



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juhana Räisälä

TALOUSHALLINNON
LISÄARVOPALVELUIDEN KÄYTTÖ
PK-YRITYKSISSÄ

Case Yritys X

Liiketalouden yksikkö

2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Juhana Räisälä
Opinnäytetyön nimi	Taloushallinnon lisäarvopalveluiden käyttö pk-yrityksissä
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, ovatko yritykset kiinnostuneita ulkoistamaan tilitoimiston lisäarvopalveluiksi luettavia toimintoja ja minkälaiset yritykset ovat näistä palveluista kiinnostuneita. Tutkimus tehtiin toimeksiantona tilitoimistolle ja se oli osa yrityksen laajempaa kehittämisprojektia, jolla pyritään parantamaan toimeksiantajan kykyä tarjota taloushallintoon liittyviä lisäarvopalveluja. Tutkimustulosten toivotaan auttavan palveluiden tarjonnan kohdistamisessa oikeille yrityksille.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehyksestä sekä empiirisestä osiosta. Teoreettinen osio käsittelee muun muassa talousjohtamisen ja taloushallinnon osa-alueita, yleistä tietoa taloushallinnon palvelujen ulkoistamisesta sekä ulkoistamisen syitä ja riskejä. Empiirinen osio toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka lähetettiin sähköisesti pk-yrityksille, joiden vuotuinen liikevaihto on 2–40 miljoonaa euroa.

Tuloksista ilmeni, että talousjohtamista tukevien toimintojen ulkoistamisesta ollaan selkeästi kiinnostuneita pk-yritysten keskuudessa. Vastaajista yli puolet käytti jo valmiiksi yhtä tai useampaa talousjohtamista tukevaa palvelua. Kolme neljäsosaa vastaajista oli jossakin määrin kiinnostuneita hankkimaan tulevaisuudessa kyseisiä palveluja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (osa ennestään käyttämien ulkoistettujen palvelujen lisäksi). Yksi neljäsosa vastaajista ei ollut kiinnostunut palveluista, joko jo käytettävissä olevien palvelujen takia tai eivät muuten kokeet asiaa tärkeäksi.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
1.2	Aiheen rajausta.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet.....	10
2	TALOUSJOHTAMINEN.....	11
2.1	Talousohjaus.....	12
2.2	Yrityksen laskentatoimi.....	14
2.2.1	Johdon laskentatoimi.....	15
2.2.2	Ulkoisen laskentatoimi.....	17
2.3	Yritysrahoitus.....	17
3	ULKOISTAMINEN.....	22
3.1	Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen.....	24
3.2	Ulkoistaminen prosessina.....	25
3.2.1	Palveluntarjoajan valinta.....	28
3.2.2	Ulkoistamissopimus.....	29
3.3	Syyt taloushallinnon ulkoistamiselle.....	30
3.4	Taloushallinnon ulkoistamisen riskejä.....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Menetelmät ja aineisto.....	35
	Kyselyn ajankohta osui maaliskuuhun vaihteeseen.....	36
4.2	Profilointi.....	36
4.3	Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys.....	37
5	TULOKSET.....	38
5.1	Yritysten perustiedot.....	38
5.2	Taloushallinnon ulkoistaminen.....	39
5.2.1	Ei-ulkoistaneiden kokemuksia.....	40
5.2.2	Taloushallinnon ulkoistaminen.....	41
5.3	Taloushallinnon lisäarvopalveluiden käyttö ja kiinnostuneisuus.....	44

5.3. Yritysten profiili	48
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
6.1 Luotettavuuden pohdinta	57
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	57
LÄHTEET.....	59
LIITTEET	

KAAVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kaavio 1. Vuosikello (Alhola & Lauslahti 2005, 63)	12
Kaavio 2. Rahoituksen yhteys lähiaineisiin (Knüpfer & Puttonen 2014, 27)	18
Kaavio 3. Ulkoistaminen prosessina (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43).....	26
Kaavio 4. Yrityksen elinkaari Churchillia ja Lewisiä (1983, 3) mukaillen.....	36
Kaavio 5. Vastaajat jaettuna toimialoittain	39
Kaavio 6. Ulkoistetut taloushallinnon toiminnot	42
Kaavio 7. Syyt taloushallinnon ulkoistukselle	43
Kaavio 8. Tyytyväisyys nykyiseen palveluntarjoajaan	44
Kaavio 9. Taloushallinnon lisäarvopalveluiden nykytila	45
Kaavio 10. Kiinnostuneisuus taloushallinnon lisäarvopalveluita kohtaan	46
Kaavio 11. Vaatimukset palveluntarjoajalle.....	48
Kaavio 12. Yritykset elinkaaren vaiheittain	49
Kaavio 13. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin elinkaarenvaiheittain	50
Kaavio 14. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin henkilöstömäärän mukaan	51
Kaavio 15. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin liikevaihdon mukaan	52
Kaavio 16. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin toimialoittain	53
Taulukko 1. Ulkoistamisen kolme tasoa (Clements & Donnellan 2004, 26)	23

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Saatekirje**LIITE 2.** Kysely

1 JOHDANTO

Digitalisaatio pakottaa tilitoimistot uudistamaan toimintaansa, mutta toisaalta myös avaa paljon uusia mahdollisuuksia (Tikka 2015). Digitaalinen taloushallinto ja automatisoidut prosessit mahdollistavat tilitoimistojen siirtymisen perinteisestä kirjanpidosta talouden asiantuntijapalveluihin sekä yrittäjien neuvonantajiksi (Suomen Taloushallintoliitto 2017a.). Monet tilitoimistot Suomessa ovat lisänneet yritysten talousjohtamista tukevia palveluita omaan palveluvalikoimaansa. Tilitoimisto nimenä on ehkä joiltakin osin vanhahtava, sillä tilitoimiston toimenkuva on muuttunut neuvovampaan suuntaan.

Pk-yritysten taloushallinnossa tehdään paljon manuaalista työtä taloushallinnon sähköistymisestä huolimatta. Lisäksi yritysten käyttämistä taloushallinnon järjestelmistä ei saada irti johtamisessa hyödynnettävää tietoa. (Mäkinen 2016.) Parhaimmillaan yrityksen taloushallinto voisi nousta ulkoistamisen myötä uudelle tasolle (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 9). Taloushallinnon toimintojen ulkoistamissopimukset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden alentaa kuluja, hankkia parempaa osaamista ja saavuttaa kehittyneempää teknologiaa. Tähän sisältyy myös mahdollisuus parantaa organisaation keskittymistä ydintoimintoihinsa ja siirtää taloushallinnon ammattilaisia suorittavasta työstä kohti strategista vastuuta. (Krell 2007, 22.) Palveluntarjoajilla on kuitenkin vielä parannettavaa lisäarvopalveluiden myymisessä ja tuottamisessa sekä strategisen kumppanuuden kehittämisessä asiakasyritysten kanssa. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 9).

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona tilitoimistolle. Tutkimus on osa tilitoimiston laajempaa kehittämisprojektia, jolla pyritään parantamaan toimeksiantajan kykyä tarjota taloushallintoon liittyviä lisäarvopalveluita. Tutkimustulosten toivotaan auttavan palveluiden tarjonnan kohdistamisessa oikeille yrityksille.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia taloushallinnon palveluja pk-yritykset ovat ulkoistaneet sekä minkälaisia odotuksia niillä on ulkoistuspalveluja tarjoavia yrityksiä kohtaan. Tutkimuksen peruskysymys on:

- Ovatko yritykset kiinnostuneita ulkoistamaan tilitoimiston lisäarvopalveluiksi luettavia toimintoja?

Jos ovat, niin seuraava kysymys kuuluu, millä edellytyksillä he ovat kiinnostuneita eli minkälaisia vaatimuksia niillä on palveluntarjoajaa ja palvelua kohtaan. Tulosten avulla halutaan näkemys siitä, mitkä palvelut yritykset kokevat hyödyllisiksi omassa liiketoiminnassaan eli mitkä palvelut tuovat todellista lisäarvoa yrityksille.

Tutkimuksen tavoitteena on myös profiloida lisäarvopalveluita käyttävät tai niistä kiinnostuneet yritykset. Toinen peruskysymys on:

- Minkälaiset yritykset ovat kiinnostuneita lisäarvopalveluista?

Profilointia tehdään esimerkiksi yrityksen koon, elämänkaaren vaiheen ja toimialan mukaan. Ennako-oletus ennen tutkimusta on, että yrityksen kokoluokalla ja elinkaaren vaiheella on suurin merkitys siihen minkälaisia lisäarvopalveluja yritykset kokevat tarvitsevansa. On myös kiinnostava tietää, onko kiinnostus lisäarvopalveluista sidonnainen johonkin tiettyyn toimialaan.

1.2 Aiheen rajaus

Tilastokeskuksen mukaan yritykset, joiden vuotuinen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa, määritellään pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi ja myöhemmin tässä tutkimuksessa pk-yrityksiksi (Tilastokeskus 2017). Tutkimuksen kohdeyritykset ovat pk-yrityksiä ja tutkimus rajataan koskemaan yrityksiä, joiden vuotuinen liikevaihto on 2–40 miljoonaa euroa. Tämä kokoluokka valikoitui kohteeksi, sillä toimeksiantajan kokemusten mukaan liikevaihdoltaan 5–20 miljoonan euron yritykset ovat potentiaalisin käyttäjä toimeksiantajan tuottamille lisäarvopalveluille. Pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole varaa tai he eivät koe lisäarvopalveluita tarpeellisiksi omassa yritystoiminnassaan. Suuremmilla yrityksillä on yleensä omat määritellyt systeemit sekä talousosastot ja -johtajat päättämässä asioista. Yritysmuotoa ei rajata, mutta pääosin rajattuun liikevaihtoluokkaan osuvat yritykset ovat osakeyhtiöitä. Kohdeyritykset

sijaitsevat Länsi-Suomen alueella. Alueellinen rajausta tehdään toimeksiantajan fyysisen sijainnin vuoksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta, joista luvut 1–3 kuuluvat teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäinen luku pitää sisällään tutkimuksen johdannon, eli mistä aihe nousee, mikä on tutkimuksen tavoite ja kuinka tutkimus on rajattu. Luvuissa kaksi ja kolme on avattu yleisesti talousjohtamista ja sen tarjoamia työkaluja lisäarvopalveluiden näkökulmasta sekä ulkoistamista käsitteenä, sen tuomia mahdollisuuksia ja ulkoistamisen riskejä.

