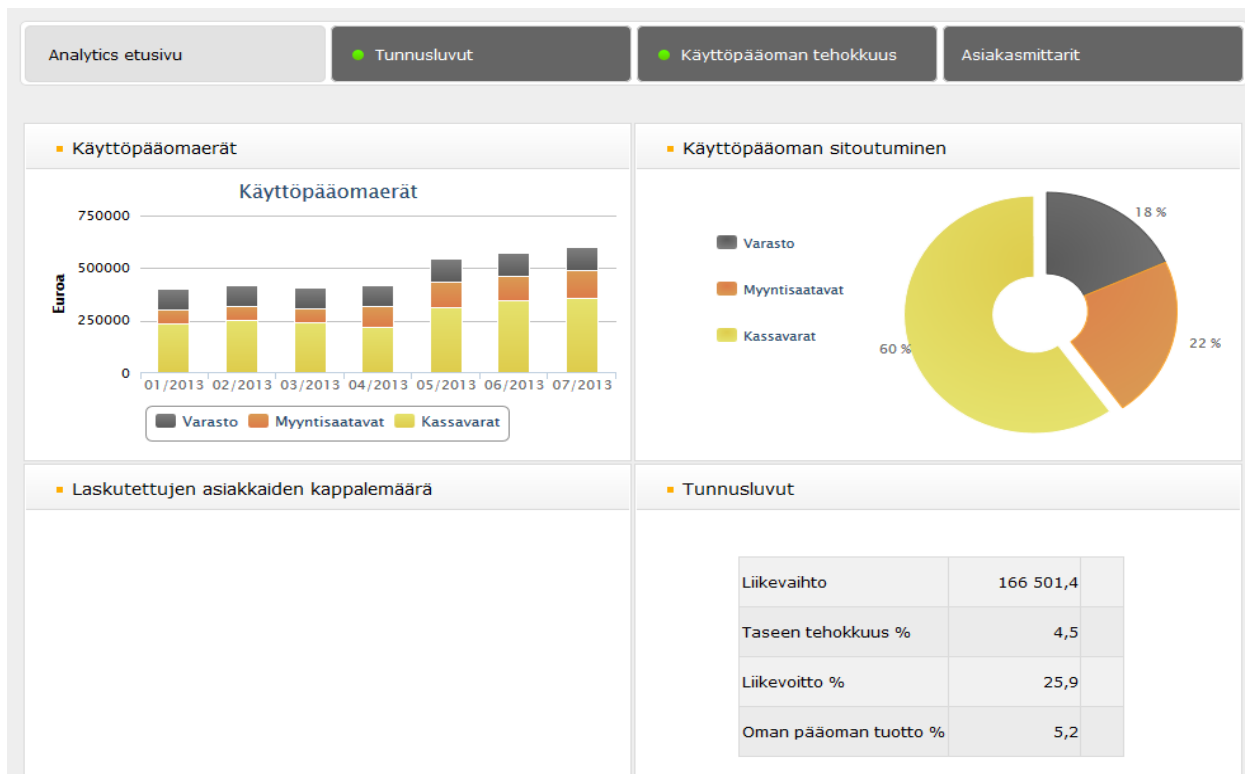
Etusivulla näytettävät chartit		Paikka 4 tunnusluvut	
Paikka 1	TL-Tunnusluvut Eurograafi	Tunnusluku 1	TL-Liikevaihto
Paikka 2	KPO-Käyttöpääomaerät	Tunnusluku 2	TL-Liikevoitto
Paikka 3	KPO-Käyttöpääoman kiertoajat	Tunnusluku 3	TL-Quick ratio
Paikka 4	KPO-Käyttöpääoman sitoutuminen	Tunnusluku 4	TL-Omavaraisuusaste
	KPO-Käyttöpääoman suhde liikevaihtoon		
	KPO-Osuus taseen loppusummasta		
	KPO-Suhteellinen osuus käyttöpääomasta		
	AM-Asiakastaso: Laskutus		
	AM-Asiakastaso: Maksuaika		
	AM-Asiakastaso: Maksuviive		
	AM-Laskutettujen asiakkaiden kappale määrä		
	Tallenna		
Hälytysraja	TL-Tunnusluvut		
Monitorik	TL-Tunnusluvut % graafi		
Tilikartta	TL-Tunnusluvut Eurograafi		
	Ei asetettu		

Kuva 6. Etusivulla näytettävät kuvat

Etusivulla näytettävät chartit		Paikka 4 tunnusluvut	
Paikka 1	TL-Tunnusluvut Eurograafi	Tunnusluku 1	TL-Liikevaihto
Paikka 2	KPO-Käyttöpääoman sitoutuminen	Tunnusluku 2	TL-Bruttokate
Paikka 3	KPO-Suhteellinen osuus käyttöpääomasta	Tunnusluku 3	TL-Bruttokate %
Paikka 4	TL-Tunnusluvut	Tunnusluku 4	TL-Current_ratio
	Tallenna		TL-EBITDA(käyttökate)
Hälytysrajat			TL-Gearing
Monitorikutsut			TL-Kauden voitto %
Tilikartta			TL-Käyttökate %
Tiedostojen hallinta			TL-Liikevaihto
Asiakaspalvelu puh. 030 688 6600, e-mail <a href="mailto:info@trustkapital.fi">info@trustkapital.fi</a>   Laskutuks			TL-Liikevaihto/Henkilökunnan lkm
			TL-Liikevaihto/Henkilöstökulut
			TL-Liikevoitto
			TL-Liikevoitto %
			TL-Liikevoitto/Henkilökunnan lkm
			TL-Liikevoitto/Henkilöstökulut
			TL-Nettokäyttöpääoma
			TL-Nettokäyttöpääoma %
			TL-Oman pääoman tuotto %
			TL-Omavaraisuusaste
			TL-Pääoman tuotto %
			TL-Quick ratio

Kuva 7. Etusivulla näytettävät tunnusluvut

Tässä esimerkissä Analytics-ohjelman etusivulla on kuvattu yrityksen pääomaerät, eli varasto, myyntisaatavat ja kassavarat sekä niiden kehitys tietyllä valitulla ajanjaksolla. Lisäksi voidaan tarkastella, miten ja missä suhteessa käyttöpääoman sitoutuminen on jakautunut. Myös laskutettujen asiakkaiden määrä ja tärkeimmät tunnusluvut löytyvät ensimmäiseltä sivulta.



Kuva 8. Analytics etusivu

Etusivun jälkeen olevalla tunnusluvut-välilehdellä yritys näkee etusivulla esitettyjen tunnuslukujen lisäksi myös muita yrityksen toiminnan tunnuslukuja. Tunnusluvut-välilehdellä nähdään selkeästi yrityksen operatiiviseen kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tunnusluvut. Tunnusluvut-välilehdeltä löytyy info-painike, josta näkyy selitykset jokaiselle tunnusluvulle sekä osalle tunnusluvuista on lisäksi saatavilla jotain yleisiä viitearvoja, millä tasolla minkäkin tunnusluvun pitäisi suunnilleen olla. Tunnuslukuja on mahdollista tarkastella tietyllä kaudella tai vertailla eri kausien tunnuslukuja keskenään.

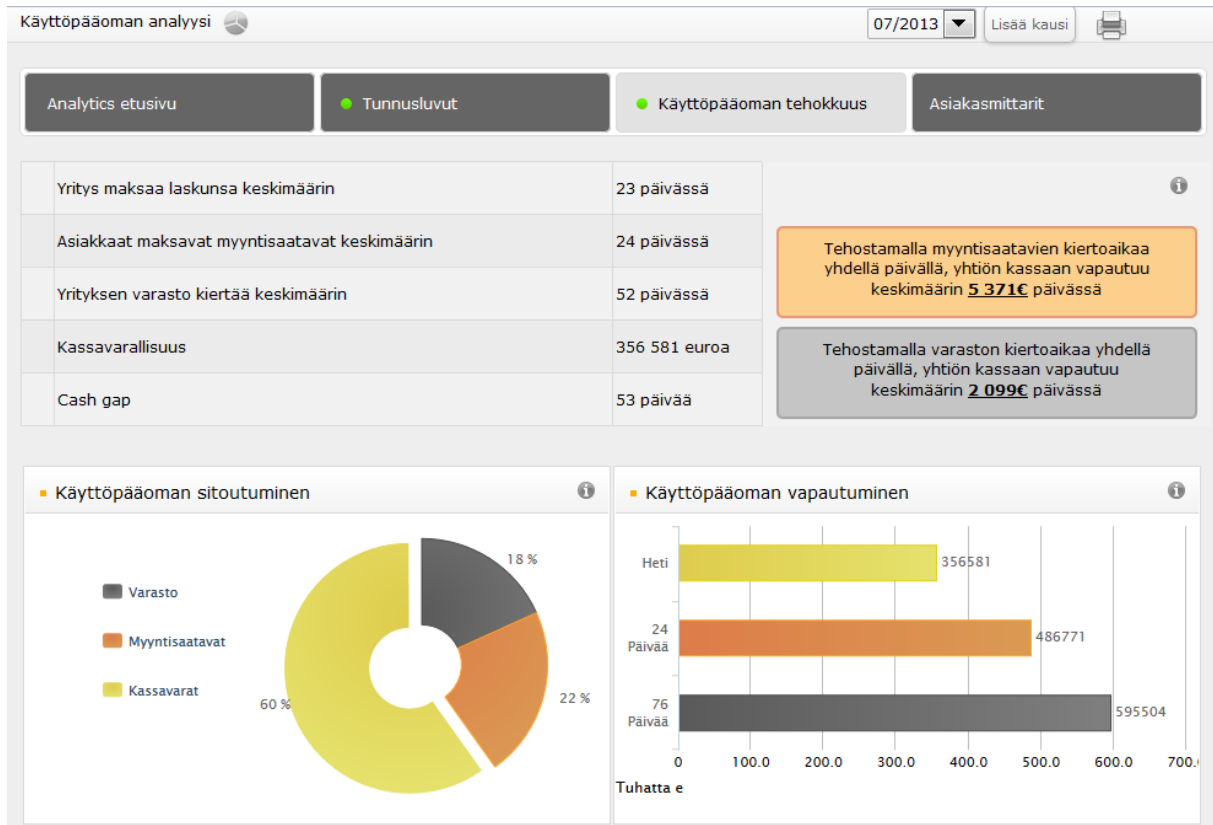
Tunnusluvut  07/2013  Lisää kausi 

Analytics etusivu ● Tunnusluvut ● Käyttöpääoman tehokkuus Asiakasmittarit

Operatiivinen kannattavuus		Maksuvalmius	
Liikevaihto	166 501,4	<b>Quick ja Current Ratio</b>	
<b>Katteet</b>		Quick Ratio	2,8 ●
Bruttokate	103 490,6	Current Ratio	3,4 ●
Bruttokateprosentti	62,2	<b>Rahoituksellinen Joustavuus</b>	
Käyttökate	43 114,4	Nettokäyttöpääoma	413 086,3
Käyttökateprosentti	25,9	Nettokäyttöpääomaprosentti	20,7
Liikevoitto	43 114,4	<b>Tulorahoituksen Riittävyys</b>	
Liikevoittoprocentti	25,9	Tulorahoitus	43 030,4
Kauden Voittoprocentti	24,2	Vieraan Pääoman Takaisinmaksuaika	0,0
<b>Pääoman Tuotto prosentit</b>		<b>Vakavaraisuus</b>	
Oma pääoma	772 586,0	<b>Velkaantumisaste ja omavaraisuus aste</b>	
Oman Pääoman Tuotto prosentti	5,2	Velkaantumisaste	19,1
Sijoitetun Pääoman Tuotto prosentti	427,8	Omavaraisuusaste	80,9
Kokonaispääoman tuotto prosentti	4,5	<b>Toiminnallinen vakavaraisuus</b>	
<b>Vakuuttamisen tunnusluvut</b>		Suhteellinen Velkaantuneisuus	9,1
Keskeytysvakuutuskate	101 430,3	<b>Tehokkuus</b>	
Sairaslomapäiväkustannus	1 750,0	<b>Henkilöstö ja Henkilörakenne</b>	
		Liikevaihto / Henkilökunnan lukumäärä	33 300,3
		Liikevoitto / Henkilökunnan lukumäärä	8 622,9
		Liikevaihto / Henkilöstökulut	4,5
		Liikevoitto / Henkilöstökulut	1,1

Kuva 9. Tunnusluvut

Käyttöpääoman tehokkuus kertoo käyttöpääoman sitoutumisesta, vapautumisesta ja sen käytettävyydestä diagrammien avulla. Siltä välilehdeltä yritys saa tietoa, missä ajassa yritys keskimäärin maksaa laskunsa ja missä ajassa asiakkaat maksavat myyntisaatavat keskimäärin. Näiden lisäksi tietoa on saatavilla varaston kierrosta, kassavarallisuudesta sekä "Cash gap:stä". Se kertoo lisäksi myös, mitä tehostamalla yritys vapauttaisi varoja kassaan ja kuinka paljon. Myös käyttöpääoman tehokkuutta voi, aivan kuten tunnuslukuja, tarkastella vaikka vain valitulla kaudella tai sitten vertailla eri kausia keskenään.



Kuva 10. Käyttöpääoman tehokkuus

## 4.2 Tutkimusmetodi ja -strategia

Tutkimukset voidaan jakaa laadulliseen, eli kvalitatiiviseen, ja määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista haastatella valittuja yksilöitä, haastattelun perusmuoto jakautuu yleensä teeman ympärille, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle ja sillä, kuinka totuudellisia aineistot ovat, ei ole sinänsä merkitystä. Laadulliselle on tyypillistä pyrkiä löytämään tai paljastamaan tiettyjä seikkoja (Hirsjärvi et al. 1997, 151).

Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan erottaa toisistaan, on kuitenkin erittäin yleistä hyödyntää kummankin menetelmän analysointitapaa samassa tutkimuksessa ja tutkimusaineiston analysoinnissa. Niiden ei voida siten katsoa olevan vastakohtia eikä toisiaan pois sulkevia analyysimalleja. (Alasuutari 2011, 32)

Laadullisessa analyysissä aineistoa ajatellaan kokonaisuutena eivätkä tilastolliset todennäköisyydet kelpaa johtolangoiksi. Merkittävin syy tähän on yksiköiden rajallinen määrä. Yksi strukturoimaton yksilöhaastattelu voi tuottaa jopa 30 litteroitua tekstisivua, jolloin harvoin on järkevää tai edes mahdollista lähteä tekemään niin paljon haastatteluita, että haastateltavien yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä. (Alasuutari 2011, 38–40)

Laadullinen analyysi jakautuu kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Käytännössä nämä kaksi kuitenkin nivoutuvat aina yhteen. Havaintojen pelkistämiseen kuuluu se, että aineistoa tarkasteltaessa huomiota kiinnitetään vain niihin seikkoihin, jotka ovat kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehysten kannalta ”olennaista” tietoa. Lisäksi tarkoituksena on karsia havaintomääriä yhdistämällä eri havaintoja. Yhdistäminen voi tapahtua esimerkiksi jonkin havaintojen yhteisen piirteen tai nimittäjän avulla. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole määritellä niin sanottua tyyppiesimerkkiä tai keskivertoyksilöä. Päinvastoin, laadullisessa tutkimuksessa yksikin poikkeava havainto kumoaa säännön, jolloin asiaa on mietittävä uudelleen. Erot havaintoyksikköjen tai eri ihmisen välillä antavat usein johtolankoja, mistä mikäkin asia johtuu tai mikä sen tekee ymmärrettäväksi. Laadullisen analyysin toisessa vaiheessa, arvoitusten ratkaisemisessa, tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011; 42–44)

Haastattelu poikkeaa hieman muista tiedonkeruumenetelmistä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Sen etuja on muun muassa, että aineiston keruuta voidaan säätää joustavasti tilanteen ja haastateltavan edellyttämällä tavalla. Haastattelutilanteissa kysymysjärjestystä on mahdollista muuttaa ja toisaalta vastauksia voidaan tulkita hieman vapaammin. (Tilastokeskus 2015)

Haastattelut voivat olla strukturoituja, puolistrukturoituja ja ei-strukturoituja. Strukturoitu haastattelu on tyypillisesti lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja ne esitetään samassa järjestyksessä kaikille vastaajille. Strukturoitua haastattelua käytetään yleensä, kun haastateltavia on paljon ja ne halutaan pitää nopeasti sekä silloin, kun haastateltavat edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan yleensä teemahaastatteluun, jotka sopivat tilanteisiin, joissa selvitetään arkoja tai heikosti tiedostettuja asioita, kuten esimerkiksi arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Ei-strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös vapaaksi, syväksi tai informaaliksi haastatteluksi. Siinä haastateltava muuttaa aihetta keskustelun edetessä, eikä tutkija. (Metsämuuronen 2006; Tilastokeskus 2015)

Strukturoidun haastattelun etuja ovat muun muassa se, että tutkija tietää tarkasti, miten haastattelutilanne etenee ja mitä siinä tapahtuu sekä myös itse haastattelu tallentuu suoraan numeeriseen muotoon tutkijan käytettäväksi ja ovat siten heti tutkijan käytettävissä. Tämä kuitenkin edellyttää, että vastausvaihtoehdot on hiottu täydelliseksi ja ne pysyvät kohtuullisen pieninä. Vastaavasti strukturoidun haastattelun haittapuolia ovat kysymysten ja lomakkeiden jäykkyys ja konservatiivisuus, eikä siinä ei voi tuoda esille uusia asioita. Puolistrukturoitu haastattelu antaa sekä tutkijalle että vastaajalle joustavuutta. Tutkijan työmäärä kasvaa avointen vastausten lukumäärän kasvaessa. (Tilastokeskus 2015)

Tässä tutkimuksessa toteutettu haastattelu sisältää piirteitä sekä strukturoidusta että puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastatteluihin osallistui seitsemän asiakasyritystä, jotka valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena oli valita haastatteluihin sellaisia yrityksiä, jotka ovat itse kiinnostuneita aihepiiristä ja heillä saattaisi siitä syystä olla kehitysideoita siihen, kuinka raportointia voitaisiin muokata paremmaksi. Asiakasyrityksistä haastatteluun osallistuvat henkilöt olivat omistaja-yrittäjiä, muita yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä tai organisaation taloushallinnon asiantun-



tijoita. Yhteistä heille oli se, että jokainen heistä oli tietoinen edustamansa yrityksen taloushallinnosta oman asemansa vuoksi. Vastaajien asema otettiin huomioon haastattelurunkoa suunniteltaessa. Oletuksena oli, että jokainen vastaaja tuntee jo entuudestaan tutkimuksen aihepiirin. Lisäksi kysymykset laadittiin niin, että ne olisivat helpposti ymmärrettävissä. Näin vastauksista saataisiin arvokasta informaatiota, joita voitaisiin hyödyntää toimeksiantajalle annettavissa taloushallinnon raportointiin liittyvissä kehitysideoissa.

Asiakasyritysten lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kolmea toimeksiantajayrityksen omaa asiantuntijaa. Haastateltavat asiantuntijat olivat toimitusjohtaja, talousjohtaja sekä järjestelmäasiantuntija. Kyseiset henkilöt valittiin tutkimukseen heidän aseman ja sen tuoman asiantuntijuuden perusteella toimeksiantajayrityksestä. Myös heidän haastattelukysymyksissä oli jo suunnitteluvaiheessa huomioitu heidän asema ja tietämys kyseessä olevasta aihepiiristä.

