

Roosa Piipponen

# Sisäinen laskentatoimi Tilitoimisto X:n tarjoamana palveluna

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Roosa Piipponen
Työn nimi	Sisäinen laskentatoimi Tilitoimisto X:n tarjoamana palveluna
Toimeksiantaja	Tilitoimisto X
Vuosi	2021
Sivut	59 sivua, liitteitä 16 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kristiina Kinnunen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli sisäinen laskentatoimi tilitoimiston tarjoamana palveluna. Tämän työn toimeksiantajana oli Tilitoimisto X. Työn tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia sisäisen laskentatoimen palvelun kehittämiseen. Työ oli ajankohtainen, koska selkeitä toimintatapoja ei ole vielä tilitoimiston tarjoamille sisäisen laskentatoimen palveluille ja tutkimuksia aiheesta oli vähän. Tutkimuksessa oli kolme tutkimusongelmaa, selvittää, onko sisäisen laskentatoimen palvelulle tilitoimiston tarjoamana kysyntää, millaisia sisäisen laskentatoimen palveluita asiakkaat haluavat sekä kuinka asiakkaat toivoisivat palvelun hinnoiteltavan.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin tilitoimiston toimialaa, palvelun muotoilua ja hinnoittelua sekä sisäisen laskentatoimen osa-alueita. Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta, jossa hyödynnettiin määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistelmää. Määrällinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella ja laadullisen menetelmän aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Molempien aineistojen keruun perusjoukko koostui toimeksiantajan jo olemassa olevista asiakkaista. Kyselylomakkeeseen saatiin vastauksia 15, joka on 4,9 % perusjoukosta ja teemahaastatteluun haastateltiin 2 asiakasta.

Sisäisen laskentatoimen kysyntä ja palvelun sisältö vaihtelevat yrityskohtaisesti eikä siihen ole tiettyä toimintamallia. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että sisäisen laskentatoimen palveluille on yrityksissä tarvetta, mutta ulkoistaminen ei ollut kaikkien vastaajien kesken ajankohtaista tai sisäinen laskentatoimi toteutui jo oman yrityksen sisällä. Vastaajat eivät myöskään olleet täysin tietoisia siitä, mitkä sisäisen laskentatoimen osa-alueet olisivat juuri omalle yritykselleen tarpeellisia, joten tästä tulisi lisätä tietoisuutta. Sisäisen laskentatoimen palvelun sisältöä tulisi tehdä näkyvämmäksi ja kuvata tarkemmin, mitä osa-alueita aihe käsittää.

**Asiasanat:** sisäinen laskentatoimi, tilitoimisto, kannattavuus, palvelu

Degree	Bachelor of Business Administration
Author	Roosa Piipponen
Thesis title	Management accounting as a service provided by Accounting Firm X
Commissioned by	Accounting Firm X
Time	2021
Pages	59 pages, 16 pages of appendices
Supervisor	Kristiina Kinnunen

## ABSTRACT

The topic of this thesis was the internal accounting service provided by Accounting Firm X. The thesis was commissioned by Accounting Firm X. The aim of the thesis was to submit development proposals to the client for the development of the internal accounting service. The work was topical because there have been few previous studies on the subject and there are no established practices for this type service. The research problems of the study consisted of three parts: is there demand for the internal accounting service provided by the accounting firm, what kind of service do customers want to buy and how customers would like the service to be priced.

The theory of the study dealt with the accounting firm's field of business, service design and pricing as well as certain sections of management accounting. The research method of the thesis was a case study using a quantitative and qualitative method together. Quantitative data was collected through a survey and qualitative material was collected through interviews. The population of the dataset consisted of customers of the accounting firm. The questionnaire was answered by 15, which was 4.9% of the total number of respondents. Two clients were interviewed for the theme interview.

Demand for management accounting services and their content varies depending on the company. The results showed that management accounting is necessary for companies but outsourcing of the service is not common. Some companies want to carry out internal accounting within their own company. The respondents did not necessarily know what was needed in their own company. The results indicate that more information about management accounting should be provided to customers. The content of management accounting should be described in more detail.

**Keywords:** internal accounting, accounting firm, profitability, service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TILITOIMISTO PALVELUN TUOTTAJANA.....	7
2.1	Tilitoimisto toimialana.....	7
2.2	Palvelun muotoilu.....	9
2.3	Palvelun hinnoittelu.....	12
3	SISÄINEN LASKENTATOIMI.....	14
3.1	Talouden johtaminen.....	14
3.2	Talouden analysointi ja raportointi.....	16
3.3	Kustannus- ja investointilaskenta.....	19
3.4	Budjetointi ja maksuvalmius.....	21
3.5	Kannattavuus, katetuottolaskenta ja hinnoittelu.....	26
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	28
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	29
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	29
5.2	Aineiston hankinta ja analysointi.....	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
6.1	Yrityksen perustiedot.....	33
6.2	Yritysten taloudellinen toiminta.....	34
6.3	Palvelun sisältö.....	40
6.4	Palvelun hinnoittelu.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
7.1	Tulosten tulkinta.....	48
7.2	Kehittämissuhteet palvelun tuottamiselle.....	51
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	52
8	LOPUKSI.....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Jakaumataulukot

Liite 3. Teemahaastattelulomake

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on sisäisen laskentatoimen palvelun ulkoistaminen tilitoimistolle. Tarkoituksena on kartoittaa, onko sisäisen laskentatoimen palveluille tilitoimiston tarjoamana kysyntää ja minkälaisia palveluita asiakkaat haluaisivat ulkoistaa. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita sisäisen laskentatoimen palvelun kehittämiseen. Opinnäytetyöllä oli kolme eri tutkimusongelmaa, ensimmäiseksi onko sisäisen laskentatoimen palvelulle tilitoimiston tarjoamana kysyntää. Toisena tutkimusongelmana on, minkälaisia sisäisen laskentatoimen palveluita asiakkaat haluavat sekä kolmantena tutkimusongelmana oli, kuinka asiakkaat toivoisivat palvelun hinnoiteltavan.

Sisäisen laskentatoimen ulkoistamiselle ja palvelulle ei ole vielä selkeitä raameja tai käytäntöjä siihen, miten sitä toteutetaan. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita ja suuntaa siihen, kuinka palvelua tulisi lähteä rakentamaan sekä kehittämään. Opinnäytetyö keskittyy kartoittamaan kysyntää ja palvelun sisältöä sekä hinnoittelua palvelulle, tutkimuksesta on rajattu pois, miten palvelua toteutetaan.

Opinnäytetyössä kerätään aineistoa määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistelmällä. Määrällinen menetelmä toteutetaan strukturoidulla kyselylomakkeella ja laadullinen menetelmä teemahaastattelulla. Aineiston keruun kohdejoukoksi on valikoitu toimeksiantajan jo olemassa olevat asiakkaat.

Opinnäytetyön keskeisimmät teoriakäsitteet koostuvat yleisesti tilitoimiston toimialasta, palvelun muotoilusta sekä palvelun hinnoittelumisesta. Palvelussa käsitellään muun muassa kysyntään vaikuttavia tekijöitä ja kilpailukykyisiä hinnoittelumenetelmiä. Sisäisen laskentatoimen teoriaosuudessa käsitellään laajasti aihetta yleisestä käsitteestä aina jokaiseen osa-alueeseen.

Opinnäytetyön raportti alkaa aiheen teoriaosuudesta ja etenee siitä tutkimusmenetelmiin. Raportissa käsitellään aineiston hankintaa ja analysointia. Kerätyn aineiston pohjalta todetaan siitä saadut tulokset ja tuloksia tulkitaan teoriaan pohjautuen. Tulosten tulkinnan pohjalta edetään johtopäätöksiin,

kehittämisehdotuksiin sekä luotettavuuden arviointiin. Raportin viimeisessä luvussa käsitellään lopuksi tutkimuksen onnistumista.

## **2 TILITOIMISTO PALVELUN TUOTTAJANA**

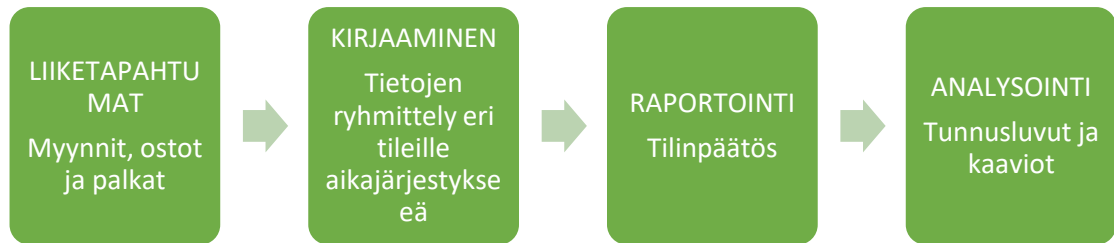
Tässä luvussa käsitellään tilitoimiston toimialaan ja palvelujen sisältöihin liittyvää teoriaa. Lisäksi käsitellään palvelun muotoilua ja tuotteistamista sekä kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi käsitellään palvelun hinnoittelumenetelmiä ja erilaisia hinnoittelukeinoja palvelulle markkinoinnin näkökulmasta.

### **2.1 Tilitoimisto toimialana**

Taloushallintoalan toimiala jaetaan kolmeen alaluokkaan: kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut, tilintarkastuspalvelut sekä muut laskentatoimen palvelut. Ensimmäiseen kirjanpidon ja tilinpäätöspalveluiden alaluokkaan sisältyy kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen, palkanlaskenta, reskontrien hoito sekä veroilmoitusten laatiminen. Toiseen alaluokkaan eli tilintarkastuspalveluihin kuuluu tilinpäätöksen, kirjanpidon ja hallinnon tarkastus sekä lain asettamien raporttien ja tilintarkastuskertomusten laatiminen. Viimeinen, kolmas alaluokka, eli muiden laskentatoimen palvelut, kattavat muun muassa raportointia sekä veroneuvontaa. Tilitoimiston palveluihin kuuluvat kirjanpito ja tilinpäätös, mutta myös muita laskentatoimen palveluita. Yhä enemmissä määrin tilitoimistot ovat peruskirjanpidon lisäksi tarjonneet asiakkailleen asiantuntijapalveluita yritysten talouden hoitamiseen. (Metsä-Tokila 2019, 11–12.)

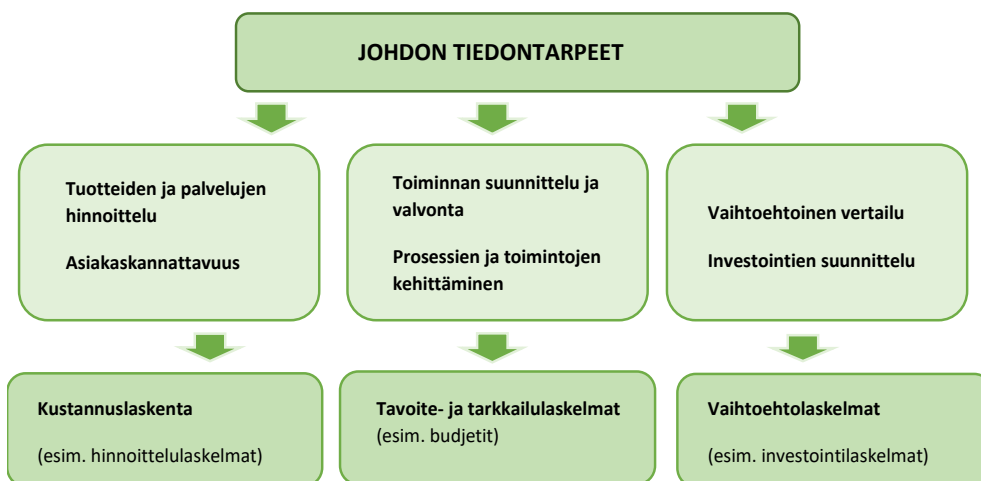
Perinteiseen kirjanpito ja tilinpäätöspalveluun tilitoimistolta kuuluu liiketapahtumien ja tositteiden käsittely sekä muut sovitut palvelut. Lisäksi palveluun sisältyy lakisääteisten raporttien tekeminen kuten kausiveroilmoitukset, veroilmoitukset ja tilinpäätökset. Yrittäjälle toimitetaan kirjanpidosta raportteja toivomuksen mukaisesti esimerkiksi kuukausittain tai harvemmin. Palkanlaskennan palveluun sisältyy palkat ja työnantajasuoritukset, palkkalaskelmien lähettäminen ja viranomaisilmoitusten laatiminen. Palkanlaskennan palveluun voi sisältyä sopimuksen mukaisesti myös muun muassa kelaan lähetettävät hakemukset, jäsenmaksuun liittyvät asiat ja ulosottoasiat. Ulkoisen laskennan palveluun eli perinteiseen kirjanpitoon sisältyy kaikki taloushallinnon toiminnot eli maksatus, ostoreskontra, myyntireskontra ja palkanlaskenta. (Taloushallintoliitto 2018c.) Kuvassa 2 on esitetty ulkoisen laskentatoimen prosessi. Sisäinen laskenta eli

johdon laskentatoimi voidaan lisätä kirjanpidon palveluihin, jos yritys haluaa apua liiketoiminnan suunnitteluun esimerkiksi budjetointiin ja hinnoitteluun (Taloushallintoliitto 2018c).



Kuva 1. Ulkoisen laskentatoimen prosessi liiketapahtumista tilinpäätöksen analysointiin (Jormakka ym. 2021, 13).

Laskentatoimi jaetaan yleisesti ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen palvelut käsittävät usein perinteiset kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut. Ulkoisessa laskentatoimessa kerätään ja tuotetaan tietoa sidosryhmille kuten omistajille, velkojille, tavarantoimittajille, asiakkaille ja verottajalle. Ulkoisen laskentatoimen toimintaa säätelee lait eli kaikki taloudelliset tapahtumat kirjataan lain mukaisesti. (Jormakka ym. 2021, 13.) Kuvassa 1 esitetään ulkoisen laskentatoimen prosessi. Sisäinen laskentatoimi, jota kutsutaan yleisemmin johdon laskentatoimeksi, on tiedon tuottamista päätöksen tueksi ja se on vain yrityksen omaan käyttöön. Kuvassa 2 esitetään sisäisen laskentatoimen tehtäviä.



Kuva 2. Sisäisen laskentatoimen tehtävät (Jormakka ym. 2021, 14).



Tietoakselin ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun tekemän digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista pk-yrityksissä tutkimuksen (2015, 12) mukaan ulkoista laskentatoimen palvelua ulkoistetaan tilitoimistoille huomattavasti enemmän kuin sisäisen laskentatoimen asiantuntijapalveluita. Tutkimuksen kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä hieman alle puolet 44,9 % olivat ostaneet asiantuntijapalveluita, jotka kokevat tarpeelliseksi suunnitella yrityksen taloutta tarkemmin. (Tietoakseli & Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015, 15.) Yritykset ulkoistavat usein taloushallinnon toimintojaan tilitoimistolle muun muassa keskittyäkseen yrityksen päätoimintaan, säästääkseen kustannuksissa, riskien minimoimiseksi, laadun varmistamiseksi ja osaamisen puutteen vuoksi (Tahvanainen & Gylling 2021).

## **2.2 Palvelun muotoilu**

Palvelun tuotteistaminen on jo olemassa olevan tai täysin uuden palvelun määrittämistä. Palvelutuotteen muotoilu lähtee asiakkaan tarpeesta, johon lähdetään rakentamaan erilaisia ratkaisuja. Palvelun tuotteistamisella toiminta ja palvelut rakennetaan sellaisiksi palvelutuotteiksi, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. (Hiltunen 2017, 6–7.) Tavoitteena palvelumuotoilussa on käyttäjälähtöinen kehittäminen, jossa palvelu vastaa niin asiakkaan tarpeisiin, kun palveluntarjoajan tavoitteisiin (Koivisto ym. 2019, 34). Tuulaniemi (2011, 110) kuvailee kuitenkin palvelumuotoilun tavoitetta laajemmin jakaen sen neljään eri osa-alueeseen: ihmisten ymmärtämisen parantaminen, uusien mahdollisuuksien havainnointi, toimivien palvelujen suunnittelu sekä suunnitelmien toteuttaminen.

### *Palvelukokemus*

Palvelukokemus rakentuu asiakkaista ja asiakaspalvelijoista, jossa keskeinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa. Oleellista on ymmärtää molempien osapuolien tarpeet, odotukset, motiivit ja arvot. Yrityksen tulee tiedostaa mitkä arvot ja motiivit ohjaavat asiakkaan valintoja sekä mitä asiakkaat todella tarvitsevat ja odottavat. Palvelumuotoilu on yleensä ennakoivaa, jolloin kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja suunnitellaan ennakoivasti asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Asiakkaan arvon muodostumiseen on erilaisia tekijöitä kuten tarpeet, arvot, tottumukset, odotukset, tavat, muiden mielipiteet, palvelun hinta ja

ominaisuudet sekä hinta muissa vastaavissa palveluissa. (Tuulaniemi 2011, 71–72.) Asiakkaiden odotukset vaihtelevat, joten palvelun on tuotettava arvoa ja hyötyä, jotta asiakkaat haluavat ostaa ja kuluttaa palvelua. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat myös palvelun helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys, jolla säästetään aikaa ja se on helposti saatavilla. Asiakkaat odottavat, että heitä kohdellaan yksilöinä, joten yrityksen on rakennettava kohtaamiset, kokemukset, tarjoukset ja edut yksilöllisesti asiakkailleen. (Koivisto ym. 2019, 22–23.)

### *Palvelumuotoiluprosessi*

Palvelumuotoilun tarkoituksena suunnittelutyö, jonka pohjalta luodaan esimerkiksi uusia palveluita. Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu eri vaiheita, Tuulaniemi (2011, 128) jakaa prosessin viiteen osaan eli määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Määrittelyvaiheessa käsitellään ongelmaa, jota halutaan ratkaista sekä määritellään sille tavoitteet. Tutkimusvaiheessa kootaan ymmärrys asiakkaista, niiden tarpeista, toimintaympäristöstä ja resursseista esimerkiksi haastatteluilla ja keskusteluilla. Palvelumuotoiluprosessi etenee tutkimusvaiheesta suunnitteluvaiheeseen, jossa pyritään löytämään ratkaisuja ongelmaan. Palvelutuotannon vaiheessa testataan konseptia asiakkailla, jonka pohjalta sitä vielä tarvittaessa kehitetään. Viimeisenä vaiheena on arviointivaihe, jossa arvioidaan onnistumista sekä muokataan palvelua asiakkaiden kokemusten pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Koivisto ym. (2019, 42–45) jakaa palvelumuotoilun tutkimusvaiheessa toteutettavan asiakastietojen keräämisen kolmeen osioon, jotka ovat perustutkimuksen, kontekstuaalisen tutkimuksen ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät. Perustutkimuksessa kerätään tietoa ihmisistä oppimalla heidän vastauksistaan kuunnellen tai lukien, esimerkiksi haastatteluissa, ryhmäkeskusteluissa ja kyselyissä. Kontekstuaalisessa tutkimuksessa tiedon keruu tapahtuu oppimalla ihmisistä tarkkailemalla niiden toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi aidossa ympäristössä. Eksploratiivisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen toteutuu ihmisten luomuksien ja tuotoksien tulkitsemisella. (Koivisto ym. 2019, 42–45.)

Koivisto ym. (2019, 45–46) tiivistää palvelumuotoilu prosessin kolmeen vaiheeseen eli määrittämiseen, kehittämiseen ja tuottamiseen. Määrittämisen vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerätty tieto. Määrittämisen vaiheessa löydetään jokin lopputulos, josta edetään kehittämisen vaiheeseen missä pyritään löytämään ratkaisu löydetylle ongelmalle tai mahdollisuudelle. Määrittämisestä edetään tuottamisen vaiheeseen, jossa päätetään, mitä ratkaisulle tehdään. (Koivisto ym. 2019, 45–46.)

### *Organisaatioiden ostokäyttäytyminen*

Organisaatioiden ostokäyttäytyminen toteutuu lähes samalla tavalla kuin kuluttajilla eli ostetaan erilaisia tuotteita ja palveluita tarpeisiin sekä ostojen motiivit vaihtelevat, johon vaikuttaa demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Ostoprosessi alkaa organisaation tarpeen havaitsemisesta ja määrittelystä, johon etsitään ratkaisu kartoittamalla vaihtoehdot. Kun vaihtoehdot ovat selvitetty siirrytään ratkaisuun, joka todetaan yrityksessä parhaimmaksi ja palvelee yrityksen omia tavoitteita. Yrityksen päätöksen tekoon vaikuttaa useat tekijät kuten tuotteen ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky, kokonaisuus, saatavuus, toimitusvarmuus, luotettavuus ja asiantuntemus, hintataso, kauppaehdot, palvelun pitävyys, nopeus ja laatu, riittävä informaatio, asiakaspalvelu, suosittelijat ja oston jälkeiset palvelut. Ratkaisun myötä tehdään ostopäätös ja ostos. Ostamisen jälkeen toimitaan ostosta johtuneiden kokemusten mukaisesti esimerkiksi tekemällä uusintaosto tai vaihtoehtoisesti etsitään uusi toimittaja. (Bergström & Leppänen 2018, 130–132.) Palvelujen kehittäminen lähtee siitä, että tunnetaan asiakkaiden käyttäytyminen sekä tarpeet, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa (Tuulaniemi 2011, 143).