Luvut 4–6 sisältävät tutkimusosion. Neljäs luku käsittelee tähän tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää. Luvussa viisi ja kuusi raportoidaan tutkimuksen tuloksia sekä tarkastellaan niitä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lisäksi pohditaan, vastaavatko tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa käydään läpi myös keskeisimmät havainnot ja jatkotutkimusehdotukset sekä luotettavuuden pohdinta. Tutkimuksen liitteinä ovat kyselytutkimuksen saatekirje ja kyselylomake. Liitteet löytyvät tutkimusraportin lopusta lähdeluettelon jälkeen.

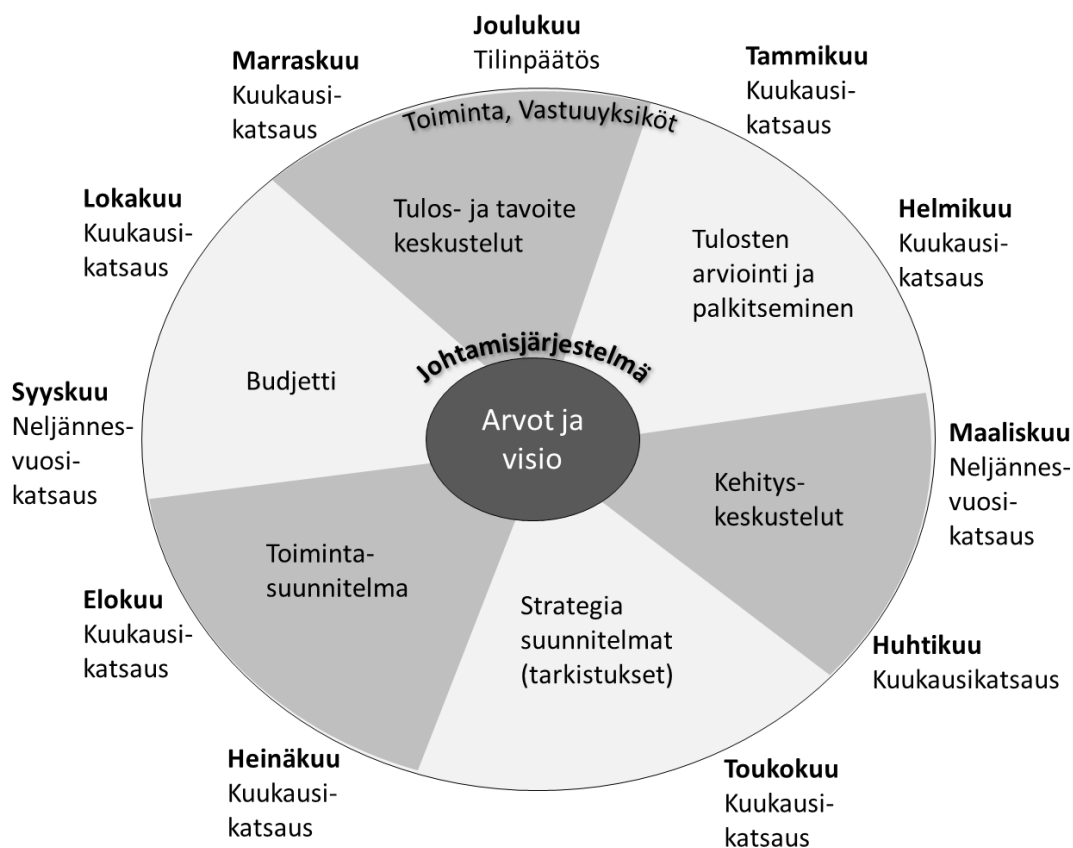
Keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa ovat ulkoistaminen ja taloushallinnon lisäarvopalvelut. Ulkoistaminen käsitteenä ja ulkoistamisen muotoja on avattu luvussa kolme. Taloushallinnon lisäarvopalveluille ei ole yleistä yhdenmukaista määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa niillä tarkoitetaan talouspalveluita, jotka ylittävät perinteisten tilitoimiston suorittamien taloushallintoprosessien palvelutarjonnan. Taloushallinnon lisäarvopalvelut täydentävät peruspalveluita tilitoimiston asiakkaan talousjohtamisen ja yritystoiminnan tueksi ja tuovat sitä kautta lisäarvoa asiakkaille. Monet taloushallinnon lisäarvopalveluiksi luettavista palveluista ovat tyypillisiä sisäisen laskentatoimen toimintoja, jotka jalostavat taloustietoa ja talouslukuja yrityksen päätöksenteon tueksi. Muita lisäarvopalveluja ovat esimerkiksi rahoituksen suunnittelu sekä veroneuvonta.

2 TALOUSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yleisesti talousjohtamista sekä talousjohtamisen työkaluja ja toimeksiantajan tuottamien lisäarvopalveluiden näkökulmasta. Vaikka luvussa olevat aiheet on jaoteltu erikseen, liittyvät ne kuitenkin todellisuudessa hyvin tiiviisti toisiinsa. Lisäksi koko yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen ovat sidoksissa talousjohtamiseen (Koski 2008, 9).

Taloushallinnon tehtävä yrityksessä on tuottaa yritysjohdolle tarvittavia raportteja, osallistua yrityksen valvontaan sekä neuvoa yritysjohtoa talousnäkökulmasta. Talousjohtaminen on myös merkittävässä roolissa yrityksen eri osien tavoitteiden asettamisessa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 19.) Tänä päivänä talousjohtajaa voidaan pitää toimitusjohtajan strategisena liikekumppanina, joka tuo mukanaan oman panoksensa yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiaan. Tällöin talousjohtaja ei ole vain tukemassa liiketoimintaa informaatiolla ja analyyseilla, vaan varmistamassa että koko yritys suoriutuu velvoitteistaan. (Nolop 2012, xv–xvi.)

Yrityksen talouden vuosirytmityksessä voidaan käyttää apuna vuosikelloa (Kaa-vio 1.), jossa johtamisen eri osa-alueet sekä talousraportointi ja -suunnittelu yhdistyvät toisiinsa sisältöjen ja aikataulujen suhteen. Vuosikellon ytimessä ovat yrityksen määrittelemät arvot ja visio. Toisessa kerroksessa ovat johtamisjärjestelmän osa-alueet ja kolmannessa kerroksessa ovat vastuuyksikön tärkeimmät toimenpiteet. Vuosikellossa voisi olla myös neljäs kerros, jossa tärkeimmät toimenpiteet olisi määritelty yksilötasolla. (Alhola & Lauslahti 2005, 62–63.)



Kaavio 1. Vuosikello (Alhola & Lauslahti 2005, 63)

2.1 Talousohjaus

Talousohjaus on yrityksen johtamisen edellyttämää yrityksen taloudellisen tilan analysointia ja ennustamista sekä talouden strategisten mittareiden seuranta (Lahti & Salminen 2014, 177). Tavoitteisiin pääseminen muuttuvissa olosuhteissa edellyttää ohjausta. Ohjauksella on jokin kohde, johon pyritään vaikuttamaan. Jos kohteena on jokin monimutkainen järjestelmä, voidaan tarkoituksenmukainen ohjaus saavuttaa sovittamalla yhteen järjestelmän eri osat. Yrityksestä puhuttaessa tämä saavutetaan koordinoimalla ja johtamalla työorganisaation osatehtäviä. (Pellinen 2005, 49–50.)

Laskentajärjestelmät eivät ole yrityksen ainoita ohjausmekanismeja eivätkä aina kaikista tärkeimpiäkään. Ohjausmekanismeista muodostuu kokonaisuus, joka voi

koostua hyvinkin monenlaisista ohjauksen muodoista ja välineistä. (Pellinen 2005, 50–51.) Transaktiokustannusteoriaa kehittänyt nobelisti Oliver Williamson (1996) viittaa omassa teoriassaan Barnardin (1938) ja Hayekin (1945) julkaisuihin, joiden mukaan mukautuminen vaihtuviin olosuhteisiin on keskeisin ongelma talousorganisaatioissa (Williamson 1996, 26). Transaktiokustannusteoriassa nostetaan esille Hayekin autonominen mukautuminen markkinoilla (markets) ja Barnardin yhteistoiminnallinen mukautuminen hierarkian mukaan (hierarchies) (Williamson 1996, 89). Korkean suorituskyvyn taloudessa tarvitaan näiden molempien yhteen liittämistä. Markkinaohjautuvuus on spontaania reagoimista markkinoiden muuttuviin kustannussuhteisiin, joita itsenäiset taloudelliset toimijat aiheuttavat. Hierarkiaohjaus sitä vastoin korostaa harkittua, valveutunutta, pohtivaa ja määrätietoista mukautumista yhteistyötä tekevien hierarkiassa olevien taloudellisten toimijoiden välillä. (Williamson 1999, x.) Markkinaohjautuvuudessa markkinat hyötyvät ja hierarkiaohjauksella hyöty jakautuu hierarkiassa (Williamson 1996, 26).

Taloustieto toimii johdon työkaluna sekä päätöksenteossa että ohjauksessa. Talusohjaus voidaan jakaa edelleen strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Strateginen ohjaus liittyy organisaation tavoitteiden ja strategioiden määrittelyyn, kun taas operatiivinen ohjaus on enemmänkin strategiaan pohjautuvaa työorganisaation toiminnan ohjausta. (Pellinen 2005, 23.) Yrityksen johtamiseen olennaisesti liittyvä liiketoimintastrategia ei ole yksiselitteinen käsite. Toiminnallisten liiketoiminta-alueiden, kuten markkinoinnin, rahoituksen, valmistuksen ja kansainvälisen kaupan lisäksi liiketoimintastrategiaan liittyy taloudellinen, poliittinen ja laillinen näkökulma sekä organisaatioteoria. Sen merkitys kasvaa enenevässä määrin kansainvälistyneen kaupan ja kilpailun sekä monikansallisten yhtiöiden kasvun myötä. (Williamson 1996, 307.)

