



LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

Kandidaatin tutkielma

Talousjohtaminen

IFRS 16:n implementoinnin ongelmakohdat

Difficulties in implementing the new reporting standard

IFRS 16 'leases'

27.4.2018

Tekijä: Valtteri Rautiainen

Ohjaaja: Kati Pajunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Valtteri Rautiainen
Tutkielman nimi:	IFRS 16:n implementoinnin ongelmakohdat
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Kati Pajunen
Avainsanat:	IFRS 16, standardiuudistus, vuokrasopimukset

Vuokravastuiden esittämistapaa koskeva standardiuudistus, jossa IAS 17 "Vuokrasopimukset" -standardit korvattiin IFRS 16 "Vuokrasopimukset" -standardilla astuu voimaan 1.1.2019. IFRS 16:n myötä kaikki yritykset, joilla on vuokravastuita, joutuvat arvioimaan vuokrasopimuksensa uusiksi ja kirjaamaan ne mahdollisesti tasevaikutteisesti. Uusi standardi tulee parantamaan sijoittajien ja muiden sidosryhmien saamaa tilinpäätösinformaatiota. Tässä kandidaatin tutkielmassa on tarkoitus selvittää, minkälaisia implementoinnillisia haasteita yhtiöt kohtaavat uuden standardin myötä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tukena on pyritty hyödyntämään aikaisemmin tuotettua tutkimusta IFRS 16 -standardin myötä esiintyvistä haasteista ja muutoksista. Aineistona on lisäksi hyödynnetty kyselytutkimusta sekä haastattelututkimusta.

Tutkimustulosten perusteella merkittävimmät implementoinnilliset ongelmakohdat ovat käytännön ongelmat liittyen sopimuskäsittelyyn. Lisäksi sähköisten laskentajärjestelmien jäykkyys ja sopimattomuus vaikeuttavat uuden IFRS 16 -standardin implementointia. Implementoinnillisia haasteita esiintyy eri organisaation eri osissa, joissa käsitellään leasingsopimuksia.

ABSTRACT

Author: Valtteri Rautiainen

Title: Difficulties in implementing the new reporting standard IFRS 16 'leases'

Faculty: LUT School of Business and Management

Degree Programme: Business Administration / Financial Management

Supervisor: Kati Pajunen

Keywords: IFRS 16, standard reform, leases

The effective date of standard revision of IFRS 16 is January 1st, 2019. By virtue of IFRS 16, all companies with leasing liabilities have to re-evaluate their lease agreement and record them potentially on a flat-rate basis. The new standard will improve the financial information received by investors and other stakeholders. This Bachelor's thesis aims to find out, what kind of implementation challenges the company faces with the new standard.

The research was carried out as qualitative research. The aim of the research was to make use of the previously produced research on the challenges. In addition, this research aims to carry out changes that have occurred with IFRS 16. A survey and an interview were exploited in this research.

Based on the results of the research, the most significant problem areas regarding implementation of the new standard are practical problems in the contract handling and the rigidity and improper compliance of the electronic accounting system in accordance with the new standard IFRS 16. In addition, implementation challenges arise in various parts of the organization that deals with leasing agreements.

SISÄLLYSLUETTELO

<u>1</u>	<u>JOHDANTO</u>	1
1.1	TUTKIMUSKYSYMYS	2
1.2	TUTKIMUSMENETELMÄ, TUTKIMUSAINEISTO SEKÄ RAJAUKSET	3
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
1.4	RAKENNE	5
<u>2</u>	<u>IFRS-STANDARDIEN SÄÄTÄMINEN JA IMPLEMENTOINNIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</u> <u>6</u>	
2.1	IFRS 16 -STANDARDI.....	6
2.2	IAS 17:N JA IFRS 16:N VÄLISET EROT	8
2.3	IFRS 16 -STANDARDIN VAIKUTUKSET YRITYKSEN TUNNUSLUKUIHIN JA VELKAANTUNEISUUTEEN ..	9
2.4	IMPLEMENTOINNIN TEORIAN VIITEKEHYS	11
2.5	IFRS-IMPLEMENTOINTI IFRS 15:N NÄKÖKULMASTA	12
2.5.1	IFRS 15:N IMPLEMENTOINTI.....	12
2.5.2	IMPLEMENTOINNIN VAIKUTTAVUUS JA LAAJUUS	14
2.5.3	KYSELYTUTKIMUS IFRS 15:N IMPLEMENTOINNIN ONGELMAKOHDISTA.....	15
2.6	IFRS 15:N AIHEUTTAMAT MERKITTÄVIMMÄT MUUTOKSET	17
<u>3</u>	<u>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</u>	19
3.1	KYSYMYSSARJA	19
3.2	HAASTATTELUTUTKIMUS	20
<u>4</u>	<u>EMPIIRINEN ANALYYSI IFRS 16:N IMPLEMENTOINNIN HAASTEISTA</u>	21
4.1	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	21
4.2	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	22
4.3	KESKEISET TULOKSET	27
<u>5</u>	<u>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	29
5.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.2	JATKOTUTKIMUS.....	32
	<u>LÄHDELUETTELO</u>	33

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys	4
Kuvio 2: Analysointikaavio sen ratkaisemiseksi, sisältääkö sopimus vuokrasopimuksen (IFRSview 2016, 27)	9
Kuvio 3: IFRS 15:n implementoinnin pääongelmakohtat	17
Kuvio 4: IFRS 16:n implementoinnin pääongelmakohtat	30

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: IFRS 16:n vaikutukset toimialoihin (PwC 2016, 5)	10
--	----

LYHENTEET

GAAB	Generally Accepted Accounting Principles
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EU	Euroopan Unioni
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IASC	International Accounting Standards Committee
IFRIC	International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
PCD	Preliminary Consultation Document
SIC	Standing Interpretations Committee

1 JOHDANTO

Tutkimuksessa perehdytään uuden raportointistandardin, IFRS 16 -standardin ”Vuokrasopimukset” implementoinnin ongelmakohtiin. Kyseinen standardi tulee korvaamaan IAS 17 -standardin ”Vuokrasopimukset” (International Accounting Standard) mukaisen vuokrasopimusten kirjanpitokäsittelyn pörssinoteeratuissa yhtiöissä (ST 2016). IAS 17 on ollut voimassa vuodesta 1982 ja uusin IASB:n (International Accounting Standards Board) päivittävä versio standardista on ollut käytössä vuodesta 2003 (IAS 17). Uusi standardiluonnos IFRS 16 on esitetty ensimmäisen kerran tammikuussa 2016, minkä jälkeen sitä on muokattu vastaamaan paremmin tarkoitustaan tilipäätöstiedon laadun parantamisessa (IFRSView 2016, 5). IAS 17:n ohjeistuksen mukaan vuokralle ottajan tuli tasekirjauksissa tehdä ero operatiivisen leasingin ja rahoitusleasingin välillä. Sen sijaan uudessa IFRS 16 -standardissa vuokralle ottaja kirjaa kaikki vuokravastuut taseeseen huolimatta siitä, ovatko ne rahoitus- tai operatiivista leasingia. Kuitenkin arvoltaan vähäiset, alle 5000 euron sopimuskokonaisuudet sekä alle 12kk:n sopimukset voidaan jättää kirjaamatta taseeseen uuden IFRS 16 -standardin mukaisesti. Tämän lisäksi vuokrasopimuksissa tulee huomioida, onko kyseessä tosiasiasa palvelu vai vuokraus. (3Step It 2016a, IFRS Vuokrasopimukset 2016) IFRS-raportointivelvollisia ovat kaikki julkisesti noteeratut pörssiyritykset EU:n alueella. IFRS-raportointi on yleistä myös EU:n ulkopuolella (IFRS 2017a).

Aihe on mielenkiintoinen sen ajankohtaisuuden sekä sen vaikuttavuuden takia. On selvää, että monelle pörssinoteeratuille yhtiölle siirtyminen IFRS 16 -standardin mukaiseen raportointiin tulee aiheuttamaan merkittäviä toimenpiteitä tasekirjausten osalta. Uusi standardi vaikuttaa väistämättä vuokralle ottajayritysten taseisiin perustuviin tunnuslukuihin. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi velkojen ja oman pääoman suhde. Vuokralle ottajan tasevastuut siis kasvavat, kun aikaisemmin taseessa piilossa olleet vuokravastuut siirtyvät taseeseen. Lisäksi EBIT ja EBITDA tulevat olemaan suurempia yrityksillä, joilla on operatiivisia vuokrasopimuksia, koska uuden tasekäsittelyn mukaan kaikki operatiiviset leasingvastuut tullaan kirjaamaan yrityksen vastuihin. (Uutishuone PwC 2016a)

Mielenkiintoni kandiaihetta kohtaan heräsi Nordea Rahoituksella työskennellessäni kaksi kesää leasingtuotteen parissa. Toimin leasingasiakaspalvelussa, jossa viikoittain jouduin tilanteisiin, joissa jouduin selvittämään käytäntöjä, lainsäädäntöä sekä sopimusteknisiä asioita leasingtuotteiden ympärillä.

Yksi laki-/sopimustekninen asia, johon paneuduin työssäni, oli suomalainen käytäntö leasingsopimusten laatimisessa, missä leasingin korko on asiakkaalta piilotettu. Keskustellessani asiasta Nordea Rahoituksen lakiosaston kanssa, minulle selvisi, että kyseessä on käytäntö, joka ei nojaa lakiin. Uusi IFRS 16 -standardi tulee pakottamaan rahoitusyhtiöt sekä muut toimijat avoimempaan leasingvastuuerittelyyn, mikä muun muassa tarkoittaa koron osuuden paljastamista asiakkaalle. Mielenkiintoista on, että muissa pohjoismaissa sopimusten asiakaskappaleisiin on kirjattuna koron osuus. Tulevaisuudessa pörssinoteeratut sekä mahdollisesti myös vapaaehtoisesti IFRS-raportointia noudattavat yhtiöt joutuvat tarkastelemaan uudelleen leasingrahoituksen ja vuokrauksen kannattavuutta muihin rahoitusmuotoihin nähden. IFRS 16 -standardin implementoinnin näkökulmasta kyseessä on siis monitahoinen prosessi varsinkin yrityksille, jotka ovat merkittävästi hyödyntäneet leasingrahoitusta.

1.1 Tutkimuskysymys

Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, minkälaisia implementoinnillisia haasteita yrityksillä esiintyy uuden IFRS 16 -standardin myötä. Lisäksi tutkimus sivuaa implementoinnin haasteellisuuden laajuutta organisaatiossa. Tutkimuskysymys on seuraava:

”Minkälaisia implementoinnillisia ongelmakohtia IFRS 16 tuo yritykselle, joka noudattaa IFRS-raportointia?”

Alatutkimuskysymyksen tehtävänä on tukea päätutkimuskysymystä.
Alatutkimuskysymyksenä on:

”Miten implementoinnin haasteellisuus näkyy organisaation eri tasoilla?”

