



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateollinen tiedekunta

A250A5000 Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen

**Pk-yrityksen ulkoiset asiantuntijapalvelut – Tarkastelussa taloushallinto ja
tilintarkastus**

**SME's external expertise services – Examination of financial management and
auditing**

Tekijä: Lauri Suoniemi 0405912

Opponentti: Eveliina Tanninen

Ohjaaja: Pasi Syrjä

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja kerättävä aineisto.....	4
1.4	Aiheesta tehty aikaisempi tutkimus.....	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	5
2	PK-YRITYKSEN ULKOISET ASiantuntijaorganisaatiot: TALOUSHALLINTO JA TILINTARKASTAUS.....	7
2.1	Asiantuntijapalvelun määritelmä.....	7
2.2	Pk-yritysten toimintojen ulkoistaminen yleisesti	7
2.3	Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamat taloushallinnon palvelut	9
2.3.1	Tilitoimistojen rooli pk-yritysten taloudellisen tiedon tuottamisessa.....	9
2.3.2	Tilitoimistoilta saatavat rutiini- ja konsultointitiedot.....	10
2.3.3	Mitä tietoa asiakasyritys haluaa taloushallinnosta?	11
2.3.4	Yhteistyö yritysjohdon ja tilitoimiston välillä	14
2.4	Tilintarkastuksen tuottamat asiantuntijapalvelut.....	14
2.4.1	Tilintarkastuksen tarve	14
2.4.2	Tilintarkastusyhteisön tehtävät	15
2.4.3	Asiakkaan kokemus tilintarkastuksen arvo	16
2.4.4	Yhteistyö yritysjohdon ja tilintarkastajan välillä	18
3	ASiantuntijaorganisaatioiden hyödyntämisen empiirinen analyysi ..	19
3.1	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	19
3.2	Case-yrityksen kuvaus	20
3.3	Haastattelujen tulokset	23
3.3.1	Ulkoistaminen	23
3.3.2	Taloushallinto	24
3.3.3	Tilintarkastus	26
3.3.4	Johdon raportit	28
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
5	LÄHTEET	34
5.1	Kirja- ja artikkelilähteet	34
5.2	Verkkolähteet	36
	Liite 1	37

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tehokkuusmatriisi (Barrar, Wood, Jones & Vedovato 2002)	8
Kuvio 2. Tilintarkastajan asema organisaatiossa (Tomperi 2009, 8).	17
Kuvio 3. Case-yrityksen hyödyntämien asiantuntijaorganisaatioiden kenttä kokonaisuudessaan.	22

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen: ”Miten hyödyllisinä koette seuraavat laskentatoimen raportit?” (Sian & Roberts 2009).	12
Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen: ”Mihin käytätte tilitoimistoilta saatuja tilinpäätöstietoja?” (Sian & Roberts 2009)	12
Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen: ”Kuinka usein käytätte oheisia taloudellisia raportteja liiketoiminnan harjoittamiseen” (Sian & Roberts 2009).....	13

1 JOHDANTO

Johdannossa käsitellään aluksi tutkimuksen taustaa, joka esittelee tutkimuksessa esiintyviä teemoja sekä tutkimuksen tekemiseen johtaneet motiivit. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tutkimusongelma, rajaukset sekä tavoitteet. Näitä seuraavat tutkimusmenetelmän avaaminen ja tutkimusaineiston tarkastelu. Lopuksi käydään läpi kandidaatin tutkielman rakenne ja esitellään aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritykset ja etenkin pk-yritykset ulkoistavat toimintojaan, joita yritys ei koe ydinkyvyykkyysikseen. Palkkahallinto on yleinen esimerkki puhuttaessa yrityksen ulkoistamista rutiinitoiminnoista. Ulkoistamalla rutiininomaisia toimintoja yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja luoda näin strategista etumatkaa muihin nähden (Elango 2008). Resurssien puute lienee kuitenkin suurin syy sille, että pk-yritykset ostavat etenkin rutiininomaisia asiantuntijapalveluita oman organisaationsa ulkopuolelta – kyse on kuitenkin pienistä ja keskisuurista yrityksistä.

Pk-yritysten sidosryhmien kenttään ja asiantuntijaverkostoon kuuluu kuitenkin paljon enemmän organisaatioita kuin ainoastaan palkkahallinnon palveluiden tarjoaja. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi kirjanpitäjä, laskuttaja sekä tilintarkastaja. Usein etenkin taloushallinnon tehtävät ostetaan yritykseltä, joka tarjoaa useita taloushallinnon palveluita kokonaisuutena, jolloin taloushallinnon ulkoistamisesta tulee entistäkin helpompaa. Tänä päivänä kehittyneiden taloushallinnon sähköisten järjestelmien avulla yritysjohto, yrityksen henkilökunta, kirjanpidosta vastaava tilitoimisto sekä tilintarkastaja voivat kaikki käyttää samaa yhteistä kirjanpitojärjestelmää vuorokauden ympäri paikasta riippumatta (Vahtera 2014, 46). Yrityksen sidosryhmien välinen yhteistyö on siis tehokasta ja jopa välttämätöntä, jotta asiakasyritys saa ostamistaan asiantuntijapalveluista mahdollisimman suuren arvon.

Valitettavan usein pienten yritysten johtajat, jotka ovat vieläpä omistajia samaisessa yrityksessä, eivät kuitenkaan hallitse eivätkä pysty hyödyntämään tätä asiantuntijoiden

tarjoamaa taloudellista informaatiota riittävän tehokkaasti. Tämä johtuu pitkälti siitä, etteivät johtajat kykene todella ymmärtämään tämän informaation asiasisältöä. (Sjögren, Syrjä & Puumalainen, 2014) Suomessa insinöörien valtakausi on jatkunut jo pidempään, mikä näkyy siinä, että etenkin teollisuusyritysten johdossa on perinteisesti ollut insinööritaustaisia henkilöitä (Tienari & Meriläinen 2010, 144). Tämän vaikutuksesta yrityksen toimitusjohtaja ei välttämättä pysty aidosti sisäistämään ulkopuolelta saatua laskennallista tietoa, vaan johtaja saattaa tarvita avukseen henkilöitä, joilla on taloudellista sekä laskennallista osaamista.

Tänä päivänä taloushallinnon ulkoistaminen on varsin helppo päätös pk-yrityksille. Kun taloushallinto on ulkoistettu oman organisaation ulkopuolelle, asiakkaan ei tarvitse enää tehdä viranomaisraportointia eikä aikaa kulu kirjanpidon rutiiniongelmien pohtimiseen. Asiakas saa käyttöönsä tehokkaat ja ajantasaiset tietojärjestelmät, joiden avulla raporttien seuranta on yksinkertaista ja vaivatonta. (Taloushallintoliitto 2010, 7-9) Kuulostaa täydelliseltä. Ainut negatiivinen tekijä on, että nämä palvelut maksavat. Pk-yrityksen tuleekin pohtia, mitä toimintoja sen on järkevä ulkoistaa. Hyvin yleinen tapa on hoitaa itse osto- ja myyntireskontra, mutta ulkoistaa taloudellisten raporttien tuottaminen tilitoimistolle. Juokseva kirjanpito ja tilinpäätös on pakko suorittaa tavalla tai toisella, mutta esimerkiksi johdon laskentatoimen palveluiden osalta yrityksen tulee miettiä mitä se tekee saamallaan raporteilla. Tuovatko nämä raportit yritykselle jotain lisäarvoa?

Taloushallinnon toimiala on nyt muutoksen aallonharjalla. Automatisointi ja sähköiset järjestelmät ovat ihmisten huulilla. Miksi tuottaa sähköisiä ohjelmistoja ja informaatiota Suomessa, sillä muualla maailmassa on olemassa sama tietotaito, mutta halvemmat työvoiman kustannukset ja ylipäätään alhaisempi hintataso. Rajallisten resurssien kanssa operoivien pk-yritysten tuleekin pysyä kehityksessä mukana ja hakea kumppaneita, jotka voivat tuottaa taloushallinnon palveluita yhä tehokkaammin.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan suomalaisia pk-yrityksiä, mikä on perusteltua, sillä vuonna 2012 Suomessa pk-yrityksiä oli 99,8 prosenttia kaikista yrityksistä. Pk-yritysten henkilöstön osuus kaikkien yritysten henkilöstöstä oli 64 prosenttia ja niiden tuottama

liikevaihto 53 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. (Findikaattori 2014) Pk-yritykset siis työllistävät suuren osan suomalaisesta työvoimasta ja ovat tärkeässä roolissa tuottamassa valtiolle verotuloja. Pk-yritykseksi määritellään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää sekä sen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (EU:n komissio 2003). Tutkittava case-yritys on rakennusalan konsultointiin erikoistunut pk-yritys, joten rajauksen tekeminen pk-yrityksiin on hyvä linjaus tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään pk-yrityksiä yleisellä tasolla ja empiriaosuudessa keskitytään ainoastaan suomalaisen case-yrityksen tapaukseen.

Tutkimusongelma on: **Miten pk-yritykset hyödyntävät ulkoisia laskentatoimen asiantuntijapalveluita liiketoiminnassaan?** Laskennallisia palveluja tarkastellaan sekä jokapäiväisenä rutiinina että myös vaativampina laskennallisina asiantuntijapalveluina. Rutiininomaisia tehtäviä ovat esimerkiksi osto- ja myyntireskontran tai juoksevan kirjanpidon järjestäminen. Enemmän asiantuntijuutta vaativia tehtäviä voivat olla muun muassa yrityksen arvon määrittäminen tai verosuunnitelman laatiminen. Tutkimuksessa asiakkaan näkökulmalla on suuri rooli ja aihetta pyritään tarkastelemaan säilyttäen asiakkaan näkökulma läpi koko työn.

Tutkimusongelman lisäksi tutkimus sisältää alaongelmia, joiden tarkoitus on tukea varsinaisen tutkimusongelman selvittämistä. Alaongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Mikä osuus ulkoistetuista taloushallinnon palveluista koskee rutiininomaista työtä?
- Kuinka paljon yritys ulkoistaa strategisia taloushallinnon neuvontapalveluita?
- Onko yritysjohton, tilitoimiston ja tilintarkastajan välisillä suhteilla vaikutusta tehokkaan taloushallinnon kehittämisessä?
- Miten yritysjohto hyödyntää saamaan taloudellista informaatiota?

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa case-yrityksen ulkoistamia laskennallisia palveluita ja niiden verkostoja sekä luoda kuvaus siitä, mitä yritysjohto käytännössä tekee saamallaan taloudellisella informaatiolla. Onko tällä informaatiolla jokin tehtävä esimerkiksi johdon laskentatoimen tarkoituksiin vai onko informaatio kausittaisesti

ulkoistettavaa informaatiota, jolla täytetään esimerkiksi lakisääteiset vaatimukset? Tutkimuksessa on esitelty case-yrityksen ulkoistamien asiantuntijapalveluiden kenttä kokonaisuudessaan, mutta keskitytään etenkin tilitoimiston tuottamiin raportteihin sekä tilintarkastajan lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi suorittamiin neuvontapalveluihin. Lakisääteinen tilintarkastus on myös pk-yrityksen ulkopuolelta tilattava toimeksianto, mutta sitä ei voi mieltää varsinaiseksi ulkoistamiseksi, sillä se on laissa määritelty pakolliseksi tehtäväksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja kerättävä aineisto

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tapaustutkimuksena eli siinä käytetään laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii määriteltyä tapahtumaa hyödyntäen monipuolisista ja monin tavoin hankittua tietoa. (Metsämuuronen 2006, 83-91) Tutkimuksen metodologiana eli tutkimustekniikkana käytetään haastatteluja. Haastattelut suoritetaan rakennusalan konsultointia suorittavaan pk-yritykseen. Näin varmistetaan, että tutkimusaineisto vastaa tutkimuksen pääongelmaa, osaongelmia sekä tavoitteita.