Johtamisprosessin osa-alueet koostuvat suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta. Tätä voidaan hyödyntää myös talusjohtamisessa. Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen taloudelliset tavoitteet. Suunnittelun työkaluina toimivat esimerkiksi yrityksen eri osa-alueiden budjetit sekä investointilaskelmat. Toteuttamisvaiheessa talusjohto toteuttaa suunnitelmat omalta osaltaan. Tähän voi liittyä esimerkiksi raportointi- tai tietojärjestelmien kehittämistä tavoitteiden edellyttä-

mällä tavalla. Tarkkailutehtävissä talousjohto valvoo toteutuneita tapahtumia ja vertailee niitä asetettuihin tavoitteisiin. (Järvenpää ym. 2013, 13–14.)

Tulosityksiköiden ohjauskeinot jaetaan yleensä laskentatoimen tuottamaan rahamääräiseen tietoon ja muihin keinoihin. Muihin keinoihin kuuluvat eirahamääräisten määrällisen ja laadullisen tiedon hyödyntäminen sekä tiedonkulun säätely. (Pellinen 2005, 88.) Yrityksen toiminnan ohjauksessa ja operatiivisessa suunnittelussa budjetti on tärkeä väline. Parhaimmillaan se toimii yrityksen henkilöstön osallistamis- ja motivointivälineenä. (Alhola & Lauslahti 2005, 95–96.)

2.2 Yrityksen laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi on järjestelmä, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloudellista informaatiota sekä laatia niistä raportteja yritysjohton, rahoittajien ja muiden sidosryhmien toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Laskentatoimen ytimessä on kahdenkertainen kirjanpito, joka toimii taloudellisten tapahtumien tallennus ja luokittelujärjestelmänä. (Järvenpää ym. 2013, 19.) Aikaisemmin laskentatoimen keskittyessä pääasiassa vain liiketapahtumien käsittelyyn on ollut tyypillistä, että se on sijoitettu erilliseksi toiminnoksi pois muun liiketoiminnan tieltä. Laskentatoimen lisääntyneen tehtävämäärän myötä sille on muodostunut keskeinen rooli useimmissa suurissa päätöksissä. Nykyisin laskentatoimelta vaaditaan läheisempää yhteistyötä muiden osastojen kanssa, jatkuvaa tiedottamista ylimmälle johdolle sekä seurannan ja järjestelmien mukauttamista yrityksen muuttuviin tarpeisiin. (Bragg 2012, 5-7.)

Tietoteknisen kehityksen myötä taloushallinnon aika- ja paikkasidonnaisuus on vähentynyt. Kehitys on vaikuttanut koko taloushallinnon rooliin ja tehtäväkenttään. Taloushallinnon rutiinien automatisointi liittyy laajempaan keskusteluun taloushallinnon lisäarvosta, jossa on oleellista paremman informaation tuottaminen liiketoiminnan tueksi. (Granlund 2004, 14.) TietoAkselin (2015) tutkimuksessa yli 80 % vastaajista koki digitaalisen taloushallinnon vähentäneen rutiiniluontoisten työtehtävien määrää. Tietotekniikan kasvava hyödyntäminen myös lisää laskentatoimen tuottaman informaation käyttöä yrityksissä (Alves 2010). Digitaaliseen taloushallintoon kuuluu lisäksi transaktioprosessien ja raportoinnin automatisointi

sekä järjestelmien integrointi myös sidosryhmärajojen yli. (Lahti & Salminen 2014, 24–26.)

Laskentatoimen osaston vetäjää on perinteisesti kutsuttu controlleriksi. Myös controllerin rooli on muuttunut laskentatoimen tehtävien lisääntyessä. Controllerin työnkuva voi vaihdella suurestikin ja se sisältää moninaisia työtehtäviä riippuen yrityskoosta ja vastuualueiden jaosta. Controller on terminä hieman harhaanjohtava, sillä se liitetään usein vain valvontatoimintoon. (Bragg 2012, 7, 13.) Monet controllereista osallistuvat myös johdon päätöksen tekoon. Zonin ja Merchantin (2007) tutkimus vahvisti omalta osaltaan käsitystä siitä, että controllerin osallistuminen johdon päätöksentekoon vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoritustehoon.

Yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Johdon laskentatoimi avustaa nimensä mukaisesti yritystä päätöksenteossa ja johtamisessa. (Järvenpää ym. 2013, 19–20.) Ulkoinen laskentatoimi tarjoaa taloustietoja sijoittajille, luotottajille ja muille yrityksen ulkopuolisille toimijoille. (Weygandt, Kimmel & Kieso 2011, 6-7.) Modernissa laskentatoimessa ja taloushallinnossa ulkoinen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi ovat tiiviisti integroituneet toisiinsa. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Näillä kahdella osa-alueella onkin lukuisia päällekkäisyyksiä. Merkityksellisin ero on se, että johdon laskentatoimea ei säännellä. (Lambert 2007, 265). Esimerkiksi tasetta voidaan yrityksen ulkoisen käytön lisäksi käyttää myös sisäisesti budjetin ja tulevaisuuden toimintojen suunnitteluun (Skaerbaek & Tryggestad 2010, 123). Johdon laskentatoimen ja ulkoisen laskentatoimen yhdistelmällä voidaankin saavuttaa johdonmukaisempi talousviestintä yritykselle. Tällöin laskentatoimi kokonaisuudessaan vastaa myös paremmin yritysjohdon tarpeeseen yhdestä totuudesta. (Weißenberger & Angelkort 2011.)

2.2.1 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimesta käytetään myös nimityksiä sisäinen laskentatoimi ja operatiivinen laskentatoimi (Järvenpää ym. 2013, 19–20). Johdon laskentatoimi tukee yrityksen strategiatyötä konkreettisesti muuttamalla strategiasuunnitelmat pitkän-aikavälin tulos- ja kassavirtalaskelmiksi sekä taseiksi. Laskentatoimi on tiiviisti

mukana erilaisten strategiavaihtoehtojen kustannustehokkuuden, suurten investointien ja rahoitusrakenteellisten ratkaisujen arvioinneissa. Taktisessa johtamisessa käytettävät raportit liittyvät usein kuukauden, vuosineljänneksen ja vuositason seurantaan. Operatiivisessa johtamisessa johtamisen apuna käytettävät raportit voivat olla esimerkiksi maksuvalmiuden seurantaan, perintään, tuotekustannusten laskentaan liittyviä laskelmia. (Järvenpää ym. 2013, 14–16.)

Yrityksen voimavaroissa tapahtuvia muutoksia voidaan kuvata raha- ja reaali prosesseilla ja laskentatoimi on eräänlainen sarana raha- ja reaali prosessien välissä. Rahaprosessi eli kassakierto kuvaa kassaan ja kassasta maksuja ja reaali prosessi eli logistinen kierto taas kuvaa sitä, kuinka voimavaroilla saadaan aikaan haluttu määrä tavaroita tai palveluja. Vain kassatapahtumien tuijottaminen ei auta voiton tuottamisessa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Toimintasuunnitelmat on muutettava toimenpiteitä vastaaviksi rahamääräisiksi maksuiksi, jotta suunnitelmien taloudellinen arviointi on mielekäästä. (Pellinen 2005, 15–17.)

Yrityksen johtamista voidaan kuvata kolmitasoisena toimintana, jonka tasot ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen. Laskentatoimi toimii johdon apuna jokaisella tasolla. Yrityksen strateginen johtaminen on laaja prosessi, joka sisältää strategiset analyysit, suunnittelun ja päätöksenteon sekä peliliikkeet, joilla pyritään strategian toteuttamiseen. Taktinen johtaminen on vuosisuunnitelmaan ja budjettiin perustuvaa johtamista, jossa vuositason tavoitteet ja toiminta pyritään konkretisoimaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Taktisista johtamisen muodoista budjettiohjaus on yksi keskeisimpiä. Operatiivinen johtaminen on yrityksen päivittäistä ohjausta ja johtamista, joka auttaa saavuttamaan vuositason tavoitteet. Operatiivisen johtamisen muotoja ovat esimerkiksi päivittäinen seuranta ja ohjaus, työnjohto, viikkopalaverit ja -raportit sekä kuukausitason seuranta. (Järvenpää ym. 2013, 14–16.)

Sisäinen raportointi voidaan käyttötarkoituksen mukaan jakaa kolmeen osaluokkaan: talous- ja tuloraportointi, talousohjauksen raportointi sekä liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi. Sisäinen talous- ja tuloraportointi eroaa ulkopuolisille tahoille tehtävästä raportoinnista sillä, että se on merkittävästi laajempaa ja

moniulotteisempaa. Sisäisessä raportoinnissa tulosta ja muita avainlukuja seurataan yrityksen johtamisen ja sisäisen organisaatorakenteen näkökulmasta. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

2.2.2 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoisesta laskentatoimesta käytetään myös nimityksiä yleinen laskentatoimi sekä rahoituksen tai rahoittajien laskentatoimi (Järvenpää ym. 2013, 20). Sen tehtävänä on tarjota taloustietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Sijoittajat ovat kiinnostuneet yrityksen tuotosta sijoitetulle pääomalle ja vertailukelpoisista tiedoista muihin yrityksiin nähden. Luotottajaa kiinnostaa yrityksen kyky suoriutua sen veloista. Muita yrityksestä kiinnostuneita ulkopuolisia toimijoita ovat esimerkiksi veroviranomaiset, sääntelyviranomaiset, asiakkaat ja ammattiliitot. (Weygandt, Kimmel & Kieso 2011, 6–7.)

