

# **Managerial accounting käsitteenä**

## **Definition of managerial accounting**

Kandidaatintyö

Juha Vehmas

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Juha Vehmas

**Työn nimi:** Managerial accounting käsitteenä

**Vuosi:** 2019

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

23 sivua, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Tiina Sinkkonen

**Hakusanat:** johdon laskentatoimi, strateginen päätöksenteko

**Keywords:** managerial accounting, management accounting, strategic decision making

Aiheesta managerial accounting kirjoitettujen artikkelien määrä on kasvanut lähiaikoina. Tähän merkittävimmät syyt ovat tietojärjestelmien kehittyminen, ja tästä johtuva kasvanut tiedon määrä. Työn tavoitteena on selvittää miten käsite managerial accounting määritellään ja mitä aiheesta on kirjoitettu viime vuosina. Työ on toteutettu kirjallisuustutkimuksena. Tieteellisten artikkelien haku on rajattu vuosiin 2015-2019. Työssä esitetään tärkeimmät laskentatoimen käsitteet ja teoria, jotka liittyvät managerial accounting -käsitteeseen.

Managerial accounting sanan lisäksi englannin kielessä käytetään myös sanaa management accounting, kun puhutaan johdon laskentatoimesta. Näistä managerial accounting esiintyy useammin teksteissä, jotka käsittelevät kustannuslaskentaa. Löydetyt artikkelit voitiin jakaa sisällön perusteella viiteen kategoriaan, jotka olivat: työkalut, päätöksenteko, opetus, ERP-järjestelmä ja yksittäistä toimialaa tutkivat. Artikkeleissa vahvasti esiin nousi tietojärjestelmien kehityksen tuomat uudet mahdollisuudet, jotka laajentavat managerial accountingin toimenkuvaa yrityksissä. Aiempaa suuremmat tietomäärät mahdollistavat tarkempien ja laajempien ennusteiden tuottamisen sekä uusia laskumenetelmiä.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3	Työn rajaukset ja rakenne .....	4
2	Managerial accounting käsitteenä .....	5
2.1	Johdon ja rahoituksen laskentatoimen eroavaisuudet .....	5
2.2	Johdon laskentoini strategisen päätöksenteon tukena .....	7
2.3	Managerial accounting määritelmä .....	9
3	Tieteelliset artikkelit aikavälillä 2015-2019.....	11
3.1	Artikkelien aihealueiden tarkastelu .....	11
3.2	Työkalut.....	12
3.3	Päätöksenteko.....	14
3.4	Johdon laskentatoimen opetuksen haasteet.....	15
3.5	ERP-järjestelmä.....	17
3.6	Yksittäistä alaa tutkivat .....	18
4	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	20
	Lähteet .....	21
	Liite	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä yrityksellä on oltava laajat ja yksikohtaiset tiedot markkinoista sekä sen omista operatiivisista prosesseista (Eker ja Aytac 2017). Johdon laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä nykypäivän yritystoiminnassa on ennusteiden luominen päätöksenteon tueksi ja yrityksen toiminnan suorituskyvyn mittaaminen. Tietojärjestelmien kehityksen ansiosta datan kerääminen on pystytty pitkälti automatisoimaan, minkä ansiosta johdon laskentatoimen pääpaino on siirtynyt menneisyyden tutkimisesta tulevaisuuden ennustamiseen. (Appelbaum et al. 2017)

Lisääntynyt tiedon määrä ja laatu tarjoaa uusia mahdollisuuksia yrityksille toimintansa tarkastelemiseen. Tämä näkyy myös tieteellisissä artikkeleissa, joissa käsite managerial accounting on yleistynyt viime vuosina. Managerial accounting ymmärretään yleisesti käsittävän laskentatoimen osa-alueet, jotka tuottavat johtajille tietoa päätöksenteon tueksi. Pitkään johdon laskentatoimen ajateltiin käsittelevän vain taloudellisia mittareita, mutta tietojärjestelmien kehityksen myötä myös ei-taloudelliset mittarit ovat nousseet esiin.

## 1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Laskentatoimi on laaja käsite, joka pitää sisällään niin kirjapidon kuin myös yrityksen toiminnan analysoinnin lukujen pohjalta ja näiden tietojen raportoinnin yrityksen sisällä sekä ulkoisesti sidosryhmille. Työn tavoitteena on selvittää, onko managerial accounting -käsitteelle yksiselitteistä määritelmää vai löytyykö useita eri määritelmiä. Lisäksi työssä tutustutaan aiheesta kirjoitettuihin tuoreimpiin artikkeleihin, ja selvitetään mihin aihealueisiin managerial accounting -käsite on viime vuosina liitetty. Käsitteen käyttö on yleistynyt tieteellisissä artikkeleissa 1990-luvulta lähtien. Työ toteutetaan kirjallisuustutkimuksena, ja sen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten käsite managerial accounting määritellään kirjallisuudessa?
2. Mitä viime vuosina on kirjoitettu aiheesta managerial accounting?

### 1.3 Työn rajaukset ja rakenne

Työ on rajattu käsittelemään managerial accounting -termiä ja siihen suoraan yhteydessä olevia laskentatoimen osa-alueita. Artikkelit on haettu hakusanalla "Managerial accounting", jonka on löydyttävä artikkelin otsikosta, tiivistelmästä tai avainsanoista. Artikkelihaku on rajattu vuosien 2015-2019 välille. Tiedonhaku on suoritettu Scopus-tietokannasta.

Luvussa kaksi käsitellään teorian pohjalta käsitteen määrittelyn kannalta oleelliset aiheet. Luku etenee laskentatoimen yleisestä kuvaamisesta kohti tarkempaa managerial accountingin määritelmää. Kolmannessa luvussa käydään läpi viime vuosina kirjoitetut aihetta käsittelevät artikkelit. Luvussa vertaillaan eri aihealueiden yleisyyttä, ja pohditaan miksi jotkin aiheet ovat yleisempiä kuin toiset. Artikkelien merkittävin sisältö käydään läpi ja esitetään yhteenveto aihealueittain. Viimeisessä eli neljännessä luvussa esitetään työn johtopäätökset ja yhteenveto.

## 2 MANAGERIAL ACCOUNTING KÄSITTEENÄ

### 2.1 Johdon ja rahoituksen laskentatoimen eroavaisuudet

Laskentatoimi käsittelee taloudellisista tapahtumista saatavan datan informaatioksi, josta on hyötyä johtajille, myynnin edustajille, tuotannonvalvojille sekä muille työntekijöille. Laskentatoimi tuottaa tiedon, joka löytyy tuloslaskelmasta, tilinpäätöksestä, kassavirtalaskelmasta ja toimintakertomuksista. Yrityksen johto käyttävät saatua tietoa hallitakseen liiketoimintoja ja funktioita yrityksen strategian mukaisesti. (Horngren et al. 2009, s. 29) Yrityksen laskentatoimen tietojärjestelmä on yrityksen oleellisimpia tieto- ja informaatiojärjestelmiä. Laskentatoimen tietojärjestelmä kerää dataa yrityksen taloutta kuvaavista arvo- ja määräluvuista. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, s. 33) Laskentatoimi voidaan jakaa rahoituksen ja johdon laskentatoimeen. Johdon laskentatoimella ja rahoituksen laskentatoimella on eri tavoitteet. Rahoituksen laskentatoimi keskittyy taloudellisten tietojen raportointiin ulkoisille sidosryhmille kuten sijoittajille, valtion virastoille, pankeille ja toimittajille. Johdon laskentatoimi mittaa, analysoi ja raportoi taloudellista sekä ei-taloudellista tietoa, joka auttaa johtajia yrityksen tavoitteiden täyttymisen kannalta oleellisissa päätöksissä. (Datar ja Rajan 2014, s.2-3) Rahoituksen ja johdon laskentatoimen oleelliset erot on esitelty taulukossa 1.