### *Kysynnän tutkiminen ja kartoitus*

Kysynnän kartoittaminen lähtee ostajien toiveiden ja tarpeiden määrittelystä, josta erotellaan miten ne ovat yhteneväisiä ja miten ne eroavat toisistaan. Joissakin tapauksissa kysyntä eli ostajien tarpeet voivat olla hyvin samanlaisia, joten silloin on pohdittava, miten tarpeet saadaan tyydytettyä paremmin kuin kilpailijat. Toisessa tilanteessa kysyntä ja ostajien tarpeet vaihtelevat paljon mutta tietyillä ryhmillä tarpeet ovat samantyyppisiä, jolloin panostetaan tyydyttämään segmenttien tarpeet kilpailijoita paremmin. Lisäksi on tilanteita,

joissa edes tietyillä ryhmillä ei ole samanlaisia tarpeita, joten palvelua on räätälöitävä asiakkaiden tarpeisiin. (Bergström & Leppänen 2018, 136–141.)

Kysynnän kartoittamisessa etsitään niitä tekijöitä, jotka kertovat alan kysynnästä. Kysyntään vaikuttavien tekijöiden pohjalta jaetaan erilaiset segmentit ja valitaan keskeisimmät segmenttikriteerit, jotka selittävät eroja ostokäyttäytymisessä ostajien välillä. Yrityksen segmentointipolkua voidaan kartoittaa esimerkiksi toimialan, yrityksen koon, yrityskulttuurin, palvelun käyttötarkoituksen ja asiakassuhteen mukaisesti. Ostojen motiivien mukaan voidaan myös ryhmitellä ostajia eli mitä arvoa ja hyötyä ostajat odottavat palvelulta saavan, yritys voi esimerkiksi odottaa nopeutta, toimitusvarmuutta ja luotettavuutta sekä hyvää palvelua. Kun segmentit on saatu valittua, päätetään mitä strategiaa käytetään eli keskitettyä strategiaa vai selektiivistä strategiaa. Keskitetty strategia käsittää vain yhteen segmenttiin keskittymisen ja selektiivinen strategia pitää sisällään useita segmenttejä, joille kehitetään erilaisia ratkaisuja. (Bergström & Leppänen 2018, 136–141.)

### **2.3 Palvelun hinnoittelu**

Ansaintamallilla selvitetään tulojen hankkimista eli mistä, miten ja kuinka paljon palvelusta maksetaan. Palvelun veloittamisen ei välttämättä tarvitse riippua kustannuksista tai työmäärästä, vaan sitä voidaan määritellä muulla tavoin. Kaikki asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan samaa summaa koska palvelun sisältö ja määrä vaihtelevat, jonka vuoksi on paketoitava tai porrastettava palvelun sisältöä. Hinnoittelussa on tärkeää hinnoitella palvelupaketin sisällön mukaisesti, pienempi paketti kustantaa vähemmän kuin laajempi palvelupaketti. (Apunen 2020, 51–54.)

Hinnoittelukeinoja voi olla erilaisia kuten tuntiveloitus, kiinteä hinta, sopimushinnoittelu, käytön mukainen hinnoittelu, freemium, paketointi tai ajankohtaan perustuva hinnoittelu. Tuntiveloitus määritellään ajankäytön mukaisesti eikä suorituksen mukaisesti. Kiinteä hinta taas ajasta huolimatta pysyy samana, palvelu voi olla esimerkiksi kuukausihinnoittelulla tai kertapalveluna. Käytön mukainen hinnoittelu toteutuu sen mukaisesti, kuinka usein asiakas käyttää palvelua. Freemium- menetelmässä hinnoitteluun sisältyy joku osuus ilmaisenä, esimerkiksi ensimmäinen tunti palvelun käyttöä ilmaisena tai palvelun

kartoituspalaveri ilmaiseksi. Paketointi hinnoittelussa osa palvelusta on jonkin muun palvelun tai tuotteen sivutuotteena. Ajankohtaan perustuva hinnoittelu määrittää hinnan taas palvelun käytön ajankohdan mukaisesti, jos esimerkiksi asiakas haluaa palvelun toteutuvan normaalin työajan ulkopuolella, joutuu siitä maksamaan silloin enemmän. (Apunen 2020, 51–54.) Kiinteä kuukausihinnoittelu on usein suosituin vaihtoehto, jolloin hinta on jo etukäteen tiedossa ja budjetoitavissa (Visma s.a, 9).

Tilitoimistojen välillä on paljon eroja osaamisessa, hinnoissa sekä hinnoittelutavoissa, hinnoittelukeinoja voi olla esimerkiksi kiinteä kuukausihinta, tuntihinta, tapahtumien määrän mukaan tai näiden yhdistelmähinnoittelu. Tilitoimiston hinnat perustuvat yleensä henkilöstön osaamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen, asiakasmäärään, vastuuvakuutukseen sekä palvelun sisältöön. Taloushallinnossa ei ole määritetty hintasuosituksia, vaan se on tilitoimistokohtaista, jossa osaaminen ja palvelun sisältö vaihtelee. (Taloushallintoliitto 2018b.)

Yrityksen tuotot muodostuvat myydyistä tuotteista, jonka määrä vaihtelee myydyn tuotteen määrän ja hinnan mukaan. Kannattavuuden näkökulmasta hinnan määrittäminen on keskeistä. Hinnalla on vaikutusta kilpailutilanteeseen sekä tuotteen ja yrityksen mielikuvaan. Yleensä kilpailuasema ja asiakkaan määrittelemä lisäarvo tuotteesta määrittelee loppupeleissä hinnoittelun. Tuotteelle määritellään hinta sen mukaan mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 103.)

Tenhunen (2013b) jaottelee hinnoittelumenetelmät kolmeen osaan kustannusperusteisuuteen, markkinaperusteisuuteen ja kannattavuusperusteisuuteen. Kustannusperusteinen hinnoittelu tehdään kustannuslaskennan tietojen perusteella, markkinaperusteisuudessa hinnoittelu määräytyy markkinatilanteen mukaan ja kannattavaisuusperusteisuudessa pohjautuu kannattavuustavoitteisiin (Tenhunen 2013b). Hinnoittelussa on keskeistä arvioida kannattavuus sen osalta, että tuotot riittävät kattamaan kaikki kustannukset (Eklund & Kekkonen 2014, 103; Tenhunen 2013b). Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään katetuotto- ja voittolisähinnoittelun menetelmiä. Katetuottohinnoittelussa kartoitetaan tuotteelle myyntihinta ja voittolisähinnoittelussa selvitetään tavoite myyntihinnalle. Hinnoittelukertoimen käyttö sopii yritykselle, jolla tulee

jatkuvasti uusia tuotteita valikoimaan nopealla aikataululla. Hinnoittelukertomessa asetetaan tuoteryhmille katetuottotavoitteet, jonka perusteella laskeaan hinnoittelukerroin. Hinnoittelussa voidaan käyttää myös erilaisia tapoja myynnin lisäämiseksi esimerkiksi erilaisilla alennuksilla ja hintaporrastuksella, jolloin tuotteiden hinnat vaihtelevat asiakassegmenttien mukaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 102–117.)

### **3 SISÄINEN LASKENTATOIMI**

Sisäinen laskentatoimi antaa yrityksen johdolle päätöksenteon tukemiseen erilaisia laskelmia (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14). Sisäistä laskentatoimea kutsutaan myös operatiiviseksi laskentatoimeksi tai yleisimmin johdon laskentatoimeksi (Tenhunen 2013c). Sisäisen laskentatoimen laskelmia hyödynnetään tukemaan päätöksentekoa (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14). Ikäheimon ym. (2019, 126) mukaan sisäinen laskenta voi tukea johtoa päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa ja resurssien varmistamisessa. Sisäisen laskentatoimen osa-alueita voidaan jaotella monin tavoin kuten kustannuslaskentaan, toiminnan ohjaukseen, strategiseen suunnitteluun, vuosisuunnitteluun, budjetointiin, suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen, hinnoitteluun ja investointipäätökseen (Ikäheimo ym. 2019, 128).

Yritysten toimintaympäristön jatkuvien muutoksien vuoksi tarvitaan lakisääteisten laskentatoimien lisäksi sisäistä laskentatoimea liiketoiminnan kasvuun, kannattavuuden parantamiseen ja toiminnan tehostumiseen. Sisäistä laskentatoimea ei toteuteta kaikissa yrityksissä samalla tavalla, se miten yrityksen tarve muotoutuu, määrittyy yrityksen koon, toimialan, sijainnin ja ajankohtaisuuden mukaisesti. (Tenhunen 2013c.) Luvussa käsitellään aluksi yleisesti talouden johtamista sekä verosuunnittelua ja edetään talouden analysointiin tunnuslukujen avulla. Lisäksi luvussa käydään läpi teoriassa kustannus- ja investointilaskennan menetelmiä ja budjetointia. Lopuksi luvussa kuvataan kannattavuutta ja katetuottolaskentaa.

#### **3.1 Talouden johtaminen**

Yrityksen johtamisella yritystä suunnataan kohti tavoitteita ja talousjohtamisen tehtävänä on huolehtia, että saavutetaan taloudelliset tavoitteet. Talousjohdon perustehtäviin kuuluu ymmärtää ja tuntea tunnusluvut, jotka mittaavat

taloustavoitteita. Johtamista tarkastellaan yleisesti kolmelta tasolta, strateginen johtaminen, taktinen johtaminen ja operatiivinen johtaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2019, 10–11.) Johdon tehtävät jaetaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten valvontaan sekä tarkkailuun (Tenhunen 2013c).

Yrityksen strategiajohtaminen ei pelkästään kosketa johtoa, vaan muutkin sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä. Strateginen johtaminen koskee koko yritystä ja painottuu menestymisen osalta tärkeisiin asioihin. Strategisesta johtamisesta on vastuussa yleensä ylin johto. Strategisessa johtamisessa kartoitetaan ja asetetaan tavoitteet menestymiseen, jonka pohjalta rakennetaan strategiat pitkälle aikavälille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 331.) Strategisessa johtamisessa eli toiminnan suunnittelussa keskeisenä työkaluna on budjetti (Tenhunen 2013c). Taktinen johtaminen pohjautuu yleensä suunniteltuun budjettiin, jolla tavoitellaan strategisen johtamisen pitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11–12). Johto seuraa laskelmien avulla toiminnan toteutumista (Tenhunen 2013c). Operatiivinen johtaminen käsittää jokapäiväiset johtamistehtävät, jossa pyritään saavuttamaan vuositasolle määritetyt tavoitteet. Talousjohtamisen keskeisimmät tehtävät sisäisessä laskentatoimessa on osallistua taloustavoitteiden asettamiseen, kartoittaa ja arvioida eri toimintojen taloudellista vaikutusta, ohjata ja tarkkailla taloutta sekä konsultoida johtoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11–12.)

### *Verosuunnittelu*

Verosuunnittelussa suunnitellaan yrityksen ja yrittäjien verojen määrää ja maksuajankohtaa lyhyellä, että pitkälle aikavälille sekä vähennetään maksettavien verojen määrää. Haasteita verosuunnitteluun tuo usein erilaiset verot. Verosuunnittelussa kartoitetaan muun muassa tuloveroa, varainsiirtoveroa, kiinteistöveroa, arvonnlisäveroa sekä perintä- ja lahjaveroja. Verosuunnittelu on usein yrityksille haastavaa ja sen vuoksi on hyvä hyödyntää tilitoimistoja verosuunnitteluun, jossa tunnetaan verolainsäädäntö ja sen tulevat muutokset. Tavoite verosuunnittelussa on tasainen verotettava tulo, jossa veron maksu pysyy tasaisena. (Jormakka ym. 2021, 132–133.) Verosuunnittelussa on huomioitava niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteet sekä pohtia huolellisesti erilaisia vaihtoehtoja. Aina ei ole kannattavaa minimoida veroja vaan esimerkiksi joissain tapauksissa lyhyellä aikavälillä on järkevämpää maksaa veroja

enemmän, jos se johtaa parempaan lopputulokseen pidemmällä tähtäimellä. (Fasoúlas ym. 2019, 31–32.)

Verosuunnittelu alkaa usein yritysmuodon valitsemisesta ja suunnittelua toteutetaan kesken tilikautta, jotta toimenpiteet vaikuttavat yrityksen tulokseen ja verotukseen. Verosuunnittelussa paneudutaan yleensä toimintavaraukseen, poistoihin ja menojen arviointiin, suunnittelemalla soveltuuko ne ennemmin kuluksi vai aktivoitavaksi menoksi. Toimintavarauksella on vaikutusta yrityksen tulokseen ja sen voi tehdä elinkeinonharjoittajat ja henkilöyhtiöt, joissa yhtiöhenkilöt ovat luonnollisia henkilöitä. Osa liiketoiminnan menoista voidaan aktiivoida taseeseen tai vastaavasti tuloslaskelmaan kuluksi, jolloin tulos vaihtelee. (Jormakka ym. 2021, 132–133.) Verosuunnittelun toteuttamiseen on paljon erilaisia tapoja ja edellytyksenä onkin löytää tapauskohtaisesti parhaimmat ratkaisut. Halvin ratkaisu ei usein ole se kaikista järkevin tai kannattavin keino. (Fasoúlas ym. 2019, 31–32.) Verosuunnittelun toteutus vaihtelee kuitenkin tapauskohtaisesti, jolloin tulee tarkastella yrittäjän ja yrityksen taloutta kokonaisuutena (Jormakka ym. 2021, 132–133).

### **3.2 Talouden analysointi ja raportointi**

Tilinpäätöksen analysoinnilla saadaan selville yrityksen nykyinen tilanne ja kehitysmahdollisuudet. Analysoinnin pohjalta yrityksen johto voi tehdä päätöksiä tulevista toimenpiteistä sekä tunnistaa toiminnot, jotka ovat heikolla pohjalla ja joille tulee tehdä parannustoimenpiteitä. (Jonick 2017, 276.) Tunnuslukujen luokitteluja on monia, yleisimmin ne jaetaan kolmeen pääkategoriaan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin. Kannattavuus käsittelee yrityksen taloudellista vahvuutta, maksuvalmiudella selvitetään miten rahat riittävät yrityksen maksuvelvoitteiden hoitoon ja vakavaraisuudella arvioidaan oman pääoman suhdetta vieraaseen pääomaan. (Järvenpää ym. 2017, 316–321.) Tunnusluvut lasketaan tilinpäätöksestä ja niiden on tarkoitus mitata yrityksen taloudellista suorituskykyä (Niskanen & Niskanen 2016, 55). Pelkkä tunnusluvun arvo ei itsessään ole kovin merkityksellinen vaan sitä tulisi verrata asetettuihin tavoitetuloksiin, aiempiin tuloksiin sekä muiden yritysten tunnuslukuihin. Vertailemalla yritys saa selvyyden siihen onko se päässyt



tavoitteisiin, pärjännyt aiempaa huonommin vai paremmin tai miten yritys pärjää muihin yrityksiin verrattuna. (Jonick 2017, 276.)

Controllerin tehtävänä on hallita koko organisaatiota ja turvata toiminnan kustannustehokkuus. Talousjohtajalta vaaditaan laskentatoimen kokonaisuuden hallinnan lisäksi ymmärrystä tavoiteltavaan strategiaan. (Jormakka ym. 2021, 14.) Controllereita yleisesti jaotellaan kahteen rooliin, jotka ovat laskentacontroller ja business controller. Laskentacontroller tuottaa tyypillisesti tietoa ja business controller puolestaan on vastuussa siitä, että yritys tuottaa tulosta. (Pellinen 2017, 174.)

### *Kannattavuuden tunnusluvut*

Kannattavuuden tunnusluvuilla mitataan kannattavuutta eri talouden näkökulmista. Kannattavuutta voidaan mitata lyhyeltä ja pitkäaikaväliltä mutta tilinpäätösanalyysissä mitataan yleensä lyhyen aikavälin kannattavuutta. (Niskanen & Niskanen 2016, 57.) Tyypillisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja on liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti (Jormakka ym. 2021, 141–142). Liikevoittoprosentti kertoo suoraan, onko yrityksen toiminta kannattavaa huomioimatta yrityksen rahoitusta (Koski 2017, 80). Liikevoittoprosentti kertoo prosentteina kuinka paljon liikevaihtoa jää operatiivisten kulujen vähentämisen jälkeen. Arvoja ei voi suoraan vertailla yleisesti eikä niillä ole tiettyjä viitearvoja vaan arvot vaihtelevat toimialoittain. (Jormakka ym. 2021, 141–142.)

Oman pääoman tuottoprosentti (ROE, return on equity) antaa yrityksen omistajille tiedon kuinka paljon tuottoa omalle pääomalle on muodostunut tilikaudelta. Oman pääomantuottoprosentin hyvä taso edellyttää, että se on ainakin yhtä suuri kuin omistajat ovat asettaneet tuottovaatimukseksi (Jormakka ym. 2021, 141; Koski 2017, 81.) Koko pääoman tuottoprosentti (ROA, return on assets) kertoo, kuinka paljon koko pääomalle on kertynyt tuottoja tilikaudelta. Hyvän koko pääoma tuottoprosentin edellytys on, että se on ainakin yrityksen keskimääräisten rahoituskustannusten kanssa tasoissa. Sijoitetun pääomantuottoprosentti kertoo kuinka paljon omistajien tai rahoittajien sijoittamat osingot tai korot ovat tuottaneet tilikaudella. Sijoitetun pääomantuottoprosentin hyvä viitearvo saadaan samalla tavalla kuin koko pääoman tuottoprosentissa eli

vähintään samalla tasolla kuin yrityksen keskimääräiset rahoituskustannukset. (Jormakka ym. 2021, 141–143.) Koski (2017, 80) käsittää myyntikateprosentin myös kannattavuuden tunnuslukuihin ja korostaa sen arvokkuutta yritykselle. Myyntikateprosentin avulla yritykselle selviää, kuinka paljon tuotteen hinnasta, liikevaihdosta tai myydystä eurosta jää, kun muuttuvat kulut on vähennetty. Myyntikateprosentin avulla pystytään arvioimaan tuotteiden ja palvelujen osalta onko ne hinnoiteltu oikein. (Koski 2017, 80.)

#### *Vakavaraisuuden tunnusluvut*

Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen rahoitusrakenteen tilannetta. Yleisin vakavaraisuuden tunnusluku on omavaraisuusaste, joka antaa tiedon siitä, kuinka paljon yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. Omavaraisuusarvot arvioidaan toimialoittain. Omavaraisuusasteen on oltava mahdollisimman korkea, jotta yrityksen liiketoiminta on kestäväällä pohjalla. (Jormakka ym. 2021, 144–145.) Lisäksi Koski (2017, 82) toteaa että hyvän tason omavaraisuusasteen omaavalla yrityksellä on vähäinen konkurssiriski. Toinen maksuvalmiuden tunnusluku on nettovelkaantumisaste eli gearing-prosentti. Nettovelkaantumisasteen tulisi olla mahdollisimman alhainen ollakseen hyvällä tasolla eikä arvo saisi ylittää yli 100 prosenttia, koska mitä korkeampi arvo on, sitä enemmän velkaa yrityksellä on. (Jormakka ym. 2021, 144–145.) Kolmantena vakavaraisuuden tunnuslukuna on lainojen hoitokate ja se kertoo siitä, kuinka hyvin yrityksen tuloksella selviydytään lainojen hoitoon liittyvistä kuluista eli koron maksuista ja lainan lyhennyksistä (Ikäheimo ym. 2019, 113).

#### *Maksuvalmiuden tunnusluvut*

Maksuvalmiudella kartoitetaan, miten yritys selviytyy lyhyen aikavälin taloudellisista velvoitteista. Maksuvalmiuden tunnuslukuja on quick ratio ja current ratio ja molemmat tarkastelevat yrityksen nopeasti rahaksi muutettavaa varallisuutta verraten lyhytaikaisiin velkoihin. Quick ratio selvittää yrityksen lyhyemmän aikavälin tilanteen huomioiden vain rahoitusomaisuuden. Current ratio tarkastelee yrityksen maksuvalmiuden tilannetta rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden osalta. (Ikäheimo ym. 2019, 113–114). Current ratiossa vaihto-omaisuuden ajatuksena on, että varasto myydään vuoden sisällä, josta saadaan yritykselle tuloa velkojen kattamiseen (Koski 2017, 83). Molemmissa

tunnusluvussa arvon oltava mahdollisimman korkea, jotta yrityksen likviditeetti eli maksuvalmius on hyvä (Ikäheimo ym. 2019, 113–114). Hyvän tason quick ratio arvo on yli 1 ja current ratio arvo yli 2 (Jormakka ym. 2021, 147).

### 3.3 Kustannus- ja investointilaskenta

Yrityksen on oleellista kartoittaa omat kustannukset ja kustannuslaskennan tavoitteena onkin antaa tietoa johdolle tuotekehitykseen sekä tuotevalintaan koskevaan päätöksentekoon (Jormakka ym. 2021, 208). Yrityksen toiminnan kannattavuuden selvittämiseksi on tunnistettava kustannukset, jotka yleisesti jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin (Tenhunen 2013a). Kustannuslaskenta määrittää kustannukset tuotteille tai palveluille, prosesseille tai toimintoille, eri kustannuspaikoille, asiakkaille sekä projekteille. Perinteinen kustannuslaskenta lähtee käyntiin määrittelemällä kustannukset lajikohtaisesti, josta ne kohdistetaan kustannuspaikoille, jonka pohjalta tuotteen ja palvelun kustannukset määrittyvät. Haastavin osuus onkin hahmottaa tietyn osa-alueen aiheuttamat kustannukset. (Jormakka ym. 2021, 208.)