Haastattelujen muoto on niin sanottu teemahaastattelu, jossa haastattelu ei etene tarkasti ennalta muotoiltujen yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan teemahaastattelussa on kyse väljempien kysymysten kohdentamisesta ennalta sovittuun teemaan. Tämä haastattelun muoto vaatii haastattelijalta tietämystä kyseisestä teemasta sekä lyhyet muistiinpanot ja avainsanat, joiden avulla pyritään ruokkimaan keskustelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Teemahaastattelujen avulla pyrin tekemään haastatteluista luontevan tiedonvaihdon muodon, jossa haastateltava ei koe olevansa kuulustelussa, vaan haastattelu on molemminpuolinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelut kohdistetaan case-yrityksen toimitusjohtajaan sekä yrityksen hallituksen puheenjohtajaan.

Työssä käsitellään myös aiheeseen liittyvää teoriaa, joka tukee empiriaosuuden haastatteluja. Teorialähteinä käytetään kirja- sekä artikkelilähteitä, joiden avulla

pyritään selittämään käsitteitä sekä tuomaan esille aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimustuloksia. Ajan henkeä sekä ajankohtaisuuksia pyritään tuomaan esille tilintarkastuksen sekä taloushallinnon alan viimeisimpien lehtiartikkeleiden avulla. Teorialähteiden sekä empirian eli haastattelujen avulla pyritään muodostamaan kuva yrityksen ulkoistamista asiantuntijapalveluista ja täten pyritään vastaamaan mahdollisimman kokonaisvastaisesti asetettuihin tutkimusongelmiin.

1.4 Aiheesta tehty aikaisempi tutkimus

Taloushallinnosta ja tilintarkastuksesta on yleisesti tehty paljon tutkimusta ja materiaalia koskien kyseisiä teemoja on saatavilla paljon. Vaikka pk-yritykset luovat suuren osan taloudellisesta kaupankäynnistä, niiden ulkoistamispäätöksistä on tehty melko niukasti tutkimusta (Brouthers & Nakos 2004). Myös pk-yritysten ulkoisia asiantuntijaorganisaatioita on tutkittu kokonaisuutena melko vähän. Etenkin suomalaisia tapaustutkimuksia aiheeseen liittyen on hyvin vähän saatavilla. Tämä luo mielenkiintoisen tutkimusaukon kandidaatin tutkielmalle, sillä taloushallinnon ja tilintarkastuksen yleisiä tutkimuksia, pk-yritysten ulkoistamispäätöksiä sekä case-yritysten haastatteluja hyödyntämällä voidaan tehdä tutkimusta, jota on aikaisemmin tehty varsin vähän. Erityisen mielenkiinnon case-yrityksen ulkoisten asiantuntijaorganisaatioiden tutkimukselle luo se, että tutkielman case-yrityksen liiketoimintaan kuuluu nimenomaan oman asiantuntijuuden myyminen rakennushankkeiden tilaajille. Nämä taustat luovat siis melko uniikin lähtökohdan kyseiselle kandidaatin tutkielmalle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen luku on tutkimuksen johdanto. Siinä käydään läpi tutkimuksen taustaa, rajauksia sekä tavoitteita. Johdanto sisältää myös tutkimusongelman ja siihen liittyvien alaongelmien esittelemisen. Lopuksi johdanto määrittelee tutkimusmenetelmän, metodologian sekä tutkielman rakenteen.

Toisessa osiossa pyritään tuomaan teoreettista näkökulmaa johdannossa asetettuun tutkimuskysymykseen ja sen alaongelmiin aikaisemmin tehdyn tutkimuksen avulla. Tämän osion tarkoitus on myös vertailla aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimustuloksia toisiinsa ja täten luoda pohjaa kolmannessa osiossa tehtävälle empiiriselle tutkimukselle. Lisäksi esitellään case-yrityksen pääasialliset laskennalliset sidosryhmät sekä niiden liiketoimintamallit. Case-yrityksen laskennallisilla sidosryhmillä on runsas palvelutarjonta, ja tässä luvussa pyritään esittelemään tästä tarjonnasta case-yritykselle tavanomaisimmat tuotteet ja palvelut. Käsittelyssä ovat myös sidosryhmien muodostamat verkostot sekä yritysten tarve asiantuntijapalveluiden ulkoistamiselle. Kappaleessa tarkastellaan myös yritysjohdon, tilitoimiston ja tilintarkastajan välisiä luottamuksellisia suhteita sekä niiden vaikutuksia asiakasyrityksen tehokkaaseen taloushallintoon.

Kolmannessa osiossa esitellään case-yritys sekä sen tärkeimmät sidosryhmät. Esittelyssä avataan muun muassa yrityksen historiaa, taloudellisia avainlukuja sekä hallinnon järjestämisestä. Kolmanteen osioon kuuluvat myös haastattelujen analysoiminen ja tulosten arviointi. Tämän osion fokus on suomalaisessa case-yrityksessä, jonka asemaa verrataan teorian avulla tehtyihin havaintoihin. Tutkielman viimeinen osio sisältää teorian ja empirian avulla tehdyn tutkimuksen yhteenvedon sekä johtopäätökset. Lopuksi pyritään myös tarkastelemaan pk-yrityksen ja sen ulkoisten asiantuntijaorganisaatioiden tulevaisuutta.

2 PK-YRITYKSEN ULKOISET ASiantuntijaorganisaatiot: TALOUSHALLINTO JA TILINTARKASTAUS

Tässä kappaleessa käsitellään teoreettisella tasolla asiantuntijapalveluita asiakkaan näkökulmasta. Aluksi määritellään asiantuntijapalvelun käsite, minkä jälkeen käsitellään pk-yrityksen ulkoistamistarpeita yleisellä tasolla. Tätä seuraavat taloushallinnon sekä tilintarkastuksen osiot, jotka käsittelevät pk-yrityksen ulkoisia asiantuntijaorganisaatioita kyseisien toimintojen osalta asiakkaan näkökulmasta. Tämä osio esittelee sisältämiään teemoja ja käsitteitä aikaisempaan tutkimukseen nojaten sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella.

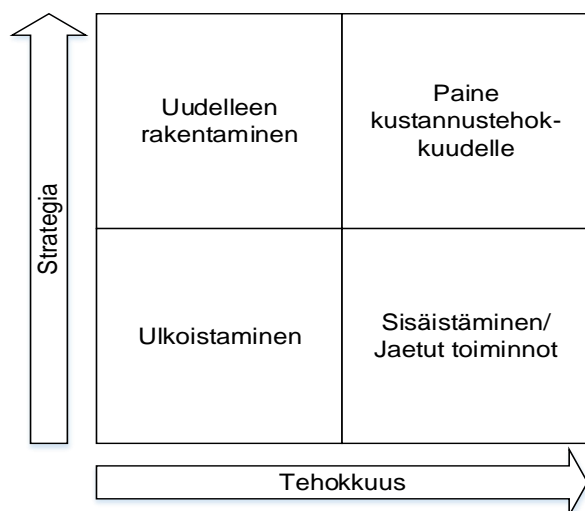
2.1 Asiantuntijapalvelun määritelmä

Asiantuntijapalvelut ovat erikoisosaamista vaativia kaikkein aineettomimpia palveluita, joiden taustalla ovat palveluntarjoajan tieto, taito ja luovuus. Nämä palvelut ovat luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua tai muuta henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11) Asiantuntijapalveluiden varsinainen arvo syntyy, kun palveluntarjoaja kykenee tarjoamaan aitoa asiantuntijuutta sekä konsultointia asiakkaan liiketoiminnallisiin avainongelmiin (Wheals & Petch 2013). Asiantuntijapalvelut ovatkin usein ihmisten omaavaa henkistä pääomaa, jota on vaikea tallettaa tai varastoida mihinkään.

2.2 Pk-yritysten toimintojen ulkoistaminen yleisesti

Yleisin ulkoistamisen motiivi on, että sen avulla yritys voi keskittyä ydinkyvykkyyksiinsä ja keskittyä näin oman strategiansa luomiseen (Elango 2008). Varsinkin pk-yritysten rajalliset resurssit ajavat yritysjohtajat siihen tilanteeseen, että ydinkyvykkyyksiä tukevat toiminnot pitää kustannussyistä ostaa yrityksen ulkopuolelta. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin mainittu, että ydinliiketoimintaa tukevat toiminnot, kuten laskentatoimi auttavat yritysjohtajia saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan omasta liiketoiminnastaan (Barrar, Wood, Jones & Vedovato 2002).

Viimeaikainen kommunikaatiojärjestelmien tehostuminen sekä digitalisoituminen ovat johtaneet siihen, että pienet yritykset ostavat aiemmin talon sisällä tuotetut toiminnot mieluummin ulkopuolisilta organisaatioilta. Etenkin kommunikaation kustannusten aleneminen on johtanut siihen, että palveluita voidaan ostaa myös maantieteellisten rajojen ulkopuolelta. (Barrar et al. 2002) Toimintojen ulkoistaminen maantieteellisten rajojen ulkopuolelle houkuttelee yrityksiä etenkin kustannussäästöjen vuoksi. Esimerkiksi Aasian ja Itä-Euroopan maissa on saatavilla yhtä laadukasta työvoimaa kuin Suomestakin, mutta huomattavasti halvemmalla. Taloushallinnon järjestäminen on esimerkki yrityksen välttämättömästä toiminnosta, joka ei vaadi jatkuvaa henkilökohtaista kontaktia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, joten ulkoistaminen on helppoa. Tarvittavat neuvottelut voidaan käydä esimerkiksi sähköpostien tai Skype-yhteyksien välityksellä.



Kuvio 1. Tehokkuusmatriisi (Barrar, Wood, Jones & Vedovato 2002)

Yllä oleva kuvio osoittaa, että niin sanotusti tehoton ja liiketoimintaa tukematon toiminto on usein syytä ulkoistaa. Tehottomuuteen vaikuttaa tässä tapauksessa se, että taloushallinto on yrityksen resursseja syövä toiminto. Omaa taloushallintoa ylläpitämällä ei voida laskuttaa asiakkaita, kuten esimerkiksi ydinliiketoiminnan työtunteja voidaan ja pitää laskuttaa. Toisaalta jos taloushallinnon koetaan olevan lähellä yrityksen ydinkyvykkyyksiä, se tulisi rakentaa uudelleen. Kustannustehokkuuden paine syntyy siitä, että yrityksen jokin toiminto sisältää niin paljon yritykselle tärkeää strategista tietoa ja se on toimintona myös niin tehokas, ettei

sitä voida ulkoistaa kolmannen organisaation suoritettavaksi. Toimintoja tulisi jakaa, mikäli niistä saatava hyöty on suuri, mutta ne eivät ole lähellä yrityksen ydintoimintoja. (Barrar et al. 2002)

2.3 Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamat taloushallinnon palvelut

Tässä osiossa tarkastellaan tilitoimistojen roolia taloushallinnon asiantuntijapalveluiden tarjoajana. Lisäksi esitetään aikaisemman tutkimuksen tuloksien pohjalta taloushallinnon rutiininomaisten palveluiden ja konsultointitiedon eroavaisuuksia. Lopuksi avataan teorian avulla pk-yritysten haluamia ja käyttämiä taloushallinnon palveluita sekä yritysjohdon ja tilitoimiston välisiä suhteita.