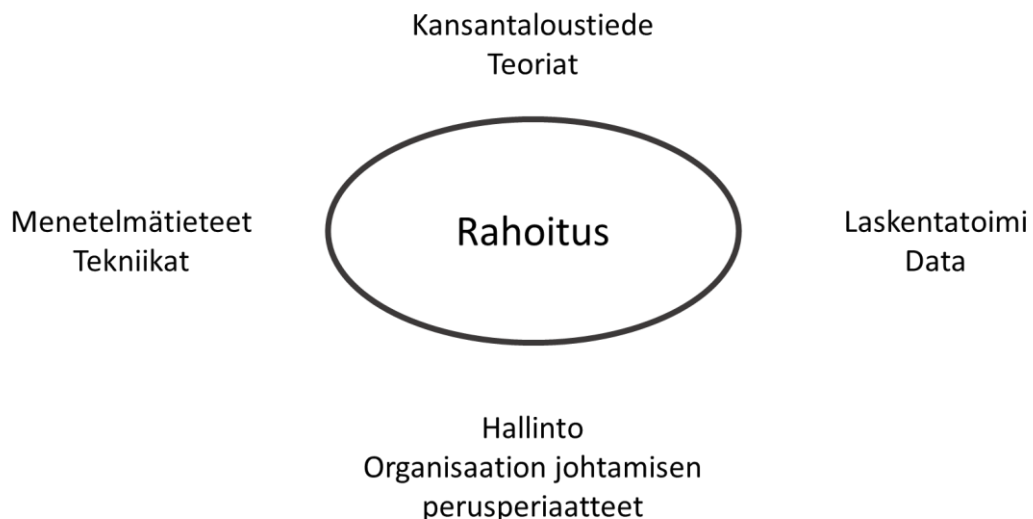
Ulkoista laskentatoimeaa säännellään joiltain osin varsin tarkasti esimerkiksi kirjanpitolain ja asetuksen, kirjanpitolautakunnan säädösten ja yhtiölainsäädännön toimesta (Järvenpää ym. 2013, 20). Ulkoisen raportoinnin yleisin tehtävä on täyttää yrityksen lakisääteiset raportointitarpeet. Yleisimmät ulkoiset raportit ovat tilikohtaiset tulos- ja taseraportit, jotka perustuvat kirjanpidon tiliöinteihin. Lakisääteisiä raportteja ovat myös pää- ja päiväkirjaraportit sekä viranomaisilmoitukset, kuten ALV-ilmoitukset, veroilmoitukset, tulli-ilmoitukset ja työnantajasuoritukset. (Lahti & Salminen 2014, 175.) Ulkoiseen raportointiin voi kuulua myös vapaaehtoista raportointia esimerkiksi yhteiskuntavastuu- tai ympäristöraportteja (Järvenpää ym. 2013, 20).

2.3 Yritysrahoitus

Rahoitus voidaan tieteenalana jakaa kahteen osa-alueeseen: yritysrahoitukseen ja rahoitusmarkkinoihin. Yritysrahoitus keskittyy yrityksen rahoitussuunnittelun, investointien suunnittelun sekä pääoma- ja omistusrakenteen tutkimiseen. Rahoitusmarkkinat sisältävät esimerkiksi arvopapereiden hinnoittelumallien, johdannaisten ja muiden rahoitusinstrumenttien sekä rahoitusmarkkinoiden tehokkuuden

tutkiskelua. (Leppiniemi 2009, 10–11.) Tässä tutkimuksessa käsitellään lyhyesti vain yritysrahoituksen aluetta.

Rahoitukseen liittyy piirteitä monilta osa-alueilta. Joskus rahoitus yhdistetään laskentatoimeen, sillä esimerkiksi tilinpäätösanalyysi on tärkeä rahoituksen työkalu. Toisaalta nykyaikaisen rahoitusteorian pohjautuessa lähinnä mikrotalousteoriaan voidaan rahoituksen katsoa liittyvän kansantaloustieteeseen. Kaavio 2. kuvaa yhtä näkemystä rahoituksen suhteesta muihin aloihin. (Knüpfer & Puttonen 2014, 26–28.)



Kaavio 2. Rahoituksen yhteys lähiaineisiin (Knüpfer & Puttonen 2014, 27)

Yrityksen rahoitussuunnittelun keskeisimmät osa-alueet ovat:

- investointien suunnittelu
- liikepääoman suunnittelu
- tulorahoituksen ennakointi
- pääomarahoituksen suunnittelu
- tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätös ja verosuunnittelu (Leppiniemi 2009, 13.)

Budjetti on yleensä yhden vuoden aikajänteelle tehty konkreettinen strategian mukainen suunnitelma (Alhola & Lauslahti 2005, 95–96). Yleisimmät budjettiin sisältyvät suunnitelmat ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase, mutta budjettiin voi sisältyä myös muita suunnitelmia. Budjetoinnin osa-alueet koostuvat kassavirran-, tuloksen-, ja sijoitetun pääoman kiertojen suunnittelusta. Kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa, joten siksi niitä kaikkia tulisi analysoida budjetoinnin yhteydessä. Tulosbudjetti on yritysjohton lupaus omistajille tilikauden aikana tehtävästä voitosta ja rahoitusbudjettia taas tarvitaan kassa-alijäämien oikea-aikaiseksi kattamiseksi ja ylijäämien hallitukseksi sijoittamiseksi. (Pellinen 2005, 104–108.)

Investointien suunnittelu

Investoinnilla tarkoitetaan yleensä pitkäaikaista taloudellista hanketta, jolla on yrityksen kannalta suuri merkitys. Investoinnin kannattavuutta arvioidessa tehdään ennuste hankkeen taloudellisista seuraamuksista. (Knüpfer & Puttonen 2014, 106–107.) Investoinnit tulisi suunnitella huolellisesti, sillä investointiin liittyy ajallinen ulottuvuus ja epävarmuus tulevista tuloista ja menoista. Lisäksi tulojen ja menojen sijoittuminen eri ajankohtiin hankaloittaa investoinnin kannattavuuden arvioimista. (Leppiniemi 2009, 15.)

Yrityksen ei kannata tehdä investointeja, joiden tuotto on vähäisempi kuin osake- tai lainapääomasta koituvat kulut. Jos yritys ei kykene tekemään kannattavia investointeja, sen olemassaolon perusta häviää sen tuhotessa omistajiensa varallisuutta. (Knüpfer & Puttonen 2014 16.) Rahoituspäätösten täytyy täsmätä investointipäätösten kanssa (Nolop 2012, 153).

Liikepääoman suunnittelu

Yleisesti ottaen yrityksen tilanne on sitä parempi mitä vähemmän yritys sitoo pääomaa. Tässä tarkastelussa täytyy ottaa kuitenkin huomioon myös se, mitä yritys saa pääomilla aikaan. Taseeseen sitoutuneella pääomalla on suora vaikutus yrityksen rahoitusasemaan. Yrityksen omaisuus jakautuu käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuuteen. Käyttöomaisuus on näistä vähiten ja rahoitusomaisuus eniten lik-

vidi. (Alhola & Lauslahti 2005, 243–244). Liikepääoma muodostuu, kun vaihtuvista vastaavista, eli rahoitus- ja vaihto-omaisuudesta, vähennetään lyhytaikainen vieraspääoma (Leppiniemi 2009, 31).

Liikepääoman hallinta on erityisen tärkeää pienille yrityksille, jotka ovat paljolti kassasta riippuvaisia (Alhabeeb 2014, 214). Hallinnassa peruskysymys on, tuottaako sitoutunut pääoma riittävän hyvin, vai tuottaisiko se paremmin muuhun kohteeseen sijoitettuna. Tehokkaalla pääomien hallinnalla voidaan vapauttaa rahavaroja esimerkiksi kasvun rahoittamiseen tai voitonmaksuun. Yrityksen hakies- sa joustavuutta se pyrkii minimoimaan sitoutuvia pääomia ja erityisesti hitaasti likvidoitavaa omaisuutta. Pääomien sitoutuminen aiheuttaa myös kustannuksia, joita ovat korkojen lisäksi voitto-osuuksien jakaminen, vakuutukset ja verot kuten kiinteistövero (Alhola & Lauslahti 2005, 243–244).

Tulorahoituksen ennakointi

Tulorahoitusta syntyy, kun yrityksen kassaan virtaa rahaa enemmän kuin sieltä lähtee. Rahoitusmuotona tulorahoitus on yritykselle kaikkein tärkein, ja muiden rahoitusmuotojen tarkoituksena on oikeastaan auttaa tulorahoituksen muodostumista. Jos tulorahoitus ei riitä investointeihin, voidaan puuttuva osuus kattaa kasvavaroilla tai velalla. (Elo, 2007.) Jos tulorahoitus on riittämätön lainakulujen kattamiseen, voidaan kulut hoitaa oman pääoman avulla. Tällöin oma pääoma toimii rahoitusriskien puskurina. Tulorahoituksen riittävyys vaikuttaa myös yrityksen rahoitusasemaan sen mukaan, onko tulorahoituksen nykyarvo positiivinen vai negatiivinen ja riittääkö se lainanhoitomaksujen suorittamiseen (Leppiniemi 2009, 75, 161).

Pääomarahoituksen suunnittelu

Viimeisimmät finanssikriisit ovat osoittaneet, että talousjohdon kyvyllä hallita yrityksen pääomarakennetta voi olla ratkaiseva vaikutus selviääkö yritys vai ei. Pääoman rakenne on keskeisessä roolissa yrityksen strategisia ja taloudellisia tavoitteita toteutettaessa. (Nolop 2012, 153). Vieraan pääoman suuruutta yrityksen rahoitusrakenteessa pidetään yrityksen toiminnan rahoittamiseen liittyvän riskin

osoittajana. Mitä enemmän yrityksellä on velkaa, sitä enemmän se on riippuvainen luotonantajiansa tekemistä päätöksistä. (Leppiniemi 2009, 161.) Riskitoleranssin lisäksi yrityksen lainarahan käyttöön vaikuttavat strateginen suunnitelma, liiketoiminnan profiili, markkinatilanne sekä yrityksen koko ja kypsyyt (Nolop 2012, 155–157). Luoton saanti helpottuu ja luotonkulut laskevat sitä mukaa, kun yritys vanhenee ja kehittyy, jos yritys ei laiminlyö velkojaan. (Ylhäinen 2017).

Oman pääoman tuottoa voidaan kasvattaa lisäämällä vieraan pääoman suhteellista osuutta yrityksen rahoitusrakenteessa. Vipuvaikutus on tehokas yrityksen koko pääoman tuoton ylittäessä kustannukset, jotka aiheutuvat vieraasta pääomasta. Vipuvaikutus voi toimia myös negatiivisesti ja lisätä pääoman tuoton vaihtelua myös negatiiviseen suuntaan, jos pääoman tuotto alittaa vieraan pääoman kustannukset. (Knüfner & Puttonen 2014, 185–187.)

Tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätös ja verosuunnittelu

Tilinpäätös ja toimintakertomus ovat tärkeitä tiedon lähteitä yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Niissä tehdyt ratkaisut aikaansaavat veroseuraamuksia ja vaikuttavat yrityksen rahoittajille antamaan kuvaan. Tilinpäätöstä laativan yrityksen liikkumavaraa on rajoitettu eri lakien ja kirjanpitolautakunnan toimesta. Yrityksellä voi olla kuitenkin erilaisia tavoitteita tilinpäätöksen rakenteen ja esimerkiksi siinä esitettävän tuloksen osalta. (Leppiniemi 2009, 189–191.)

