



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateellinen tiedekunta
Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen
Pasi Syrjä

Taloushallinnon tuottama informaatio ja sen hyödyntäminen pk-yrityksessä:
case-tutkimus

Utilization of Information Produced by Financial Management in SME: case-study

Antti Lindström 0405514

03.01.2015

Opponoiija: Riku Laine

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen viitekehys	5
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	6
2	Taloushallinto pk-yrityksessä.....	7
2.1	Taloushallinnon tarkoitus ja tehtävät	7
2.2	Taloushallinnosta saatava informaatio ja sen hyödyntäminen.....	10
2.2.1	Taloushallinnon tuottama informaatio	11
2.2.2	Mihin informaatiota käytetään?	13
2.3	Taloushallinnon ulkoistaminen	15
2.3.1	Taloushallinnosta ulkoistettavat toiminnot ja ulkoistamisen motiivit	16
2.3.2	Taloushallinnon ulkoistamisesta saatava hyöty ja riskit	17
2.4	Taloushallinto on sähköistymässä	18
3	Empiirinen analyysi taloushallinnon informaation hyödyntäminen: case-yritys..	20
3.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineiston keruu	20
3.2	Yritysesittely	21
3.3	Haastattelun tulokset.....	23
3.3.1	Taloushallinto ja sen tuottaman informaation käyttö: case-yritys	23
3.3.2	Taloushallinnon ulkoistaminen: case-yritys	27
3.4	Empirian tuloksien vertailua tutkimuksen teoriaan.....	28
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
4.1	Tutkimuksen tulokset.....	31
4.2	Työn rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	34
5	Lähdeluettelo.....	35

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	5
Kuvio 2. Strategisten ja operatiivisten suunnittelutekniikoiden käyttö (McMahon et al.1991).....	11
Kuvio 3. Mitä yritykset ulkoistavat ja ovat aikeissa ulkoistaa tulevaisuudessa. (Accenture & Economist Intelligence Unit survey, 2003)	16

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Taloushallinnon tuottaman tiedon hyöty ja käyttö (Collis et al. 2002, 105)	12
Taulukko 2 "Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä toiminnan johtamisessa" (Sian et al. 2009, 297).	13
Taulukko 3 Liikevaihdon ja taseen loppusumman kehitys	22
Taulukko 4 Tilikauden tulos	23

1 Johdanto

Taloushallinto on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Yrityksen taloushallinto on muuttunut taloudellisen datan esittäjästä myös taloustoimintojen johtamista tukevaksi yrityksen osaksi. Esimerkiksi kustannuslaskenta, budjetointi, hinnoittelu, käyttöpääoman hallinta ja tuottavuuden valvonta ovat taloushallinnon toimintoja, joiden avulla yritystä johdetaan. Ylin johto ei aina ymmärrä, että taloushallinnosta saatava informaatio voi olla hyödyllistä yritystä johdettaessa eikä vain lain sanelemaa työtä. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2010, 16 – 41) Taloushallinnonliiton (2013) keräämän tilastitiikan mukaan tilitoimistojen liikevaihto on kasvanut koko 2010-luvun ajan, esimerkiksi vuonna 2012 liikevaihdon kasvu oli 5 prosenttia edellisvuodesta. Tämä kuvastaa vahvasti sitä, että nykyään yritykset ulkoistavat taloushallinnon palveluita entistä enemmän ja aiheena taloushallinnon hoitaminen on ajankohtainen tutkimuskohde.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka case-yrityksen taloushallinto tuottaa informaatiota ja kuinka tätä informaatiota hyödynnetään case-yrityksessä. Myös ulkoistamiseen paneudutaan ja pohditaan ulkoistamista taloushallinnon osalta. Case-yritys on perheomisteinen, joka on kokoluokaltaan kohtalaisen pieni. Case-yritys toimii meriliikenteen henkilöstökuljetuksen toimialalla Helsingissä. Yritys tarjoaa asiakkailleen laivamatkoja Helsingin edustalla ja sen lähialueilla. Yrityksen tunnuslukuja vuodelta 2013: liikevaihto 2 716 tuhatta euroa; tilikauden tulos 161 tuhatta euroa; taseen loppusumma 1 157 tuhatta euroa ja henkilöstön määrä 37 henkilöä (Voitto+).

Taloushallinnon voidaan katsoa koostuvan kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat: kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen, johdon laskentatoimi ja yrityksen rahoitus. Taloushallinnon lakisääteinen tehtävä on kirjanpidon ja tilinpäätöksen asianmukainen tuottaminen sekä informaation tuottaminen sidosryhmien tarpeisiin. Yrityksen rahoitus on vapaaehtoista, sillä jokainen yritys saa itse järjestää oman pääomarakenteensa. Yrityksen rahoitukseen kuuluu esimerkiksi rahoituksen riittävyys sekä sijoitustoiminta. Johdon laskentatoimi on täysin vapaaehtoista ja se tuottaa informaatiota pelkästään yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. (Kinnunen,

Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen, 2006, 69) Collis & Jarvisin (2002, 101) mukaan pk-yritykset luottavat usein yhteistyökumppanin eli pankin tai tilitoimiston tuottavan suurimman osan hyödyllisestä taloushallinnon informaatiosta, jota johto käyttää, kun taas pörssiyritykset usein tuottavat tämän tiedon itse.

Taloushallinnon rooli on muuttumassa. Uudet taloushallinnon innovaatiot tuottavat paljon hyödyllistä informaatiota esimerkiksi strategian täsmentämiseksi ja johdon päätöksenteon tueksi, mutta ilman kykyä hyödyntää kyseistä informaatiota järkevällä tavalla, jää sen merkitys erittäin vaatimattomaksi. Taloushallinnon tuottama informaatio tulisi ottaa osaksi liiketoimintapäätöksiä, jotta sen hyöty olisi suurin mahdollinen. Tämän toteuttamiseksi taloushallinto tulisi järjestää niin, että johto saa taloushallinnosta oleellista tietoa, joka on yrityksen strategian mukaista. Taloushallinnosta puhuttaessa on myös tärkeää ymmärtää, että eri yritysten johdoilla on usein poikkeavia mielipiteitä siitä, mitä taloushallinnon tuottamaa tietoa pidetään tarpeellisena sen lakisääteisten tehtävien lisäksi. Jotkut tyytyvät vain käymään läpi tilinpäätöksen, kun osa haluaa kuukausittain raportteja yrityksen suoriutumisesta. (Järvenpää, Partanen & Tuomela, 2001; Sian & Roberts, 2009, 301 - 303) On siis tärkeää ymmärtää, että johto hyötyy taloushallinnosta ainoastaan silloin, kun se saa taloushallinnosta oleellista tietoa, jota se pitää tarpeellisena ja pystyy käyttämään päätöksenteon välineenä.

Jos yritys ei koe lakisääteistä tilinpäätöksen tekoa, kirjanpitoa tai palkanmaksua osana yrityksen ydinosamista, on järkevää harkita näiden toimintojen ulkoistamista, koska silloin yritykselle syntyy mahdollisesti kustannus- ja aikasäästöjä sekä taloushallinto siirtyy yritykselle, jonka ydinosamista on kyseisten toimintojen hoitaminen. (Dahl & Saarinen, 2004, 12 - 17) Gooderham, Tobiassen, Døving, & Nordhaug (2004, 6) mukaan pk-yrityksien välillä on suuria eroja siitä, kuinka paljon taloushallinnon palveluita halutaan ulkoistaa. Kinnunen et al (2006, 69) mukaan johdon laskentatoimen informaation kerääminen on mielekästä vain silloin, kun siitä saatu hyöty on suurempi kuin informaationkeruuseen käytetyt resurssit. Quélin ja Duhamelin tutkimuksesta vuodelta 2003 (652 -653) käy ilmi, että taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen ei ole vielä useiden muiden toimintojen ulkoistamisen tasolla, esimerkiksi palkanmaksu on usein ulkoistettu, mutta kirjanpito on vielä usein itsenäisesti tuotettu. Quélin ja Duhamelin tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon, että se on tehty vuonna 2003 ja tilanne on saattanut muuttua, mutta silti siitä saadaan

kuva siitä, että taloushallinnon ulkoistamista ei koeta jokaisessa yrityksessä järkeväksi. Case-yrityksen tapauksessa ulkoistamispäätöksiä tulee miettiä hyvin tarkkaan, jotta löydetään paras ratkaisu taloushallinnon toimintojen tuottamiseen, koska täytyy ottaa huomioon, että yrityksen toimiala on hyvin herkkä sääolosuhteiden ja turismin määrän muutoksille.

Ulkoistamisesta yleensä on paljon aiempaa tutkimusta, mutta aikaisempaa tutkimusta pk-yrityksien taloushallinnon järjestämisestä on suhteellisen vähän. Esimerkiksi pk-yrityksien taloushallinnon ulkoistamista on tutkittu kohtuullisen vähän ja siitä aiheutuvaa hyötyä ei myöskään ole tutkittu paljoa (Kamyabi & Devi, 2011, 82). Tämä on hiukan yllättävää, sillä taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen on pk-yrityksissä kohtalaisen yleistä. Aikaisempaa akateemista tutkimusta taloudellisesta raportoinnista pk-yrityksissä on tehty yllättävän vähän (Sian & Roberts, 2009, 290). Myös pk-yrityksien taloushallinnon ratkaisuja on tutkittu vähän ja Deakins, Morrison & Galloway (2002, 8) sanovatkin pk-yrityksien taloushallinnon päätöksentekoprosessin olevan vähän tutkittua. Pk-yrityksien taloushallinnon tuottaman informaation käyttöä ei ole siis kattavasti tutkittu. Pk-yrityksien taloushallintoa ei ole kokonaisuutenakaan pahemmin tutkittu ja tämä lisää mielenkiintoa tämän tutkimuksen tekemiseen, vaikka se antaakin vain kuvan case-yrityksen taloushallinnosta ja sen informaation hyödyntämisestä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan taloushallinnon tuottaman informaation käyttöä yleisesti teoriaosassa ja empiriaosassa case-yrityksen näkökulmasta. Case-yrityksen taloushallintoa ja sen tuottaman informaation käyttöä ei ole aikaisemmin tutkittu.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa yleinen pk-yrityksien tapa hoitaa taloushallintoa ja selvittää minkälaista informaatiota taloushallinto tuottaa ja kuinka informaatiota käytetään. Lisäksi tutkielman tavoitteena on kartoittaa case-yrityksen tapa käyttää taloushallinnon tuottamaa informaatiota päätöksenteossa. Ulkoistaminen on keskeinen tekijä taloushallinnon hoidossa ja siksi aikaisemman tutkimuksen avulla teoriaosassa selvitetään, mitä yritykset yleensä ulkoistavat taloushallinnostaan ja tätä verrataan case-yritykseen. Tutkielmassa esitetään taloushallinto yleisellä tasolla ja sen tuottamaa informaatiota tarkastellaan. Tutkielman teoriaosan lopussa on kappale taloushallinnon sähköistymisestä, sillä taloushallinnon sähköistyminen vaikuttaa

paljon taloushallinnon kehitykseen. Tavoitteena on myös selvittää, mitä case-yrityksen johto kokee saavansa taloushallinnosta. Tavat, jolla informaatio liikkuu taloushallinnosta ja tilitoimistosta johdolle pyritään selvittämään ja tähänkin asiaan mietitään ratkaisua, jos johto kokee, että tieto ei kulje riittävän hyvin. Taloushallinnon tuottaman informaatio ja sen käyttö pk-yrityksen liiketoiminnan päätöksenteossa on tutkimuksen päätutkimusongelma.

Tutkimuskysymys on:

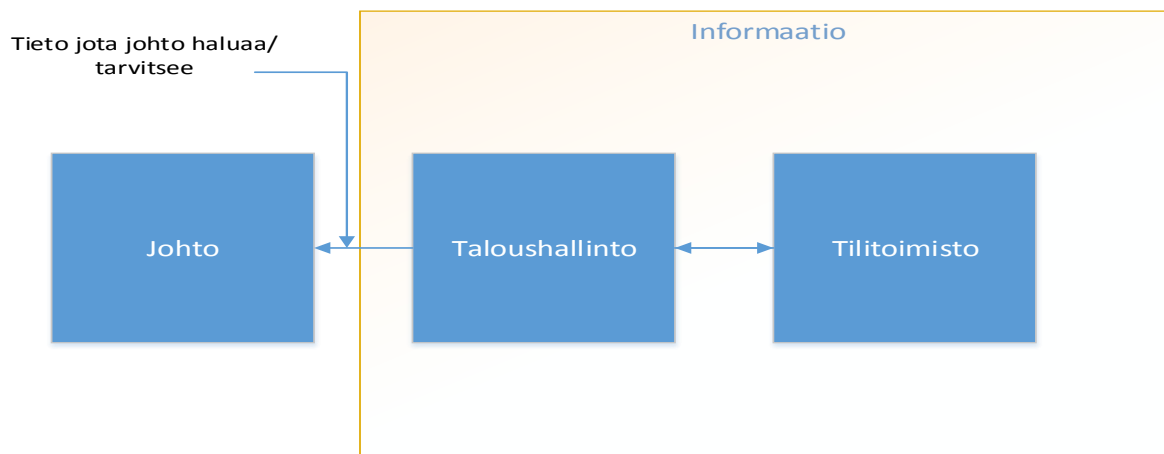
- Miten taloushallinnon tuottamaa informaatiota hyödynnetään päätöksenteossa pk-yrityksessä?