2.3.1 Tilitoimistojen rooli pk-yritysten taloudellisen tiedon tuottamisessa

Tilitoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka tarjoavat asiakkailleen laskentatoimen sekä hallinnon palveluita. Näitä ovat esimerkiksi rahoitusneuvonta, juokseva kirjanpito, palkanlaskenta, veroilmoituksen jättäminen, tilinpäätöksen tekeminen, yritysjohdon neuvontapalvelut sekä vakuutusneuvonta (Barrar et al. 2002). Suomessa jokainen joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen (Kirjanpitolaki, 1997/1336, 1:1). Tilitoimistojen käyttäminen on pk-yritykselle helpoin ja yleisin tapa järjestää kirjanpito, palkanlaskenta ja tilinpäätöksen tekeminen. Käytännössä asiakas toimittaa tilitoimistolle kuitit ja tositteensa ja saa vastapalveluna takaisin raportteja esimerkiksi osavuosituloksista tai palkanlaskennasta.

Pk-yritysten johtajilla on harvoin kokonaisvaltaista tietoa yrityksensä taloudellisesta tilasta tai osaamista johtaa tätä tietoa yrityksen kannalta ideaalilla tavalla. Tässä vaiheessa astuvat esiin taloushallinnon palveluita tuottavat tilitoimistot, joiden tuottamalla tiedolla on suuri vaikutus pk-yritysten johtajien päätöksentekoon. (Holmes & Nicholls 1988) Nykyisin pk-yritykset luottavatkin tilitoimistojen tarjoamaan taloudelliseen informaatioon etenkin omien rajallisten resurssiensa vuoksi. Isojen yritysten lailla myös pk-yritysten johto tarvitsee asianmukaista taloudellista

informaatiota, jotta se voi hallita rajoitettuja resurssejaan ja luoda arvoa asiakkailleen ja omistajilleen (Nandan 2010). Oman talousosaston ylläpitäminen on erittäin kallista ja se vaatii suuren määrän tietotaitoa, jota voi olla hankala tavoittaa. Tilitoimistoilla on tarjolla hyvin paljon erilaisia palveluita, joista yritykset voivat usein räätälöidä itselle sopivimmat tuotteet ja palvelut.

2.3.2 Tilitoimistoilta saatavat rutiini- ja konsultointitiedot

Suurin osa pk-yritysten johtajista tavoittelee taloushallinnon ulkoistamispäätöksillä lakisääteistä sekä budjettiin liittyvää informaatiota. Johdon laskentatoimeen liittyvä informaatio taas tuotetaan usein yrityksen sisällä. Australiassa toimivista pk-yrityksistä tehty tutkimus osoittaa, että pk-yritysten johtajat ulkoistavat suuren määrän lakisääteisiä, rutiininomaisia toimintoja, kun taas esimerkiksi tuotantoon liittyviä raportteja tilataan huomattavasti pienempi määrä. (Holmes et al. 1988) Lakisääteisten palveluiden ulkoistamiseen vaikuttaa varmasti se, että sen kaltaiset palvelut on pakko tuottaa tavalla tai toisella.

Johdon laskentatoimen informaation tuottaminen ja hyväksikäyttö taas on täysin vapaaehtoista ja perusteltua vain siinä tapauksessa, että yrityksen siitä saatu hyöty on suurempi kuin informaation keräämisen kustannukset (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 69). Johdon laskentatoimi jätetäänkin usein ulkoistamatta, sillä sen koetaan olevan informaatiota, joka voidaan suorittaa oman organisaation sisällä. Tämä taas on hieman kyseenalaista, sillä kuinka yritys voi tuottaa laadukkaita sisäisen johdon laskentatoimen raportteja, jos se ei kykene tuottamaan ulkoisia raportteja? On täysin mahdollista, että yritysjohto hyödyntää tilitoimiston tuottamien rutiiniraporttien informaatiota yhdessä sen oman toiminnanohjauksen lukujen kanssa johdon raporttien laatimiseksi omatoimisesti. Ulkoiset taloushallinnon asiantuntijat koetaan pk-yrityksissä usein siis enemminkin lakisääteisten palvelujen tuottajina kuin johdon päätöksentekoa aktiivisesti tukevinä konsultteina (Berry, Sweeting & Goto 2006).

2.3.3 Mitä tietoa asiakasyritys haluaa taloushallinnosta?

Sian & Roberts (2009) tekivät tutkimusta Iso-Britanniassa toimivista omistajajohtoisista pk-yrityksistä sekä niiden taloudellisen informaation tarpeista. Tutkimukseen osallistuneista vastaajista (66,8 %) olivat yrityksen omistajia tai toimitusjohtajia, (5,2 %) taloudellisia johtajia, (17,9 %) osakkaita ja ainoastaan noin (10 %) eivät olleet omistajia eivätkä johtajia omassa yrityksessään. Sen sijaan viimeinen noin (10 %) vastaajista olivat muutoin kokonaisvaltaisesti vastuussa yrityksensä taloushallinnon järjestämisestä.

Kaikkiaan (51,1 %) vastanneista omistajajohtoisista pk-yrityksistä ilmoittivat käyttävänsä ulkoista tilitoimistoa lähinnä taloudellisten raporttien valmisteluun. Ulkoista asiantuntijaa veroneuvontaan käytti (30,8 %) vastanneista sekä (18,1 %) vastanneista käytti asiantuntijaa jo pelkästään laskentatoimen järjestelmien ylläpitämiseen. Tutkimuksen tekijät totesivat vielä, että yrityksen koon ja taloushallinnon kehittyneisyyden välillä on merkittävä riippuvuus. Kaikista vastanneista yrityksistä (54,6 %) käyttivät sähköistä kirjanpito-ohjelmaa. Alle 100 000 punnan liikevaihdolla operoivista yrityksistä ainoastaan (29,2 %) käyttivät sähköistä ohjelmaa, kun yli 500 000 punnan liikevaihdolla toimivista yrityksistä (67,3 %) käyttivät sellaista. (Sian et al. 2009)

Pk-yritysten omistajajohtajilta kysyttiin heidän mielipiteitään taloushallinnon raporteista. Heille annettiin vastausvaihtoehdot 1-5 väliltä, missä taulukoissa kaksi ja kolme 1 tarkoittaa ”ei merkitystä” ja 5 ”erittäin tärkeä”. Neljännessä taulukossa annetut vastausvaihtoehdot olivat väliltä 1-4, missä 1 tarkoittaa ”vähintään kuukausittain ja 4 ”ei ollenkaan”. Loput vastausvaihtoehdot ovat näiden ääripäiden välissä.

Taulukko 1. Vastaukset kysymykseen: ”Miten hyödyllisinä koette seuraavat laskentatoimen raportit?” (Sian & Roberts 2009).

	Erittäin tärkeä				Ei merkitystä
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
Tilinpäätös	37,2	25,6	20,6	6,3	10,3
Kuukausiraportit	30,0	17,0	17,0	4,9	30,9
Pankkitiliote	52,9	26,5	14,3	3,6	2,7
ALV-raportit	19,8	14,0	24,8	17,6	23,9
Informaatio koskien tilauksia	15,8	14,9	18,0	8,1	43,2
Julkaistu toimialatieto	1,4	3,2	14,4	27,0	54,1
Tuotantoraportit	5,0	6,8	11,7	15,3	61,3

Taulukosta 1 voidaan päätellä, että suurin osa pk-yrityksistä kokee tilinpäätöksen ja pankkitiliotteen tärkeimpinä taloudellisen tiedon lähteenä. Toisaalta tuotantoraportit ja toimialatiedot ovat mielletty vähiten hyödyllisiksi. Mielenkiintoisin tulos on, että yritykset eivät ole kovin kiinnostuneita informaatiosta koskien omia tilauksiaan, joiden kautta lopulta yritys kasvattaa liikevaihtoaan. Taulukon 2 osoittamat tulokset tukevat Holmes et al. (1988) tekemää tutkimusta australialaisten pk-yritysten ulkoistamasta taloudellisesta informaatiosta. Molemmista tutkimustuloksista on havaittavissa, että pk-yritykset ulkoistavat tilitoimistoilta enemmän budjettiin ja tilinpäätökseen liittyvää informaatiota kuin esimerkiksi tuotantoraportteja tai raportteja johdon päätöksenteon tueksi.

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen: ”Mihin käytätte tilitoimistoilta saatuja tilinpäätöstietoja?” (Sian & Roberts 2009)

	Erittäin tärkeä				Ei merkitystä
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
Vertaamme tuloja suunniteltuun tai tavoitteisiin	22,1	14,7	14,2	11,3	37,7
Vertaamme tuloja edellisiin tilikausiin	41,1	28,5	12,1	5,8	12,6
Kassavirtojen hallintaan	9,7	20,8	17,4	8,2	44,0
Verosuunnitteluun	16,5	18,9	14,6	10,7	39,3
Uusiin investointipäätöksiin	12,5	18,8	14,4	10,1	44,2
Uusiin lainanottopäätöksiin	16,0	17,0	10,7	6,3	50,0
Hinnoittelupäätöksiin	13,7	19,1	16,7	8,8	41,7
Velanhallintapäätöksiin	10,8	13,8	12,8	11,8	50,7

Taulukon 2 tulosten perusteella pk-yritykset käyttävät eniten tilinpäätöstietoja tulojen vertaamiseen edellisiin tilikausiin. Toiseksi yleisin tilinpäätöstietojen käyttökohde on tietojen osoittaman tuloksen vertaaminen suunniteltuun ja tavoiteltuun tulokseen. Vähiten tietoja käytetään uusiin investointipäätöksiin sekä hinnoittelupäätöksiin. Tämä tulokset osoittavat minusta sen kuinka lyhytnäköistä taloudellisen informaation käyttäminen on pk-yrityksissä. Yrityksen liiketoiminnan kannattavuus perustuu pitkälti siihen, että se tekee kannattavia investointeja. Pk-yrityksillä ei välttämättä ole lainkaan strategiaa taloudellisen informaation käyttämiseksi, vaan johtajat vertaavat yksinkertaisesti tulosta edellisiin tilikausiin. Näin ei oteta huomioon lainkaan tulevaisuuden rahavirtoja, eikä sitä että taloudellisen informaation avulla investointi- ja hinnoittelupäätökset voisivat olla huomattavasti rationaalisempia.

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen: ”Kuinka usein käytätte oheisia taloudellisia raportteja liiketoiminnan harjoittamiseen” (Sian & Roberts 2009)

	Vähintään			Ei
	kuukausittain	Kuukausittain	Vuosittain	ollenkaan
	1	2	3	4
	(%)	(%)	(%)	(%)
Voitto- ja tappiolaskelmat	26,7	19,7	37,2	16,1
Tase	30,0	18,8	35,4	15,7
Kassavirtalaskelma	31,8	13,9	27,8	26,5
Pankkitäsmäytys	44,8	8,1	34,5	12,6
Ennustetut voitto- ja kassavirtalaskelmat	16,1	21,5	19,3	43,0
Muut budjetoidut tai ennustetut taloudelliset tiedot	13,9	17,9	16,1	52,0
Budjetoidun ja toteutuneen taloudellisen tiedon vertailu	17,9	15,2	21,1	45,7
Kustannuslaskelmaraportit	16,1	14,3	14,8	54,7

Taulukon 3 tulosten mukaan pk-yritykset seuraavat pankkitäsmäytyksiä lyhimmillä aikajänteellä. Toisaalta kustannuslaskelmaraportteja seurataan hyvin harvoin. Tässäkin tapauksessa pk-yritykset näyttävät seuraavan eniten raportteja, jotka osoittavat liiketoiminnasta saatuja tuloja tai tehtyjä tappioita. Tuleviin lukuihin voitaisiin vaikuttaa seuraamalla aktiivisesti kustannusraportteja ja budjetoituja lukuja, mutta pk-yritykset eivät näytä seuraavan kyseisiä raportteja kovinkaan usein.