Haastattelukysymykset mietittiin ja jäsenneltiin tarkkaan tämän tutkielman kirjallisuusosion teemoihin nähden. Kysymyksistä tehtiin erilaisia riippuen vastaajaryhmistä. Trust Accountsin asiantuntijat saivat hieman erilaiset kysymykset, kuin tutkimukseen osallistuneet toimeksiantajan asiakasyritykset. Aihepiirit ja teemat olivat kuitenkin kummassakin haastattelurungossa samat. Vaikka kysymykset olivat tarkoin mietittyjä ja jäsenneltä, niiden esittämisyjärjestyksestä oli mahdollista poiketa ja kysymyksiin pystyi tarvittaessa palaamaan haastattelun edetessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoon sijoittuvaa haastattelua pidettiin parhaimpana vaihtoehtona tälle tutkimukselle joustavuutensa ansiosta.

Haastatteluun varattiin aikaa jokaiselle haastateltavalle noin yksi tunti. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki haastattelut kestivät tätä vähemmän, koska haastattelurunko oli valmisteltu etukäteen, eikä järjestyksestä poikettu, ellei joko tutkija tai haastateltava halunnut tarkentaa jotain tai palata aiempiin kohtiin uudestaan. Kaikki haastattelut toteutettiin joko Trust Accountsin toimitiloissa tai asiakkaiden omissa toimitiloissa. Tutkijan oman arvion mukaan kaikki haastattelut menivät juuri niin kuin oli tarkoituskin.

Analysoitava aineisto on saatava ensiksi sellaiseen muotoon, että sitä voidaan alkaa analysoida. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi, eli litteroidaan. Tutkija voi päättää myös tehdä valikoitua litterointia, eli litteroi vain sen osan aineistosta, joka on tutkimuksen raportoinnin kannalta oleellista. (Metsämuuronen 2006, 122) Tässä tutkimuksessa koko aineisto litteroitiin, mutta ainoastaan tutkimuksen raportoinnin kannalta oleellinen osa aineistoa analysoitiin.

Haastattelun tarkoituksena oli yhdistää tutkimuksesta saadut vastaukset teoriaosukseen. Haastattelut toteutettiin kasvokkain, minkä nähtiin olevan paras vaihtoehto, jotta haastateltavien vastaukset olisivat riittävän laajoja ja niitä olisi mahdollista tarpeen mukaan tarkentaa itse haastattelutilanteessa.

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenvetona tietoa haastatteluihin osallistuneista yrityksistä

Taulukko 1. Haastattelut

Haastateltava	Asema	Yritys	Koko	Ikä (v.)	Haastattelun kesto
A	Toimitusjohtaja	Kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden vähittäiskauppa	Mikro	> 20	n. 26 min
B	Myyntijohtaja	Muoviainesten valmistus	Mikro	< 5	n. 22 min
C	Toimitusjohtaja	Postimyynti ja verkkokauppa	Mikro	< 2	n. 21 min
D	Talousjohtaja	Lääkäriasema	PK	< 7	n. 27 min
E	Teknologiajohtaja	Materiaalien kierrätys	PK	< 17	n. 29 min
F	Toimitusjohtaja	Ammattialajärjestöjen toiminta	Yhdistys	> 25	n. 36 min
G	Toimitusjohtaja	Hammaslääkäripalvelut	PK	< 1	n. 36 min
H	Toimitusjohtaja	Trust Accounts	PK	< 5	n. 1 h 21 min
I	Talousjohtaja	Trust Kapital Group Oy	PK	> 7	n. 54 min
J	Järjestelmäasiantuntija	Trust Accounts	PK	< 5	n. 31 min

#### 4.4 Haastattelun rakenne ja sisältö

Haastattelu koostui 37 avoimesta kysymyksestä. Haastattelun tarkoituksena oli herättää vastaajia pohtimaan aihepiiriä sekä kerätä heiltä ajatuksia ja ideoita taloushallintoon ja raportointiin liittyen. Haastattelukysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoriaosuuteen ja pohjautuivat siinä esitettyihin kahteen pääteemaan, jotka ovat yrityksen ulkopuoliset neuvonantajat ja taloushallinnon informaatio. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan työn liitteenä.

Nämä kaksi kirjallisuusosiossa esiintynyttä pääteemaa tarkennettiin vielä erikseen haastattelurungossa neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueet olivat ulkoistaminen, yrityksen ulkopuoliset neuvonantajat, raportointi ja taloushallinnon informaatio. Tutkimusten vastausten perusteella pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Vastausten analysoinnissa on otettu huomioon kaikkien haastateltavien vastaukset ja niiden kautta pyritty löytämään keskeisimmät ja tärkeimmät kehitysideoita toimeksiantajan taloushallinnon raportoinnin kehittämiseksi. Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi kaikki haastattelun osa-alueet ja niissä esiin tulleet vastaukset sekä niiden analysointi.

Seuraavissa alakappaleissa esitetään asiakasyritysten ja Trust Accountsin asiantuntijoiden haastatteluiden vastaukset. Vastaukset on pyritty erottelemaan niin, että lukija tietää kumman haastatteluryhmän vastauksista on kyse.

##### 4.4.1 Taloushallinnon ulkoistaminen

*”Taloushallinto on ulkoistettu kokonaan Trust Accountsille, joten lakisääteisten palveluiden lisäksi on ostettu myös talousohjaukseen liittyviä palveluita.” (Haastateltava A)*

*”Taloushallinnon palveluista ostetaan kaikki muu paitsi laskutus ja maksuliikenne.” (Haastateltava C)*

Tutkimukseen osallistuneista vastaajista jokainen kertoi ulkoistaneensa taloushallintonsa osittain tai kokonaan Trust Accountsille. Yleisintä vastaajien keskuudessa oli ulkoistaa taloushallinnosta lakisääteiset palvelut, kuten esimerkiksi kirjanpito, tilinpäätös, ostolaskut ja niin edelleen. Ne yritykset, jotka olivat ulkoistaneet taloushallintonsa vain osittain eivät käsitelleet kokonaan, hoitivat yleensä itse myyntilaskut. Syynä tähän oli

esimerkiksi se, ettei liiketoiminta ei ole vielä käynnistynyt kunnolla, jolloin maksutapahtumien määrä on vielä niin vähäinen, että se on mahdollista hoitaa itse melko pienellä vaivalla. Ainoastaan yksi vastaajista kertoi ulkoistaneensa myös talousohjauksen lakisääteisten palveluiden lisäksi. Kyseessä ei kuitenkaan ollut mikään säännöllinen ostettu palvelu, vaan pikemminkin sitä saatiin tarvittaessa. Vaikka talousohjaus ja muu liiketoiminnan suunnittelu hoidetaankin valtaosassa vastaajayrityksissä itse, ovat he saaneet jotain pieniä vinkkejä liiketoimintaan ja sen suunnitteluun liittyen, mikä usein kuuluu ihan normaaliin tilitoimistolta ostettuun lakisääteisten palveluiden pakettiin.

*”Tietysti itse hyväksymme laskut ja viimekädessä tehdään budjetit ja tällaiset tyypiset asiat, mutta viime kädessä kaikki käytännön toteutus tehdään Trustilla. Taloushallintohan on myöskin aika strategista monella tapaa, niin kyllähän se asia hoidetaan itse. Mutta kyllä hyödynnetään paljon heidän osaamista ja asiantuntemusta ja sillä tavalla tehdään yhteistyötä.”*  
(Haastateltava F)

*”Meillä maksutapahtumien määrä on niin vähäinen, että se hoituu ihan verkkopankin kautta. Myös laskujen/laskutettavien määrä vähäinen, joten ne hoituvat ihan manuaalisesti Excelillä. Saadaan melko hyvin tietoa niistä, mitä itse hoidamme.”* (Haastateltava C)

*”Se toimii hyvin. Me aloitettiin yhteistyö Trustin kanssa vuoden alusta ja musta meidän yhteistyö toimii hyvin. Tällä hetkellä toki, kun yhteistyö on alkanut vuoden alusta, niin on jouduttu vähän niin kuin jumppaamaan, että saadaan kaikki toimimaan. Mutta se on ihan molemmin puolista. Tietoa saadaan tarpeeksi.”* (Haastateltava D)

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka vastaajat kokevat saavansa tietoa niistä toiminnoista, jotka he hoitavat itse sekä niistä, jotka on ulkoistettu tilitoimistolle. Vastauksissa oli vaihtelua, kun selvitettiin, kuinka itse hoidetut toiminnot toimivat ja tuottavatko ne heille riittävästi tietoa. Osa koki, että ne toimivat hyvin ja tietoa saadaan tarpeeksi, kun taas osa oli selkeästi eri linjoilla ja koki, että itse tuotetut toiminnot eivät tuota heille riittävästi tietoa eikä ehkä toimi niin hyvin, kuin niiden tulisi toimia. Kun taas selvitettiin, kuinka ulkoistetut toiminnot toimivat ja saadaanko niistä tarpeeksi tietoa, olivat vastaukset hyvin yhtenäisiä. Lähes jokainen vastaajista oli sitä

mieltä, että ne toiminnot, mitkä on ulkoistettu, toimii hyvin ja niistä saadaan tietoa tarpeeksi. Haastateltavien joukossa oli muutama yritys, jotka olivat vasta Trust Accountsille uusia asiakkaita, eivätkä siten osanneet vielä varmuudella sanoa, kuinka hyvin toiminnot toimivat ja saadaanko niistä riittävästi tietoa. Kun taustalla on, joko tilitoimiston vaihto tai uuden liiketoiminnan aloittaminen, kestää hetken ennen kuin yhteistyö uuden tilitoimiston kanssa pääsee alkuun ja vasta myöhemmin pystytään sanomaan, kuinka toiminnot toimivat ja onko heiltä saatu tietoa riittävästi.

*”On nykyaikaa hoitaa taloushallinto sähköisesti ja siitä syystä päädyttiin ulkoistamaan taloushallinto ulkopuoliselle toimijalle.” (Haastateltava A)*

*”Meiltä lähti pois työntekijä, joka hoiti taloushallinnon yrityksen sisällä aiemmin. Sitten kun mietittiin, että miten tehtävät hoidetaan jatkossa, niin todettiin, että se ei ole kuitenkaan sitä meidän ydinliiketoimintaa. Mitäs sitten, jos me saataiskin joku henkilö tekemään jotain, mikä liippaa lähempää sitä meidän asiakaspalvelua, asiakasrajapintaa ja sitä tehtävää, mitä me varsinaisesti ollaan tekemässä. Sitten me päädyttiin siihen, että ulkoistetaan taloushallinto ja sitten rekrytoitiin uusi henkilö ihan toisenlaisiin tehtäviin.” (Haastateltava F)*

Syytä siihen, miksi taloushallinto yleensäkin päädyttiin ulkoistamaan, oli useita. Yleisin syy oli, että taloushallinnon ulkoistaminen mahdollistaa keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan. Taloushallintoon ja sen hoitamiseen kulutettu aika olisi selkeästi pois heidän omasta osaamisesta ja siten siitä ulkoistamisen myötä vapautunut aika voidaan hyödyntää johonkin muuhun heille tärkeään toimintaan. Toisaalta myös, jos taloushallinto hoidettaisiin sisäisesti, vaatisi se yritykseltä resursseja ja investointeja niin osaavan henkilökunnan, kuin myös tarvittavien järjestelmien suhteen. Nykyi- kaan kuuluu kuitenkin se, että taloushallinto hoidetaan tai ainakin pyritään hoitamaan mahdollisimman sähköisesti ja silloin järjestelmät ovat iso osa sitä.

*”Tietysti sen palvelun laajuus, että itse ainakin haluaisin ajatella, että se on tärkeä. Pystytään tuottamaan siihen taloushallintopalvelukokonaisuuteen saman katon alla mahdollisimman paljon. Silloin se on asiakkaalle helpointa. Toki nykyään, kun sähköisiä kanavia pitkin voidaan tietoa kerätä ja yhdistää eri paikoista, mutta fakta on vaan se, että harvalla on se tekniikka vielä niin kohdillaan.” (Haastateltava H)*

*”Sitten sieltä omasta näkökulmasta katsottava, onko se tilitoimisto palveluntaso riittävä ja mietittävä myös sitä, että mihin suuntaan se yritys on menossa. Monesti näitä asioita pitää miettiä myös pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi joku perustettava yritys saattaa ajatella, että sillä hetkellä joku pieni ja edullinen tilitoimisto on sopiva, mutta monesti niin kuin luottamussuhteen rakentamiseen ja kun lähdetään yhdessä rakentamaan sitä palvelukokonaisuutta, niin semmoinen pitkäjänteisyys olisi sen asiakkaan tärkeää huomioida.” (Haastateltava H)*

*”Pystytäänkö tukemaan mahdollisesti heidän omiaan laskutusjärjestelmiä tai CRM-järjestelmiä, keskustelevatko ne mahdollisesti ja löytyykö jotain rajapintoja sieltä, että voidaanko niitä tietoja siirrellä. Ne ovat monelle semmoisia ratkaisevia tekijöitä.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan yritysten kannattaisi ottaa muutamia seikkoja huomioon, kun he lähtevät ulkoistamaan taloushallintoa ulkopuoliselle toimijalle. Kaikki lähtee liikkeelle palvelukokonaisuuden määrittämisessä yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaalle on aina helpointa, mikäli koko taloushallintopalvelukokonaisuus voidaan hoitaa yhden katon alta. Kun palvelukokonaisuutta lähdetään miettimään, tulisi sitä ajatella myös pitkällä aikavälillä, eikä keskittyä vain sen hetkiseen tilanteeseen tai katsoa toimintaa lyhyellä aikavälillä. Yritystä perustettaessa toiminta on hyvin erilaista, kuin mitä sen on yleensä tarkoitus olla myöhemmin liiketoiminnan kehityessä ja käynnistyessä kunnolla. Valintaa tehtäessä kannattaa huomioida myös se, että valitulla tilitoimistolla on resursseja hoitaa taloushallinto myös siinä tilanteessa, jos ja kun liiketoiminta lähtee kasvuun. Lisäksi se, että kirjanpitäjällä ja tilitoimistolta löytyy toimialaosaamista, helpottaa kumpaakin osapuolta ja vähentää mahdollisia väärinkäsityksiä. Valintaa tehtäessä asiakkaan kannattaa myös huomioida järjestelmät jo toimijaa etsiessään, sillä ne voivat olla monelle ratkaisevia tekijöitä. Mitä isompi yhtiö on kyseessä, sitä tärkeämpää sille on millaiset järjestelmät palveluntarjoajalta löytyy. Ratkaisevia tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen omien laskutusjärjestelmien tai CRM-järjestelmien tukeminen, niiden ”keskustelu” keskenään ja rajapintojen löytyminen, mitkä mahdollistavat myös tietojen siirtelyn järjestelmien välillä.

*”Mielellään tietysti tilitoimistossa olisi ainakin yksi KLT, johon sitten voisi turvautua, jolla olisi se viimeaikainen tieto/taito. Ja toki, jos on niin kuin joku erikoistoimiala, vaikka joku iso rakennusliike, niin olisi sitten tilitoimistossa muita saman toimialan yrityksiä.” (Haastateltava J)*

Asiantuntijoiden mielestä kaikkein tärkeintä on löytää luotettava kumppani, joka tuottaa oikeellista tietoa. Asiakkaan kannalta on turvallista valita auktorisoitu tilitoimisto, joka tuo osaltaan turvaa asiakkaalle. Auktorisoidussa tilitoimistolla täytyy olla vähintään yksi KLT-kirjanpitäjä, joka vastaa tilitoimiston tuottamien palveluiden laadusta. Auktorisoitua tilitoimistoa myös valvotaan koko ajan ja heillä on sitä kautta tietyt säännöt, joiden pohjalta palveluita tulee tuottaa. Lisäksi kirjaimien ylläpito vaatii KLT-kirjanpitäjältä säännöllistä kouluttautumista ja tietyn tason ylläpitämistä. Isommissa tilitoimistoissa myöskään sairastumiset eivät yleensä vaikuta asiakasyrityksiin, kun taas yhden hengen tilitoimistoissa on aina sairastumisen vaara, joka voi käytännössä keskeyttää toiminnan hetkellisesti kokonaan. Lisäksi isoimmissa tilitoimistoissa, joissa on töissä useita kirjanpitäjiä, pystytään yleensä heti yhteistyön alkuvaiheessa valitsemaan sellainen kirjanpitäjä, jolta löytyy kokemusta asiakkaan toimialalta. Myös kirjanpitäjiä, aivan kuten, mitä tahansa muitakin ammattinedustajia, on olemassa momentansoisia ja asiakkaalle voikin olla haastavaa mitata heidän osaamistaan. Tällaisissa tapauksissa monesti suositukset kertovat paljon. Yritysten täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka jokin toiminto päädyttäisiin ulkoistamaan, ei yritys koskaan voi ulkoistaa vastuuta. Vastuu säilyy viime kädessä yrittäjällä.

*”Löytyi se rajapinta ja se, että meidän järjestelmän toimittaja suositteli heitä, että se tuli tavallaan sitä kautta sitten.” (Haastateltava E)*

*”Mutta se miksi me päädyttiin Trustiin, niin oli se, että Trustilla oli ehkä parhaat sähköiset järjestelmät meidän tarpeisiin, niin että se vaikutti vahvasti siltä, että me joudutaan vähiten tekemään itse töitä heidän kanssaan. Ja sitten heidän kustannustaso oli myös hyvin kilpailukykyinen.” (Haastateltava F)*

*”Me etsittiin siis peitoten meidän tulevaisuuteen ja tulevaan liiketoimintaan (silloin kun kaikki lähtee oikeasti toimimaan), että pitää olla sellainen toimija, joka pystyy käsittelemään isoa data massaa.” (Haastateltava B)*

Vastaajien keskuudesta löytyi useita syitä, mitkä vaikuttivat heidän ulkoistamispäätökseen. Esimerkiksi muutamalla vastaajalla syy taloushallinnon ulkoistamiseen juuri Trust Accountsille, olivat heidän tarjoamat järjestelmät. Eräessä tapauksessa entinen palveluntarjoaja ei pystynyt tarjoamaan rajapintaa heidän järjestelmiin ja se oli se tekijä, mikä vaikutti eniten siihen, että palvelut päädyttiin sitten siirtämään toiselle palveluntarjoajalle. Muita asiakasyritysten haastatteluissa esiin tulleita valintaan vaikuttaneita tekijöitä olivat osaaminen ja asiantuntemus, suositukset, aiemmat kokemukset, palvelutarjonta, paikallisuus sekä hinta.

Toisaalta ulkopuolisen toimijan piti pystyä erään vastaajan mukaan myös käsittelemään isoja massoja dataa tulevaisuutta ajatellen. Tässä tapauksessa oli kyse juuri siitä liiketoiminnan tarkastelusta myös pitkällä aikavälillä, eikä vain lyhyellä aikavälillä, joka oli yksi asiantuntijoiden antama neuvo. Vaikka tällä hetkellä asiakasyrityksen toiminta ei ollutkaan vielä suurta, ottivat he päätöstä tehtäessä huomioon sen, että tulevaisuudessa liiketoiminta tulee, mitä todennäköisimmin, kasvamaan merkittävästi ja siinä vaiheessa tarvitaan toimija, joka pystyy hallitsemaan suuria määriä dataa. Yksi vastaajista mainitsi syyksi sen, että Trust Accountsin sähköiset järjestelmät vaikuttivat heidän tarpeisiin sopivilta, mutta myös sellaisilta, jotka työllistävät heitä itseään kaikista vähiten. Lisäksi se, että tilitoimistossa työskentelee enemmän, kuin yksi henkilö, koettiin luotettavammaksi, kun ei tarvitse huolehtia esimerkiksi sairastapauksista, jotka voivat haitata merkittävästi yhden henkilön tilitoimiston toimintaa. Hinta oli myös merkittävä valintaan vaikuttava tekijä ja sen koettiin olevan Trust Accountsilla hyvin kilpailukykyinen muihin alan toimijoihin nähden.