Alatutkimuskysymyksillä pyritään selittämään päätutkimusongelmaa. Tutkielmassa alatutkimuskysymyksiksi on valittu kaksi seuraavaa:

- Kuinka hyvin tieto kulkee taloushallinnon ja johdon välillä case-yrityksessä?
- Mitä taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan pk-yrityksissä?

Tutkielma on rajattu koskemaan vain pk-yrityksiä ja niiden taloushallintoa, sillä case-yritys kuuluu tähän kategoriaan. Kirjanpitolaki ja tilintarkastuslaki vaikuttavat osaltaan taloushallinnon tuottamaan informaatioon, mutta niiden vaikutuksen tutkiminen on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tilintarkastus näkökulma on rajattu tutkielman ulkopuolelle, vaikka tilintarkastajat hyödyntävät taloushallinnon toimintoja omassa toiminnassaan. Teorian pohjana käytetään myös ulkomaisia tutkimuksia, suomalaisen pk-yrityksien taloushallinnon tutkimuksen pienen määrän vuoksi. Suurien pörssiyhtiöiden taloushallintoa on turha lähteä tarkastelemaan, sillä niiden taloushallinnon luonne eroaa paljon pk-yrityksien taloushallinnosta. Aikaisempien tutkimusten avulla pyritään selvittämään, kuinka yritykset ovat järjestäneet taloushallintonsa ja kuinka taloushallinnon tuottamaa informaatiota hyödynnetään. Empiirinen osa koskee vain case-yritystä, joten tutkielmalla ei tavoitella yleistettävyyttä.

1.3 Tutkimuksen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Yllä oleva kuva kuvastaa tutkimuksen punaista lankaa. Taloushallinnosta sekä tilitoimistosta syntyy informaatiota, josta johto poimii itselle tarpeellisen tai ainakin pyrkii siihen. Se, mitä informaatiota johto haluaa tai tarvitsee, näkyy taloushallinnon ratkaisuihin. Taloushallinnon tärkeys johdolle määrittyy juuri sen kautta, mitä tietoa he sieltä haluavat tai saavat. Jos taloushallinto ei pysty tuottamaan tietoa tai tieto ei vain välity johdolle, on se kohtuullisen hyödytön muun kuin lakisääteisen osuuden täyttämiseen. Tilitoimisto kuvastaa ulkoistamista. Osa taloushallinnon palveluista on ulkoistettu, joten yrityksen oma taloushallinto kytkeytyy tiukasti tilitoimistoon. Jos taloushallintoa halutaan kehittää, tulee nimenomaan kiinnittää huomiota johdon saamaan informaatioon taloushallinnosta. Vaikka taloushallinto tuottaisi paljon tietoa, on se turhaa, jos informaatio ei liiku taloushallinnon ja johdon välillä. On siis tärkeä luoda kustannustehokas ja paljon hyötyä tuova taloushallinto yritykselle, jossa johto saa kaiken hyödyllisen informaation.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa käsitellään valittua aihetta kvalitatiivisella tapaustutkimuksella, eli case-tutkimuksella. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineisto koostuu luonnollisista ja todellisista tilanteista. Erilaisia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tiedonkeruu tapahtuu usein ihmisiltä itseltään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161 - 164) Tutkimuksessa luodaan empiriaa kohdeyrityksen johtohenkilön haastatteluilla. Tutkimusaineistona on myös aiheesta aiemmin tehdyt

tutkimukset, tieteelliset artikkelit sekä kirjallisuus. Edellä mainittujen tutkimusaineistojen ja haastatteluiden avulla pyritään tekemään päätelmiä kohdeyrityksen taloushallinnosta tavalla, jossa haastattelun tulokset ja muut tutkimusaineistot keskustelevat toistensa kanssa.

Empiirinen analyysi toteutettiin haastatteluilla. Haastateltavana oli kohdeyrityksen johtotehtävissä toimiva henkilö, joka on samalla yrityksen omistavan perheen jäsen. Haastateltavalle tehtiin virallisen haastattelun jälkeen vielä tarkentavia jatkokysymyksiä, koskien virallisen haastattelun aiheita, puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Haastattelukysymykset tehtiin niin, että ne käsittelevät ainoastaan kohdeyritystä. Yleistettävää tulosta ei siis ole tarkoitus tutkimuksessa tehdä. Haastattelun tavoitteena on saada kuva, kuinka kohdeyrityksen taloushallinto on järjestetty ja kuinka taloushallinnon tuottamaa informaatiota käytetään. Haastattelu tehdään teemahaastatteluna. Hirsjärvi et al. (2009, 203, 204) sanovat, että teemahaastattelu on avoimen- ja lomake haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat haastattelutilanteessa molemmilla osapuolilla tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun tuloksia voidaan tulkita sekä analysoida monin tavoin.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä kappaleesta. Johdantokappaleessa esitetään tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen ajankohtaisuus. Johdantokappaleessa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat sekä rajaukset. Johdantokappaleessa esitellään myös käytetty tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toinen pääkappale on tutkimuksen teoriaosuus. Siinä selvitetään, mitä aikaisempi tutkimus on tuottanut pk-yrityksien taloushallinnosta ja sen tuottamasta informaatiosta sekä informaation käytöstä päätöksenteossa. Lisäksi keskitytään tarkastelemaan pk-yrityksien taloushallinnon ulkoistamista. Löydetyistä aiheeseen liittyvistä tutkimuksista pyrittiin muodostamaan kattava kuva pk-yrityksien taloushallinnosta.

Kolmannessa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmästä, haastattelusta ja case-yrityksestä. Empiiriset tulokset esitetään ja niitä verrataan suhteessa aikaisempien tutkimuksien tuloksiin. Neljäs pääkappale ”yhteenveto ja johtopäätökset” tiivistää tutkimuksen tulokset ja selittää niihin vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi esitetään tutkimuksen onnistuneisuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Taloushallinto pk-yrityksessä

Tässä luvussa selitetään pk-yrityksien taloushallintoa aiempien tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta. Taloushallinnon tarkoitus ja tehtävät sekä taloushallinnon järjestäminen selitetään. Myös taloushallinnon ulkoistamista käsitellään ja sen aiheuttamaa hyötyä, haittoja ja riskejä esitetään aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Lisäksi taloushallinnon tuottama informaatio ja sen hyödyntäminen yrityksen johdon toimesta käydään läpi. Lopuksi tarkastellaan pk-yrityksen taloushallinnon kehityssuuntaa kohti sähköisempää muotoa. Teoriaosuus antaa siis yleismaallisen kuvan taloushallinnosta pk-yrityksissä.

2.1 Taloushallinnon tarkoitus ja tehtävät

Taloushallinnon tehtävä on avustaa yritysjohtoa omalla tehtäväalueellaan. Taloushallinto nähdään usein yrityksen tukitoimintona, joka tuottaa johtamista avustavia yrityksen taloutta kuvaavia raportteja, avustaa johtoa ja konsultoi sitä taloushallinnon näkökulmasta sekä osallistuu yrityksen taloudenjohtamiseen. Taloutta kuvaavien raporttien tuottamista johdon päätöksenteon tueksi on usein pidetty taloushallinnon päätehtävänä ja siksi taloushallinto nähdään lähinnä kohdistuvan laskentatoimeen. (Neilimo & Uusi-rauva, 2010, 12 – 13)

Kuten johdannosta käy ilmi, taloushallinnon voidaan katsoa koostuvan kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen, johdon laskentatoimi ja yrityksen rahoitus. Yrityksen rahoitusrakennetta ei säännellä laissa. Johdon laskentatoimi on täysin vapaaehtoista ja se tuottaa informaatiota pelkästään yrityksen johdolle päätöksentekoa varten. Johdon laskentatoimen informaation kerääminen on perusteltua silloin, kun informaatiosta saatava hyöty on suurempaa kuin sen keräämiseen aiheutuneet kustannukset. (Kinnunen et al. 2006, 69 -156)

Taloushallinnon tarkoitus on tuottaa yrityksen taloutta kuvaava tietoa eri sidosryhmille, kuten viranomaisille, johdolle sekä omistajille. Yrityksen johdon tehtävänä on kaiken yrityksen toimintaan liittyvän päätöksenteon ja suunnittelun toteutus ja valvonta. Tämän takia johto tarvitsee informaatiota, jota saadaan taloushallinnosta, yrityksen päätöksenteon tueksi. Taloushallinnon lakisääteinen velvollisuus on tuottaa yrityksen asianmukainen kirjanpito ja tilinpäätös sekä muita taloudellisia raportteja. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottaminen on säännelty

kirjanpitolain avulla. Myös yhtiömuodon oma laki vaikuttaa esimerkiksi tilintarkastukseen. Perinteisesti taloushallinto on toiminut vahvasti mukana yrityksen taloudellisessa suunnittelussa ja toiminnan ohjauksessa. Toisin sanoen budjetointi ja suorituksen rahamääräinen mittaaminen on ollut taloushallinnon keskeistä osa-alueita. Viime vuosina on noussut kritiikkiä taloushallinnon perinteistä roolia kohtaan. Rahamääräisiä tunnuslukuja pidetään usein jäykkinä mittareina, joiden tuloksia pystytään manipuloimaan ja joista saatava tieto on liian historiaan painottuvaa eikä siksi ole hyödyllistä yrityksen toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Myös budjetointia on parjattu resursseja syöväksi ja raskaaksi tavaksi suunnitella yrityksen operatiivista toimintaa. Taloushallinto onkin muuttunut ja nykyään yritykset käyttävät raportointijärjestelmissään taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhdistelmiä. Taloushallinto on siis muuttunut enemmän myös ei-taloudellista informaatiota tuottavaksi yrityksen osaksi. Huolimatta siitä, että uudet taloushallinnon raportointijärjestelmät tuottavat paljon hyödyllistä informaatiota, pitää syntyvää informaatiota kyetä myös hyödyntämään. Jos informaatiota ei hyödynnetä yrityksen toiminnassa, on sen merkitys erittäin pieni yrityksen kannalta. (Arto, Koskela & Leppiniemi, 1988, 7, 12; Järvenpää et al. 2001, 50 - 55, 80, 153, 184; Kinnunen et al. 2006, 11) Pugh, Hickson, Hinings ja Turner (1969) esittivät tutkimuksessaan, että taloushallinnon kehittyneisyyteen vaikuttaa yrityksen ikä ja koko.

Taloushallinnon osan, johdon laskentatoimen, tehtävä on tuottaa yrityksen johdolle informaatiota päätöksentekoa varten. Johdon laskentatoimen yksi tärkeimmistä osa-alueista on kustannuslaskenta. Kustannuslaskennalla saadaan selville tuotteen hinta, laskemalla tuotteeseen uponneet kustannukset ja lisäämällä sen päälle laskettu kate. Kustannuslaskenta onkin yrityksissä tärkeässä asemassa, sillä sen avulla voidaan hinnoitella tuotteita ja arvioida niiden kannattavuutta. Tuotekohtainen kustannuslaskenta on luotettavaa vain silloin, kun kustannukset on luotettavasti ja tarkasti laskettu. Kustannuslaskennan tehtäviä ovat myös kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen eri laskentakohteille. Johdon laskentatoimen toinen oleellinen osa-alue on investointilaskelmat. Investoinnit voivat olla pitkäaikaisia tai lyhytaikaisia. Investointikohteita voivat olla esimerkiksi rakennukset, tuotannontekijät sekä aineettomat investoinnit, kuten tutkimus- ja kehitystoiminta. Investointilaskenta menetelmiä on useita erilaisia, osa vaatii enemmän ja osa vähemmän taloudellista osaamista. (Kinnunen et al. 2006, 70 - 71, 102 – 103)

Investointilaskelman keskeiset faktorit

1. Hankintameno
2. Juoksevasti syntyvät menot ja tulot sekä näiden erotus, eli nettotulo
3. Pitoaika
4. Jäännösarvo
5. Korkokanta

Rahoituksen laskentatoimi liittyy yrityksen pääomarakenteeseen. Yrityksen toimintaa voidaan rahoittaa monilla tavoilla. Yrityksien pääomarakenteet eroavat usein toisistaan, koska oman ja vieraan pääoman suhde vaihtelee yrityskohtaisesti. Yritys voi rahoittaa toimintaansa lainalla, eli vieraalla pääomalla tai myymällä osakkeita, eli lisäämällä omaa pääomaa. Rahoituksen laskentatoimen tehtävä on etsiä tehokkain tapa rahoittaa yrityksen toimintaa. (Kinnunen et al. 2006, 133 - 155) Tietenkin pitää ymmärtää, että perheomisteinen yritys ei välttämättä edes halua myydä osakkeita yrityksestään, jos se haluaa pitää kaiken omistuksen itsellään. Tämä on tilanne tämän tutkimuksen case-yrityksen kohdalla.