2.3.4 Yhteistyö yritysjohdon ja tilitoimiston välillä

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että yritysjohdon ja tilitoimiston välisten suhteiden laatu ei vaikuta täysin yritysjohdon saaman taloudellisen informaation hyödyntämiseen. Tutkimus toteaa, että yritysjohdon tyytyväisyys tilitoimistolta saamiinsa palveluihin ei vaikuta taloudellisen tiedon strategiseen käyttöön, mutta tyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus juoksevaan tilinpitoon. Tulokset osoittavat myös, että yritysjohdon tyytymättömyys tilitoimiston palveluihin vaikuttaa negatiivisesti budjetointiin sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Sjögren et al. 2014)

Tilitoimiston yritysjohdon välinen luottamus on noussut entistä suurempaan rooliin, sillä tilitoimiston yritykselle tuottama palvelu on lähes aina suurilta osin aineeton palvelu (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug 2004). Yritys ei siis välttämättä saa käyttövalmista tuotetta, vaan tilitoimiston on usein myös neuvottava yritysjohdolle, mitä kyseinen informaatio sisältää. Neuvonnasta ja tuesta muodostuu näin yksi osa tilitoimiston yritykselle tuottamaa palvelua. Yritysjohdon ja tilitoimiston väliset luottamukselliset suhteet johtavat heidän välisen tiedonvaihdon parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

2.4 Tilintarkastuksen tuottamat asiantuntijapalvelut

Tässä osassa esitellään aluksi pk-yrityksen tarve tilintarkastuspalveluille. Seuraavaksi tarkastellaan tilintarkastusyhteisön tehtäviä, jota seuraa analyysi yrityksen kokemasta tilintarkastuksen arvosta. Lopuksi esitellään tapoja, joiden avulla yritysjohto ja tilintarkastusyhteisö tekevät yhteistyötä palvelun laadun eteen.

2.4.1 Tilintarkastuksen tarve

Pk-yrityksen tilintarkastuksen tarve perustuu käytännössä yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin. Yhteisön tai säätiön tilintarkastus on Suomessa lakisääteistä, sillä tilintarkastusvelvollisuus koskee kirjanpitovelvollisia yhteisöjä ja säätiöitä. (Tomperi 2009, 9-16) Tutkimuksen case-yritys joutuu kokonsa puolesta valitsemaan tilintarkastajan, joka toimittaa tilintarkastuskertomuksen. Pk-yritysten tilintarkastajan

palkkaaminen voi myös perustua siihen, että kyseinen yritys käyttää hyödykseen tilintarkastajan lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi tarjoamia palveluita, kuten yrityksen arvon määrittämistä tai veroneuvontaa.

Tilintarkastus on toki lakisääteistä, mutta usein sillä pyritään myös turvaamaan osakkaiden etua. Fraser ja Pong (2009) muistuttavatkin, että yksi tilintarkastajan tärkeimmistä tehtävistä on aktivoida osakkeenomistajia tiedostamaan yritykseen liittyviä riskejä. Tilintarkastajat tuovat riskejä esille muun muassa tarkastamalla kirjanpitoa ja tilinpäätöstä, tarkastamalla tehtyjen sopimusten laillisuuksia sekä valvomalla sovittujen päätösten noudattamista (Tomperi 2009, 7). Näin ollen tilintarkastuspalveluita ostamalla yritys ei saa ainoastaan asiantuntijaa tutkimaan yrityksen tilejä ja toimintoja, vaan vastineena saadaan myös asiantuntijuutta yrityksen hallinnon järjestämiseen sekä taataan yritysjohton toimien laillisuus. Tilintarkastuksella pyritään ehkäisemään myös organisaation sisällä vallitsevia agenttiongelmia. Tilintarkastuksen osalta huomion arvoista on, ettei lakisääteinen tilintarkastus ole pk-yrityksen ulkoistama toiminto, vaan se on organisaation ulkoisen toimijan suorittama lakisääteinen tilintarkastustoimeksianto. Tilintarkastusyhteisöltä ostettavia lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi tehtäviä toimeksiantoja esimerkiksi veroneuvontaa ja arvonmäärityspalveluita voidaan pitää ulkoistamisena, sillä näitä palveluita on mahdollisuus ostaa muiltakin tahoilta kuin tilintarkastusorganisaatioilta.

2.4.2 Tilintarkastusyhteisön tehtävät

Tilintarkastusyhteisön suurimmat tehtävät ovat lakisääteinen tilintarkastus ja varmennuspalvelut, joiden lisäksi palveluihin kuuluvat veroneuvonta ja muut palvelut (Frag & Elias 2012). Tilintarkastajan tuottamat varmennuspalvelut ovat usein sitä, että tilintarkastaja varmistaa, että asiakirjat ja sopimukset ovat laadittu vallitsevien säännösten mukaan, ja että esimerkiksi kolmannelta osapuolelta saadut avustusrahat on käytetty oikeisiin tarkoituksiin. Yritykset kokevat tilintarkastusyhteisöiltä ostamansa veropalvelut hyödyllisiksi siinä mielessä, että niiden tulosvaikutus on konkreettisesti havaittavissa kassavirroista ja tuloslaskelmista (Omer, Bedard & Falsetta 2006). Tämä on huomionarvoinen asia, sillä veropalveluiden ostamisen kustannukset ja hyödyt ovat

helpommin vertailtavissa kuin esimerkiksi sopimusasiakirjojen varmistamispalvelusta aiheutuvat kustannukset ja hyödyt.

Lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi suoritettava neuvontapalvelu voi joissain tapauksissa olla myös osana varsinaista lakisääteistä tilintarkastusta. Jos neuvontapalvelu ei ole enää laatuunsa tai laajuutensa puolesta tavanomaista, luokitellaan se konsultointitehtäväksi. Konsultointipalveluista ei ole erikseen säädetty missään laissa, vaan konsultointipalveluiden luonne määräytyy asiakasyrityksen ja tilintarkastajan välillä tehtyyn sopimukseen. (Horsmanheimo 1998, 43) Neuvontapalveluiden tarjoaminen edellyttää kuitenkin, että tilintarkastaja noudattaa suorittaessaan hyvää tilintarkastustapaa ja salassapitovelvollisuutta. Tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön tarjoamien konsultointipalvelujen luonne vaihtelee pitkälti tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön asiantuntijuuden sekä asiakaskunnan mukaan. (KHT-media 2002, 26)

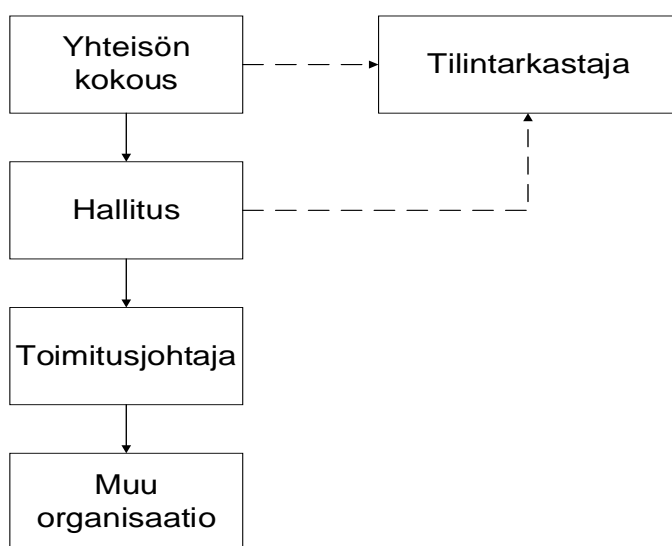
2.4.3 Asiakkaan kokema tilintarkastuksen arvo

Kamarudin, Abidin ja Smith (2012) ovat tutkineet tilintarkastuksen hyötyjä ja haittoja malesialaisten pk-yritysten keskuudessa tilintarkastusvelvollisuuden vapauttamisen kannalta. Tutkimuksesta ilmenee, että tilintarkastajan käyttämisen hyöty on hyvin tapauskohtaista. Tilintarkastajan tuoman arvon kokeminen ja määrittäminen ovat hyvin yrityskeskeisiä, ja jotkut yritykset kokevat tilintarkastajan olevan ainoastaan niin sanottu pakollinen kustannus. Toiset yritykset taas kokevat tilintarkastuksen tuovan paljon lisäarvoa oman liiketoimintansa tueksi ja käyttävät tilintarkastajaa myös johdon raporttien tuottamiseen. Pk-yritysten tulisikin arvioida ja mitata tilintarkastuksesta koituvia hyötyjä ja haittoja ennen kuin tekevät päätöksiä tilintarkastajan palkkaamisesta.

Boter & Lundström (2005) ovat tehneet tutkimusta liiketoiminnan tukitoiminnoista ruotsalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksesta selviää, että jopa (70 %) ruotsalaisista pk-yrityksistä ovat aktiivisesti yhteydessä heidän tilintarkastajiinsa. Sama tutkimus osoittaa, että yli (70 %) vastanneista pk-yrityksistä kokee tilintarkastajan tuovan yritykselle suurta arvoa. Tämä aktiivinen yhteydenpito tilintarkastajan ja yritysjohdon välillä viittaa siihen, että ruotsalaiset pk-yritykset

hyödyntävät myös tilintarkastusyhteisöjen tarjoamia lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi suoritettavia palveluita.

Vaikka pk-yritys on luonut hyvät ja luottamukselliset suhteet tilintarkastusyhteisönsä kanssa, sen tulisi kuitenkin verrata kilpailevien yritysten tarjouksia koskien lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi suoritettavia palveluita. Tilintarkastajan hyödyntämiseen edellä mainituissa konsultointipalveluissa on monia syitä, mutta lopulta merkittävimpiä tekijöitä tulisivat olla konsultin ammattitaito ja palvelusta saatavan arvon määrä. (Svanström & Boter 2011) Luottamukselliset suhteet eivät näin ollen ole välttämätön edellytys konsultointipalveluiden ostamiselle, vaan pk-yrityksen tulee myös tehdä kilpailutusta ja etsiä uusia tehokkaampia organisaatioita taloudellisen tiedon tuottamista varten. Yritysjohdon tulisi arvioida saamiensa palveluiden laatua ja hyötyä nimenomaan omalle organisaation tarpeiden mukaan ja sen perusteella päättää haluavatko jatkaa tilintarkastajan roolia myös lakisääteisten tehtävien lisäksi suoritettavaa konsultointia. Toinen vaihtoehto on ostaa palvelut muilta yksityisiltä konsulttiyrityksiltä.



Kuvio 2. Tilintarkastajan asema organisaatiossa (Tomperi 2009, 8).

Kuvio 2 osoittaa, että yksittäisessä kohdeyrityksessä tilintarkastaja on tekemisissä yhteisön kokouksen sekä sen hallituksen kanssa. Yhteisön kokous eli osakeyhtiön tapauksessa yhtiökokous on yrityksen päätöksenteosta vastaava elin, jonka kautta tilintarkastaja saa tietoa tehdyistä päätöksistä. Käytännössä tilintarkastaja on tekemisissä myös yritysjohdon, etenkin toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtajan

tehtävä on vastata yrityksen juoksevasta hallinnosta, ja yhteistyö tilintarkastajan ja toimitusjohtajan välillä on tärkeää hallinnon tarkastamisen osalta.