1.2 Tutkimusmenetelmä, tutkimusaineisto sekä rajaukset

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää. Laadullinen menetelmä soveltuu tutkimaan implementoinnillisia näkökulmia, sillä kyseessä ei ole määrällisesti mitattava määre. Laadullista aineistoa on kerätty tutkimusta varten Internet-pohjaisella kyselyllä, minkä lisäksi kyselytutkimuksen aineistoa on yksityiskohtaisemmin tarkennettu toteuttamalla haastattelu, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Kysymyssarjan avulla on mahdollista hahmottaa implementoinnin haasteellisuuden pääongelmakohtia karkealla tasolla. Teemahaastattelu tukee kyselytutkimuksessa ilmi tulleita implementoinnin haasteellisuuden pääongelmakohtia syventymällä ja tarjoamalla tarkempaa tietoa myös alatutkimuskysymykseen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 10 sivua ja litteroidusta aineistosta on karsittu osin tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat. Sekä kysymyssarjan että haastattelun analysoimisen apuna käytetään sisällön analyysin menetelmää, jolla aineistoa tarkastellaan eritellen ja yhtäläisyyksiä sekä eroja etsien teoreettista viitekehystä vasten. (KvaliMOTV)

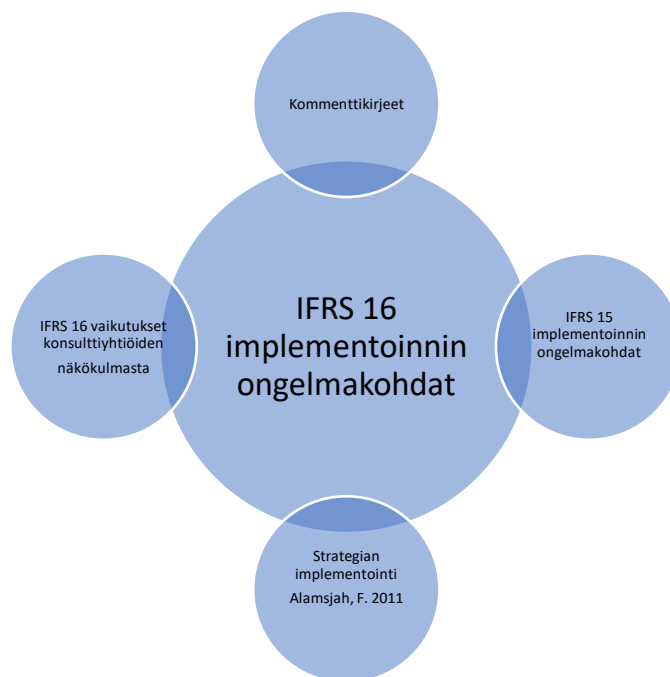
Tutkimus koskee lähtökohtaisesti listattuja pörssiyrityksiä, jotka toimivat EU:n alueella ja joutuvat kirjanpitolain seitsemännen luvun 22 §:stä (30.2.2004/1304) johtuen taloudellisessa raportoinnissaan käyttämään IFRS-standardien mukaista raportointia. Tutkimuksen voi laajentaa koskemaan myös sellaisia yrityksiä, jotka vapaaehtoisesti raportoivat IFRS-standardien mukaisesti, sekä yrityksiä, jotka toimivat EU:n ulkopuolella ja raportoivat tilinpäätöksensä IFRS-standardien mukaisesti. IFRS-raportointi on lain velvoittava pörssinoteeratuille yhtiöille, joiden kotipaikka on EU-alueella. Lisäksi tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan vuokralle ottajia, sillä vuokralle antajiin uudistus ei tuo merkittäviä muutoksia, vaan ne erottelevat leasingin yhä rahoitusleasingiin sekä operatiiviseen leasingiin. (KPMG 2018)

Implementoinnin ajallisena rajauksena lähtökohtaisesti toimii ajanjakso ennen 1.1.2019 sekä yhden vuoden aikajakso, eli ensimmäinen tilikausi, jonka aikana yritysten on toteutettava tilinpäätös uuden IFRS 16 -standardin mukaisesti. Perusteluna aikarajaukselle on implementointiprosessin alkaminen jo ennen ensimmäistä IFRS 16 -standardin mukaista

velvoittavaa raportointiesitystä. IFRS 16 -standardin kirjaustapoja on voitu hyödyntää vapaaehtoisesti vuoden 2018 alusta alkaen, mikäli yhtiö hyödyntää myös IFRS 15 -standardin mukaista tilinpäätösraportointia. (IASplus 2017a)

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys noudattaa aiheesta jo tehtyjä tutkimuksia, julkisia asiantuntija-arvioita, IFRS-kommenttikirjeitä sekä alan kirjallisuutta. Tärkeässä osassa on teoria, joka tulee koskemaan IFRS 15 -raportointistandardissa havaittuja implementoinnillisia haasteita, sillä IFRS 15:ssa osaltaan on kyse IFRS 16:n tavoin sopimusten käsittelystä ja tunnistamisesta. Tämän lisäksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan strategian implementoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.4 Rakenne

Kandidaatin tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäinen pääluke (*Johdanto*) johdattelee lukijan IFRS 16 -standardin pääpiirteisiin sekä tutkielman tuottamisen motiiveihin. Toisessa pääluvussa (*IFRS-standardien säätäminen ja implementoinnin teoreettinen viitekehys*) käsitellään IFRS-standardien säätämiseen liittyviä tekijöitä, standardien olemassaolon perusteluita, IFRS 16:n ominaisuuksia sekä eroja IAS 17:n mukaiseen kirjaamiseen ja aikaisempaa tutkimusta liittyen IFRS 16 vaikutuksiin sekä IFRS 15 -standardin implementoinnin haasteisiin. Kolmannessa pääluvussa (*Tutkimuksen toteutus*) tarkastellaan tutkimuksen toteutusta. Neljäs pääluke (*Empiirinen analyysi IFRS 16:n implementoinnin haasteista*) käsittää empiiristä analyysiä tutkimuksen tuloksista peilaten niitä tutkittuun teoreettiseen viitekehukseen. Viides pääluke (*Yhteenveto ja johtopäätökset*) kokoaa tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet ja tulokset.

2 IFRS-STANDARDIEN SÄÄTÄMINEN JA IMPLEMENTOINNIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

IFRS-standardien tehtävä on harmonisoida EU-alueen tilinpäätösraportointia. EU:n alueella toimivien pörssinoteerattujen yhtiöiden on vuodesta 2005 täytynyt toteuttaa tilinpäätösraportointinsa kansainvälisten raportointistandardien mukaisesti. Keskeinen tavoite IFRS-raportoinnissa on saattaa tilinpäätösinformaatio vastaamaan mahdollisimman todenmukaista kuvaa yrityksen taloudellisesta tilasta. Tällä pyritään parantamaan sijoittajien saamaa tilinpäätösinformaatiota ja luoda luotettavat, vakaat ja yhtenäisen raportointimallin markkinat pörssinoteerattujen yhtiöiden osalta. IFRS-standardien kulmakivenä on luoda läpinäkyvyyttä sekä tehokkuutta pääomamarkkinoille. IFRS on laajasti myös adoptoitu myös EU-alueen ulkopuolisiin maihin ja IFRS-raportointi on nykyään ainakin osalle yhtiöitä lain velvoittamaa ainakin 144:ssa valtiossa. (IFRS 2017a)

Tarve raportoinnin harmonisoimisesta nähtiin jo 1970-luvulla, mutta vasta 2000-luvulle tultaessa siirryttiin EU:ssa yhteisten raportointistandardien alle. IFRS-säätiön taustalla on International Accounting Standards Board (IASB), joka toimii uusien standardien asettajaelimenä. (IASplus 2017b) IASB on itsenäinen voittoa tavoittelematon, joka toimii IFRS-säätiön alla. Samoin kuin IASB, on IFRS-säätiö voittoa tavoittelematon toimielin, ja on ollut toiminnassa IASB tavoin vuodesta 2001 lähtien. IASB korvasi edeltäjäläimen IASC:n (International Accounting Standards Committee), joka toimi vuodesta 1973 vuoteen 2001. (IASplus 2017b)

2.1 IFRS 16 -standardi

IFRS 16 -standardi tulee kokonaisuudessaan korvaamaan IAS 17 -standardin. Uuden standardin tarkoituksena on arvostaa yritysten leasingvastuut siten, että ne antavat paremman kuvan yrityksen kokonaisvastuista, mikä näin parantaa tilinpäätösinformaatiota erityisesti sijoittajien näkökulmasta. IAS 17 -raportoinnin mukaan yritysten oli tehtävä ero operatiivisen leasingin ja rahoitusleasingin välille. Tästä johtuen julkisten osakeyhtiöiden taseet eivät antaneet täysin oikeanlaista kuvaa vastuiden osalta. Voi olla, että yhtiöllä on

merkittävästi omaisuuseriä, jotka eivät näy ulkopuolisille tahoille lainkaan tai ovat nykyisellään merkittyinä tilinpäätöksen liitetietoihin. (Utishuone PwC 2016b)

IFRS 16 kattaa kaikki vuokravastuut, mitä yrityksellä on pois lukien:

- i. Vuokrasopimukset, jotka koskevat mineraalien, öljyn, maakaasun ja muiden vastaavanlaisten uusiutumattomien varantojen etsintää ja käyttöä;
- ii. Vuokralle ottajien hallussa olevia IAS 41:n Maatalous soveltamisalaan kuuluvia biologisia hyödykkeitä koskevat vuokrasopimukset;
- iii. IFRIC 12:sta palvelutoimilupajärjestelyt soveltamisalaan kuuluvat palvelutoimilupajärjestelyt;
- iv. IFRS 15:n myyntituotot asiakassopimuksista soveltamisalaan kuuluvia vuokralle antajan myöntämiä henkistä omaisuutta koskevia lisenssejä; ja
- v. Oikeudet, joita vuokralle ottajalla on IAS 38:n Aineettomat hyödykkeet soveltamisalaan kuuluvien, esimerkiksi elokuvien, videotallenteiden, näytelmien, käsikirjoitusten, patenttien ja tekijänoikeuksia koskevien lisenssisopimusten osalta. (IFRS 16 Vuokrasopimukset 2016, 8)

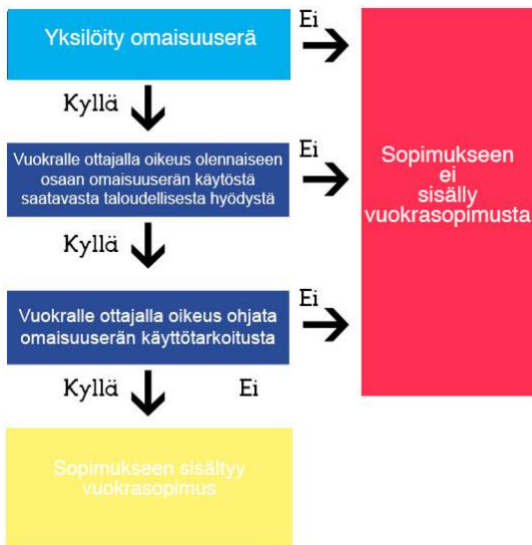
Lisäksi vuokralle ottajan ei tarvitse soveltaa IFRS 16 -standardia lyhytaikaisiin vuokrasopimuksiin, jotka ovat kestoaltaan alle 12kk, sekä vuokrasopimuksiin, joiden kohdeomaisuuden arvo on vähäinen. Arvoltaan vähäinen kohdeomaisuuserä on määritetty alle 5000 euroa. (IFRS 16 Vuokrasopimukset 2016, 8, 3StepIT b) Lyhytaikaiset sekä arvoltaan vähäiset vuokrasopimukset tulee kirjata kuluiksi joko tasaerinä vuokra-ajalle tai jollakin muulla systemaattisella tavalla (IFRS 16 Vuokrasopimukset 2016, 9).