Pk-yrityksien omistajajohtajat yleensä puuttuvat taloushallinnon asioihin, kun heidän eteensä ilmestyy ongelmia aiheeseen liittyen. Omistajajohtajat (owner-managers) eivät usein suunnittele taloushallinnon järjestämistä ja johtamista etukäteen vaan he oppivat järjestämään talousasiat kokemuksen karttuessa liiketoimintaa johdettaessa. Taloushallinnon kehittymistä voidaan pitää yrityksessä evolutionaarisena. Usein oppimisprosessi ei ole etukäteen suunniteltua, mutta oppimisprosessin kautta syntyvät tiedot ohjaavat sitä, kuinka yrityksen taloushallinto tullaan myöhemmin järjestämään. Oppimisprosessi on hyvin sidonnainen toimialaan ja johtajan alkuvaiheen suhteisiin ulkopuolisten tahojen, kuten pankin tai tilitoimiston kanssa. Ulkopuoliset tahot antavat johtajalle tietoa, kuinka taloushallinto tulisi järjestää ja miten yrityksen rahoitus olisi järkevintä järjestää. Johtajan kokemuksen karttuessa merkitys tilitoimistoon vähenee ja johtaja osaa itse ratkaista useita taloushallintonsa asioita kokemuksensa avulla. Oppimisprosessi on todella ratkaisevassa asemassa yrityksen taloushallinnon kehityksen kannalta. Pk-yrityksien taloushallinnon organisoinnissa on suuria eroja ja yleistystä pk-yrityksen taloushallinnosta on vaikea tehdä. (Deakins, Logan & Steele, 2001, 9 - 11)

2.2 Taloushallinnosta saatava informaatio ja sen hyödyntäminen

Taloushallinnon tuottama informaatio eroaa hyvin paljon pk-yrityksien ja suurien pörssiyritysten välillä, johtuen informaatiota hyödyntävien tahojen erilaisuudesta. Artto et al. (1988, 7 - 12) mukaan yritysten eriävät suunnittelu- ja valvontatarpeet muokkaavat yritysten taloushallintoa. Pörssiyritysten taloushallinto tuottaa todella paljon materiaalia muille sidosryhmille, kuten sijoittajille. Pk-yritykset sen sijaan eivät ole pörssissä ja eivät ole velvollisia tuottamaan sijoittajille informaatiota pörssiyritysten tapaan. Pk-yritykset ovat myös lain silmissä vähemmän velvollisia julkaisemaan yrityksen taloutta koskevaa informaatiota. Pk-yrityksillä on mahdollisuus rahoittaa toimintaansa lähinnä omistajien omilla varoilla tai pankeista lainaamalla. Tämän vuoksi pk-yritysten johtajat seuraavat varallisuuttaan tarkasti ja pyrkivät pitämään yrityksen varallisuuden hyvässä kunnossa, jotta pankit jatkossakin rahoittaisivat yrityksen toimintaa. Taloushallinnon tuottaman tiedon hyödyntäminen on helpottunut ICT:n kehittymisen myötä ja näin informaatio on usein johdolle helposti saatavilla. (Collis & Jarvis, 2002, 101 - 103)

Gorton (1999) esittää tutkimuksessaan, että ainoastaan 52,7 prosenttia pk-yrityksistä on tehnyt suunnitelman yrityksen talouden seuraamisesta. Suunnitelma sisälsi ennusteet tulevista voitoista, tappioista ja liikevaihdosta. Taloushallinto on, kuitenkin yksi ratkaisevimmista osista pk-yrityksen menestyksen kannalta McMahonin, Richardsin ja Holmesin mukaan (1991, 19 - 29). DeThomasin ja Fredenbergerin (1985, 15 - 22) tutkimuksen mukaan yli 90 prosentilla Pohjois-Amerikan pk-yrityksissä on jonkinlainen kirjanpitojärjestelmä, jota he seuraavat. DeThomas ja Fredenbergen myös esittävät tutkimuksessaan, että 81 prosenttia pk-yrityksistä saa säännöllisesti taloushallinnon tuottamia raportteja, kuitenkin vain 11 prosenttia johtajista sanoi käyttävänsä niiden tuottamaa informaatiota yrityksen operatiivisessa päätöksenteossa, mutta 61 prosenttia johtajista silti piti taloushallinnon tuottamien raporttien informaatiota hyödyllisenä. Raportit olivat pääasiassa perinteisiä taloudellisia raportteja, kuten tase, tuloslaskelma ja rahoituslaskelma tai rahavirtalaskelmia.

	Käyttöprosentti					
	Shuman	D'amboise & gasse	Stoner	Sexton & Van Auken	Robinson, Logan & Salem	Gable & Topol
	1975	1980	1983	1985	1986	1987
Suunnittelu tekniikka						
Liiketoiminta raportit	60	-	-	-	-	-
Strateginen suunnittelu	-	-	21	14-18	15,6	-
Suunnittelu tekniikka	-	50-64	-	-	-	57
Kirjalliset suunnitelmat	-	10	18	-	-	23
Operatiivinen - markkinointi	-	-	-	-	65	-
Operatiivinen - varastot	-	-	-	-	56,8	-
Operatiivinen - talous	-	-	-	-	49,4	-
Operatiivinen - henkilöstö	-	-	-	-	37	-
Erillinen suunnittelu ryhmä	15	-	-	-	-	-

Kuvio 2. Strategisten ja operatiivisten suunnittelutekniikoiden käyttö (McMahon et al.1991)

Kuten yllä olevasta kuvioista nähdään, pk-yritykset katsovat tulevaisuuteen yleensä lyhytkatseisesti ja käyttävät hyvin vähän aikaa pitkän aikavälin taloudelliseen suunnitteluun, kuten esimerkiksi budjetointiin toisin kuin suuret yritykset. Pk-yrityksien johtajat tekevät suunnitelmat yleensä itse ilman suurempia strategioita ja keskittyvät operatiiviseen johtamiseen strategian sijaan. (McMahon et al. 1991, 19 - 29)

2.2.1 Taloushallinnon tuottama informaatio

Collis ja Jarvis (2002, 100 - 110) selvittivät tutkimuksessaan, kuinka pk-yritykset käyttävät taloushallinnon tuottamaa informaatiota. Collisin ja Jarvisin tutkimus tehtiin Iso-Britanniassa ja pk-yrityksiä oli monilta toimialoilta. Pk-yrityksen kriteerit täyttäneistä yrityksistä valittiin satunnaisotannalla yritykset, joille kysely lähetettiin. Tutkimuksessa siis haluttiin tietää, kuinka taloushallinnon tuottamaa tietoa käytetään ja mikä on tämän tiedon hyöty.

Alla olevasta taulukosta nähdään, kuinka yritykset vastasivat käyttävänsä taloushallinnon informaatiota ja minkä oli sen koettu hyöty. Yritykset vastasivat valitsemalla yhden seuraavista vaihtoehdoista, jotka olivat 1, 2, 3, 4 ja 5. Yksi tarkoitti ”ei hyötyä” ja numero viisi vastaavasti tarkoitti ”todella hyödyllinen”.

Taulukko 1 Taloushallinnon tuottaman tiedon hyöty ja käyttö (Collis et al. 2002, 105)

Taloushallinnon tuottaman tiedon hyöty ja käyttö		
Taloushallinnon tuottamaa informaatiota	Hyöty (keskiarvo)	Käyttö (%)
Kuukausittainen/kvartaali tulosraportit	4,24	81,8
Rahavirtalaskelmat	4,06	80,8
Tiliotteet	3,97	89,4
Budjetti	3,53	75,3
Tulevat tilaukset	3,49	67,3
Vuotuisen tilinpäätöksen osat	3,38	63,1
ALV-rekisteri	2,91	72,7
Lakisääteinen kirjanpito viranomaisille	2,61	70,6
Lakisääteisen kirjanpidon tulokset omistajille	2,61	63,6
Yrityksen luottoluokitustiedot	2,32	59,5
Julkaistut toimialakohtaiset tiedot	2,2	61,6

Hyödyllisimmiksi koetut informaation lähteet olivat pankkitiliote, rahavirtalaskelmat sekä jatkuvasta kirjanpidosta saatavat tulostilit. Näitä käytettiin yli 80 prosenttisesti pk-yrityksissä ja ne koettiin hyödyllisiksi. Toisaalta luottoluokitustietoja, toimialakohtaisia raportteja ja lakisääteistä kirjanpitoa käytettiin useissa yrityksissä, mutta sitä ei koettu hyödylliseksi yrityksen johtamisen kannalta. Esimerkiksi toimialakohtainen data saatettiin kokea hyödyttömäksi siksi, että se perustuu pääasiassa suuryrityksien dataan ja ei näin vastannut pk-yrityksiä, jotka usein toimivat niche-markkinoilla ja huomattavasti pienemmässä mittakaavassa. Tutkimuksessa löydettiin korrelaatiota sen suhteen, että johto kokee tulosraportoinnin hyödyllisenä yrityksen johtamisen kannalta, kun taas lakisääteinen kirjanpito koettiin hyödyttömänä johtamisen kannalta. Tämä oli oletettavissa, sillä tulosraportit antavat ajankohtaisen ja tarkan kuvan yrityksen tuloksen kehittymisestä, kun lakisääteinen kirjanpito palvelee lähinnä viranomaistahoja, kuten tilintarkastusta. Huomattavaa on myös budjetoinnin käytön yleisyys ja koettu hyöty. Budjetoinnin parjaamisesta

huolimatta sitä käytetään paljon. Sian ja Robertsien (2009, 296 - 297) mukaan on yllättävää, että suuri osa pk-yrityksien johtajista koki taloudellisten raporttien olevan kohtuullisen hyödyttömiä yrityksen johtamisessa. Sian ja Robertsien (2009) tutkimuksen mukaan johtajat kokivat tiliotteet (54,1 %) ja tilinpäätökset (37,2 %) tärkeimmiksi informaation lähteiksi taloushallinnosta. Myös he huomasivat, että toimialakohtainen data koettiin hyödyttömäksi ja lisäksi tuotevalmistus raportit olivat hyödyttömiä johtamisessa. Sian et al. (2009) sekä Collins et al. (2002) saivat vastaavanlaisia tuloksia siitä, että ALV-rekisteri sekä tulevat tilaukset olivat erittäin tärkeitä informaation lähteitä johtamisen tueksi vain pienessä osassa yrityksiä, joita tutkimuksissa tarkasteltiin. (Collis et al. 2002, 104 - 106)

2.2.2 Mihin informaatiota käytetään?

Taulukko 2 "Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä toiminnan johtamisessa" (Sian et al. 2009, 297).

	Kuukausittain	Kvartaaleittain	Vuosittain	Ei ollenkaan
	4	3	2	1
	%	%	%	%
Voitto- ja tappiolaskelmat	26,9	19,7	37,2	16,1
Tase	30	18,8	35,4	15,7
Kassavirtalaskelma	31,8	13,9	27,8	26,5
Pankki tiliote	44,8	8,1	34,5	12,6
Ennustetut voitto- tai kassavirtalaskelmat	16,1	21,5	19,3	43
Muu Budjetoitu tai ennustettu taloudellinen tieto	13,9	17,9	16,1	52
Budjetoidun ja toteutuneen tiedon vertailu	17,9	15,2	21,1	45,7
Kustannuslaskelmaraportit	16,1	14,3	14,8	54,7

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että useimmin johto käyttää tiliotetta, tasetta, kassavirtalaskelmia sekä voitto- ja tappiolaskelmia yrityksen toiminnan johtamisessa. Sen sijaan budjetointi ja kustannuslaskelmaraporttien käyttö on vähäistä ja monet sanovat, että eivät käytä näitä ollenkaan. Ennustettujen voitto- ja kassavirtalaskelmien käyttö on hyvin vaihtelevaa yritysten välillä. Nämä tulokset osoittavat, että useimmat yritykset kyllä käyttävät taloushallinnosta saatavaa informaatiota, mutta eivät kovin usein. On myös mahdollista, että johto kokee taloudelliset raportit usein liian vaikeiksi tulkita sekä kokea niiden informaation olevan

liiksi historiaan tai tulevaisuuteen suuntautuneita. Osa tutkimukseen vastanneista johtajista sanoi heidän yrityksen toimintansa olevan niin yksinkertaista, että tällaisia raportteja ei tarvita yrityksen johtamiseen. Tämän kaltainen vastaus viittaa siihen suuntaan, että johdolta puuttuu osaamista tai ymmärrystä tulkita talouteen liittyviä raportteja ja hyödyntää niitä. (Sian & Roberts, 2009, 296 - 298)