#### *Kustannuslaskenta*

Kustannusten laskenta voidaan jaotella monin tavoin, perinteisesti ne jaotellaan kolmeen osa-alueeseen: kustannuslajilaskentaan, kustannuspaikkalaskentaan ja suoritekohtaiseen laskentaan. (Jormakka ym. 2021, 209; Tenhunen 2013a). Kustannuslajilaskenta tarkoittaa kustannusten kartoittamista lajeittain kustannuskauden aikana (Jormakka ym. 2021, 209). Yrityksessä on erilaisia tuotannontekijöitä tuotteiden valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen ja ne voidaan ryhmitellä esimerkiksi työkustannuksiin, ainekustannuksiin sekä muihin lyhyt- ja pitkävaikutteisiin kustannuksiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 84; Tenhunen 2013a). Työkustannukset koostuvat henkilöstöstä johtuvista kustannuksista, raaka-ainekustannuksista ja muista tuotannon kustannuksista kuten vuokra, edustusmenot, sähkö ja muut pitkävaikutteiset kustannukset kuten poistot ja korot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 84–86.) Kustannuspaikkalaskenta tarkoittaa kustannusten jakamista omiin kustannuspaikkoihin kuten valmistukseen, hallintoon ja markkinointiin. Kustannuspaikkalaskennassa kustannuksia ja kannattavuutta seurataan omissa yksiköissään.

Suoritekohtaisessa laskennassa kohdistuu tuotteelle tai palvelulle kustannuspaikkojen kustannukset. (Jormakka ym. 2021, 209.)

Kannattavuutta määriteltäessä arvioidaan kustannusten ryhmittely sen mukaisesti, onko kustannus suunnattu kaikille osastoille ja tuotteille vai johonkin tiettyyn laskentakohteeseen. Vaikka tuotannon määrä muuttuisi, ei sillä ole vaikutusta yrityksen yhteisiin kustannuksiin mutta laskentakohteen kustannukset vaihtelevat tuotannon määrän mukaisesti. Erilaisten laskelmien avulla pystytään ennakoimaan tuotannon määrien vaihtelut. Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, sillä periaatteella että muuttuvat kustannukset vaihtelevat toiminnan mukaan, kun taas kiinteät kustannukset pysyvät lähes samoina toiminnasta riippumatta. (Eklund & Kekkonen 2014, 50–52.) Yritys pääsee tekemään päätöksiä kustannuslaskelmien avulla muun muassa hinnoitteluun, toiminnan tehostamiseen ja ohjaamiseen sekä ulkoistamispäätöksiin (Tenhunen 2013a).

### *Investointilaskelmat*

Investoinnit yrityksissä on yleensä suuri kustannuserä ja se vaikuttaa monien vuosien ajan tulokseen, jonka vuoksi hankintojen osalta on oleellista suunnitella niiden kannattavuutta. Investoinneilla pyritään usein tuottamaan katetta ja niiden hankinta tulisi kattaa myyntituotoilla, jolloin se vaikuttaa tuotteiden hinnoitteluun. (Eklund & Kekkonen 2014, 128.) Pitkän aikavälin investointi tarkoittaa yleensä yli vuoden investointia (Gazely & Lambert 2006, 38). Investoinnin kohteita on esimerkiksi tehtaat, kiinteistöt, koneet, laitteet, kalustot ja tuotekehitys sekä tietojärjestelmät (Ikäheimo ym. 2019, 174).

Yritys ei yleensä pärjää pelkästään tulorahoituksella investointien hankinnoissa vaan se tarvitsee lisäksi pääomarahoitusta saadakseen tulokset voitollisiksi ja kaikki kustannukset katettua. (Eklund & Kekkonen 2014, 129–138; Pellinen 2017, 88.) Esimerkiksi aloittavilla yrityksillä ei alkuvaiheessa tavallisesti ole tulorahoitusta ollenkaan. Investointien suunnitteluun voidaan hyödyntää investointibudjettia, joka auttaa suunnittelemaan tulevia investointeja. Investointien on tarkoitus vaikuttaa yrityksen toimintaan esimerkiksi lisäämällä tuotantokapasiteettia, uudistaa tuotantotiloja tai tuotantomenetelmiä tuottaen lisää myyntituottoa tai vähentämällä kustannuksia. Kannattava investointi

käyttöaikanaan tuottaa enemmän kuin aiheuttaa menoja, ja kannattavuuden arviointiin investointilaskelma soveltuu hyvin. (Eklund & Kekkonen 2014, 129–138.)

Investointilaskelmia on muun muassa takaisinmaksuajan menetelmä ja nykyarvomenetelmä. Investoinnin takaisinmaksuajan menetelmä määrittelee missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin tuottamalla tuottoja enemmän kuin investoinnin hankintameno itse on. Investoinnin takaisinmaksuajan on oltava lyhyempi kuin mitä investointia on suunniteltu pidettävän. Toinen menetelmä on investoinnin nykyarvo, jolla selvitetään, onko investointi kannattavaa. Investoinnin nykyarvossa diskontatut nettotuotot on oltava nolla tai sitä suurempi. (Eklund & Kekkonen 2014, 129–138.)

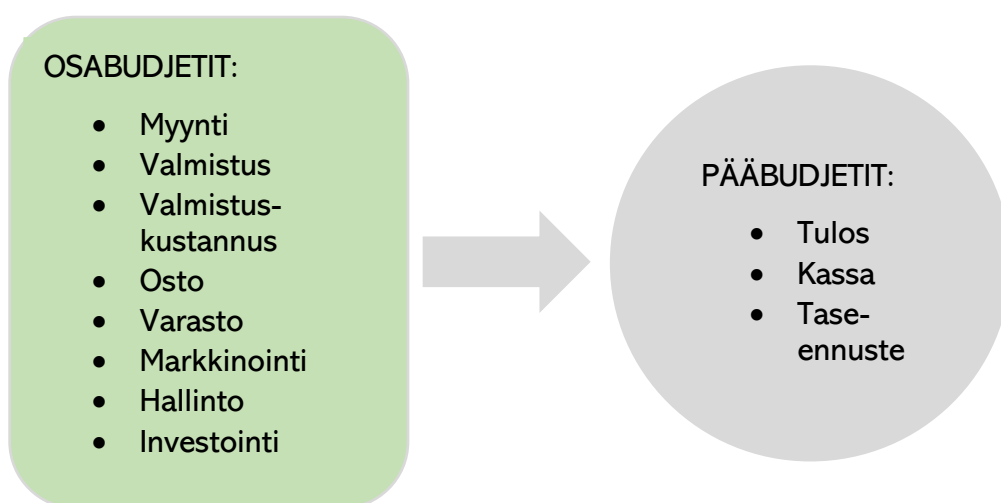
### **3.4 Budjetointi ja maksuvalmius**

Pitkän aikavälin suunnitteleminen on välttämätöntä menestystä tavoitteleville yrityksille jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Budjetoinnilla tehdään lyhyen aikavälin suunnittelua strategisen suunnittelun pohjalta. Strateginen suunnittelu on yleensä yli viisi vuotta kestävää suunnittelua eli pidemmän tähtäimen suunnittelua. (Jormakka ym. 2021, 186.) Taktisessa suunnittelussa tarkastellaan vuositasolla suunnittelua, jossa tärkein työväline on vuosibudjetti. Vuosibudjetti laaditaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti sisältäen tavoitteet, resurssit ja toiminnot. Operatiivinen suunnittelu käsittää jokapäiväisen suunnittelun, joka tehdään taktisen vuosibudjetin pohjalta ja kamalla se lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 167.)

Budjetti antaa yritykselle tukea toiminnan suunnitteluun ja tarkkailuun (Tenhunen 2013b). Budjetissa tarkastellaan yrityksen käytettävissä olevia resursseja, työtehtävien jakautumista sekä aikatauluja. Budjetti tarkoittaa tietyn ajanjakson numeroitua toimintasuunnitelmaa ja se laaditaan yleisesti seuraavalle tilikaudelle tai vuodelle. Pelkkä budjetin suunnittelu ei riitä, vaan budjettiseuranta on merkittävä vaihe budjetoinnissa. Budjetti tarkoittaa tavoitetta, jota seurataan yleensä kuukausittain vertailemalla tuloksia. Myynnin ja myyntikatteen avulla voidaan seurata päivittäin tai viikoittain, kuinka budjetti toteutuu. Budjetointi pitää sisällään budjettien laadintaa ja käyttöä, erojen analysointia ja korjaavia toimenpiteiden tarpeen havainnointia. (Jormakka ym. 2021, 186–187.)

Tenhunen (2013b) toteaa, että budjetoinnilla pystytään myös kehittämään, vertailemaan ja valitsemaan erilaisia toimintavaihtoehtoja. Budjetointi ohjaa tavoitteelliseen suunnitteluun, valvontaan sekä johtamiseen (Jormakka ym. 2021, 186).

Budjetteja on kahdenlaisia: osabudjetteja ja pääbudjetteja. Kuvassa 3 on kuvattu mitä kuuluu osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Eri yrityksien toiminnan laatu ja laajuus määrittelee osabudjettien määrän. Ja pääbudjetit pysyvät yleensä samana kaikissa organisaatioissa eli tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Osabudjettien yhteenvedoista laaditaan organisaation pääbudjetit (Tenhunen 2013b.) Budjetointijärjestelmässä kuvaillaan, minkälaisia osaja pääbudjetteja yrityksessä laaditaan ja kuinka ne linkittyvät toisiinsa. Budjetointijärjestelmä määrittelee, miten prosessi etenee sekä kuka vastaa mistäkin. Järjestelmässä on vaihtelevuutta riippuen organisaatiosta. (Jormakka ym. 2021, 187.)



Kuva 3. Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka ym. 2021, 187)

Vuodelle tai tilikaudelle laaditun budjetin seurannalla tavoitellaan asetetuissa tavoitteissa pysymistä. Budjettiennusteiden laatimista eteenpäin tietylle ajankaksolle kuten 12 kuukaudelle kutsutaan rullaavaksi ennustamiseksi, jolloin se laaditaan aina tietylle ajalle eteenpäin sitoutumatta tilikauteen. Rullaava ennuste on yrityksen kokoaikainen pitkän ajan ennuste eteenpäin, jossa tietoja päivitetään toteutuneiden lukujen mukaan huomattavasti useammin kuin tavalisen budjetin osalta. Tätä rullaavaa ennustetta on hyödynnetty usein silloin,

kun on koettu, että perinteinen budjetointi on koettu raskaaksi ja aikaa vieväksi. (Jormakka ym. 2021, 197.)

### *Osabudjetit*

Osabudjettien määrä ja sisältö vaihtelee yrityksittäin, jotka tavallisesti laaditaan myyntiin, ostoon, kiinteisiin kustannuksiin, valmistukseen, markkinointiin, varastoon, henkilöstöön, hallintoon ja investointiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 171). Liiketoiminnan turvaavin tekijä eli myynti on ensimmäinen budjetti, josta aloitetaan (Jormakka ym. 2021, 187; Tenhunen 2013b).

Myynnin ennusteella pystytään arvioimaan muita toimintoja yrityksessä. Myyntibudjetti pohjautuu nykyiseen myyntiin sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen ennusteisiin. Ennusteet arvioidaan esimerkiksi markkinatutkimuksen tai kokemuksen pohjalta. Kun myyntibudjetti on laadittu, siirrytään valmistuksen ja sen kustannusten budjetin laatimiseen. Valmistusmäärä on riippuvainen alkuvarastosta ja toivotusta loppuvarastosta, jos halutaan lisätä valmistusmäärää pitää varaston kasvaa tai päinvastaisesti valmistusmäärän pienentäminen vaatii varaston pienentämistä. Myyntibudjetin ja valmistusbudjetin avulla laaditaan ostobudjetti, jolloin kartoitetaan ostettavien raaka-aineiden budjetointi. Ostobudjetilla arvioidaan koska ostettavat raaka-aineet ostetaan ja mihin hintaan. Myös ostobudjetissa varaston alku- ja loppuarvolla on merkitystä. (Jormakka ym. 2021, 187–189.) Ostobudjettien laatimisessa kartoitetaan euromääräisten ostojen lisäksi, kuinka paljon ostetaan eli ostoerät ja sen vaikutus ostohintaan (Eklund & Kekkonen 2014, 172).

Osabudjettina voi olla myös varastonbudjetti, jossa budjetointi tehdään halutun loppuvaraston mukaan. Kiinteisiin kustannuksiin voidaan laatia omat osabudjetit, joissa budjetoidaan kustannukset kuluittain esimerkiksi markkinointibudjetti, hallintokustannusbudjetti, henkilöstöbudjetti ja investointibudjetti. (Jormakka ym. 2021, 190.) Kiinteiden kulujen budjetointi toteutetaan edellisen kauden toteutuneiden lukujen mukaan ja arvioidaan resurssien tarve myynnin tavoitteiden mukaisesti. (Eklund & Kekkonen 2014, 174).

### *Pääbudjetit*

Tulosbudjetilla suunnitellaan yrityksen kykyä tuottaa voittoa eli kannattavuutta. Kannattava yritys tuottaa toiminnallaan enemmän tuloja kuin tuoton hankkimiseen käytetään menoja. Voittoa tavoitellaan omistajien toiveiden mukaisesti. Tulosbudjetin laatiminen tehdään joko tuloslaskelman tai katetuottolaskelman muotoon. Toiminnan määrä vaikuttaa muuttuviin kustannuksiin, kun taas kiinteät kustannukset eivät ole pääasiassa riippuvaisia valmistuksen tai myynnin määrään. Selkein keino vertailla tulosbudjettia toteutuneisiin lukuihin on, kun budjetti laaditaan virallisen tuloslaskelman muotoon. (Jormakka ym. 2021, 191.) Tulosbudjetti laaditaan yleensä suoriteperusteisesti neljännesvuosittain tai kuukausittain, joka helpottaa seurantaa (Ikäheimo 2019, 157).

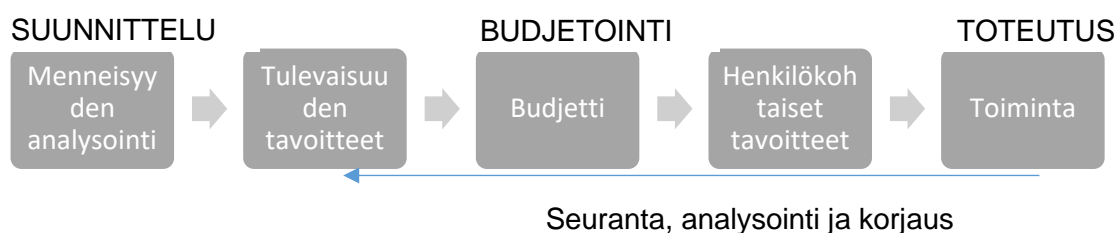
Kassabudjetti osoittaa maksuvalmiutta eli suunnitellaan rahojen riittävyttä. Yrityksen kyky suoriutua lyhytaikaisten maksusitoumusten erääntymisestä tarkoittaa maksuvalmiutta. Kassabudjetissa on kassaanmaksut ja kassastamaksu. Kassaanmaksuja ovat käteismyynnit, myyntisaamisten suoritukset, omistajien sijoitukset ja lainojen nostot. Kassastamaksut ovat käteisellä tehdyt ostot, ostovelkojen suoritukset, palkat, ennakonpidätykset ja sairaskorvaukset, arvonnlisävero, lainojen lyhennykset, kalustohankinnat, yksityisotot ja osingonmaksut. Kassabudjetissa voidaan eritellä varsinaisen toiminnan kassavirrat, johon ei kuulu muita toimintoja kuten lainojen nostoja ja lyhennyksiä, investointeja, veroja tai korkoja. Kassabudjetti poikkeaa muista budjeteista koska se laaditaan maksuperusteisesti ja muut suoriteperusteisesti. (Jormakka ym. 2021, 192–194; Ikäheimo 2019, 157.)

Tulosbudjetin ja kassabudjetin avulla laadittava tase-ennuste pohjautuu edellisen tilikauden taseeseen (Jormakka ym. 2021, 192–194; Ikäheimo 2019, 157). Tase-ennuste kertoo, siitä mikä on yrityksen taloudellinen asema budjetti kauden lopussa (Ikäheimo 2019, 157). Tase-ennusteella kartoitetaan rahoituksen tarve ja se kuvaa yrityksen omaisuuden ja pääoman määrän budjetit kauden lopussa. Virallisen taseen muotoa voidaan käyttää tase-ennusteissa. (Jormakka ym. 2021, 192–194.)



### *Budjetointiprosessi ja menetelmät*

Eklund & Kekkonen (2014, 167) kuvailee budjetointia prosessina, joka pitää sisällään budjetin suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun. Kuvassa 4. on kuvattu budjetoinnin prosessin eteneminen tehtävittäin. Budjetin laatimiseen on erilaisia menetelmiä (Eklund & Kekkonen 2014, 167).



Kuva 4. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen 2014, 167)

Ylimmän johdon asettamat tavoitteet jaetaan organisaatiossa alaspäin vastuualueille eli ylhäältä alas-mallia kutsutaan autoritaariseksi menetelmäksi. Päinvastaisessa asetelmassa eli alhaalta ylöspäin mallissa eli demokraattisessa menetelmässä määritellään budjettiehdotukset omalta vastuualueelta, ja lopulta nämä osabudjettiehdotukset kerätään budjetiksi koko yritykselle. Kolmantena ja yleisenä menetelmänä toimii autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä, jossa vastuussa olevat henkilöt omissa osa-alueissaan laatii budjetit yhdessä ylimmän johdon kanssa. Budjettiehdotuksia varten tulee esimerkiksi johdolta tavoitteet kannattavuuteen ja myyntiin, jonka pohjalta tehdään budjetit tavoitteisiin pääsemiseksi. (Jormakka ym. 2021, 196.)

### *Kassavirta- ja rahoituslaskelmat*

Kassavarojen riittävyyden tarkastelu on oleellinen yritykselle, joka tekee tappiota, haluaa kasvaa tai tekee suuria investointeja tulevaisuuteen. Kassavirta- ja rahoituslaskelmien avulla pystytään suunnittelemaan yrityksen rahoitusta. Rahoituslaskelma edellytetään suurimmilta yrityksiltä mutta se on erittäin hyödyllinen muillekin yrityksille koska siitä saadaan tukea yrityksen johtamiseen. (Koski 2017, 87–90.) Rahoitus-, kassavirta- ja rahavirtalaskelmat kuvaavat samaa asiaa eli yrityksen kassaan tulevia ja meneviä rahavirtoja laskentajakson ajalta (Ikäheimo ym. 2019, 70).

Rahoituslaskelma tarkoittaa yrityksen tilikauden rahavirtojen laskelmaa, joka kertoo varojen hankinnasta ja niiden käyttämisestä (Koski 2017, 87). Ikäheimo ym. (2019, 70) taas toteavat rahoituslaskelman kuvaavan yrityksen kautta kulkevista rahojen määristä ja rakenteesta. Rahoituslaskelma sisältää kolme rahavirtaa eli liiketoiminta, investointi ja rahoitus (Koski 2017, 87; Ikäheimo ym. 2019, 70). Liiketoiminnan rahavirralla nähdään yrityksen liiketoiminnasta tuotettujen rahavarojen riittävyys toiminnan ylläpitämiseen, oman pääoman sijoittajille maksettaviin tuottoihin, uusiin investointeihin ja lainojen takaisin maksuun hyödyntämättä ulkopuolisia rahoituslähteitä. Investointi rahavirralla selviää, kuinka rahavirtoja on käytetty tulevan rahavirran kerryttämiseen pitkällä aikavälillä. Rahoituksen rahavirralla nähdään muutokset omassa ja vieraassa pääomassa tilikauden aikana. (Koski 2017, 87.)

Kassavirtalaskelman avulla varmistetaan, että yrityksellä on maksuvalmiutta. Pelkästään maksuvalmiuden tunnusluvuilla ei saada täysin todellista kuvaa rahavirtojen epäsäännöllisyyden vuoksi. Esimerkiksi yritys, joka haluaa kasvattaa myyntiä reilusti nykyisestä, saa se kassavirtalaskelmasta selvyuden kuinka paljon kustannukset voivat kasvaa niin, ettei se vaaranna maksukykyä. Lisäksi kassavirtalaskelmalla pystytään ohjaamaan myyntiä etenkin, jos yrityksessä ei tunneta myynninprosessia tai myyntiä ei ole tasaisesti. (Koski 2017, 93–95.) Kassavirtalaskelman kertomalla maksuvalmiudella yritys pystyy tekemään erilaisia ratkaisuja, miten myyntiä toteutetaan ja palveluja tai tuotteita hinnoitellaan niin että myynti pysyisi tasaisena (Koski 2017, 101). Kassavirtalaskelmalla selviää yritykselle mitkä toiminnot tuovat rahaa ja mihin rahaa menee (Koski 2017, 107). Ikäheimo ym. (2019, 70) tarkentaa rahavirtalaskelman hyödyiksi arviointia, miten yrityksessä pystytään kerryttämään varoja ja minne kerätyt rahat menevät.

### **3.5 Kannattavuus, katetuottolaskenta ja hinnoittelu**

Yritystoiminnan edellytyksenä on kannattava liiketoiminta, jonka perustana on tuottojen ja kustannusten määrä. Tuottojen tulisi kattaa kustannukset, joten tuottoja on oltava enemmän kuin kustannuksia. Kannattavuutta voidaan mitata monesta kannasta eri tunnusluvuilla, joita on muun muassa myyntikate, käyttökate, liiketulos ja kokonaistulos. (Eklund & Kekkonen 2014, 72–73.)

Ikäheimon (2019, 109) mukaan kannattavuuden arviointiin on kaksi tapaa: absoluuttinen luku tai suhteellinen luku tuloslaskelman tai taseen eriin.