**Taulukko 1** Johdon ja rahoituksen laskentatoimen erot (Atkinson et al. 2004, s. 5; Horngren et al. 2009, s. 30)

	Johdon laskentatoimi	Rahoituksen laskentatoimi
<b>Tavoite</b>	Auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa	Tiedottaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ulkoisille sidosryhmille
<b>Tiedon normisidonnaisuus</b>	Yleistä normisidonnaisuutta ei ole, joten säännökset ovat yrityskohtaisia	Kirjanpitolaki sekä verolainsäädäntö asettavat normit
<b>Painopiste</b>	Tulevaisuuteen painottuva	Menneisyyteen painottuva
<b>Raporttien aikaväli</b>	Tunnin välein päivittyvästä tiedosta useita vuosia käsitteleviin raportteihin	Vuosittaisia ja neljännesvuosittaisia raportteja
<b>Laskennan kohde</b>	Yritys, tulosyksikkö tai suorite	Yritys kokonaisuutena
<b>Tiedon arvoperuste</b>	Hankintahintaisuus	Hankintahintaisuus tai laskennalliset hinnat

Johdon laskentatoimi mittaa, analysoi ja raportoi taloudellista sekä ei-taloudellista tietoa, joka auttaa johtajia yrityksen tavoitteiden täyttymisen kannalta oleellisissa päätöksissä. Johdon laskentatoimen tarjoamaa tietoa voidaan hyödyntää strategian valitsemisessa, viestinnässä ja toteuttamisessa. Muita käyttömahdollisuuksia johdon laskentatoimen tiedolla on tuotekehityksessä, tuotannossa, markkinoinnissa ja suorituskyvyn arvioinnissa. Avainkysymykset johdon laskentatoimessa ovat aina:

1. Miten tieto auttaa johtajia tekemään työnsä paremmin?
2. Ylittävätkö tiedon tuottamisesta saatavat hyödyt siitä aiheutuvat kustannukset? (Horngren et al. 2009, s. 30)

Johdon laskentatoimi mittaa yrityksen eri osa-alueiden kuten osastojen, myyntialueiden tai tuotantolinjojen tehokkuutta ja kannattavuutta yksittäisinä kokonaisuuksina. Päätöksentekoa varten tarvitaan ajankohtaista ja tarkkaa tietoa myynneistä, kustannuksista, budjetista ja suorituskyvystä. Johdon laskentatoimen on oltava rahoituksen laskentatoimeja joustavampaa, koska tarvittavat tiedot riippuvat yrityksen sen hetkisistä tavoitteista, kun taas rahoituksen laskentatoimi tuottaa

yrityksen toiminnasta riippumatta samankaltaisia raportteja. (Jackson et al. 2009, s.33-34)

Rahoituksen laskentatoimen tavoitteena on tiedottaa yrityksen toiminnasta ulkoisille sidosryhmille, joihin kuuluu muun muassa sijoittajat, valtionvirastot, pankit ja tavarantoimittajat. Sen tuottamat raportit perustuvat pääsääntöisesti lainsäädännöllisiin velvoitteisiin. Yritysten johtajien palkkiot perustuvat usein tilinpäätöksen lukuihin, minkä takia johtajat ovat kiinnostuneita sekä johdon että rahoituksen laskentatoimen tuottamista raporteista. (Horngren et al. 2009, s.30) Rahoituksen laskentatoimen tehtävät painottuvat yrityksen kirjanpidon keräys- ja luokittelutehtäviin sekä ulkoisten sidosryhmien tiedottamiseen tarkoitettuihin informaatiolaskelmiin yrityksen toiminnan taloudellisista tuloksista (Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, s. 34).

Kustannuslaskenta tuottaa tietoa sekä johdon että rahoituksen laskentatoimelle. Kustannuslaskenta mittaa, analysoi ja raportoi taloudellisia ja ei-taloudellisia tietoja, jotka liittyvät yrityksen resurssien hankkimisesta ja käytöstä aiheutuvista kustannuksista. Esimerkiksi tuotteen valmistuskustannusten laskeminen on kustannuslaskennan tehtäviä. Rahoituksen laskentatoimi käyttää valmistuskustannuksia varaston arvon laskemiseen ja johdon laskentatoimi voi hyödyntää valmistuskustannuksia esimerkiksi päätöksissä, jotka vaikuttavat siihen mitä tuotteita asiakkaalle tarjotaan. Nykyään tiedon keräys kustannuksista ajatellaan usein osaksi päätöksentekoprosessia, jolloin kustannusjohtamisen ja johdon laskentatoimen raja on häilyvä. (Horngren et al. 2009, s.30-31)

## **2.2 Johdon laskentatoimi strategisen päätöksenteon tukena**

Strategia määrittelee miten yritys yhdistää omat vahvuutensa ja markkinoilla olevat mahdollisuudet saavuttaakseen yrityksen tavoitteet. Strategian pohjalta yrityksen johtajat tekevät päätökset, miten yritys kilpailee markkinoilla ja mihin mahdollisuuksiin tartutaan. Yrityksien käyttämät strategiat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Yritykset pyrkivät joko tarjoamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita mahdollisimman edulliseen hintaan tai kehittämään uniikkeja tuotteita ja palveluita, jolloin hinta voi olla



korkeampi kuin kilpailijoilla. Yritysjohdon keskeisimpiä tehtäviä on päättää näistä kahdesta strategiasta yritykselle oikea vaihtoehto. Johdon laskentatoimi tuottaa tämän päätöksen avuksi kilpailuedun saavuttamiseen liittyvä tietoa, johon kuuluu esimerkiksi tuotannon tehokkuuden asema kilpailijoihin verrattuna tai tuotekehityksen kustannukset suhteessa lisähintaan, jonka yritys voi veloittaa kehitetystä tuotteesta tai palvelusta. (Horngren et al. 2009, s. 31-32) Strateginen johdon laskentatoimi keskittyy useiden vuosien suunnittelujaksoihin hyödyntäen yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tietolähteitä. Strategisessa johdon laskentatoimessa korostuu tilanteen mukainen toiminta, jossa laskettavat kustannukset ja tuotot määritetään käyttötilanteen mukaan. Tavoitteena on tuottaa strategisia päätöksiä tekeville henkilöille selkeä kuva yrityksen toimintaympäristöstä laskentatoimen keinoilla. (Puolamäki 2007, s. 59-60)

Päätöksentekoprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat ongelman tunnistaminen, tiedon hankkiminen, ennusteiden tekeminen, oikean vaihtoehdon valitseminen ja päätöksen toteuttaminen sekä seuranta. Neljä ensimmäistä vaihetta muodostavat päätöksenteon suunnittelu osuuden. Suunnittelussa johdon laskentatoimen tarjoaa tietoa liiketoiminta-alueen avainmenestystekijöistä ja selvittää mikä vaihtoehto luo yritykselle eniten arvoa. (Horngren et al. 2009, s. 35-36) Päätöksentekoon vaikuttavat monet muuttujat ja osatekijät. Päätöksentekijät painottavat usein näitä muuttujia eri tavoin. Johdon laskentatoimen tavoitteena on helpottaa ennusteiden avulla tärkeimpien muuttujien tunnistamista ja eri päätösten vaikutusten arviointia. Ennusteissa ja raporteissa johdon laskentatoimen on oleellista keskittyä kustannuksiin, jotka muuttuvat päätöksen mukaan. Kustannukset, jotka pysyvät samoina päätöksestä riippumatta, eivät vaikuta oikean päätöksen valintaan. (Jackson et al. 2009, s.35-36)

Johdon laskentatoimi voi hyödyntää kolmea ohjenuoraa tuottaakseen yrityksellä mahdollisimman paljon arvoa strategisissa ja operatiivisissa päätöstilanteissa. Nämä ohjenuorat ovat: kustannus-hyötyanalyysin hyödyntäminen, inhimillisen sekä teknillisen näkökulmalla tunnistaminen ja kustannusten käsittely tapauskohtaisesti. Kustannus-hyötyanalyysissä päätöksestä aiheutuvia kustannuksia verrataan ennustettuun voittoon, jos voitto on suurempi kuin odotetut kustannukset on päätös kannattava. Monissa tilanteissa voi olla vaikeaa mitata aiheutuvia kustannuksia tai

voittoja, minkä takia analyysi sopii parhaiten resurssien käytöstä päättämiseen. (Horngren et al. 2009, s. 37-38)

Inhimillisellä näkökulmalla tarkoitetaan päätöksen vaikutuksia työntekijöiden motivaation ja yleiseen ilmapiiriin. Teknilliseen näkökulmaan sisältyy päätöksentekoa tukevat taloudelliset tiedot ja raportit. Inhimillisen näkökulman huomioiminen on tärkeää, koska työntekijöiden tehokkuutta heikentävät päätökset voivat aiheuttaa yllättäviä kustannuksia. Kustannukset merkitään tilinpäätökseen sinä vuonna jona ne maksettu, mutta yrityksen sisäisissä merkinnöissä ne voidaan jakaa usealla vuodelle, jos niistä odotetaan hyötyä tulevinakin vuosina, minkä takia kustannuksia on tarkasteltava tapauskohtaisesti. (Horngren et al. 2009, s. 38)

### **2.3 Managerial accounting määritelmä**

Jackson et al. (2009, s. 41) määrittelevät managerial accounting -käsitteen seuraavalla tavalla: "The area of accounting primarily concerned with generating financial and nonfinancial information for use by managers in their decision-making roles within a company". Määritelmä siis vastaa luvussa 2.1 koottua määritelmää johdon laskentatoimelle. Horngren et al. (2009, s. 30) vastaavasti määrittelevät käsitteen management accounting tavoitteet seuraavasti: "Management accounting measures, analyzes, and reports financial and nonfinancial information that helps managers make decisions to fulfill the goals of an organization". Englanninkielisessä tekstissä johdon laskentatoimelle siis käytetään kahta eri sanaa: managerial accounting ja management accounting. Atkinson et al. (2004, s. 4-5) käyttävät kirjassaan pääosin sanaa management accounting, mutta tekstissä esiintyy myös muoto managerial accounting samassa merkityksessä.

Artikkeleissa (Liite 1) sanat managerial ja management esiintyivät hieman eri konteksteissa. Boučková (2015) käyttää artikkelissaan management accounting -käsitettä kirjoittaessaan yrityksissä tapahtuvasta johdon laskentatoimesta ja managerial accounting -käsitettä, kun hän kirjoittaa aihetta koskevasta teoriasta. Schultz (2016) ja Dunn (2016) käyttävät artikkeleissaan cost/managerial accounting muotoa puhuessaan laskentatoimessa käytettävistä laskentamenetelmistä. Yleisesti

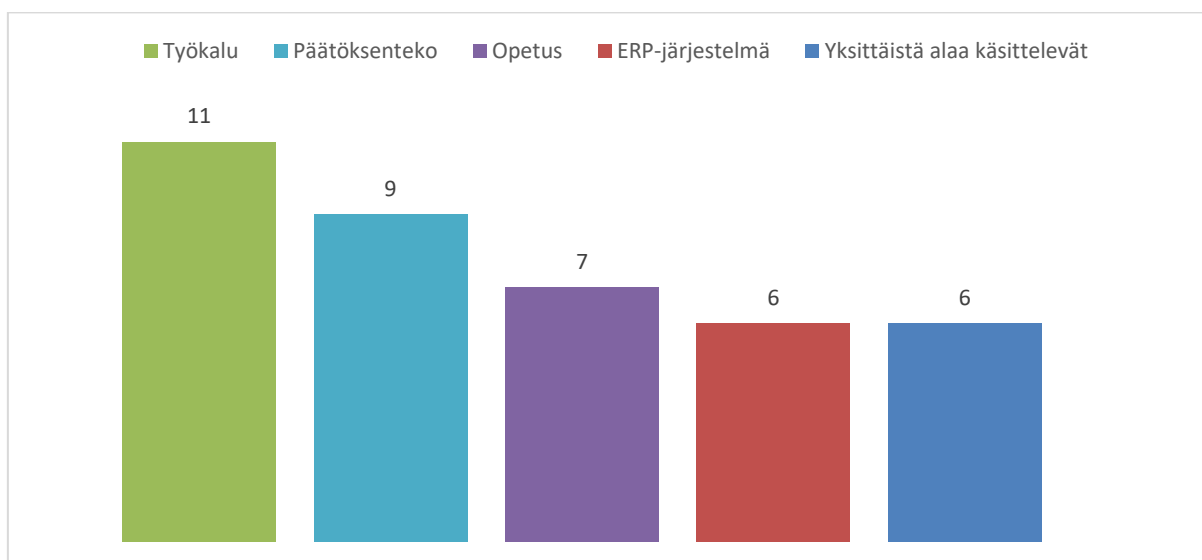
managerial accounting -käsite esiintyy johdon laskentatoimea käsittelevissä artikkeleissa, joissa painopisteenä on teorian käsitteleminen ja sen soveltaminen uuteen ympäristöön sekä kustannuslaskentaa käsittelevissä artikkeleissa.

### 3 TIETEELLISET ARTIKKELIT AIKAVÄLILLÄ 2015-2019

#### 3.1 Artikkelien aihealueiden tarkastelu

Artikkeleita, joissa hakusana ”Managerial accounting” esiintyi otsikossa, tiivistelmässä tai avainsanoissa löytyi Scopus-tietokannasta 75 kappaletta. Näistä hakutuloksista rajattiin pois artikkelit, joiden kieli ei ollut englanti sekä opetukseen tarkoitetut case-harjoitukset, joita oli 12 kappaletta. Scopus-tietokannan haussa oli myös artikkeleita, jotka eivät olleet saatavilla, minkä vuoksi artikkelien lopullinen määrä tässä tarkastelussa on 30 (Liite 1). Taulukossa 2 on kuvattuna artikkelien jakaantuminen viiteen eri kategoriaan, jotka ovat: työkalu, päätöksenteko, opetus, ERP-järjestelmä ja yksittäistä toimialaa tutkivat.