2.2 IAS 17:n ja IFRS 16:n väliset erot

Aikaisemmin yhtiöiden oli tehtävä ero operatiivisten (usein myös käyttöleasing) sekä rahoitusleasingin välille. Operatiivisen leasingin tunnusmerkkinä on tyypillisesti lyhyt vuokraus suhteessa kohteen koko elinkaareen. Tällaisia ovat esimerkiksi lentokoneiden vuokrasopimukset, joissa lentokoneen käyttöikä saattaa olla monta kymmentä vuotta, mutta sopimuskausi vain muutaman vuoden. Lisäksi kohde-etuuden riski ei siirry kokonaisuudessaan vuokralle ottajalle, toisin kuin rahoitusleasingissa. Operatiivisessa leasingissa kohde-etuuden omistusoikeus ei siirry vuokralle ottajalle sopimuskauden lopussa ja sen jäännösarvo vastaa sen käypää arvoa. (IASplus 2017a)

Rahoitusleasing on sen sijaan rahoitusyhtiön rahoittama ja omistama kohde, jonka käyttöoikeus on vuokralle ottajalla. Tyypillisiä rahoitusleasing-kohteita ovat työsuhdeautot ja IT-laitteet, joista vuokralle ottaja maksaa vuokrausajan ennalta määrättyä vuokraa. Rahoitusleasingille on tyypillistä, että kohde-etuuden riski on hyvin pitkälle jaettu vuokralle ottajan kanssa. Lisäksi kohde-etuuden arvo sopimuskauden lopussa ei usein vastaa sen käypää arvoa. IAS 17 -raportoinnin osalta, jos kohde ei ole rahoitusleasing, on se operatiivinen leasing. (IFRS 2017b)

IAS 17:n mukaan operatiivisen leasingin vuokria ei kirjata taseeseen, vaan ne kirjataan tuloslaskelmaan menoksi ja siten ne vähentävät tilikauden tulosta. IFRS 16:n soveltamisen myötä kaikki operatiiviset leasingvastuut kirjataan taseeseen pois lukien lyhytkestoiset ja arvoltaan vähäiset sopimukset, jotka kirjataan tulosvaikutteiseksi kuluksi. (IASplus 2017c) IFRS 16:n osalta on oleellista tunnistaa, onko sopimuksessa palveluelementti, jolloin se kirjataan kokonaisuudessaan tai osin eri raportointisäännösten mukaan. Kuvio 2 havainnollistaa sopimuksen tunnistamisprosessia, jolla voidaan havaita, sisältyykö sopimukseen vuokrasopimus. IFRS 16 Vuokrasopimukset (2016, 9) mukaan vuokrasopimus on määritelty seuraavalla tavalla: ”Sopimus on vuokrasopimus tai siihen sisältyy vuokrasopimus, mikäli sopimus antaa oikeuden antaa oikeuden yksilöidyn omaisuuserän käyttöä koskevaan määräysvaltaan tietyksi ajanjaksoksi vastiketta vastaan”.



Kuvio 2: Analysointikaavio sen ratkaisemiseksi, sisältääkö sopimus vuokrasopimuksen (IFRSview 2016, 27) (Taulukko tuotettu Adobe Photoshopilla)

2.3 IFRS 16 -standardin vaikutukset yrityksen tunnuslukuihin ja velkaantuneisuuteen

Aikaisempaa tutkimusta IFRS 16:n tuomista implementoinnillisista haasteista ei ole tehty. Sen sijaan sekä Suomessa että muissa maissa on tuotettu jonkin verran tutkimuksia liittyen IFRS 16:n vaikutuksiin muun muassa yritysten tilinpäätöksiin, tunnuslukuihin sekä suorituskyvyn mittareihin. Pyrin tarkastelemaan implementoinnin haasteita toteutetun tutkimuksen näkökulmasta, joka liittyy lähinnä standardiuudistuksen aiheuttamiin vaikutuksiin tilinpäätökseen, tunnuslukuihin sekä suorituskyvyn mittareihin. Edellä mainitut osa-alueiden muutoksen saattavat sivuta implementoinnin ongelmakohtia ja tarjota näin teoreettisen kehyksen implementoinnin haasteista, sillä kyseiset muutokset vaikuttavat mahdollisesti laajasti yhtiöiden olemassa olevaan leasingrahoitusrakenteeseen ja yhtiöiden strategiaan päätöksiin. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena on tutkimuksia liittyen onnistuneen strategian implementoinnin tekijöihin.

PwC (2016) tuottama tutkimus pyrkii selvittämään IFRS 16 -standardiuudistuksen aiheuttamia vaikutuksia yhtiöihin. Tutkimuksen otoksena oli 3 199 yritystä eri toimialoilta ja eri maista. Tutkimuksessa havaittiin, että standardiuudistuksen myötä yhtiöiden

velkakasvun mediaani oli 22%. Tämän lisäksi EBITDA-tunnusluvun (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) mediaanikasvu tulisi olemaan noin 13%. ”Nettovelan suhde EBITDA:n” —tunnusluvun mediaanikasvun havaittiin olevan 0,11 yksikköä. IFRS 16:n vaikutukset ulottuvat koskemaan laajaa joukkoa yhtiöitä, ja 53:lla prosentilla kirjanpidollisen velan kasvun havaittiin olevan yli 25%. Standardiuudistus tulee vaikuttamaan eniten vähittäiskaupan-, lentoliikenteen-, ammattipalveluiden-, terveydenhuollon-, tekstiili- ja asusteteollisuuden- sekä tukkumyynnin toimialoilla. Vaikutukset ovat laajoja johtuen leasinginrahoituksen yleisyydestä juuri näillä toimialoilla. Suurimmat velan muutoksen vaikutukset uudistuksen myötä koetaan tutkimuksen mukaan Australiassa ja Uudessa-Seellannissa (22%), Euroopassa (21%), sekä Afrikassa (21%). (PwC 2016a, 1, 4-10).

Toimiala	Velan kasvun, toimialanmediaanimuutos	EBITDA-tunnusluvun kasvu, toimialan mediaanimuutos
Vähittäiskauppa	+98%	+41%
Lentoliikenne	+50%	+33%
Ammattipalvelut	+42%	+15%
Terveydenhuolto	+36%	+24%
Tekstiili- ja asusteteollisuus	+28%	+18%
Tukkukauppa	+28%	+17%

Taulukko 1: IFRS 16:n vaikutukset toimialoihin (PwC 2016a, 5)

Morales-Diaz & Zamora-Ramirez (2018, 2) havaitsivat tutkimuksessaan, joka tutki IFRS 16:n vaikutuksia yrityksen tunnuslukuihin, että toimialat, joihin standardiuudistuksella on eniten vaikutusta ovat vähittäiskauppa, hotelli- ja kuljetusala. Sen sijaan he eivät tutkimuksen perusteella havainneet, että standardiuudistuksella olisi johdonmukaista vaikutusta yrityksen tunnuslukuihin. Tähän on syynä tutkimuksen metodologia. Tutkijat Morales-Diaz & Zamora-Ramirez (2018, 33) uudelleen määrittivät leasingkauden estimoinnin menetelmän, jotta se olisi paremmin linjassa viimeisimmän standardimuunnoksen kanssa. Lisäksi he määrittivät uudelleen diskonttauskoron laskemistavan ottaen paremmin huomioon entiteetin luottoriskin sekä velan vakuuden

palautusasteen. Tutkimuksen mukaan IFRS 16 -standardiuudistus ei vaikuta merkittävästi taseeseen, velkaantuneisuus- sekä omavaraisuusasteeseen eurooppalaisissa listatuissa yhtiöissä. Tämän lisäksi tutkijat havaitsivat, että standardiuudistuksen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ei ollut johdonmukainen eri toimialojen kesken, vaan toimialojen välillä oli merkittäviä eroja. Tutkimustulokset kuitenkin puoltavat aikaisempia tutkimuksia siitä, että standardiuudistuksella on vaikutuksia yhtiöiden tunnuslukuihin ja tasearvoihin, erityisesti silloin, kun yhtiöllä on merkittävästi operatiivista leasingia (Morales-Diaz & Zamora-Ramirez 2018, 33,34).

2.4 Implementoinnin teorian viitekehys

Firdaus Alamsjahin (2011) tutkimuksessa pyrittiin selvittämään onnistuneeseen strategian implementointiin johtavia tekijöitä. Strategian implementoinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla suunnitelman sekä strategian avulla saavutetaan tavoiteltu päämäärä (Lorette, K. 2018) Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten onnistunut strategian implementointi voi tuoda yritykselle kilpailuetua voimakkaasti kasvavalla Indonesian markkina-alueella. IFRS-implementointia voidaan myös tarkastella yleisen implementoinnin teoreettisen viitekehysten avulla, sillä standardin implementoinnin keskiössä on strategian onnistunut toteuttaminen. Tutkimuksen aineistona on käytetty kyselyaineistoa, jolla on kartoitettu 158. johtajan näkemyksiä onnistuneen strategian implementoinnin osatekijöistä. Johtajat toimivat rahoituksen-, teollisen valmistamisen-, viljelyn- sekä kaivostoiminnan- toimialoilla. Johtajia pyydettiin arvioimaan strategian implementoinnin onnistumista omassa yksikössä sekä onnistumiseen johtaneita tekijöitä Likert-asteikolla. (Alamasjah 2011, 1444, 1447)

Tutkimuksen mukaan keskijohdon rooli on merkittävä strategian implementoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen mukaan myös ylempien johtoportaiden rooli on merkittävä ja keskijohdon näkemykset ovat hyvin pitkälti linjassa myös ylemmän johtotason näkemysten kanssa. Toteutetun korrelaatiotestin tuloksena selvisi, että yrityskulttuuri, selkeä strategia sekä kommunikaatio olivat tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuneeseen strategian implementointiin. Lisäksi toteutussuunnitelma, henkilöstön pätevyys, dokumentaatio sekä tehokkuuden johtaminen osoittivat hieman alempaa korrelaatiota. Sen sijaan korrelaatiomatriisi osoittaa, että muutosjohtaminen, toimitusjohtajan osallistuminen,

organisaation rakenne sekä epävarma toimintaympäristö eivät korreloineet merkittävästi. Edellä mainitut heikot korrelaatiot ovat Alamsjahin (2011) mukaan merkittävä havainto, koska yrityksen kohdejoukon keskitason johtajat toimivat keskimäärin menestyvissä ja hyvin johdetuissa yrityksissä. (Alamsjah 2011, 1444, 1447)

Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että keskijohto pystyy toteuttamaan strategian implementointia paremmin, mikäli he saavat tukea vahvasta yrityskulttuurista, jonka avulla keskijohto pystyy toimimaan kohti yleistä strategista tavoitetta. Tämän lisäksi kommunikaatio sekä dokumentaatio linkittyvät osaksi onnistunutta strategian implementointia. Kommunikaation avulla voidaan tukea implementoinnin epäkohtien dokumentointia, mikä taas mahdollistaa oikean tavan strategian toteuttamiselle. Toimitusjohtajan tehtävänä on lähinnä mahdollistaa edellä mainitut implementointia vahvistavat tekijät. (Alamsjah 2011, 1448)

2.5 IFRS-implementointi IFRS 15:n näkökulmasta

Implementoinnilla tarkoitetaan täytöntöönpanoa (Cambridge Dictionary 2018). Aikaisempaa tutkimusta IFRS 16:n implementoinnin haasteista ei ole tehty. Sen sijaan tarkastelen tutkimuksessa IFRS 15 -standardin ”Myyntituottojen tulouttaminen asiakassopimuksissa” implementoinnin haasteita, joita peilaan osittain IFRS 16 -standardiin, sekä kommenttikirjeitä, joilla on hahmotettu, miten uusi standardiuudistus tulee vaikuttamaan eri sidosryhmien ja asiantuntijoiden lausuntojen perusteella. Tarkastelen IFRS 15:n implementoinnin vaikutuksia, sillä se tarjoaa katsauksen laaja-alaiseen tarkasteluun implementointiprosessin moninaisuudesta.