*”Tavoitteena oli saavuttaa muun muassa dynaamisempi raportointi.”  
(Haastateltava A)*

*”No tietysti sitä toiminnan tehokkuutta ja sitten toisaalta myös hyvin hoidettua, luotettavaa ja uskottavaa taloushallintoa. Semmoista, joka on ajantasaista ja hoidetaan tehokkaasti sillä lailla, että hyödynnetään viimeisiä työvälineitä ja saadaan hyvät raportointitiedot.” (Haastateltava F)*

*”Kaikkia tavoitteita ei ole vielä saavutettu, esimerkiksi juuri konsultointiapua kaivattaisiin vielä lisää.” (Haastateltava A)*



Vastaajilla oli selkeät tavoitteet mielessään, mitä he lähtivät tavoittelemaan ulkoistamispäätöksellään. Vastauksissa esiin tulleita tavoitteita olivat muun muassa dynaamisempi raportointi, asioiden hoito asianmukaisesti ja ajallaan, kustannustehokkuus, ydinliiketoimintaan keskittymisen mahdollisuus, tehokkuus sekä luotettavan ja uskottavan taloushallinnon tuottaminen. Myös paikallisuutta pidettiin tärkeänä, vaikka nykyajan teknologia mahdollistaakin yhteydenpidon monin eri keinoin. Useille heistä on kuitenkin vielä tärkeää pystyä hoitamaan asioita kasvokkain. Tavoitteena oli lisäksi saada kumppani, jolta löytyy tietotaitoa ja joka voi auttaa heitä mieltä askarruttavissa kysymyksissä. Tavoitteet oli pääasiassa kaikkien yritysten kohdalla saavutettu, mutta eräs vastaajista olisi kaivannut lisää konsultointiapua liiketoiminnan johtamisen tueksi. Ulkoistamispäätöksestä ei ole kuitenkaan vielä ollut kenellekään vastaajayrityksistä mitään haittoja. Kaikki haastatteluun osallistuneet vastaajat olivat siten olleet tyytyväisiä ulkoistamispäätökseensä ja muutama mainitsikin, että olisi todella suuri kynnys siirtyä hoitamaan taloushallintoa sisäisesti.

Vaikka tutkimukseen valitut yritykset eroavat suuresti toisistaan, löytyy heiltä hyvin samankaltaisia ajatuksia ulkoistamisesta. Heidän vastaukset olivat myös hyvin samankaltaisia Trust Accountsin omien asiantuntijoiden kanssa. Tässä tapauksessa on varmasti hyvin oikeutettua sanoa, että yhteistyö on kaikkien näiden asiakasyritysten kanssa onnistunut melko mallikkaasti, kun ulkoistamiselle asetettuja hyötyjä on saavutettu, mutta tähän mennessä mitään haittoja ei ole tullut esiin, vaikka osa heistä on ollut asiakkaana jo pidemmän aikaa.

#### 4.4.2 Ulkopuoliset neuvonantajat

*”Käytämme lakipuolen ihmisiä, konsultteja sekä kirjanpitäjää/tilintarkastajaa. Lakipuolen ihmisiä hyödynnämme muun muassa työsuhteeseen ja työlainsäädäntöön liittyvissä asioissa. Konsulttien apua hyödynnetään muun muassa yritysjärjestelyissä. Kirjanpitäjää/tilintarkastajaa hyödynnetään yrityksen lakisääteisiin kirjanpitopalveluihin ja jonkun verran myös konsultointiin.” (Haastateltava A)*

*”Silloin kun aloitettiin, niin oli tällainen yritysconsultti tai tällainen, joka teki niin kuin, tai rakensi meidän kanssa tämän konseptin.” (Haastateltava G)*

Tutkimukseen osallistuneilta yrityksiltä kysyttäessä jokainen heistä myönsi ainakin jossain vaiheessa käyttäneensä yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia. Yleisimmät käytetyt neuvonantajat olivat lakimiehet, konsultit, kirjanpitäjät, pankit sekä muita oman toimialan asiantuntijoita. Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että vain harva mainitsi yhdeksi käyttämäkseen neuvonantajaksi kirjanpitäjän, ennen kuin tutkija heiltä asiaa vielä varmisti. Kyse voi olla yksinkertaisesti unohduksesta tai sitten voi olla, etteivät yrittäjät yleensä miellä kirjanpitäjiä yrityksen ulkopuolisiksi neuvonantajaksi. Eräs haastateltavissa perusteli asiaa sillä, että hän näkee heidän kirjanpitäjän olevan enemmän heidän tiimensä jäsen, kuin yrityksen ulkopuolinen neuvonantaja.

Lakimiehiä ja muita juridisen puolen asiantuntijoita hyödynnettiin muun muassa työsuhteisiin liittyvissä asioissa, riita- ja konfliktitilanteissa ja niihin varautumisessa sekä muissa juridisissa asioissa. Konsultteja on hyödynnetty erilaisissa toimintaan ja toimialaan liittyvissä asioissa. Kirjanpitäjiä hyödynnettiin muun muassa kirjanpitopalveluissa, tilinpäätöksissä, osakkeenomistukseen liittyvissä kysymyksissä, jaksotus kysymyksissä ja alv-käytännöissä. Pankkien asiantuntijoita hyödynnettiin esimerkiksi erilaisiin sopimuksiin ja luotonantoon liittyvissä asioissa.

*”Muutaman kerran vuodessa, aina silloin kun on tarvetta. Riippuu täysin tilanteen mukaan, ei voida nostaa ketään, jonka apua hyödynnettäisiin muita enemmän tai useammin.” (Haastateltava A)*

*”Kyllä me niitä käytetään säännöllisesti ja siihen liittyy niin kuin tämä bisneksen kehittäminen, brändin kehittäminen ja joissain määrin tämän asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Sitten myös ihan tällainen liiketaloudellinenkin kehittäminen.” (Haastateltava G)*

*”Ei voida nostaa ketään ylitse muiden. Jokainen on tärkein juuri sillä hetkellä, kun heidän apuaan tarvitaan.” (Haastateltava A)*

Ulkopuolisia asiantuntijoita vastaajat kertoivat hyödyntävänsä yleensä vain tarvittaessa, mutta muutamia myös säännöllisesti. Kirjanpitäjää hyödynnettiin eniten vastaajien keskuudessa säännöllisesti. Yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia hyödynnettiin yleensä liiketoiminnan alkuvaiheessa tai erilaisissa muutostilanteissa, kuten esimerkiksi uuden strategian rakentamisessa tai tuotteiden lanseerauksissa. Yrityksen alkuvaiheessa voi olla tarpeen hyödyntää yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia säännöllisesti.

semmin, kun liiketoimintaa ja brändiä lähdetään kehittämään. Nykyhetkeä tärkeämpää on miettiä tulevaisuutta. Vain harva vastaajista osasi sanoa, onko joku yrityksen ulkopuolisista neuvonantajista jotain toista tärkeämpi. Yleinen vastaus oli, että jokainen on tärkein juuri sillä hetkellä, kun heidän apuaan tarvitaan. Jokainen vastaaja on ainakin jollain tavalla mukana taloushallinnossa ja siitä syystä tilitoimiston ja kirjanpitäjän kanssa tehdään säännöllisemmin töitä yhdessä. Tästä syystä tilitoimiston ja kirjanpitäjän rooli korostuu ja on heille ainakin siinä mielessä tärkein yrityksen ulkopuolinen neuvonantaja.

*”Kun tulee joku hyvin tärkeä asia, niin silloin haluaa hoitaa asian mahdollisimman hyvällä tavalla ja vähällä vaivalla, niin silloin käytetään sitten ulkopuolista neuvonantajaa. Mutta silloinkin on hyvin tarkka seula, mitä käytetään. Mietitään, ketä kannattaa käyttää, jotta siitä olisi myös hyötyä.” (Haastateltava C)*

*”Ne tuovat sitä asiantuntemusta ja osaamista sillä hetkellä, kun sitä tarvitaan.” (Haastateltava E)*

*”Haastetaan niin kuin itseämme ja ne haastavat meitä. Kyllä mä sanoisin, että se tärkein on se ”out of the box”-ajattelu, se tuo sitä ihan ulkopuolista, vähän niin kuin asiakasvinkkelistä, sitä näkökulmaa tähän meidän toimintaan.” (Haastateltava G)*

*”Tärkeä rooli, että he eivät ole mitään päätöksentekijöitä, vaan nimenomaan asiantuntijoita. Tietenkään ilman sitä asiantuntemusta ei voi myöskään tehdä päätöksiä.” (Haastateltava B)*

*”Ehkä tavallaan juuri se hinta-laatusuhde ei aina kohtaa. Saman tiedon olisi voinut joissakin tapauksissa saada ihan ”googlaamalla”. Että maksetaan melko kovaa asiantuntija tuntihintaa siitä, että joku antaa tietoa, jonka olisi saanut itsekin netistä samalla tavalla. Ei liity millään lailla Trustiin.” (Haastateltava B)*

Yrityksen ulkopuolisilla neuvonantajilla on merkittävä rooli asiakasyrityksissä. Heidän tehtävä ei ole missään nimessä tehdä päätöksiä, vaan toimia asiantuntijoina ja auttaa päätöksenteossa juuri sillä hetkellä, kun apua tarvitaan. Päätöksiä ei voi, tai ei ainakaan pitäisi, tehdä ilman tarvittavaa tietoa. Ulkoisten asiantuntijoiden tehtävänä on

asiakasyritysten mielestä tuoda uusia näkökulmia ajatteluun ja ajatella niin sanotusti ”out of the box”. Haastateltavat ovat olleet melko tyytyväisiä Trust Accountsilta ostettuihin asiantuntijapalveluihin, mutta petrattavaakin löytyy. Muutama asiakas kaipaisi lisää talousohjausta ja muita controller-palveluita. Apua kaivattaisiin esimerkiksi tulosten analysointiin ja sen ymmärtämiseen, miksi ei ole mennyt niin kuin on suunniteltu tai ennakoitu. Eräs haastateltavista muistutti, ettei kaikkien ulkopuolisten neuvonantajien kohdalla tilanne ole yhtä hyvä. Välillä hinta ja laatu eivät kohtaa, jos esimerkiksi asiantuntijat ovat antaneet sellaisia neuvoja, mitkä he olisivat itsekin voineet löytää internetistä. Tässä tapauksessa ei kyse ollut kuitenkaan Trust Accountsilta ostetusta asiantuntijapalvelusta, vaan jostain muusta yrityksen ulkopuolisesta neuvonantajasta.

*”Kyllähän nykyään se kirjanpitoaineisto tulee yhä enenevässä määrin sähköisiä kanavia pitkin ja sen ohjelmisto tuottaa numeerista tietoa. Kirjanpitäjää tarvitaan sen tiedon tulkitsemiseen.” (Haastateltava H)*

*”Mä toivoisin, että se muuttuisi siihen suuntaan, että kirjanpitäjä pystyisi enemmän kertomaan niiden numeroiden takana ja edessä olevia asioita, eikä kytätä pelkästään numeroita. Ja tällainen perinteinen kirjanpito, että tehdään kausiveroilmoitukset tietyssä päivämääränä, ei minun mielestä riitä minkään kokoiselle yritykselle taloudelliseen seurantaan.” (Haastateltava I)*

*”Entistä enemmän, kun tulee sähköistystä ja automatiikkaa ynnä muuta, niin kirjanpitäjän tulisi olla sellainen, joka tukee yritystä/yritystä tarvittaessa päätöksissä ja oikeasti tulkkaa niitä lukuja.” (Haastateltava J)*

Trust Accountsin asiantuntijat vahvistavat jo teoriaosuudessa esitetyn muutoksen kirjanpitäjän roolissa. Aiemmin kirjanpitäjät ovat hyvin pitkälle olleet niitä teknisiä talentajia, ja toki yhä edelleen aineistoa käsitellään ja kirjataan ihan manuaalisestikin. Yhä useammin kirjanpitoaineistot kuitenkin tulevat sähköisiä kanavia pitkin ja ohjelmistot tuottavat niiden tietojen pohjalta numeerista tietoa. Tänä päivänä kirjanpitäjää tarvitaan enemmän sen tiedon tulkitsemiseen. Trust Accountsin asiantuntijat mainitsevatkin, että kirjanpitäjien pitäisi pystyä kertomaan enemmän, mitä numeroiden taustalla on eikä pelkästään seurata vain talouden numeroita. Kerrotaan siis, mitä mikäkin tarkoittaa ja mitä sillä tiedolla voidaan tehdä. Tärkeää olisi osata kertoa yrit-

täjille, miksi numerot on tietynlaiset ja mitä voitaisiin tehdä, jos niitä lähdetäisiin muokkaamaan.

*”Enemmän se on vielä sitä teknistä tallentamista, että vielä koetaan, ettei kirjanpitäjä ole se konsultti.” (Haastateltava H)*

*”Mutta se on mun mielestä se vuorovaikutus tässä se avainsana, ettei voi niin kuin syyttää kumpaakaan osapuolta. Asiakkaat eivät niin kuin osaa sitä apua aina pyytää tai tyypillinen suomalainen yrittäjä on sellainen, että kun se pyytää sitä apua, niin se pyytää sitä liian myöhään.” (Haastateltava H)*

Kirjanpitäjän tehtävien tulisi Trust Accountsin asiantuntijoiden mielestä painottua yhä enemmän konsultointipuolelle perinteisen tallentamisen sijaan. Vaikka kirjanpitäjien rooli on muuttunut ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa yhä enemmän konsultatiivisemmaksi, ei se aivan vielä ole useassakaan yrityksessä sitä, mitä sen pitäisi tai kannattaisi olla. Yhtenä syynä tähän voi olla muun muassa se, etteivät yrittäjät yleensä koe kirjanpitäjän olevan konsultti, vaan hakevat sen palvelun jostain aivan muualta. Ainakin Trust Accountsin asiantuntijoiden näkemyksen mukaan yrittäjät eivät ymmärrä hyödyntää kirjanpitäjän taitoa kaikessa vahvuudessa. Kyseessä on vuorovaikutussuhde, jossa kummankin osapuolen pitää täyttää oma tehtävänsä, eikä kumpaakaan osapuolta voi yksinään syyttää. Yritysten pitäisi myös pyytää apua hyvissä ajoin, eikä liian myöhään, jolloin mitään ei välttämättä voida enää tehdä tilanteen korjaamiseksi. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä haavoittuvaisempia he ovat pienimmillekin virheille.

*”Se, että me tuotetaan sitä tietoa olemassa olevan materiaalin perusteella, eli kaiken mitä me saadaan tänne, niin senhän perusteella siitä muodostuu se meidän tuottama ”totuus”.” (Haastateltava H)*

*”Tärkeää olisi, että yrittäjät ennemmin kertoisivat liikaa kuin liian vähän. Mutta siinäkin taas tullaan siihen vuorovaikutukseen, että kirjanpitäjällä pitää olla kompetenssia kysellä asioita todella paljon, koska aina yrittäjä ei osaa ajatella, mitkä kaikki asiat vaikuttavat sen tiedon tuottamiseen.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mielestä kirjanpitäjän ja asiakasyrityksen välinen suhde pitää olla avoin, luottamuksellinen ja aktiivinen. Aktiivisuutta vaaditaan kummaltakin osapuolelta. Kirjanpitäjän on tärkeää esimerkiksi ymmärtää, mitä yritys tekee ja mikä sen ansaintalogiikka on. Usein kirjanpitäjillä on liian vähän tietoa, mikä hankaloittaa heidän työtään. Huomattavasti parempi vaihtoehto olisi se, että yrittäjät ennemmin kertoisivat liikaa, kuin liian vähän. Tämä vaatii kuitenkin myös aktiivisuutta kirjanpitäjiltä. Heidän tulee itse pyytää ja kysellä tietoja, koska yrittäjät eivät välttämättä edes ymmärrä, mitkä asiat vaikuttavat tiedon tuottamiseen. Jotta kyselemistä ja utelua ei pidettäisi tunkeilevana, täytyy kirjanpitäjien kertoa, miksi asioista kyselään ja mihin ne liittyvät. Kirjanpitäjät tuottavat tiedon heillä olemasta olevasta materiaalista ja silloin on erityisen tärkeää, ettei mitään oleellista tietoa jää pois. Asiakkaiden tulee tuntea olevansa niin sanotusti hyvissä käsissä.

*”Kyllähän se niin on, että kirjanpitäjä/tilitoimisto on yrittäjän paras kaveri.”  
(Haastateltava A)*

*”Avoin, välitön ja luottamuksellinen.” (Haastateltava F)*

*”Se ehkä, mikä aina on kun vertailla entiseen, niin kyllähän toi etäisyys ja fyysisen kontaktin puute vaikuttaa (toki teknologia on kehittynyt), että kyllähän se aiheuttaa haasteita.” (Haastateltava E)*

Vaikka tutkimukseen osallistuneista yrityksistä valtaosa on aloittanut yhteistyön Trust Accountsin kanssa melko hiljattain, kuvasivat he heidän välistään suhdettaan hyväksi, avoimeksi, välittömäksi ja luottamukselliseksi. Jokainen heistä koki, että he pystyvät olemaan puolin ja toisin yhteydessä kaikkien asioiden tiimoilta. Eräs haastateltavista kuvasi kirjanpitäjää yrittäjän parhaaksi kaveriksi. Eräs haastateltavista mainitsi kuitenkin pitkän välimatkan haasteeksi yhteistyölle, vaikka nykyajan teknologia mahdollistaa yhteydenpidon ajasta ja paikasta riippumatta. On täysin ymmärrettävää, että joitakin asioita olisi helpompaa hoitaa kasvokkain. Ihmisiä on erilaisia, toiset hoitavat mieluiten asiat kasvokkain ja toiset taas suosivat muita, yleensä vähemmän aikaa vieviä keinoja, kuten yhteydenpitoa sähköpostitse tai puhelimitse.

*”Kyllähän sitä olisi vielä todella paljon laajennettavissa, mutta sanotaan, että tällä hetkellä me tarjotaan kaikkea, mitä on kysytty.” (Haastateltava H)*

*”Tilitoimistoksi me tarjotaan kaikkea, mitä tilitoimistot yleensäkin tarjoavat. Eli ihan siihen laajaan konsultointiin, yrityskauppoihin, sukupolvenvaihdoksiin ja tämän tyyppisiin asioihin tarjotaan palvelua, mitä osassa toimistoissa ei tarjota tai niitä haetaan sitten jostain lakiasiantoimistosta.”*

*(Haastateltava I)*

*”On siinä kehitettävää, että varsinkin tämä, mitä isomman pään asiakkaat haluavat, niin reaaliaikaisuutta.”* (Haastateltava J)

Palveluiden osalta Trust Accountsin asiantuntijat kertovat tarjoavansa kaikkia palveluita, mitä heiltä on tähän mennessä pyydetty. He kuitenkin myöntävät, että myös kehitettävää löytyy. Tilitoimistona he tarjoavat kaikkia niitä palveluita, mitä tilitoimistot yleensäkin tarjoavat. Lisäksi palveluita tarjotaan aina laajaan konsultointiin, yrityskauppoihin, sukupolvenvaihdoksiin ja muihin sen tyyppisiin asioihin, mitä ei välttämättä jokaisessa tilitoimistossa yleensä tarjota. Trust Accountsin tämän hetkisillä järjestelmillä pystytään palvelemaan valtaosa asiakkaista, mutta mitä suurempi asiakas kysymyksessä, sitä enemmän haasteita järjestelmät aiheuttavat. Isommat yritykset tarvitsevat reaaliaikaisempaa tietoa, mitä Trust Accountsin järjestelmät eivät vielä täysin tällä hetkellä pysty tuottamaan. Lisäksi raportit ja niiden integrointi tietojärjestelmiin ei ole vielä täysin halutulla tasolla eikä heillä ole käytössä sellaisia ennustustyökaluja, joiden avulla tulevaisuutta voitaisiin ennustaa paremmin.