**Taulukko 2** Artikkelit jaettuna sisällön mukaan



Sama artikkeli voi kuulua useaan kategoriaan. Kattegoria työkalu sisältää artikkelit, jotka joko esittelevät uuden johdon laskentatoimen työkalun tai artikkelin pääpaino on olemassa olevan työkalun soveltamisessa. Päätöksentekoon keskittyvät artikkelit käsittelevät päätöksenteon vaatimaa tietoa, päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ja tehokasta päätöksentekoa. Opetusta käsittelevät artikkelit esittelevät uusia opetusmenetelmiä sekä pohtivat opiskelijoiden sitoutumista managerial accountingin opiskeluun. ERP-järjestelmiä sekä tietojärjestelmiä käsittelevissä artikkeleissa esille nousee tarve

johdon laskentatoimen tehtävien uudelleen määrittelylle. Yksittäistä alaa käsitteleviin artikkeleihin kuuluvat ne tutkimukset, jotka ovat selkeästi rajattu käsittelemään vain yhtä alaa johdon laskentatoimen näkökulmasta.

### **3.2 Työkalut**

Managerial accounting sisältää useita työkaluja, joita voidaan hyödyntää yritysten kustannushallinnassa, toiminnan mittaamisessa ja päätöksenteon helpottamiseksi. Taulukossa 3 on koottuna tutkimuksessa käytetyissä artikkeleissa esiintyvät työkalut. Artikkeleissa esiintyi moneen eri tarkoitukseen käytettäviä työkaluja, mikä kuvastaa hyvin managerial accountingin laajaa vaikutusta yritysten toiminnassa.

Nykypäivänä yritysten johtajat haluavat hyödyntää monipuolisia menetelmiä yritysten prosessien hallinnassa. Managerial accounting pyrkii vastaamaan tähän vaatimukseen kehittämällä uusia kustannuslaskennan menetelmiä. Perinteisten kustannuslaskennan menetelmien puutteita paikkaamaan on kehitetty toimintoperusteinen kustannuslaskenta (activity-based costing, lyhennettynä ABC). (Ponisciakova et al. 2015) ABC-järjestelmä pyrkii jakamaan välilliset kustannukset niille tuotteille ja prosesseille, jotka aiheuttavat kyseiset kustannukset. Toimintaperusteinen kustannuslaskenta yhdistää tekniikan aloilta tutut prosessikartat ja laskentatoimen kustannusmallit. Jotta järjestelmä toimii, on yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen käytettäviä prosesseja seurattava tarkasti, minkä ansiosta yrityksen johto usein saa hyödyllistä tietoa myös prosessien kehittämisen näkökulmasta. (Hilsenrath et al. 2015)

**Taulukko 3** Työkaluja käsittelevät artikkelit

Kirjoittaja(t)	Vuosi	Otsikko	Työkalu
Boučková, M.	2015	Management Accounting and Agency Theory	Agenttiteoria
Brink, A.G., Coats, J.C. ja Rankin, F.W.	2018	Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research	Osallistuva budjetointi
Dunn, C.	2016	A Portable Factory: Experiential Learning of Manufacturing Concepts	REA - kirjanpitojärjestelmä
Epure, M.	2016	Benchmarking for Routines and Organizational Knowledge	Mittaamismenetelmä
Hilsenrath, P., Eakin, C. ja Fischer, K.	2015	Price-transparency and cost accounting: Challenges for health care organizations in the consumer-driven era	Toimintoperusteinen kustannuslaskenta
Ponisciakova, O., Gogolova, M. ja Ivankova, K.	2015	Calculations in Managerial Accounting	Toimintoperusteinen kustannuslaskenta
Potkany, M. ja Krajcirova, L.	2015	Quantification of the Volume of Products to Achieve the Break-Even Point and Desired Profit in Non-Homogeneous Production	Kriittisen pisteen saavuttaminen
Reichelstein, S. ja Rohlfing-Bastian, A.	2015	Levelized Product Cost: Concept and Decision Relevance	Levelized Product Cost
Schultz, D.	2016	Market brand equity: Lost in terminology and techniques?	Brändipääoman mittaaminen
Stout, D.E.	2015	Regression Analysis: Instructional Resource for Cost/Managerial Accounting	Regressioanalyysi
Usenko, L.N., Bogataya, I.N., Bukhov, N.V., Kuvaldina, T.B. ja Pavlyuk, A.V.	2018	Formation of an Integrated Accounting and Analytical Management System for Value Analysis Purposes	Arvoanalyysi

Monilla toimialoilla tuotteiden ja palveluiden tuottaminen vaatii etukäteen suoritettavia kapasiteetti-investointeja. Sähköntuotannossa eri tuotantomenetelmien kustannusten vertailussa on jo pitkään hyödynnetty Levelized Cost of Electricity -käsitettä, joka on vaadittu sähkön hintataso, jolla tuotantolaitos kattaa kaikki tuotanto- ja

rakennuskustannukset. Tämän menetelmän pohjalta on kehitetty Levelized Product Cost (LC), joka lasketaan tuotteelle yhdistämällä osuus alkuperäisestä kapasiteetti-investoinnista kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. LC:n tavoitteena on helpottaa eri kapasiteetti-investointi vaihtoehtojen vertailua ja auttaa yrityksiä löytämään oikea hinta tuotteelle. (Reichelstein ja Rohlfing-Bastian 2015) ABC- sekä LC-menetelmä on kehitetty, jotta yritykset voivat paremmin kohdistaa kustannuksia tuotteilleen ja palveluilleen.

Yhdistämällä yrityksen tietojärjestelmässä kirjanpidon ja analytiikan yritys voi automatisoida monia arvoanalyysin vaiheita. Arvoanalyysin etuihin kuuluu muun muassa kattava ja systemaattinen data, työajan säästäminen ja mahdollisuus muokata laskukaavoja nopeasti paremmin eri tilanteisiin sopiviksi. Näin ollen yritys saa luotettavampaa tietoa ja enemmän aikaa itse päätöksenteon tekemiseen. (Usenko et al. 2018) Päätöksenteon tehostamiseen yritys voi myös hyödyntää osallistuvaa budjetointia. Osallistuvassa budjetoinnissa työntekijät osallistuvat itseään koskevan budjetin laatimiseen. Etuna menetelmässä on työntekijöiden paremmin tietoisuus omista kyvyistään ja ympäristötekijöistä kuin heidän johtajillaan. Riskinä kuitenkin on, että työntekijät voivat tavoitella omaa etua yrityksen kustannuksella ja käyttää budjettiin liittyviä salaisia tietoja omiin tarkoituksiinsa. Osallistuvaa budjetointia on tutkittu laajasti managerial accountingissa, koska se on yritykselle tehokas tapa muodostaa budjetti, mutta riskit voivat olla merkittäviä. (Brink et al. 2018)

### **3.3 Päätöksenteko**

Perinteisesti johdon laskentatoimi on keskittynyt taloudellisiin tuloksiin ja jättänyt huomioimatta muita mittareita, kuten asiakassuhteet, markkina-asema, asiakasuskollisuus ja työntekijöiden motivaatio. Ei-taloudellisten ja ulkoisten mittareiden kehitys on johtanut johdon laskentatoimen roolin muuttumiseen. (Boučková 2015) Johdon laskentatoimella voi myös olla merkittävä rooli yrityksen turvallisuudenjohtamisessa, erityisesti riskien ehkäisemisessä. Turvallisuuteen liittyvät kustannukset ovat useimmissa yrityksissä huomattavat, mutta ne jäävät piiloon muiden kulujen sisälle. (Ibarrondo-Dávila et al. 2015) Johdon laskentatoimen on jatkuvasti kehityttävä, jotta se voi vastata yritysjohton tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti

päätöksentekotilanteissa. Tietoa on saatavilla enemmän ja tiedon laatu on korkeampi kuin ennen minkä ansiosta johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan hyödyntää laajemmin.