2.5.1 IFRS 15:n implementointi

Teoreettisen viitekehyksen keskiössä on IFRS 15 ”Myyntituotot asiakassopimuksista” -standardiuudistus johtuen sen samankaltaisesta luonteesta IFRS 16:n kanssa. Molempien standardien keskiössä on sopimusten uudelleenmäärittäminen vaiheittain, jotta sopimukset voidaan myöhemmin kirjata oikealla tavalla taseeseen ja tuloslaskelmaan. (IASplus 2017d, IASplus 2017a) IFRS 15:n lähtökohtana on tunnistaa asiakassopimukset 5-portaisen mallin

avulla, jotta voidaan määrittää liikevaihdon syntymisajankohta tarkasti. IFRS 16:n implementoinnin lähtökohtana on IFRS 15:n tavoin sopimusten tunnistaminen, jotta voidaan varmistua, sisältääkö sopimus IFRS 16:n mukaisen vuokravastuun, jolloin se kirjataan taseeseen vai sisältääkö sopimus palveluelementin tai molemmat.

IFRS 15 myyntituotot asiakassopimuksista -standardi on yhteiskäyttöinen malli liikevaihdon määrittelemiselle. IFRS 15 oli IASB:n ja FASB:n yhteishanke, joka harmonisoi sekä GAAP:n että IFRS:n mukaisen raportoinnin liikevaihdon osalta. Standardi tuli voimaan tammikuussa 2018 ja sen aikaisempi käyttöönotto on ollut mahdollista. IFRS syrjäytti sarjan erilaisia kirjauskäytäntöjä: IAS 11, IAS 18, IFRIC 13, IFRIC 15, IFRIC 18 sekä SIC-31 (Standing Interpretations Committee). Muu liikevaihto määritellään IAS 39:n tai IFRS 9 mukaan. Kyse on siis ollut laajamittaisesta uudistuksesta, joka on koskenut kaikkia yhtiöitä, ja jonka tarkoitus on ollut parantaa eri yhtiöiden tilinpäätösraporttien yhdenmukaisuutta ja vertailtavuutta. Suurimmat vaikutukset uudistuksen myötä aiheutuvat Deloitte (2015, 3) mukaan teollisille toimialoille sekä palvelusektorille. Uudistuksen vaikutusten pääkohteet ovat:

- i. Muutokset merkittävimpiin suorituskyvyn mittareihin
- ii. Muutokset veronmaksuprofiiliin
- iii. Jakelun tuoton saatavuuteen
- iv. Kompensaatio- sekä bonusohjelmiin
- v. Lainakovenanttien soveltumattomuuteen uudistuksessa

(Deloitte 2015, 2, 3)

IFRS 15 koskee kaikkia sopimuksia asiakkaan kanssa, paitsi niitä, jotka liittyvät toiseen IFRS-käytäntöön. Esimerkkinä IFRS 15:n ulkopuolelle jäävät IAS 17 mukaiset leasingsopimukset, IFRS 4:n mukaiset vakuutusopimukset sekä IFRS 9:n sekä IAS 39:n mukaiset rahoitusinstrumentit. On mahdollista, että jotkin myyntituotot asiakassopimuksista kirjataan IFRS 15 mukaisesti, ja osin jonkin muun standardin mukaisesti. Merkittävin myyntituottojen kirjausta määrittävä tekijä on myynnin tunnistaminen siten, että se heijastaa tavaroiden sekä palveluiden tosiasiallista toimittamista asiakkaille. Entiteetin (itsenäisen kokonaisuuden) on siis osattava määrittää, missä vaiheessa myynti todella syntyy. Viisiportaisen liikevaihtomallin pääkohdat:

1. Tunnista sopimus asiakkaan kanssa
2. Tunnista kaikki yksilölliset veloitteet, jotka ovat sopimuksessa
3. Määritä transaktiokustannus
4. Allokoi transaktiokustannus veloitteelle
5. Tunnista liikevaihto, kun entiteetin veloitteet täyttyvät

(Deloitte 2015, 4)

2.5.2 Implementoinnin vaikuttavuus ja laajuus

Konsulttitalo KPMG:n (2016a, 1) mukaan IFRS 15:n implementointi koskee suurinta osaa yhtiöistä ja moni yhtiö on yllätynyt uuden standardin implementoinnin kestosta sekä monimutkaisuudesta. Standardimuutos vaikuttaa eri yhtiöihin eri tavoin, ja jokaisen yhtiön on arvioitava vaikutusten laajuus, jotta ne voivat varautua käyttöönoton seurauksiin. Esimerkiksi sopimusten marginaalien muutokset, järjestelmien ja prosessien muutokset, sisäisen valvonnan muutokset yhtiön sopimusvakuuksiin sekä muutokset palkkiojärjestelmiin tulee huomioida yrityskohtaisesti. (KPMG 2016a, 4)

Deloitte (2015, 3) mukaan haasteita tuovat sopimuskäsittely, sopimusten tulkinta, yrityksen hallinnon sekä muun henkilökunnan kouluttaminen uuteen standardiin. Merkittävänä haasteena on laskentatoimen järjestelmien soveltuvuus uutta standardia myötäileväksi. KPMG:n (2016c, 14) mukaan standardimuutos vaikuttaa erityisesti yrityksiin, jotka toimivat merkittävien projektien parissa tai myyvät tuotteitansa niputettuina. Esimerkkejä tällaisista toimialoista, joiden liikevaihdon kirjaamisajankohta tulee muuttumaan oleellisesti ovat rakennus-, kiinteistö- sekä ohjelmistokehitystoimialat. KPMG (2016c, 19) mukaan on oleellista, että yhtiö pystyy implementoimaan uuden standardin eri sidosryhmätarpeiden takia.

KPMG:n (2014, 3) mukaan IFRS 15 -standardiuudistuksen merkittävimmät ongelmakohdat ovat tiivistettävissä laskentatoimen-, verotuksen- ja raportoinnin osa-alueille, systeemien- ja prosessien osa-alueille, liiketoiminnan osa-alueelle sekä henkilöstön ja muutoksen hallintaan. On selvää, että IFRS 15 -standardi tuo laaja-alaisen muutoksen yhtiöiden liikevaihdon määrittämiseen, sillä jokainen 5-asteisen portaikon kohta tuo huomattavan

paljon huomioitavia alakohtia. Implementoinnillisesti tämä tuo valtavasti haasteita ottaen huomioon standardin vaativuuden ja ulottuvuuden organisaation eri tasoille.

2.5.3 Kyselytutkimus IFRS 15:n implementoinnin ongelmakohdista

Konsulttitalo KPMG (2016c, 2) on lisäksi tuottanut kyselytutkimuksen haastatellen yli 140 yhtiötä liittyen IFRS 15:n implementoinnin haasteisiin ja nykytilaan. Huomion arvoista on tutkimuksen toteuttamisajankohta, joka on kaksi vuotta ennen IFRS 15:n voimaantuloa. IFRS 15:n efektiivinen päivä oli 1.1.2018 ja sen odotettiin ennen voimaantuloa vaikuttavan merkittävästi yhtiöiden liikevaihdon tunnistamiskäytäntöihin. KPMG (2016c, 1) kyselytutkimuksen mukaan, IFRS 15:n implementointi on aiheuttanut merkittäviä haasteita yhtiöille ja 80% yhtiöistä on ilmoittanut, että implementointiprosessi on vielä arviointivaiheessa tai ei ole vielä alkanut. 60% yhtiöistä on ilmoittanut jääneensä jälkeen implementointiprosessissa. Kyselytutkimuksen mukaan heikko implementointi ja standardiuudistukseen valmistuminen pakottaa yhtiöt manuaaliseen käsittelyyn standardin ulottuvuuksien osalta, mikä aiheuttaa yhä enemmän viivästystä automatisoituihin prosesseihin. (KPMG 2016c, 3, 4)

Tutkimuksen (KPMG 2016c, 1) tärkeimpinä havaintoina havaittiin, että suuri osa yhtiöistä on varautunut muuttamaan jo olemassa olevia sähköisiä järjestelmiä IFRS 15 -standardin hengen mukaiseksi tai varautunut hankkimaan kokonaan uusia sähköisiä järjestelmiä. Lisäksi suuri joukko vastaajista totesi, että he aikovat automatisoida manuaaliset prosessit osana toimeenpanoprosessiaan. Suurin osa vastaajista arvioi, että implementoinnin kokonaiskustannus on alle miljoona euroa, mutta arvioivat, että implementoinnin edetessä kulut todennäköisesti kasvavat. Noin 63 % vastaajista ei ole osallistanut veroammattilaisiaan implementointiprosessiin, mikä on KPMG:n mukaan huolestuttavaa, sillä se on yksi merkittävimmistä osa-alueista, joka vaatii IFRS 15:ssa huomiota. (KPMG 2016c, 1) Syitä IFRS 15 -standardin implementoinnin haasteellisuuteen yhtiöt ilmoittivat olevan yhtiön muiden tehtävien priorisointi uuden standardin implementoinnin sijasta. Lisäksi yhtiöiden mukaan syynä implementoinnin haasteellisuuteen nähtiin olevan henkilöstövajaus sekä taloudelliset rajoitteet. (KPMG 2016c, 5)

KPMG:n (2016c, 6) mukaan suuri osa yhtiöitä joutuu IFRS 15 -standardin myötä tekemään muutoksia järjestelmiinsä. Kolmasosa ei ollut muutostarpeesta varma. Järjestelmämuutokset saattavat johtaa olemassa olevan järjestelmän muuttamiseen uuden standardin tarpeita vastaavaksi, tai sitten yhtiöt joutuvat mahdollisesti ottamaan täysin uuden järjestelmän käyttöönsä. Järjestelmien muutoksesta tekee haastavan yhdenmukaisen muutosmallin puute johtuen erilaisista järjestelmistä sekä toimialoista, joille olemassa olevat järjestelmät on räätälöity. Järjestelmämuutokset vievät arvion mukaan 9-12 kuukautta toteuttaa. (KPMG 2016c, 6) Kolmesta neljäsosaa vastaajista vastasi, että aikovat puuttua manuaalisiin laskentaprosesseihin. Näistä 49% ilmoitti, että aikovat puuttua laskennan epätehokkuuteen osana implementointiprosessia. Mikäli yritys on implementoinnissa myöhässä, on sen vaikea tuoda prosessiin tehokkuutta tuovia lisäelementtejä, kuten laskennan automatisointia. (KPMG 2016c, 7)