Yksi yrityksen keskeisin kannattavuuden tunnusluku on yleensä kokonaistulos, joka yleensä lasketaan tilikaudelta. Kokonaistulos kertoo mitä yrityksen omistajille jää, kun kaikki kustannukset on vähennetty tuotoista. Pelkkä kokonaistulos ei riitä päätöksien tueksi, vaan siihen tarvitaan paljon muitakin kannattavuuden tunnuslukuja. Liiketulos on kannattavuuden tunnusluvuista varsinaista liiketoiminnan kannattavuutta kuvaava tunnus. Liiketulos kertoo liiketoiminnan kannattavuudesta huomioimatta yrityksen toiminnan rahoitusta tai verojen maksua. Käyttökate on yleinen kannattavuuden tunnusluku, joka kertoo yritystoiminnan kannattavuuden huomioimatta yrityksen rahoitusrakennetta ja investointeja. Yksi keskeinen kannattavuuden tunnusluku on myös myyntikate, joka kertoo myytävän tuotteen tai palvelun kannattavuudesta eikä niinkään yritystoiminnan kannattavuudesta. (Eklund & Kekkonen 2014, 72–73.)

#### *Katetuottolaskenta*

Kun halutaan kartoittaa yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta, on siihen hyödyllisin menetelmä katetuottolaskenta. Katetuottolaskennassa keskitytään yrityksen eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuuteen eri ajanjaksoina. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennassa ajattelu perustuu myös siihen, että muuttuvat yksikkökustannukset ovat samat siitä huolimatta, kuinka monta tuotetta valmistetaan sekä kiinteät kustannukset pysyvät samana, vaikka valmistettavien tuotteiden määrä vaihtelisi. Katetuottolaskennassa käytetään erilaisia tunnuslukuja, kuten katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. (Eklund & Kekkonen 2014, 77–84.)

Katetuottolaskennan tunnusluvuista yleisin on katetuotto. Voitollisen tuloksen edellytyksenä on se, että kiinteiden kustannusten on oltava vähemmän kuin katetuotto. Yleensä vertailussa hyödyllisempi ja selkeämpi menetelmä euro-määräiseen mittariin verrattuna on prosenttimääräinen mittari. (Eklund & Kekkonen 2014, 77–84.) Kriittinen piste eli KRP antaa vastauksen, miten yritys pääsee nollatulokseen eli tuotoilla katetaan kustannukset muttei tehdä voittoa (Eklund & Kekkonen 2014, 77–84; Järvenpää ym. 2017, 102). Kriittinen piste

on hyödyllinen erityisesti siinä tilanteessa, kun halutaan tietää paljon pitää myydä lisää, jos kiinteät kustannukset nousevat. Varmuusmarginaalilla kartoitetaan toteutuneiden myyntien ja kriittisen pisteen myyntituottojen erotus. Varmuusmarginaali antaa siis vastauksia siihen paljon myyntituottoja voidaan laskea, ettei tulos käänny negatiiviseksi tai vastaavasti kuinka paljon nykyisten myyntituottojen on noustava, että tuotoilla katetaan kustannukset muttei tehdä voittoa. (Eklund & Kekkonen 2014, 77–84.)

#### **4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS**

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja esiintyy nimellä Tilitoimisto X. Tilitoimisto X on osakeyhtiö, joka on pk-yritys. Tilitoimisto X:ssä laadinta hetkellä työskentelee noin pari kymmentä taloushallinnon ammattilaista. Yritys on perustettu 2000 luvun alkupuolella ja on ajansaatossa kasvanut henkilöstömäärältään huomattavasti. Tilitoimisto X kuuluu konserniin, johon kuuluu useampi tilitoimisto eri paikkakunnalta. Tilitoimisto X:n palveluihin kuuluu muun muassa osto- ja myyntireskontra, kirjanpito, palkanlaskenta, tilintarkastus sekä talouspäällikkö- ja controller-palvelut.

Tilitoimisto X:n päätoimiala on tilitoimistot sekä toisena toimialana on myös yrityspalvelut. Toimialaluokitus on 69201 kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu. (Fonecta 2021.) Tilitoimisto X on auktorisoitu tilitoimisto, tarkoittaen että yrityksessä on tarkastettu toimintatavat, järjestelmät sekä osaaminen. Lisäksi auktorisoidulla tilitoimistolla henkilöstö on koulutettua ja osaamista ylläpidetään. (Taloushallintoliitto 2018a.) Auktorisoidulla tilitoimistolla on käytössään luotettavat järjestelmät, kirjalliset sopimukset, vastuuvakuutus ja toimintaa valvotaan säännöllisesti. Auktorisoidulla tilitoimistolla on myös KLT:n suorittaneita ammattilaisia, joka tarkoittaa kirjanpidon- ja laskentatoimen perustutkintoa. (Talouskuutio 2018.)

Tilitoimiston tarjoamat palvelut koostuvat ulkoisesta ja sisäisestä laskentatoimesta. Ulkoinen kirjanpito koostuu pääosin lakisääteisestä kirjanpidosta, palkanlaskennasta sekä osto- ja myyntireskontrasta. Tilitoimisto X on laajentanut toimintaansa vähitellen perinteisten palveluiden lisäksi myös sisäisen laskentatoimen palveluihin. Palvelut tilitoimistossa on räätälöity jokaiselle asiakasyritykselle tarpeiden mukaisesti. Tilitoimisto X:llä on käytössään useita erilaisia

kirjanpidon ohjelmistoja kuten Fennoa, Visma Fivaldi ja Netvisor, joista on helpposti saatavilla erilaisia tunnuslukuja ja raportteja asiakkaiden tarpeisiin. Tilitoimisto X tarjoaa tälläkin hetkellä asiakkailleen yrityskohtaisesti erilaisia sisäisen laskentatoimen raportteja päätöksenteon tueksi.

Sisäisen laskentatoimen asiantuntijapalveluiden tarve on kasvanut viime vuosien aikana huomattavasti yritysten jatkuvan toimintaympäristön muutoksien vuoksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197). Tilitoimistoilta edellytetään nykyisin entistä ammattitaitoisempaa osaamista ja työ muuttuu jatkuvasti perinteisen kirjanpidon sijasta konsultoivaksi toiminnaksi. Sisäisen laskentatoimen asiantuntijapalveluiden tarjoaminen Tilitoimistossa X on vielä alkuvaiheessa. Tilitoimistolla on kuitenkin hyvät valmiudet palvelun tarjoamiseen kokeneen ja ammattitaitoisen henkilöstön kanssa.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tutkimusmenetelmät luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ensin teoriaan perustuen. Tutkimusmenetelmät on jaettu luvussa määrällisiin ja laadullisiin. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen aineiston hankintaa ja aineiston analyysia.

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksella tuotetaan uusia asioita ja tietoa, joita hyödynnetään käytännön tasolla (Toikko & Rantanen 2009, 19). Kehittämistarpeet tai muutosten tavoittelu organisaatiossa ovat usein syynä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käynnistymiseen. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla ratkaistaan ongelmia sekä luodaan uusia ideoita, käytäntöjä, palveluita tai tuotteita. Uusi tieto ja ratkaisut kehittämistyössä täydentävät jo olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Opinnäytetyöllä oli kolme tutkimusongelmaa, onko sisäisen laskentatoimen palvelulle tilitoimiston tarjoamana kysyntää, millaisia sisäisen laskentatoimen palveluja asiakkaat haluavat tai kokevat tarpeelliseksi sekä kuinka asiakkaat toivoisivat palvelun hinnoiteltavan. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita sisäisen laskentatoimen palvelun toteuttamiseen, jonka vuoksi se toteutettiin tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimus sopii parhaiten kehittämistyöhön, jossa on tarkoitus tuottaa kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa tutkitavasta tapauksesta yksityiskohtaisesti todellisen tilanteen mukaisesti. Tapaustutkimus antaa vastauksia siihen, miten tai miksi jokin tapahtuu sekä tuottaa uutta tietoa kehittämistä varten. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita menetelmiä yhdessä, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen ja laaja kuva (Ojasalo ym. 2015, 55). Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruu menetelminä käytettiin määrällistä ja laadullista menetelmää yhdistelmänä. Tapaustutkimus soveltui työhön parhaiten koska haluttiin selvittää sisäisen laskentatoimen kysyntää ja tuottaa tutkimuksella kehittämisehdotuksia esiin nousseeseen tarpeeseen. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 104.) Määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistämistä kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi, jossa voidaan toteuttaa erilaisia tapoja. Laadullisen menetelmän tuloksia voidaan käyttää muun muassa esimerkkeinä tai oletuksina määrällisen menetelmien tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.)

Kvantitatiivinen menetelmä perustuu usein numeroihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25). Määrällisen tiedonkeruumenetelmän tavanomainen tapa on lomakekysely tai -haastattelu, jossa kohdistetaan isommalle vastaajajoukolle samat kysymykset (Ojasalo ym. 2015, 104). Kyselytutkimuksen hyötyjä on muun muassa kerätä laaja aineisto, joka toteutuu nopeasti. Kyselytutkimuksen heikkous näkyy usein tiedon pinnallisuutena sekä vastaajien luotettavuuden epävarmuutena. Kvalitatiivinen menetelmä on taas syvällisempää mutta sitä ei voi kovinkaan helposti yleistää. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

## **5.2 Aineiston hankinta ja analysointi**

Laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastattelu soveltuu hyvin, kun tahdotaan syvällisempää tietoa kehittämistehtäviin. (Ojasalo ym. 2015, 105–106.) Puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua on hyvä hyödyntää silloin kun

tutkimuksen kohdetta ei aluksi tunneta kunnolla ja halutaan antaa vastaajille mahdollisuus vastata omin sanoin. Vaikka teemahaastattelussa teemat ja kysymykset on suunniteltu tarkoin jo ennen haastattelua niin niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun etenemisen mukaisesti. Teemahaastattelussa on mahdollisuus myös jättää joitakin ennalta määritettyjä kysymyksiä kokonaan pois, jos ne eivät osoittaudu soveltuviksi tai esittää täysin uusiakin kysymyksiä, jos niille osoittautuu tarvetta haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Haastattelijan on tärkeää synnyttää haastateltavaan luottamus, joka edesauttaa kysymyksiin vastaamista. Haastattelun etuna on muun muassa haastattelijan mahdollisuus oikaista väärinymmärrykset tai selventää kysymysten muotoilua. Haastattelussa vastaukset saadaan nopeasti ja tarkkailemalla haastattelija voi tehdä havaintoja haastateltavasta. (Heikkilä 2014, 63.)

Kysely toteutuu nopeasti ja tehokkaasti, josta saadaan usein laaja aineisto. Kyselyn toteuttamisen edellytyksenä kuitenkin on, että aiheesta löytyy jo tarpeeksi etukäteen teoriaa, jotta kysymyksien laatiminen on helpompaa. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Kyselylomakkeen vastausprosenttiin vaikuttavat muun muassa kohderyhmä, aihe, kysymysten lukumäärä, kyselylomakkeen ulkoasu, laaditaanko saatekirje ja motivoidaanko vastaajia esimerkiksi palkinnolla. Tyypillinen vastausaika kyselylomakkeelle on yleensä 7–10 vuorokautta, koska pidempään auki oleva kysely saatetaan usein unohtaa. (Heikkilä 2014, 63.)

Aineiston arviointi on kehittämistyössä selkein toiminta. Aineisto tulee analysoida jo prosessin aikana. Kerätyllä aineistolla pohditaan tarkasti toimintaa, siihen vaikuttavia tekijöitä ja tavoitteita. Prosessin aikana on jatkuvasti palattava tavoitteeseen ja muistettava edetessä tavoitteessa pysyminen. (Toikko & Rantanen 2009, 82–83.)

Aineiston hankinnassa päätettiin käyttää kyselytutkimusta, jotta saadaan aineistoa laajasti tutkimuskohteesta ja kysely kohdistettiin lopulta jo olemassa oleviin toimeksiantajan asiakkaisiin. Alun perin oli tarkoitus tavoittaa vielä laajempi aineisto keräämällä tuloksia suuremmalta vastaajakunnalta koko Suomen alueelta mutta tämä osoittautui kuitenkin liian haastavaksi koska ei ollut suoraa kanavaa, jossa vastaajat tavoitettaisiin. Vastaajat rajattiin tilitoimiston olemassa oleviin asiakkaisiin, jossa vastaajien yritysmuotoina oli muun muassa osakeyhtiöt, elinkeinonharjoittajat, kommandiitti- ja avoimet yhtiöt.

Kyselyn kohdistaminen jo olemassa oleviin asiakkaisiin nähtiin myös asiakas-tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Kyselylomake aloitettiin kartoittamalla tutkimusongelmiin kohdistuvat kysymykset ja muotoilemalla siihen soveltuva kyselylomake (Liite 1). Kyselylomake kävi useasti tarkastuksessa niin toimeksiantajalla kuin ohjaavalla opettajalla.

Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, jossa julkinen linkki jaettiin toimeksiantajan kautta sähköpostilla asiakkaille. Kyselylomakkeen yhteydessä lähetettiin saatekirje, jossa oli tarkasti ja selkeästi esitetty kyselyn tarkoitus ja tavoite. Kyselylomake lähetettiin 301 asiakkaalle ja vastausaikaa oli yksi viikko. Kyselyyn tuli vastauksia 15 kappaletta, joka on kohdejoukosta 4,9 %. Kyselyn vastaajien määrä jäi huomattavasti odotettua vähemmäksi. Vaikka tiedostettiin että vastaajakunta oli yrittäjiä, joilta ei välttämättä löydy aikaa vastaamiseen. Tulosten analysointi vaiheessa tiedot siirrettiin Webropolista SPSS-ohjelmaan lopullista analysointia varten. Koska aineisto jäi hyvin vähäiseksi vastaajamäärän ollessa vain 15 ei myöskään ristiin analysointia aineistosta pystytty tekemään. Aineisto analysoitiin ja tulokset laadittiin SPSS-ohjelmalla julkaisukelpoiseen kuntoon. Tuloksissa huomioitiin vähäinen vastaajamäärä ja tulkintaa tehtiin sen pohjalta.

Laadullisen menetelmän aineistoa päädyttiin keräämään teemahaastattelulla, jossa oli valmiiksi määritelty teemat perustuen tutkimusongelmiin, johon haastattelu pohjautui (Liite 3). Haastattelu toteutettiin kahdelle eri yritykselle, jotka valikoituivat sen pohjalta, että ne soveltuivat parhaiten tutkimukseen yritysten tilanteen ja koon mukaisesti. Haastateltavat olivat myös toimeksiantajan olemassa olevia asiakkaita, joilta kysyttiin osallistumista tutkimukseen. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa 3–4 mutta lopulta haastattelu toteutettiin kahdelle asiakkaalle. Haastattelujen määrä osoittautui kuitenkin tutkimukseen riittäväksi ja niistä nousi esiin jonkin kerran yhtäläisyyksiä, jotka tukivat toisiaan tietyissä osa-alueissa. Teemahaastattelut tapahtuivat yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä molempien yritysten yhteyshenkilöiden kanssa. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet litteroitiin eli puhtaaksi kirjoitettiin tuloksien keräämistä ja analysointia varten. Puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja vertailtiin toisiin ja pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä toisistaan. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta tarkastaa litteroitu teksti ennen tuloksien läpikäymistä. Haastatteluja ensin vertailtiin keskenään ennen tuloksien kirjaamista ja analysointia.

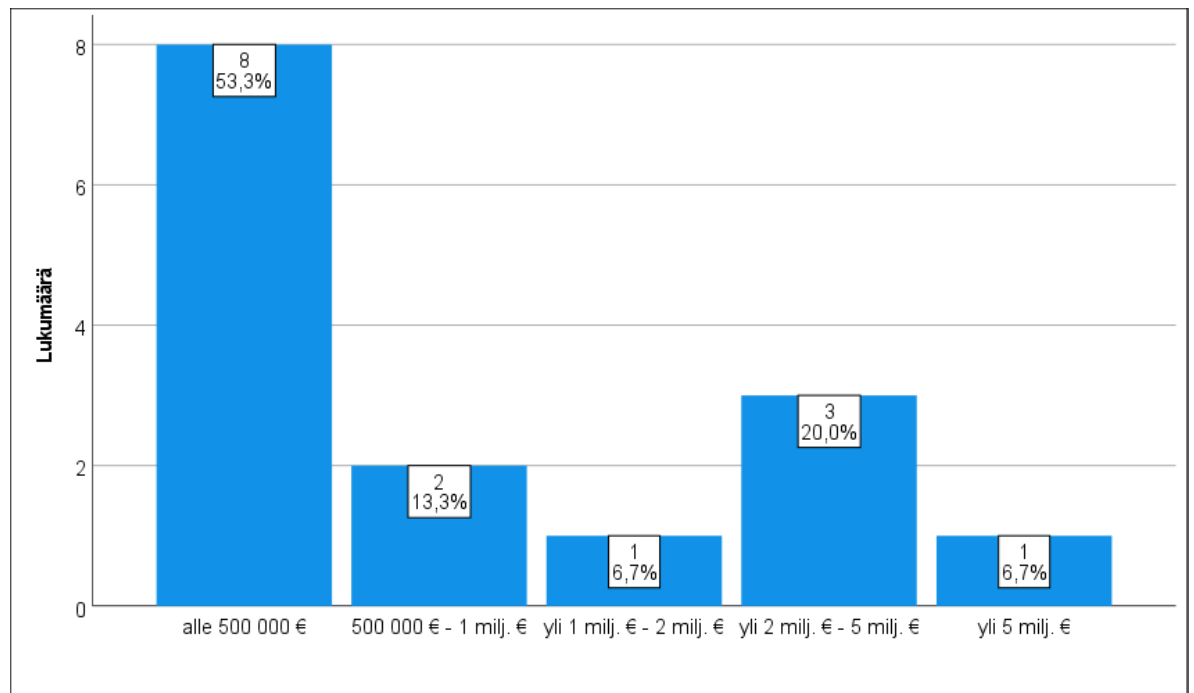


## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen ja teemahaastatteluiden tuloksia. Ensimmäiseksi käydään läpi vastaajien yritysten perustietoja, josta edetään yrityksen taloudelliseen toimintaan, palvelun sisältöön ja viimeiseksi hinnoitteluun. Luvussa käsitellään kyselylomakkeen ja teemahaastatteluiden tuloksia aihealueittain.

### 6.1 Yrityksen perustiedot

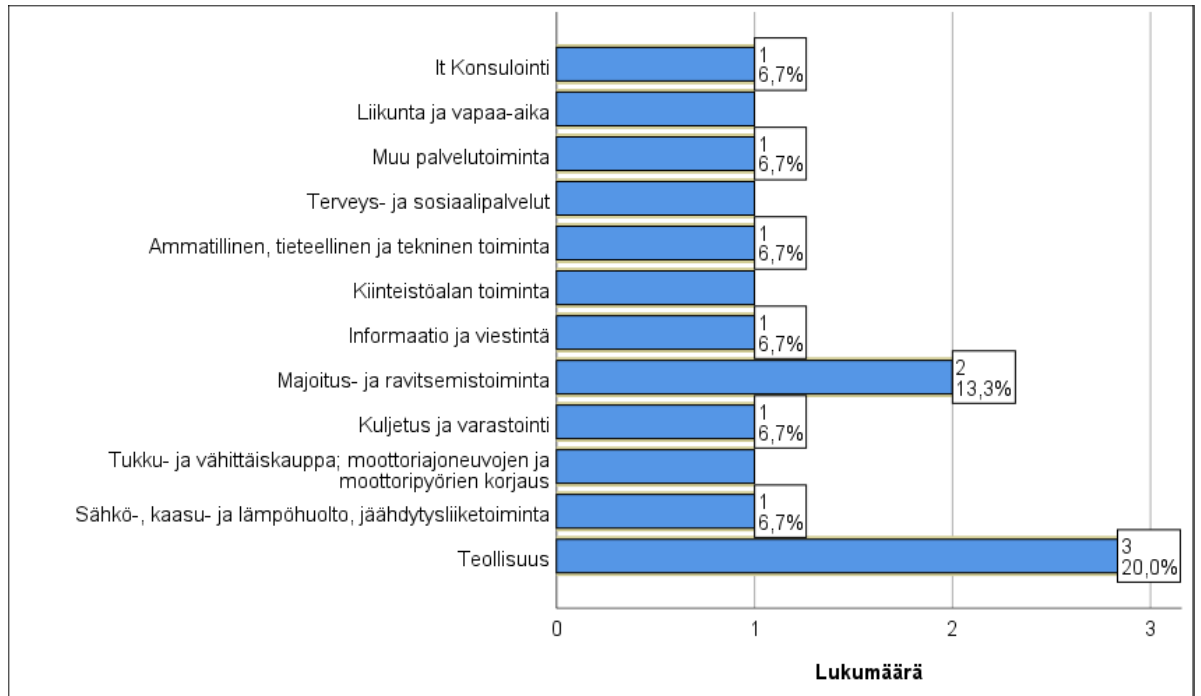
Kyselyssä kartoitettiin ensin vastaajien yritysten perustietoja, kysymällä yritysmuotoa, liikevaihtoa, toimialaa ja henkilöstömäärää. Taulukosta 1 on nähtävissä, että vastaajista suurin osa eli 11 oli osakeyhtiöitä, tämän lisäksi kaksi vastanneista yrityksistä oli kommandiittiyhtiöitä ja yksi vastanneista yrityksistä yhdistys (Liite 2/1). Kuvassa 5 on esitetty vastaajien jakauma kysyttäessä yrityksen liikevaihtoa. Vastaajien yrityksen liikevaihtoon yli puolet vastasi yrityksen liikevaihdon olevan alle puoli miljoonaa euroa. Muiden vastaajien kesken oli kuitenkin hajontaa liikevaihdon osalta jonkun verran. (Taulukko 2, liite 2/1.)