Yksi johdon laskentatoimen tehtävistä on luoda järjestelmä, joka asettaa linjaan yrityksen tavoitteet sekä johtajien ja työntekijöiden käyttäytymisen. Työntekijöiden toiminannan mittaamisessa on otettava huomioon tarkkailun vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen. Liiallinen seuranta johtaa työntekijöiden luovuuden ja motivaation laskuun. (Warren et al. 2015)

Ihmisten kyvyssä hyödyntää saatavilla olevaa tietoa päätöksenteossa on eroja, joiden takia päätöksentekijät voivat päätyä eri tuloksiin, vaikka heillä on käytössään samat tiedot. Kokonaisvaltaisesti ajattelevat henkilöt pysyvät hahmottamaan useita eri lopputuloksia päätöksille ja hyödyntämään näin ollen saatavilla olevan tiedon tehokkaasti. Jos päätöksentekijä ei kykene hyödyntämään laskentatoimen tarjoamaa tietoa, voi päätöksistä aiheutuvat kustannukset olla merkittäviä. Johdon laskentatoimen haasteena on esittää informaatio sellaisessa muodossa, jossa päätöksentekijä ymmärtää päätöksistä aiheutuvien lopputulosten riskit ja todennäköisyydet. Yksilöllisten erojen tunnistaminen päätöksentekijöissä on todennäköisesti hyödyllistä päätöksiä avustavien järjestelmien suunnittelijoille ja kehittäjille. Kun päätöksenteon tueksi tehdyssä raportissa esitetään selvästi eri päätökset ja mahdolliset lopputulokset, päätöksentekijä voi tehdä kokonaisvaltaisen päätöksen, vaikka hänelle ei olisi kykyä kokonaisvaltaiseen ajatteluun. (Butler ja Ghosh 2015)

### **3.4 Johdon laskentatoimen opetuksen haasteet**

Laskentatoimen pääaineekseen valitsevat opiskelijat suoriutuvat jo ennen opintojensa aloitusta muita opiskelijoita paremmin laskentatoimeen liittyvistä tehtävistä. Tutkimuksen testissä heikommin suoriutuneet opiskelijat, jotka valitsivat myös laskentatoimen pääaineekseen, eivät tutkinnon suorittamisen aikana saaneet paremmin suoriutuneita opiskelijoita kiinni. Heidän suorituksensa ei myöskään



parantunut verrattuna opiskelijoihin, jotka eivät valinneet pääaineekseen laskentatoimea. Herääkin kysymys pitäisikö opiskelijoiden valita laskentatoimi pääaineekseen perustuen heidän kykyynsä suoriutua kyseisistä tehtävistä. Ajatusta tukee laskentatoimen jatkokurssien korkeat hylättyjen arvosanojen määrät. Tutkimuksen testissä alle keskiarvon suoriutuneet opiskelijat, jotka kuitenkin suorittivat laskentatoimen pääaineenaan, jatkoivat alisuorittamista läpi opiskelunsa. (Blay 2017)

Managerial accounting -kurseilla opiskelijoiden sitoutuminen on usein puutteellista. Opiskelijoita aktivoivilla opetusmenetelmissä on mahdollista kasvattaa motivaatiota, jos opetettavat aiheet voidaan liittää johonkin opiskelijoille ennestään tuttuun aiheeseen tai ympäristöön. (Holmes 2018) Opiskelijoilla on vaikeuksia hahmottaa johdon laskentatoimen ja kustannuslaskennan peruskursseilla aihealueiden välisiä yhteyksiä, koska heiltä puuttuu viitekehys, jonka avulla materiaalin voi järjestellä. Rahoituksen laskentatoimen kurssilla vastaavan viitekehysten muodostaa kirjanpidon kaavat. Artikkelissa esitetään käsitekarttoihin perustuva viitekehys, joka yhdistää johdon laskentatoimen ja kustannuslaskennan aiheet toisiinsa. Ymmärtävän oppimisen ja ulkooppimisen ero riippuu siitä voiko uuden tiedon yhdistää jo olemassa olevaan tietämykseen. Tämän tärkeää, että opiskelijat ymmärtävät aiheiden väliset yhteydet, jolloin vältetään ulkoa opiskelulta. Käsitekartat avustavat kokonaisuuksien ymmärtämisessä ja vähentävät ulkoa opiskelun tarvetta. Pienen otannan perusteella opiskelijat kokevat viitekehysten auttaneen heitä läpäisemään kurssin toisella yrittämällä. (Greenberg 2015)

Kwak (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että etäopetuksella järjestetyillä kurseilla opiskelijoiden arvosanat ovat selvästi heikompia kuin lähiopetukseen osallistuvilla opiskelijoilla. Opiskelijoita voidaan kannustaa osallistumaan lähiopetukseen käyttämällä nykyaikaista teknologiaa hyödyntäviä opetusmenetelmiä. Esimerkiksi Poll Everywhere -ohjelma mahdollistaa opiskelijoiden osallistumisen keskusteluun omalla puhelimellaan, jolloin kynnys kysyä sekä keskustella aiheesta laskee. Muita vastaavia ohjelmia ovat muun muassa Doceri, Asana, nClass ja Top Hat. Ohjelmien käytön avulla myös opiskelijoiden motivaatio suoriutua kurssista hyvällä arvosanalla kasvaa. (Paz 2017)

### 3.5 ERP-järjestelmä

Yrityksien tietojärjestelmien, kuten ERP-järjestelmän eli toiminnanohjausjärjestelmän, kehittyminen tarjoaa laskentatoimeen käyttöön jatkuvasti enemmän dataa, jonka pohjalta voidaan tutkia mitä on tapahtunut menneisyydessä, mitä tulee todennäköisesti tapahtumaan tulevaisuudessa ja mikä on yrityksellä paras ratkaisu (Appelbaum et al. 2017). Big datan vaikutus laskentatoimen järjestelmien kehittymiseen on tulevina vuosina merkittävä. Johdon laskentatoimessa big data vaikuttaa erityisesti johdon ohjausjärjestelmien ja budjetointiprosessien kehitykseen. Parantunut tiedon laatu tehostaa läpinäkyvyyttä ja sidosryhmien päätöksentekoa. (Warren et al. 2015) ERP-järjestelmä mahdollistaa datan jakamisen tarkasti ja reaaliaikaisesti, minkä ansiosta koko yrityksen operatiivisten prosessien seuranta on mahdollista automatisoida. ERP-järjestelmä myös avaa kustannustenhallintaprosessin yrityksen kaikille työntekijöille, sillä järjestelmän avulla työntekijät voivat jakaa omia kustannuksiin liittyviä näkemyksiään, joiden avulla voidaan löytää paras ratkaisu. Lisääntyneen datan vaikutuksesta johdon laskentatoimen tehtävät yrityksessä ovat laajentuneet taloudenhallinnasta kattamaan myös kustannusten alentamisen sopusoinnussa arvonluonnin kanssa. (Eker ja Aytac 2017) Tietojärjestelmät ja niiden seurauksena kasvanut datan määrä tarjoavat yrityksille selviä etuja, joista merkittävimpinä voidaan pitää entistä laajempaa johdon laskentatoimen toiminta-aluetta, päätöksien seurauksien tarkempaa ennustamista ja avoimempaa päätöksentekoa.