*”Kaikki mitä on pyydetty, niin on saatu.”* (Haastateltava F)

*”Se, mitä mä sinne kaipaisin, olisi jatkossa pääsyä suoraan sisään siihen omaan raporttimassaan.”* (Haastateltava B)

*”He itsekin sen tietävät, että se reaaliaikaisuus on se, mihin heidän pitää satsata.”* (Haastateltava G)

*”Trustilla on siinä omassa järjestelmässään tällainen sähköinen analyysipalvelu yrityksille, oy-muotoisille, jossa pystyy katsomaan vähän niin kuin liikennevalojen kautta sitä, että miten se homma toimii ja missä mennään. Mutta se ei tällä hetkellä vielä oikein toimi tällaiselle yhdistystyyppiselle, niin sitä me kovasti toivottaisiin, että me jossain vaiheessa saataisiin se käyttöön.”* (Haastateltava F)

Haastateltavat asiakasyritykset olivat pääasiassa tyytyväisiä Trust Accountsin palvelutarjontaan. Suurin osa heistä kokee saaneensa, mitä ovat pyytäneetkin. Aivan kuitenkin heidän omatkin asiantuntijat kertoivat jo, kehitettävää kuitenkin löytyy. Asiakkaiden kaipaamia muutoksia olivat muun muassa helpompi pääsy raportointimassaan sekä reaaliaikaisuus. Myös laskuihin pureutumisen toivottiin helpottuvan ja muuttuvan yksinkertaisemmaksi ja luettavammaksi. Kattavimmille palveluille ei sinänsä koeta tarvetta, vaan nykyisiin järjestelmiin voitaisiin tehdä parannuksia muun muassa juuri reaaliaikaisuuden ja käytettävyyden osalta. Trust Accountsilla käytössä oleva Analytics-palvelu ei tällä hetkellä toimi yhdistyksillä ja siihen toivottiin erään haastateltavan toimesta muutosta. Myös heidän yritykselleen tällainen ohjelma, jonka avulla liiketoimintaa voidaan seurata, olisi tarpeellinen.

*”Reklamaation kaltaiset tilanteet yleensä johtuvat väärinymmärryksistä, joka kertoo jälleen kerran kommunikaation puutteesta. Eli asiakas olettaa, että me tehdään jotain asioita ja me sitten tulkitaan sopimusta tai ollaan siinä uskossa, ettei tohdita asiakkailta kysyä, että hoitaako asiakas itse tietyt asiat vai tilitoimisto.” (Haastateltava H)*

Teoriaosuudessa mainittiin, että asiakkaat liian harvoin ilmaisevat tyytymättömyytään palveluihin. Trust Accountsin asiantuntijat ovat osittain samalla linjoilla. Palautetta annetaan yleensäkin liian vähän. Yleensä yhteydessä ollaan esimerkiksi virheiden sattuessa, jotka puolestaan johtuvat yleensä väärinkäsityksistä. Väärinkäsitykset taas kertovat kommunikaation puutteesta. Esimerkiksi asiakas odottaa tilitoimiston/kirjanpitäjän tekevän jonkun tietyn asian, kun taas tilitoimisto tulkitsee sopimusta asian osalta ja sitten on mahdollisuus, että jää selvittämättä, hoitaako asiakas itse vai tilitoimisto kyseisen asian. Heidän mielestään positiivista palautetta annetaan negatiivista palautetta vähemmän tai sitten kirjanpitäjät jättävät kertomatta saamansa positiivisen palautteen ylemmille tahoille omasta vaatimattomuudestaan.

*”Kyllä olemme ilmaisseet tyytymättömyytemme, mikäli tarvetta on ollut.” (Haastateltava A)*

*”On ihan suoraan tuotu se asia keskusteluissa esille ja me ollaan käyty se asia lävitse ja sitten homma on korjattu. Niin sen pitää mennä. Mun mielestä he ovat reagoineet tällaisiin ongelmatilanteisiin oikein hyvin.” (Haastateltava F)*



Haastatelluista asiakasyrityksistä jokainen kertoi ilmaisseensa tyytymättömyytensä tai ilmaisisi tyytymättömyytensä, mikäli siihen on tarvetta. Asia on otettu yleensä esille tilitoimiston yhdyshenkilön tai jonkun muun vastaavan kanssa, jonka kanssa asiaa on lähdetty käymään läpi ja tekemään tarvittavat korjaukset. Asiat on kuulemma käyty läpi yhdessä hyvässä hengessä ja ongelmatilanteisiin on reagoitu hyvin. Muutamalla asiakkaalla on kuitenkin ollut yksittäisiä kertoja, jolloin yhteys ei ole toiminut ja väärinkäsityksiä on siitä syystä sattunut.

#### 4.4.3 Raportointi

*”Ennen kaikkea palvelee yrittäjää ymmärtämään ja kehittämään liiketoimintaansa. Me tuotetaan tietoa sen olemassa olevan tiedon perusteella, joten jos asiakas toimittaa meille sen aineiston 1,5 kk jäljessä (vaikka onkin verottajan aikataulussa), niin toki mekin silloin raportoidaan 1,5 kk vanhaa tilannetta.” (Haastateltava H)*

*”Mun mielestä niin kuin päätökset pitäisi pystyä näkemään yrityksen historiasta ja siltä raportilta. Että mitä on tehty joskus ja mitä on investoitu joskus, pitäisi niin kuin pystyä löytämään sieltä. Ellei sitä löydä, niin se investointi on ollut joko turha tai se päätös on ollut huono tai sitten ne mittarit, millä sitä mitataan, ovat väärinä.” (Haastateltava I)*

Taloushallinnon raportoinnin tärkein tehtävä on Trust Accountsin asiantuntijoiden mielestä kertoa, miten yrityksellä menee sekä auttaa yrittäjää ymmärtämään ja kehittämään omaa liiketoimintaansa. Raportoinnin avulla pitäisi pyrkiä katsomaan tulevaisuuteen, eikä menneisyyteen. Esimerkiksi, jos asiakas toimittaa kirjanpitäjälle aineiston puolitoista kuukautta myöhässä, silloin myös raportoidaan puolitoista kuukautta vanhaa tilannetta, vaikka ollaankin verottajan aikataulussa. Tällöin voi tulla kiire reagoida tai voidaan jopa olla liian myöhässä reagoimaan johonkin tilanteeseen. Siitä syystä olisikin tärkeää, että yrittäjä ja kirjanpitäjä löytäisivät yhteisen rytmin, joka takaisi luotettavan ja oikea-aikaisen raportoinnin. Pelkkä kuukausittainen tuloslaskelma ja tase eivät riitä, ellei ymmärretä tai muisteta, mitä aiemmissa kuissa on tapahtunut. Toimeksiantajayrityksen talousjohtajan mielestä yrityksen historiasta ja raporteista tulisi nähdä esimerkiksi aiemmat investoinnit. Jos niitä ei pysty raporteista näkemään, on investointipäätös todennäköisesti ollut joko turha tai sitten sitä mittaavat

mittarit ovat väärinä. Monet etenkin pk-yritykset saattavat tehdä muun muassa juuri investointipäätöksiä ilman, että tietävät tilanteen tarpeeksi hyvin.

*”Kyllähän tuloslaskelma ja tase, joista sä voit jo lukea yrityksestä aika paljon.” (Haastateltava H)*

*”Mutta sitten kai jokaisen yrityksen pitäisi kai pystyä löytämään ne itselle tärkeät asiat, mitkä ovat oleellisia sen oman liiketoiminnan kannalta.” (Haastateltava I)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mielestä tuloslaskelma ja tase kertovat yleensä yrityksestä paljon ja ovat monelle yritykselle ne tärkeimmät raportit. Jos halutaan katsoa kuitenkin isommassa mittakaavassa, niin silloin tarvitaan tilinpäätös. Tilinpäätöksen liitetiedoissa kerrotaan niistä asioista, jotka eivät näy tuloslaskelmassa ja taseessa. Yritysten pitäisi tietää koko ajan missä ne menevät ja luoda sen avulla malleja tulevaisuuteen. Oleellista olisi löytää ne omalle yritykselle ja sen liiketoiminnalle tärkeimmät asiat, jota voidaan seurata ja mitata. Yrittäjien ei pitäisi tyytyä vain siihen, paljonko mikäkin luku on, vaan selvittää, mitä ne merkitsevät.

*”Käytämme Analyticsiä (sisältää monia erilaisia raportteja, mistä voi valita), sieltä hyödynnetään kaikki mahdollisia erilaisia raportteja.” (Haastateltava A)*

*”Meillä tulee siis normaalit kk-raportit, kuten tuloslaskelma ja tase. Lisäksi tulee kustannuspaikkaraportteja, mitä me sieltä seurataan.” (Haastateltava B)*

Tutkimuksen vastaajista kaikki kertoivat hyödyntävänsä raporteista vähintäänkin tuloslaskelmaa ja tasetta. Näiden lisäksi he seuraavat muun muassa kustannuspaikkaraportteja, ostolaskuraportteja, myyntiraportteja sekä erilaisia palkanlaskennan raportteja. Muutamalla vastaajista on käytössään Analytics-palvelu, jonka kautta he voivat seurata useita erilaisia raportteja. Lisäksi osa heistä seuraa ennusteita ja trendianalysejä liiketoiminnan kehittymisestä.

*”Meillä myyntiraportit b2b-asiakkaille tuotetaan itse, mutta kaikki niin kuin viralliset raportit, kuten kirjanpidot, saadaan tilitoimiston kautta.” (Haastateltava B)*

Lähes kaikki vastaajat ovat ulkoistaneet suurimman osan raportoinnista tilitoimistolle. Myyntiraportit moni vastaajista kuitenkin kertoo tekevän itse tai saavan ne tiedot jostain omista ohjelmistaan.

*”Mun mielestä se pitäisi pystyä 2-3 viikkoa sen kuukauden päättymisen jälkeen saamaan ulos. Silloin me voidaan vielä vaikuttaa siihen, mutta jos me 2 kuukautta vanhan tiedon varassa eletään, eikä tiedetä, mihin se tulevaisuus johtaa, niin me ollaan auttamatta liian myöhässä.” (Haastateltava I)*

*”No sanoisin melkein, että kaikilla yrityksillä vähintään sen kerran kuussa. Sitten tietysti on näitä ihan pieniä yrityksiä, millä on neljännesvuosi tai vuosi (raportointi), mutta silloinhan se toiminta on niin pientä. Tietysti, mitä suurempi yritys, niin sitten mielellään ihan reaaliaikaisesti.” (Haastateltava J)*

Trust Accountsin asiantuntijat mielestä raportit tulisi olla asiakkaiden saatavilla viimeistään seuraavaan kuun aikana, riippuen kuitenkin yrityksestä. Suomessa toimii paljon pieniä yrityksiä, joiden toiminta on niin vakiintunutta, että heille riittää raportit neljännesvuosittain tai jopa kerran vuodessa. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä tärkeämpää tietoa on saada raportit reaaliajassa. Myös maailman taloudellinen tilanne vaikuttaa, sillä kukaan ei tiedä varmaksi, millainen tilanne on kolmen tai vaikka kuuden kuukauden kuluttua.

*”Mehän saadaan ne periaatteessa ihan milloin vaan ulos sieltä ohjelmasta tai sitten vaihtoehtoisesti kerran kuussa kirjanpitäjältä.” (Haastateltava C)*

*”Kassataloushallinto-ohjelma tuottaa raportit päivittäin tuntitasolla. Tilitoimistolta saamme raportit kerran kuukaudessa. Heidän ohjelmistosta on mahdollista saada reaaliaikaista tietoa myynti- ja ostolaskujen osalta.” (Haastateltava A)*

*”Ei saada (riittävän usein). Ne tulisi saada kerran viikossa tai ainakin kaksi kertaa kuukaudessa. Niin kuin tilinpäätöskuukausittain, ainakin haluaisin nähdä puolessa välin kuuta, että missä mennään.” (Haastateltava E)*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakasyritykset saavat raportit kirjanpitäjältä kerran kuukaudessa, mutta analytics-ohjelman kautta raportteja on mahdollista seurata jo ennen, kuin kuukauden kirjanpito valmistuu. Vastaajista valtaosa oli sitä mieltä, että heille riittää raportit kerran kuukaudessa. Muutama oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät he saa raportteja oikea-aikaisesti ja ne tulisi saada useammin, kuin kerran kuukaudessa, jotta näkisi jo ennen kuukauden loppua, miten yrityksellä menee. Yhdellä vastaajista oli ollut ongelmia raporttien aikataulun suhteen, mitä selitti osittain tuore yhteistyökuvio tilitoimiston kanssa. Jokainen vastaajista kertoi kuitenkin seuraavansa yrityksensä taloutta reaaliajassa. Luultavasti kyse on kuitenkin enemmänkin myyntien ja kassan seuraamista, kuin kokonaisvaltaisen talouden seuraamisesta, sillä kaikki ovat ulkoistaneet, joko taloushallinnon kokonaan tai valtaosan siitä Trust Accountsille.

*”Mihin yritys on menossa ja mitä siltä halutaan. Lisäksi se, mistä asioista itse yrittäjä on kiinnostunut ja mitä hän raportoinnilta haluaa.” (Haastateltava H)*

*”No varmaan se, että se kertoo siitä yrityksen näkökulmasta ne sille oleelliset asiat. Ei kaikkien tarvitse seurata kaikkea, eikä kaikkien tarvitse ymmärtää kaikkea eikä kaikista yrityksistä tarvitse laskea kaikkea tai tuoda esiin kaikkea. Vaan, että löydettäisiin se yrityksen oman näköinen ja sitä johtoa ja omistajaa palveleva raportti.” (Haastateltava I)*

*”Pitää meidät ajan tasalla, että missä meidän taloustilanne on menossa. Että meille ei tule yllätyksenä, mitä sieltä tilinpäätöksestä tulee ja pystytään ennakoimaan riittävän nopeasti, jos näyttää, että on potentiaalisia ongelmia tai ongelmakohtia. Yritetään välttää ongelmia, ennen kuin niitä ongelmia syntyy.” (Haastateltava F)*

Yrityksen raportoinnin pitäisi kertoa yrityksen näkökulmasta kaikki sille tärkeät ja oleelliset asiat, neuvovat Trust Accountsin asiantuntijat. Kaikkea ei tarvitse laskea, seurata, tuoda esiin tai edes ymmärtää. Tärkeintä olisi saada raportointi sellaiseksi, että se palvelee yrityksen johtoa ja omistajia. Yrityksen strategia ja visio siitä mihin ollaan menossa, tulisi ottaa huomioon raportteja suunniteltaessa. Siitä syystä johtajajomistajien on erittäin tärkeää tuntea oma liiketoiminta, jotta raportointi hyödyttäisi heitä mahdollisimman paljon liiketoiminnan johtamisessa. Raportoinnin tulisi olla kombi-

naatio tulevaisuudesta ja historiatiedosta. Jotta raportointi palvelisi yrittäjää ja johtoa, täytyy raportointia hioa yrityksen tarpeita vastaavaksi kirjanpitäjän kanssa. Kirjanpitäjän ja tilitoimiston tehtävä on kertoa, mitä mikäkin tarkoittaa ja miten niiden muutokset vaikuttavat mihinkin. Kun kirjanpitäjä osaa selittää nämä yrittäjälle tai johdolle, mennään oikeaan suuntaan. Valitettavan usein yrittäjät tai muut johtohenkilöt eivät kuitenkaan osaa sanoa, millaista raportoinnin tulisi olla tai mitä he sen haluaisivat olevan. Tällaisissa tilanteissa kirjanpitäjän rooli korostuu, sillä heidän tulee auttaa yritystä saamaan juuri sellaisen raportoinnin, kun heille on tarpeen.

*”Varmaan semmoinen luettavuus, että pienessä määrässä on paljon informaatiota. Aika monelle se visuaalinen raportointi on sitten ollut sellaista silmiä avaavaa. Eli erilaisilla analytiikka-työkaluilla voidaan tuoda sellaista näkemystä siihen, että kerrotaan se sama asia eri näkökulmasta.”*  
(Haastateltava H)

*”Nykyaikana ei mun käsittääkseni enää, tai minun mielestä enää, rajoita se tekninen valmius tai osaamisen puute, vaan se on enemmänkin, mitä pitää osata vaatia.”* (Haastateltava I)

Trust Accountsin asiantuntijoiden mielestä raporttien pitäisi ensinnäkin kertoa oikeista asioista, olla helposti ymmärrettäviä ja luettavia sekä sisältää mahdollisimman paljon informaatiota pienessä määrässä. Raporttien visuaalisuus voi myös parantaa niiden luettavuutta ja olla jopa silmiä avaavaa. Esimerkiksi erilaisilla analytiikka-työkaluilla on mahdollista tarkastella asioita erinäkökulmista. Monet näistä asioista on taloushallinnon ammattilaisille itsestään selviä asioita, mutta esimerkiksi pienyrittäjille voisi olla tärkeää nähdä asioita myös eri näkökulmista. Tänä päivänä ainakaan tekninen valmius tai osaamisen puute ei pitäisi olla esteenä raportoinnin muokkaamiselle, vaan omistaja-johtajien pitää pikemminkin osata vaatia, mitä he raportoinnilta haluavat. Ei ole tarkoituksen mukaista, yrityksen tai kirjanpitäjän näkökulmasta, tuottaa sellaista tietoa, mitä ei tarvita tai osata hyödyntää. Yhä useampi etenkin pk-yrityksen omistaja-johtaja osaa tänä päivänä pyytää heidän tarpeisiin sopivia raportteja. Kirjanpitäjän rooli on näissä tapauksissa suuri, sillä heidän tehtävänä on toimia niin sanotusti myyjänä, eli tarjota heidän asiantuntijapalveluita. Valitettavasti kirjanpitäjät eivät koe itseään myyjiksi ja siksi se jää liian usein tekemättä.

*”Lähinnä ne puutteet koskevat varmaan sitä informaatiota, eli he kokevat, että se ei ole riittävän tarkalla tasolla tai riittävän eriytettyä.” (Haastateltava H)*

*”Raportteja lähtökohtaisesti voidaan rakentaa, vaikka minkälaisia, mutta tuottaako se oikeasti sitä, mitä tarvitaan. Monesti asiakkailta on toiveena, että he haluavat sen todella tarkalla tasolla ja sitten onkin kriittinen ajattelu tarpeen, että me tuotetaan semmoista tietoa, mutta mikä on sen lisäarvo. Eli vaikka tämä on liiketoimintaa, niin ei myydä sellaisia raportteja, mitä asiakas ei tarvitse. Eli jos me ammattilaisena koetaan, että joku tietty taso on riittävä, niin sellaisia me sitten tarjotaan.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiakkaat ovat yleisesti ilmaisseet tyytyväisyyttään, mutta myös tyytymättömyyttään raportteihin tarvittaessa. Puutteet raporteissa yleensä koskevat informaatiota, jonka ei koeta olevan riittävän korkealla tasolla tai eriteltyä riittävän tarkasti. Raportteja on mahdollista Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan mahdollista rakentaa vaikka minkälaisia, mutta tarvitaan myös kriittistä ajattelua sen suhteen, mikä todella on yritykselle tarpeen. Vaikka kyse on Trust Accountsille liiketoiminnasta, eivät he tarjoa asiakkaille sellaisia raportteja, mitä asiakkaat eivät tarvitse. Jos asiakkailta on kuitenkin jotain erityistoiveita, keskustellaan heidän kanssaan siitä, mikä niiden raporttien tuottama lisäarvo on. Jokaiselle yritykselle voidaan rakentaa juuri heitä palveleva raportti, jos vain asiakkaat osaavat pyytää ja ovat myös valmiita maksamaan siitä. Niiden tuottama hyöty pitää nähdä myös siitä näkökulmasta. Raportit pyritään kuitenkin jo lähtötasoltaan rakentamaan sellaiseksi, ettei muutokselle olisi tarvetta ja muutoksia tarvitsisi tehdä mahdollisimman vähän, sillä muutokset aina vaikuttavat myös vertailtavuuteen. Toisilla yrityksillä, joiden liiketoiminta esimerkiksi kasvaa kovalla vauhdilla, voi olla tarvetta tehdä muutoksia useitakin kertoja tilikauden aikana, mutta heidän tulee huomioida niiden vaikutus vertailtavuuteen.