2.4.4 Yhteistyö yritysjohdon ja tilintarkastajan välillä

Sjögren et al. (2014) osoittavat tutkimuksessaan, että yritysjohdon ja tilintarkastajan välisen suhteen laadulla on positiivinen vaikutus johdon laskentatoimen tiedon hyödyntämiselle. Yritys saa tilintarkastajalta puolueettoman arvion yrityksen taloudellisesta tilasta sekä tämän lisäksi tilintarkastaja lisää yritysjohdon taloudellista tietoisuutta omasta yrityksestään. Tilintarkastajan tuntiessa oman kohdeyrityksensä ja sen toimintatavat, hän voi antaa yritykselle erittäin tärkeitä neuvoja taloudellisen informaation käyttöön etenkin johdon näkökulmasta.

Pk-yrityksen tilintarkastuksen kannalta on tärkeintä, että yrittäjä, tilintarkastaja ja tilitoimisto ovat kehittäneet toisilleen luottamukselliset suhteet. Luottamuksen avulla tilintarkastaja saa kokonaisvaltaisemman kuvan yrittäjän talous- ja veroasioista. Tämän lisäksi tilintarkastaja saa selville yrityksen taloushallinnosta vastaavan kirjanpitäjän ammattitaidon tason. (Vahtera 2014, 46-47) Asiakkaan näkökulmasta luottamus laskennallisten sidosryhmien välillä luo varmuutta tulevaisuuden kannalta. Kun yrittäjä voi luottaa laskennallisiin sidosryhmiinsä, hän voi keskittyä pitkällä aikavälillä oman yrityksensä ydintoimintojen toteuttamiseen. Tällöin yrittäjän ei tarvitse murehtia yksittäisistä säädöksistä tai asetuksista, vaan hän tietää asioiden olevan asiantuntijoiden käsissä.

Tilintarkastajan ja yritysjohdon välisillä luottamuksellisilla suhteilla on vaikutusta tilintarkastajan tietoisuuteen kohdeyrityksen taloudellisesta tilasta ja esimerkiksi investoinneista (Svanström et al. 2011). Kohdeyritys saa näin ollen kehittämiensä luottamuksellisten suhteiden avulla entistä motivoituneemman ja tietoisemmän asiantuntijan hoitamaan asioitaan. Pk-yritysten tulisikin pyrkiä luomaan luottamuksellisia suhteita tilintarkastajien kanssa, sillä se on varsin helppo keino tehostaa yrityksen tilintarkastuksen ja täten myös taloushallinnon toimintoja.

3 ASIANTUNTIJAORGANISAATIOIDEN HYÖDYNTÄMISEN EMPIIRINEN ANALYYSI

Tässä osiossa kerrotaan, mitä menetelmää empiirisessä tutkimuksessa on käytetty ja miten tämä tutkimus on suoritettu. Alussa tarkastellaan tutkimusongelman sekä alatutkimusongelmien ratkaisemiseksi käytettyä tutkimusmenetelmää osana empiirisen analyysin tekemistä. Tämän lisäksi esitellään case-yrityksen taustaa sekä yrityksen hyödyntämien asiantuntijaorganisaatioiden verkosto, jossa tutkielma keskittyy nimenomaan laskennallisiin asiantuntijaorganisaatioihin. Lopuksi esitellään empiirisen analyysin kautta saatu aineisto käymällä läpi tehtyjä haastatteluja teemoittain.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusta tehtäessä tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tapaustutkimusta eli tutkimus noudattaa laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2006, 83). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote sopii esimerkiksi tilanteeseen, kun tutkitaan luonnollista tilannetta, jota ei voida järjestää kokeeksi tai jossa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä (Metsämuuronen 2007, 210-211).

Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla case-yrityksen toimitusjohtajaa sekä hallituksen puheenjohtajaa teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on muodoltaan empiirisen aineiston keräämisen metodi, jossa haastattelu ei etene tarkasti ennalta muotoiltujen yksityiskohtaisten kysymysten avulla. Teemahaastattelun ydin onkin juuri siinä, että haastateltaville esitellään väljempää kysymyksiä, jotka kohdistetaan ennalta määriteltyyn teemaan. Tämä haastattelun muoto vaatiikin haastattelijalta tietämystä kyseisestä teemasta sekä lyhyet muistiinpanot ja avainsanat, joiden avulla pyritään ruokkimaan keskustelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Haastateltaviksi valikoituivat kyseiset henkilöt, sillä heillä on suurin tieto yrityksen taloushallinnon ja tilintarkastuksen toimivuudesta sekä yrityksen muista ulkoisista

asiantuntijaorganisaatioista. Taloushallinto on case-yrityksessä toimitusjohtajan vastuulla eli käytännössä toimitusjohtaja toimii linkkinä yhtiökokouksen ja tilitoimiston välillä. Myös tilintarkastajasuhteiden ylläpito on pitkälti yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. Molemmat haastateltavat henkilöt ovat myös pääosakkaina case-yrityksessä ja he ovat olleet mukana yrityksessä nykyisen laajuisen toiminnan alusta alkaen. Haastateltavilla henkilöillä on samanlainen koulutuksellinen tausta, sillä molemmat ovat suorittaneet diplomi-insinöörin yliopistotutkinnon.

Taulukko 4. Case-yrityksen haastateltavat henkilöt

Henkilö	Nimike	Työkokemus rakennusalalla	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Toimitusjohtaja	30 vuotta	30 min
Haastateltava 2	Hallituksen puheenjohtaja	30 vuotta	45 min

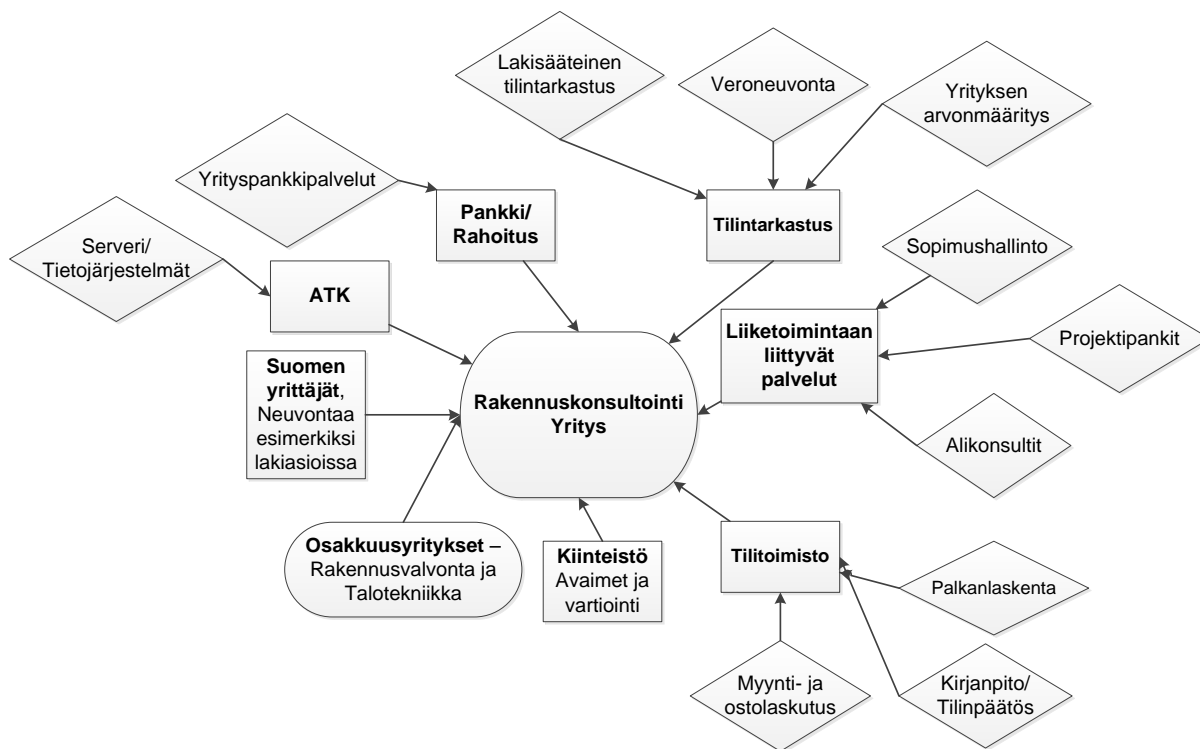
Teemahaastattelujen luonteenpiirteiden avulla selvitimme haastateltavien henkilöiden kanssa yrityksen ulkoisia asiantuntijaorganisaatioita ja keskeisimpiä teemoja olivat ulkoistaminen yleisellä tasolla, taloushallinto, tilintarkastus sekä yritysjohton raporttien tuottaminen. Hallituksen puheenjohtaja haastateltiin 13.11.2014 ja toimitusjohtaja haastateltiin päivää myöhemmin 14.11.2014. Haastatteluja johdattamaan valmisteltiin teemahaastattelun runko, joka sisältää sekä keskusteltavia teemoja, että suoria kysymyksiä tutkielman aiheisiin liittyen. Teemahaastattelun runko lähetettiin haastateltaville ennen varsinaista haastattelutilannetta, jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelun runko löytyy työn lopusta nimellä liite 1.

3.2 Case-yrityksen kuvaus

Case-yritys on rakennusalan konsultointiin erikoistunut osakeyhtiö, jonka liikevaihto on edellisten tilinpäätöstietojen perusteella noin 2,4 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee noin 15 henkilöä, minkä lisäksi yrityksellä on kaksi osakkuusyritystä, joiden palveluksessa työskentelee noin 10 henkilöä. Yritysten palveluksessa on

yhteensä noin 25 työntekijää ja ne työllistävät lisäksi noin 10 alikonsulttia. Yrityksen henkilöstö koostuu pääosin diplomi-insinööreiksi valmistuneista henkilöistä, mutta yrityksessä on töissä myös ammattikorkeakoulusta valmistuneita rakennusinsinöörejä. Case-yritys on aloittanut nykyisen toimintansa vuoden 2006 alusta lähtien, minkä jälkeen se on kasvattanut tilauskantaansa ja henkilöstömääräänsä. Alun perin yritys on rekisteröity kaupparekisteriin jo vuonna 1987, mutta ennen nykyistä toimintamalliansa se on toiminut ainoastaan niin sanottuna pöytälaatikkoyrityksenä. Yrityksen virallinen toimiala on asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen. Tarkennuksena tähän case-yritys tekee asuin- ja muiden rakennusten rakentamiseen liittyvää konsultointia, eikä yritys osallistu itse fyysisesti esimerkiksi työmaan rakennustehtäviin.

Yrityksen liiketoimintaan kuuluu rakennusprojektien tilaajien etujen valvominen, mikä koostuu projektin johtamisesta ja rakennuttamisesta. Tilaajan etujen ajamiseen kuuluu myös rakennusurakoiden laadun varmistaminen eli käytännössä talotekniikka- ja rakennustöiden valvonta. Rakennusurakat ja -hankkeet ovat usein mittavia ja monimutkaisia projekteja. Tämän vuoksi tilaaja haluaa palkata asiantuntijaorganisaation valvomaan projektin budjetin ja aikataulun pitävyyttä sekä rakennusalan yleisten sopimusehtojen ja urakoitsijoiden kanssa tehtyjen urakkasopimusten täytäntöönpanoa projektin laatutavoitteiden toteuttamiseksi sopimusten mukaisesti. Vastaavasti rakennushankkeissa tarvittavien suunnittelijoiden ja konsulttien kilpailuttaminen, valinta, sopimukset ja konsulttien töiden ohjaus ja valvonta kuuluvat tilaajien case-yritykseltä ostettaviin asiantuntijapalveluihin. Konsultointipalveluiden tarjoajana case-yrityksen tuotannon vaatimat investoinnit ja hankinnat ovat melko pienet, jolloin yrityksen kustannukset koostuvat pääasiassa työntekijöille maksetuista palkoista.