Kuva 5. Yrityksen liikevaihto vastaajien jakauma.

Vastaajista suurimmalla osalla eli 66,7 % työskenteli alle 10 henkilöä yrityksessä, mutta neljän vastaajan yrityksessä henkilöstöä oli 10–25 henkeä.

Lisäksi yhden vastaajan yrityksessä työskenteli huomattavasti enemmän henkilökuntaa. (Taulukko 3, liite 2/1.) Kuvassa 6 on esillä vastaajien jakauma yritysten toimialan jakaumasta.



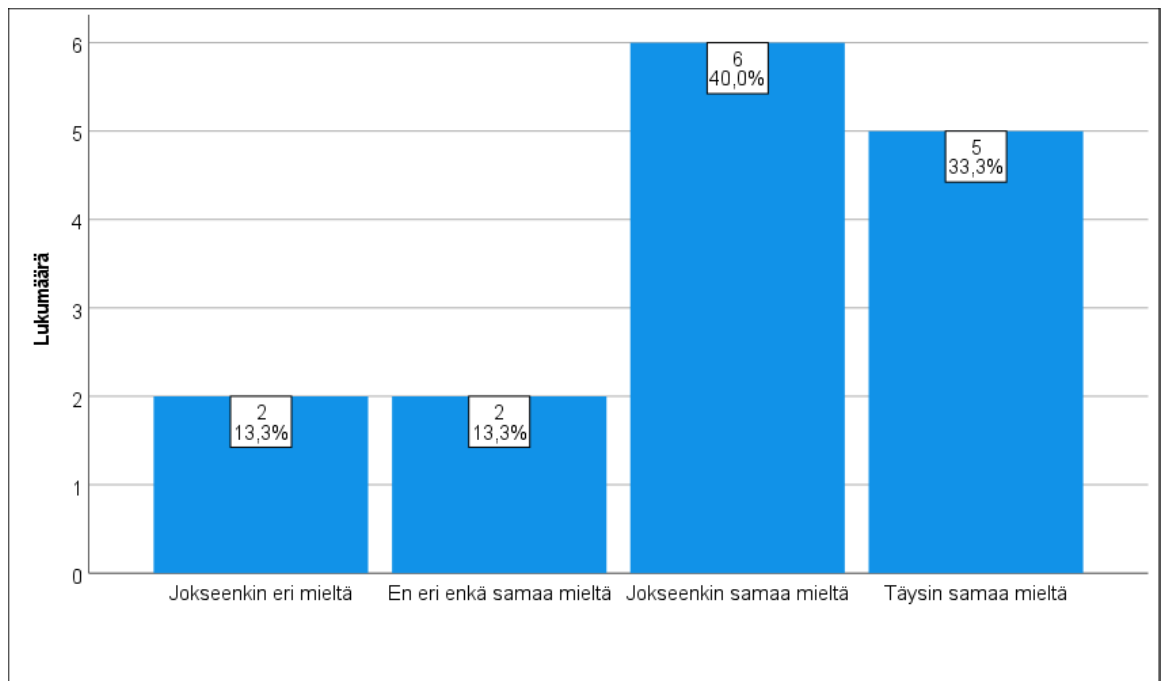
Kuva 6. Vastaajien yritysten toimialan jakauma.

Vastaajien osalta hajontaa eniten oli toimialan osalta, yritysten toimialoja oli monipuolisesti mutta teollisuus alalla toimivia yrityksiä osallistui kyselyyn eniten eli 20 % vastanneista (Taulukko 4, liite 2/2). Haastateltavat yritykset olivat molemmat osakeyhtiöitä ja myös liikevaihto kummallakin ylittyi yli 5 miljoonaan euroon. Henkilöstömäärä molemmilla haastateltavilla oli alle 50 henkeä. Henkilön A yritys toimii rakentamisen alalla ja henkilön B yritys kaupan alalla. Henkilön A yritys on toiminut alalla jo noin 30 vuoden ajan. Myös henkilön B yritys on toiminut jo pitkään ja yritys on yli 40-vuotias. Yritys, jossa henkilö A työskentelee, toimii koko Suomen alueella ja henkilö B:n yrityksellä on useita toimipaikkoja Suomessa.

## 6.2 Yritysten taloudellinen toiminta

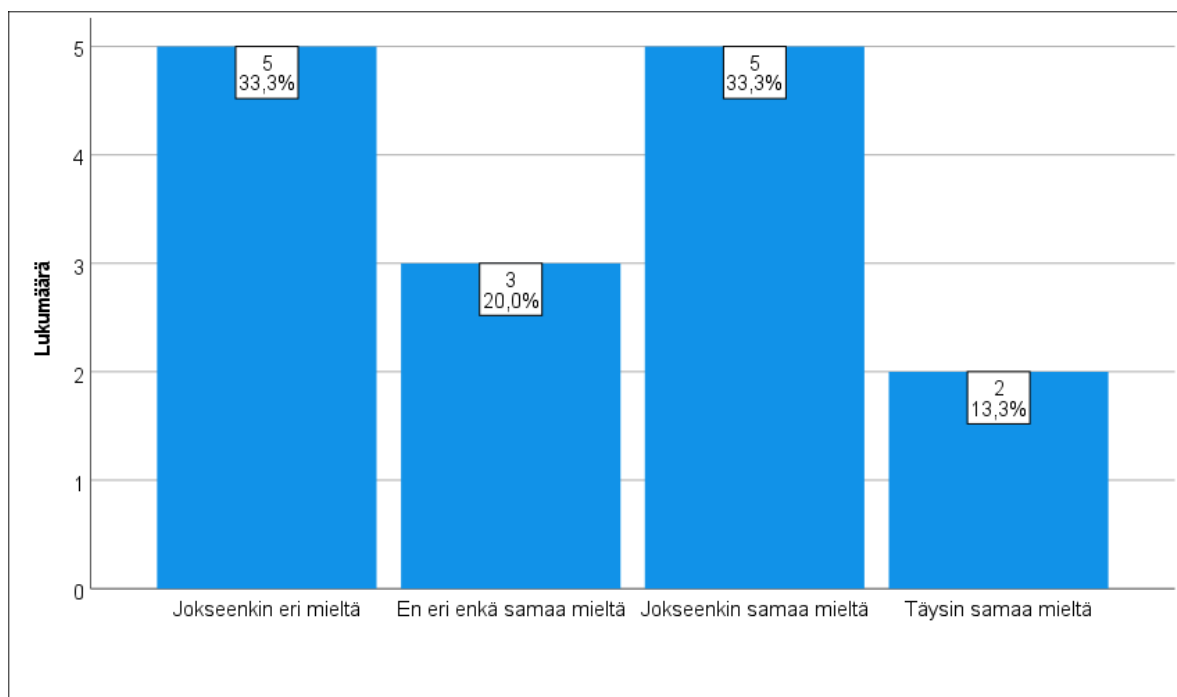
Kyselyssä kartoitettiin ensin kysyntään liittyen väittämiä vastaajien yritysten taloudellisen toiminnan tilasta tällä hetkellä. Kuvassa 7 vastaajien jakauma väittämään, jossa kartoitettiin, tarvitaanko yrityksessä nykyistä enemmän talouden suunnitteluun ohjausta ja neuvontaa. Vastaajista suurin osa kokivat

tarvitsevansa omassa yrityksessään enemmän ohjausta talouden suunnitteluun ja toteuttamiseen.



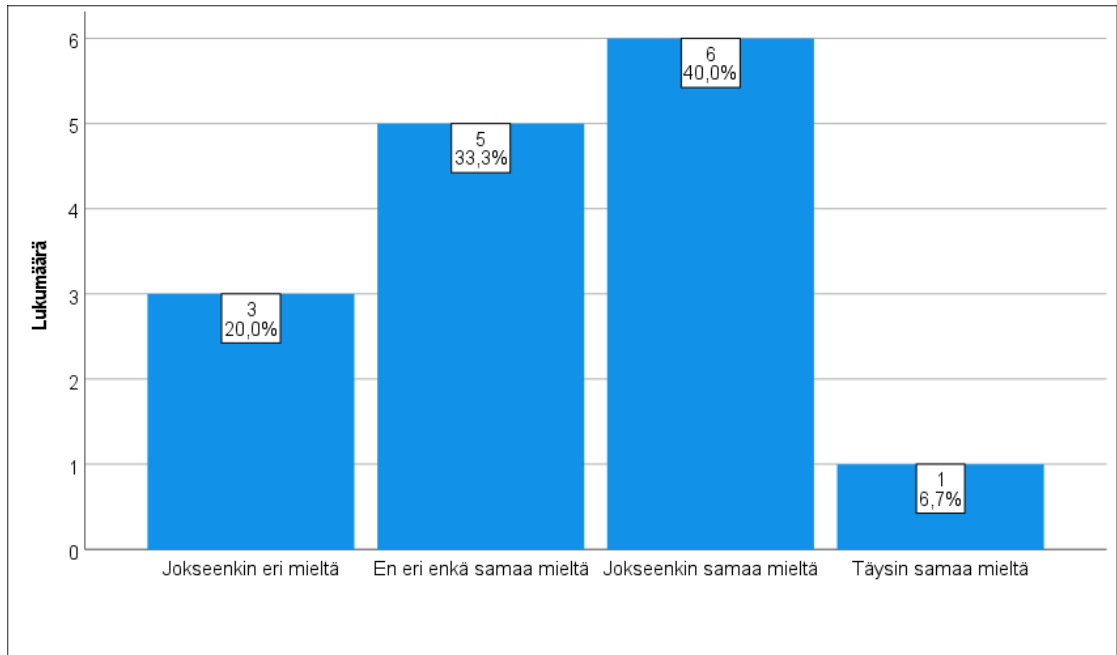
Kuva 7. Vastaajien näkemys väittämään ”Yrityksessä tarvitaan enemmän talouden suunnitteluun ohjausta ja neuvontaa”.

Taulukosta 5 on huomattavissa, että osa vastaajista ei tarvitse nykyistä enempää talouden suunnitteluun ohjausta (Liite 2/3). Kuvassa 8 on esitetty vastaajien näkemys väittämään, tarvitaanko kattavampaa analysointia ja tulkintaa kuukausiraporteista. Kuukausittaiset raportit eli tase ja tuloslaskelma toimitaan yleensä asiakkaille samanaikaisesti kausiveroilmoituksen yhteydessä.



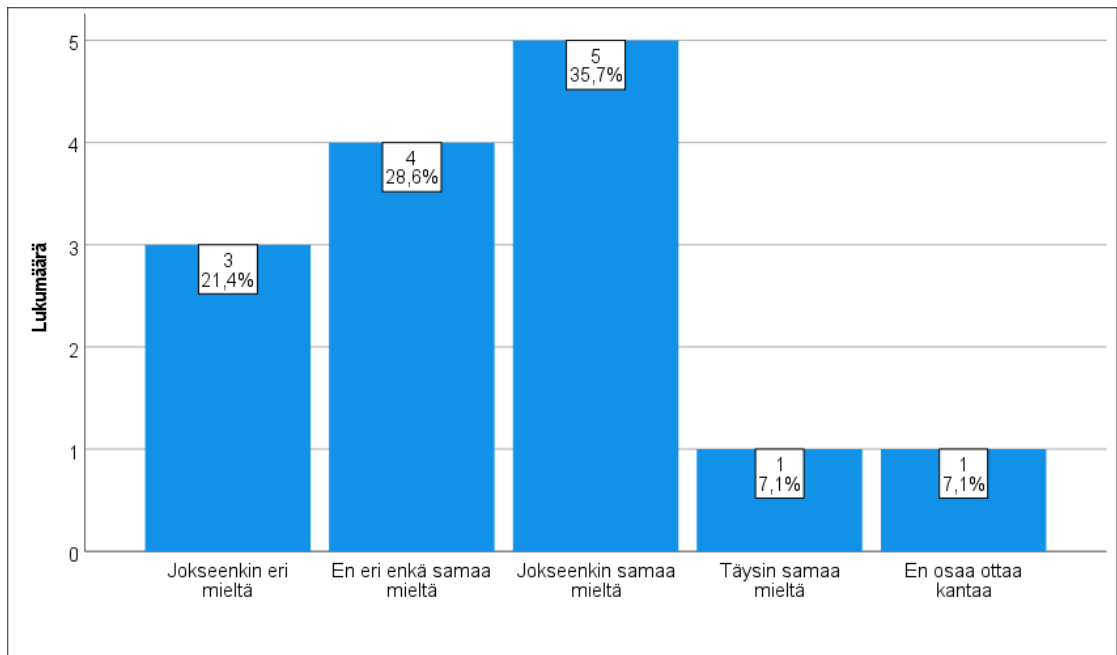
Kuva 8. Vastaajien jakauma kysyttäessä tarvitaanko yrityksessä kattavampaa analysointia ja tulkintaa kuukausiraporteista.

Taulukosta 5 nähdään, että vastaajien kesken on paljon hajontaa, siitä koe-taanko nykyistä enemmän tarvetta kattavampaan analysointiin ja tulkintaan kuukausiraporteista. Kuukausiraporttien käsittelyssä nähdään vastaajien kes-ken tilanne eri tavoin, esimerkiksi jotkin asiakkaat eivät koe tarpeelliseksi käydä yrityksen tilannetta sen tarkemmin kuukausittain läpi. Vastaajista kui-tenkin noin puolet kokivat, että kuukausiraporteista tulisi antaa nykyistä enem-män kattavampaa analysointia ja tulkintaa. (Liite 2/3.) Kuvassa 9 on vastaajien kokemus väittämään, siitä tarvitaanko kattavampaa analysointia ja tulkintaa ti-likauden aikana.



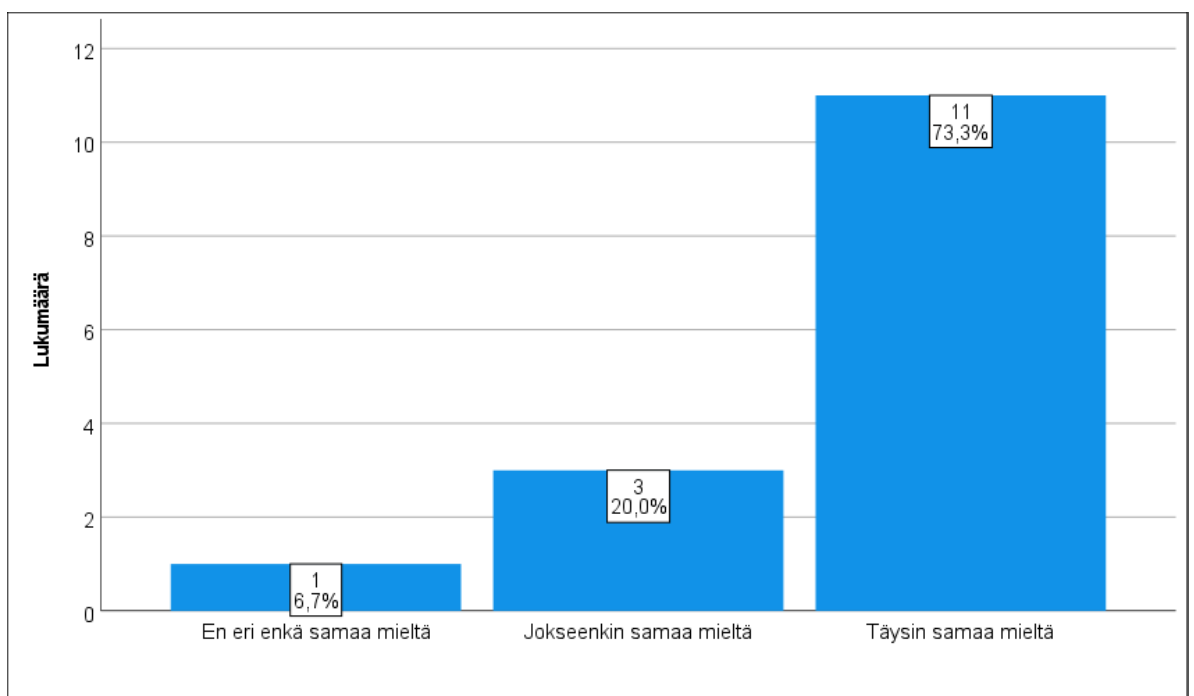
Kuva 9. Vastaajien jakauma kysyttäessä onko yrityksessä tarvetta kattavampaan analysointiin ja tulkintaan tilikauden aikana.

Taulukosta 2 nähdään, että vastaajista suurin osa oli vastannut väittämään olevansa jokseenkin samaa mieltä eli kokevat tarvitsevänsä kattavampaa analysointia ja tulkintaa taloudellisesta toiminnasta tilikauden aikana. Vastaajista kuitenkin osa ei ottanut kantaa väittämään. (Liite 2/3.) Tilikauden aikana tapahtuvaa analysointia ja tulkitsemista taloudellisesta toiminnasta toteutetaan yritysakohtaisesti ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kuvassa 10 on vastaajien jakauma väittämään saako yritys riittävää informaatiota ja analysointia tilinpäätöksen yhteydessä tulevan tilikauden suunnitteluun ja korjaaviin toimenpiteisiin.



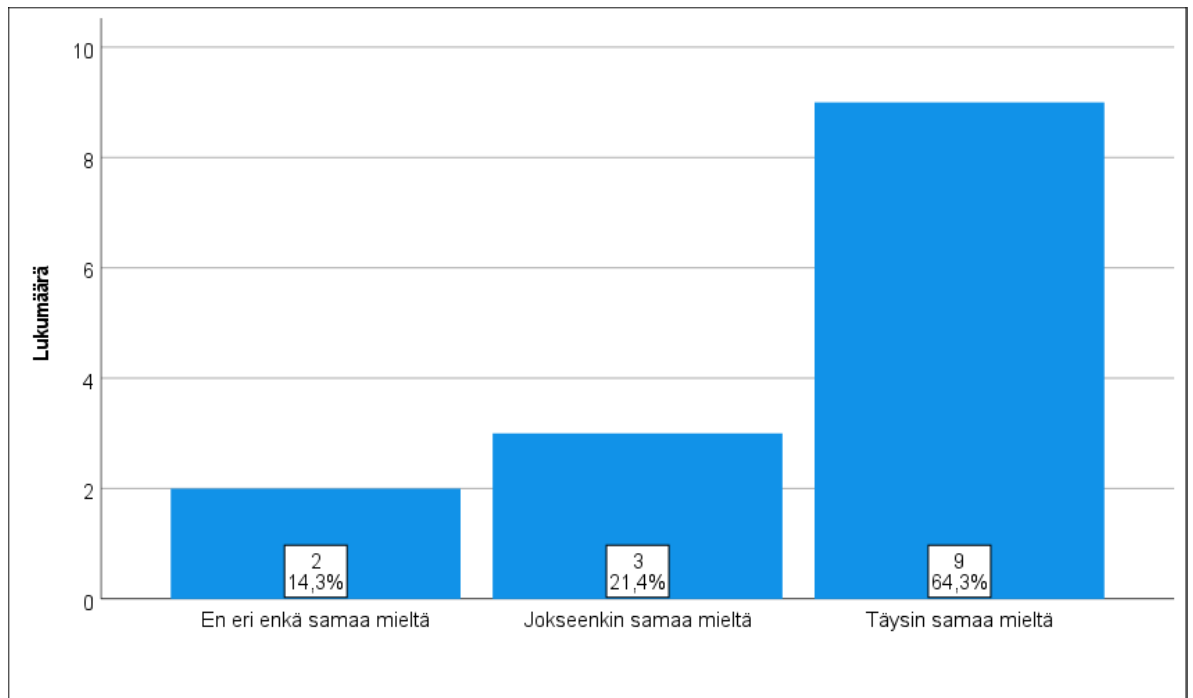
Kuva 10. Vastaajien jakauma väittämään ”Yritys saa riittävää informaatiota ja analysointia tilinpäätöksen yhteydessä tulevan tilikauden suunnitteluun ja korjaaviin toimenpiteisiin”.

Vastaajista eniten koettiin olevan väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä eli pääasiassa ovat tyytyväisiä nykyiseen informaatioon ja analyysiin tulevaa tilikautta varten. Mutta vastaajista 21,4 % kuitenkin koki, ettei saa riittävästi informaatiota ja analysointia tulevan tilikauden suunnitteluun ja korjaaviin toimenpiteisiin. (Taulukko 5, liite 2/3.) Kuvassa 11 esitellään vastaajien vastaukset väittämään, seurataanko yrityksessä taloutta aktiivisesti.



Kuva 11. Vastaajien jakauma kysyttäessä seurataanko yrityksessä taloutta aktiivisesti.

Taulukosta 5 selviää, että lähes kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä. Vastaajien kesken yrityksessä seurataan taloutta aktiivisesti. (Liite 2/3.) Kuvassa 12 esitellään vastaajien jakauma väittämään yrityksen kannattavuuden aktiivisesta seuraamisesta.



Kuva 12. Vastaajien jakauma kysyttäessä seurataanko yrityksessä kannattavuutta aktiivisesti.