3 ULKOISTAMINEN

Kansainväliseen liiketoimintaan ja kilpailuetujen hakemiseen ulkoistaminen on liittynyt olennaisesti 1980-luvun loppupuolelta saakka, jolloin suuryritysten johtajat huomasivat kasvavan yrityskoon aiheuttavan joustamattomuutta ja vähentävän suurtuotannon etuja. (Lohrberg & Huhtamäki 2008, 349.) Nykyaikaiselle yritystoiminnalle tunnusomainen piirre on organisaatioiden jakautuminen pienemmiksi yksiköiksi ja yrityksen yhteistyösuhteiden muodostuminen verkostomaisiksi kokonaisuuksiksi. Tähän ilmiöön liittyy keskeisesti yrityksen liiketoimintojen ulkoistaminen. Ulkoistaessaan toimintoja yritys siirtää ulkopuoliselle palveluntuottajalle aiemmin itse hoitamansa liiketoiminnon. (Kiiha 2002, 1.) Verkostoitumalla tavoitellaan tehokasta mukautumista alati muuttuviin olosuhteisiin. Yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään keskittymällä omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. Toiminnot, jotka eivät ole ydinosaamista, voidaan hajauttaa verkostoitumalla. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999, 3.)

Ulkoistaminen eroaa konsultoinnista siten, että konsultointi on neuvomista ja ulkoistaminen tekemistä. Monet palveluntarjoajat tarjoavat molempia palveluita. Ei ole tavatonta, että konsultti myös toimittaa tuotteita tai liiketoimintapalveluja ja että ulkoistamispalveluntarjoajat myös neuvovat yrityksiä. (Brown & Wilson 2012, 27.)

Kun yritys luovuttaa yksittäisen liiketoiminnan hallinnan kolmannelle, kyseiseen toimintoon erikoistuneelle osapuolelle, puhutaan liiketoimintaprosessin ulkoistamisesta (Business Process Outsourcing, BPO). Perusteena on, että palveluntarjoaja suorittaa liiketoiminnan tehokkaammin ja yritys voi keskittyä paremmin ydintoimintoihinsa (Brown & Wilson 2012, 20). Taloushallinto on tässä hyvä esimerkki. Yritys voi esimerkiksi säilyttää itsellään sisäisen ja ulkoisen laskennan, mutta ulkoistaa rutiiniluontoisia tehtäviä myynti- ja ostotapahtumiin liittyen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.)

Clements ja Donnellan (2004) ovat jakaneet ulkoistamismallit kolmelle tasolle (Taulukko 1.). Ensimmäisellä tasolla on perinteinen ulkoistaja, joka hyödyntää vain kapeaa palvelujoukkoa sekä palveluntarjoajan standardoituja toimintoja sääs-

tääkseen kustannuksissa. Yhteistyöhön perustuvassa ulkoistamisessa halutaan palveluntarjoaja, jolla on tarjota laaja valikoima palveluita. Palveluiden sisältöä myös täsmennetään yhdessä. Kolmannella tasolla on liiketoiminnan uudistamiseen tähtäävä ulkoistamismalli. Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja tekevät yhteistyötä ja määrittelevät yhteisiä prosesseja parantaakseen yrityksen suorituskykyä radikaalisti ja nostaakseen tulosta. Kahdella yrityksellä voi olla myös yhteisyritys, joka hallinnoi varoja ja työntekijöitä. (Clements & Donnellan 2004, 25–26.)

Taulukko 1. Ulkoistamisen kolme tasoa (Clements & Donnellan 2004, 26)

Ulkoistamismallit			
	Perinteinen	Yhteistyöhön perustuva	Liiketoimintaa uudistava
Tavoite	Luovutetaan toiminta palveluntarjoajalle kulujen pienentämiseksi ja jotta johto voi keskittyä ydintoimintoihin	Kehittää tukitoimintoja menojen pienentämiseksi ja joustavuuden hankkimiseksi muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin	Uudistaa liiketoimintatapoja tavoitteena saavuttaa vaikuttavia ja kestäviä muutoksia suorituskyvyn parantamiseksi yritystasolla
Kumppanin rooli	Suorittaa tukitoiminnot	Uudelleen suunnittelee ja suorittaa tukitoiminnot	Tekee yhteistyötä muutaakseen liiketoimintaa
Lähestymistapa	Standardisoidut palvelut Transaktiopohjainen palveluhinnoittelu Kapea palveluiden skaala	Joustavat, räätälöidyt palvelut Tuotoksiin ja saatuun hyötyyn perustuva palveluhinnoittelu Palvelut suhteutetaan muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin	Integroidut palvelut radikaalisti muuttuvaa liiketoimintaa varten Tuloksiin perustuva, riskiä jakava hinnoittelurakenne Nopeutettu toimitus
Tyypilliset edut			
Panokset	20–50 % kustannussäästöt Haetaan parhaita käytäntöjä Kohennetaan uramahdollisuuksia Parannetaan johdon fokusta	50 % kustannussäästöt Haetaan kilpailukykyisiä keinoja Kohennetaan uramahdollisuuksia	50% kustannussäästöt Haetaan kriittisiä taitoja Kohennetaan uramahdollisuuksia Parannetaan johdon fokusta

		Parannetaan johdon fokusta	
Tuotokset	Sama yhtenäinen palvelutaso Jaettu taloudellinen riski	Korkeampi yhtenäinen palvelutaso Parannettu joustavuus ja nopeus Jaettu operatiivinen riski	Korkeampi yhtenäinen palvelutaso Parannettu joustavuus ja nopeus Jaettu strateginen riski
Tulokset			50 % Markkinoiden nousu Tuplattu liikevaihto Kilpailun lähtökohtien muuttuminen

Myös Brown ja Wilson (2012) jakavat ulkoistamisen kolmeen eri tasoon: taktiseen, strategiseen ja uudistavaan. Taktisella tasolla ulkoistaminen sisällytetään nykyisiin toimintatapoihin ja ulkoistamisen katsotaan helpottavan yrityksen ongelmia ja vapauttavan resursseja. Kun yhteistyön taloudellinen arvo ja integroitujen palvelujen määrä kasvaa sekä kumppanuuden kesto pitenee, muuttuu ulkoistaminen taktisesta työkalusta strategiseen. Strategisella tasolla ulkoistaminen on osa yrityksen uudelleenmäärittelyprosessia. Kolmannella, uudistavalla tasolla ulkoistamista käytetään päämääränä liiketoiminnan uudelleen määrittely. Uudistavan ulkoistamisen todellinen voima syntyy innovaatioista, joita ulkopuoliset asiantuntijat vievät asiakasyrityksiinsä. (Brown & Wilson 2012, 20–25.)

3.1 Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen

Kaikki yritykset, etenkin pienet, eivät tarvitse viimeisintä tietotekniikkaa yrityksen johtamisen tueksi. Pienelle yritykselle voivat hyvin riittää vähäisetkin standardityökalut, vakioraportit ja vakioidut tilitoimistopalvelut. Kuitenkin pienetkin yritykset saattaisivat kaivata informaatiotukea päätöksentekoa, yrityksen ohjausta, ja strategista suunnittelua tukevien palvelujen muodossa. (Granlund & Malmi 2004, 23–24.)

Taloushallintoliitto oli arvioinut ennen BDO:n ja Taloushallintoliiton (2015) selvitystä, että 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä käyttäisi tilitoimiston tarjo-

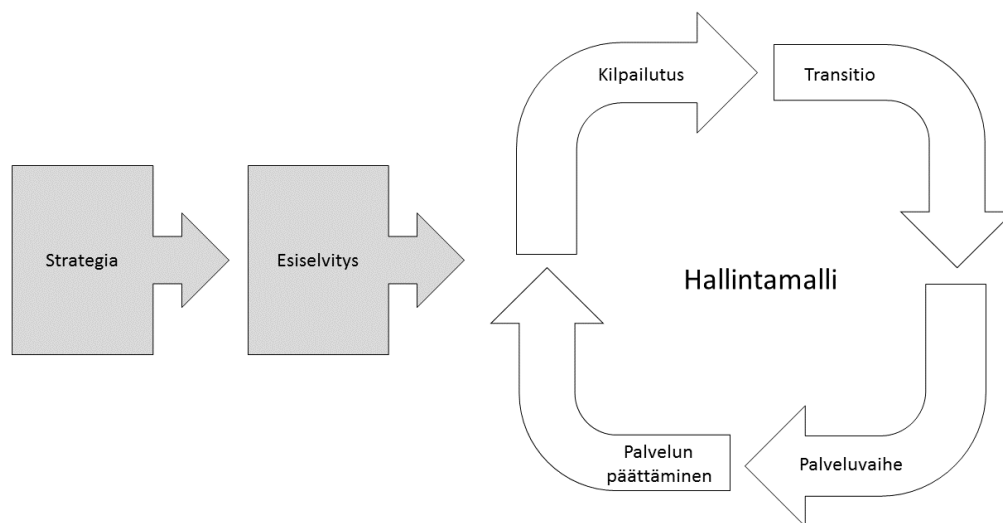
amia palveluja. Tutkimukseen osallistuneista keskisuurista yrityksistä kuitenkin alle puolet (46,7 %) oli ulkoistanut taloushallinnon toimintoja. Ulkoistaneista yrityksistä noin puolet oli ulkoistanut yksi tai kaksi taloushallinnon perusprosessia ja noin 10 % taloushallinnon perustoiminnot kokonaan tai osittain. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 4–5.)