*”Kyllä raportit vastaavat omia toiveita/tarpeita, muutoksille ei tarvetta.” (Haastateltava A)*

*”Kyllä vastaa nykyisellään, ne mitkä tulee tilitoimistolta. Ne, mitkä tuotan itse, ei vastaa toiveita tai tarpeita. Niiden pitäisi tulla automaattisesti.” (Haastateltava D)*

*”Viimeisimmäksi mä olen esimerkiksi pyytännyt, kun meillä siellä on sellaisia projekteja, jossa ei ole ollut enää viime eikä tänä vuonna toimintaa, niin että ne poistetaan sieltä raporteista pois.” (Haastateltava F)*

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jokainen oli tällä hetkellä tyytyväinen nykyisiin raportteihin, mitä he saavat Trust Accountsilta. Heistä suurin osa ei ole myöskään pyytännyt mitään muutoksia raportteihin. Ne vastaajat, jotka olivat toivoneet muutoksia raportteihin, kaipasivat raporteja useammin, reaaliaikaisempaa raportointia sekä lisää vertailutietoja aiemmilta vuosilta raportteihin. Lisäksi raporteilta oli poistettu esimerkiksi tarpeettomiksi jääneitä projekteja tai muuta toimintaa.

*”Ymmärryksen puute on se suurin tekijä, ei tiedetä mitä mikin tarkoittaa tai tutkitaan niistä vain tietyt asiat, kuten liikevaihto, mitä viivan alle jää (tulos). Usein ei ymmärretä tuloslaskelman ja taseen eroja, mikä tuottaa meille työtä.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden näkemyksen mukaan suurin osa omistaja-johtajista ei osaa lukea raporteja riittävän hyvin. Eroja kuitenkin löytyy. Jotkut osaavat lukea erittäin hyvin, osa ei osaa lukea, mutta pyytää apua ja sitten on niitä, jotka eivät osaa lukea, mutta eivät myöskään pyydä apua. Asiantuntijoiden mukaan yritykset eivät hyödynnä raporteja riittävässä määrin tällä hetkellä. Syitä tähän on esimerkiksi ymmärryksen puute ja se, että raporteilta tutkitaan vaan tiettyjä asioita, eikä tarkastella kokonaisuutta. Taloushallinto saatetaan kokea vain välttämättömäksi pahaksi, eikä siten olla niin kiinnostuneita siitä.

*”Ainahan voi oppia, kun ei ole mikään talousammattilainen. Kyllä nyt pääsääntöisesti ymmärtää ne päärivit, mutta sellainen analysointi voisi olla, mihin kaivattaisiin apua. Tällaista controller-koulutusta siitä, mikä voi olla pielessä.” (Haastateltava E)*

Jokainen haastattelun vastaajista koki kuitenkin pystyvänsä lukemaan ja ymmärtämään raporttien sisältämän informaation ainakin suurimmalta osin. Tietyissä asioissa kuitenkin koettiin tarvittavan tulkinta-apua. Tässä tullaan siihen, että yritysten pitää osata kysyä apua, mutta myös tilitoimiston pitää osata tarjota apua.

*”Koulutustaustalla ei ehkä niin suurta merkitystä, mutta luettavuus on juuri se, mikä vaikuttaa. Meidän pitäisi pystyä tarjoamaan ja asiakkaan pitäisi kertoa itsestään ja omaksumiskyvystään, jotta me voidaan tarjota*

*oikeanlaista raportointia. Toisille visuaalisuus on tärkeää ja toisille numerot.” (Haastateltava H)*

*”Ulkoistetussa palvelussa raha on usein ajuri, esim. uskalletaan kysyä, mutta mietitään heti, mitä se maksaa.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan puutteet raporttien hyödyntämisessä johtuvat muun muassa raporttien luettavuudesta ja niiden lukutaidon puutteesta. Kun on kyse ulkoistetusta palvelusta, myös rahalla on iso rooli. Raha on yleensä se, mikä ratkaisee, eikä se, mikä sen tiedon arvo yritykselle todellisuudessa on. Yritysten omistaja-johtajien koulutustaustalla ei nähdä olevan niin suurta merkitystä raporttien lukemisen suhteen, vaan kyse on enemmänkin siitä, että jokainen ihminen on erilainen ja siten suhtautuu myös raporteihin eri tavalla. Esimerkiksi toiset haluavat itse tarkastella ja tutkia raporteja rauhassa, kun toiset taas haluavat käydä ne läpi yhdessä jonkun muun kanssa.

*”Raporteissa huomio kiinnittyy tunnuslukuihin. Ei ole niinkään väliä, onko tiedot esitetty graafisesti vai numeerisessa muodossa. Graafisessa muodossa oleva tieto on kuitenkin aina ”kivempi”.” (Haastateltava A)*

*”Ensinnäkin tietojen oikeellisuuteen ja luotettavuuteen.” (Haastateltava E)*

*”Me vertaillaan aika paljon tätä vuotta edelliseen vuoteen ja budjettiin. Tietysti poikkeamiin kiinnitetään aika paljon huomiota. Se ennuste on ehkä se, mitä mä nykyään seuraan kaikista eniten.” (Haastateltava F)*

*”Sekin nyt tietysti, kun yritys on tässä vaiheessa, niin siellä joutuu kiinnittämään huomiota vähän eri asioihin. Mutta se, mihin me kiinnitetään huomiota, on tuloslaskelma, myynti, ostot, palkat ja sit meillä, varsinkin alkuvaiheessa, kiinnitetään markkinointikuluihin huomiota.” (Haastateltava G)*

Raporteissa huomio kiinnittyy erilaisiin asioihin, riippuen yrityksestä ja sen kiinnostuksen kohteista. Myös haastatteluun osallistuneet yritykset kiinnittävät huomiota hyvin erilaisiin asioihin, kuten tunnuslukuihin, pääoman riittävyyteen, kustannuspaikkoihin, mitä ”viivan alle” jää, poikkeamiin, ennusteisiin, myynteihin, ostoihin, palkkioihin ja markkinointikuluihin. Vastaajista moni kertoi myös vertailevansa esimerkiksi kulu-



van vuoden lukuja edelliseen vuoteen ja budjettiin. Myös ennusteet ohjaavat yrityksen liiketoimintaa kehittymään oikeaan suuntaan. Se, mihin yritykset raporteissa kiinnittivät huomiota, riippui hyvin paljon siitä, oliko kyseessä vasta liiketoimintaa aloittava yritys vai jo pidemmän aikaa toiminnassa ollut yritys. Yrityksen liiketoiminnan alkuvaiheessa joudutaan yleensä huolehtimaan pääoman riittävydestä ja kuluista.

*”Ei se mulle vaikuta millään tavalla, että ovatko ne raportit numeerisessa vai graafisessa muodossa. Mä oon tässä vuosien varrella melko tottunut lukemaan raportteja. Ehkä minulle kuitenkin se helpoin tapa on lukea ne raportit ihan normaalimuodossa (numero).” (Haastateltava B)*

*”Taulukko on hyvä esimerkiksi, jos pitää itse luoda jotain tietoa ja tehdä vertailua. Saa ilmoitettua ja laskettua helposti, mutta eihän se muuten ole luettavampi. Kaivattaisiin myös tekstimuotoon tärkeimmät analyysit, joko raporttien alkuun tai loppuun.” (Haastateltava E)*

Osa vastaajista haluaa lukea raportit numeerisessa muodossa, kun taas toiset kokiivat graafisen muodon paremmaksi ja havainnollisemmaksi. Vastaajista jokainen kokee pystyvänsä lukemaan raportteja ja lukee niitä mieluiten numeerisessa muodossa, mutta pitivät kuitenkin hyvänä ideana graafisten kuvioiden lisäämistä raportille. Osa informaatiosta on selkeämpää ilmoittaa numeerisessa muodossa, mutta graafisen kuvion avulla ehkä poikkeamat erottuvat ja vertaileminen on selkeämpää. Osa vastaajista myös kaipasi sitä, että raporteissa olisi, joko raportin alkuun tai loppuun, lisätty analyysi, jossa kerrotaisiin lyhyesti kaikki oleellimmat ja tärkeimmät asiat tekstimuodossa. Osa vastaajista taas ei kokenut tällaista muutosta tarpeelliseksi.

*”Asiakkaan pitäisi kertoa, missä muodossa hän sen tiedon haluaa ja meidän kertoa, missä muodossa sitä on saatavilla. Aina he eivät osaa kertoa, miten sen haluaisivat.” (Haastateltava H)*

Ei voida siten todeta mitenkään yleistyksenä kaikista vastaajista, että raporttien tulisi sisältää sekä numeroita että graafeja tai ainoastaan toista. Päinvastoin, tilitoimiston tulee käydä yksilöllisesti asiakasyritysten kanssa läpi raporttien ulkoasu ja se, missä muodossa mikäkin tieto kerrotaan. Osalle yrityksistä voisi olla tarpeen lisätä pienenmuotoinen tekstimuodossa oleva analyysi, joka kertoisi omistaja-johtajille raporttien sisältämän tärkeimmän informaation. Myös Trust Kapitalin asiantuntijat omat samoilla

linjoilla. On asiakkaan tehtävä kertoa, missä muodossa he tiedon haluavat ja toisaalta tilitoimiston velvollisuus on kertoa, missä muodossa tietoa voi saada ja perustella niiden tarve.

*”Ei ole mitään parannusehdotuksia, koska tällä hetkellä kaikki toimii hyvin.” (Haastateltava A)*

*”Reaaliaikaisuus ja sitten tietenkin kun ollaan yrityksen alkuvaiheessa, niin sitä liikevaihdon kehitystä, että mihin suuntaan ollaan menossa.” (Haastateltava G)*

*”Voisin vaikka itse naputtaa sen budjetin sinne ensi vuodeksi suoraan sinne järjestelmään. Nythän se on niin, että nehän on syötetty sinne järjestelmään. Se olisi aika hyvä, että sitä voisi vaikka itse käydä muuttamassa. Meillä niin kuin liiketoiminta muuttuu nopeasti ja vaikka loppuvuodesta jouduttaisiin laittamaan enemmän markkinointiin, niin mä pääsisin itse muokkaamaan sitä tietoa.” (Haastateltava G)*

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista vastaajista ei osannut sanoa, miten tämän hetkistä raportointia voitaisiin parantaa. Trust Accountsin tulisi panostaa etenkin raporttien reaaliaikaisuuteen, missä heillä tällä hetkellä olisi kehittämisen varaa. Eräs vastaajista toivoi myös, että raportteihin käsiin pääsy helpottuisi. Tällä hetkellä he odottavat, että joku toimittaa raportit heille tilitoimistolta kirjanpidon valmistuttua. He kuitenkin toivoivat, että heillä olisi mahdollisuus päästä raportteihin käsiksi esimerkiksi jonkun pilvipalvelun kautta, mistä he sitten voisivat tarvittaessa ladata raportteja. Lisäksi myös ennustamiseen toivottiin sellaista budjetointityökalua, jonka avulla ennustetta voitaisiin muokata myös tilikauden aikana liiketoiminnan kehittyessä. Esimerkiksi liiketoimintaa vasta aloittelevien yritysten kohdalla liiketoiminta voi muuttua todella voimakkaasti tilikauden aikana, jolloin omistaja-johtajien olisi hyödyllistä päästä muokkaamaan ennusteita. Tällä hetkellä ennen tilikautta tehtyä ennustetta ei pääse muuttamaan tilikauden aikana.

#### 4.4.4 Taloushallinnon informaatio

*”Mitä enemmän yritys tekee, touhuu, kasvaa ja kehittyy, ja mitä monipuolisemmin ja yritysmäisemmin se toimii, niin sitä enemmän taloushallinnon informaation rooli korostuu.” (Haastateltava I)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan taloushallinnon informaation rooli korostuu, mitä suurempi yritys on kyseessä ja mitä enemmän se haluaa kehittyä ja kasvaa. Tällä hetkellä kuitenkin useat yritykset hyödyntävät asiakashallinnan (CRM) ja toiminnanohjauksen (ERP) järjestelmien tuottamia raportteja enemmän, kuin taloudellisia raportteja. Jokainen tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on sitä mieltä, että taloushallinnon informaatiolla on keskeinen ja erittäin tärkeä merkitys heidän yrityksille. Sen avulla tiedetään, miten yrityksellä oikeasti menee ja sen avulla voidaan toimintaa ohjata haluttuun suuntaan. Jos yrityksen talous ei toimi, ei toimi yrityskään, ainakaan kovin pitkään.

*”Päätöksenteko varmasti, sitten on myös paljon semmoista lyhytjänteistä ajattelua ja kassanhallintaa. Kriisitilanteissa alkaa kiinnostaa, jos toiminta on tappiollista, niin miten kauan rahat riittävät? Sitten myös osingon jako. Raportoinnissa kiinnostaa, että paljonko on mahdollista itselleen voittoa jakaa.” (Haastateltava H)*

*”Vaikka, jos mietitään laajennetaanko toimintaa vai ei, palkataanko lisää työntekijöitä, tehdäänkö sivupiste johonkin toiseen kaupunkiin, ulkoistetaanko ja ostetaanko alihankintana joku työvaihe.” (Haastateltava J)*

*”Investoinnit, voitonjakotilanteet, lainan hakeminen, erilaiset muut sopeuttamistilanteet (erilaiset maksuaikataulut kriisitilanteissa, esim. verotajan, ulosottoviranomaisen tai rahoittajan kanssa), rahoitusneuvotteluisa (TEKES), erilaiset palkkaustilanteet, yt-neuvottelut ja yleensä resursointi.” (Haastateltava H)*

Yleisimmät tilanteet, jossa taloushallinnon informaatiota hyödynnetään, ovat Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan erilaiset päätöksentekotilanteet, kassanhallinta ja osingonjako, eli kuinka paljon on mahdollista jakaa osinkoa tilikaudelta. Mahdollisia päätöksentekotilanteita ovat esimerkiksi liiketoiminnan laajentaminen toiseen kaupunkiin, uusien työntekijöiden palkkaaminen ja toimintojen ulkoistaminen. Lisäksi ta-

loushallinnon informaatiota voidaan hyödyntää haettaessa yritykselle lainaa tai muissa rahoitustilanteissa, palkkaustilanteissa, yt-neuvotteluissa tai muissa erilaisissa sopeuttamistilanteissa, kuten esimerkiksi maksuaikatauluissa kriisitilanteissa.

*”Mutta vieläkin enenevässä määrin kaipaisin sitä ennakointia, eikä vasta siinä vaiheessa, kun se tilanne on jo käsillä. Siinä tilanteessa kaikki on jo vaikeampaa.” (Haastateltava H)*

Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan valitettavan usein on kuitenkin niin, että yrityksiä alkaa kiinnostaa taloushallinnon informaatio vasta kriisitilanteissa, esimerkiksi, jos toiminnan huomataan olevan tappiollista. Tyypillisesti yritykset heräävät vasta tässä vaiheessa pohtimaan, kuinka kauan yrityksen rahat esimerkiksi riittävät. Jos taloushallinnosta saatavaa informaatiota olisi hyödynnetty jo aiemmassa vaiheessa, olisi toiminnassa ja kannattavuudessa tapahtuneet muutokset mahdollista huomioida jo aiemmassa vaiheessa ja siten jopa välttää ei-toivotut muutokset.

*”Keskivertaisista yrityksistä voitaisiin tehdä parempia, mikäli he olisivat informaatiota kiinnostuneita.” (Haastateltava H)*

*”Se vaatii myös kirjanpitäjältä/yhteyshenkilöltä sitä pelisilmää tosi paljon, että se saa juuri sille asiakkaalle kerrottua sillä tavalla, miten se asiakas haluaa sen tiedon ottaa vastaan, eikä asiakas koe sitä tuputtamisena tai myyntityönä, vaan että se tulee aidosti sieltä tarpeen näkökulmasta. Silloin tullaan aika vahvasti siihen luottamusasiaan.” (Haastateltava H)*

Taloushallinnon informaation hyödyntäminen vaatii kuitenkin myös yritykseltä melko paljon. Yrityksen omistajien ja johtajien on oltava aidosti kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja taloudesta. Lisäksi heidän tulee vielä ymmärtää, kuinka se toimii ja mitkä asiat vaikuttavat mihinkin. Trust Accountsin asiantuntijat kertovatkin, että keskinkertaisista yrityksistä olisi monesti mahdollista tehdä parempia, mikäli he vain olisivat kiinnostuneita taloushallinnon informaatiosta. Tämä vaatii myös taloushallinnon ammattilaisilta paljon. Heidän on tiedotettava asiakasta ja tuotava apu ja palvelutarjonta esiin asiakkaalle niin, että asiakas ei koe sitä ”tuputtamisena” tai myyntityönä, vaan tiedostaa, että sitä tehdään aidosti auttamistarkoituksessa. Kirjanpitäjän tai muun yhteyshenkilön tehtävänä on kertoa asiat siinä muodossa, miten asiakas tietoa haluaa ottaa vastaan. Raportoinnista puhuttaessa ajatellaan yleensä vain kirjallista rapor-

tointia, mutta sen lisäksi kirjanpitäjät voivat antaa myös ”suullista raportointia”. Suullisessa muodossa esitetty raportointi voi olla usein kirjallista hyödyllisempää, etenkin, jos asiakasyritys ei ole perillä yrityksensä taloudesta ja kaipaa apua informaation tulkitsemisessä. Tällöin kirjanpitäjän on usein helpompi selittää asia niin, että asiakas sen varmasti ymmärtää.

*”Hyödynnetään päätöksenteossa ja suunnittelussa. Sen avulla katsotaan menneisyyteen, mutta myös ennustetaan tulevaisuutta trendi-analyysien avulla.” (Haastateltava A)*

*”Totta kai myös, kun ollaan rahoitusta hakemassa, niin sillä informaatiolla on merkitystä niin nykyisille, kuin myös tuleville uusille rahoittajille.” (Haastateltava B)*

*”Suunnitelman pohjaksi, hallituksen tiedottamiseen ja näihin perusjuttuihin. Ja ilman muuta myös päätöksentekoon.” (Haastateltava C)*

*”Totta kai seurataan, että miten kilpailijoilla menee. Ei tietenkään päästä pureutumaan heidän tietoihin, vaikka nekin varmasti löytyisi (ainakin tilinpäätös). Tiedetään vaikka tällaisia alan yleisiä prosentiosuuksia liikevaihdosta ja myynnistä, mitä ne voivat olla.” (Haastateltava G)*

Tutkimukseen osallistuneet asiakasyritykset kertoivat hyödyntävänsä taloushallinnon informaatiota päätöksenteossa, suunnittelussa, haettaessa rahoitusta, hallituksen tiedottamisessa, kilpailijoiden analysoinnissa, henkilökunnan tiedottamisessa sekä toiminnan seurannassa, ohjauksessa ja tehostamisessa. Taloustiedolla he katsovat pääasiassa menneisyyteen, mutta sen avulla on myös mahdollista ennustaa tulevaisuutta erilaisten trendi-analyysien avulla. Toisaalta myös toiminnassa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin on mahdollista reagoida hyvissä ajoin ennen kuin on liian myöhäistä. Esimerkiksi startup-yrityksissä, kun toimintaa aloitettaessa joudutaan hakemaan toiminnalle rahoitusta, on taloushallinnon informaatiolla merkitystä niin nykyisille, kuin myös potentiaalisille uusille sijoittajille. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen vastaajan mielestä taloushallinnon informaatio on merkittävä osa päätöksentekoa, sillä se antaa tiedon siitä liikkumavarasta, joka yrityksellä on ja antaa reunaehdot ainakin osittain siihen, missä määrin yrityksen on mahdollista lähteä tiettyihin toimenpiteisiin.