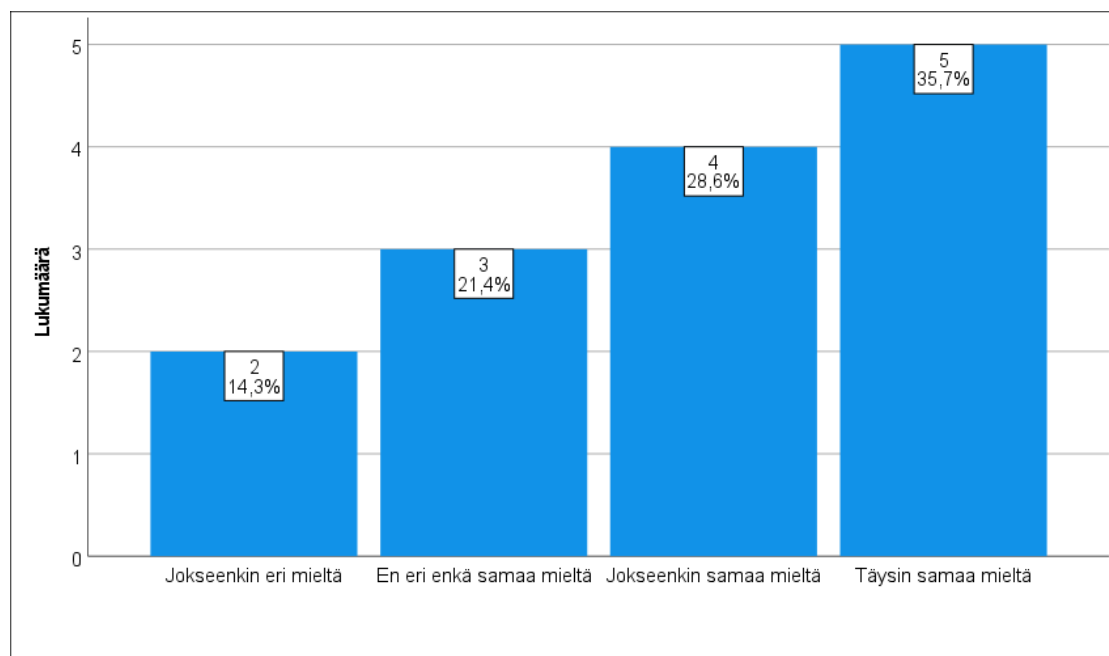
Taulukosta 5 voidaan nähdä, että vastaajat seuraavat aktiivisesti yrityksen kannattavuutta. Ainoastaan kaksi vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Tämä osoittaa, että vastaajien kesken yrityksille kannattavuuden seuranta on tärkeässä roolissa. (Liite 2/3.)

Haastatteluissa kartoitettiin molempien haastateltavien jo olemassa olevia tilitoimiston palveluita. Henkilö A kertoi, että heidän yrityksessään on ulkoistettu tilitoimistolle pääasiassa vain ulkoisen laskentatoimen palveluita, johon sisältyi lähes kaikki osa-alueet kirjanpidosta palkanlaskentaan. Henkilö B:n yrityksessä on myös ulkoistettu ulkoisen laskentatoimen osa-alueet mutta myös lisäksi kustannuspaikkalaskennan raportointi. Molempien haastateltavien yrityksissä sisäistä laskentatoimea toteutetaan omassa yrityksessä. Henkilö A:n yrityksessä sisäisen laskentatoimen osa-alueista on käytössä muun muassa kassavirta-analyysi, projekti- ja kustannuslaskenta. Henkilön B:n yrityksessä

toteutetaan oman yrityksen sisällä kassavirran ennustamista, budjetointia, varaston kiertoa sekä katetuottolaskentaa. Kysyttäessä, onko yrityksessä tarkoituksena toteuttaa tulevaisuudessa sisäinen laskentatoimi oman yrityksen sisällä vai ulkoistaa tilitoimistolle, henkilön A yrityksessä ei ole ainakaan toistaiseksi tarkoitus ulkoistaa palveluita tilitoimistolle. Henkilö A myös kertonut, että olisi tiedettävä yrityksessä itse hyvin mitä tarvitaan ennen kuin ulkoistaminen olisi ajankohtaista. Henkilö B:n yrityksessä ei tällä hetkellä ole suunnitelmissa ulkoistaa nykyistä enempää tilitoimistolle mutta toteaa että joitakin sisäisen laskentatoimen osa-alueita voisi mahdollisesti ulkoistaa.

### 6.3 Palvelun sisältö

Kyselylomakkeella esitettiin toiseen tutkimusongelmaan liittyen erilaisia väittämiä vastaajien yritysten olemassa olevasta osaamisesta, yritysten sisäisen laskentatoimen osa-alueiden tarpeista ja tarpeen säännöllisyydestä. Sekä palvelun ulkoistamiseen vaikuttavista tekijöistä esitettiin kysymyksiä. Kuvassa 13 on vastaajien jakauma väittämään, jossa kartoitetaan, kuinka yrityksessä hallitaan taseen ja tuloslaskelman tulkinta.



Kuva 13. Vastaajien jakauma väittämään hallitaanko yrityksessä taseen ja tuloslaskelman tulkinta.

Taulukossa 6 esitetään jakauma tuloslaskelman ja taseen tulkintaan ja suurin osa vastaajien yrityksistä hallitsee taseen ja tuloslaskelman tulkitsemisen.

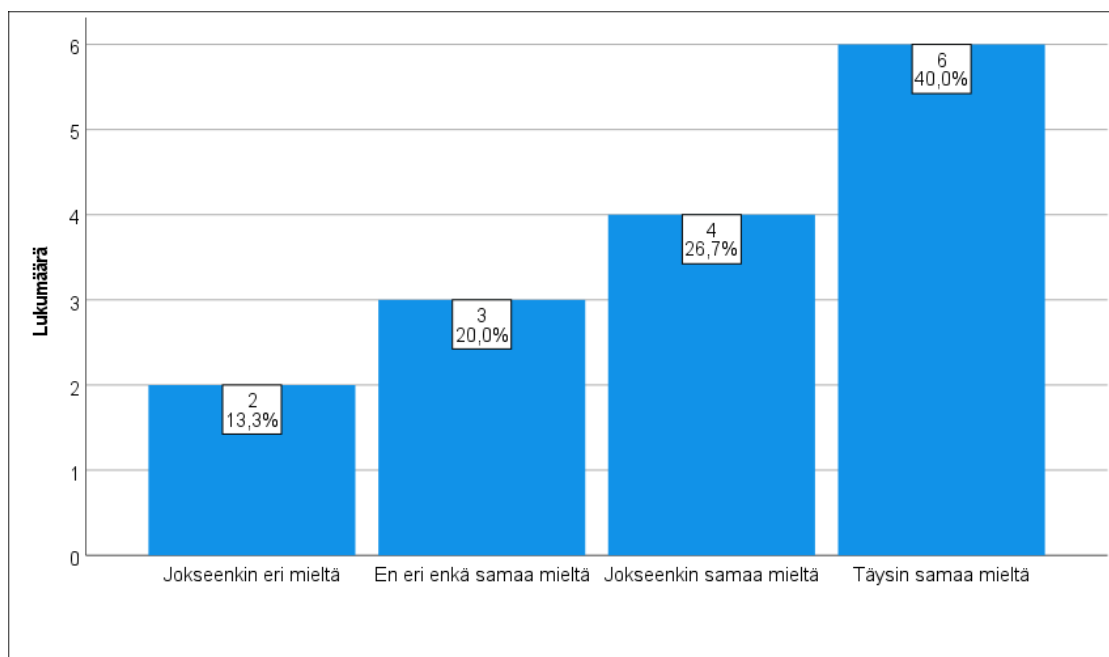


Kysyttäessä verosuunnittelun hallintaa yrityksessä oli vastaajien kesken hajontaa ja ainoastaan neljä vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista suurin osa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämään hallitaanko yrityksessä kustannuslaskenta. Kysyttäessä hallitaanko talouden suunnittelu yrityksessä, oli suurin osa vastaajista väittämän kanssa samaa mieltä. Vastauksissa oli paljon hajontaa väittämään, hallitaanko yrityksessä kannattavuuslaskelmat, josta ei ole selkeästi havaittavissa onko se yleisesti vastaajien kesken yrityksissä vahvuutena vai heikkoutena. (Liite 2/4.)

Väittämään kuinka yrityksessä hallitaan, budjetointi oli suurin osa vastaajista väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, vastaajista 26,7 % koki kuitenkin olevan väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, eli tarkoittaen ettei budjetointi ole yrityksessä hallinnassa. Taloudelliset tunnuslukujen hallitsemisesta yrityksessä oli suurimman osan osalta vastaajista koettu, että ne hallitaan yrityksessä. Kysyttäessä hallitaanko yrityksessä hinnoittelu, oli suurin osa vastaajista väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ainoastaan yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Myös kysyttäessä hallitaanko yrityksessä kustannuslaskenta, oli suurin osa vastaajista sitä mieltä, että se hallitaan yrityksessä. (Taulukko 6, liite 2/4.)

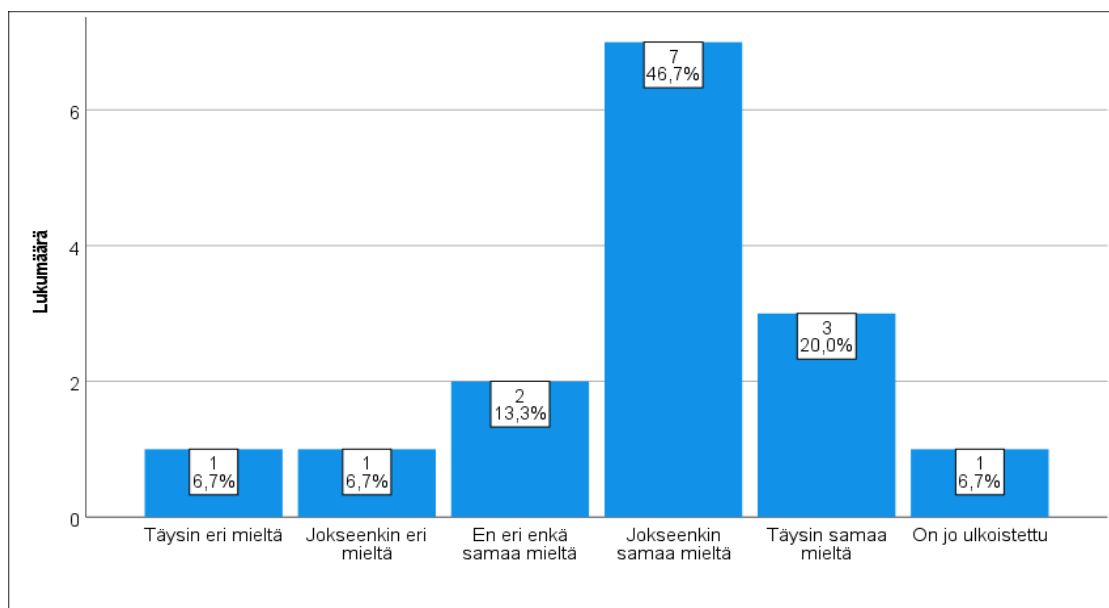
#### *Sisäisen laskentatoimen osa-alueiden tarve*

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien yritysten jo olemassa olevia tilitoimiston palveluita, jotka rakentuivat pääasiassa lakisääteiseen ulkoiseen laskentatoimeen. Henkilön B yrityksessä on lisäksi ulkoistettu osittain kustannuslaskenta tilitoimistolle. Haastattelussa kartoitettiin myös haastateltavien yritysten sisäisen laskentatoimen osa-alueiden tarpeellisuutta. Henkilö A:n yrityksessä olisi ajankohtainen seurata jo toteutuneista projekteista esimerkiksi tunteja, joita voisi sitten tulevaisuudessa hyödyntää tulevien projektien arvioimisessa. Henkilön B:n yrityksessä muun muassa budjetointi olisi ajankohtainen sisäisen laskentatoimen osa-alue ja se on ollut yrityksessä kehitteillä. Kuvassa 14 esitetään vastaajien jakauma, kysyttäessä onko kustannuslaskenta tarpeellinen yrityksessä.



Kuva 14. Vastaajien jakauma kysyttäessä onko kustannuslaskenta tarpeellinen yrityksessä.

Suurin osa vastaajista olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että yritykselle tarpeellinen sisäisen laskentatoimen osa-alue on verosuunnittelu. Taulukosta 7 nähdään että vastaajien kesken yrityksessä kustannuslaskennan tarpeellisuus vaihtelee. Myös kassavirta-analyysin tarpeellisuudesta yritykselle oli vastaajien kesken paljon vaihtelua, ja vastaukset jakautuivat väittämän kanssa niin eri kuin samaa mieltä. (Liite 2/5.) Kuvassa 15 on esitetty vastaajien jakauma väittämään talouden analysoinnin ja ennustamisen tarpeellisuudesta.

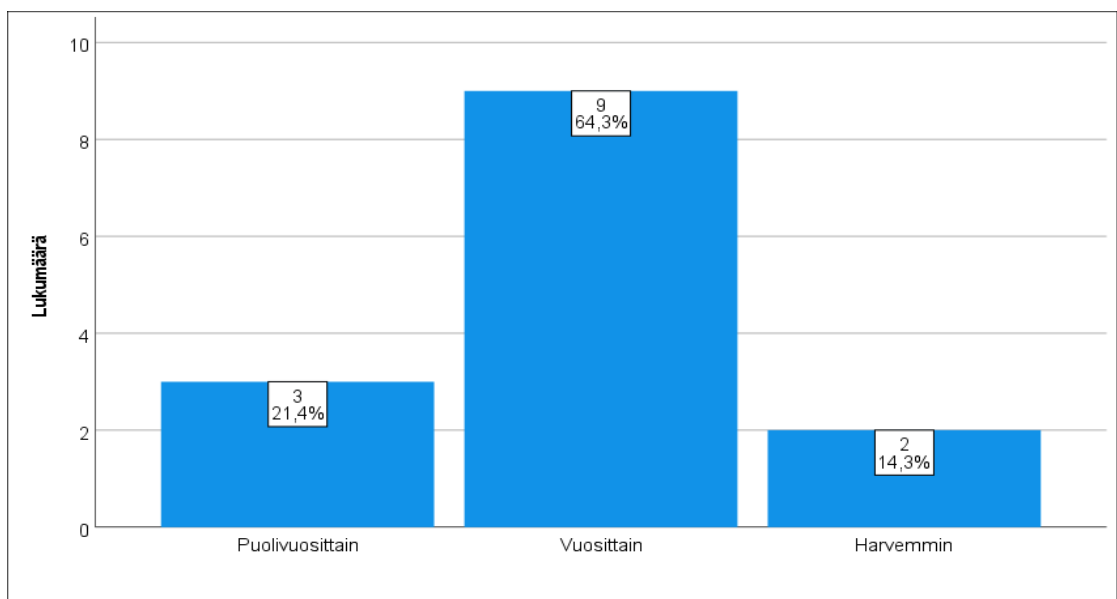


Kuva 15. Vastaajien jakauma kysyttäessä onko talouden analysointi ja ennustaminen tarpeellinen yritykselle.

Talouden analysoinnin ja ennustamisen tarpeellisuutta yrityksissä koettiin tarpeelliseksi yli puolen vastaajien mielestä ja yksi vastanneista on sen jo ulkoistanut. Budjetoinnin tarve yrityksessä taas jakoi vastaajien kesken paljon mielipiteitä tasaisemmin. Vastaajista jopa 53,3 % oli samaa mieltä väittämän kanssa investointilaskelman tarpeellisuudesta, eli kokevat sen yritykselle tarpeelliseksi. Rahoituslaskelman ja tunnuslukuanalyysin tarpeellisuuden väittämään vastaajista noin puolet koki tarpeelliseksi yritykselle. Suurin osa vastaajista kokivat hinnoittelun yritykselle tarpeelliseksi sisäisen laskentatoimen osa-alueeksi. Vähiten kannatusta väittämistä sai talousjohtaja tai controller, jossa vastaajien väittämät painottuivat eri mieltä vastauksiin. (Taulukko 7, liite 2/5.) Lisäksi tarpeellisista sisäisen laskentatoimen osa-alueista avoimeen kommenttiin yksi vastaajista lisäsi ”joku, joka ottaisi kantaa, että mitä nyt kannattaisi taloudellisesti tehdä-esim. investointi”.

#### *Sisäisen laskentatoimen tarpeen säännöllisyys*

Kyselylomakkeella esitettiin matriisimuodossa kysymyksiä sisäisen laskentatoimen osa-alueiden tarpeellisuuden säännöllisyydestä. Kysymyksessä kartoitettiin, kuinka usein yrityksessä tarvitaan sisäisen laskentatoimen osa-alueita. Kuvassa 16 käsitellään vastaajien jakaumaa väittämään, kuinka usein verosuunnittelua tarvitaan yrityksissä.

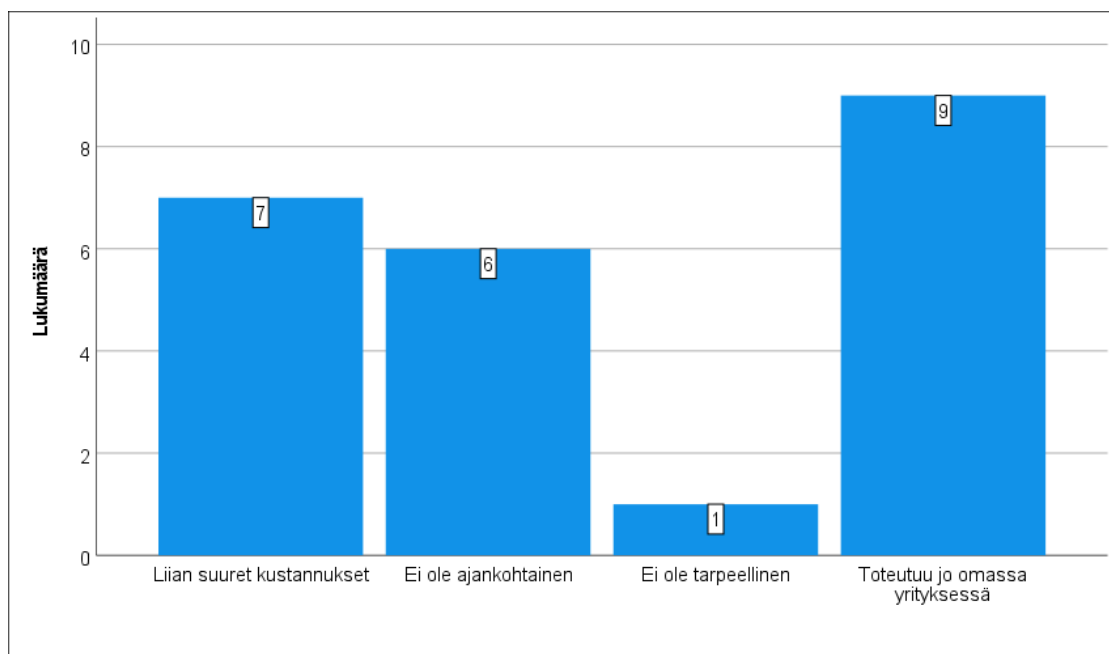


Kuva 16. Vastaajien jakaumat väittämiin, jossa kysyttiin, kuinka usein verosuunnittelua tarvitaan yrityksessä.

Verosuunnittelu muutaman vastaajan mielestä koetaan tarpeelliseksi puoli-vuosittain ja enemmistö kokee sen tarpeellisuuden harvemmin. Kustannuslas-kentaa vastaajat ovat kokeneet tarpeelliseksi tasaisesti niin kuukausittain, nel-jännesvuosittain, puolivuositain, vuosittain ja harvemmin. Katetuottolaskenta koettiin tarpeelliseksi neljännesvuosittain yrityksessä suurimman osan vastaa-jien mielestä. Kassavirta-analyysi vastaamien mukaan riittää harvemmin tar-kasteltavaksi. Talouden analysoinnin ja ennustamisen osalta vastaajissa oli hajontaa mutta eniten vastauksia tuli neljännesvuosittain tarpeelliseksi. Budje-toinnin tarve painottui vastaajien kesken vuosittain tai harvemmin. Myös inves-tointilaskelmien ja rahoituslaskelmien osalta koettiin suurimman osan vastaa-jien puolesta tarpeelliseksi harvemmin. Tunnuslukuanalyysistä kaksi vastaa-jista kokee sen tarpeelliseksi kuukausittain mutta eniten vastaajista koki sen vuosittain tai harvemmin tarpeelliseksi. Hinnoittelulla oli paljon vaihtelua, 26,7 % vastaajista koki sen tarpeelliseksi kuukausittain, kun taas 40 % vastaajista koki hinnoittelun tarpeen harvemmin. Talousjohtaja tai controllerin osalta vas-taukset painoutuivat harvemmin tai en osaa sanoa vastauksiin. (Taulukko 8, liite 2/6.)