Kuvio 3. Case-yrityksen hyödyntämien asiantuntijaorganisaatioiden kenttä kokonaisuudessaan.

Kuvio 3 esittää case-yrityksen merkittävimmät ulkoiset asiantuntijaorganisaatiot, joista osa ovat fyysistä työtä ja -pääomaa vaativia kuten kiinteistöhuolto. Osa ulkoisista toimijoista taas hyödyntää merkittävästi henkistä pääomaa. Lakipalvelut, tilintarkastusyhteisö sekä tilitoimisto ovat toimijoita, joiden tuottamat palvelut perustuvat pitkälti henkisen pääoman eli oman osaamisen myymiseen. Ydinliiketoimintaan liittyvä konsultointi ostetaan usein osakkuusyrityksiltä, joiden erityisosaamiseen kuuluvat rakennusvalvonta sekä talotekniikka. Tarpeen tullen ydinliiketoiminnan tueksi palkataan myös alikonsultteja omien osakkuusyritysten ulkopuolelta. Muita merkittäviä toimijoita case-yrityksen sidosryhmäkentässä ovat IT-palvelut sekä pankkipalvelut. Yritys on liisannut palvelimensa, kopiokoneensa ja näiden ylläpidon IT-palveluista vastaavalle yritykselle.

3.3 Haastattelujen tulokset

Tässä osassa esitellään teemahaastattelun vastauksia, joita käydään läpi teemahaastattelujen suurimpien teemojen mukaisesti. Ensin käsittelyssä ovat case-yrityksen ulkoistaminen yleisesti, mitä seuraa taloushallinnon ulkoistamispäätökset. Näitä teemoja seuraavat tilintarkastus sekä johdon raporttien järjestäminen.

3.3.1 Ulkoistaminen

Case-yrityksenä toimiva rakennusalan konsultointiin erikoistunut pk-yritys on siis ulkoistanut useita velvoitteita yrityksensä ulkopuolelle ja yritys on pyrkinyt pitämään hallintonsa mahdollisimman matalana. Näiden tavoitteiden avulla yritys pyrkii järjestämään toimintojaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Haastateltavan 1 mukaan:

”Taloushallinto me ollaan ulkoistettu kokonaisuudessaan, minkä lisäksi löytyy ulkoisia sopimuspankkeja ja alikonsultteja. Hallinnon puolella asiantuntijat tekee meille taloushallinnon lisäksi muun muassa pankkipalveluita, IT-palveluita, kiinteistöön liittyviä asioita ja sitten me saadaan neuvontaa tilitoimistolta, tilintarkastajalta ja lakimieheltä.”

Case-yritys on ulkoistanut myös ydinliiketoimintaansa liittyviä palveluita pääasiassa osakkuusyrityksilleen, mutta tarpeen tullen alikonsultteja on palkattu myös kokonaan yrityksen ulkopuolelta. Muita ydinliiketoimintaan liittyviä ulkoisia palveluita ovat esimerkiksi projektipankit, joihin rakennusprojektien osapuolet tallettavat rakennussopimuksia ja -kuvia. Haastateltavan 2 sanoin:

”Me käytämme esimerkiksi työmaavalvonnassa alikonsultteja, jotka ovat osana resurssiamme osakkuusyritysten kautta. Toki kaikki eivät ole omilla palkkalistoilla, vaan ulkoisilla konsulteilla pyritään tasaamaan työn tarjonnan vaihtelua, sillä rakennusprojekteihin tarvitaan kuitenkin aina enemmän tai vähemmän työtunteja.”

3.3.2 Taloushallinto

Taloushallinto on yrityksessä täysin ulkoistettu yrityksen nykyisen laajuisen toiminnan ajan. Niin sanottuna pöytälaatikkoyrityksenä toimiessaan yritys täytti itse veroilmoituksen ja muut vaadittavat dokumentit. Yrityksen taloushallinnon suhteiden ylläpito sekä raporttien tulkinta ovat toimitusjohtajan vastuulla ja muut yrityksen työntekijät eivät ole kosketuksessa taloushallinnon kanssa. Poikkeuksena tietysti yhtiökokous, jossa valitaan tilitoimisto ja tehdään johtopäätöksiä saaduista raporteista. Tämän vuoksi myös hallituksen puheenjohtajan haastattelemineen on tarpeen.

Sekä haastateltava 1 ja haastateltava 2 ovat samoilla linjoilla, että alkuvaiheessa tehty taloushallinnon ulkoistamispäätös oli oikea. Varsinainen haastateltaville esitetty kysymys oli: ”Miksi taloudellista dataa ei tuoteta itse, miksei ole omaa talousosastoa”. Haastateltava 2 kiteyttää ulkoistamispäätöksen hyvin:

”Lähdettiin siihen, ettei kasvateta sellaista yleiskustannusta, että on vaan se ydinjuttu. Olisihan se tietysti ollut mahdollista, jos olisi löytynyt nopeasti asiantunteva työntekijä.”

Haastateltavan 1 vastaus oman talousosaston perustamiseen liittyen myötäilee haastateltavan 2 vastausta:

”Me ollaan niin pieni yritys, että se palkkakulu, joka maksettaisiin omalle työntekijälle olisi suhteellisen suuri taloushallinnon työtehtäviin nähden. Tätä henkilöä ei välttämättä edes voitaisi työllistää täyspäiväisesti.”

Yrityksen nykyisen laajuisen toiminnan alkaessa yritysjohto koki, etteivät he halua kasvattaa organisaatiota yhtään enempää kuin on tarve. Yritys päätti olla palkkaamatta omille palkkalistoilleen talousosaston henkilöstöä, vaan ulkoisti niin sanotut rutiiniraportit tilitoimiston tuotettavaksi. Molemmat haastateltavat kertoivat, että tilitoimistolta saatavat raportit ovat hyvin selkeitä ja riittäviä. Taloushallinnosta vastaava toimitusjohtaja kertoo, että taloudellisia raportteja seurataan kuukausitasolla ja että hän kokee kerran kuukaudessa tulevien raporttien olevan riittäviä.

Case-yrityksen ulkoistama tilitoimisto tuottaa yritykselle juoksevan kirjanpidon, palkkahallinnon sekä tilinpäätöksen. Tämän lisäksi case-yritys saa kuukausitasolla

muun muassa myynti- ja kassavirtalaskelmia. Tilitoimiston valikoitumisesta molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä ja antoivat lähes yhtenevät vastaukset. Haastateltavan 2 sanoin:

”Se valikoitu sillä perusteella, että joku suositteli sitä. Ei me kilpailutettu aluksi, vaan luotettiin saatuihin referensseihin.”

Tilitoimiston maine oli siis merkittävin tekijä case-yritykselle tilitoimistoa valittaessa. Haastateltavat kertoivatkin, että asiantuntijoihin nojaaminen ja luottaminen helpottavat heidän omaa arkeaan, sillä he voivat tällöin käyttää aikansa tilaajalta laskutettavaan ydinosaamiseensa. Haastateltavat ovat olleet tähän asti tyytyväisiä tilitoimiston palveluihin, eikä lähitulevaisuudessa ole aikomusta lähteä kilpailuttamaan näitä palveluita. Haastateltavan 2 mielipide tilitoimiston kilpailuttamisesta:

”Siihen asti, kun palveluihin ollaan tyytyväisiä ja tilitoimiston laskut pysyvät kohtuullisina, emme aio tehdä kilpailutusta. Totta kai jos kustannukset nousevat tietyn kipurajan yli, niin alkavat hälytyskellot soimaan. Siinä tapauksessa kilpailutus voi nousta ajankohtaiseksi.”

Tilitoimisto on määrännyt vastuuhenkilön, joka vastaa case-yrityksen taloudellisesta raportoinnista. Suhde tämän vastuuhenkilön kanssa on luottamuksellinen ja yritys on ollut tyytyväinen tilitoimistosuhteisiinsa. Myös palkanlaskennan ja juoksevan kirjanpidon tehtäviä hoitavat erikseen määritellyt ammattilaiset. Haastateltava 1 kuvailee yrityksen ja tilitoimiston välistä suhdetta:

”Kerran vuodessa käydään palaveria, siitä mikä on mennyt hyvin tai huonosti. Ollaan säännöllisesti suorassa yhteydessä kirjanpitäjään, palkanlaskijaan ja raportoinnin vastuuhenkilöön sitä mukaa kun on asiaa. Aina on helppo soittaa ja kysyä jotain.”

Haastateltava 1 kertoi, että operatiivisella johdolla on tunnukset sähköiseen kirjanpitoaineistoon. Tämä tarkoittaa käytännössä, että muutama valittu henkilö yrityksen johdossa voi räätälöidä kuukausitasolla raportteja esimerkiksi kassavirroista. Haastateltava 2 vastasi hieman poikkeavasti, sillä hän kertoi saavansa raportteja kuukausitasolla, muttei maininnut siitä, että raportteja voi räätälöidä myös itse.

Tilitoimistolta saatavan taloudellisen informaation käyttämisestä ilmeni, että sitä käytetään pääosin ennustettujen lukujen vertaamiseen. Etenkin liikevaihtoennuste on laskelma, johon taloudellisia lukuja verrataan kuukausittain. Rutiiniraporteista saadulla tiedolla valmistellaan myös johdon päätöksentekoa tukevia laskelmia, joita tarkastellaan enemmän tämän osion loppupuolella. Taloushallinnon lukuja käytetään myös aktiivisesti hinnoittelupäätöksien tueksi sekä mahdolliseen verosuunnitteluun.

Case-yritys ei tarkastele ainoastaan taloudellisten lukujen tulo-puolta, vaan myös kustannusten seuraamista pidetään erittäin tärkeänä. Kustannusten seurannan osalta kiinteät kustannukset ovat suurennuslasin alla kerran vuodessa tilinpäätöshetkellä, jolloin tehdään johtopäätöksiä siitä ovatko kiinteät kustannukset linjassa yrityksen ennusteiden kanssa. Haastateltava 1 mainitsi vuokran korotuksen suurempana kiinteiden kustannusten muutoksena. Myös muuttuvia kustannuksia seurataan, mutta niiden määrä on käytännössä lyöty lukkoon rakennuttamissopimusta tehdessä, kun toimeksiantoon työllistettyjen henkilöiden työtunnit ovat määriteltä.

Yritysjohdolla on ollut tyytyväinen siihen, miten helppoa ulkoistetun taloushallinnon käyttäminen on. Yritysjohdolla kertoo olevansa erityisen tyytyväinen siihen, että kirjanpitoaineistoon pääsee mobiilisti käsiksi missä vain mistä vain. Taloushallinnon automatisointi ja sähköistyminen ovat jo nykypäivää. Tyytymättömyyttä on aiheuttanut vastuuhenkilöstön vaihtuvuus tilitoimiston palkkahallinto-toiminnossa, mikä on johtanut väärinkäsityksiin case-yrityksen omassa palkanlaskussa. Kun tilitoimiston vastuutyöntekijät vaihtuvat usein, uudet työntekijät eivät enää muista tai osaa tehdä case-yritykselle räätälöityjä raportteja, vaan asioista pitää sopia jälleen uudelleen.