Ulkoistetuista toiminnoista selkeästi yleisimmät ovat palkkahallinto ja lakisääteinen kirjanpito. Ostolaskujen käsittely on myös usein ulkoistuksen kohde, sillä lähes puolet ulkoistaneista yrityksistä on ulkoistanut sen osittain tai kokonaan. Kyseiset toiminnot ovat rutiininomaisimpia taloushallinnon toimintoja ja niissä korostuu säädösten noudattaminen ja seuranta. Tutkimuksesta havaitaan, että prosessien ulkoistaminen kokonaan on selkeästi suositumpaa. Tällöin yritys pääsee lähemmäs ulkoistamisella asetettuja säästö- ja hyötytavoitteita kuin osittaisella ulkoistamisella, jolloin osa toiminnon suorittamiseen vaadittavista resursseista pidetään yrityksen sisällä. Selvitysraporttiin on listattu mahdollisia tekijöitä, jotka selittävät eroja pienten ja keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisessa. Pienessä yrityksessä merkittävin osa taloushallinnosta liittyy rutiiniluontoisiin toimintoihin. Pienellä yrityksellä on vähemmän resursseja palkata kokopäiväisiä taloushallinnon osaajia ja sitä kautta myös vähemmän resursseja seurata taloushallinnossa tulevia säädösmuutoksia. Keskisuuressa yrityksessä on yleensä suurempi tarve tehdä sisäistä laskentaa ja johdon raportointia, joiden ulkoistamista vierastetaan. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 6–7.)

3.2 Ulkoistaminen prosessina

Ulkoistamisprosessi voidaan kuvata lyhyesti Kaavio 1.:n esittämällä tavalla. Strategian tehtävänä on määrittellä ulkoistettavat toiminnot ja tavoitteet, joihin ulkoistamisella pyritään. Esiselvitysvaihe koskee yksittäisen toiminnon tarkastelua ulkoistamisen kannalta. Tässä vaiheessa määritellään kyseinen toiminto sekä ympäröivät toiminnot tarkemmin ja päätetään etenemisestä kilpailutusvaiheeseen. Kilpailutusvaiheen tavoite on kartoittaa tarjonta ja valita tarpeita vastaava palvelu. Transitiovaihe koostuu palvelutuotantovastuun siirtämisestä valitulle palveluntarjoajalle ja sopimuksen käyttöönotosta. Palveluvaihe on itse palvelun tuottamista ja

yhteistyötä palvelun kehittämiseksi. Palvelun päättyessä ympyrä sulkeutuu ja alkaa uusi kierros, jollei toimintoa kotiuteta. Uuden kierroksen aikana tarkistetaan strategian ja esiselvityksen ajanmukaisuus ja tehdään mahdolliset päivitykset. Hallintamallia tarvitaan toiminnon laadun ja palvelun kehityksen varmistamiseksi, kun ulkoistettu toiminto ei ole enää yrityksen välittömässä hallinnassa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–175.)



Kaavio 3. Ulkoistaminen prosessina (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43).

Ennen kuin yrityksessä tehdään muita kuin taktisia ulkoistamispäätöksiä, yritysjohdon tulisi määrittellä yleinen strateginen suunta, jotta ulkoistushankkeet voidaan toteuttaa samassa kontekstissa (Brown & Wilson 2012, 33). Ulkoistamisstrategian tehtävänä on määrittää ydintoiminnot, jotka tulee säilyttää yrityksen sisällä ja toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Samalla tulisi määrittellä myös tavoitteet ulkoistukselle. Ulkoistamisstrategian suunnitteluvaiheessa olisi hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Miksi toimintoja halutaan ulkoistaa?
- Mitkä ovat yrityksen omia ydinosamialueita ja mitkä toiminnot eivät erota yritystä muista?
- Kuinka yrityksen ydinosaminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

- Saadaanko ulkoistamisen kautta mahdollisesti omaa ydinosaamista vahvistavaa osaamista?
- Pystytäänkö sisäiset toiminnot tekemään kilpailukykyisesti? Voitaisiinko sisäisiä toimintoja tarjota myös muille yrityksille?
- Löytyykö markkinoilta palveluntarjoajia tarkastelussa olevalle toiminnolle?
- Minkälaisia riskejä ulkoistaminen tuo ja mitä riskejä liittyy ulkoistamatta jättämiseen?
- Minkälainen on yrityksen hankintastrategia ulkoistamispäätöksessä? Ulkoistetaanko palvelut pienelle joukolle palveluntarjoajia vai tehdäänkö jokaisen ulkoistettavan toiminnon kohdalla erillispäätös käytettävästä palveluntarjoajasta? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–45.)

De Looffin (1997) mukaan ydinosaaminen ja ydinliiketoiminta eivät välttämättä tarkoita samaa. Ydinliiketoimintaa ovat ne toiminnot, jotka liittyvät välittömästi yrityksen lopputuotteen valmistukseen. Oleellista toiminnan kannattavuudelle on keskittyä pitkällä aikavälillä erityistä tietoa ja osaamista vaativiin toimintoihin, jotka yritys pystyy suorittamaan muita paremmin. (De Looff 1997, 8) Alexander ja Young (1996) antavat ohjeita ydintoimintojen määrittämiseen. Heidän mukaansa ydintoiminnot suoritetaan perinteisesti sisäisesti, ne ovat kriittisiä liiketoiminnan menestyksen kannalta ja vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. Ydintoiminnot luovat yritykselle kilpailuetua ja vaikuttavat yrityksen tulevaan kasvuun tai uudistumiseen. (Alexander & Young 1996, 117–119.)

Belcourtin (2006) mukaan johdon tulisi keskittyä yrityksen ydintoimintoihin ja luovuttaa kaikki muu ulkopuolisille palveluntarjoajille. Hän antaa esimerkkejä ei-ulkoistettavista ydintoiminnoista, joita ovat johtamisen kehittäminen, lopulliset päätökset, suorituskyvyn ja yrityksen jatkuvuuden hallinta, työntekijöiden suhteet ja sitouttaminen sekä organisaation uudistukset, jos ne edellyttävät yrityksen liiketoiminnan todellista tuntemista ja pitkäaikaista sitoutumista. (Belcourt 2006, 273.) Brown & Wilson kuitenkin katsovat, että yritys voi halutessaan myös ulkoistaa ydintoimintoja, joiden ei katsota olevan tulevaisuudessa niin tärkeitä. Vaikka yri-

tyksen ei tulisi ulkoistaa ydintoimintoja, voi se olla järkevää, jos löytyy toimittaja, joka hallitsee toiminnon paremmin. Yrityksen tulisi säilyttää ne ydintoiminnot, jotka se osaa sisäisesti paremmin kuin toimittajat. (Brown & Wilson 2012, 37–38.)

Ulkoistamiseen sisältyy kaksi peruselementtiä. Ensimmäinen sisältää yrityksestä ulkoistettavan liiketoiminnon lopettamisen sekä mahdollisesti tuotantovälineiden myynnin ja työntekijöiden siirron. Ulkoistettavan toiminnon suorittamiseen liittyvä sopimussuhde muodostaa toisen elementin. (Kiiha 2002, 1.)

3.2.1 Palveluntarjoajan valinta

Vaikka monet yritykset ovat onnistuneet ulkoistamisprosesseissaan, on historiassa myös päinvastaisia tarinoita. Ulkoistamissuhteiden korkea epäonnistumisaste viittaa monien yritysten tekevän ulkoistamispäätöksiä puutteellisen tiedon ja yleisen ymmärtämättömyyden varassa. (Nielsen, Mitchell & Nørreklit 2014, 66.) Taloushallintoa ulkoistettaessa yrittäjä haluaa löytää asiantuntevan tilitoimiston. Osa yrittäjistä haluaa auktorisoidun tilitoimiston varmistuakseen laadusta ja toiset päättävät valinnasta muilla kriteereillä. Yleensä yrittäjä kysyy luottamiltaan taholta suosituksia eri tilitoimistoista. Tilitoimiston valinta on siis monesta seikasta kiinni ja joskus osittain sattumanvaraista. (Koskela 2012, 38.)

Hinta ei ole palveluntarjoajan valinnassa tärkein tekijä. Ulkoistajat arvostavat laadukasta palvelua tarjoavaa ja osaavaa yhteistyökumppania, jonka kanssa toimiminen on sujuvaa. Kustannussäästöt eivät ole myöskään tärkeitä silloin, jos koetaan että oma taloushallintoyksikkö suorittaa toiminnot laadukkaammin. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 9–11, 13.) BDO:n ja Taloushallintoliiton (2015) selvitykseen osallistuneissa yrityksissä oltiin pääosin tyytyväisiä palveluntarjoajiin ja suurin osa ei edes harkitse palveluntarjoajan vaihtamista. Täysin tyytymättömiä palveluntarjoajaansa ei ollut yksikään yrityksistä. Suurimmalla osalla palveluntarjoajista mielletään kuitenkin olevan vielä kehitettävää toiminnassaan. Kehityskohteita löytyy muun muassa ennakoivuudesta ja raportointikäytännöistä. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 14–15.)

Taloushallinnon ulkoistamisesta saadaan paras hyöty, kun varmistetaan todelliset kokonaiskustannukset ja se, että ulkoistettua prosessia kehitetään myös jatkossa. Lisäksi hyödyntämällä palveluntarjoajan osaamista tehokkaasti, jakamalla omat ja palveluntarjoajan vastuualueet selkeästi sekä sitouttamalla henkilöstöä yli rajojen saadaan myös paras hyöty irti. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 17–19.)

3.2.2 Ulkoistamissopimus

Toimeksiantosopimuksen tehtävänä on ehkäistä turhia kiistoja. Tämä onnistuu, jos vastuut on jaettu osapuolten välillä selkeästi. Koskela (2012) on artikkelissaan maininnut monenlaisia ongelmia, joita voi aiheutua tilitoimiston ja ulkoistavan yrityksen välillä. Vastuunjako korostuu sähköisessä taloushallinnossa, sillä asiakasyritys on myös mahdollinen virheen tekijä. Virheelliset tiliöinnit tapahtumista, jotka vaikuttavat verojen maksuun, saattavat aiheuttaa jälkikäteen suuriakin maksuja lisäveroina ja veronkorotuksina. (Koskela 2012, 38–39.)