#### *Ulkoistamiseen vaikuttavat hyödyt ja haitat yritykselle*

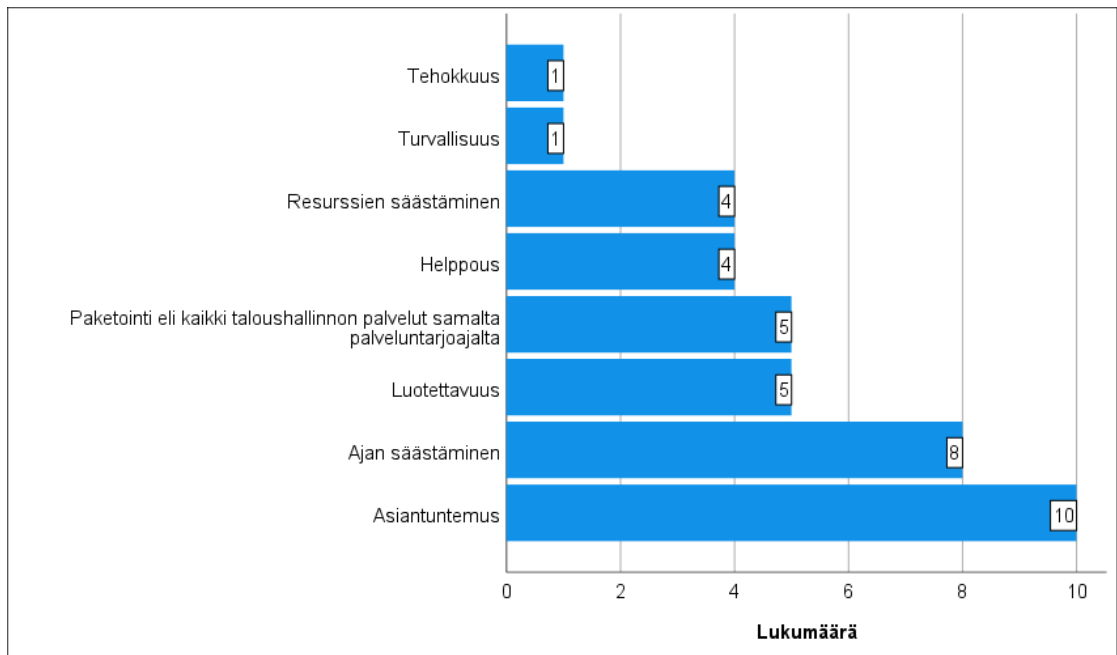
Kyselylomakkeessa kartoitettiin ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Hyötyjen ja haittojen osalta esitettiin monivalintakysymykset vaikuttavista tekijöistä. Ku-vassa 17 on vastaajien jakauma tekijöistä, jonka vuoksi yritys ei ulkoistaisi si-säisen laskentatoimen palveluita.



Kuva 17. Vastaajien jakauma tekijöistä, jonka vuoksi yritys ei ulkoistaisi sisäisen laskentatoimen palveluita.

Taulukosta 9 on nähtävissä, että vastaajista 7 kokee että yritys ei ulkoistaisi sisäisen laskentatoimen palveluita liian suurien kustannuksien vuoksi. Eniten vastauksia tuli kuitenkin sen pohjalta, että sisäinen laskentatoimi toteutuu jo oman yrityksen sisällä. Lisäksi vastaajista 6 oli vastannut, ettei sisäisen laskentatoimen ulkoistaminen ole ajankohtainen. (Taulukko 9, liite 2/6.)

Haastattelussa henkilö A:n yrityksessä ei ole vielä selkeästi havaittavissa mitä haittoja ulkoistamisesta olisi, kun palvelua ei ole käytössä. Henkilön A:n yrityksessä ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin se, että sisäinen laskentatoimi toteutuu jo oman yrityksen sisällä eikä ulkoistaminen ole tois- taiseksi ajankohtainen. Henkilön B:n yrityksessä haittoina ulkoistamisesta olisi muun muassa kustannusten kasvaminen tai ulkoistamisesta johtuvat ongel- mat, jos esimerkiksi ei tiedetä mitä ollaan tekemässä tai ei tunneta riittävän hyvin toimialaa. Kuvassa 18 esitellään vastaajien jakauma hyödyistä, jonka vuoksi yritys ei ulkoistaisi sisäisen laskentatoimen palvelut tilitoimistolle.



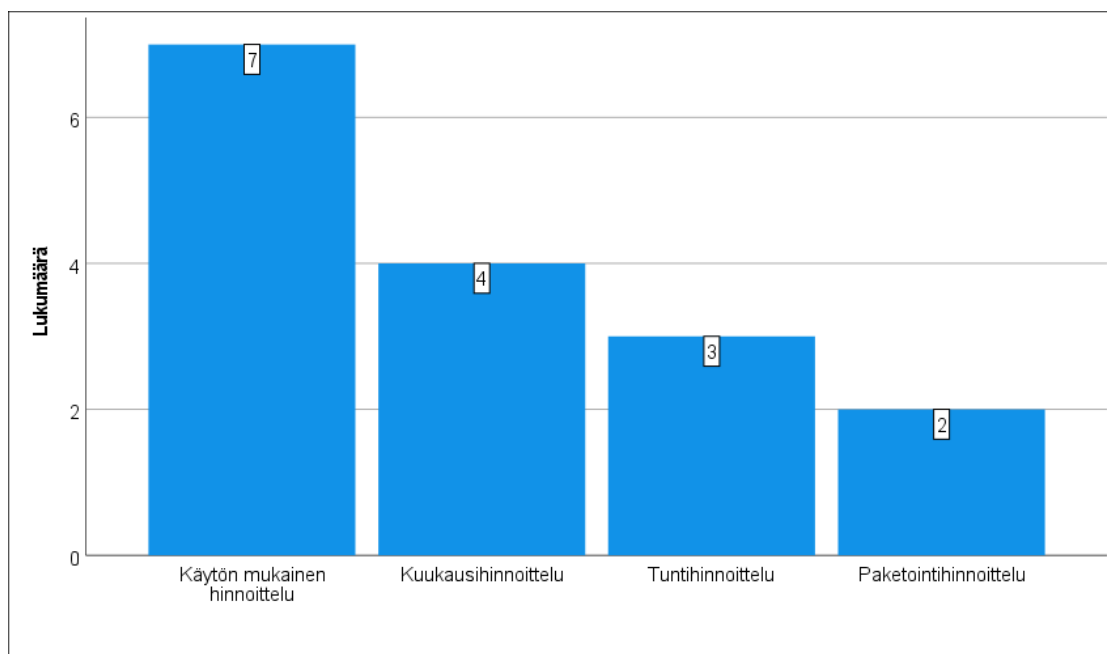
Kuva 18. Vastaajien jakauma hyödyistä yritykselle sisäisen laskentatoimen palvelujen ulkoistamisesta.

Vastaajista yli puolet kokivat ulkoistamisen hyödyiksi ajan säästämisen. Eniten vastauksia ulkoistamisen hyödyistä oli asiantuntemus. Lisäksi osa vastaajista koki hyödyiksi resurssien säästämisen, paketoinnin, luotettavuuden ja helppouden. Yksittäisiä vastauksia tuli myös tehokkuuden ja turvallisuuden hyödyistä. (Taulukko 10, liite 2/7.)

Haastatteluissa henkilö A:n yrityksen ulkoistamisen hyötynä olisi omien resurssien säästäminen. Henkilö B:n yrityksen ulkoistamisen hyödyt olisivat esimerkiksi kustannusten säästäminen. Lisäksi henkilö B:n yrityksessä nähdään myös laadullinen hyöty, esimerkkinä muun muassa tilanteet, jossa ulkoistettuna virheitä tulee vähemmän tai virheiden tapahtuessa ammattilainen pystyy hoitamaan sen laadullisesti paremmin.

#### 6.4 Palvelun hinnoittelu

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin viimeiseen tutkimusongelmaan liittyvä kysymys hinnoittelusta. Lisäksi haastattelussa kysyttiin samaa kysymystä ja kartoitettiin hintaan liittyviä tekijöitä. Kuvassa 19 on vastaajien jakauma kysymykseen miten sisäisen laskentatoimen palvelut tulisi hinnoitella.



Kuva 19. Vastaajien jakauma kysyttäessä miten sisäisen laskentatoimen palvelut tulisi hinnoitella.

Vastaajien kesken selkeästi suosituin hinnoittelumenetelmä on käytön mukainen hinnoittelu. Lisäksi tuntihinnoittelu ja kuukausihinnoittelu ovat osan vastaajien mielestä soveltuvia hinnoittelumenetelmiä. Myös kaksi vastaajista kokee, että paketointihinnoittelu soveltuu palvelun hinnoittelumenetelmäksi. (Taulukko 11, liite 2/7.)

Haastatteluissa kysyttäessä hinnoittelua sisäisen laskentatoimen palveluille ei tullut esiin suoraa ja selkeää vaihtoehtoa, osakseen sen vuoksi, ettei ulkoistaminen ole kummankaan yrityksen kohdalla täysin ajankohtainen. Henkilö B kuitenkin nosti esiin, että lähtökohtaisesti yrityksessä halutaan tietää taloushallinnon kustannukset etukäteen, jonka vuoksi kuukausihinnoittelu soveltuisi sen pohjalta parhaimmaksi, jotta on tiedossa kuinka paljon palvelu kustantaa. Henkilö B lisäksi huomautti, että jos on kuitenkin jotain yksittäisiä tai väliaikaisia projekteja, voisi hinnoittelu silloin toteutua käytön mukaisesti. Myös henkilön A:n yrityksessä hinnoittelu toivottaisiin toteutuvan kiinteän kuukausihinnan mukaisesti ja harvemmin toteutuvat palvelut tulisi hinnoitella tehdyn työn mukaisesti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään alkuun tulosten tulkintaa määrällisen ja laadullisen menetelmien tuloksista teoriaan perustuen. Luvussa edetään palvelun

kehittämisen kehittämis ehdotuksiin tulosten pohjalta. Kehittämis ehdotuksista edetään tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Viimeisenä luvussa käsitellään lopussa luvussa opinnäytetyötä kokonaisuutena.

## 7.1 Tulosten tulkinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmina oli, onko sisäisen laskentatoimen palvelulle tilitoimiston tarjoamana kysyntää, minkälaisia sisäisen laskentatoimen palveluita asiakkaat haluavat sekä kuinka asiakkaat toivoisivat palvelun hinnoiteltavan. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kehittämis ehdotuksia sisäisen laskentatoimen palvelun kehittämiseen. Tulosten tulkinta jaetaan määrällisen ja laadullisen menetelmien tuloksiin.

### *Kyselylomake*

Kyselylomakkeen perusjoukkona oli toimeksiantajan jo olemassa olevat asiakkaat ja huomioitavaa on, että kyselyyn vastauksia tuli vain 4,9 % koko perusjoukosta ja vastaajista 40 % ei kokenut sisäisen laskentatoimen palvelua omassa yrityksessään ajankohtaiseksi. Tulosten perusteella sisäinen laskentatoimi toteutetaan pääasiassa oman yrityksen sisällä. Tuloksien perusteella ei voida poimia mitään tiettyjä osa-alueita, jotka olisivat kaikissa vastaajien yrityksissä tarpeellisia, vaan tarve määrittyy yrityksissä tapauskohtaisesti. Vastaajista suurin osa kokivat, että yrityksissä tarvitaan nykyistä enemmän talouden suunnitteluun ohjausta ja neuvontaa sekä kuukausiraporttien yhteydessä tulisi saada nykyistä enemmän ohjausta ja tulkintaa jatkotoimenpiteistä. Tuloksien perusteella nähdään, että sisäisen laskentatoimen alueille löytyy tarvetta mutta ulkoistaminen ei ole vastaajien kesken tarpeellista. Taloushallinnon työn automatisointi voi myös johtaa siihen, ettei välttämättä panosteta riittävästi yritysten toiminnan analysointiin, jolloin voi käydä niin että tarvittavat raportit lähetetään asiakkaille liukuhihnalla. Selkeää yhteneväisyyttä kaikkien vastaajien kesken oli yritysten talouden ja kannattavuuden seuranta, joka osoittautui vastaajista yli 80 prosentilla edes jollain tasolla olevan omassa yrityksessä toiminnassa. Yrityksen toiminnan suunnittelu onkin yrityksen elinehto, jossa on oleellista panostaa jatkuvuuteen niin että yrityksen toiminnalla turvataan sen jatkuvuus (Eklund & Kekkonen 2014, 9).



Sisäisen laskentatoimen osa-alueista vastaajien kesken suurimmalla osalla koettiin muun muassa kustannuslaskennan ja hinnoittelun hallinta hyväksi omassa yrityksessä. Usein hinnoitteluun vaikuttaakin markkinatilanne, joka määrittelee yleensä hinnan ja riskit poiketa kilpailijoiden hinnasta voi johtaa vähäiseen myyntiin. Yksinkertaisimmillaan hinnoittelua arvioidessa on tuottoja oltava kustannusten kattamiseen. (Eklund & Kekkonen 2014, 102–103; Bergström & Leppänen 2018, 237.) Kirjanpidon avulla pystytään helposti seuraamaan kustannuksia ja hyödyntämään niitä tulevan toiminnan suunnittelussa (Eklund & Kekkonen 2014, 27).

Sisäisen laskentatoimen palveluiden sisällön tarve vaihteli jonkun verran vastaajien kesken. Tarpeellisimmiksi sisäisen laskentatoimen osa-alueista vastaajista suurimmalla osalla valikoitui verosuunnittelu ja hinnoittelu. Osa vastaajista on myös ulkoistanut jo verosuunnittelun. Verosuunnittelun tavoitteena onkin minimoida veroseuraamuksia, jotta suunnittelu tehdään oikein, niin usein helpoin keino onkin ulkoistaa se asiantuntevalle tilitoimistolle (Jormakka ym. 2021, 132).

Asiantuntemus oli vastaajien mukaan tärkeä elementti ulkoistamisen hyödyistä. Jormakka ym. (2021, 265) toteaaakin että taloushallinnon ammattilaisten osaamisessa odotetaan kasvavissa määrin sisäisen laskentatoimen osaamista, muun muassa lainalaisuuksien ymmärtämiseen, kustannusten laskentaan, kannattavuuteen ja rahan riittävyyden arviointiin ja suunnitteluun. Ulkoistamisella yritys saa muun muassa tehokkuutta prosesseihin ja asiantuntemusta. Lisäksi yritys voi hyödyntää saamaansa tietoa toiminnan kehittämiseen (Visma s.a, 4). Vastaajista useat kokivat myös ulkoistamisella olevan hyötyä ajan säästämiseen. Ulkoistamalla toimintoja pystytään keskittymään yrityksen ydintoimintoihin, jolloin esimerkiksi ajan käyttäminen pääasialliseen toimintaan on tuottavampaa kuin ulkoistettavaan toimintaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24).

### *Teemahaastattelu*

Haastateltavissa yrityksissä sisäinen laskentatoimi pääasiassa toteutuu jo omassa yrityksessä eikä sen ulkoistaminen ainakaan kokonaan ole tällä hetkellä ajankohtainen. Haastateltavat toivat molemmat myös esiin näkemyksen

siitä, että tunnetaanko yrityksen toimialaa esimerkiksi tilitoimistossa niin hyvin että pystytään luottamaan, että tehdään oikeita päätöksiä ja ratkaisuja. Jorukka ym. (2021, 16) toteaaakin että tilitoimiston henkilökunnan on laskentatoimen lisäksi ymmärrettävä asiakasyritysten liiketoimintaa tarjotakseen tehokkaita ratkaisuja. Neilimo & Uusi-Rauva (2019, 17) lisää myös, että on osattava tuottaa tietoa olennaisista asioista, joka edellyttää liiketoimintojen tunnistamista.

Haastatteluissa nostettiin esiin ulkoistamisen hyötynä resurssien säästämisen mutta ottaen huomioon, että molemmissa yrityksissä on käytössään jo oma taloushallinnon henkilöstö, jolta toteutuu ainakin jossakin määrin sisäisen laskentatoimen toteutuminen. Haastatteluissa ei nähty kuitenkaan täytenä mahdolltomuutena, etteikö tulevaisuudessa joitakin osa-alueita voisi myös ulkoistaa tilitoimistolle. Henkilön A:n yrityksessä haastattelu hetkellä oli ensin päästävää ajan tasalle siitä mitkä sisäisen laskentatoimen osa-alueet ovat ajankohdaisia ja tarpeellisia ylipäättään ottaa yrityksessä käyttöön. Neilimo & Uusi-Rauva (2009, 14) toteaaakin että taloustavoitteiden määrittämiseksi on päätettävä kannattavuuden, tuottavuuden ja rahoituksen tavoitteet.

Haastatteluissa molemmilla yrityksillä todettiin kuukausihinnoittelu soveltuvimmaksi hinnoittelukeinoksi, muun muassa tuomaan etukäteen tietoa kulusta. Visman taloushallinnon ulkoistamisen oppaassa (s.a, 9) todetaankin, että tunti hinnoittelun haittoina on, ettei vaihteleviin hintoihin voida ennakoida eikä välttämättä pystyä todentamaan sitä kuinka paljon työhön on käytetty aikaa. Kun taas kuukausihinnoittelun turvana on hinnan tietäminen etukäteen ja tiedetään mistä maksetaan (Visma s.a, 9). Kiinteässä hinnoittelussa määritetään etukäteen tietylle ajanjaksolle kiinteä hinta (Myllymäki 2019, 18). Lehikoinen & Töyrylä (2013, 167) toteaaakin että ulkoistamisen kustannusten riskinä voi olla, ettei tunneta mistä laskutetaan ja sen vuoksi onkin tärkeää määritellä etukäteen laskutettavan työn pelisäännöt.

### *Yhteenveto*

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko perusjoukkoon koska aineisto jäi hyvin pieneksi. Tulokset antavat vain satunnaisia otteita siitä onko sisäisen laskentatoimen ulkoistamiselle kysyntää ja mitä asiakkaat kokevat

tarpeelliseksi. Haastateltavien pienestä osallistujamäärästä huolimatta yritykset ovat kooltaan samanlaisia ja monissa asioissa oli paljon yhteneväisiä vastauksia, jotka tukivat tulosten analysointia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sisäisen laskentatoimelle yrityksissä on tarvetta mutta niiden ulkoistamiseen ei olla vielä täysin valmiita. Vastajat ei myöskään ole välttämättä kovinkaan tietoisia kaikista tarjolla olevista palveluista, jonka vuoksi niiden ulkoistaminenkaan ei ole ajankohtaista.

Hinnoittelun osalta eniten kyselylomakkeessa korostui käytön mukainen hinnoittelu. Tuloksista voidaan nähdä, että sisäinen laskentatoimi nähdään vastaajien kesken enemmän ajoittaisena palveluna kuin kokoaikaisena, jolloin tavoiteltaisiin enemmän kiinteää hintaa. Sisäisen laskentatoimen ulkoistamiseen vaikuttavista tekijöistä korkeat kustannukset osoittautuivat vastaajien kesken yhdeksi oleellisimmaksi tekijäksi mikä vaikuttaa ulkoistamispäätökseen.

Jatkuvan ja säännöllisen sisäisen laskentatoimen palvelun lisäksi voisi palveluun lisätä erilaisia konsultaatiopalveluita. Asiakkaat voisivat esimerkiksi ostaa konsultaatiopalvelun yrityksen toiminnan arvioimiseen ja suunnitteluun. Konsultaatio edesauttaisi asiakkaiden ymmärrystä siitä mitä tulisi yrityksen toiminnassa tehdä milloinkin.

## **7.2 Kehittämisehdotukset palvelun tuottamiselle**

Tämän työn tulosten pohjalta voidaan todeta, että erilaisille sisäisen laskentatoimen osa-alueille tilitoimiston tarjoamana on jonkin verran kysyntää mutta mitä palvelu pitäisi sisällään on yrityskohtaista. Palvelua tulisi kehittää siihen suuntaan, että palvelu olisi jaettuna selkeästi omiin osa-alueisiin. Sisäinen laskentatoimi on laaja käsite ja se pitää sisällään useita eri toimintoja, mikä todennäköisesti vaikeuttaa palvelun tarpeen arviointia. Kun palvelun sisältö on selkeämmin esitetty, pystyvät asiakkaat paremmin arvioimaan mihin osa-alueeseen kokee tarvetta. Myös useat yritykset eivät välttämättä ole tietoisia kaikista mahdollisuuksista tai tarpeistaan ja siihen tulisi lisätä tietoisuutta. Kirjanpitäjät voisivat esimerkiksi huomioidessaan jonkun osa-alueen ajankohtaisuuden tai tarpeellisuuden yrityksessä huomauttaa tästä asiakkaalle.

Vastaajat kokivat jossakin määrin myös, että yrityksissä tarvittaisiin nykyistä enemmän neuvontaa ja ohjausta yrityksen toiminnan suunnitteluun ja kuukausiraporttien läpikäymiseen sekä korjaavien toimenpiteiden ehdotuksiin. Asiakaskokemuksen parantamisen kannalta voisi näihinkin osa-alueisiin tarkentaa miten esimerkiksi kuukausiraporttien yhteydessä olisi hyvä käydä läpi yrityksen liiketoiminnan tilanteesta. Lisäksi tilinpäätöksen läpikäymisen yhteydessä asiakkaille voisi tarjota laajempaa tulkintaa ja neuvontaa lisäpalveluna.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden tarkastelussa käydään läpi, onko kaikki vaiheet tutkimuksessa tehty oikein. Laadullisen tutkimuksen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eri tavalla. Laadullinen tutkimus luotettavuudeltaan toteutuu usein vain arvion mukaan koska muutoin luotettavuutta ei pystytä arvioimaan. (Kananen 2017, 174–176.) Kehittämistoiminnassa luotettavuus määritellään sen käyttökelpoisuuden mukaisesti, josta on hyötyä (Rantanen & Toikko 2009, 122).