*”Omasta puolesta hyödynnän riittävästi, mutta toisaalta kaipaisin välillä ulkopuolista neuvonantajaa, jotta asioihin saisi aina myös ulkopuolisen näkökulman. Siinä mielessä voisi hyödyntää enemmän.” (Haastateltava A)*

*”Tällä hetkellä hyödynnetään ihan riittävästi.” (Haastateltava C)*

*”Ei hyödynnetä riittävästi, että kyllä siinä olisi kehitettävää, sekä sisällön että tietojen hyödynnettävyyden osalta. Lisäksi, että osaisi tulkita ja lukea niitä tietoja oikein. Itse rakenteessa ja myös käyttäjissä on parantamisen varaa.” (Haastateltava D)*

Tutkimukseen osallistuneilta yrityksiltä kysyttäessä hyödyntävätkö he taloushallinnon tuottamaa informaatiota riittävästi, jakautuvat vastaukset. Osa vastaajista kokee, että he hyödyntävät taloushallinnon informaatiota riittävästi ja ottavat siitä niin sanotusti kaiken irti. Toiset taas kokevat, että enemmänkin voisi hyödyntää. He kokevat, että sekä raporteissa että niiden lukijoissa on parantamisen varaa. Tietojen lukemiseen ja tulkitsemiseen kaivattaisiin apua kirjanpitäjältä, sillä mitä enemmän niitä osataan lukea, sitä enemmän niitä myös oikeasti hyödynnettäisiin liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Lisäksi ulkopuolinen neuvonantaja toisi tilanteisiin aina sen ulkopuolisen näkökulman.

#### 4.5 Yhteenveto ja vastauksista johdetut kehitysideat

Haastattelun tarkoituksena oli paitsi löytää vastaukset tutkimusongelmiin, myös kerätä asiakkailta kehitysideoita siihen, kuinka Trust Accountsin raportointia voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Haastattelu rakennettiin teoriaosuudessa esitettyjen teemojen ympärille, jotka olivat ulkoistaminen, yrityksen ulkopuoliset neuvonantajat, raportointi ja taloushallinnon informaatio.

Vastaajista jokainen oli ulkoistanut yrityksensä taloushallinnon, joko kokonaan tai osittain. Taloushallinnosta oli ulkoistettu jokaiselta lakisääteiset palvelut, kun taas talousohjausta ei heistä kukaan ollut varsinaisesti ostanut, ainakaan säännöllisesti. Ulkoistamisella haetut hyödyt olivat melko samanlaisia jokaisella heistä: kustannustehokkuus, ydinliiketoimintaan keskittyminen, tehokkuus, ajankäyttö, sähköinen taloushallinto, luotettava taloushallinto sekä hyvä raportointi. Lähes kaikki vastaajista oli saavuttanut ulkoistamiselle asetetut tavoitteet, mutta petraamista toki löytyi. Varsinaisia haittoja ei kuitenkaan ollut kenellekään heistä ainakaan vielä tullut vastaan.

Trust Accountsin tarjoamiin palvelutarjontaan he olivat tyytyväisiä, etenkin lakisääteisten palveluiden osalta. Talousohjausta ja niin sanottua controller-palvelua osa heistä oli jäänyt kaipaamaan. Se kuuluu kyllä Trust Accountsin palvelutarjontaan, mutta ongelmana on luultavasti enemmänkin se, etteivät asiakkaat osaa pyytää eikä tilitoimisto osaa tässä tapauksessa myydä. Eräs vastaajista myös koki, että on tilitoimiston tehtävä tuoda esille heidän tarjoamat palvelut ja myydä niitä asiakkaille, kuin että asiakkaan pitäisi itse osata pyytää. Tilitoimisto ei voi heidän mielestään odottaa, että asiakas ymmärtää pyytää kaikkea, mitä he tarvitsevat.

Trust Accountsin asiantuntijat olivat vastaajien kanssa samoilla linjoilla. He tarjoavat tällä hetkellä vähintään kaikkea sitä, mitä muutkin tilitoimistot tarjoavat, mutta kehitettävää löytyy. Tällä hetkellä he tarjoavat asiakkailleen kaikkea, mitä heiltä on pyydetty. Jatkossa heidän tulee kuitenkin yhä enemmän korostaa kirjanpitäjille heidän rooliaan myydä asiakkaille heidän tarvitsemia palveluita, eikä odottaa, että asiakkaat osaisivat pyytää juuri sitä, mitä he oikeasti tarvitsevat.

Tyytyväisyyttään ja tyytymättömyyttään asiakkaat ilmaisevat Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan melko harvoin. Palaute usein esitetään yhteyshenkilöille tai kirjanpitäjille, joilta palaute ei välttämättä kantaudu ylemmälle tasolle. Heille kantautuvat

tiedot ovat pääsääntöisesti reklamaatioita, jotka yleensä johtuvat huonosta kommunikaatiosta ja ovat siten väärinymmärryksiä. Tutkimukseen osallistuneista asiakasyrityksistä jokainen kertoi antavansa palautetta tilitoimistolle tarvittaessa.

Yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia tutkimukseen osallistuneista asiakasyrityksistä jokainen kertoi hyödyntäneensä aiemmin ja hyödyntävän edelleenkin aina tarvittaessa. Säännöllistä ulkopuolisten neuvonantajien hyödyntäminen ei ole millekään yritykselle. Vastaajien keskuudessa suosituimpia neuvonantajia olivat lakimies, eri alan konsultit, pankit, kirjanpitäjä sekä muut eri toimialojen asiantuntijat. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei kukaan vastaajista maininnut kirjanpitäjää käyttämäkseen ulkopuoliseksi neuvonantajaksi. Kyse voi olla siitä, että kirjanpitäjä on tavallaan liian ”lähellä” vastaajia heidän asemansa vuoksi, eivätkä he siitä syystä pidä kirjanpitäjiä yrityksen ulkopuolisena neuvonantajana. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, ettei kirjanpitäjän nähdä olevan ulkopuolinen neuvonantaja vaan heitä pidetään ”ainoastaan” kirjanpitäjinä. Tämä voi olla yksi syy sille, miksi kirjanpitäjien ei ajatella olevan konsultteja, vaikka heidän työnkuvansa nykyään onkin yhä enenevässä määrin konsultointia.

Vastauksissa oli myös ristiriitaa sen välillä, että osa asiakkaista koki tarvitsevansa enemmän talousohjausta ja apua liiketoiminnan kehittämisessä, mutta kertoivat käyttävänsä yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia vain tarvittaessa. Jos heillä kerran selkeästi on tarvetta talousohjaukselle, eikö heidän silloin tulisi hyödyntää esimerkiksi juuri kirjanpitäjiä ja tilintarkastajia yrityksen ulkopuolisina neuvonantajina ja pyytää heiltä apua. Tässä tulee taas esille jo se, mistä on aiemminkin ollut puhetta. Asiakas ei osaa pyytää ja kirjanpitäjät eivät osaa tarjota palvelua. Trust Accountsin asiantuntijat kertoivat kouluttaneensa ja ohjanneensa kirjanpitäjiä siihen, että he tarjoaisivat ja myisivät asiakkaille palveluita, jotka heille on tarpeen. Myös jatkossa on tärkeää, että kirjanpitäjille korostetaan heidän rooliaan myyntihenkilönä.

Yleensä puhuttaessa palautteen antamisesta, ajatellaan automaattisesti negatiivista palautetta. Asiaa enemmän ratkaisee tyyli, jolla asia ilmaistaan. Huono ja negatiivinen palaute voidaan antaa positiivisessa mielessä ja rakentavassa hengessä. Suomalaisessa kulttuurissa on totuttu siihen, että vain tyytymättömyys ilmaistaan, kun taas tyytyväisyys jätetään yleensä ilmoittamatta. Trust Accountsin asiantuntijat olivat sitä mieltä, että asiakkailta saatu palaute on yleensä negatiivista ja se hyvä palaute,



mikäli sitä annetaan, esitetään yleensä kirjanpitäjille ja heiltä usein jää mainitsematta asiasta eteenpäin. Asiakasyritykset kokivat antavansa palautteen, olipa kyseessä hyvä tai huono palaute, aina silloin, kun sille on tarvetta. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä sen ansiosta palveluita on mahdollista kehittää paremmiksi.

Asiakasyritykset kokivat raportit erittäin tärkeiksi työvälineiksi liiketoiminnan johtamisessa. Niiden avulla pystytään seuraamaan paitsi yrityksen menneisyyttä ja tämän hetkistä tilannetta, mutta myös tulevaisuutta. Ennakointityökalujen avulla tulevaisuutta voidaan suunnitella melko tarkastikin, ottaen huomioon kuitenkin sen seikan, että tulevaisuus on aina epävarmaa, eikä kukaan tiedä varmasti, mitä tapahtuu. Vastaa- jista jokainen kertoi hyödyntävänsä taloushallinnon raportteja melko hyvin. Pääasias- sa niitä hyödynnettiin rahoitukseen ja sen hakemiseen, päätöksentekoon, kilpailijoi- den analysointiin ja muuhun yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tilan- teissa.

Trust Accountsin asiantuntijoiden yhtenä näkemyksenä on, että yleisesti yritykset eivät hyödynnä taloushallinnon raportteja riittävästi. Eroja raporttien hyödyntämises- sä kuitenkin löytyy, osa hyödyntää niitä hyvin, kun taas toisilla parantamisen varaa löytyisi. Yleensä, mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä useammin raportteja osa- taan hyödyntää niiden potentiaalin mukaisesti. Tähän tutkimukseen osallistuneet vas- taajat kuitenkin kokivat, että he hyödyntävät raportteja melko hyvin tai riittävän hyvin. Muutama vastaajista kuitenkin myönsi, että raportteja olisi mahdollista hyödyntää enemmänkin, mikäli he vain osaisivat. Näissä tapauksissa asia tulisi ottaa esiin kir- janpitäjien kanssa käytävissä keskusteluissa, jotta asia voitaisiin korjata. Tällöin kir- janpitäjä voisi käydä asiakkaan kanssa yhdessä läpi raportit ja selvittää selvennystä kaipaavat kohdat. Siinä tapauksessa myös asiakas saisi enemmän informaatiota ra- porteista irti ja sitä kautta he voisivat hyödyntää niitä yhä enemmän ja paremmin lii- ketoimintansa johtamisessa.

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, mistä puutteet raporttien hyö- dyntämisessä johtuvat. Tutkimukseen osallistuneiden asiakasyritysten vastauksista ei tähän kysymykseen löytynyt suoria vastauksia. Niin sanotusti rivien välistä on luet- tavissa kuitenkin se, että raporttien luettavuus on yksi merkittävä tekijä, mistä nämä puutteet voivat johtua. Raporttien sisältämät tiedot eivät ole sellaisessa muodossa, mikä lukijan ymmärtämisen kannalta olisi tärkeää tai tietoa ei ole esitetty riittävän sel-

keästi. Asiakasyritykset kokivat, että sillä on merkitystä, onko tiedot esitetty numeerisessa vai graafisessa muodossa. Jotkut asiat ovat helpommin ja selkeämmin esitettävissä ja ymmärrettävissä graafisessa muodossa, kun taas toiset asiat on parempi esittää numeerisessa muodossa. Raporttien luettavuutta voitaisiin myös kehittää kouluttamalla asiakasta lukemaan raportteja ja etsimään niistä ne heidän yritykselle tärkeimmät tiedot.

Kaikista selkein muutos, jota asiakasyritykset raporteihin kaipasivat, oli niiden reaaliaikaisuuden parantaminen. Osa yrityksistä koki saavansa tällä hetkellä raportit jo oikea-aikaisesta, mutta suurin osa vastaajista haluaisi saada raportteja useammin ja entistä nopeammalla aikataululle. Tai vaihtoehtoisesti he haluaisivat päästä käsiksi yrityksen talouden lukuihin jo raportointikauden aikana, jolloin he tietäisivät, mitä odottaa ja voisivat reagoida tarvittaessa jo raportointikauden aikana. Tällöin kirjallista raporttia ei välttämättä olisi tarvetta saada kuin kerran kuussa, kun raportointikauden aikana pystytään jo tarkastelemaan talouden lukuja ja tehdä niistä alustavia johtopäätöksiä. Myös raportointimassaan käsiksi pääsyyn toivottiin helpotusta. Tällä hetkellä osa raporteista on saatavissa pilvipalveluna tuotetuissa ohjelmissa, mutta ne voi olla hankala löytää sieltä, mikäli ei tiedä, mistä etsiä. Raportit on tälläkin hetkellä saatavissa ohjelmista ladattuna pdf-muodossa, joten tähän muutokseen ratkaisuna voisi olla asiakkaiden lisäkoulutus tilitoimiston tarjoamiin ohjelmiin ja niiden käyttöön.

Trust Accountsin asiakkaat voivat halutessaan käyttää Analytics-palvelua, joka kertoo tärkeimmät tunnusluvut ja tiedot yrityksen toiminnasta valitulta ajalta sekä numeerisessa muodossa että graafisessa muodossa esitettynä. Analytics-palvelu on tällä hetkellä käytössä kaikille yleisille yhtiömuodoille, mutta esimerkiksi yhdistykset eivät tätä palvelua voi hyödyntää. Myös tähän seikkaan kaivattiin muutosta. Vaikka esimerkiksi yhdistyksen tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, voisivat he saada uusia näkökulmia omaan toimintaan ja talouden hoitamiseen Analytics-palvelun kautta.

Tutkimukseen osallistuneista asiakasyrityksistä muutama vastaaja toivoi myös muutosta ennustamistyökaluihin. Tällä hetkellä esimerkiksi tilikauden ennusteet tehdään ennen tilikauden alkua. Yritykset tekevät ne, joko itsenäisesti tai yhteistyössä kirjanpitäjän kanssa. Ennen tilikauden alkua tai muuta tarkastelujaksoa ennen tehtyihin ennusteisiin ei tällä hetkellä voi tehdä muutoksia tilikauden aikana. Eräs vastaajista toivoikin, että ennustustyökalua muokattaisiin niin, että jatkossa siinä olisi mahdollista

tehdä muutoksia ennusteisiin, myös tilikauden aikana. Kuten jo aiemmin todettu, tulevaisuus on aina epävarmaa ja siitä syystä yrittäjille ja johtajille olisi hyödyllistä päästä muokkaamaan ennusteita aina tarvittaessa, kun voidaan jo nähdä millaisia muutoksia esimerkiksi lähiaikoina on tulossa. Etenkin palvelualoilla ennusteita voi olla hyvinkin vaikeaa tehdä ennen tilikauden alkua ja lyhyessäkin ajassa voi tapahtua suuria muutoksia, esimerkiksi asiakasmäärän suhteen, mikä näkyy heti muun muassa myynneissä ja sitä kautta myös tuloksessa.

Näiden kehitysideoiden lisäksi asiakkaalta tuli toive laskunäkymän muokkaamisesta. Tällä hetkellä asiakas pystyy järjestelmästä katsomaan laskut, jotka he ovat jo maksaneet ja pureutumaan niiden sisältämiin tietoihin. Kehitysideana olisi se, että jo maksettujen laskujen lisäksi samaan laskunäkymään saataisiin näkymään vielä tulossa olevat laskut. Tällöin olisi mahdollista nähdä yhdessä näkymässä kaikki jo maksetut laskut ja niiden lisäksi myös varaukset halutulta ajanjaksolta maksuun menevistä laskuista. Tämän avulla olisi helppo seurata, minkä verran yritykselle keskimäärin tulee laskuja maksettavaksi tietyn ajanjakson aikana.

Taloushallinnon tuottaman informaation rooli on merkittävä ja se on ymmärretty jokaisessa vastaajayrityksessä. Osa heistä oli sitä mieltä, että he voisivat hyödyntää taloushallinnon raportteja vielä enemmän, jos he vain osaisivat. Tähän asiaan olisi helpointa keksiä ratkaisu keskustelemalla tilioimiston ja kirjanpitäjän kanssa asiasta. Tässä tärkeintä olisi saada selville, missä muodossa ja millä tavoin he avun haluaisivat. Mahdollisuuksia on monia. Kirjanpitäjät ja tilioimistot yleensä voisivat esimerkiksi kouluttaa asiakkaita taloushallinnon suhteen ja kertoa, mihin seikkoihin heidän kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä erityisesti tulee seurata. Toisaalta, jos kyse on raporttien luettavuudessa, myös niitä voidaan selkeyttää luettavammaksi. Todennäköisesti vastaajista moni osaa lukea esimerkiksi tunnuslukuja ja tietää ainakin suunnilleen, mitä ne tarkoittavat, mutta eivät osaa tehdä muutoksia, millä niitä voitaisiin parantaa. Myös tähän ongelmaan olisi hyvä tarttua mahdollisimman pian, jotta siihen saadaan tehtyä muutos riittävän ajoissa. Liian usein ongelmiin tartutaan vasta siinä vaiheessa, kun on jo liian myöhäistä.

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenveto vastauksista johdetuista kehitysideoista.

Taulukko 2. Kehitysideat

Kehityskohde	Sisältö
<b>Raportoinnin reaaliaikaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaille mahdollisuus seurata yrityksen- sä taloutta reaaliajassa, jolloin poikkeamiin voidaan reagoida riittävän ajoissa.</li> <li>- Raportit pitää saada asiakkaan käytettä- väksi mahdollisimman pian raportointikau- den päätyttyä. Vastaavasti asiakkaiden tu- lee toimittaa tiedot riittävän ajoissa kirjan- pitäjälle. Ei riitä, että toimitaan esimerkiksi vain verottajan aikataulussa, koska silloin joudutaan jo tarkastelemaan melko vanhaa tietoa.</li> </ul>
<b>Raportit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raportteihin sekä numeerista, että graafi- sia kuvioita merkityksellisistä asioista. Osal- le asiakkaista voisi raportin loppuun tai al- kuun myös lisätä kirjallinen analyysi rapor- tin tärkeimmistä tiedoista.</li> </ul>
<b>Analytics-ohjelma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analytics-ohjelma käyttöön myös muille yhtiömuodoille, eikä ainoastaan sellaisille yrityksille, joiden yhtiömuoto on joku yleis- istä yhtiömuodoista (kuten esimerkiksi oy, ay, ky).</li> </ul>
<b>Laskunäkymä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laskunäkymässä voisi olla maksettujen las- kujen lisäksi nähtävissä myös lähiaikoina tai tietyllä ajanjaksolla maksuun tulevat laskut.</li> </ul>
<b>Budjetointityökalu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksille itselle mahdollisuus tehdä bud- jetteihin ja muihin ennusteisiin muutoksia, myös tilikauden aikana.</li> </ul>
<b>Asiakkaiden koulutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaita tulisi kouluttaa lukemaan ra- portteja, jotta he osaisivat hyödyntää nii- den sisältämää tietoa.</li> <li>- Asiakkaita tulisi myös kouluttaa ohjelmien käytössä, koska monet ”puutteista” johtui- vat siitä, etteivät asiakkaat osanneet etsiä tietoa oikeasta paikasta tai eivät osanneet hyödyntää kaikkia ohjelman toimintoja. (Esim. Analytics)</li> </ul>

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakasyritykset ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä Trust Accountsiin, niin heidän tarjoamiin palveluihin, kuin myös heidän henkilökun-  
taan ja siihen kuinka yhteistyö on toiminut. Asiakkaat ovat selkeästi valveutuneita ja  
haluavat seurata yrityksensä liiketoimintaa ja sen kehittymistä. Kehitysideat ovat kui-  
tenkin melko pieniä muutoksia tämän hetkiseen, joten jo siitä voidaan päätellä, että  
Trust Accountsin tarjoamat palvelut vastaavat melko hyvin asiakkaiden toiveita ja  
tarpeita.