Collisin ja Jarvisin (2002) tutkimuksesta käy myös ilmi, että 78 prosenttia johtajista seuraa taseen ja 87 prosenttia tuloslaskelman muodostumista tilikaudella. Nämä perinteiset taloushallinnon tuottamat raportit mahdollistavat yrityksen tuottavuuden ja nettovarallisuuden seuraamisen. Yrityksen tilitapahtumia seurataan eniten. Noin 63 prosenttia tekee sitä kuukausittain. Myös yrityksen rahavirtalaskelmia seurataan tiuhasti, sillä sen avulla tiedetään, kuinka yrityksen likviditeetti tulee kehittymään. Pk-yrityksien johtajat ovat hyvin tietoisia tuloksen vaikutuksista yrityksen menestykseen ja siksi jopa 67 prosenttia yrityksistä käyttää jopa kuukausittaisia tai kvartaaleihin perustuvia tuloslaskelmia tuloksellisuuden seuraamiseen. Budjetointia ja muita taloudellisen suunnittelun työkaluja käytettiin hiukan alle 50 prosentissa yrityksistä. Tutkimuksessa selvisi, että tulevaisuuteen pohjautuva taloudellinen suunnittelu on yrityksissä vahvasti korrelaatioissa sen kanssa, kuinka taloudellisesti osaavaa henkilökuntaa yrityksellä on käytettävissä. Tilinpäätöstietoja käytetään eniten vertailussa aikaisempiin tilikausiin tuloksen ja kustannusten osalta. Tilinpäätöstä käytetään myös vertailtaessa tapahtunutta voittoa suhteessa odotettuihin voittoihin. Tämä viittaa siihen, että tilinpäätöstä ei käytetä paljoa liiketoiminnan suunnittelussa, mutta tilinpäätöksestä saadaan kuva yrityksen menestyksestä ja budjetoinnin onnistumisesta. (Collis et al. 2002, 106 – 107; Sian et al. 2009, 298)

Harvoilla pk-yritysten johtajilla on kauppatieteisiin liittyvää koulutusta ja sen tähden taloushallinnon tuottaman informaation tulisi olla ymmärrettävää henkilölle, joka ei ole opiskellut aihetta sen suuremmin. Taloudellisen osaamisen puute on johtanut enemmissä määrin yrityksen ja ulkopuolisen tahon, kuten tilitoimiston yhteistyöhön. Tilitoimistot pyrkivät tuottamaan johtajalle selkeää ja hyödyllistä informaatiota yrityksen taloudesta. Sen sijaan johtajat, joilla on paljon osaamista talousasioista käyttävät taloushallinnon tuottamaa informaatiota yrityksen johtamisessa hyvin paljon. Johtajat, jotka omaavat hyvät talousasioiden perustiedot, luultavasti johtavat yritystä tuloksekkaammin kuin muut. (Sian et al. 2009, 301; Halabi, Barret & Dyt, 2010, 175)

2.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Yhä suurempi osa yrityksistä ulkoistaa taloushallintonsa. Syy tähän on yksinkertainen. Tukitoimintojen tuottaminen on usein halvempaa ulkoistamalla kuin tuottamalla itse. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa ulkoistaa yrityksen taloushallintoa. Taloushallinnosta voidaan ulkoistaa esimerkiksi yksi osa tai se voidaan ulkoistaa kokonaan. Usein taloushallinnon toiminnoista osa on ulkoistettu tai ainakin ohjelmat toimintojen taustalla. Monesti myynti- ja ostoreskontrat, kirjanpito, laskutus tai kassanhallinta on ulkoistettu. Tällä tavoin yrityksellä säilyy kontrolli liiketoiminnan suunnittelun ja taloushallinnon raportoinnin osalta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 108 - 111; Clements, 2003, 46 - 48) Kakabadse & Kakabadse (2002, 190, 193) esittävät tutkimuksessaan, että taloushallinnon ja kirjanpidon ulkoistaminen ei kuitenkaan ole vielä muiden liiketoimintaprosessien ulkoistamisen tasolla.

Everaert, Sarens ja Rommel (2007) julkaisivat tutkimuksen, jonka tarkoitus oli selvittää, miksi osa pk-yrityksistä ulkoistaa taloushallinnon järjestelmiä, kun osa vastaavanlaisista yrityksistä tuottaa kyseiset toiminnot yrityksen sisällä. Tutkimus tehtiin Belgiassa ja empirianpohja oli 126 kyselyyn vastannutta yritystä. Tutkimuksesta käy ilmi, että taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan, koska pk-yrityksillä ei ole välttämättä resursseja tuottaa toimintoa itse. Myös ympäristön epävakaisuus vaikuttaa ulkoistamiseen esimerkiksi, jos kirjanpito järjestelmiin vaikuttaa suuresti yrityksen toiminnan kausiluonteisuus, se luultavasti ulkoistaa kirjanpitonsa. Ulkoistuksen hoitavan tahon osaamista ja siihen kohdistuvaa luottamusta ei pidetty ulkoistuspäätökseen vaikuttavana tekijänä. Muutenkaan subjektiiviset tekijät eivät kokonaisuudessa olleet vaikuttavia ulkoistuspäätökseen. Jos pk-yrityksessä on talousjohtaja, on epätodennäköisempää, että taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan. (Everaert, Sarens & Rommel, 2007, 716 - 725)

Yleensä ulkoistamisen yhteydessä erotellaan yrityksen ydinliiketoiminta ja tukitoiminnot, joiden tarkoitus on tukea ydinliiketoimintaa. Lähtökohtaisesti puhutaan, että yrityksen kannattaa tehostaa ydinliiketoimintaa yrityksen sisällä, eli tehdä ne itse, kun taas tukitoiminnot tulisi ulkoistaa palveluntarjoajalle. Taloushallinnon roolia pidetään yrityksen toiminnassa usein merkittävänä, mutta silti se pääasiassa luetellaan yrityksen tukitoiminnoksi. (Kiiskinen et al. 2002, 24, 29)

2.3.1 Taloushallinnosta ulkoistettavat toiminnot ja ulkoistamisen motiivit

Yleensä ensimmäisenä ulkoistetaan toiminnot, jotka eivät pidä sisällään tietoa, jota kilpailijat voisivat käyttää hyväksi. Kyseiset toiminnot ovat kilpailijoiden kesken käytännössä samanlaisia, esimerkkinä palkanlaskenta ja -maksu. (Clements, 2003, 46, 47) Täytyy muistaa, että alla oleva kuva on vuodelta 2003 ja ulkoistaminen on lisääntynyt sen jälkeen.

	Ulkoistettu / tyytyväisiä	Ulkoistettu / tyytymättömiä	Aikeissa ulkoistaa	Ei aijota ulkoistaa
Palkanmaksu	27 %	6 %	26 %	40 %
Verosuunnittelu	21 %	6 %	27 %	46 %
Sähköiset ohjelmat	16 %	7 %	27 %	49 %
Kirjanpito	13 %	6 %	24 %	57 %
Matkakulujen seuraaminen	12 %	3 %	31 %	54 %
Myyntireskontra	12 %	5 %	20 %	64 %
Ostoreskontra	9 %	3 %	21 %	67 %
Taloudelliset raportit	7 %	5 %	19 %	69 %
Muut taloudelliset toiminnot	7 %	4 %	32 %	58 %
Toimintakertomuksen valmistelu	6 %	5 %	17 %	72 %
Kassavirtojen hallinta	4 %	4 %	11 %	81 %
Rahoitusriskien hallinta	3 %	3 %	18 %	76 %
Budjetointi	1 %	3 %	11 %	85 %

Kuvio 3. Mitä yritykset ulkoistavat ja ovat aikeissa ulkoistaa tulevaisuudessa. (Accenture & Economist Intelligence Unit survey, 2003)

Toisessa päässä listaa on taloudellisen kehityksen ennustaminen ja budjetointi. Jopa 87 prosenttia tutkimuksen yrityksistä sanoi, että heillä ei ole mitään aikomuksia ulkoistaa näitä toimintoja. Palkanlaskennan jälkeen eniten ulkoistetaan verosuunnittelua ja taloushallinnon toimintojen tarvitsemia sovelluksia. Yrityksistä 21 prosenttia sanoo olevansa tyytyväisiä verosuunnittelun ulkoistamiseen ja vain 6 prosenttia piti verosuunnittelun ulkoistamista epäonnistuneena. Suuri osa yrityksistä ulkoistaa taloushallintoa, jopa paljon suuremmalla kädellä. Myynti- ja ostoreskontran, rahoituspalveluiden sekä yritysten suoriutumista mittaavia raportteja ulkoistetaan nykyään hyvin paljon. Yllä olevasta kuvioista on huomattava, että yllättävän suuriosa yrityksistä ei ole aikeissa ulkoistaa yhtäkään kuviossa mainittua toimintoa. Ulkoistettuihin toimintoihin pettyneitä oli noin 5 prosenttia vastaajista. (Clements, 2003, 46, 47)

Quélin ja Duhamelin (2003, 654) tutkimuksessa on esitetty kolme tärkeintä motiivia ulkoistamiselle. Motiivit ovat operationaalisten kustannusten alentaminen, ydinliiketoimintaan keskittyminen ja sekä yrityksen joustavuuden parantuminen liiketoimintakentällä. Quélin ja Duhamelin (2003) tutkimuksessa myös esitetään, että

aikaisempien ulkoistamista käsittelevien tutkimusten mukaan, motiivina ulkoistamiselle on usein ollut kustannustehokkuuden parantaminen yrityksessä. Kustannustehokkuus johtaa tilanteeseen, jossa yrityksellä on enemmän resursseja käytössä suhteessa entiseen tilaan. Tämän takia yritys voi käyttää enemmän resursseja ydinliiketoimintansa kehittämiseen. Kustannustehokkuus johtaa myös yrityksen joustavuuden parantumiseen, sillä käytössä olevien resurssien kasvu mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon esimerkiksi liiketoimintaympäristön muuttuessa. Taloushallinnon toiminnot vaativat asiantuntemusta talous- ja lakiasioista, jota pk-yrityksen johdolla ei välttämättä ole. Tämän takia Everaert, Sarens & Rommel (2007, 718) esittävätkin tutkimuksessaan, että motiivina ulkoistamiselle on usein taloushallinnon asiantuntijapalveluiden tarve yrityksen ulkopuolelta.

Kustannussäästöjen alentaminen ulkoistamisen avulla on riippuvainen useista tekijöistä. Esimerkiksi ulkoistamista tarjoavalla yrityksellä tulee olla suurtuotannon etu, eli kasvavat skaalatuotot suhteessa ulkoistajaan. Ulkoistajayritys usein huomaa, että ulkoistamalla ei tavoiteta haluttuja kustannussäästöjä. Tähän vaikuttaa suurtuotannon edun lisäksi, ulkoistamispalveluntarjoajan valinta, neuvottelut sekä ulkoistamisen valvonta ja kontrolli, jotka osaltaan lisäävät ulkoistamisen ”kokonaishintaa”. (Quélin et al. 2003, 648)

2.3.2 Taloushallinnon ulkoistamisesta saatava hyöty ja riskit

Ulkoistamisesta saatava hyöty on aina sidoksissa ulkoistavaan yritykseen. Jokainen yritys pyrkii omien tarpeidensa mukaan saamaan hyötyä ulkoistamisesta ja siksi on mahdotonta luoda tarkkaa listaa siitä, että mitkä ovat ulkoistamisen konkreettiset hyödyt yrityksille. Kuten aikaisemmassa kappaleessa esiteltiin, kustannussäästöt ovat monesti ulkoistamisen taustalla ja joskus ulkoistaminen tosiaan johtaa kustannussäästöihin. Ulkoistaminen saattaa myös johtaa yrityksen liiketoiminnan joustavuuden parantumiseen sekä antaa mahdollisuuden hyödyntää asiantuntijapalveluita, joita yritys ei pysty itse tuottamaan. Taloushallinto on sähköistynyt viime vuosikymmeninä ja uusia järjestelmiä on kehitetty taloushallinnon työn helpottamiseksi. Ulkoistamalla taloushallinnon toimintoja yritys voi saada käyttöönsä uusia taloushallinnon toimintojen sähköisiä järjestelmiä, joihin investointi olisi yritykselle kallista. Ulkoistamisen hyötyä tulee aina tarkastella yrityskohtaisesti,

koska ei ole olemassa ulkoistettavaa toimintoa, joka aina ulkoistettaessa tuottaisi kaikissa yrityksissä samanlaista hyötyä. (Kremic, Tukel, & Rom, 2006, 469 – 472)

Kuten kaikkeen yrityksiä väliseen toimintaan, myös ulkoistamiseen liittyy omat riskinsä. Ulkoistamista suunniteltaessa on tärkeää huomioida yrityksen strategiset linjaukset ja varoa, että muun toiminnan jatkuvuutta ja laatua ei heikennetä. Kiiskinen et al. (2002) mukaan ulkoistamisen tyypilliset riskit ovat liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta, joustamattomuus, ennakoitua korkeammat kustannukset sekä sisäinen vastarinta. Liiallinen riippuvuus on seurausta palveluntoimittajan kasvaneesta neuvotteluvoimasta ja tästä seuraa se, että yrityksen liiketoiminnan joustavuus saattaa kärsiä, jos se on liian sidoksissa palveluntoimittajaan. Ennakoitua korkeammat kustannukset ovat usein seurausta huonosta ulkoistamissopimuksesta. Ulkoistamisen siirtymäkustannukset aliarvioidaan sekä ulkoistettavan toiminnon vaikutukset muihin yrityksen toimintoihin. Esimerkiksi palkanlaskennan tiedonsiirto muiden toimintojen ja ulkoistetun toiminnon välillä saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia. Sisäinen vastarinta on seurausta yrityksen työntekijöiden vastarinnasta ulkoistamista vastaan. (Kiiskinen et al. 2002, 94-98)

Mclvorin (2009, 60) tutkimuksessa esitetään, että ulkoistaminen ei aina johda haluttuun lopputulokseen, esimerkiksi kustannussäästöjen osalta. Ulkoistamista tuleekin suunnitella ja harkita tarkkaan ennen lopullista päätöstä. Myös Quélin ja Duhamel (2003, 656 – 657) esittävät, että ulkoistaminen voi johtaa asiantuntemuksen katoamiseen ulkoistajassa ja siksi palveluntarjoajan opportunistinen käytös voi olla riski. Syntyy siis tilanne, jossa yritys voi olla liian riippuvainen palveluntarjoajasta, esimerkiksi hintojen nousun tai palveluiden laadun heikkenemiseen ei voida vaikuttaa, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Ulkoistamissopimukset, kuten myös taloushallinnon ulkoistamissopimukset ovat usein pitkiä, joten niistä ei välttämättä päästä irti nopeasti, vaikka tulisi tarve irtisanoa ulkoistamissopimus.