Implementoinnin haasteellisuutta lisää sen aiheuttamat kustannukset, joihin yhtiöiden on täytynyt varautua jo hyvissä ajoin ennakkoon budjetoimalla. Implementoinnin aiheuttamien kustannusten laajuus riippuu hyvin paljon standardin vaikuttavuudesta yrityksen toimintaan. Suurin osa KPMG:n (2016c) kyselytutkimukseen vastanneista osasi arvioida implementoinnin aiheuttamia kustannuksia. Kolmasosa vastasi, että implementoinnin kustannukset ovat yli miljoona euroa. KPMG:n tutkimuksessa huomautetaan, että implementoinnin edetessä voivat kokonaiskustannusarviot nousta myös merkittävästi. (KPMG 2016c, 8) Kustannuksia katsotaan syntyvän eniten lisääntyvästä raportoinnista, laskentatoimikäytännöistä, järjestelmien sekä prosessien päivittämisestä sekä yhtiön sisäisistä kontroleista. Jonkin verran kustannuksia aiheuttaa myös IFRS 15-käytännön muutokset liikevaihdon kirjaamiseksi, asiakassopimuskäytännöt, veroaikutukset ja viimeisenä työresurssien lisääntyminen. KPMG:n mukaan on huolestuttavaa, että järjestelmämuutosten uskotaan aiheuttavan merkittäviä kustannuksia. Tämä on huolestuttavaa, koska yhtiöiden yleinen järjestelmämuutosten uudistus on yhä heikolla tasolla tutkimuksen toteutushetkellä. (KPMG 2016c, 9)

KPMG:n (2016) mukaan moni yhtiö saattaa aliarvioida uuden standardin aiheuttamat verotukselliset seuraamukset ja -muutokset. Kyselytutkimukseen vastanneista 63% ilmoitti, että eivät tule käyttämään veroasiantuntijoita osana implementointiprosessia. KPMG:n

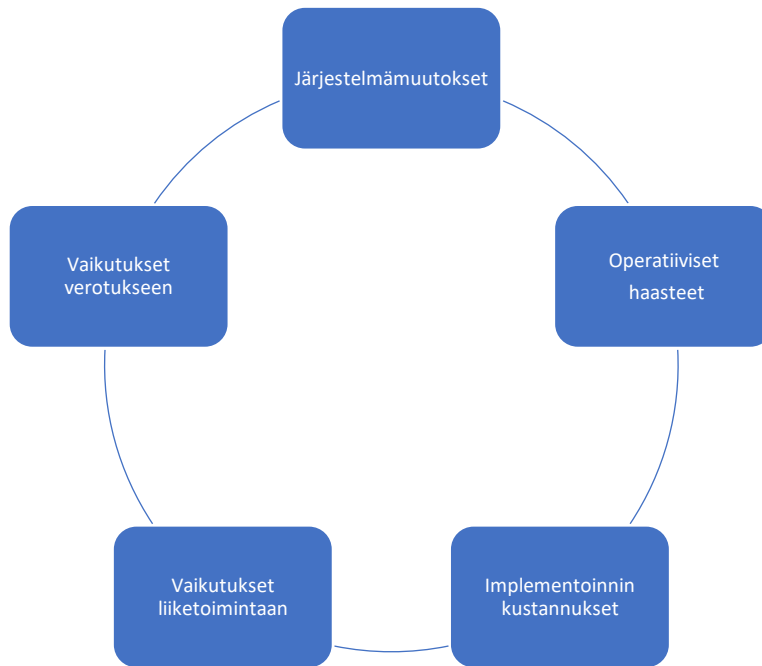
mukaan standardiuudistuksella on todennäköisesti vaikutuksia yhtiön verotukseen. (KPMG 2016c, 1, 11)

IFRS-raportoinnin vaikutukset ulottuvat edellä esitettyjen tutkimuksen mukaan laajalajaisesti yhtiön eri osa-alueisiin eri tavoin. Tätä teoriataustaa vasten on huomioitava implementoinnin mahdollisia ongelmakohtia, sillä kyseessä on varsin monitahoinen prosessi, johon vaikuttaa organisaation eri osa-alueet. KPMG (2016c, 23) arvioi tutkimustulosten yhteenvedossa, että monille yhtiöille uuden IFRS 15 -standardin implementointi tulee olemaan monimutkainen prosessi, mikä vaatii merkittävästi suunnittelua ja koordinoitua, jotta voidaan välttyä häiriöiltä liiketoiminnassa sekä edesauttaa sujuvaa käyttöönottoa. Lisäksi KPMG (2016c, 23) huomauttaa, että yhtiöiden tulee samaan aikaan jo alkaa valmistautua IFRS 16:n implementointiin keräämällä tietoa leasingkannastaan ja kehittämällä implementointisuunnitelman.

Kyselytutkimuksen perusteella on myös hahmotettu osittain uuden IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin implementoinnin alustavia tuloksia. Tutkimustulokset viittaisivat ainakin osittain, että yhtiöt tulevat osittain jäämään jälkeen uuden vuokravastuustandardin täytäntöönpanossa. KPMG:n (2016c, 1) mukaan suurimmalla osalla suuria yhtiöitä saattaa olla tuhansia leasingvastuita, joiden sopimusten läpikäyminen tuottaa valtavia ponnisteluja. Leasing-sopimukset tulee erotella, analysoida sekä viedä leasinglaskentajärjestelmään, jossa ne arvostetaan, minkä jälkeen sopimuksia tulee vielä seurata läpi leasingkauden, jotta ne osataan kirjata myöhemmin oikein taseeseen. (KPMG 2016c, 2)

2.6 IFRS 15:n aiheuttamat merkittävimmät muutokset

KPMG:n tekemä kyselytutkimus on varsin laaja kokonaisuus, joka paneutuu implementoinnin nykytasoon, järjestelmämuutoksiin, operationaalsiin haasteisiin, implementoinnin kustannuksiin, liiketoiminnan vaikutuksiin sekä veroseuraamuksiin. Lisäksi KPMG:n (2014, 2016 a & b) muiden tutkimuksien perusteella sekä Deloitte'n havaintojen perusteella voidaan kuvion 3 pääkohtien olettaa esittävän IFRS 15:n implementoinnin kannalta merkittävimpiä kohtia.



Kuvio 3: IFRS 15:n Implementoinnin pääongelmakohdat

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kyselyllä sekä yhdellä haastattelulla. Kysymyssarja on toteutettu viikolla 8 (2018) ja haastattelu viikolla 14 (5.4.2018). Kysymyssarja toteutettiin Google Forms -työkalun avulla. Kysymyssarjan vastaajajoukko - myöhemmin asiantuntija tai asiantuntijayhteisö - on yritys-konsultointiyhteisöissä työskenteleviä IFRS-asiantuntijoita. Haastateltava, myöhemmin asiantuntija CZ, on laskentatoimen konsultti, joka on toiminut usean vuoden ajan IFRS-standardien parissa.

3.1 Kysymyssarja

Kyselyn tarkoituksena oli antaa yleinen käsitys siitä, miten asiantuntijayhteisö arvioi karkealla tasolla uuden standardin implementoinnillisia ongelmakohtia. Kysely sisälsi seitsemän kysymystä, joista kaksi oli taustatietokysymyksiä: organisaatio ja työkokemus vuosina. Kysely toteutettiin myös englannin kielisenä versiona samoin kysymyksiin (Liite 1).

Kyselylomakkeen kysymykset olivat seuraavanlaiset

”Mitkä ovat yrityksen hallituksen näkökulmasta implementoinnin suurimmat haasteet? (3 kohtaa)”

”Minkälaisia juridisia haasteita uusi standardi tuo? (3 merkittävintä)”

”Mitkä ovat yrityksen johdon näkökulmasta implementoinnin suurimmat haasteet? (3 kohtaa)”

”Mitkä ovat yrityksen taloushallinnon näkökulmasta implementoinnin suurimmat haasteet? (3 kohtaa)”

”Mitkä kolme toimialaa tulevat kohtaamaan suurimpia haasteita uuden standardin myötä. Lyhyt perustelu, implementoinnin haasteellisuudesta juuri tässä toimialassa.”

3.2 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltavana oli kansainvälisen konsulttiyhtiön entinen IFRS-spesialisti, jolla on 1-5 vuotta työkokemusta laskentatoimen alalta. Haastattelu toteutettiin henkilöhaastatteluna, joka litteroitiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 10 sivua (Liite 2). Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu ja analyysitapana käytettiin sisällön analyysin menetelmää. Teemoina toimivat viikolla 14 toteutetussa kyselyssä esiin tulleet ydinkohdat. Ydinkohdat valikoituivat niiden toistuvuuden perusteella. Vaikka kyselytutkimuksen vastaajat eivät keskenään olleet täysin yhteneväisiä implementoinnin haasteellisuuden pääkohdista, oli itsenäisissä vastauksissa havaittavissa selkeää johdonmukaisuutta. Haastattelun teemoina olivat: tarkastusvaliokuntien rooli implementoinnin onnistumisessa, yritysten valmiudet implementoinnille ja yrityksen eri rakenteiden roolit implementoinnissa. Kysymykset on esitetty liitteessä 3.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI IFRS 16:n IMPLEMENTOINNIN HAASTEISTA

Empiirisessä analyysissä kyselyn vastauksia peilataan teoriaan. Teorian sekä kyselyn yhteneväisyyksiä ja erojen avulla pyritään selvittämään, mitkä ovat implementoinnin kannalta merkittävimmät haasteet. Näiden lisäksi tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään IFRS 16:sta annettuja kommenttikirjeitä.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn osallistui kolme IFRS-asiantuntijaa, jotka toimivat suurissa konsulttitaloissa. Vastajat esitetään tässä tutkimuksessa asiantuntija A, asiantuntija B sekä asiantuntija C. Asiantuntija A sekä on toiminut laskentatoimen tehtävissä 1-5 vuotta. Asiantuntija B on toiminut laskentatoimen tehtävissä yli kymmenen vuotta. Kaikille vastaajille yhteistä on työskentely IFRS-standardien parissa jossain vaiheessa työuraa.

Asiantuntijat olivat nostaneet hallituksen merkittävimmiksi haasteiksi olemassa olevien sopimusten käsittelytavan aiheuttamien muutosten ja vaikutusten viestimisen sidosryhmille, olemassa olevien sopimusten määrittämisen leasingiksi tai palveluksi sekä olemassa olevien sopimusten laskentaparametrien tarkentumisen standardiuudistuksen jälkeen. Juridisesti standardiuudistuksella on vaikutusta asiantuntija A:n mukaan sopimusehtojen yleiseen tulkintaan. Sen sijaan asiantuntijat B ja C eivät nähneet, että uudistus toisi juridisia haasteita.

Yritysjohdon näkökulmasta implementoinnin haasteet nähtiin varsin yhteneväisinä hallituksen haasteiden kanssa. Esille nousi erityisesti johdon implementoinnillinen rooli vastuiden asettajana, tulosten raportoinnissa ja projektin seuraamisessa. Asiantuntija C nosti esille IFRS 16:n osittaisen päällekkäisyyden IFRS 9:n ”Rahoitusinstrumentit” ja IFRS 17 ”Vakuutus sopimukset” -standardin kanssa. Tämä aiheuttaa implementoinnillisia haasteita laskentatoimen malleihin: samalla IFRS-standardeja tulisi täsmäyttää ja toisaalta samalla tuoda niitä enemmän yhteen.