Tutkimuksen tuloksena syntyneet kehitysideoita ovat täysin toteuttavissa, luultavasti ilman mitään isoja muutoksia järjestelmiin ja ohjelmiin. Osa asiakkaiden toivomista kehitysideoista, johtuivat siitä, etteivät he tieneet niiden toimintojen olevan jo mahdollista tällä hetkellä. Sellaisia ideoita ei ole lisätty kehitysideoita käsittelevään taulukkoon, koska ne järjestelmistä jo löytyvät, eivätkä ole siten tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tuloksia. Tästä syystä olisi tärkeää, että asiakkaita paitsi koulutettiin sekä lukemaan raportteja, mutta myös käyttämään Trust Accountsin asiakkaiden käytössä olevia ohjelmia, jotta asiakkaat saisivat niistä täyden hyödyn irti. Tällä hetkellä ohjelmia hyödynnetään jo melko paljon, mutta enemmänkin olisi mahdollista hyödyntää. Koulutuksen avulla asiakkaiden tietämystä ohjelmien ja järjestelmien toimintoista voidaan parantaa, jolloin niiden hyödyllisyys yrityksille myös kasvaa. Ja mitä enemmän niitä hyödynnetään ja mitä hyödyllisempiä ne asiakkaille ovat, sitä todennäköisemmin se näkyy myös asiakkaiden liiketoiminnassa. Aivan kuten jo aiemminkin todettu, Trust Accountsin asiantuntijat tietävät yrityksiä, joilla menee tällä hetkellä hyvin, mutta voisi mennä vielä paremminkin, mikäli he vain osaisivat hyödyntää saatavilla olevaa tietoa.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu – tutkielman toimeksiantajana toimii Trust Accounts -tilitoimisto. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan taloushallinnon raportointia asiakasyrityksiltä saamien kehitysideoiden pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut lähteä esittelemään Trust Accountsille muita mahdollisia ohjelmia tai järjestelmiä, joissa asiakkaiden toivomat kehitysideat löytyisivät jo, eikä myöskään implementoida näitä kehitysideoita suoraan heidän käyttöönsä. Tämän työn tarkoituksena on ollut antaa heille kehitysideoita, joita heidän asiakkaat toivoivat heidän järjestelmiin ja ohjelmiin. Näiden kehitysideoiden pohjalta heillä on mahdollisuus muokata asiakasyritysten taloushallinnon raportointia paremmaksi ja myös lisätä asiakastyytyväisyyttä. Asiakaspalaute on toimeksiantajayritykselle, aivan kuten, mille tahansa muullekin palveluyritykselle, erittäin tärkeää, koska sen avulla he voivat kehittää omaa liiketoimintaansa.

Tässä tutkimuksessa on käytetty tiedonkeruun lähteenä haastattelua. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, joka sisälsi piirteitä niin strukturoidusta, kuin myös puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelukysymykset oli suunniteltu tarkoin etukäteen ja ne etenivät tietyssä järjestyksessä teemoittain. Kaikki kysymykset olivat avoimia, eli mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut saatavilla. Tällä haluttiin varmistaa se, että vastauksia ei rajoiteta ja kaikki voivat omin sanoin kertoa vastauksensa. Vaikka kysymysjärjestys oli jo etukäteen mietitty tarkkaan, oli siitä mahdollista poiketa tarvittaessa.

Haastatteluun osallistui seitsemän toimeksiantajayrityksen asiakasyritystä sekä kolme heidän omaa asiantuntijaansa. Asiakasyrityksille ja Trust Accountsin asiantuntijoille oli kummallekin ryhmälleen omat kysymykset, mutta teemat olivat kummassakin samat. Toimeksiantajayrityksen omilta asiantuntijoilta oli tarkoitus kerätä tietoa, miten mikäkin tällä hetkellä hoidetaan ja kuinka ne tulisi hoitaa. Asiakasyrityksiltä taas haluttiin omia kokemuksia ja mielipiteitä haastattelun teemoihin liittyen. Lähtökohtana oli, kuinka asiat tällä hetkellä hoidetaan ja kuinka niitä voitaisiin parantaa. Tarkoituksena oli siten saada asiakasyritykset miettimään heidän taloushallinnon nykytilaa ja kuinka sitä kenties voitaisiin muokata vielä entistä paremmaksi.

Tässä pro gradu -tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään heti luvun alussa tutkimukselle aiemmin asetetut tutkimuskysymykset ja yhdistetään tutkimuksessa saadut vastaukset työssä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi käsitellään lyhyesti haastatteluista johdetut kehitysideoita, jotka on avattu tarkemmin ja laajemmin aieman luvun viimeisessä kappaleessa (4.5). Luvun lopussa esitellään tutkimuksen kontribuutio, validiteetti, rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen yhtenä päätavoitteena on ollut, paitsi saada asiakasyrityksiltä kehitysideoita taloushallinnon raportointiin, myös vastata tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tälle tutkimukselle asetettu päätutkimuskysymys oli:

– *”Mikä merkitys taloudellisella informaatiolla ja ulkopuolisella asiantuntijalla on tilitoimiston asiakasyrityksille?”*

Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä olivat:

– *”Mikä on yrityksen ulkopuolisen neuvonantajan rooli asiakasyrityksissä?”*

– *”Miten taloushallinnon raportointia voidaan kehittää, jotta siitä saatavaa informaatiota hyödynnettäisiin yhä enemmän liiketoiminnan johtamisessa?”*

Vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan todeta, että ulkopuolisten asiantuntijoiden merkitys on suuri, sillä heidän tehtävänä on antaa omistaja-johtajille hyödyllisiä neuvoja tai muutoin haastaa heitä ajattelemaan asioita myös muista näkökulmista ja tuoda toimintaan uusia ideoita. Heidän rooli ei ole missään nimessä toimia päätöksentekijöinä, vaan nimenomaan tuoda päätöksentekotilanteeseen kaivattua apua ja asiantuntemusta. Muun muassa Sjögren et al. (2014) ja Barry et al. (2006) tutkimusten mukaan, esimerkiksi kirjanpitäjien rooli on lisätä omistaja-johtajien taloudellista tietämystä. Heidän mukaan harva yritys kuitenkaan ostaa tilitoimistoilta muuta kuin lakisääteisiä palveluita. Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan esimerkiksi kirjanpitäjien rooli on yhä enenevässä määrin toimia tiedon tulkitsijoina ja auttaa yrityksiä ymmärtämään, mitä numeroiden takana on. Tässä tutkimuksessa saatiin samankal-

taisia tuloksia. Lakisääteisiä palveluita ostavat kaikki, mutta talousohjausta ei juuri kukaan. Eräs tutkimukseen osallistuneista yrityksistä myönsi kuitenkin, että he kaipaisivat kirjanpitäjältä/tilintarkastajalta lisää neuvoja ja kehitysideoita liiketoiminnan suunnitteluun. Jatkossa Trust Accountsin tulee ohjeistaa kirjanpitäjiä heidän roolistaan myydä palveluita asiakasyrityksille. Asiakasyritykset eivät välttämättä itse osaa tai eivät muuten koe heidän tehtäväkseen pyytää kirjanpitäjältä muita kuin lakisääteisiä palveluita.

Vastauksena tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että Trust Accountsin taloushallinnon raportointi on jo melko hyvällä mallilla, sillä siihen kaivattiin ainoastaan pieniä muutoksia. Keskeisimmät kehitysideat koskivat raportoinnin reaali-aikaisuutta, luettavuutta ja ulkoasua, analytics-ohjelmaa, laskutusnäkyä sekä budjetointityökalua. Tutkijan oma kehitysidea on asiakkaiden lisäkoulutus ohjelmien käyttöön ja raporttien lukemiseen. Haastatteluissa tuli myös esille muutamia muita kehitysideoita, jotka Trust Accountsilla oli jo käytössä. Tästä voidaan todeta, ettei kommunikaatio kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä ole täysin toiminut, mikäli asiakkaat ovat tietämättömiä tietyistä toiminnoista tai sitten ohjelmien käyttöön on annettu koulutusta liian vähän. Pienellä lisäkoulutuksella asiakkaat oppisivat käyttämään ohjelmia paremmin ja hyötyisivät niiden ominaisuuksista entistä enemmän.

Raporttien pitäisi jatkossa olla asiakkaiden saatavilla entistä reaaliaikaisemmin. Asiakkailla tulisi olla paremmat mahdollisuudet seurata yrityksen taloutta reaaliajassa, jotta he pystyisivät reagoimaan muutoksiin ja poikkeamiin mahdollisimman pian, ennen kuin on jo liian myöhäistä. Raportteja on siten saatava järjestelmistä ulos entistä nopeammin asiakkaiden käyttöön ja hyödynnettäviksi. Asiakkaita tulee neuvoa siinä, että mitä nopeammin he toimittavat aineiston kirjanpitäjälle, sitä nopeammin myös kirjanpidon on mahdollista valmistua. Aiemmat tutkimuksen (Alhola 2010; Son et al. 2006; Dyt et al. 2007; Bruns et al. 1993) olivat samoilla linjoilla tämän tutkimuksen tulosten kanssa raporttien reaaliaikaisuuden suhteen. Raportit tulee myös heidän mielestään saada yritysten hyödynnettäväksi mahdollisimman pian raportointikauden päätyttyä ja mitä reaaliaikaisempaa tietoa yritys hyödyntää, sen parempi. Ei ole kuitenkaan ihan yhdentekevää, mitä tietoa yritykset hyödyntävät, vaan sen pitää nimenomaan olla heille merkityksellistä tietoa. Tarkoituksena ei siten ole tuottaa mahdollisimman paljon tietoa mahdollisimman nopeasti, vaan yritykselle tärkeää tietoa mahdollisimman nopealla aikataululla. Kaikkein paras olisi, että sellaiset yritykset, jotka



tarvitsevat reaaliaikaista tietoa yrityksensä taloudesta, sen myös saisivat reaaliajassa, eivätkä joutuisi odottelemaan raporttien valmistumista.

Raporttien luettavuutta ja ulkoasua on mahdollista parantaa esimerkiksi lisäämällä raportteihin graafeja yritykselle merkityksellisistä asioista ja tunnusluvuista. Myös esimerkiksi värejä käyttämällä voidaan korostaa raporttien tiedoissa tapahtuneita muutoksia, sekä positiivisia että negatiivisia. Osalle asiakasyrityksistä raporttien lukeminen oli haastavaa, sillä siihen ei välttämättä löytynyt osaamista. Tällöin voisi ajatella esimerkiksi raportteihin lisättävän kirjallisen analyysin raportin tärkeimmistä tiedoista ja analyysistä, jotta jokainen lukija osaisi löytää niistä ne yrityksen liiketoiminnalle tärkeimmät seikat.

Trust Accountsin asiantuntijat ovat samoilla linjoilla asiakkaiden kanssa numeerisen ja visuaalisen puolen kehittämisen suhteen. Etenkin yhteistyön alussa tulisi käydä entistä tarkemmin asiakkaan kanssa läpi, missä muodossa he haluavat tiedon olevan ja haluavatko he, että tietoa avattaisiin myös esimerkiksi kirjalliseen muotoon. Aiempien tutkimusten (Dyt et al. 2007; Halabi 2010; Alhola & et al. 2010) mukaan raporttien ulkoasulla on merkittävä rooli niiden luettavuudessa. Tiedon tulee olla esitetty selkeästi ja sen tulee olla helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Esimerkiksi Halabi (2010) on sitä mieltä, että raportit ovat yritykselle täysin turhia ja merkityksettömiä, mikäli he eivät niitä osaa lukea. Jos he eivät niitä osaa lukea, eivät he myöskään silloin osaa hyödyntää niitä. Raporttien ulkoasua ei tietenkään voida standardoida niin, että yksi ulkoasu täyttäisi kaikkien raporttien lukijoiden toiveet ja tarpeet, vaan kirjanpitäjien tulisi keskustella asiakkaiden kanssa raporttien ulkoasuista ja kertoa, millaisia niistä on mahdollista muokata. Raportoinnin muokkaamiseen omien toiveiden mukaiseksi voi mennä hetki, mutta se on varmasti kaiken siihen käytetyn ajan arvoinen.

Trust Accountsin tarjoaman Analytics-ohjelman kautta yritykset voivat seurata, ainakin osittain, reaaliajassa yrityksen taloudellista tilannetta. Tämä palvelu ei kuitenkaan ole käytössä esimerkiksi yhdistyksille. Vaikka yhdistysten tavoitteena ei yleensä olekaan tuottaa tilikaudella voittoa, voisi Analytics-ohjelma olla myös heille tarpeellinen tuki raporttien lisäksi. Kyseisen ohjelman avulla he voisivat suunnitella omaa taloutaan ja liiketoimintaansa esimerkiksi tehokkaammaksi.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, sillä se riippuu ihan, mistä ulkopuolisesta asiantuntijasta on kyse. Kirjanpitäjää ja tilin-

tarkastajaa hyödynnetään taloudellisissa ja kirjanpidollisissa asioissa, lakimiehiä juridisissa asioissa, konsultteja asiantuntijoina erilaisissa asioissa riippuen heidän asiantuntemuksestaan, pankkeja muun muassa rahoitukseen liittyvissä asioissa ja niin edelleen. Kaikki riippuu siis todella pitkälle siitä, mihin ulkopuolisia asiantuntijoita milloinkin tarvitaan ja mikä on heidän asiantuntijuus miltäkin alalta. Jokaisella toimialalla on omat asiantuntijat, jotka osaavat auttaa juuri niihin liittyvissä asioissa.

Aivan kuten Bennet et al. (1999) ja Lewis (2007) toteavat, yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia käytetään monessa eri tarkoituksessa ja yrityksellä voi olla käytössään yhtä aikaa useampiakin ulkopuolisia neuvonantajia. Tämän tutkimuksen perusteella ainakin haastatteluun osallistuneet asiakasyritykset hyödyntävät erilaisia ulkopuolisia neuvonantajia vain tarkoin harkiten ja tarvittaessa. Yleistä oli se, että käytössä oli kerrallaan vain yksi tai korkeintaan muutamia neuvonantajia. Näiden yllä esitettyjen perinteisten neuvonantajien lisäksi neuvoja saatiin myös ystäviltä. Tällaisissa tapauksissa näillä ystävillä usein kuitenkin oli tietoa kyseiseltä toimialalta tai he olivat muutoin toimineet yrityselämässä jo pidemmän aikaa, joten heiltä löytyy tietoa erilaisista asioista.

Toiseen alatutkimuskysymykseen on olemassa yksinkertainen vastaus. Jos raportteja ei hyödynnetä riittävästi, on syynä usein se, etteivät raporttien lukijat osaa lukea raportteja, joista taloushallinnon informaatio on pääasiassa peräisin. Siitä syystä olisi tärkeää, että asiakkaita koulutettaisiin raporttien lukemiseen, mutta lisäksi myös raportteihin ja niiden ulkoasuun tehtäisiin muutoksia, joiden avulla luettavuutta voitaisiin parantaa. Trust Accountsin asiantuntijat ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa puutteet johtuvat usein siitä, ettei raportteja osata lukea tai raporttien luettavuus ja ulkoasu eivät vastaa lukijan raporttien lukutaitoa.

Halabin (2010) mukaan yritykset eivät osaa etsiä raporteilta tietoa, eivätkä edes tiedä, millaisia raportteja heidän on mahdollista saada kirjanpitäjiltä. Tällaiset yritykset eivät usein myöskään osaa pyytää apua raporttien lukemiseen, joten jää kirjanpitäjän tehtäväksi pitää huolta siitä, että asiakas varmasti ymmärtää yrityksensä taloudellisen tilanteen ja osaisi hyödyntää raporttien sisältämää tietoa. Alholan et al. (2000) mukaan, raporttien ulkoasua kannattaa hioa mahdollisimman hyväksi, sillä kaikki eivät osaa lukea raportteja.

## 5.2 Johtopäätökset

Tämän työn keskeisenä tavoitteena on ollut saada asiakkailta kehitysideoita Trust Accountsin taloushallinnon raportoinnin kehittämiseksi. Tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten avulla on pyritty tutkimaan, mikä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja taloushallinnon informaation rooli asiakasyrityksissä on ja onko se sitä, tai edes menossa siihen suuntaan, mikä alan yleinen kehitys on. Lisäksi tutkittiin myös sitä, miten taloushallinnon raportointia voitaisiin muokata paremmaksi ja mitkä ovat yleensä syynä siihen, ettei raportteja hyödynnetä riittävässä määrin. Muun muassa nämä seikat on pyritty ratkaisemaan toteutetulla empiirisellä tutkimuksella.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jokaisen tilitoimiston olisi hyvä aika ajoin kerätä asiakkailta palautetta ja kehitysideoita, joiden avulla he voisivat omaa liiketoimintaansa parantaa. Kuten tässä tutkimuksessa nähdään, kummatkin osapuolet ovat voittajia. Asiakkaat saavat toivomansa kehitysideat käyttöön ja pystyvät niiden avulla seuraamaan tarkemmin omaa taloushallintoaan ja siten myös kehittämään liiketoimintaansa. Lisäksi myös Trust Accounts hyötyy, kun heidän asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tätä johtopäätöstä tukee sekä tutkimukseen osallistuneilta asiakasyrityksiltä että toimeksiantajayritykseltä saatu palaute. Tulevaisuus näyttää toteutetaanko tässä tutkimuksessa esitetyt kehitysideat todella käyttöön ja missä laajuudessa.

Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa samankaltaisissa tilitoimistossa. Tämän tutkimuksen avulla muut tilitoimistot voivat pohtia, miten he voisivat kehittää omaa palveluaan ja kuinka he voisivat vastata tilitoimistokentällä tapahtuneeseen muutokseen. Kirjanpitäjien roolissa tapahtuneet muutokset yhdistettynä alati muuttuvaan taloudelliseen tilanteeseen ja vaatimukset sähköisyyteen siirtymisessä, aiheuttavat varmasti jokaiselle tilitoimistolle paineita muuttua ja kehittää liiketoimintaansa ja sitä kautta olla heidän asiakkailleen mahdollisimman hyvä tilitoimisto. Jokaisen tilitoimiston täytyy pysyä ajan hermolla, jotta he voivat vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Tämän tutkimuksen pohjalta syntyneiden kehitysideoiden perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että tutkimukselle asetetut tutkimusongelmat on ratkaistu. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä lisänneen tietämystä ja ymmärrystä kyseessä olevaa aihetta kohtaan ja sitä kautta kannustanee yrityksiä hyödyntämään taloushallinnon

raportoinnin täyden potentiaalin. Näin olleen voidaan tehdä johtopäätös, että tutkimukselle asetetut tavoitteet on saavutettu.

### **5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset**

Tämän pro gradu – tutkielman kontribuutiota tarkastellessa voidaan todeta, että kontribuutio on merkittävä ja hyödyllinen akateemiselle tutkimukselle, toimeksiantajayritykselle sekä myös muille samankaltaisille tilitoimistoille. Valtaosa tilitoimistojen asiakkaista on vastaavanlaisia pk-yrityksiä, kuin tutkimukseen osallistuneet yritykset, joten heillä on todennäköisesti samankaltaisia toiveita taloushallinnon raportoinnin suhteen.