ERP-järjestelmän käyttöönottoon sisältyy myös ongelmia, koska johdon laskentatoimelle ei ole käytössä yleisiä toimintaperiaatteita, minkä takia yritysten käyttämät järjestelmät eroavat toisistaan. ERP-järjestelmän käyttöönotto vaatii usein laskentatoimen ja yleisen organisoinnin toimintatapojen muutosta, koska ohjelmistovalmistajan ja yrityksen laskentatoimen logiikat eroavat toisistaan. Monikansallisissa yrityksissä ERP-järjestelmän käyttöönotto paljastaa usein maiden välisiä eroja kirjanpidossa ja kustannuslaskennassa. Yhteisistä menetelmistä sopiminen vaatii ylimääräistä työtä, mutta onnistuessaan järjestelmän käyttöönotto monikansallisella tasolla tehostaa yrityksen sisäistä viestintää merkittävästi ja mahdollistaa datan tarkan vertailun eri maiden välillä. (Heinzelmann 2017) Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että johdon laskentatoimi keskittyy vieläkin lähinnä

menneisyyden analysointiin, vähän ennusteiden tekemiseen ja vain minimaalinen panostus käytetään optimaalisten ratkaisujen analysointiin (Appelbaum et al. 2017). Näistä syistä on tärkeää, että yritykset selvittävät uusien tietojärjestelmien käyttöönoton riskit ja ymmärtävät niiden tuomat mahdollisuudet. Tietojärjestelmien käyttöönotosta aiheutuu aina kustannuksia, minkä takia on oleellista, että niitä hyödynnetään mahdollisimman hyvin.

Big datan avulla voidaan tunnistaa tietyn tavoitteen saavuttamisen ja siihen johtaneiden päätöksien korrelaatio. Big data mahdollistaa aikaisempaa tarkemman ja laajemman prosessien mittaamisen. (Warren et al. 2015) Tehokas tietojärjestelmien hyödyntäminen vaatii yritystä muuttaman käsitystään johdon laskentatoimen tehtävistä. Yritykset voivat hyödyntää balanced scorecard -teoriaan perustuvaa Managerial Accounting Data Analytics (MADA) viitekehystä. MADA yhdistää kolme liiketoiminta-analyysin lajia (kuvaileva, ennustava ja ohjaileva) neljään suorituskyvyn mittaamisen näkökulmaan (taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. (Appelbaum et al. 2017) Big datan sekä MADA -viitekehysten avulla yritykset varmistavat, että dataa kerätään kaikilta toiminnan osa-alueilta ja datan pohjalta tehdään analyysejä, jotka kuvastavat koko yrityksen toimintaa. Yrityksien on nykypäivänä mahdollista mitata ja mallintaa omaa toimintaansa hyvinkin tarkasti, kunhan yrityksellä on riittävät resurssit ja resursseja hyödynnetään oikein.

### **3.6 Yksittäistä alaa tutkivat**

Managerial accountingilla voi olla merkittävä rooli yrityksen turvallisuuden hallinnassa. Espanjalaisen rakennusyhtiön kahteen rakennusprojektiin keskittyneessä tutkimuksessa huomattiin, että turvallisuuskustannukset ovat merkittävän suuria, mutta ovat usein piilossa yrityksen kirjanpidon muissa kuluissa. Managerial accounting menetelmien käyttö ei ole vielä yleistynyt turvallisuuden hallinnassa, vaikka hyödyt on jo tunnistettu kirjallisuudessa. (Ibarrondo-Dávila et al. 2015) Yrityksien riskienhallinta on kasvava osa johdon laskentatoimen työnkuvaa. Riskienhallinnassa on kasvavissa määrin keskusteltu siitä mitkä riskiraportit pitäisi arvioida laadullisesti ja mitkä mitata määrällisesti. Riskiraporteissa usein suositaan määrällistä menetelmää sen tarkkuuden ansiosta. Yrityksen johdolle laadituissa raporteissa laadulliset raportit

kuitenkin voisivat paremmin vastata yritysjohton odotuksia strategisista riskeistä. Tutkimuksessa huomattiin, että yritysjohto suosii laadullista tutkimusta strategisia riskejä koskevissa raporteissa, mutta operatiivisia riskejä tarkastellaan mieluummin mittaamalla. (Stoel et al. 2017)

Terveysthuollon uudistuksessa halutaan parantaa saatavuutta ja laatua nostamatta kustannuksia. Olennainen osa tätä kehitystä on jakaa hoidon tarjoamisesta aiheutuvat kulut tarkemmin yksittäisiin toimenpiteisiin. Yhdysvalloissa terveydenhuollossa on ollut ongelmia epäsuorien kustannusten jakamisesta eri hoitojen välillä. Epäsuorien kustannusten epätasainen jakautuminen on aiheuttanut hämmennystä asiakkaissa, koska hoidon hinnan muodostuminen on ollut vaikeasti tulkittavissa. Yritysten väliset erot kustannusten jaottelussa ovat vaikuttaneet myös kilpailutilanteeseen, koska palveluiden hinnat vaihtelevat sen mukaan minkä kustannusten pohjalta hinta on laskettu. (Hilsenrath et al. 2015)