Taloushallinto kytkeytyy vahvasti yleiseen hallintoon ja johtajuuteen. Tämän seurauksena myös implementoinnilliset haasteet ovat selkeästi samankaltaisia. Taloushallinnon kulmakivenä korostui asiantuntija A:n mukaan aineiston hallinta. Asiantuntija A ottaa esille aineiston määrän, monimuotoisuuden sekä validoinnin. Monimuotoisuudella asiantuntija A tarkoittaa esimerkiksi useita käyttökieliä sekä indeksikorotusten määrää. Implementoinnillisesti laaja aineisto aiheuttaa A:n mukaan mahdollisesti laajoja haasteita.

IFRS 16:n kannalta implementoinnillisesti haastavimpina toimialoina esiin nousevat toimialat, joilla perinteisesti on merkittävästi leasingvastuita, kuten esimerkiksi rakennusteollisuus. Tämän lisäksi valmistava teollisuus ja teollisuus, joka käyttää merkittävästi vuokratoimitiloja on suuren muutoksen edessä. Myös teleoperaattoreilla tulee olemaan suuria implementoinnillisia haasteita. Suuri paino on myös pitkillä vuokrasopimuksilla, joissa on huomioitava myös vuokrien indeksikorotukset. Tällaisia ovat asiantuntija C:n mukaan esimerkiksi Power & Utilities -toimiala, eli infrastruktuurin rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät toimialat.

Kyselyn vastaukset noudattelevat laajasti teoriaosuudessa esiin nousseita implementoinnillisia ongelma-alueita. Esimerkiksi esiin nousevat tekijät ovat linjassa KPMG:n (2016c) nousseiden implementoinnillisten pääkohtien kanssa. Näitä ovat järjestelmämuutokset sekä vaikutukset liiketoimintaan. Lisäksi IFRS 15:n implementoinnillisten vaikutusten kirjallisuuskatsaukset eivät ota kantaa juuri hallituksen, tarkastusvaliokunnan eikä toimivan johdon asemaan implementointiprosessissa. Tämän lisäksi aikaisempi PWC:n (2016) sekä Morales-Diaz & Zamora-Ramirez:n, (2018) tutkimusten tulokset eivät nouse esiin implementoinnillisina haasteina. Tulkintani on, että IFRS 16:n aiheuttamien tunnuslukujen ja arvostuserien muutoksella ei näyttäisi olevan välitöntä yhteyttä implementoinnin haasteellisuuteen tämän tutkimuksen perusteella.

4.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä, että implementoinnilliset haasteet ulottuvat hallituksesta koko organisaation tasolle. Suurimmat haasteet ovat nähtävissä

hallinnollisissa elimissä, hallituksessa sekä johdossa. Hallitus yhdessä johdon kanssa vastaavat viime kädessä implementoinnin onnistumisesta, mikä luo hallinnollista taakkaa mahdollisesti useaksi vuodeksi jo ennen raportoinnin laillisesti velvoittavaa ajankohtaa. Lisäksi implementointiprosessin sujuvuuden raportointi aiheuttaa myös organisaation muissa osissa hallinnollista taakkaa, mikä lisää implementoinnin haasteellisuutta. Raportoinnin onnistumisen edellytyksenä on riittävä koulutus. Haastatellun sekä kyselytutkimukseen vastanneiden asiantuntijoiden vastausten perusteella on perusteltua sanoa, että tässä tutkimuksessa esiin tulleet implementoinnilliset haasteet painottuvat Suomessa toimiviin yhtiöihin.

Yhtiöiden tieto ja valmiudet tulevaan standardimuutokseen ovat asiantuntijan CZ:n mukaan vähintään kohtuullisella tasolla. Syitä tähän ovat tarkastusvaliokuntien jäsenten proaktiivisuus ja asiantuntemus laskentatoimen alalta. Asiantuntija CZ:n mukaan Suomen pörssilistattujen yritysten joukossa toimivat asiantuntijat, hallitukset, johto sekä hallinto- että tarkastusvaliokunnat ovat keskimäärin hyvin kokeneita, minkä takia valmiudet valmistautua muutoksiin ovat hyvällä tasolla. Asiantuntijoiden pätevyyden lisäksi 2018 voimaan astunut IFRS 15 -standardi edesauttaa proaktiivista valmistelua uuteen IFRS 16 -standardiin valmistautumisessa, kertoo asiantuntija CZ. Syitä tähän ovat mahdollisesti IFRS 15:stä aiheutunut suurimittainen valmistelutyö uuden standardin implementoimiseksi sekä Finanssivalvonnan aktiivinen rooli yhtiöiden valistustyössä IFRS 15:n vaikutuksista. Finanssivalvonta suoritti lisäksi selvitystyötä yhtiöiden valmiuksista implementoida onnistuneesti IFRS 15 -standardi.

EFRAG:n keräämät kommenttikirjeet ovat myös linjassa proaktiivisen valmistautumisen kanssa. Kommenttikirjeistä selviää, että kahdeksantoista kahdestakymmenestä neljästä vastaajasta tekevät raportointimuutoksia uuden IFRS 16 standardin mukaisesti (EFRAG 2017, 3). Tutkimuksessa hyödynnettävät kommenttikirjeet ovat EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) toteuttama kyselykokonaisuus, jonka tarkoituksena on kartoittaa eri asiantuntijoiden näkemyksiä muutoksen laajuudesta ja ongelmakohtista. Kommenttikirjekyselyitä toteutettiin kaksi: alustava konsultaatiodokumentti, PCD (Preliminary Consultation Document) ja tämän lisäksi toteutettiin lisäkyselytutkimus yhteisöille, joihin IFRS 16 vaikuttaa. Vastaajia PCD:n oli 32 ja lisäkyselytutkimukseen 25.

PCD:n vastaajat edustavat uuden standardin laativia tahoja, käyttäjiä, leasingsidosryhmiä, konsultteja, lainsäätäjiä sekä muita asiantuntijayhteisöjä. Lisäkyselytutkimuksen vastaajat edustavat sijoittajia, yksittäisiä analyysoijia (sekä osto- että myyntipuolen) sekä analyysiorganisaatioita, luottoluokittajia sekä ei-käyttäjiä, jotka eivät hyödynnä uutta standardia. (EFRAG 2017) Huomion arvoista on KPMG:n (2016c) esiin nostama huoli siitä, että IFRS 15:n implementoinnin haasteellisuus voi koitua myös IFRS 16 -standardin implementointia vaikeuttavaksi tekijäksi.

On kuitenkin huomioitava, että tammikuussa 2019 voimaan astuva IFRS 16 -standardi on vaikuttavuudeltaan IFRS 15:sta poikkeava. Se, kuinka laajasti yhtiöiden leasingvastuut ja vastuiden kirjaaminen tulee muuttumaan, on varsin yhtiökohtaisia. KPMG:n (2016c) tutkimuksen mukaan IFRS 15:n myötä liikevaihdon kirjaaminen vaikutti laajemmin jokaiseen IFRS-raportointia soveltavaan yhtiöön, kun taas IFRS 16:n mukaiset taseeseen arvostettavat sopimukset voivat vaihdella yritys- ja toimialakohtaisesti merkittävästi riippuen leasingkohteiden määrästä sekä luonteesta.

Yhtä lailla IFRS 15:sta sekä IFRS 16:sta kohdalla laskentatoimijärjestelmän muuttuminen nähdään tarpeelliseksi, jotta yhtiön ennalta asettamat implementointiprosessin tavoitteet saavutetaan. (Deloitte 2015, KPMG 2016c) Haastateltava CZ nostaa useaan otteeseen esille järjestelmien mukautuvuuden muutokseen. Hänen mukaansa ei ole täysin selvää, onko sähköisiä kirjanpitojärjestelmiä saatu oikeaoppisesti mukautettua vastaamaan kaikkiin uuden standardin nostamiin tarpeisiin. Esimerkiksi hän nostaa esiin kysymyksen, voidaanko uudistetuilla kirjanpitojärjestelmillä arvostaa leasingvastuut oikein, vai vaatiiko arvostukset mahdollisesti tuekseen mekaanista laskentaa tai muita ohjelmistoja. CZ:n esiin nostama järjestelmien tärkeys sekä niiden heikkoudet ovat linjassa myös aikaisemman standardiuudistuksen IFRS 15:n aiheuttamien järjestelmähaasteiden kanssa (KPMG 2016c). Implementoinnin onnistuminen nähdään vahvasti linkittyvän järjestelmiin. Järjestelmien osalta huolta aiheuttaa Deloitte:n tutkimuksen mukaan uusien järjestelmien kustannukset sekä mahdollinen heikko soveltuvuus standardin luonnetta vastaavaksi (Deloitte 2015, 3).

Yksi suurimmista implementoinnillisista haasteita haastateltavan mukaan on käytännön ratkaisut sopimuskannan kartoittamisessa, arvostamisessa sekä sopimuskannan hallinnassa. Tällaiset ongelmakohdat voivat liittyä logistisiin tekijöihin, koulutuksellisiin tekijöihin sekä hallintoon. Käytännön ongelmaksi voi monessa yrityksessä muodostua CZ:n mukaan sopimusten sijainti ja sopimuskannan kokonaiskartoittaminen. Rajoitteet ovat siis käytännöllisesti lähestyttävissä: kuinka sopimuspaperit saadaan paikasta A paikkaan B, ja kuinka pidetään huolta siitä, että kaikki sopimukset tulevat kartoitetuksi. Käytännön ongelmia sopimusten saatavuuteen liittyen ei ole teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaalissa lainkaan sivuttu. Ongelmakohdaksi on noussut ainoastaan yleinen sopimuskäsittelyn haastavuus, mikä liittyy moniosaiseen sopimuksen tunnistamisprosessiin. (Deloitte 2015, 4)

Implementoinnin laajuus voidaan nähdä ulottuvan koko organisaatioon kummassakin standardiuudistuksessa, sillä molempien standardien osalta olennainen osa implementointiprosessia on sopimuskäsittely. Sopimusten oikein kirjaamisen edellytyksenä on, että organisaation alemman tason osastot osaavat tunnistaa sekä käsitellä sopimukset oikein. Alemman tason tunnistaminen mahdollistaa sopimusten allokoinnin oikeille osastolle. Pidemmällä aikavälillä implementointi voi myös virtaviivaistaa yrityksen organisaatorakennetta. Haastateltava asiantuntija CZ painottaa, että juuri IFRS 15:n implementointi luo hyvät edellytykset IFRS 16:n implementoinnille, sillä molemmissa standardiuudistuksissa on yhteneväisyyksiä sopimuskäsittelyn osalta. Firsdau Alamsjahin (2011) tutkimuksen mukaan keskijohdon rooli korostuu strategian implementoinnissa. Keskijohdon asema voi olla merkittävä myös IFRS 16:n implementoinnissa.

IFRS 15:n implementointi koskee erityisesti talousosastoa, hallitusta sekä toimivaa johtoa. Tämän lisäksi standardi vaikuttaa organisaation alemmien tasojen sopimuskäsittelyyn sekä sopimusten tunnistamiseen. Samoin IFRS 16 -vuokravastuustandardin implementointi koskee erityisesti talousosastoa, jolla tulee olla tarvittavat valmiudet osaamisessa leasingarvostusten osalta. Tämän lisäksi hallituksella sekä toimivalla johdolla on merkittävä rooli sekä implementoinnin strategisessa toteuttamisessa että sen seurannassa. Näiden lisäksi sopimuskäsittelijöiden rooli on merkittävä, jotta voidaan varmistua siitä, että tarvittavat leasingvastuut tulevat oikein kirjatuiksi. Tärkeää sopimuksen tunnistamisessa on

tunnistaa, täyttääkö se IFRS 16:sta mukaiset vaatimukset, vai tullaanko sopimukseen soveltamaan jotain toista raportointistandardia. Sopimuksen käsittelijät voivat olla organisaation alemmilla tasoilla.