Opportunismi tarkoittaa jonkin tilanteen moraalitonta hyväksikäyttöä (Kielitoimiston sanakirja 2017). Opportunistinen käytös on ongelmana yritysten välisessä vertikaalisessa integraatiossa eli perättäisten toimintojen yhdistämisessä. Klein, Crawford ja Armen (1978) tarjoavat ongelmaan ensisijaiseksi ratkaisuksi pitkäaikaisesta valvottavissa olevaa sopimusta. Pitkäaikaisilla sopimuksilla voi olla kaksi muotoa: selvästi julkituotu, lain ja säädösten mukainen, jossa sopimuksellinen vastuu on vahvistettu viranomaisten tai muun ulkopuolisen instituution toimesta tai epäsuora, jossa yritykset yhdessä määrittelevät sopimuksellisen vastuun ja seuraamukset, jos väärinkäytöksiä tapahtuu. (Klein, Crawford & Armen 1978, 302–303.) Tällaisen suhdesopimuksen tärkeimpänä tavoitteena on korostaa sitoutumista yhteistyöhön osapuolten välisen riskin jaon sijaan. Sopimussuhteita tulisi käsitellä enemmän avioliiton kaltaisina, kuin ”yhden yön juttuina”. Vaikeina hetkinä osapuolten oletetaan antavan vastavuoroista tukea enemmän kuin omien oikeuksien takana seisomista. Sanktiona huonolle käytökselle toimii suhteen kariutuminen. (Gordon 1985, 569)

Juridisten ehtojen lisäksi sopimuksesta olisi hyvä löytyä kaikki, mitä tarjous- ja neuvotteluvaiheessa on sovittu ja luvattu (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106). Palvelusopimukseen tulisi myös määritellä tavoiteltavat työntulokset sekä mittarit niiden mittaamiseksi ja lisäksi arviointitavat. Yhteistyön subjektiivinen arviointi sekä arviointikeskustelut ovat tarpeen myös hyvin dokumentoiduissa ja vahvoissa yhteistyökuvioissa (Clements & Donnellan 2004, 17.) Sopimusvaiheen hyvähenkinen rakentava keskustelu kantaa myös palveluvaiheeseen. Kun sopimuksesta saadaan molempia osapuolia tyydyttävä, ovat edellytykset palvelun aikaiselle yhteistyölle ja palvelun onnistumiselle paremmat. ”Myrskyisissä merkeissä alkanut avioliitto harvoin päättyy onnellisesti.” (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 108–109, 163–164.)

3.3 Syyt taloushallinnon ulkoistamiselle

Ulkoistaminen trendinä on kasvava ilmiö ja suurin osa yrityksistä on jo ulkoistanut joitakin toimintoja. Yrityksillä ei ole aina mahdollista palkata tai kouluttaa erityisosaajia, jolloin ulkoistaminen on luonteva vaihtoehto. Menojen leikkaus, strateginen suunta, edistyneen tekniikan tavoittelu, palvelutason parantaminen, erityisosaamisen tavoittelu ja organisaation politiikka ovat yleisimmät syyt miksi organisaatio ulkoistaa toimintoja. (Belcourt 2006, 270–271.)

Toimintojen tehostaminen ja kustannussäätopaineet ajavat monet organisaatiot tilanteeseen, jossa taloushallintoon käytössä oleva aika ja resurssit vähenevät. Talouden prosessit on hoidettava tehokkaasti, tehtäviä on priorisoitava ja tuottamattomista tehtävistä on päästävä eroon, jotta taloustoiminto kykenee vastamaan siihen kohdistuviin odotuksiin. (Lahti & Salminen 2014, 206.) Ulkoistamisen logiikka on hyvin yksinkertainen: jos joku luotettava palveluntarjoaja tekee saman toiminnon kustannustehokkaammin ja paremmin takaamalla samalla hyvin turvallisuuden ja kontrollin toiminnolle, niin miksi ulkoistamispäätöstä ei tehtäisi. (Clements & Donnellan 2004, 7.)

Ensisijainen tavoite taloushallinnon ulkoistamiselle on turvata taloushallinnon toimintojen jatkuvuus sekä mahdollisuus keskittää resursseja ydinliiketoiminnan tukemiseen ja kehitystyöhön (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 8–9).

Koska ydintoiminnot auttavat yritystä selviytymään markkinoilla, yrityksen voi olla kannattavaa suunnata kaikki fokus niihin ja ulkoistaa muut toiminnot ulkopuolisille toimittajille. Nopeasti kasvavassa yrityksessä, jossa johtoryhmän kyvyt hallita liiketoiminnan laajenemista ovat äärirajoilla, ulkoistaminen voi olla keino pienentää johdon työtaakkaa. Ulkoisen palveluntarjoajan mukaan tuleminen auttaa johtoa keskittymään pienempään määrään toimintoja ja helpottaa ydinliiketoiminnan pyörittämistä. (Brown & Wilson, 2012, 37–38.) Lisäksi liiketoimintoja ulkoistamalla voidaan nopeuttaa kyseisen liiketoiminnan saamista kannattavaksi (Clements & Donnellan 2004, 24).

Taloushallinnon henkilöresurssien saatavuuden parantaminen on ulkoistaneille yrityksille tärkeä vaikutin, sillä yleisesti taloushallinnon henkilöstön rekrytoiminen koetaan haastavaksi (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 8–9). Uudenlaisen tuotteen tai palvelun tuottaminen saattaa vaatia suurta investointia osaavaan henkilöstöön. Tämä vältetään, jos löydetään sopiva palveluntarjoaja, joka on erikoistunut vastaavaan palveluun. (Gerbl ym. 2015, 509.) Myös osaavan johtamisen ja toiminnon paremman hallitsemisen vuoksi on toiminnon ulkoistaminen kokeneemmalle toimijalle hyvä vaihtoehto (Brown & Wilson 2012, 37).

Yrityksen sisäiset toiminnot lisäävät yrityksen sitoutuneisuutta tietynlaiseen teknologiaan, joka vähentää yrityksen joustavuutta pitkällä aikavälillä. (Gilley & Rasheed 2000, 765.) Ulkoistaminen voi olla järkevää, jos huomataan, että toimintaan tehokkaasti jokin toiminto vaatii suuria investointeja modernisointia varten. (Brown & Wilson 2012, 38.) Yksi tärkeimmistä taloushallinnon ulkoistamisen motiiveista on taloushallinnon automatisointi. Yleinen oletus on, että palveluntarjoajilla on modernimmat ja automatisoidummat ohjelmat ja toiminnot kuin asiakasyrityksellä. Investoidessaan taloushallinnon ohjelmistoihin palveluntarjoaja investoi omaan ydinliiketoimintoon, kun taas asiakasyrityksellä investointi kohdistuisi tukitoimintoon. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 8–9.) Tästä syystä ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen nopean reagoimisen teknologiaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja toisekseen palveluntarjoajaa voi tarpeen tullen vaihtaa (Gilley & Rasheed 2000, 765–766; Kiiha 2002, 5).

Jonkin toiminnon ollessa ylikuormitettuna ulkopuolisista syistä johtuen ja kun henkilöstö ei selviä vaatimuksista, voi olla kustannustehokkaampaa tehdä yhteistyötä toimittajan kanssa, jolle ylimääräinen työ voidaan siirtää ja sitä kautta hallita ylikuormitusta. Toiminnon työkuormaan kohdistuessa suuria vaihteluita voi olla helpompaa ulkoistaa toiminto kokonaan toimittajalle, jolle maksetaan vain tehdystä työstä. Tämä lisää yrityksen toiminnan joustavuutta (Brown & Wilson 2012, 38.) ja muuttaa myös yrityksen kulurakennetta, sillä toimintaan sitoutuvat kiinteät kulut ja pääoma vaihtuvat muuttuviksi kustannuksiksi. Tästä hyvänä esimerkkinä Clements ja Donnellan (2004) nostavat henkilöstön. Yrityksen ei tarvitse enää investoida toimintaan tarvittavan henkilöstön rekrytoimiseen, kouluttamiseen, motivointiin ja johtamiseen. (Clements & Donnellan 2004, 27.)

Yritysjohdo voi aloittaa täydellisen uudelleenorganisoinnin, jossa ulkoistaminen tuo merkittävän muutoksen koko organisaation rakenteelle. Ulkoistaminen toimii myös merkinä jäljelle jääville osille ja työntekijöille, että heikko suorituskyky voi aiheuttaa tulevaisuudessa lisää ulkoistuspäätöksiä. Tämä antaa yrityksen osastoille hyvän syyn näyttää oma kilpailukyky ja sitoutuminen tiettyyn palvelutasoon ja kuluihin. (Brown & Wilson 2012, 39.) Ulkoistaminen ei siis ole vain menojen leikkausta. Kuitenkin huonossa taloudellisessa tilanteessa tai tulosta parantaakseen yritys voi nostaa kustannussäästöt etusijalle. Brown ja Wilson (2012) mainitsevat ulkoistamisen syiksi myös talouden tunnuslukujen parantelemisen, oman uskottavuuden lisäämisen hyvämaineisen ja tunnetun palveluntarjoajan avulla sekä ulkoistamistrendissä mukana pysymisen. (Brown & Wilson 2012, 38–40.)

3.4 Taloushallinnon ulkoistamisen riskejä

Aikaisemmin tässä pääluvussa mainittujen palveluntarjoajan valintaan ja sopimukseen liittyvien ongelmien lisäksi ulkoistamiseen liittyy myös muita riskejä. Monet ulkoistamisprojektit epäonnistuvat, sillä projekteihin lähdetään ”silmät kiinni” tai ilman henkilöstön kunnollista informointia. Ulkoistamisesta vastaavilla henkilöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta tai heillä ei ole varaa hankkia tarkkoja analyysyjä. (Brown & Wilson 2012, 14–15.) Belcourt (2006) nostaa ulkoistamisen riskeiksi kontrollin menetyksen, arvon vähenemisen tiedon ja innovaatioiden

menettämisen kautta, työntekijöiden moraalien vähenemisen, palveluriskin ja tuotto-odotusten pettämisen suhteessa toteutuneisiin (Belcourt 2006, 274–275).

Ulkoistettu prosessi ei välttämättä ole niin kustannustehokas ja ongelmaton kuin on odotettu. Ulkoistetun toiminnon hallinta voi aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin sisäisesti hoidettu ja palvelun taso ei välttämättä ole odotetulla tasolla. (Belcourt 2006, 274.) Kokonaiskustannusten arvioinnissa tulisikin ottaa huomioon myös näkymättömät ja riippumattomat kustannukset, joita esimerkiksi laadun varmistus aiheuttaa. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 17–19.) Tavallisesti palvelua aloittaessa toiminto ei suju parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteisiin pääseminen ja palvelun tehostaminen vaatii palvelun pyörittämisen lisäksi jatkuvaa kehittämistä. Tällöin kustannustasoa saadaan alennettua ja virhemäärää pienennettyä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161–166.)