2.4 Taloushallinto on sähköistymässä

Taloushallinto on kehittynyt enemmän sähköiseen muotoon viime vuosikymmeninä. Taloushallinnon kehittymistä sähköiseen muotoon on lisännyt suomalaisten luottamus sähköisiin laskunmaksupalveluihin ja pankkistandardien yhtenäistyminen. Pankkistandardien yhtenäistyminen on mahdollistanut nopean maksuliikenteen pankkien välillä ja automaattisen maksutapahtumien käsittelyn viitteiden avulla.

Sähköisellä taloushallinnolla voidaan onnistua tehostamaan yrityksen toimintaa sekä saavuttaa kustannussäästöjä. Sähköinen taloushallinto myös mahdollistaa keskittymisen yrityksen ydinliiketoimintaan. Sähköinen taloushallinto on lisäksi nopeampi ja ekologisempi, kuin perinteinen papereihin perustuva taloushallinto. Sähköinen taloushallinto usein parantaa toiminnan laatua ja vähentää virheitä. (Lahti & Salminen, 2008, 23, 27; Koskinen, 2004, 37)

Siitä huolimatta, että sähköinen laskuliikenne on ollut jo pitkää sallittua, on taloushallinnon sähköistyminen pk-yrityksissä ja tilitoimistoissa ollut kohtuullisen hidasta Linnakkeen (2007) mukaan. Taloushallinnon sähköistymisen esteenä on usein sopivan sähköisen taloushallintajärjestelmän löytäminen sekä organisaation työntekijöiden kyky omaksua uusien järjestelmien käyttö omassa toiminnassaan, sillä taloushallintojärjestelmät ovat usein olleet monimutkaisia. (Lahti & Salminen, 2008, 24)

3 Empiirinen analyysi taloushallinnon informaation hyödyntäminen: case-yritys

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimuksen empiirinen osa on tehty ja mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksessa on käytetty. Luku alkaa tutkimusmenetelmän ja -aineiston esittelyllä. Sen jälkeen esitetään, minkälaista empiiristä aineistoa on kerätty ja lopuksi esitellään aineiston pohjalta tulokset.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineiston keruu

Tutkielman tavoitteena oli selvittää minkälaista informaatiota taloushallinto tuottaa ja kuinka informaatiota käytetään yrityksen päätöksenteon tukena. Ulkoistaminen on yksi keskeinen tekijä taloushallinnossa ja siksi taloushallinnon ulkoistamista käsitellään ja sitä verrataan case-yrityksen taloushallinnon ulkoistamiseen. Taloushallinnon tuottaman informaation hyödyntämistä, kuitenkin painotetaan.

Case-yritys on perheomisteinen, joka on kokoluokaltaan kohtalaisen pieni. Case-yritys toimii meriliikenteen henkilöstökuljetuksen toimialalla Helsingissä. Yritys tarjoaa asiakkailleen laivamatkoja Helsingin edustalla ja sen lähialueilla. Yrityksen tunnuslukuja vuodelta 2013: liikevaihto 2 716 tuhatta euroa; tilikauden tulos 161 tuhatta euroa; taseen loppusumma 1 157 tuhatta euroa ja henkilöstön määrä 37 henkilöä (Voitto+).

Case-yrityksen taloushallintoa ja sen tuottaman informaation käyttöä vertaillaan suhteessa edellä esitettyyn teoriaan pk-yrityksien vastaavasta aiheesta. Empirian tuloksien pohjalta tutkimuksessa on tarkoitus löytää tehokkaampi tapa taloushallinnon informaation hyödyntämiseen case-yrityksessä. Tätä tarkastellaan ulkoistamisen ja johdon informaatiotarpeiden kautta.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineisto koostuu luonnollisista ja todellisista tilanteista. Erilaisia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tiedonkeruu tapahtuu usein ihmisiltä itseltään. Luonteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Case-tutkimuksessa empiirinen aineisto on mahdollista hankkia monin eri tavoin ja tätä tietoa käytetään tutkittaessa tapahtumaa, ihmistä tai ilmiötä tietyssä ympäristössä. Case-tutkimuksessa on

tavallista, että tutkimuksen kohteesta pyritään kokoamaan kattavasti tietoa, jotta tutkimuskohdetta pystyttäisiin ymmärtämään entistä syvällisemmin. (Hirsjärvi et al. 2009, 161 – 164; Metsämuuronen, 2007, 210 - 211)

Tutkimusaineiston keruu tapahtui haastattelulla. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna. Hirsjärvi et al (2009, 203) esittävät teemahaastattelun olevan avoimen- ja lomake haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat haastattelutilanteessa molemmilla osapuolilla tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun tuloksia voidaan tulkita sekä analysoida monin erilaisin tavoin.

Haastattelurunko koostui 12 kysymyksestä (Liite 1). Haastattelukysymykset toimitettiin hyvissä ajoin vastaajalle, joten haastateltavalla oli aikaa valmistella vastauksiaan. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan, vastauksien pohjalta tehtiin jatkokysymyksiä koskien käsiteltävää aihetta. Esimerkiksi, jos haastateltava vastaa ”Emme käytä taloushallinnon raportteja säännöllisesti” jatkokysymys voi olla ”Miksi ette käytä niitä?”. Haastattelu oli muutenkin vapaamuotoinen ja osaan kysymyksistä saatettiin palata haastattelun aikana. Haastattelu toteutettiin case-yrityksen toimipisteessä Helsingissä marraskuussa 2014. Haastattelu kesti noin 50 minuuttia. Myöhemmin haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä sähköpostin sekä puhelimen välityksellä. Haastateltava oli case-yrityksen omistajaperheen jäsen, joka on yrityksen johtamisesta vastaava henkilö yhdessä veljensä kanssa.

Haastattelulla saatiin kerättyä oleellista empiiristä aineistoa case-yrityksen taloushallinnosta ja sen ulkoistamisesta sekä taloushallinnon tuottamasta informaatiosta ja sen käytöstä päätöksenteossa. Empiirinen aineisto perustuu haastattelussa saatuihin vastauksiin sekä myöhemmin tehtyihin jatkokysymyksiin. Tutkimustulokset pohjautuvat saatuun empiiriseen aineistoon. Tutkimustuloksia analysoidaan ja verrataan teoriaosaan. Seuraavaksi esitellään case-yritys.

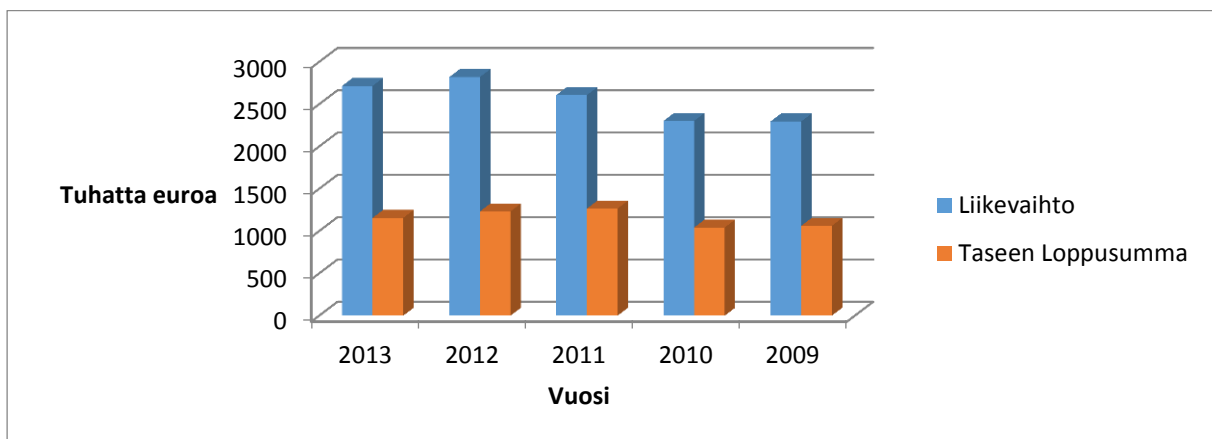
3.2 Yritysesittely

Case-yritys toimii meriliikenteen henkilöstökuljetustoimialalla. Yrityksen toimipaikka on Helsinki. Case-yritys on perheomisteinen yritys, joka on kokoluokaltaan pk-yritys. Case-yrityksen toiminta alkoi toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1945 puisella m/s Annikki puulaivalla. Aluksi liiketoiminta keskittyi tarjoamaan helsinkiläisille matkoja lähialueen saarille. Liiketoiminta kasvoi kuitenkin nopeasti, ja jo 1970-luvulle

tultaessa case-yritys osti Hollannista kolme alusta sekä teetätti uusia aluksia 1970- ja 1980-luvulla. Nykyään yrityksellä on 6 laivaa toiminnassa. Myös liiketoiminta muuttui ja esimerkiksi sightseeing-risteilyjen merkitys kasvoi. Lisäksi Porvoon risteilyjen, yritysristeilyjen ja lounas- ja illallisristeilyjen merkitys kasvoi merkittävästi 1990-luvulla ja tämä kasvu on jatkunut nykypäivään asti. 2008 avattiin uusi reitti Söderskärin majakalle, joka sijaitsee Sipoon edustalla. Nykyään case-yritys on Helsingin yritysristeilyjen markkinajohtaja ja sen illallisristeilyt ovat Suomen suosituimmat. Haastateltava arvioi, että noin puolet yrityksen asiakaskunnasta ovat turisteja. Hän myös sanoi, että yrityksen varaamat laivamatkat ovat suuressa osassa tuloksen muodostumisesta. (Case-yrityksen internetsivut, 2014; haastattelu, 2014)

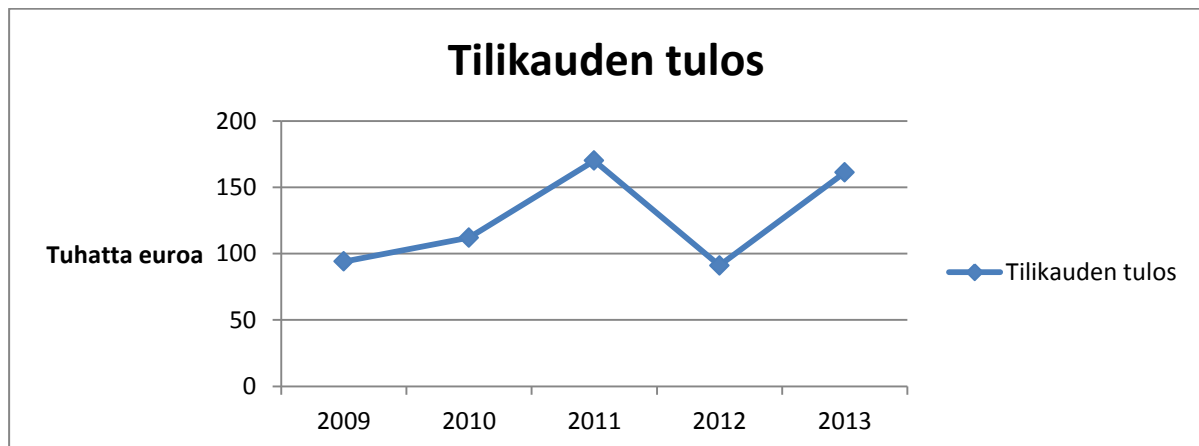
Case-yrityksessä työskenteli vuonna 2011 - 2013 keskimäärin 37 henkilöä. Henkilöstön määrä vaihtelee tilikauden aikana suuresti, sillä yrityksen toiminta keskittyy kesäkuukausille, jolloin meri on sula ja säät ovat suosiollisia laivoille sekä turistikausi on vilkkaimmillaan. Haastattelusta kävi ilmi, että parhaillaan yrityksessä on kesäkuukausina ollut töissä yli 80 henkilöä.