Asiantuntija CZ ei usko, että laskennan tulisi ohjalla liiketoimintaa ja katsoo, että tältä osin ei ole toivottavaa toteuttaa strategisia toimenpiteitä IFRS 16 kiertämiseksi esimerkiksi ketjuttamalla lyhytaikaisia sopimuksia, mutta hän ei näe sitä kuitenkaan mahdollisena. CZ:n mukaan on mahdollista, että sopimusten ehtoja on voitu ennen standardiuudistusta muuttaa ja näin välttyä uuden standardin mukaisilta kirjanpitokäsittelyiltä. Implementoinnillisesti tällainen menettely vaatii proaktiivisuutta ja paljon työtä, sillä sopimusten uudelleen käsittely vaatii kaikkien vuokravastuusopimusten läpikäymisen ja arvioimisen hyvissä ajoin. CZ:n mukaan ei ole kuitenkaan tavatonta, että vuokrasopimukset tullaan neuvottelemaan uusiksi, jotta voidaan välttyä osin standardiuudistuksen vaikutuksilta. IFRS 16:a koskevissa kommenttikirjeissä vastaajista kolme oli linjassa CZ:n kanssa sopimusten uudelleen neuvottelujen tarpeellisuudesta. (EFRAG 2017, 3)

CZ:n mukaan IFRS 15 -standardin myötä yhtiöiden koulutukselliset valmiudet uuden standardin implementoinnin käyttöönoton varmistamiseksi ovat hyvällä tasolla. IFRS 15 on monessa suhteessa aiheuttanut valvetuneisuutta IFRS 16 -standardin käyttöönottoon liittyen. CZ:n mukaan erona IFRS 15 -standardin koulutusosaamiseen voi olla niukempi ohjaileva ohjeistus Finanssivalvonnan puolelta. Niukemman ohjeistuksen myötä yritykset joutuvat mahdollisesti palkkaamaan lisää henkilökuntaa selvittämään implementoinnin laajuutta ja ongelmakohtia. Yhtiöiden yleisen näkemyksen mukaan CZ:n on havainnut, että implementointiprosessin vaatima keskimääräinen lisähenkilöstöresurssi on yksi työntekijä. Työntekijän vastuuna olisi uuden standardin täysimittainen asiantuntevuus, sekä ymmärrys standardiuudistuksen vaikutuksista yritykseen.

Implementoinnin onnistumisen tulokset tullaan näkemään vasta vuoden 2018 tilikauden jälkeen, 2019 syksyllä. Onnistuakseen täysimittaisessa implementoinnissa, haastateltava asiantuntija CZ sanoo, että valmistelutyön on täytynyt alkaa jo hyvissä ajoin. Ajallinen elementti nostettiin myös KPMG (2016c) kyselytutkimuksessa usein esille. Kyselytutkimuksessa korostettiin yhtiöiden vaikeuksia toteuttaa implementointi aikataulun

puitteissa, osittain sen takia, että IFRS 16:n implementointi osuu osittain IFRS 15:n implementoinnin kanssa päällekkäin. Molemmat standardiuudistukset vaativat KPMG:n kyselytutkimuksen mukaan valtavia ponnistuksia yhtiöiltä onnistuakseen.

Vaikka IFRS-implementoinnin keskiössä näyttäisi olevan yrityksen hallitus sekä toimiva ylin johto, on alemman tason työntekijöiden rooli merkittävä. Firsdaus Alamsjahin (2011) tutkimus osoitti, että keskijohdon rooli on erittäin merkittävä strategian implementoinnin kannalta. Sen sijaan toimitusjohtajan osallistuminen strategian implementointiin ei johtanut onnistuneeseen lopputulokseen. Sen sijaan onnistuneen strategian implementoinnin osatekijät olivat toimiva yrityskulttuuri sekä selkeä strategia. Molemmat osatekijät voivat välillisesti olla toimitusjohtajan johtamisen tulosta. Toimitusjohtajan suora osallistuminen ei kuitenkaan edistä strategian implementointia. Tutkimusta ei välttämättä voida suoraan yleistää Suomessa toimiviin yrityksiin, mutta se antaa jonkinlaisen viitekehyksen siihen, mitkä tekijät vaikuttavat yritysmaailmassa strategian implementointia edistävasti.

4.3 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että implementoinnillisia haasteita esiintyy erityisesti käytännön tasolla sekä järjestelmissä. Jotta voidaan välttyä käytännön tason ongelmilta, on sopimusten kartoitus aloitettava hyvissä ajoin ja on annettava tarpeeksi koulutusta työntekijöille, jotka käsittelevät sopimuksia, jotta voidaan varmistua sopimusten oikeanlainen jälkikäsitteleminen ja leasingvastuiden oikein arvostus taseeseen. Järjestelmien osalta haasteita aiheuttaa järjestelmien kehityskustannukset sekä järjestelmien mukautuvuus uuteen IFRS 16 -standardiin.

Tämän tutkimuksen asiantuntija-analyysin perusteella voidaan lisäksi todeta, että yrityksen hallinnolla on merkittävä rooli implementointiprosessissa. Ongelmakohtia voi syntyä, mikäli implementointiprosessia ei aloiteta ajoissa. Lisäksi ongelmakohtia ovat standardin yleinen tuntemus, mikä heijastuu implementointiprosessin laajuuden määrittämiseen. Uuden vuokravastuustandardin implementointiprosessi ulottuu kaikkiin yritysten osa-alueisiin, jotka ovat tekemisissä leasingsopimusten kanssa ja joilla on strateginen vastuu prosessista. Näitä ovat ainakin hallitus, taloushallinto sekä sopimuskäsittelijät. Lisäksi tarkastusvaliokunnalla

on valvova vastuu implementointiprosessista. Jokaiseen implementointiprosessiin osallistuvaan osa-alueeseen ja tahoon kohdistuu lisäksi koulutuksellinen elementti. Ilman riittävää osaamista on implementointi mahdotonta toteuttaa.

IFRS 15:ssa sekä IFRS 16:ssa on oleellisilta osin kyse kahdesta erilaisesta standardista. Silti tämän tutkimuksen perusteella on perusteltua sanoa, että molemmat, sekä mahdollisesta tulevat raportointistandardiuudistukset vaikuttavat osittain samalla tavalla yritysten toimintaan implementointivaiheessa. Tämä ei sinänsä ole odottamatonta, sillä organisaation ylemmän tason tehtävänä on implementointiprojektien - liittyvät ne taloudelliseen raportointiin tai ei - strateginen toteutus sekä valvominen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena oli hahmottaa IFRS 16: implementoinnin ongelmakohtia. IFRS 16:n implementointi on monitahoinen prosessi, joka vaikuttaa läpi organisaation rakenteiden ja sekä toisinaan myös yrityksen sidosryhmiin. Uuden standardin implementoinnin haasteissa on nähtävänä yhtymäkohtia IFRS 15:n implementoinnin kanssa, mikä sekin on aiheuttanut runsaasti haasteita organisaation eri osastoissa.

Implementoinnillisia ongelmakohtia on uuden IFRS 16:n standardin myötä erityisesti järjestelmäuudistukset ja koulutuksen tarve. Lisäksi implementoinnin seurantavastuu korostuu hallinto- sekä tarkastusvaliokunnissa. Hallituksen ja toimivan johdon implementoinnin jalkauttamistyö on myös kriittinen osa implementoinnin onnistumista, mihin liittyy olennaisesti organisaation alempien tasojen integrointi osaksi implementointia. Monitahoinen implementointiprosessi vaikuttaa eri osastojen sekä sidosryhmien toimintaan. Kyseiset pääongelmakohdat, jotka ovat esitettynä kuviossa 4, kuvastavat organisaation osia tai toimenpiteitä, jotka ovat suurimpien implementoinnillisten haasteiden edessä.

Järjestelmien osalta on selvää, että onnistuakseen implementoinnissa, yhtiön on saatava sähköiset järjestelmänsä uuden standardin kanssa linjaan. Järjestelmien jäykkyys voi pahimmillaan aiheuttaa kirjaamisten mahdottomuuden ja tase-erien arvostamisen väärin taseeseen. Sähköisten kirjausjärjestelmien heikkouksien takia yhtiö voi päätyä pahimmillaan tilanteeseen, jossa se menettää jo saavutetun implementoinnin tason, mikäli järjestelmä ei kykene luotettavasti tarjoamaan dataa kirjaustarpeisiin. Järjestelmien kehitys on myös monitahoinen prosessi, joka voi maksaa yritykselle paljon. On kuitenkin oletettavissa, että IFRS 15:n myötä järjestelmien jäykkyys on osin havaittu ja korjattu, minkä johdosta uuden standardin vieminen sähköisiin järjestelmiin voi sujua ilman suuria haasteita.

Koulutus ulottuu taas jokaiseen organisaation rakenteeseen ja työntekijään – pahimmillaan jopa yrityksen sidosryhmiin. Koulutuksen painoarvo implementoinnin onnistumiselle on merkittävä, sillä kyse on todella monitahoisesta uudistuksesta verrattuna IAS 17:n mukaiseen sopimusten tunnistamiseen ja kirjaamiseen. Koulutuksen tulee ulottua kaikkiin toimihenkilöihin, jotka työskentelevät leasingsopimusten parissa. Koulutuksen avulla koko

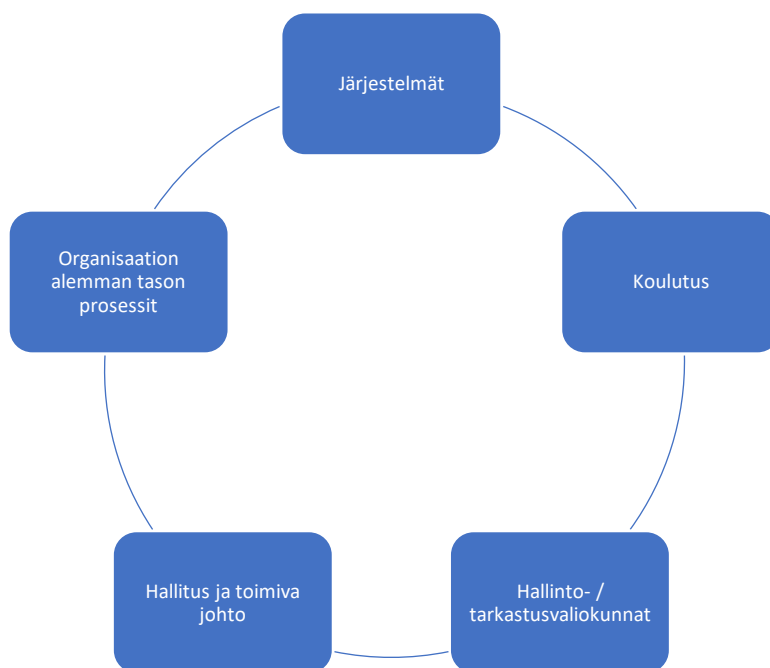
sopimuskäsittelyketju ymmärtää sopimusten oikeaoppisen käsittelyn tärkeyden. Jos siis työntekijä ei esimerkiksi toimi taloushallinnon puolella, mutta on tekemisissä sopimusten kanssa muuten, tulee tällä työntekijällä olla valmiudet tunnistaa sopimus joko leasingsopimukseksi tai muuksi sopimukseksi, esimerkiksi palvelusopimukseksi. Yksittäisellä työntekijällä tulee olla valmiudet ymmärtää koko sopimuksen käsittelyketjua, eli sitä, mikä vaikutus sopimuksen käsittelyn jokaisella vaiheella on IFRS 16 -raportoinnin kannalta.