Julkishyödykkeiden tarjoamisessa usein ongelmana on heikot kannustimet käyttäjille ja toimittajille sekä ylituotanto. Managerial accounting määrittelee yrityksessä kulukeskuksen osastoksi, jolla on kiinteä budjetti, jonka se käyttää palvelun tuottamiseen ilman käyttäjälle aiheutuvia kustannuksia. Julkisella sektorilla kulukeskukset ovat varsin yleisiä, mikä aiheuttaa ongelmia tarjottujen palveluiden laadussa. Palvelun toimittajalle ei ole kannustinta kehittää palvelua, koska palvelun laadulla ei ole vaikutusta tuloihin. Ilmaisen palvelun tarjoaminen tarkoittaa myös sitä, että palvelun käyttäjän on kannattavaa hyödyntää palvelua, vaikka siitä saatava hyöty olisi minimaalinen, mikä aiheuttaa turhia kustannuksia toimittajalle. (Arruñada ja Hansen 2015) Terveysthuollon uudistus ja julkishyödykkeiden tarjoaminen ovat varsin erilaiset alat ja myös ongelmat ovat erilaisia, mutta silti managerial accounting menetelmät voivat tarjota ratkaisuja molemmissa tapauksissa. Kummassakin tilanteessa ongelmia aiheuttaa kustannusten epätasainen jakautuminen. Ongelmiin on kuitenkin jo olemassa olevia ratkaisuja, jotka vaativat managerial accounting kirjallisuuden tuntemusta ja kykyä soveltaa olemassa olevaa tietoa.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työssä selvitettiin miten managerial accounting -käsite on määritelty ja mitä aiheesta on viime vuosina kirjoitettu. Managerial accounting laskentatoimen osa-alue, jonka tavoitteena on tukea yritysjohton päätöksentekoa ennusteilla ja taloudellista ja eitaloudellista tietoa sisältävillä raporteilla. Suomen kielessä aiheesta puhuttaessa käytetään sanaa johdon laskentatoimi. Epäselvyyttä kuitenkin aiheuttaa käsitteiden management accounting ja managerial accounting samankaltaisuus, sillä käsitteiden määritelmät kirjallisuudessa vastaavat toisiaan. Managerial accounting -käsitettä käytetään useammin kuvamaan johdon laskentatoimea, kun kyseessä on kustannuslaskentaa käsittelevä teksti.

Viime vuosina managerial accountingista kirjoitetuissa artikkeleissa nousi esiin tietojärjestelmien kehitys, päätöksentekoon vaikuttavat tekijät, uusien työkalujen tarve ja opetuksen vaikeudet. Tietojärjestelmien kehitys, erityisesti ERP-järjestelmä, on muuttanut johdon laskentatoimen tehtävää yrityksissä. Managerial accounting pystyy tietojärjestelmien avulla tuottamaan tarkempia ja laajempia ennusteita kuin ennen. Muuttunut tehtävä vaatii kuitenkin uusien menetelmien käyttöönottoa, jotta saatavilla oleva data voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Monilla aloilla ei kuitenkaan hyödynnetä vielä uusia mahdollisuuksia kovinkaan tehokkaasti, koska yrityksissä tarvittavaa ymmärrystä aiheesta. Opetuksessa haasteita aiheuttaa opiskelijoiden heikko motivaatio, koska aihe koetaan monimutkaiseksi ja irralliseksi. Vastaukseksi ongelmaan on kehitetty aktivoivia opetusmenetelmiä ja viitekehyksiä, jotka yhdistävät laskentatoimen osa-alueita.

## LÄHTEET

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. ja Zhaokai, Y. 2017. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, s. 29-44

Arruñada, B. ja Hansen, S. 2015. Organizing public good provision: Lessons from Managerial Accounting. *International Review of Law & Economics*, 42(C), s. 185-191.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S. ja Young, S. M. 2004. Management accounting. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall. 598 s.

Blay, A. ja Fennema, M. 2017. Are Accountants Made or Born? An Analysis of Self-Selection into the Accounting Major and Performance in Accounting Courses and on the CPA Exam. *Issues in Accounting Education*, 32(3), s. 33.

Boučková, M. 2015. Management Accounting and Agency Theory. *Procedia Economics and Finance*, 25(C), s. 5-13.

Brink, A.G., Coats, J.C. ja Rankin, F.W. 2018. Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research. *Journal of Accounting Literature*, 41, s. 89-105.

Butler, S.A. ja Ghosh, D. 2015. Individual differences in managerial accounting judgments and decision making. *The British Accounting Review*, 47(1), s. 33-45.

Datar, S. M. ja Rajan, M. V. 2014. Managerial accounting: Making decisions and motivating performance. Boston, [MA]: Pearson Education. 732 s.

Dunn, C. 2016. A Portable Factory: Experiential Learning of Manufacturing Concepts. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(1), s. 141.

Eker, M. ja Aytac, A. 2017. The Role of ERP in Advanced Managerial Accounting Techniques: A Conceptual Framework 1. *Business and Economics Research Journal*, 8(1), s. 83-100.

Greenberg, R.K. ja Wilner, N.A. 2015. Using concept maps to provide an integrative framework for teaching the cost or managerial accounting course. *Journal of Accounting Education*, 33(1), s. 16-35.

Heinzelmann, R. 2017. Accounting logics as a challenge for ERP system implementation: A field study of SAP. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), s. 162-187.

Hilsenrath, P., Eakin, C. ja Fischer, K. 2015. Price-transparency and cost accounting: Challenges for health care organizations in the consumer-driven era. *Inquiry - Excelsus Health Plan*, 52, s. 1-5.

Holmes, A.F. ja Rasmussen, S.J. 2018. Using Pinterest to stimulate student engagement, interest, and learning in managerial accounting courses. *Journal of Accounting Education*, 43, s. 43-56.

Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M.V. ja Ittner, C. 2009. Cost accounting: A managerial emphasis. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall. 896 s.

Ibarrondo-Dávila, M., López-Alonso, M. ja Rubio-Gámez, M.C. 2015. Managerial accounting for safety management. The case of a Spanish construction company. *Safety Science*, 79(C), s. 116-125.

Jackson, S. R., Sawyers, R. B. ja Jenkins, J. G. 2009. Managerial accounting: A focus on ethical decision making. Mason (OH): South-Western Cengage Learning. 576 s.

Kwak, W. 2015. Technological Impact on Teaching of Online Managerial Accounting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176(C), s. 340-345.

Neilimo, K. ja Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita. 366 s.

Paz, V. 2017. Innovative New Apps and Uses for the Accounting Classroom. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), s. 63.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma. 272 s.

Ponisciakova, O., Gogolova, M. ja Ivankova, K. 2015. Calculations in Managerial Accounting. *Procedia Economics and Finance*, 26, s. 431-437.

Reichelstein, S. ja Rohlfing-Bastian, A. 2015. Levelized Product Cost: Concept and Decision Relevance. *The Accounting Review*, 90(4), s. 1653-1682.

Schultz, D. 2016. Market brand equity: Lost in terminology and techniques? *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), s. 507-515.

Stoel, M., Ballous, B., ja Heitger, D. 2017. The Impact of Quantitative versus Qualitative Risk Reporting on Risk Professionals' Strategic and Operational Risk Judgments. *Accounting Horizons*, 31(4), s. 53.

Usenko, L.N., Bogataya, I.N., Bukhov, N.V., Kuvaldina, T.B. ja Pavlyuk, A.V. 2018. Formation of an Integrated Accounting and Analytical Management System for Value Analysis Purposes. *European Research Studies Journal*, 21, s. 63-71.

Warren Jr., J.D., Moffitt, K.C. ja Byrner, P. 2015. How Big Data Will Change Accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), s. 397-407.



Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt artikkelit

1=Työkalu 2=Päätöksenteko 3=Opetus 4=ERP-järjestelmä 5=Yksittäistä alaa käsittelevät

Kirjoittaja	Artikkelin nimi	Lehti	Vuosi	Avainsanat	1	2	3	4	5
Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. ja Zgaokai, Y.	Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting	International Journal of Accounting Information Systems	2017	managerial accounting, business analytics, big data, enterprise systems, business intelligence				x	
Arruñada, B. ja Hansen, S.	Organizing public good provision: Lessons from Managerial Accounting	International Review of Law & Economics	2015	public good provision, managerial accounting					x
Blay, A. ja Fennema, M.	Are Accountants Made or Born? An Analysis of Self-Selection into the Accounting Major and Performance in Accounting Courses and on the CPA Exam	Issues in Accounting Education	2017	self-selection, sunk costs, accounting education	x		x		
Boučková, M.	Management Accounting and Agency Theory	Procedia Economics and Finance	2015	management accounting, agency theory, asymmetry	x				
Brink, A.G., Coats, J.C. ja Rankin, F.W.	Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research	Journal of Accounting Literature	2018	participative budgeting, budgetary slack, superior type	x				
Butler, S.A. ja Ghosh, D.	Individual differences in managerial accounting judgments and decision making	The British Accounting Review	2015	judgement, decision making, management accounting, decision aid		x			

(jatkuu)

Kirjoittaja	Artikkelin nimi	Lehti	Vuosi	Avainsanat	1	2	3	4	5
Curtis, M.B., Vinson, J.M., Conover, T.L, Lucianetti, L. ja Battista, V.	National Culture and Ethical Judgment: A Social Contract Approach to the Contrast of Ethical Decision Making by Accounting Professionals and Students from the U.S. and Italy	Journal of International Accounting Research	2017	accounting ethics, social contract theory, ethical judgement, international ethics, moderated mediation		x			
Drum, D., Pernsteiner, A. ja Revak, A.	Workarounds in an SAP environment: Impacts on accounting information quality	Journal of Accounting & Organizational Change	2017	information technology and accounting, accounting information systems, workarounds		x		x	
Dunn, C.	A Portable Factory: Experiential Learning of Manufacturing Concepts	Journal of Emerging Technologies in Accounting	2016	experiential learning, manufacturing, REA accounting systems, cost/managerial accounting	x		x		
Eker, M. ja Aytaç, A.	The Role of ERP in Advanced Managerial Accounting Techniques: A Conceptual Framework 1	Business and Economics Research Journal	2017	ERP, advanced managerial accounting techniques, managerial accounting systems				x	
Epure, M.	Benchmarking for Routines and Organizational Knowledge	Journal of Productivity Analysis	2016	benchmarking, resources, management accounting, organizational investments, frontier analysis	x	x			
Fujibayashi, M., Kojima, H. ja Tsuji, M.	Financial reporting quality of family-controlled small and medium-sized entities: A Japanese case study	Academy of Accounting and Financial Studies Journal	2015	accounting standards, financial reporting, managerial accounting					x
Gallemore, J. ja Labro, E	The importance of the internal information environment for tax avoidance	Journal of Accounting and Economics	2015	internal information quality, management accounting, tax avoidance, tax risk		x			

Kirjoittaja	Artikkelin nimi	Lehti	Vuosi	Avainsanat	1	2	3	4	5
Greenberg, R.K. ja Wilner, N.A.	Using concept maps to provide an integrative framework for teaching the cost or managerial accounting course	Journal of Accounting Education	2015	concept maps, product cost, cost systems, assimilation learning theory			x		
Guffey, D.M. ja Harp, N.L	Using concept maps to provide an integrative framework for teaching the cost or managerial accounting course	Journal of Accounting Education	2017	citation analysis, rankings, Google Scholar citations, most-cited articles, most-cited authors		x			
Heinzelman, R.	Accounting logics as a challenge for ERP system implementation: A field study of SAP	Journal of Accounting & Organizational Change	2017	cost and managerial accounting, organiational change, ERP systems, SAP, germanic, accounting logics, accounting practices, institutional logics				x	
Hilsearrath, P., Eakin, C. ja Fischer, K.	Price-transparency and cost accounting: Challenges for health care organizations in the consumer-driven era	Inquiry - Excellus Health Plan	2015	accounting, price transparency, activity-based costing, consumer-driven, health economics, health finance, managerial accounting, ABC, ethics, health care reform					x
Holmes, A.F. ja Rasmussen, S.J.	Using Pinterest to stimulate student engagement, interest, and learning in managerial accounting courses	Journal of Accounting Education	2018	managerial accounting, student engagement, active learning, social media, pinterest			x		
Huerta, H., Petrides, Y. ja O'Shaughnessy, D.	Introduction of accounting practices in small family businesses	Qualitative Research in Accounting & Management	2017	managerial accounting practices, small family business, socioemotional wealth theory		x			x

(jatkuu)

Kirjoittaja	Artikkelin nimi	Lehti	Vuosi	Avainsanat	1	2	3	4	5
Ibarrondo-Dávila, M., López-Alonso, M. ja Rubio-Gámez, M.C.	Managerial accounting for safety management. The case of a Spanish construction company	Safety Science	2015	accidents prevention, construction companies, management accounting, safety costs, safety management					x
Kwak, W.	Technological Impact on Teaching of Online Managerial Accounting	Procedia - Social and Behavioral Sciences	2015	online teaching, managerial accounting, technological impact on teaching			x		
Paz, V.	Innovative New Apps and Uses for the Accounting Classroom	Journal of Emerging Technologies in Accounting	2017	innovative classroom technologies, new apps, new teaching tools			x		
Ponisciakova, O., Gogolova, M. ja Ivankova, K.	Calculations in Managerial Accounting	Procedia Economics and Finance	2015	management, managerial accounting, cost calculations, ABC calculation method, traditional cost calculations, comparison	x				
Potkany, M. ja Krajcirova, L.	Quantification of the Volume of Products to Achieve the Break-Even Point and Desired Profit in Non-Homogeneous Production	Procedia Economics and Finance	2015	contribution margin, break-even point, non-homogenous production	x				
Reichelstein, S. ja Rohlfing-Bastian, A.	Levelized Product Cost: Concept and Decision Relevance	The Accounting Review	2015	life-cycle costing, capacity investments, long-run marginal cost	x				
Schultz, D.	Market brand equity: Lost in terminology and techniques?	Journal of Product & Brand Management	2016	brand evaluation, consumer brand equity, financial brand equity	x				

Kirjoittaja	Artikkelin nimi	Lehti	Vuosi	Avainsanat	1	2	3	4	5
Stoel, M., Ballous, B., ja Heitger, D.	The Impact of Quantitative versus Qualitative Risk Reporting on Risk Professionals' Strategic and Operational Risk Judgments	Accounting Horizons	2017	managerial accounting, enterprise risk management, information quality, reporting risk quantification, calculative culture		x		x	x
Stout, D.E.	Regression Analysis: Instructional Resource for Cost/Managerial Accounting	Accounting Education	2015	instructional resource, regression analysis, Excel-based applications, cost/management accounting, cost estimation	x		x		
Usenko, L.N., Bogataya, I.N., Bukhov, N.V., Kuvaldina, T.B. ja Pavlyuk, A.V.	Formation of an Integrated Accounting and Analytical Management System for Value Analysis Purposes	European Research Studies	2018	value analysis, financial responsibility centers, accounting and analytical support, accounting and analytical managerial system		x			
Warren Jr., J.D., Moffitt, K.C. ja Byrner, P.	How Big Data Will Change Accounting	Accounting Horizons	2015	big data, financial accounting, managerial accounting, video and image data,				x	