3.3.3 Tilintarkastus

Lakisääteisen tilintarkastuksen case-yritykselle tekee suuri tilintarkastustoimisto. Merkittävin tekijä tilintarkastustoimiston valikoitumiseen oli maine. Yritysjohdolla on ollut tyytyväinen saamaansa tilintarkastuspalveluun ja ovat sitä mieltä että lakisääteisyydestä huolimatta tilintarkastuspalveluista saatava arvo on suuri ja vastaa tilintarkastuksen kustannuksia. Haastateltava 2 mainitsi, että tilintarkastajan ammattitaidon tuoma virheettömyys on se, mistä hänelle maksetaan.

Lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi yritys on hyödyntänyt tilintarkastajan asiantuntemusta muun muassa tilanteissa, joissa on saatava selville yrityksen markkina-arvo. Näitä arvonmääritystoimeksiantoja on tilattu muun muassa uusissa osakasjärjestelyissä sekä mahdollisen yrityskauppatilanteen päätöksenteon tueksi. Haastateltavan 1 mietteitä tilintarkastusyhteisön valitsemisesta:

”Haluttiin palkata iso tilintarkastustoimisto, eikä mitään yhden miehen toimistoa, sillä haluttiin olla täysin varmoja, että homma toimii. Ei kilpailutettu alussa, vaan nykyistä tilintarkastustoimistoa suositeltiin useilta tahoilta ja sitten päädyttiin valitsemaan se.”

Case-yrityksen suhteet tilintarkastajaan ovat hyvät ja ne ovat kehittyneet toimeksiantovuosien myötä entistä paremmiksi. Haastateltava yksi mainitsi, että tilintarkastaja käy kerran vuodessa keräämässä aineistoa case-yritykseltä henkilökohtaisesti, minkä lisäksi hän tekee hallinnon tarkastukseen liittyviä toimenpiteitä. Tilintarkastaja käy myös henkilökohtaisesti paikalla case-yrityksen palkkaamassa tilitoimistossa keskustelemassa kirjanpitäjän ja muiden vastuuhenkilöiden kanssa sadakseen tietoonsa kaiken tarvittavan evidenssin case-yrityksen tilintarkastamista varten. Tilitoimisto ja tilintarkastaja siis tekevät yhteistyötä asiakasyrityksen taloushallinnon ja tilintarkastukset laadun eteen. Haastateltavan 1 sanoin:

”Tilintarkastaja käy kerran vuodessa täällä hakemassa dokumentteja ja sitten se käy myös tilitoimistolla keskustelemassa ja hakemassa aineistoa. Tilintarkastajalle voi myös helposti soittaa ja kysyä, jos tulee jotain.”

Käytännössä case-yritys siis hyötyy tilintarkastajan ammattitaidosta jo lakisääteisen tilintarkastuksen kautta. Tämän lisäksi yritys luottaa tilintarkastajan ammattitaitoon niin paljon, että haluaa juuri tilintarkastajan tekevän yritykselle arvonmääritystoimeksiantoja. Yrityksen arvon määrittäminen voidaan tehdä monella tavalla ja on olemassa paljon yrityksiä, jotka näitä palveluita tarjoavat. Case-yrityksen johto on kuitenkin yksimielisesti päättänyt teettää yrityksen arvonmäärityksen omalla tilintarkastajaorganisaatiolla, sillä tilintarkastajan asiantuntijuus tuo kaivattua luotettavuutta. Tilintarkastusyhteisöltä tilattavat neuvontapalvelut eivät ole case-yrityksen kohdalla jatkuvia toimeksiantoja, vaan niitä tilataan tarpeen vaatiessa.

3.3.4 Johdon raportit

Case-yritys ei osta johdon raportteja eikä johdon strategisia neuvontapalveluita, vaan he tuottavat nämä raportit itse rutiiniraporttien lukujen sekä oman tuntiseurantansa perusteella. Yritysjohdo on toki aktiivisesti yhteydessä taloushallinnon vastuuhenkilöihin ja heiltä saatu neuvonta on osa rutiininomaisten raporttien palvelua. Myös vuosittaiset ja osavuositteiset budjetit laaditaan itse. Haastateltava 1 esittää oman näkemyksensä johdon raportoinnin laatimisesta:

”Me kerätään itse dataa työntekijöiden tehdyistä tunneista. Kolmen kuukauden välein palaveerataan ja tehdään resurssien kuormitusennuste, jota verrataan kuukausittain toteutuneisiin tunteihin. Taloushallinnon tuottamista rutiiniraporteista kuten tuloslaskelmasta tarkastetaan myynnit, joiden avulla tehdään johtoa tukeva raportointi itse.”

Insinööriastaan omaava toimitusjohtaja siis lukee tiloimistolta saatavia raportteja ja laatii niiden sekä yrityksen toiminnanohjauksen pohjalta johdon päätöksentekoa tukevia raportteja. Tämän lisäksi toimitusjohtaja laatii esimerkiksi triviaaleja päiväraha- ja kilometrikorvauslaskuja. Tähän asti yritysjohdo on ollut varsin tyytyväinen tapaan, jolla toimitusjohtaja laatii johdon raportteja.

Konsulttitoimistona yrityksen toimintaa ohjaavat pitkälti työntekijöiden tekemät ja laskuttamat työtunnit. Kiinteät kustannukset lasketaan totta kai myös budjetteihin ja raportteihin mukaan, mutta niiden osuus on varsin pieni suhteessa muuttuviin kustannuksiin, jotka koostuvat pääosin työntekijöille maksetuista palkoista. Töiden projektiluotoisuus tuo haasteen nimenomaan työntekijöiden työllistämisen asiakkaalta laskutettaviin töihin. Yritys on toistaiseksi ollut erittäin tyytyväinen toimitusjohtajan laatimiin johdon raportteihin, joten yrityksellä ei ole lähitulevaisuudessa aikomusta ostaa näitä raportteja ulkoisilta asiantuntijaorganisaatioilta. Johdon päätöksentekoa tukevat laskelmat haastateltavan 2 sanoin:

”Esimerkiksi konsulttien työllistäminen on asia, jota seurataan projektitasolla. Tämä sen vuoksi, että työntekijällä tulee olla riittävästi asiakkaalta laskutettavia töitä. Työntekijöiden laskutettavan työn ja kustannusten seuraaminen on tässä firmassa ikään kuin investointilaskentaa.”

Osa case-yrityksen työntekijöistä on sataprosenttisesti työllistettyjä pitkiin ja mittaviin rakennushankkeisiin, jolloin heidän niin sanotun käyttöasteen seuraaminen on varsin helppoa. Käyttöasteella tarkoitetaan tässä tapauksessa yrityksen työntekijän laskutettavien tuntien suhdetta tunteihin, joita ei voida laskuttaa tilaajalta. Toisaalta osa yrityksen työntekijöistä tekee useaa projektia samanaikaisesti ja tämän lisäksi hoitavat myös joitain hallinnon tehtäviä, jolloin käyttöastetta seurataan aktiivisemmin.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pk-yritysten ulkoisia asiantuntijapalveluita, joista keskityttiin nimenomaan taloushallintoon ja tilintarkastukseen. Materiaalina käytettiin aiheeseen liittyviä aiemmin tehtyjä tutkimustuloksia. Näistä tuloksista koottiin yhteen juuri tämän tutkimuksen kannalta mielekkäimmät tutkimustulokset. Tämän lisäksi kerättiin empiiristä aineistoa haastattelemalla helsinkiläistä rakennuskonsultointiin erikoistunutta pk-yritystä.

Elango (2008) kertoo artikkelissaan, että yritykset ulkoistavat toimintojaan, jotta voivat keskittyä strategiaansa sekä omiin ydinkyvykkyyksiinsä. Tutkielman case-yrityksen kohdalla pätee sama ajattelutapa, sillä molemmat haastateltavat ovat sitä mieltä, että yrityksen nykyisen laajuisen toiminnan alusta asti oli selvää, että yritys ostaa rutiininomaiset taloushallinnon tehtävät ulkopuoliselta taholta. Myös tilintarkastusyhteisön lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi tekemät toimeksiannot mielletään case-yrityksen ulkoistamiksi laskentatoimen asiantuntijapalveluiksi. Laskennallisten toimintojen ulkoistamisen avulla henkilöstö voi keskittyä omaan ydinosansa eikä johdolla tarvitse olla ajantasaista tietoa esimerkiksi verotuksesta, vaan johto voi luottaa siihen, että tilitoimiston ja tilintarkastusyhteisön vastuuhenkilöt hoitavat tehtävänsä korkealla ammattitaidolla. Taloushallinnon raporttien tilaaminen on case-yrityksessä toistaiseksi jatkuvaa toimintaa, mutta tilintarkastusyhteisöltä ostettavat neuvontapalvelut ovat toimeksiantoja, joita tilataan tarpeen vaatiessa.

Aiempi tutkimus (Holmes et al. 1988) osoitti, että australialaisten pk-yritysten johtajat ulkoistavat suuren määrän lakisääteisiä, rutiininomaisia taloushallinnon toimintoja, mutta esimerkiksi tuotantoon liittyviä raporteja tilataan huomattavasti vähemmän. Haastattelujen perusteella ilmeni, että tutkimuksen case-yrityksellä on taloushallintonsa ulkoistamisessa samanlaisia taipumuksia. Yritys on ulkoistanut niin sanotut pakolliset toiminnot, joihin kuuluvat palkanlaskenta, juokseva kirjanpito sekä tilinpäätöksen ja taseen tekeminen. Merkittävä empiirinen tutkimustulos on se, että yrityksen taloushallinnosta vastaava toimitusjohtaja (haastateltava 1) laatii itse johdon päätöksentekoa tukevat laskelmat rutiininomaisten raporttien ja yrityksen toiminnanohjauksen avulla. Tältä osalta empiirinen materiaali vastaa siis

teoriakappaleessa esitettyjä aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella esitettyjä käytäntöjä.

Sjögren et al. (2014) osoittavat tutkimuksessaan, että yritysjohton ja tilitoimiston sekä yritysjohton ja tilintarkastajan välisillä suhteilla on joitakin vaikutuksia taloudellisen informaation hyödyntämiseen pk-yrityksessä. Tutkimuksen case-yrityksellä nämä tulokset näkyvät selkeästi, sillä haastateltavat kertoivat hyvien tilintarkastaja- sekä tilitoimistosuhteiden auttavan pk-yrityksen taloushallinnon toimivuutta kokonaisuudessaan. Hyviin suhteisiin kuuluvat henkilökohtaiset tapaamiset ja osapuolten välisen kommunikaation helppous. Jopa tilintarkastaja ja tilitoimisto tekevät yhteistyötä koskien asiakasyrityksen taloushallintoa. Lakisääteisen tilintarkastuksen aikana tilintarkastaja kerää aineistoa tilitoimistolta ja keskustelee tilitoimiston asettamien vastuuhenkilöiden kanssa asiakasyrityksen taloushallinnon tilasta.

Isossa-Britanniassa tehdyn (Sian et al. 2009) tutkimuksen mukaan pk-yritysten johto käyttää tilitoimistolta saatuja tilinpäätöstietoja pääasiassa tulojen vertaamiseen edellisiin tilikausiin. Tuloja vertailtiin jonkin verran myös suunniteltuihin lukuihin. Hinnoittelupäätökset ja verosuunnittelu olivat Iso-Britannialaisten yritysjohtajien mielestä vähemmän merkittäviä tarkastelun kohteita. Tämän tutkielman case-yrityksen johto kertoi, että taloudellisia lukuja verrataan ennustettuihin lukuihin, minkä lisäksi tilitoimistolta saatua taloudellista tietoa käytetään vuosittain myös hinnoittelupäätösten tueksi sekä mahdolliseen verosuunnitteluun. Empiirisen aineiston ja tieteellisten artikkelien välinen huomattava ero on se, että case-yrityksen johto tarkastelee raporteista myös kulupuolta aktiivisesti. Tämä lieneekin merkittävin ero aineistojen välillä. Muita huomionarvoisia eroavaisuuksia ovat, että case-yritys piti taloudellisen tiedon käyttöä hinnoittelupäätöksiin ja verosuunnitteluun merkittävänä, kun Iso-Britannian pk-yritysten johtajat arvioivat hinnoittelupäätösten ja verosuunnittelun olevan melko merkityksettömiä taloudellisen tiedon käyttökohteita.