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta on tulosten tarkkuus, joka tarkoittaa mittaustulosten toistumista. Tällöin toteuttaessa mittaus uudelleen, pitäisi tulosten olla samat, vaikka tutkija olisikin eri. Hyvä luotettavuus edellyttää, että tulokset edustavat perusjoukkoa eikä niitä saa yleistää sen ulkopuolelle. (Vilkkä 2021.) Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli tulosten pysyvyyden ja validiteetin eli oikeiden asioiden mittaamisen avulla (Ojasalo ym. 2015, 105). Määrällisessä tutkimuksessa on edellytyksenä tehdä suunnitelma, jotta saadaan mahdollisimman luotettavaa tietoa aikaiseksi. Reliabiliteetilla ja validiteetilla mitataan, onko tutkimus luotettavaa ja laadukasta. Arvioiminen aloitetaan tutkimusongelmien määrittelystä, onko se määritelty oikein, jotta tutkitaan oikeita asioita. Luotettavuuden näkökulmasta edellytyksenä on myös että, aineistoa on riittävästi ja siitä on tehty oikeita tulkintoja sekä johtopäätöksiä. (Kananen 2019, 31.)

Laadullinen tutkimus luotettavuudeltaan toteutuu usein vain arvion mukaan koska muutoin luotettavuutta ei pystytä arvioimaan. (Kananen 2017, 174–176.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on huomioitava luotettavuustarkastelu työn suunnitteluvaiheessa, jolloin tulokset ovat parempia ja luotettavuuden

arviointi lopussa on helpompaa. Luotettavuuden näkökulmasta on oleellista tehdä riittävä dokumentaatio, joka tukee tutkijan ratkaisujen arvioimista. Perustelemisessa lisätään työn uskottavuutta. Laadullisen menetelmän luotettavuuden edellytyksinä on muun muassa työn arvioitavuus, dokumentaatio, ristiriidattomuus tulkinnassa sekä saturaatio eli kylläntyminen. Tulkintaa voi esimerkiksi tukea sillä, että antaa haastateltavan lukea ja vahvistaa sen mitä tutkija on tulkinnut. (Kananen 2017, 176–177.) Tässä työssä esimerkiksi haastattelun puhtaaksi kirjoitettu teksti tarjottiin haastateltavilla luettavaksi ja läpikäytäväksi. Lisäksi tulkintojen tukemiseen ja luotettavuuteen voidaan hyödyntää teoriaa, vertaamalla sitä omaan tulkintaan (Kananen 2017, 177).

Tämän työn luotettavuutta arvioitaessa voi todeta, että vähäisten tulosten vuoksi tuloksia ei voida yleistää koko perusjoukkoon. Vastaaajia olisi voinut kasvattaa laajentamalla perusjoukkoa myös tilitoimiston ulkopuolisiin asiakkaisiin. Myös haastateltavien osalta on todettava, että vastaajia olisi voinut olla enemmän, jotta tulokset olisivat olleet enemmän yhteneväisiä ja tutkittu tieto on kylläntynyt. Tulokset käytiin opinnäytetyössä huomioiden vähäinen vastaajajoukko eikä tuloksia yleistetty.

Kyselylomake toteutettiin perustuen teoriaan ja siihen käytettiin reilusti aikaa, jotta kysymykset vastasivat tutkimusongelmaan ja pohjautuivat riittävän hyvin teoriaan. Kyselylomake kävi myös usean kerran tarkastuksessa ohjaavalla opettajalla kuin toimeksiantajalla, jolla pyrittiin välttämään, ettei kysymyksiä ymmärretä väärin tutkijan ja vastaajan kesken. Haastattelu toteutettiin kyselylomakkeen tueksi, joka myös pohjautui tutkimusongelmiin ja teoriaan. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä vastaajille laadittiin saatekirje, jossa avattiin kyselylomakkeen sisältöä ja tarkoitusta. Haastateltaville lähetettiin etukäteen teemahaastattelun teemat sekä yksityiskohtaisemmat sisällöt mahdollisimman selkeään kuvan antamiseksi.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, mutta niitä ei voida yleistää tai pitää koko perusjoukon näkemyksenä. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että kysyntää sisäiselle laskentatoimelle löytyy mutta tarve ja määrä on täysin yritys kohtaista. Aineistosta pystyttiin myös vastaajien kesken näkemään

mitkä sisäisen laskentatoimen osa-alueet nousivat yrityksissä yleisimmin tarpeellisiksi. Loppujen lopuksi opinnäytetyöhön kuitenkin käytettiin paljon aikaa ja resursseja, jonka pohjalta saatiin onnistunut tuotos ja tarvittava hyöty. Tämä opinnäytetyö antoi itselleni jo aiemmin opituilla asioilla vahvistusta sekä antoi myös paljon uutta oppia. Toimeksiantajalle opinnäytetyö antoi suuntaa kuinka palvelua voisi tuoda enemmän asiakkaille esiin ja kuinka palvelua tulisi kehittää.

Opinnäytetyön aineiston hankintaa olisi voinut laajentaa toimeksiantajan olemassa olevista asiakkaista laajempaan yritysjoukkoon. Tällöin tulokset olisivat voineet olla myös laajempia ja se olisi voinut antaa kattavamman kuvan kysynnästä. Laajemman vastaajajoukon avulla olisi toimeksiantaja saanut näkemystä muistakin kuin olemassa olevien asiakkaiden näkemyksistä aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmät olivat kuitenkin työssä riittävän kattavat ja laajat, joista olisi voinut saada suuremman ja arvokkaamman tuloksen, jos vastaajia olisi ollut laajemmin käytettävissä.

Opinnäytetyöstä jäi jonkin verran avoimeksi olisiko kysyntää voinut olla laajemmin sisäiselle laskentatoimelle sekä minkälaiset palvelut yleisesti ovat yritykselle ajankohtaisia tai tarpeellisia. Saadun aineiston perusteella ei voida varmuudella luottaa mikä on kysynnän todellinen tila, minkälaisissa sisäisen laskentatoimen osa-alueissa yritykset kokevat tarvetta tai miten asiakkaat haluaisivat palvelun hinnoiteltavan. Halutessaan kyseisestä aihealueesta voisi tulevaisuudessa toteuttaa markkinatutkimuksen, jossa kartoitettaisiin kysyntää isommalta vastaajakunnalta, selvittäen markkinatilannetta ja sen muutoksia.

## LÄHTEET

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.9.2021].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18.painos. Helsinki: Edita.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro.

Fasoúlas, E., Manninen, P. & Niiranen, V. 2019. Sijoittajan verotus ja verosuunnittelu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.11.2021].

Fonecta. 2021. Taloustiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fonder.fi/> [viitattu 3.11.2021].

Gazely, A. & Lambert, M. 2006. Management Accounting. E-kirja. London: Sage Publications Ltd. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.10.2021].

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi: Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. E-kirja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.9.2021].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.10.2021].

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Jonick, C. 2017. Principles of financial accounting. E-kirja. Dahlonega Georgia: University of North Georgia Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.10.2021].

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskenta-toimi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A. & Partanen, V. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4.painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.10.2021].

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. E-kirja. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.11.2021].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.11.2021].

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.11.2021].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2021].

Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2021].

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.11.2021].

Metsä-Tokila, T. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Taloushallintoalan toimiala-raportti 2019. PDF-dokumentti. Päivitetty: 16.10.2019. Saatavissa:



[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM\\_2019\\_50\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 26.09.2021].

Myllymäki, R. 2019. Palvelujen hinnoittelu. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.–9.painos. Helsinki: Edita Publishing.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.10.2021].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.10.2021].

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.11.2021].

Tahvanainen, T. & Gylling, M. 2021. Ulkoistaminen ja dokumentaatio. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty: 8.3.2021. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/> [viitattu 17.10.2021].

Taloushallintoliitto. 2018a. Mitä on auktorisoitu toimisto? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto> [viitattu 3.11.2021].

Taloushallintoliitto. 2018b. Mitä palvelut maksavat ja asiointi vaatii minulta? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta> [viitattu 3.10.2021].

Taloushallintoliitto. 2018b. Tilitoimiston palvelut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut> [viitattu 2.10.2021].

Talouskuutio. 2018. Auktorisoitu tilitoimisto – mitä se tarkoittaa? WWW-dokumentti. Päivitetty: 20.12.2018. Saatavissa: <https://www.talouskuutio.fi/auktorisoitu-tilitoimisto/> [viitattu 3.11.2021].

Tenhunen, M-L. 2013a. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty: 12.3.2012. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/> [viitattu 17.10.2021].

Tenhunen, M-L. 2013b. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 3. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty: 14.5.2013. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/> [viitattu 17.10.2021].

Tenhunen, M-L. 2013c. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 24.1.2013. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/> [viitattu 17.10.2021].

Tietoakseli Oy & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2015. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena: Tutkimus digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista pk-yrityksissä. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti\\_digitaalinen\\_taloushallinto\\_01112015.pdf](https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf) [viitattu 3.10.2021].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.11.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.11.2021].

Visma. s.a. Taloushallinnon ulkoistaminen – Opas taloushallinnon ulkoistamisen vaihtoehtoja pohtivalle. PDF-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.visma.fi/globalassets/global/fi/fi-sw-tuotesivut/fivaldi/opaat-pdf/opas-taloushallinnon-ulkoistaminen-v2.pdf> [viitattu 7.11.2021].

## Sisäinen laskentatoimi tilitoimiston tarjoamana palveluna

### 1. Yritysmuoto

- Toiminimi
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osakeyhtiö
- Osuuskunta
- Jokin muu, mikä?

### 2. Yrityksen liikevaihto

- alle 500 000 €
- 500 000 € – 1 milj. €
- yli 1 milj. € – 2 milj. €
- yli 2 milj. € – 5 milj. €
- yli 5 milj. €

### 3. Yrityksen henkilöstömäärä

- alle 10
- 10–25
- 26–50
- 51–250
- yli 250

#### 4. Yrityksen päätoimiala

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto-, viemäri- ja jätevesi, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Kotitalouksien toiminta työnantajana; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- Jokin muu, mikä?











9. Tekijät, jonka vuoksi yritys ei ulkoistaisi sisäisen laskentatoimen palveluita

*Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon*

- Liian suuret kustannukset
- Ei ole ajankohtainen
- Ei ole tarpeellinen
- Toteutuu jo oman yrityksen sisällä
- Jokin muu, mikä?

10. Hyödyt yritykselle sisäisen laskentatoimen palvelujen ulkoistamisesta

*Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon*

- Ajan säästäminen
- Asiantuntemus
- Kustannusten säästäminen
- Resurssien säästäminen
- Tehokkuus
- Nopeus
- Paketointi eli kaikki taloushallinnon palvelut samalta palveluntarjoajalta
- Luotettavuus
- Turvallisuus
- Helppous
- Jokin muu, mikä?

11. Sisäisen laskentatoimen palvelut tulisi hinnoitella

*Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon*

- Tuntihinnoittelu
- Viikkohinnoittelu
- Kuukausihinnoittelu
- Vuosihinnoittelu
- Käytön mukainen hinnoittelu
- Paketointihinnoittelu
- Jokin muu, mikä?

## 12. Avoin kommentti liittyen sisäisen laskentatoimen palvelun ulkoistamiseen


## JAKAUMATAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien yritysmuoto jakauma.

	Vastauksia	% Vastanneista (n=15)
Toiminimi	0	0,0 %
Avoin yhtiö	0	0,0 %
Kommandiittiyhtiö	2	14,3 %
Osaakeyhtiö	11	78,6 %
Osuuskunta	0	0,0 %
Jokin muu, mikä	1	7,1 %
Yhteensä	15	100 %

Taulukko 2. Vastaajien yrityksen liikevaihto jakauma.

	Vastauksia	% Vastanneista (n=15)
alle 500 000 €	8	53,3 %
500 000 € – 1 milj. €	2	13,3 %
yli 1 milj. € – 2 milj. €	1	6,7 %
yli 2 milj. € – 5 milj. €	3	20,0 %
yli 5 milj. €	1	6,7 %
Yhteensä	15	100 %

Taulukko 3. Vastaajien yrityksen henkilöstömäärän jakauma.

	Vastauksia	% Vastanneista (n=15)
alle 10	10	66,6 %
10–25	4	26,7 %
26–50	0	0,0 %
51–250	1	6,7 %
yli 250	0	0,0 %
Yhteensä	15	100 %

Taulukko 4. Vastaajien yrityksen toimialan jakauma.

	Vas- tauksia	% Vastan- neista (n=15)
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	0	0,0 %
Kaivostoiminta ja louhinta	0	0,0 %
Teollisuus	3	20,0 %
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	1	6,6 %
Vesihuolto-, viemäri- ja jätevesi, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	0	0,0 %
Rakentaminen	0	0,0 %
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	1	6,6 %
Kuljetus ja varastointi	1	6,7 %
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	2	13,3 %
Informaatio ja viestintä	1	6,7 %
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	0	0,0 %
Kiinteistöalan toiminta	1	6,7 %
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	1	6,7 %
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	0	0,0 %
Koulutus	0	0,0 %
Terveys- ja sosiaalipalvelut	1	6,7 %
Taiteet, viihde ja virkistys	0	0,0 %
Muu palvelutoiminta	1	6,7 %
Kotitalouksien toiminta työnantajana; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön	0	0,0 %
Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta	0	0,0 %
Jokin muu, mikä?	2	13,3 %
Yhteensä	15	100 %

Taulukko 5. Vastaajien jakauma väittämiin yrityksen taloudellisesta toiminnasta.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En erikään samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa ottaa kantaa	Yhteensä
Yrityksessä tarvitaan enemmän talouden suunnitteluun ohjausta ja neuvontaa	0,0 %	13,4 %	13,3 %	40,0 %	33,3 %	0,0 %	100 %
Yrityksessä tarvitaan kattavampaa analysointia ja tulkintaa kuukausiraporteista	0,0 %	33,3 %	20,0 %	33,3 %	13,4 %	0,0 %	100 %
Yrityksessä tarvitaan kattavampaa analysointia ja tulkintaa tilikauden aikana	0,0 %	20,0 %	33,3 %	40,0 %	6,7 %	0,0 %	100 %
Yritys saa riittävää informaatiota ja analysointia tilinpäätöksen yhteydessä tulevan tilikauden suunnitteluun ja korjaaviin toimenpiteisiin	0,0 %	21,4 %	28,6 %	35,7 %	7,2 %	7,1 %	100 %
Yrityksessä seurataan taloutta aktiivisesti	0,0 %	0,0 %	6,7 %	20,0 %	73,3 %	0,0 %	100 %
Yrityksessä seurataan kannattavuutta aktiivisesti	0,0 %	0,0 %	14,3 %	21,4 %	64,3 %	0,0 %	100 %

Taulukko 6. Vastaajien jakauma väittämiin kuinka yrityksessä hallitaan sisäisen laskentatoimen osa-alueet.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En erienkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa ottaa kantaa	Yhteensä
Tuloslaskelman ja taseen tulkinta	0,0 %	14,3 %	21,4 %	28,6 %	35,7 %	0,0 %	100 %
Verosuunnittelu	6,6 %	26,7 %	33,3 %	26,7 %	0,0 %	6,7 %	100 %
Kustannusten laskeminen	0,0 %	6,7 %	13,3 %	40,0 %	40,0 %	0,0 %	100 %
Talouden analysointi ja ennustaminen	0,0 %	13,3 %	26,7 %	46,7 %	13,3 %	0,0 %	100 %
Kannattavuuslaskelmat	0,0 %	13,3 %	26,7 %	33,3 %	26,7 %	0,0 %	100 %
Budjetointi	0,0 %	26,7 %	0,0 %	53,3 %	20,0 %	0,0 %	100 %
Taloudelliset tunnusluvut	0,0 %	20,0 %	13,3 %	46,7 %	20,0 %	0,0 %	100 %
Hinnoittelu	6,7 %	6,7 %	0,0 %	33,3 %	53,3 %	0,0 %	100 %
Jokin muu, mikä	0,0 %	0,0 %	66,7 %	0,0 %	0,0 %	33,3 %	100 %

Taulukko 7. Vastaajien jakauma väittämiin yritykselle tarpeellisista sisäisen laskentatoimen osa-alueista.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En erikään samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	On joulkoistettu	En osaa sanoa	Keskiarvo
Verosuunnittelu	0,0 %	0,0 %	7,2 %	21,4 %	50,0 %	14,3 %	7,1 %	100 %
Kustannuslaskenta	0,0 %	13,3 %	20,0 %	26,7 %	40,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Katetuotto-laskenta	0,0 %	13,3 %	20,0 %	13,3 %	53,4 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Kassavirta-analyysi	6,6 %	13,3 %	26,7 %	20,0 %	26,7 %	6,7 %	0,0 %	100 %
Talouden analysointi ja ennustaminen	6,7 %	6,7 %	13,3 %	46,6 %	20,0 %	6,7 %	0,0 %	100 %
Budjetointi	0,0 %	20,0 %	20,0 %	33,3 %	26,7 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Investointilaskelmat	6,7 %	13,3 %	20,0 %	40,0 %	13,3 %	0,0 %	6,7 %	100 %
Rahoituslaskelma	6,7 %	13,3 %	26,7 %	40,0 %	13,3 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Tunnusluku-analyysi	0,0 %	13,3 %	26,7 %	46,7 %	13,3 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Hinnoittelu	0,0 %	7,2 %	14,3 %	35,7 %	35,7 %	7,1 %	0,0 %	100 %
Talousjohtaja tai controller	13,4 %	33,3 %	33,3 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Jokin muu, mikä?	0,0 %	0,0 %	50,0 %	0,0 %	25,0 %	0,0 %	25,0 %	100 %



Taulukko 8. Vastaajien jakauma kysyttäessä kuinka usein sisäisen laskentatoimen osa-alueita tarvitaan yrityksessä.

	Kuukausittain	Neljännesvuosittain	Puolivuosittain	Vuositain	Harvemmin	En osaa sanoa	Yhteensä
Verosuunnittelu	0,0 %	0,0 %	21,4 %	64,3 %	14,3 %	0,0 %	100 %
Kustannuslaskenta	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	0,0 %	100 %
Katetuottolaskenta	21,4 %	28,6 %	7,2 %	21,4 %	21,4 %	0,0 %	100 %
Kassavirta-analyysi	20,0 %	26,7 %	0,0 %	13,3 %	26,7 %	13,3 %	100 %
Talouden analysointi ja ennustaminen	13,3 %	26,7 %	20,0 %	6,6 %	26,7 %	6,7 %	100 %
Budjetointi	6,7 %	6,7 %	13,3 %	33,3 %	40,0 %	0,0 %	100 %
Investointilaskelmat	0,0 %	20,0 %	6,7 %	20,0 %	53,3 %	0,0 %	100 %
Rahoituslaskelma	6,6 %	6,7 %	6,7 %	20,0 %	60,0 %	0,0 %	100 %
Tunnuslukuanalyysi	13,3 %	0,0 %	0,0 %	46,7 %	40,0 %	0,0 %	100 %
Hinnoittelu	26,7 %	13,3 %	6,7 %	13,3 %	40,0 %	0,0 %	100 %
Talousjohtaja/Controller	7,1 %	14,3 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	28,6 %	100 %
Jokin muu, mikä?	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %	33,3 %	100 %

Taulukko 9. Vastaajien jakauma kysyttäessä tekijöitä, jonka vuoksi yritys ei ulkoistaisi sisäisen laskentatoimen palveluita.

	Vastauksia	% Vastanneista (n=15)
Liian suuret kustannukset	7	46,7 %
Ei ole ajankohtainen	6	40,0 %
Ei ole tarpeellinen	1	6,7 %
Toteutuu jo oman yrityksen sisällä	9	60,0 %
Jokin muu mikä,	0	0,0 %
Yhteensä	23	153,4 %

Taulukko 10. Vastaajien jakauma kysyttäessä yritysten hyödyistä ulkoistaa sisäisen laskenta-toimen palveluita tilitoimistolle.

	Vastauk- sia	% Vastanneista (n=15)
Ajan säästäminen	8	53,3 %
Asiantuntemus	10	66,7 %
Kustannusten säästäminen	0	0,0 %
Resurssien säästäminen	4	26,7 %
Tehokkuus	1	6,7 %
Nopeus	0	0,0 %
Paketointi eli kaikki taloushallinnon palvelut sa- malta palveluntarjoajalta	5	33,3 %
Luotettavuus	5	33,3 %
Turvallisuus	1	6,7 %
Helppous	4	26,7 %
Jokin muu mikä,	1	6,7 %
Yhteensä	39	260,1 %

Taulukko 11. Vastaajien jakauma kysyttäessä kuinka sisäisen laskentatoimen palveluita tulisi hinnoitella.

	Vastauksia	% Vastanneista (n=15)
Tuntihinnoittelu	3	20,0 %
Viikkohinnoittelu	0	0,0 %
Kuukausihinnoittelu	4	26,7 %
Vuosihinnoittelu	0	0,0 %
Käytön mukainen hinnoittelu	7	46,7 %
Paketointihinnoittelu	2	13,3 %
Jokin muu, mikä?	1	6,7 %
Yhteensä	17	113,4 %

## TEEMAHAASTATTELU

### 1. Yrityksen perustiedot

- Yritysmuoto
- Liikevaihto
- Ikä
- Toimiala
- Henkilöstömäärä
- Sijainti

### 2. Sisäisen laskentatoimen palvelun tarpeen kartoitus

- Nykyiset käytössä olevat tilitoimiston palvelut
- Sisäisen laskentatoimen palvelun tarve
- Mitkä tekijät vaikuttavat palvelun ulkoistamiseen

### 3. Sisäisen laskentatoimen palvelun sisältö

- Palvelun rakenne
- Palvelun tarve
- Palvelun toteutuminen
- Miten palvelua halutaan hyödyntää

### 4. Sisäisen laskentatoimen palvelun hinnoittelu

- Hintaan vaikuttavat tekijät
- Miten toivotaan hinnoiteltavat

### 5. Yhteenveto

- Ajatuksia sisäisen laskentatoimen palvelun ulkoistamisesta