Hallinto- /tarkastusvaliokuntien rooli on varmistaa implementoinnin onnistuminen alusta loppuun. Valiokuntien rooli on varmistaa jatkuvan raportoinnin turvin, että implementointiprojekti etenee haluttuun suuntaan ja vastaa uuden standardin mukaisia kriteereitä. Ainoastaan hallituksen jatkuva raportointi mahdollistaa tarkastusvaliokuntien käyttämisen osana onnistunutta implementointiprojektia. Tarkastusvaliokunnat tulisi enemmänkin nähdä voimavarana, joka tuo omat riippumattomat näkemyksensä implementointiprojektiin. Jatkuva raportointi ei välttämättä ole yhtiöiden hallitusten vakiintunut käytäntö. Hallinto- sekä tarkastusvaliokuntien tarjoama ammattitaito on kuitenkin arvokas lisä implementointiprosessiin. Jokaisessa hallinto- tai tarkastusvaliokunnassa tulee olla yksi laskentatoimen ammattilainen (Jokinen 2011). Jatkuva raportointi voi myös myöhemmässä vaiheessa vähentää hallinnollista taakkaa.

Hallituksen sekä toimivan johdon roolia ei voi olla painottamatta implementointiprosessin kokonaisuonnistumisen kannalta. Hallituksen sekä toimivan johdon tehtävänä on jalkauttaa implementointistrategia organisaatioon, valvoa sen toteutumista sekä raportoida joko hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle etenemisestä. Hallituksen sekä johdon toimet näkyvät siis jokaiseen taulukossa 3 mainittuun implementoinnin ongelmakohtaan. Hallitus sekä toimiva johto ovat loppupeleissä juridisessa vastuussa, että vastaavat osakkeen omistajille implementoinnin onnistumisesta.

IFRS 16:n implementoinnin onnistuminen kiteytyy organisaation alemman tason prosesseihin. Erityisesti esiin nousi talousosaston sekä sopimuskäsittelijöiden rooli implementoinnissa. Jotta sopimukset voidaan tunnistaa oikein, on sopimuskäsittelijällä oltava riittävät koulutukselliset valmiudet tarkastella sopimuksia IFRS 16:n mukaisesti.

Alemman tason prosessit liittyvät lisäksi käytännön logistiikkaan, eli siihen, miten sopimukset päätyvät organisaation sisällä keskitetysti tarvittavaan kohteeseen, esimerkiksi laskentaosastolle, jossa on tarvittava osaaminen sopimusten tasekirjauksien sekä tuloskirjauksien tekemiseksi.



Kuvio 4: IFRS 16:n Implementoinnin pääongelmakohdat

5.1 Johtopäätökset

Tammikuussa 2016 IASB julkistama uusi leasingraportointistandardi IFRS 16 tulee pakolliseksi EU:n alueella listatuille yhtiöille alkuvuodesta 2019. Uuden standardin myötä yhtiöt joutuvat varautumaan laajaan implementointiprosessiin, joka ulottuu laajasti organisaation eri tasoille. Riittävän varautumisen edellytyksenä on implementoinnin ongelmakohtien tunnistaminen.

Implementointi on tutkimuksen perusteella todella monitahoinen prosessi, johon vaikuttaa toimiala, yrityksen leasingvastuiden nykyinen rakenne, yhtiön valmiudet vastaanottaa standardiuudistus sekä mahdollisesti kymmenittäin muita tekijöitä. On selvää, että tämä

tutkimus ei kokonaisuudessaan vastannut tyhjentävästi implementoinnin ongelmakohtiin, mutta se antaa käsityksen siitä, minkälaisia haasteita yhtiöt kohtaavat implementoidessaan uutta IFRS 16 -standardia. Lisäksi tämän tutkimuksen teoriaosuus ei tarjoa riittävää teoreettista viitekehystä tutkimuksen validiteetin kannalta. Vähäinen tutkimustieto liittyen IFRS:n implementointiin heikentää jonkin verran tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Jotta saataisiin paremmin käsitys siitä, minkälaisia haasteita standardiuudistus tuo kokonaisuudessaan, on tarpeellista tuottaa jatkotutkimuksia aiheeseen liittyen.

5.2 Jatkotutkimus

Kattavamman käsityksen IFRS 16:n aiheuttamista muutoksista ja implementoinnin haasteellisuudesta saadakseen on aihetta hyvä tutkia lisää. Lisätutkimuksen tarve syntyy aiheen monialaisuudesta, jonka johdosta kandidaatin tutkimuksen laajuus ei riitä parhaimmalla mahdollisella tavalla soveltumaan vastatakseen tutkimuskysymykseen tyhjentävästi. Tämän tutkimuksen perusteella on aiheellista tutkia esimerkiksi toimialakohtaisia eroja implementoinnin haasteellisuudesta. Järkevää olisi myös tutkimuksen avulla hahmottaa implementoinnin todellisia kustannuksia, jotta organisaatiot voivat kohdentaa resurssejaan oikein ja riittävän ajoissa. Aikaisempi tutkimus voimaan astuneiden IFRS-standardien implementoinnista täydentävät IFRS 16 -standardin implementointia tarkastelevia tutkimuksia. Tulevia yrityslistauksia sekä tulevia mahdollisia IFRS-implementointeja ajatellen on perusteltua tutkia myös IFRS 16 -standardin implementointia lisää ennen standardiuudistuksen käyttöönottopäivää sekä mahdollisesti seuraavien vuosien ajan.

LÄHDELUETTELO

3StepIT 2016 [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.3.2018]. Saatavilla:
<https://fi.3stepit.com/blog/kompakti-ifrs-16-tietopaketti-talousjohtajille-vuokrasopimusten-raportointi-uudistuu>

Alamsjah, F. 2011 Procedia Social and Behavioral Sciences [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.5.2018] Saatavilla: https://ac.els-cdn.com/S1877042811015771/1-s2.0-S1877042811015771-main.pdf?tid=a212861a-815c-4aa8-b346-14821ff84d1c&acdnat=1526236164_8d4d0abd6d8fb67c61e1a501bdb3ce01 pp. 1444, 1446-1448.

Cambridge Dictionary 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.4.2018]
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/implement>

Deloitte 2015 Implementing IFRS 15 *Revenue from Contracts with Customers* A practical guide to implementation issues for the industrial products and services sector [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.4.2018]. Saatavilla:
<https://www.iasplus.com/en/publications/global/implementing-ifrs-15/industrial-products-and-services>

Deloitte 2017 Implementing IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers A practical guide to implementation issues for the asset management sector [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.4.2018]. Saatavilla:
<https://www.iasplus.com/en/publications/global/implementing-ifrs-15/ifrs-15-asset-management>

EFRAG 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.3.2018]. Saatavilla:
<https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F1606211124385546%2F09-02%20Analysis%20of%20feedback%20received%20from%20the%20consultations%20-%20For%20background%20-%20EFRAG%20Board%2017-01-12.pdf> pp. 3.

EU [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.3.2018]. Saatavilla: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_en

IASplus 2017 (a) [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.3.2018]. Saatavilla: <https://www.iasplus.com/en/events/effective-dates/2019/ifrs-16>

IASplus 2017 (b) [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.4.2018]. Saatavilla: <https://www.iasplus.com/en/resources/ifrsf>

IASplus (c) 2017 [viitattu 7.3.2018]. Saatavilla: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias17>

IASplus 2017 d [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.4.2018]. Saatavilla: <https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs15>

IFRS 16 Vuokrasopimukset 2016 IFRS Foundation Publications Department pp. 8, 9.

IFRS 2017 (a) [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2018]. Saatavilla: <http://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/>

IFRS 2017 (b) [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2018]. Saatavilla: <http://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-17-leases/>

IFRSview 2016 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2018]. Saatavilla: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/IFRS-View-2016-Secured.pdf> pp. 5, 27.

Jokinen, J. 2011 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2018]. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/tarkastusvaliokunnan-rooli-kasvussa>

Kirjanpitolaki 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2018]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#a30.12.2015-1620>

KvaliMOTV [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2018]. Saatavilla:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Lorette, K. 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.5.2018]. Saatavilla:
<http://smallbusiness.chron.com/strategic-implementation-5044.html>

Morales-Diaz, J. & Zamora-Ramirez, C. 2018 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.4.2018].
https://www.researchgate.net/publication/315677332_Effects_of_IFRS_16_on_Key_Financial_Ratios_A_New_Methodological_Approach pp. 2, 34-35.

Peill, E. 2016 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 11.3.2018]. Saatavilla:
<https://www.suomentilintarkastajat.fi/blogi/talouden-ammattilaisille/ifrs-16-tuovuokrasopimukset-taseeseen-vuonna-2019>

Uutishuone PwC 2016 (a) [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.2.2018]. Saatavilla:
<https://uutishuone.pwc.fi/ifrs-16/>

Uutishuone PwC 2016 (b) [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.4.2018]. Saatavilla:
<https://uutishuone.pwc.fi/uusi-standardi-vuokrasopimusten-kirjanpitosittelysta/>

PwC 2016 A Study on the impact of lease capitalisation [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.4.2018].
<https://www.pwc.com/sk/en/audit/assets/2017/a-study-on-the-impact-of-lease-capitalisation.pdf> pp. pp. 1, 4-10.

KPMG 2014 [verkkodokumentti] [Viitattu 9.4.2018]. Saatavilla:
<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/IFRS-practice-issues-revenue-sept14.pdf>

KPMG 2016 a Issues In-Depth [verkkodokumentti] [Viitattu 17.4.2018].

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/IFRS-practice-issues-revenue.pdf?utm_medium=Email&utm_source=ExactTarget&utm_campaign=

KPMG 2016 b [verkkodokumentti] [Viitattu 7.4.2018]. Saatavilla:

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/first-impressions-revenue-IFRS15-apr16.pdf>

KPMG 2016 c [verkkodokumentti] [Viitattu 10.4.2018]. Saatavilla:

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-accounting-change-survey.pdf>

pp. 1, 3-9, 11.

KPMG 2017 [verkkodokumentti] [viitattu 10.4.2018]. [http://www.kpmg-](http://www.kpmg-institutes.com/institutes/ifrs-institute/articles/2017/05/ifrs-3-ifrs-15-our-five-tips-successful-implementation.html)

[institutes.com/institutes/ifrs-institute/articles/2017/05/ifrs-3-ifrs-15-our-five-tips-successful-implementation.html](http://www.kpmg-institutes.com/institutes/ifrs-institute/articles/2017/05/ifrs-3-ifrs-15-our-five-tips-successful-implementation.html)

KPMG 2018 [verkkodokumentti] [viitattu 5.3.2018]. Saatavilla:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/01/leases-new-standard-balance-sheet-transparency-slideshare-first-impressions-ifrs16-130116.html>