Taulukko 3 Liikevaihdon ja taseen loppusumman kehitys



Kuten yllä olevasta taulukosta nähdään, vuodesta 2009 eteenpäin yrityksen liikevaihto on kasvanut lukuun ottamatta pientä tiputusta vuodesta 2012 eteenpäin. Taseen loppusumma on pysynyt tarkastelujakson aikana suunnilleen samalla tasolla noin 1,1 miljoonassa eurossa. Yrityksen omavaraisuusaste prosentti on noussut vuoden 2009 noin 88 prosentista 96,4 prosenttiin vuoteen 2013 tultaessa. (voitto+, 2014) Case-yritys on siis todella omavarainen ja velan määrä yrityksen varoista on huomattavan pieni.

Taulukko 4 Tilikauden tulos



Tilikauden tulos on ollut tarkasteluajanjaksona, jokaisena vuotena reilusti positiivinen. Suomea vaivaavasta taantumasta huolimatta yritys on kyennyt pitämään tilikautensa tuloksen erittäin hyvällä tasolla. Case-yrityksen menestystä tukevat myös tunnuslukujen arvot. Esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli vuonna 2013 18,8 prosenttia. Toimialan keskiarvo sijoitetun pääoman tuotto prosentilla oli alle 10 prosenttia. Case-yrityksen liikevoitto prosentti oli vuonna 2013 yli 9 prosenttia, kun toimialan vastaava keskiarvo oli vain vähän yli 4 prosenttia. (Voitto+, 2014) Case-yritys on ollut tuloksellisesti todella menestyvä suhteessa saman toimialan muihin yrityksiin.

3.3 Haastattelun tulokset

Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään haastattelun tulokset perustuen haastateltavan vastuksiin. Haastattelun avulla saatiin kuva case-yrityksen taloushallinnosta, taloushallinnon tuottamasta informaatiosta ja sen käytöstä, sekä taloushallinnon ulkoistamisesta. Haastattelun tulokset esitetään kahdessa osassa. Ensin taloushallinto ja sen tuottama informaatio sekä informaation käyttö päätöksenteossa, ja sitten käsitellään ulkoistamista.

3.3.1 Taloushallinto ja sen tuottaman informaation käyttö: case-yritys

Case-yrityksen talousasioihin liittyvät päätökset tehdään yrityksessä johdon toimesta. Erillistä talousjohtajaa ei yrityksessä ole. Johto koostuu omistajaperheen veljeksistä, jotka pyörittävät liiketoimintaa. Veljeksien isä on yhä mukana yrityksen toiminnassa, mutta hän ei enää vaikuta yrityksen johtamiseen samassa määrin kuin poikansa.

Esimerkiksi pitkäaikaiset investointipäätökset tehdään johdon toimesta. Sen sijaan laivojen henkilökunta ja erityisesti ravintolapäälliköt saavat käyttää omaa harkintakykyään tehdessään pieniä ja lyhytaikaisia investointeja laivallaan.

”Kyllä me pääosin veljeni kanssa talousasioihin liittyvät päätökset tehdään. Tietysti esim laivan ravintolapäällikkö saa tehdä omia hankintojaan tarpeen mukaan soittamatta, joka kerta meille” ja ”Olemme tekemässä nyt suurta investointia ja sen mahdollistaminen edellytti pankin antamaa lainaa.”

Yritys ei perusta suuria investointejaan investointilaskelmien varaan, eikä niitä siksi pahemmin tehdä. Enemmän investointipäätökseen vaikuttaa se, että kokeeko johto yrityksen olevan tarpeeksi varakas panostaakseen uusiin investointeihin sekä näkeekö se investoinnin kannattavaksi tulevaisuudessa. Myös pankin lainananto näyttelee investoinneissa suurta roolia. Investointilaskelmien vähäisyydestä huolimatta haastattelusta sai selvän kuvan siitä, että yrityksen johdolla on käsitys, kuinka pitkää esimerkiksi uusi laiva voi olla täydessä käytössä hankinnan jälkeen ja kuinka paljon sen hankkimiseen tarvitaan resursseja. Johto siis miettii juuri samoja tekijöitä, joita investointilaskelmissakin pyöritellään. Haastateltava sanoi, että he aina kilpailuttavat suuret hankinnat ja miettivät niitä pitkään. Investointeja ei siis tehdä hätiköiden yrityksessä.

Case-yrityksessä koetaan, että taloushallinnon tuottamista raporteista tärkein on pankkitiliotteet sekä tuloslaskelma. Yrityksen ulkopuoliselta taholta ei osteta verosuunnittelupalveluita.

”...ei meillä ole verosuunnittelua ja verosuunnittelua ei osteta myöskään yrityksen ulkopuolelta. Tuloslaskelmasta ainakin nähdään tilikauden tulos ja pankkitiliotteilla voidaan seurata rahaliikennettä tarvittaessa.”

Tuloslaskelmaa analysoimalla nähdään minkälaiseen taloudelliseen tilanteeseen tilikauden aikana on päädytty. Lisäksi sen avulla voidaan arvioida yrityksen suoriutumista suhteessa aikaisempien vuosien tuloksiin sekä ennustuksiin niistä. Pankkitiliotteilla pystytään seuraamaan rahavirtoja tilikauden aikana. Case-yritys saa käsiinsä helposti taloushallinnon raportteja käyttämältään tilitoimistolta, mutta ei koe niitä kovin tarpeelliseksi päätöksenteossa.

Yrityksessä ei tehdä erillistä isoa budjettia tilikaudelle tai kesälle, jolloin liiketoiminta on vilkkaimmillaan. Budjetointi koetaan yrityksessä jäykäksi, eikä sen toteutumiseen voida loppujen lopuksi paljoa vaikuttaa.

”Ei käytetä budjetointia, koska se on aika jäykkä ja ei sillä tulokseen voi vaikuttaa. Ei me voida vaikuttaa aurinkoisiin päiviin tai turismiin budjetilla.”

Yrityksessä on ymmärrys siitä, että aurinkoiset päivät ja turismin määrä vaikuttavat suuresti tulokseen. Näihin asioihin ei yritys voi vaikuttaa. Jos budjettia käytettäisiin yrityksessä, se siis osaisi laskea erilaisia skenaarioita muodostuvasta budjetista käyttämällä muuttujina esimerkiksi aurinkoisia päiviä, turismia ja yritysten tekemiä tilauksia. Yritys ei siis koe budjetointia oleelliseksi, koska tuloksen muodostumiseen on paljon tekijöitä, joihin se ei voi vaikuttaa ja se nähdään jäykkänä ja aikaa vievänä taloushallinnon työkaluna.

Haastattelussa heräsi tässä vaiheessa keskustelua edustusmenojen vähennyskelpoisuudesta verotuksessa. Haastateltava sanoi, että edustusmenojen vähennyskelpoisuuden poisto verotuksessa on vaikuttanut muiden yritysten tekemien tilauksien määrään. Hallitus on esittänyt eduskunnalle, että edustusmenojen vähennyskelpoisuus palautuu vuoden 2015 alussa vuoden 2013 tilaan, jolloin 50 prosenttia edustusmenoista oli vähennyskelpoista elinkeinotoiminnan tulosta laskettaessa (HE 122/2014, 15.9.2014). Haastateltava uskoo, että tämä tulee kasvattamaan yritystilauksia tulevaisuudessa. Johto on perillä yrityksen asiakaskunnasta ja tietää minkälaiset asiakkaat ovat kaikista tuottoisimpia.

Yrityksessä ei koeta taloudellista tilaa kuvaavien tunnuslukujen, kuten sijoitetun pääoman tuottoprosentin ja vakavaraisuuden seuraamista kovin mielekkäänä. Yritys kyllä saa nämä tunnusluvut helposti tilitoimistonsa kautta, mutta ei näe niillä olevan suurta vaikutusta tai käyttöä itse liiketoiminnassa. Haastateltava kokee nämä enemmän suurien pörssiyritysten työkaluiksi, joita tuotetaan varsinkin sijoittajien tarpeisiin.

”...ei näitä pahemmin seurata. Välillä on tullut katottua, mutta harvemmin”

Case-yrityksessä käytetään hinnoittelun apuna katetuottolaskelmia, joita johto tekee yhdessä laivojen ravintolapäälliköiden kanssa. Hinnoittelussa apuna on myös monien vuosikymmenten kokemus alalta.

”Hinnoittelussa käytetään katetuottohinnoittelua ja paljon perustuu kokemukseen. Ravintolapäälliköt ovat pitkälti vaikuttamassa ruuan ja juoman hinnoittelun.”

Ravintolan tuotteisiin vaikuttaa tietenkin raaka-aineiden hinnat ja esimerkiksi alkoholiverotuksen muutokset. Myös kilpailijoiden asettamat hinnat vaikuttavat hinnoitteluun. Yritys pystyy tarpeen tullessa reagoimaan kilpailijoiden hintoihin nopeasti. Varsinkin siksi, että case-yrityksen ja sen useiden kilpailijoiden laivat lähtevät Helsingin kauppatorilta, joten kaikki tietävät heti, jos toinen tiputtaa hintaa radikaalisti.

Tilitoimisto tuottaa case-yritykselle taloudellisia tunnuslukuja sisältäviä raportteja suunnilleen kerran kuukaudessa. Johto voi myös ilmoittaa tilitoimistoon haluavansa taloudellisia tunnuslukuja, jolloin tilitoimisto lähettää ne mahdollisimman nopeasti johdolle. Case-yritys ei laske itse taloudellisia tunnuslukuja.

”...kerran kuussa saadaan tunnuslukuraportteja. Jos halutaan useemmin ni voi soittaa tilitoimistoon ja ne lähettää raportit. Napin painalluksella ne nykyään saa koneelta.”

Kysyttäessä onko taloushallinnon tuottamalla informaatiolla vaikutusta yrityksen päätöksentekoon haastateltava vastasi: *”joo vaikuttaahan se, talousasiat määrittää pitkälle mitä voidaan tehdä ja mitä ei.”* Taloushallinto siis vaikuttaa case-yrityksessäkin päätöksentekoon. Varsinkin tulevaisuuden suunnitelmat perustuvat luonnollisesti aikaisempien vuosien tuloksen pohjalle. Taloushallinnon tuottama informaatio siis vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Tätä informaatiota ei kuitenkaan tulkita suoraan perinteisten raporttien tai budjetoinnin kautta, vaan johto poimii taloushallinnon tuottamasta informaatiosta kokonaiskuvan yrityksen taloudellisesta tilasta, joka osaltaan vaikuttaa ja asettaa ehdot johdon päätöksenteolle. Haastateltava myös sanoi kokevansa taloushallinnon tärkeäksi tukitoiminnoksi yritykselle, mutta ei kokenut sitä osana yrityksen ydinliiketoimintaa.

Kun keskusteltiin mistä taloushallinnon toiminnoista johto haluaisi enemmän informaatiota tulevaisuudessa, vastaus oli *”En ...en oikein osaa sanoa, ei pahemmin mistään. Uutta sähköistä kassajärjestelmää ollaan tosin suunniteltu”*. Haastattelussa kävi ilmi, että yritys aikoo siirtyä täysin sähköiseen kassajärjestelmään, jossa kaikki myynnit kirjautuisivat suoraan järjestelmään ja paperisia myyntinauhoja ei enää tarvitsisi säilöä. Kaikki data olisi siis sähköisessä muodossa ja helposti seurattavissa.

Eri laivareittien ja aluksien välisten myyntien tuloksellisuuden seuranta helpottuisi huomattavan paljon nykyiseen verrattuna ja lisäksi myyntidatan analysointi nopeutuisi. Haastateltava sanoi, että tavoitteena on löytää kustannustehokas ja toimiva sähköinen kassajärjestelmä kohtuullisen nopealla aikataululla.

Haastateltavalla oli tarkka näkemys yrityksen taloudellisesta tilasta ja selvästi taloushallinnon tuottamaa informaatiota pohditaan paljon. Osa informaatiosta on kenties peräisin johdon omasta päästä, eli niin sanottua omaa pohdintaa, mutta yhtä kaikki siinä mietitään samoja asioita, kuin suurien pörssiyritysten talousosastoilla. Haastateltava koki taloudellisen informaation tärkeänä ja ymmärsi sen merkityksen yrityksen johtamisen kannalta.

3.3.2 Taloushallinnon ulkoistaminen: case-yritys

Taloushallinnon ulkoistamisessa on aina suuria eroja yrityksiä välillä. Case-yritys on päätenyt ratkaisuun, jossa on kirjanpito, ostoreskontra, palkanmaksu, kassojen kuljetukset pankkiin sekä satunnaiset asiantuntijapalvelut tarpeesta riippuen on ulkoistettu. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan tässä tapauksessa taloushallinnon asioihin liittyvää osaamista, jota yrityksestä ei löydy. Rahakuljetukset on ulkoistettu vartiointiliikkeelle. Yritys toteuttaa itse esimerkiksi myyntireskontran sekä laskituksen.