Aiemmissa akateemisissa tutkimuksissa ei ole lähdetty tutkimaan, millä kehitysideoilla taloushallinnon raportointia voitaisiin lähteä konkreettisesti kehittämään paremmaksi. Lisäksi vain harvalla yrityksellä on mahdollisuus tai aikaa tehdä vastaavaa tutkimusta oman ydinliiketoimintansa rinnalla ja siitä syystä toimeksiantaja sai tämän tutkimuksen kannalta heille tärkeää tietoa melko pienellä vaivalla. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat toimeksiantajayritykselle tarpeellisia, sillä tämän avulla he saivat arvokasta palautetta asiakasyrityksiltä heidän taloushallintoon ja raportointiin liittyen. Asiakaspalautteen ansiosta he pystyvät tekemään tarpeellisiksi koetut muutokset taloushallinnon raportoinnin ja myös muihin järjestelmiin ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä. Asiakasyritykset olivat tyytyväisiä ja iloisia siitä, että Trust Accounts haluaa aidosti kehittää liiketoimintaansa ja heidän palveluitaan paremmiksi asiakaspalautteen avulla. Tämä tutkimus oli yksi esimerkki heille siitä.

Tämä tutkimus voi herätellä muita samalla alalla toimivia yrityksiä tarkastelemaan omaa liiketoimintaansa ja selvittämään, kuinka he itse voisivat jatkossa pyrkiä kehittämään omaa liiketoimintaansa. Yhtenä kontribuutiona voidaan siis nähdä myös se, että tämä tutkimus herättää yrityksiä pohtimaan taloushallinnon merkitystä ja ymmärtämään sen arvo liiketoiminnan johtamisessa.

Tämä tutkimus on toteutettu pro gradu – tutkielmana, mikä asettaa omat rajoituksensa tutkimukselle. Se on vaikuttanut muun muassa tutkimuksen laajuuteen ja tavoitteisiin. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tutkia mahdollisimman monia yrityksiä, vaan pyrkiä löytämään muutaman yrityksen vastauksista sellaisia kehitysideoita, joiden uskotaan olevan hyödyllisiä myös muille Trust Accountsin asiakkaille, eikä aino-

astaan tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Tutkimusta koskevat rajoitukset on huomioitu myös kirjallisuusosiossa, jossa on käsitelty vain tämän tutkimuksen kannalta oleelliset asiat.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti**

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuuden selvittämisessä voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabiliuksella viitataan mittaustulosten toistettavuuteen. Sillä tarkoitetaan mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validius on käsite, jolla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi 1997, 216)

Toteutetun tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliabeli ja validi. Tulokset olisivat olleet jokaisen vastaajan kohdalla mitä todennäköisemmin täysin samat, vaikka tutkija olisikin ollut eri tai, jos samaa henkilöä olisi tutkittu eri tutkimuskerroilla. Tutkijan mielestä myös tutkimusmenetelmän valinta oli oikea ja sillä saatiin mitattua juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kysymykset avattiin tarvittaessa tarkemmin vastaajille, jotta heille ei syntyisi väärinkäsityksiä siitä, mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Tästä syystä saatuja vastauksia pystyttiin käsittelemään alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti.

Tutkimuksen toteutus on pyritty esittelemään työssä mahdollisimman tarkasti, mikä lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluista on kerrottu haastatteluihin käytetty aika ja paikka, missä haastattelut toteutettiin sekä kerrottu tutkijan itsearvio tilanteista. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset oli lajiteltu teemoittain, jotka pohjautuvat kirjallisuusosioon ja siinä esitettyihin teemoihin. Lisäksi tutkimuksessa on suoria lainauksia haastatteluun osallistuneiden vastauksista, minkä voidaan nähdä lisäävän tämän tutkimuksen luotettavuutta.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on keskitytty toimeksiantajayrityksen taloushallinnon raportointiin ja sen kehittämiseen kehitysideoiden kautta. Tämän työn tarkoituksena ei ollut kuitenkaan valvoa ja toimeenpanna tutkimuksessa esiin tulleita kehitysideoita, joten yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, esimerkiksi vuoden päästä, onko tässä työssä tutkimustuloksina esiteltyt kehitysideat toimeenpantu. Lisäksi voisi tutkia, miten kehitysideat paransivat asiakastytyvääisyyttä, vai paransivatko ne asiakastytyvääisyyttä ollenkaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, lisääntyikö asiakasyritysten tietämys ja ymmärrys taloushallinnon raportointia kohtaan ja hyödyntääkö yhä useampi yritys taloushallinnon raportteja ja niiden sisältämää tietoa liiketoiminnan johtamisessa.

Kirjanpitäjien rooli on muuttunut ja tulee tulevaisuudessa muuttumaan yhä enemmän. Williams & O'Donovan (2014) mukaan kirjanpitäjät tulevat jatkossa tarjoamaan enemmän konsultointiin liittyviä palveluita, kuten erilaisia asiantuntijapalveluita, jotka eivät ole ehkä perinteisesti kuuluneet heidän toimenkuvaan. Tällä hetkellä Trust Accountsin asiantuntijoiden mukaan rooli ei ole monessa asiakasyrityksessä kuitenkaan kyseisen kehityksen mukainen ja siitä syystä olisi mielenkiintoista tutkia, esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua, onko kirjanpitäjien rooli asiakasyrityksissä siinä vaiheessa muuttunut enemmän konsultoivampaan suuntaan.

Otoskokoa laajentamalla tutkimukseen olisi mahdollista saada mukaan vielä erilaisempia yrityksiä, niin koon kuin toimialankin suhteen, mistä johtuen olisi mahdollista myös tutkia, miten koko ja toimiala vaikuttavat siihen, kuinka paljon taloushallinnon raportteja ja niiden sisältämää tietoa yrityksen liiketoiminnassa hyödynnetään. Yleensä ainakin, mitä suurempi yritys kyseessä, sitä tärkeämpää sille on seurata sen taloudellista tilannetta reaaliaikaisesti. On kuitenkin erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, tehdä tutkimus, josta saadut tulokset olisivat yleistettävissä esimerkiksi kaikkia tilitoimistoja koskeviksi. Myös jatkossa vastaavanlaiset tutkimukset tullaan, mitä todennäköisimmin, tekemään case-tutkimuksina.

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Riika, InPrint.
- Alhola, K. (2010) Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 4/2010, s.40–42.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2000) Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. painos. Porvoo, WS Bookwell Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005) Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Bennett, R.J. & Robson, P.J.A. (1999) The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, nro. 2, s.155–180.
- Bennett, R.J. (2007) Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, nro. 3, s.435–457
- Berry, A.J., Sweeting, R. & Goto, J. (2006) The effect of business advisers on the performance of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, nro. 1, s.33–47.
- Brecht, D.H. & Martin, M.P. (1996) Accounting information systems: The challenge of extending their scope to business and information strategy. *American Accounting Association*, vol. 12, nro. 4, s.16-22.
- Bruns, Jr. & McKinnon, S.M. (1993) Information and managers: A Field Study. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5, s.84–108
- Carey, P.J. (2015) External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, vol. 27, nro. 2, s.166–188
- Collis, J. & Jarvis, R. (2002) Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, nro. 2, s.100–110

Dixon, R. (1998) Accounting for strategic management: a practical application. Long Range Planning vol. 31, nro. 2, s.272–279.

Dyer, L.M. & Ross, C.A. (2007) Advising the small business client. International Small Business Journal, vol. 25, nro. 2, s.130–151.

Dyt, R. & Halabi, A.K. (2007) Empirical evidence examining the accounting information systems and accounting reports of small and micro business in Australia. Small Enterprise Research, vol.15, nro. 2, s.1–9.

Elango, B. (2008) Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 18, nro. 4, s.322–332.

Florin, B. (2014) Development of decision making by managers with financial and accounting information. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, vol. 23 nro. 1, s.837–844.

Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. (2004) Accountants as sources of business advice for small firms, International Small Business Journal, Vol. 22, nro. 5, s.5–22.

Halabi, A.K., Barrett, R. & Dyt, R. (2010) Understanding financial information used to assess small firm performance. Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 17, nro. 2, s.163–179.

Halbani, S.S. & Nour, M.A. (2014) An empirical study of the drivers of management accounting innovation: a UAE perspective. International Journal of Managerial and Financial Accounting, vol. 6, nro. 1, s.60–86.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Holmes, S. & Nicholls, D. (1988) An analysis of the use of accounting information by Australian small business. Journal of Small Business Management, vol. 26, nro. 2, s.57–68

Ikäheimo, S. (2011) Pk-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi. Tilisanomat 2/2011, s.30–33.



Jay, L. & Schaper, M. (2003) Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, nro. 2, s.136–143.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2000) *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 13. uudistettu painos. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2003) *Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. 2. painos. Helsinki, Edita Prima Oy.

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2009) *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Keuruu, Otavan Kirjanpaino Oy.

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2006) *Mitä on yrityksen taloushallinto?* 3. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E.J. (2006) Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, vol. 29, nro. 6, s.334–344

Kremic, O., Tukul, I. & Rom, W.O. (2006) Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, nro. 6, s.467–482

Lahti, S. & Salminen, T. (2014) *Digitaalinen taloushallinto*. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Laitinen, E.K. (2014) The association between CEO work, management accounting, and financial performance: evidence from Finnish top managers. *Journal of management control: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung Springer*, vol. 25, 3/4, s.221–257

Lewis, K., Massay, C., Ashby, M., Coetzer, A. & Harris, C. (2007) Business assistance for SMEs: New Zealand owner-managers make their assessment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, nro. 4, s.551–566

Lybaert, N. (1998) The information use in a SME: Its importance and some elements of influence. *Small Business Economics*, vol. 10, nro. 2, s.171–191

Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Md Auzair, S. (2010) Accounting outsourcing turn back: process and issues, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 3, nro. 3, s.226–245.

Malmi, T. (2001) Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, vol. 12, s.207–220.

Marriot, N. & Marriot, P. (2000) Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11, s.475-492.

Mazzarol, T., Reboud, S. & Soutar, G.N. (2009) Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 15, nro. 4, s.320–345

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Nandan, R. (2010) Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda, *Journal of Applied Management Accounting Research*, vol. 8, nro. 1, s.65–77.

Page, M.J. (1984) Corporate financial reporting and the small independent company. *Accounting & Business Research*, vol. 14, nro. 55, s.271–282

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, vol. 21, nro. 5, s.647–661.

Seppänen H. (2011) *Yrityksen analysointi ja tilinpäätös*. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Sian, S. & Roberts, C. (2009) UK small owner-manager businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, nro. 2, s.289–305

Sjögrén, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2014) Use of management accounting information in SMEs – role of service provider relationships. *International Journal of Business Information Systems*, vol. 17, nro. 3, s.340–354.

Son, D.D., Marriott, N. & Marriott, P. (2006) Users' perceptions and uses of financial reports of small and medium companies (SMCs) in transitional economies. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 3, nro. 3, s.218–235

Stanworth, M.J.K & Curran, J. (1976) Growth and the small firm – an alternative view. *Journal of Management Studies*, vol. 13, nro. 2, s.95–110

Thomas, J. & Evanson, R.V. (1987) An empirical investigation of association between financial ratio use and small business success. *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 14, nro. 4, s.555–571

Van Auken, H. & Carraher, S.M. (2011) How do small firms use financial statements? *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Accounting & Financial Studies (AAFS)*, vol. 16, nro. 1, s.35–42

Vilkkumaa, M. (2005) *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Wall, F. & Greiling, D. (2011) Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management. *Review of Managerial Science*, vol.5, nro. 2-3, s.91–135.

Williams, B. R. & O'Donovan, G. (2015) The accountant's perspective on sustainable business practices in SMEs. *Social Responsibility Journal*, vol. 11, nro. 11, s.641–656.

Wouters, M. & Verdaasdonk, P. (2002) Supporting management decisions with Ex ante accounting information. *European Management Journal*, vol. 20, nro. 1, s.82.

**Internetlähteet**

Aho, P. (2013) Ylimmän johdon aika kuluu taloushallinnon perusasioihin [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2015]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/Tebatti/puheenvuoro/ylimman+johdon+aika+kuluutaloushallinnon+perusasioihin/a2214304>

Deloitte (2015) Insight and trends in the Nordic market – Finance and accounting business process outsourcing [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2015]. Saatavilla <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/strategy/Nordic%20BPO%20Report.pdf>

Lintinen, K. & Helanto, L. (2014) Perinteisen paperivetoisen taloushallinnon aika on ohi [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2015]. Saatavilla <http://www.taloussanomat.fi/tael-raportit/2014/05/13/perinteisen-paperivetoisen-taloushallinnon-aika-on-ohi/20146743/290>

Suomen Taloushallintoliitto ry. Kolme askelta ulkoistukseen – Näin ostat talouspalveluita tilitoimistoltasi [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.3.2015]. Saatavilla <http://www.uusyrittyskeskus.fi/sites/uusyrittyskeskus.fi/files/OstajanOpasa.pdf>

Talouselämä (2013). Johtajia ollaan, mutta 41 % työajasta kuluu näissä rutiinihommissa [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2015]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/uutiset/johtajia+ollaan+mutta+41+tyoajasta+kuluu+naissa+rutiinihommissa/a2220762>

Tilastokeskus (2015). [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.7.2015]. Saatavilla <https://www.stat.fi/>

Trust Accounts [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.6.2015]. Saatavilla <http://trustaccounts.fi>

# LIITTEET

## Liite 1 Haastattelurunko, asiakasyritykset

### YRITYKSEN ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT

#### – ULKOISTAMINEN

Hoidatteko yrityksenne taloushallinnon itse vai oletteko ulkoistaneet sen tai osia siitä? Jos olette, mitä toimintoja?

Jos hoidatte itse taloushallinnon tai osan sen toiminnoista, kuinka ne toimivat? Koetteko saavanne niistä tarpeeksi tietoa?

Jos olette ulkoistaneet taloushallinnon kokonaan tai osan sen toiminnoista, kuinka ne toimivat? Koetteko saavanne niistä tarpeeksi tietoa tilitoimistoltanne?

Mikä/mitkä tekijät vaikuttivat ulkoistamispäätökseenne?

Mitä hyötyjä tavoittelitte ulkoistamispäätöksellä? Onko tavoitteet saavutettu?

Onko ulkoistamispäätöksestä ollut mitään haittoja? Millaisia?

Mikä oli tärkeintä valitessanne ulkopuolista toimijaa taloushallintonne hoitamiseen?

Oletteko olleet tyytyväisiä ulkoistamispäätökseenne?

– *ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT*

Käytättekö yrityksen ulkopuolisia neuvonantajia? Jos käytätte, mitä/ketä ja mihin?

Miten usein käytätte ulkopuolista neuvonantajaa?

Mikä heidän roolinsa on yrityksessänne?

Kuka/mikä on mielestänne yrityksen tärkein ulkopuolinen neuvonantaja? Miksi?

– *KIRJANPITÄJÄ/TILITOIMISTO*

Mitä palveluita ostate heiltä?

Oletteko olleet tyytyväisiä heiltä ostamiinne palveluihin? Jos ette, miksi?

Oletteko olleet tyytyväisiä heidän palvelutarjontaan? Jos ette, mitä olette kaivanneet siihen lisää?

Toivoisitteko heiltä jotain uusia palveluita tai kattavampaa palvelua jonkun jo olemassa olevan palvelun osalta?

Vastaako maksamanne palkkio heiltä saamaanne palvelua?

Jos ette ole olleet tyytyväisiä saamiinne palveluihin, oletteko ilmaisseet tyytymättömyytenne? Jos kyllä, miten? Jos ette, miksi?

Millainen suhteenne on kirjanpitäjäänne/tilitoimistoonne?

## **TALOUSHALLINNON INFORMAATION HYÖDYNTÄMINEN**

### *– RAPORTOINTI*

Mitä taloushallinnon raportteja käytätte?

Tuotatteko itse taloushallinnon raportteja vai ostatteko ne?

Miten usein tuotate/saatte raportteja?

Koetteko, että saatte nykyisellään raportit oikea-aikaisesti? Jos ette, miten usein haluaisitte ne?

Seuraatteko yrityksenne taloutta reaaliajassa vai raporttien kautta?

Vastaavatko nykyiset raportit toiveitanne/tarpeitanne? Jos ei, miksi?

Oletteko pyytäneet muutoksia raportteihin? Jos olette, millaisia?

Koetteko pystyvänne lukemaan ja ymmärtämään raportit? Jos ette, mistä tämä johtuu?

Mihin asioihin kiinnitätte huomiota raporteissa?

Mitkä asiat voisivat mielestänne parantaa raportteja?

Mikä on taloushallinnon raportoinnin tärkein tehtävä mielestänne?

– *INFORMAATIO*

Mikä merkitys taloushallinnon informaatiolla on yrityksellenne?

Kuka tekee yrityksessänne talousasioihin liittyvät päätökset?

Miten/mihin hyödynnätte taloushallinnon informaatiota yrityksessänne? Millä tavalla?

Vaikuttaako taloushallinnon informaatio yrityksenne päätöksentekoon? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Hyödynnättekö mielestänne riittävästi taloushallinnon informaatiota vai koetteko, että siinä olisi vielä kehittämisen varaa?

(Miksi ette hyödynnä taloushallinnon informaatiota liiketoiminnan johtamisessa? Mikä vaikuttaa eniten siihen, ettette hyödynnä taloushallinnon informaatiota?)

Haluaisitteko saada vielä enemmän informaatiota taloushallinnostanne tulevaisuudessa? Jos kyllä, mistä osa-alueesta erityisesti?



## **Liite 2 Haastattelurunko, Trust Accounts**

### **YRITYKSEN ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT**

Mitä yritysten tulisi ottaa huomioon valitessaan kirjanpitäjää/tilitoimistoa?

Miten kirjanpitäjien rooli on muuttunut/miten se tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

Mikä kirjanpitäjän rooli on tällä hetkellä suurimmassa osassa asiakasyrityksistä?

Poikkeaako se siitä, mikä sen tulisi olla?

Mikä on yrityksen ulkopuolisen kirjanpitäjän tärkein tehtävä?

Minkälainen suhde kirjanpitäjällä tulisi olla asiakasyrityksen kanssa?

Koetteko palvelutarjontanne sopivaksi vai olisiko siinä vielä kehitettävää?

Ilmaisevatko asiakasyritykset tyytyväisyytään/tyytymättömyyttään palveluihin? Miten tilanteisiin yleensä reagoidaan?

### **TALOUSHALLINNON INFORMAATION HYÖDYNTÄMINEN**

– *RAPORTOINTI*

Mikä raportoinnin tärkein tehtävä on?

Mitkä taloushallinnon raportit ovat tärkeimpiä?

Millä aikavälillä raportteja tulisi saada/olla saatavilla?

Mitä raportteja suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon?

Mitkä ovat raporttien tärkeimmät ominaisuudet?

Osaavatko asiakasyritykset pyytää heidän tarpeisiin sopivia raportteja?

Ovatko asiakasyritykset yleensä ilmaisseet tyytyväisyytensä/tyytymättömyytensä raportteihin? Miten?

Miten usein raportteja muokataan asiakkaan tarpeita vastaaviksi? Tapahtuuko se yleensä tilitoimiston vai asiakkaan toiveesta?

Miten/mihin raportteja tulisi hyödyntää?

Hyödyntävätkö asiakasyritykset riittävästi raportteja? Jos ei, miksi?

Osaavatko asiakkaat lukea raportteja riittävän hyvin?

Mistä puutteet raporttien hyödyntämisessä johtuvat?

Miten raportointia voitaisiin muokata niin, että asiakkaat hyödyntäisivät niiden sisältämää informaatiota enemmän?

– *INFORMAATIO*

Hyödyntävätkö asiakasyritykset riittävässä määrin taloushallinnon informaatiota?

Mihin asiakasyritykset hyödyntävät taloushallinnon informaatiota yleisimmin? Miksi?

Olisiko asiakasyrityksen tarvetta hyödyntää informaatiota laajemmin? Millä tavalla?

Millaisissa päätöksentekotilanteissa informaatiota yleensä hyödynnetään? Missä sitä tulisi hyödyntää?