Johdanto-osiossa esitetty huomautus siitä, että insinöörijohtaja tarvitsee taloudellisten raporttien tulkitsemiseen taloudellista asiantuntijuutta, on ainakin tässä tapaustutkimuksessa todistettu osittain vääräksi. Case-yrityksen toimitusjohtaja omaa varsin hyvät taloudelliset taidot, sillä hän on vastuussa yrityksen taloushallinnon järjestelyistä sekä johdon päätöksentekoa tukevien laskelmien laatimisesta taloudellisten raporttien pohjalta. Tätä järjestelyä tukee tietysti se, että suhteet

tilitoimistoon ja tilintarkastusyhteisöön ovat niin hyvät, että neuvontaa on saatavilla nopeasti ja luotettavasti.

Taloudellisten raporttien tilaaminen yrityksen ulkopuoliselta tilitoimistolta on case-yrityksen kannalta järkevää, sillä oman talousosaston ylläpitäminen merkitsisi käytännössä yhden taloushallinnon henkilön palkkaamista yritykseen. Tämä taas lisäisi yleiskustannuksia, eikä tätä henkilöä voitaisi välttämättä edes työllistää täyspäiväisesti. Yritysjohdolla haluaa myös pitää organisaation hallinnon mahdollisimman matalana ja työntekijät kiinni mielekkäissä ja pitkäjänteisissä työtehtävissä. Toimitusjohtajan taloudelliset taidot yhdistettynä tilitoimiston vastuuhenkilöiden ja tilintarkastajan neuvontaan näyttävät toimivan tässä tapauksessa tehokkaana verkostona. Case-yrityksen tilintarkastusyhteisölle ulkoistamat neuvontapalvelut kuten yrityksen arvonmääritys perustuu luottamukseen tilintarkastajan ammattitaitoon, joten ulkoisen asiantuntijan osaamisen käyttäminen on varsin perusteltua. Yrityksen arvon määritystä tehtäessä halutaan olla täysin varmoja siitä, että se on laskettu markkinahintaan, ja että esimerkiksi yrityksen liikearvo on määritetty oikein.

Case-yrityksen tulisi kuitenkin kehittää ja ylläpitää suhteitaan tilitoimistoon ja tilintarkastusyhteisöön, jotta taloushallinnon järjestely paranisi vielä entisestään. Haastattelujen avulla selvisi, että yritysjohdolla on hieman tyytymätön tilitoimiston järjestämään palkkahallintoon. Tämä johtuu tilitoimiston palkkahallinto-toiminnon vastuuhenkilöstön vaihtuvuudesta, mikä on näkynyt virheinä case-yritykselle tuotetuissa palkkaraporteissa. Näin ollen paremmat kontaktit tilitoimiston kanssa voisivat ehkäistä väärinkäsityksiä koskien case-yrityksen palkkahallinnon raportteja. Totta kai tilitoimiston tulisi myös huomioida henkilöstön vaihtuvuus sisäisessä tiedonvaihdossaan, sillä asiakasyrityksen pitäisi voida luottaa tilitoimiston asiantuntijuuteen kaikissa tilanteissa. Jos palkkahallinnon virheitä tapahtuu tulevaisuudessakin, saattaa tilitoimiston kilpailuttamisesta tulla ajankohtaista.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, etteivät tapaustutkimuksen tulokset ole välttämättä yleistettävissä koskemaan kaikkia pk-yrityksiä. Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa case-yrityksen ulkoisia asiantuntijaorganisaatioita asiakkaan näkökulmasta, mutta tuloksiin olisi voitu saada tämän lisäksi hieman vertailu näkökulmaa ottamalla mukaan empiiriseen tutkimukseen muitakin pk-yrityksiä. Lisäksi tutkimusta olisi voitu tehdä myös numeerisesta näkökulmasta. Tämän avulla esimerkiksi taloushallinnon

raporttien sisältämän tiedon käyttämiskohteet olisivat saaneet taakseen konkreettisia lukuja.

Jatkossa tehtävän tutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi teollisuustuotannon parissa liiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen ulkoisia asiantuntijaorganisaatioita. Silloin liiketoiminnan luonne olisi täysin erilaista kuin tämän tutkielman case-yrityksellä, joka myi henkistä pääomaansa tilaajille ilman sen suurempia investointeja tai valmistuksen kustannuksia. Liiketoiminnan luonteen erilaisuus voisi näkyä esimerkiksi siinä, miten taloudellista tietoa käytetään esimerkiksi investointilaskelmiin, kassavirtalaskelmiin sekä mahdolliseen tuotannon sopeuttamiseen. Pk-yritys saattaisi tällöin tilata tilitoimistolta tai muulta ulkoiselta asiantuntijaorganisaatiolta myös suoraan tuotantoon ja investointeihin liittyviä räätälöityjä raportteja.

Tulevaisuudessa tehtävässä tutkimuksessa on myös huomioitava se, että taloushallinto ja tilintarkastus ovat lainsäädännön mukaan ja ajan myötä muuttuvia toimialoja. Taloushallinnossa uusin trendi on sähköistyminen, jonka myötä suurin osa dokumenteista siirtyy Internetin pilvipalveluihin. Tilitoimistot saattavat myös ulkoistaa kirjanpitoa ja muita toimintoja ulkomaille, jossa kustannukset ovat alhaisemmat. Sähköistymisen vaikutukset esimerkiksi yritysjohton ja tilitoimiston välisiin suhteisiin voivat olla huomattavia henkilökohtaisen kontaktin puuttuessa. Myös tilintarkastus on toimialana muutoksessa, sillä esimerkiksi tilintarkastusyhteisön asiakkaalle suorittamia neuvontapalveluita ollaan rajoittamassa, jottei tilintarkastajan riippumattomuus ole vaarassa kärsiä.

5 LÄHTEET

5.1 Kirja- ja artikkelilähteet

Barrar, P., Wood, D., Jones, J. & Vedovato, M. 2002.) The efficiency of accounting service provision, *Business Process Management Journal*. Vol. 8 No. 3, 195 - 217

Berry, A., Sweeting, R. & Goto, J. 2006. The effect of business advisers on the performance of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13 No. 1, 33 - 47

Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol. 28 No. 3, 229-247

Elango, B. 2008. Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms, *International Business Journal*. Vol. 18 No. 4, 322-332

Farag, M. & Elias, R. (2012) Public accounting firms' mix of service revenue and average productivity. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 27 No. 8, 712 - 727

Fraser, I. & Pong, C. 2009. The future of the external audit function. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 24 No. 2, 104-113

Gooderham, P., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. 2004. Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 22 No. 5, 5-22

Holmes, S. & Nicholls, D. (1988) An Analysis of the Use of Accounting Information by Australian Small Business. *Journal of small business management*. Vol. 26 No. 2, 57-68

Horsmanheimo, P. (1998) Odotuskuilu vainoaa tilintarkastajaa. *Tilisanomat* 3, 38-46

Kamarudin, N., Abidin, Z. & Smith, M. (2012) Audit exemption among SMEs in

Malaysia", *Asian Review of Accounting*. Vol. 20 No. 2, 152–162

KHT-media. 2002. Tilintarkastus. Jyväskylä. Gummerus.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2006) Mitä on yrityksen taloushallinto? 3.P. Keuruu. Otava.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. (2005) Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki, WSOY.

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. P. Jyväskylä. Gummerus.

Metsämuuronen, J. (2007) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski. Gummerus.

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 No. 1, 65–77.

Omer, T., Bedard, J. & Falsetta, D. (2006) Auditor-provided tax services: The effects of a changing regulatory environment. The Accounting Review. Vol. 81 No. 5, 1095-1117

Sian, S. & Roberts, C. (2009) UK small owner managed businesses: accounting and financial reporting needs. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 16 No. 2, 289-305

Sjögren, H., Syrjä, P., and Puumalainen, K. (2014) Int. J. Business Information Systems. Vol. 17, No. 3, 340-354.

Svanström, T. & Boter, H. (2011) Regional variation in the SME-audit firm relationship. International Council for Small business (ICSB). 1-24

Tienari, T. & Meriläinen S. (2010) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki. WSOY.

Tomperi, S. (2009) Tilintarkastus: Normeista käytäntöön. Helsinki. Edita Publishing.

Vahtera, P. (2014) Tehokas pk-yrityksen tilintarkastus, Balanssi, No. 4, 46-49

Wheals, J. & Petch, M. (2013) A fresh look at consulting and collaboration. International Journal of Market Research. Vol. 55 No. 2, 320-322

5.2 Verkkolähteet

EU-komissio. (2003) EU-komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. [Verkkodokumentti]. Viitattu 24.11.2014.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Findikaattori. (2014) Pienet ja keskisuuret yritykset. [Verkkodokumentti]. Viitattu 4.10.2014.

<http://www.findikaattori.fi/fi/86>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkodokumentti]. Viitattu 17.10.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Talouhallintoliitto. (2010) Kolme askelta ulkoistukseen. [Verkkodokumentti]. Viitattu 22.10.2014

http://talouhallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/7641328f404e6526eec641945137aa0a/1413970771/application/pdf/663618/Ostajan_Opas_2010_Ir.pdf

Liite 1

Teemahaastattelujen runko

Ulkoistaminen yleisesti

Mitä keskeisiä liiketoimintaa tukevia toimintoja on ulkoistettu, kenelle, miksi?

Taloushallinnon ulkoistaminen

Miten kuvailisitte yrityksenne suhdetta tilitoimistoon ja tilintarkastajaan?

Miten edellä mainitut organisaatiot (tilintarkastaja ja tilitoimisto) ovat valikoituneet, miten pitkä suhde?

Onko aikomuksenne kilpailuttaa tilitoimisto tai tilintarkastus palveluita lähitulevaisuudessa?

Vastaako saatu palvelu (tilintarkastus ja tilitoimisto) maksettua palkkiota? Mihin palveluihin olette olleet erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä? Miksi?

Onko kaikki tilintarkastajan ja tilitoimiston raportointi tarpeellista, ymmärrettävää tai riittävän ajantasaista?

Mihin käytätte tilitoimistoilta saatuja taloushallinnon raportteja?

Onko yritysjohtolla suora pääsy sähköiseen kirjanpitoaineistoon tunnuksilla? Miksi taloudellista dataa ei tuoteta itse, miksei ole omaa talousosastoa? Tilitoimistolta ostetut neuvontapalvelut, raportit ja niiden seuranta

Millä aikajänteellä ja tarkkuudella seurantaa tehdään? Miten johdon laskentatoimi on järjestetty? Miten esimerkiksi investointilaskelmien, tuotantolaskelmien ja budjetoinnin tekeminen on järjestetty?

Onko budjettia, ja millä tekniikalla se on laadittu? Onko se esimerkiksi rullaava? Miten poikkeamiin reagoidaan?

Seurataanko taloudellisia lukuja suhteessa rakennusprojektien arvoon, laajuuteen ja keston?