Case-yritys on ulkoistanut taloushallinnon toimintoja tilitoimisto Pentti Lavanko Ky:lle. Tilitoimiston kanssa yrityksellä on takana 25 vuoden yhteistyö. Informaatio kulkee haastateltavan mukaan moitteettomasti ja palvelu on hyvälaatuista. Jos case-yritys haluaa informaatiota ulkoistetuista palveluista, yksi puhelu riittää ja tilitoimisto lähettää heille pyydetyt tiedot. Case-yrityksen johto tuntee hyvin käyttämänsä tilitoimiston työntekijät, joita on vain kaksi. Tilitoimisto tuntee case-yrityksen hyvin ja tietää minkälaista liiketoimintaa se harjoittaa ja huomaa, jos esimerkiksi kirjattavat summat eivät vastaa normaaleja kirjauksia. Pitkäaikaisen yhteistyön seurauksena yrityksiä välillä on luottamus toisiinsa ja toisen osaamiseen. Case-yritys on lisäksi saanut käyttämältään tilitoimistolta kaikista kilpailukykyisimmän hinnan suhteessa muihin taloushallinnon palveluita tarjoaviin yrityksiin, vaikka on mielenkiinnosta välillä kysellyt ulkoistamisen hintoja muista tilitoimistoista.

”Kun soittaa tilitoimistoon ja kysyy jotain vaikeaa asiaa, laskutus ei lähde heti juoksemaan, kuten isoissa tilitoimistoissa. Lisäksi suuret tilitoimistot pyytää vastaavista taloushallinnon palveluista about tuplasti meidän tilitoimistoa enemmän. Ei olla nähty syytä vaihtaa tilitoimistoa”

Case-yrityksen taloushallinnon ulkoistamisen motiivina oli pääasiassa ulkoistamisesta saatava kustannustehokkuus, joka voisi syntyä esimerkiksi henkilöstökulujen laskun myötä. Haastateltava koki myös, että ulkoistetut toiminnot on helpompi tuottaa yrityksen ulkopuolella kuin sen sisällä. Ulkoistamispäätökseen ei ainakaan haastateltavan vastauksien perusteella vaikuttanut ydinliiketoimintaan keskittyminen tai yrityksen joustavuuden parantamispyrkimykset.

Case-yrityksessä ei ole pyritty laskemaan ulkoistamisen hyötyä. Taloushallinnon ulkoistamista ei nähdä case-yrityksessä kovinkaan riskisenä, vaikka kaikkeen ulkoistamiseen liittyy jonkin asteista riskisyyttä, kuten Kiiskinen et al. (2002, s. 94-98) esittävät. Haastateltava näkee taloushallinnon toimintojen ulkoistamisessa Tilitoimisto Pentti Lavanko Ky:lle riskinä ainoastaan sen, että tilitoimisto on niin pieni ja siksi se saattaisi ajautua konkurssiin, kun se kilpailee asiakkaista suurempia tilitoimistoja vastaan.

3.4 Empirian tuloksien vertailua tutkimuksen teoriaan

Tämän tutkimuksen tulokset ovat pitkälti linjassa aikaisemmin esitettyjen tutkimuksien kanssa taloushallinnon tuottaman informaation hyödyntämisestä. Esimerkiksi DeThomas ja Fredenbergen (1985, 19 - 29) esittivät, että yli 80 prosenttia pk-yrityksen johtajista saa säännöllisesti taloushallinnon tuottamia raportteja, mutta vain 11 prosenttia johtajista sanoi käyttävänsä niiden tuomaa informaatiota operatiivisessa johtamisessa. Myös tutkimuksen case-yrityksen johto saa kuukausittain käsiinsä taloushallinnon tuottamia raportteja, mutta johto ei koe niitä kovinkaan tärkeiksi liiketoiminnan päätöksenteossa. McMahan et al. päätyivät tutkimuksessaan tulokseen, että pk-yritykset katsovat tulevaisuuteen usein lyhytkatseisesti ja eivätkä ole luoneet pitkän aikavälin liiketoiminta strategiaa tai käytä budjettia. Tulevaisuuteen pohjautuva taloudellinen suunnittelu on pk-yrityksissä vahvasti korrelaatiossa sen kanssa, kuinka taloudellisesti osaavaa henkilökuntaa yrityksellä on käytettävissä (Sian & Roberts, 2009, 301). Myös tässä tutkimuksessa saatiin vastaavanlaisia tuloksia. On tietenkin hyvin mahdollista, vaikka case-

yrittäjällä ei ole ylös kirjattua strategiaa tai budjetointia niin yrityksen johdolla on, kuitenkin hiljaisena tietona myös pitkän aikavälin strategia ja taloudellinen suunnittelu vankemmalla pohjalla kuin annetaan ulospäin ymmärtää.

Collis et al. (2002, 104 -106) sekä Sian ja Roberts (2009) esittävät, että hyödyllisimmät taloushallinnon informaation lähteet pk-yrityksien johdon mukaan ovat pankkitiliote, rahavirtalaskelmat sekä tuloslaskelma. Pk-yrityksien johto käyttää tiliotetta, tasetta sekä voitto- ja tappiolaskelmia toiminnan johtamisessa. Sen sijaan budjetointi ja kustannuslaskelmaraporttien käyttö on vähäistä ja monet sanovat, että eivät käytä näitä ollenkaan. Ennustettujen voitto- ja kassavirtalaskelmien käyttö on hyvin vaihtelevaa yritysten välillä. (Sian & Roberts, 2009, 297 - 298) Tässä tutkimuksessa saatiin vastaavanlaisia tuloksia case-yrityksen osalta. Ainoa poikkeus oli kustannuslaskenta, jota case-yrityksessä käytetään laajalti hinnoittelun tukena.

Everaert et al. (2007, 718) sanovat, että yksi syy ulkoistamiseen on resurssien vähäisyys yrityksessä. Case-yrityksen tapauksessa tämä ei ole niinkään tilanne. Case-yrityksessä on tultu lopputulokseen, että ulkoistetut taloushallinnon toiminnot on tehokkaampaa tuottaa yrityksen ulkopuolella ja näin saavuttaa kustannussäästöjä. Everaert et al. (2007) myös esittävät tutkimuksessaan, että yritystoiminnan kausiluonteisuus vaikuttaa lisäävän kirjanpidon ulkoistamista. Case-yrityksen liikevaihto syntyy todella kausiluonteisesti ja he ovat ulkoistaneet kirjanpidon. Yhtäläisyys siis löytyy ainakin case-yrityksen kohdalla. Teoriaosassa esitettiin mitä toimintoja pk-yritykset usein ulkoistavat taloushallinnosta ja case-yrityksellä on huomattava yhtäläisyys kyseiseen Clementsin (2003, 46, 47) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että usein ulkoistetaan taloushallinnon toiminnot, jotka ovat yrityksestä riippumatta hyvin samanlaisia.

Kremic et al. (2006, 469 – 472) tutkimuksessa esitettiin, että ulkoistamisen hyöty on aina sidoksissa ulkoistaja yritykseen. He myös esittävät, että ulkoistaminen saattaa johtaa yrityksen liiketoiminnan joustavuuden parantumiseen sekä antaa mahdollisuuden hyödyntää taloushallinnon asiantuntijapalveluita, joita yritys ei pysty itse tuottamaan. Ulkoistamalla taloushallinnon toimintoja yritys voi saada käyttöönsä uusia taloushallinnon sähköisiä järjestelmiä, joihin investointi olisi yritykselle kallista. Case-yrityksen osalta on vaikea sanoa onko liiketoiminnan joustavuus ulkoistamisen myötä kasvanut, mutta ainakin asiantuntijapalveluiden käyttö on kasvanut

ulkoistamisen johdosta. Tilitoimisto tarjoaa case-yritykselle tarvittaessa osaamistaan taloushallinnon asioissa, vaikka näitä ei olisi mainittu sopimuksessa. Case-yrityksen taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen hyödyn tarkka mittaaminen on tämän tutkimuksen perusteella lähes mahdotonta. On silti selvää, että case-yrityksen johto on ollut ulkoistamiseen tyytyväinen, eikä koe tarvetta tuottaa ulkoistettuja toimintoja itse tulevaisuudessa. Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen on siis ollut positiivista yritykselle.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten taloushallinnon tuottamaa informaatiota hyödynnetään yrityksen johdon toimesta päätöksenteossa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka case-yrityksen taloushallinto on organisoitu sekä mitä taloushallinnon toimintoja pk-yritykset ulkoistavat. Myös case-yrityksen informaation liikkuminen johdon ja taloushallinnon välillä pyrittiin selvittämään. Aiheeseen perehdyttiin ensin hankkimalla tietoa pk-yrityksien taloushallinnosta yleensä, taloushallinnon tuottamasta informaatiosta ja sen käytöstä sekä pk-yrityksien taloushallinnon ulkoistamisesta tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista sekä muusta aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tämän tutkimuksen tuloksia on tarkoitus verrata aikaisempaan tutkimukseen samasta aiheesta ja katsoa, kuinka tulokset sijoittuvat suhteessa aikaisempien tutkimuksien tuloksiin.

4.1 Tutkimuksen tulokset

Kokonaisuudessaan taloushallinto tuottaa pk-yrityksen johdolle paljon informaatiota yrityksen tilasta ja tätä informaatiota hyödynnetään paljon päätöksenteon tukena. Informaatio kertoo, kuinka yrityksellä menee ja mihin sillä on varaa tulevaisuudessa. Sen takia taloushallinnon tuottama informaatio on pk-yrityksen johdolle hyvin tärkeää. Taloushallinnon tuottama informaatio voidaan nähdä kriittisenä menestystekijänä pk-yrityksen toiminnassa, sillä sitä hyödyntämällä johto pystyy tekemään taloudellisesti järkeviä liiketoiminnallisia ratkaisuja. Case-yrityksessä voi olla vaikea hahmottaa, mikä on taloushallinnon tuottamaa informaatiota ja mikä muiden toimintojen, sillä omistajat johtavat myös talousosastoa muun liiketoiminnan ohella.

Tutkimuksen mukaan pk-yrityksien taloushallinto yhdessä käytetyn tilitoimiston kanssa tuottaa paljon informaatiota, jota käytetään kohtalaisen vähän yrityksen päätöksenteossa ainakaan niin, että johto sen itse tiedostaisi. Pk-yrityksen johto saa käsiinsä taloushallinnon tuottamia raporteja, kuten tuloslaskelma, tase, pankkitiliotteet sekä taloudellista tilaa kuvaavia tunnuslukuja. Johto ei kuitenkaan koe edellä mainittuja kovin hyödyllisiksi päätöksenteossa. Tuloslaskelmaa ja tasetta käytetään pitkän aikavälin tuloksellisuuden seuraamiseen, mutta operatiiviseen johtamiseen nämä eivät ainakaan haastattelun mukaan vaikuta. On tietenkin mahdollista, että taloudellisten tunnuslukujen seuraamista tai toimialakohtaisen datan tulkitseminen on pk-yrityksien johtajille usein haastavaa, jos heillä ei ole tarpeeksi

taloudellista osaamista. Varsinkin, jos yrityksessä ei ole erillistä talousjohtajaa ei välttämättä ymmärretä taloushallinnon tuottaman informaation hyödyllisyyttä.

Taloushallinnon työkaluja budjetointia tai herkkyytlaskelmia tulevista vuosista ei käytetä ja ne koetaan kömpelöiksi ja resursseja tuhlaaviksi työkaluiksi. Kuitenkin johdolla on hiljaisena tietona näkemys siitä, kuinka yrityksen tulos muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat tuloksen muodostumiseen. Case-yrityksen tapauksessa nämä tekijät ovat erityisesti aurinkoiset päivät ja turismi. Ymmärrystä taloudellisen tuloksen muodostumisesta ja suunnittelusta siis löytyy, mutta johto ei näe sitä kenties taloushallinnon asiana. Tieto on hiljaista tietoa, johtajan päässä eikä sitä osata välttämättä ajatella taloushallinnon osana.

Pk-yrityksissä, ainakin case-yrityksen tapauksessa, taloushallinto nähdään usein lakisääteisenä kirjanpidon, palkanmaksun, osto- ja myyntireskontran hoitamisena. Taloudellisia raportteja ja tunnuslukuja ei johdon mukaan käytetä paljoa päätöksenteon tukena, mutta niitä satunnaisesti tarkastellaan. Tilikauden tulosta kyllä verrataan aikaisempiin vuosiin ja tuloksen kehitystä tarkastellaan. Johdolla on siis jatkuva kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Johto kenties kokee, että se ei seuraa taloushallinnon tuottamia raportteja ja tunnuslukuja paljoa, vaikka johto käyttää taloushallinnon tuottamaa informaatiota toiminnassaan. Jos case-yrityksen tapauksessa tilikauden tulos olisi useamman vuoden negatiivinen, luultavasti johto alkaisi hanakammin tarkastella taloudellista dataa ja mieltä, missä syntyy liikaa kustannuksia, mitä voitaisiin karsia ja mitä tehdä tehokkaammin. Case-yrityksen tapauksessa yrityksen pitkäaikainen tuloksellisuus saattaa siis vaikuttaa taloushallinnon informaation tarkkailun vähäisyyteen. Tulosta on tehty hyvin vuodesta toiseen, joten johdosta voisi tuntua turhalta alkaa yli analysoimaan taloudellista informaatiota tarkasti, koska yrityksen tuloksellisuus on ollut pitkään hyvällä tasolla.

Pk-yrityksen johto on kokemuksen karttuessa oppinut seuraamaan taloushallinnon tuottamaa informaatiota ja ratkaisemaan yrityksen taloudelliseen tilaan liittyviä asioita, vaikka se ei olisi itse siitä niin tietoinen (Deakins, Logan & Steele, 2001, 9 - 11). Pk-yrityksien johto on toisin sanoen evolutionaarisesti oppinut hyödyntämään taloushallinnon tuottamaa tietoa, vaikka ei seuraisi taloudellisten tunnuslukujen kehitystä. Selvä näkemys yrityksen taloudellisesta tilasta johdolla kuitenkin on ja se syntyy ainoastaan sen kautta, että johto ymmärtää, kuinka yrityksen talous rakentuu.

Tästä hyvänä esimerkkinä on case-yrityksen tavoite hankkia uusi sähköinen kassajärjestelmä, joka helpottaisi myyntidatan säilömistä ja analysointia. Ei johto, joka ei käytä taloushallinnon tuottamaa informaatiota, panostaisi tällaiseen järjestelmään, jonka ainoa tarkoitus on nimenomaan helpottaa myyntien seuraamista sekä vertailua ja helpottaa taloushallinnon toimintaa. Tietenkin kysyttäessä, että mitä taloushallinnon tuottamaa informaatiota hyödynnät päätöksenteossa. On selvää, että vastaaminen on vaikeaa ja taloushallinnon tuottamaa informaatiota saattaa käyttää tiedostamatta sitä. Esimerkiksi tiedetään onko varaa palkata lisää työntekijöitä vai ei.

Investointipäätökseen vaikuttaa yrityksen varallisuus ja luotonsaantimahdollisuudet ja nämä pitkälti määrittelevät tekeekö johto investointeja. Investointilaskelmia ei tehdä, mutta investointipäätöstä kyllä mietitään pitkään ja se kilpailutetaan sekä rahoituksen saanti niihin varmistetaan. Vaikka investointilaskelmia ei tehdä, niin samat asiat käydään kuitenkin investointipäätöksen yhteydessä läpi. Johto tietää esimerkiksi uuden laivan käyttöajan ja jäännösarvon kokemuksen perusteella. Uuden laivan odotetut tuotot on helppo johtaa olemassa olevien laivojen tuottojen perusteella ja sitä kautta investoinnin takaisinmaksuaika on helppoa laskea. Taloushallinto ei siis tuota tätä informaatiota suoranaisesti johdolle vaan tieto perustuu case-yrityksen johdon kokemukseen yrityksen liiketoiminnasta. Periaatteessa voidaan ajatella, että johtaja itse asiassa hyödyntää taloushallinnon informaatiota, vaikka itse tässä tapauksessa tuottaakin sen.

Tieto kulkee case-yrityksen johdon ja taloushallinnon välillä moitteettomasti. Case-yrityksessä ei ole talousjohtajaa, vaan omistajajohtajat itse hoitavat myös taloushallinnon johtamisen ja siksi on selvää, että informaatio välittyy. Ulkoistetut taloushallinnon toiminnot tuottaa tilitoimisto, jonka kanssa yrityksellä on yhteistyötä takana 25 vuotta. Myös heidän kanssaan case-yrityksen johdolla on todella hyvät välit ja informaatio kulkee yritysten välillä. Pitkän yhteistyön tuloksena molemmat osapuolet luottavat toisiinsa ja tuntevat toistensa toimintatavat. Case-yrityksen tapauksessa informaation liikkuminen taloushallinnon ja ylimmän johdon välillä ei osoittautunut ongelmalliseksi tekijäksi taloushallinnon tuottaman informaation hyödyntämisessä.

Pk-yritykset ulkoistavat taloushallinnon toimintoja yleensä kustannussäästöjen toivossa. Ydinliiketoimintaan keskittyminen koetaan tärkeänä, mutta yrityksen

joustavuuden parantamisen tavoittelu oli case-yrityksen tapauksessa olematonta. Pk-yritykset ulkoistavat taloushallinnon toimintoja, jotka ovat usein kaikilla yrityksillä samanlaisia, kuten palkanmaksu ja –laskenta sekä kirjanpito. Myös myynti- ja ostoreskontran ulkoistaminen ovat yleistä sekä satunnaisten taloushallinnon asiantuntijapalveluiden ostaminen ulkopuoliselta taholta. Sen sijaan johdon laskentatoimen osia, kuten kustannus- ja investointilaskelmia harvemmin ulkoistetaan pk-yrityksissä.

4.2 Työn rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä eivätkä tulokset välttämättä päde muihin saman toimialan pk-yrityksiin tai pk-yrityksiin yleensä. Tutkimus voisi soveltua suurempaan tutkimukseen olemalla siinä esimerkkitapaus. Tutkimusaineiston keruun olisi pitänyt olla huomattavasti kattavampaa, jos tuloksen haluttaisiin olevan yleistettävää.

Hyötyä tutkimuksesta voi olla myös case-yrityksen johdolle. He esimerkiksi saattavat tutkimuksen lukemisen jälkeen nähdä taloushallinnon tuottaman informaation merkityksen entistä selvemmin ja alkaa nähdä taloushallinnon kriittisenä osana yritystä ja johdon päätöksentekoa.

Tulevaisuudessa aihetta voitaisiin tutkia laajemmin ottamalla mukaan useampia yrityksiä. Tämä parantaisi tutkimusaineiston yleistettävyyttä ja toisi mielenkiintoisen lisänäkökulman tutkimukseen, kun eri yritysten tuloksia voitaisiin vertailla. Lisäksi olisi mielenkiintoista paneutua taloushallinnon tuottaman informaation käytön eroihin pörssiyhtiöiden ja pk-yrityksien välillä.

5 Lähdeluettelo

Accenture & Economist Intelligence Unit survey Jan.-Feb. 2003

Arto, E. Koskela, M. Leppiniemi, J. (1988). Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen perusteet ja hyväksikäyttö. Helsinki. Painokaari Oy.

Clements, S. (2003), Outside Upside: Findings Focus Through Finance Outsourcing. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15: s. 39–50.

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.

Dahl, R. Saarinen, H. (2004). Taloushallinnon ulkoistaminen vapauttaa resursseja. *Tilisanomat 2/2004*

Deakins, D. Logan, D. Steele, L. (2001). The Financial Management of Small Firms: An Alternative Perspective, the Association of Chartered Certified Accountants, ACCA Research Report, No.64, Certified Accountants Educational Trust, London.

Deakins, D. Morrison, A. Galloway, L. (2002). Evolution, financial management and learning in the small firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, nro. 1, s. 7-16

DeThomas, A. R. Fredenberger, W. B. (1985). Accounting Needs of Very Small Business Environment, *American Journal of Small Business* Vol. 9, nro. 4, s. 15-22.

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2007) Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control* vol. 18, nro. 8, 716-725.

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

Gorton, M. (1999). Use of financial management techniques in the U.K.--based small and medium sized enterprises: Empirical research findings. *Journal of Financial Management & Analysis*, vol. 12, nro 1, s. 56-64

Halabi, A. K. Barret, R. Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 7, nro. 2, s. 163 – 179.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 15., uudistettu painos.

Järvenpää, M. Partanen, V. Tuomela, T.S. (2001). *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Edita Oyj. Helsinki.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2002) Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* vol. 20, nro. 2, s. 189-198

Kamyabi, Y. Devi, S. (2011) An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMEs: Transaction Cost Economics and Resource-Based Views. *International Journal of Business and Management* s. 81-94

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki, WSOY

Kinnunen, J. Laitinen, E. Laitinen T. Leppiniemi, j. Puttonen, V. (2006). *Mitä on yrityksen taloushallinto?*. KY-Palvelu Oy. Keuruu. Kolmas painos. 1-155 s.

Koskinen, J. P 2004. *Verkkoliiketoiminta*. Helsinki. Edita

Kremic, T. Tukul, O. 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. P (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Juva. WS Bookwell Oy. WSOYPro.

Linnake Tuomas. (2007). *Verkkolaskut.fi yrittää avata pk-solmua*. It-viikko [verkkodokumentti]. Viitattu 14.11.2008. Saatavilla: <http://www.itviikko.fi/ratkaisut/2007/09/11/verkkolaskutfi-yrittaa-avata-pk-solmua/200722208/7>

McIvor, R. (2009) How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* vol. 27, nro 1, s. 45-63.

McMahon, Richard, G. P. & Holmes, S. (1991). Small Business Financial Management Practices in North America: A literature Review. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, Nro 2, s. 19 - 29.

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

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2010). Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki. 6. – 9. painos.

Pugh, D.S. Hickson, D.J. Hinings, C.R. and Turner, C. (1969), Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, s. 65-105.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* vol. 21, nro 5, 647-661

Royal Line Oy, (2014). Royal Linen historia. [Internetlähde]. [Viitattu: 20.11.2014]. Saatavilla: <http://www.royalline.fi/articles/1651/>

Sian, S. Roberts, C. (2009). UK Small Owner-Managed Businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, nro. 2, s. 289 - 305

Voitto+. (2014) [Viitattu: 14.10.2014]. Saatavilla: \\files-kati\kati\voitto

Hallituksen esitys eduskunnalle perustuslakien perusoikeussäännösten muuttamisesta. HE 122/2014 15.9.2014.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taloushallinnon nykytilanne

1. Kuka tekee yrityksen talousasioihin liittyvät päätökset yrityksessänne? (Esim. investointipäätös)

- Pitkä- ja lyhytaikainen investointipäätös, onko eroja?
- miksi?

2. Mikä on mielestänne tärkein taloushallinnon tuottama asia/raportti ja minkälaisia raportteja käytetään? (Esim. pankkitiliote, tuloslaskelma, tase)

- Mihin vastauksenne perustuu?
- verosuunnittelua?
- Kuinka saatte aineistoa käsiinne?

3. Teettekö ennen kesäkautta budjetin, jonka avulla voitte arvioida kesän kustannuksia?

- (Jos tehdään) Huomioidaanko sään ja turismin satunnaisuus budjetoinnissa, esimerkiksi herkkyyyslaskelmilla? (tunnistetaan mistä syntyy hyvä ja huono vuosi)

4. Seurataanko yrityksessä säännöllisesti taloudellista tilaa kuvaavia tunnuslukuja? (Esim. sijoitetun pääoman tuotto prosentti, maksuvalmius, vakavaraisuus)

- Miksi ei? / Mikä on koettu hyöty (jos seurataan)?

5. Käytättekö hinnoittelun apuna kustannuslaskentaa tai katetuottohinnoittelua vai perustuuko hinnoittelu aikaisempaan kokemukseen alalta?

6. Tuotatteko itse / tekeekö tilitoimisto teille taloudellisia tunnuslukuja sisältäviä raportteja?

- Seuraatteko niitä? (Hiljainen tieto)

7. Jos suunnittelette investointeja, miten hoidatte investointilaskelmat vai tehdäänkö niitä?

- (Jos ei) Perustuuko investointi päätös laskuihin investoinnin kannattavuudesta vai pelkästään johdon omaan arviointikykyyn asiasta?

Ulkoistaminen

8. Mitkä taloushallinnon osa-alueet hoidatte itse ja mitkä olette ulkoistaneet? (Esim. kirjanpito, laskutus, osto- ja myyntireskontra, verosuunnittelu, Ohjelmat toimintojen takana ja palkanmaksu)

- Mitä tilitoimistoa käytätte?
- Miksi olette ulkoistaneet kyseiset toiminnot?
- oletteko olleet tyytyväisiä ulkoistamiseen? Hyödyt ja haitat?
- Tuleeko ulkoistetuista toiminnoista säännöllisesti tietoa teille ja puuttuuko jotain oleellista informaatiota mielestänne? (Esim. kuinka paljon palkkoja on maksettu kesäkuun aikana)

9. Kuinka olette järjestäneet ne taloushallinnon toiminnot, joita ei ole ulkoistettu? (Esim. kirjanpito, laskutus, osto- ja myyntireskontra verosuunnittelu ja palkanmaksu)

- Koetteko saavanne näistä toiminnoista kaiken tarpeellisen tiedon, jota johto tarvitsee?
- Miksi on mielestänne parempi tuottaa kyseiset toiminnot itse enemmän kuin ulkoistaa?

Taloushallinnon vaikutus yrityksen päätöksentekoon

10. Onko taloushallinnosta saatavalla informaatiolla vaikutusta yrityksen päätöksentekoon?

- Jos on niin, minkälaisissa tilanteissa? / Miksi ei?

11. Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon yritykselle?

12. Mistä taloushallinnon toiminnoista haluaisitte enemmän informaatiota tulevaisuudessa?

- (jos on asia, josta halutaan) Voisiko tästä tiedosta olla apua yrityksen asioista päätettäessä?