Clements ja Donnellanin (2004) siteeraamassa ulkoistamista käsittelevässä tutkimuksessa talousjohtajien suurin huolenaihe oli arvokkaan tiedon joutuminen kilpailijoiden käsiin. Kolmanneksi nousi huoli sisäisen tiedon ja ammattiosaamisen heikentymisestä. (Clements & Donnellan 2004, 20–21.) Yksi ulkoistamisen vakavimmista uhkista onkin ulkoistajan innovoinnin heikkeneminen ja uusimpien teknologisten ratkaisujen mahdollistamasta prosessi- ja tuotekehityksestä vaille jääminen. Tämä voi johtaa pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn heikkenemiseen. (Gilley & Rasheed 2000, 766). Tiedon menettämisen riskiä voidaan vähentää ulkoistamalla vain pitkälle standardoituja toimintoja (Gerbl ym. 2015, 516).

Palveluntarjoaja toimittaa palvelua sopimuksen mukaan, joten yrityksen tarpeiden muuttuessa myös ulkoistamissopimusta tulisi muuttaa (Belcourt 2006, 274). Palveluntarjoajasta saa parhaan hyödyn irti olemalla vaativa asiakas, jolloin toiminnan laatu paranee, sekä hyödyntämällä myös muita palveluntarjoajan palveluita. Vastuualueiden selkeällä rajauksella taas välttyään epäselviltä tilanteilta. Yrityksen olisi myös hyvä varautua tilanteeseen, jossa palveluntarjoajan laatu pettää. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 17–19.)

Organisaatio tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden samastua johonkin sekä lisäksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Ulkoistamisen myötä työntekijöitä

saatetaan siirtää palveluntarjoajalle, muihin tehtäviin tai heidän toimenkuvansa voi muuttua. Tällöin työntekijät saattavat pahoittaa mielensä ja katkeroitua. (Belcourt 2006, 274–275.) Henkilöstön motivoinnilla pyritään sitouttamaan työntekijöitä toiminnon suorittamiseen. Sitouttaminen on tärkeää erityisesti silloin, jos työntekijöitä on siirtynyt palveluntarjoajalle ulkoistamisen seurauksena. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 17–19.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, valitusta tutkimusstrategiasta ja -menetelmästä sekä aineiston keruusta. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii pohjalainen yritys, joka tarjoaa taloushallinnon palveluja suoraan asiakkaan järjestelmässä toteutettavaksi. Yrityksen valikoimaan kuuluvat erilaiset yritysten talousjohtamista tukevat palvelut, joita räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan.

4.1 Menetelmät ja aineisto

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta eri yrityksiä. Survey-tutkimukselle on tyypillistä, että joukosta valitaan otos yksilöitä, joilta aineisto kerätään. Tavallisesti aineiston keruussa käytetään strukturoitua kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 134.)

Kyselylomakkeesta saadaan paras hyöty, kun se on testattu, todettu luotettavaksi ja toimivaksi, se on toistettavissa oleva ja tarvittaessa identifioitava. Myös lomakkeen lähettäminen ja vastaanottaminen sekä tallennus on hyvä suunnitella etukäteen. Kyselytutkimuksen vastausaktiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kohdeyrityksen saama kirjallinen palaute tutkimuksesta, palkkiot, vastaamiseen käytettävä aika, helppokäyttöisyys, henkilökohtaisuus ja saatekirjeessä olevat maininnat tutkimuksen hyödyistä tekijätaholle ja yhteiskunnalle. (Luoto 2009, 1647.) Vastausaktiivisuutta selkeästi laskevia tekijöitä ovat yleisten kysymysten esittäminen ensimmäisenä lomakkeessa, tutkimuksesta pois jäämisen mahdollisuuden tarjoaminen, huono tai puutteellinen ohjeistus ja arkaluontoiset kysymykset. (Luoto 2009, 1651–1652.)

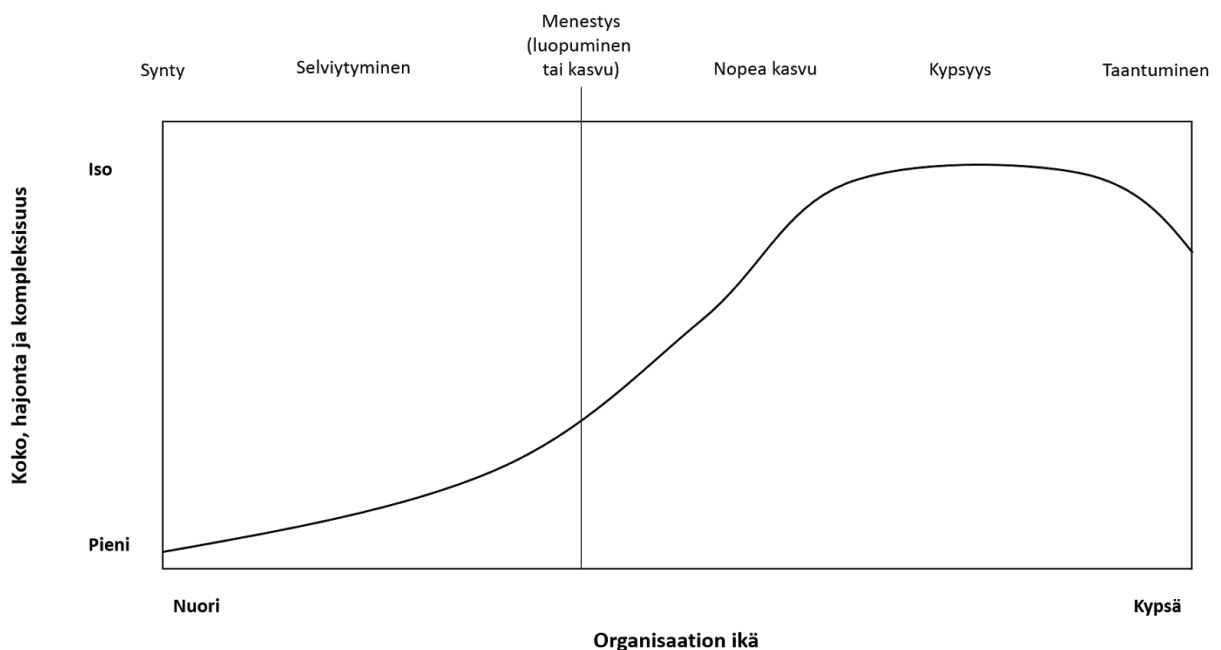
Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena 1500 yritykselle, joiden liikevaihto on 2–40 miljoonaa euroa. Kyselyssä käytettiin Google Forms-lomakepohjaa, joka valikoitui sen hyvän mobiililaitteisiin skaalautuvuuden vuoksi. Vastaajayritykset sijaitsevat Pohjanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan, Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakunnissa. Tutkimuksen oli alun perin tarkoitus kattaa vain Pohjanmaa ja Etelä-Pohjanmaa, mutta vastausten

vähyyden vuoksi otanta-alueetta laajennettiin muihin maakuntiin. Yritysten yhteystiedot haettiin hyödyntämällä yleisiä internetlähteitä ja asiakastiedon tietokantaa.

Kyselyn ajankohta osui maaliskuuhun vaihteeseen. Muistutusviesti lähetettiin kertaalleen huhtikuun alkupuolella, mikä nosti hieman vastausprosenttia. Vastausprosentti jäi kuitenkin alle kuuden prosentin (5,7 %), joka on selkeästi alhaisempi kuin muissa vastaavissa yrityksille lähetetyissä kyselyissä.

4.2 Profilointi

Tulosten perusteella yritykset pyritään profiloimaan toimialan, yrityksen koon ja elinkaaren vaiheen perusteella. Erilaisia yrityksen elinkaari-teorioita on useita, mutta tässä hyödynnetään Churchillin ja Lewisin (1983) mallia. He ovat jakaneet yrityksen elinkaaren kuuteen vaiheeseen, joista kuudes vaihe on taantuminen aikaisempiin vaiheisiin tai konkurssiin. Yrityksen muut vaiheet ovat syntymävaihe, selviytymisvaihe, menestymisvaihe, nopean kasvun vaihe ja kypsyysvaihe. (Churchill & Lewis 1983.) Eri elinkaaren vaiheet avattiin sanallisesti kyselyssä (Liite 2), jotta yritykset osaisivat sijoittaa itsensä elinkaarelle.



Kaavio 4. Yrityksen elinkaari Churchillia ja Lewisia (1983, 3) mukailten

4.3 Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys

Kysely on lomakkeisiin perustuva valmiiksi strukturoitu tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruumenetelmänä kyselyyn liittyy joitain ongelmia, kuten kysymysharha, kato eli vastaamattomuus ja muistiharha. Kysymysharhaan vaikuttavat vastausten laatu ja kyselyn johdattelevuus. Kyselyssä vastaaja vastaa siihen mitä tutkija kysyy. Lomake saattaa nojautua vanhoihin jäsentelytapoihin tai lomakkeen ulkopuolelle on voinut jäädä olennaisia asioita, joita lomakkeen laatijat eivät ole osanneet ottaa huomioon. Kun lomakkeeseen sisällytetään avoimia kysymyksiä, voidaan saada esiin näkemyksiä, joita ei huomata kysyä. Strukturoimattomiin kysymyksiin vastaaminen vie toisaalta enemmän aikaa ja vähentää vastaamista ja vaikuttaa sitä kautta katoon. Muistiharhaa synnyttää kaukaisten asioiden muistelu. (Luoto 2009, 1647–1648.)

Reliabiliteetti toteutuu, kun tutkimus tuottaa saman tuloksen riippumatta kuka, missä ja milloin tutkimuksen tekee (Holloway 1996, 136–137). Tutkimuksen validius toteutuu, kun mittarit ja tutkimusmenetelmä mittaavat sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 231). Tulosten luotettavuutta kohottaa kyselylomakkeen testaus etukäteen. Kyselylomaketta testattiin, korjattiin ja täsmennettiin ennen käyttöönottoa. Lomakkeessa olevia kysymyksiä muutettiin, jotta vastaaja ja tutkija ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Esimerkiksi sopivien mittareiden puuttuessa jätettiin sähköistä taloushallintoa koskeva osio tutkimuksesta kokonaan pois. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin Excel-ohjelman avulla. Tuloksia käsitellessä sekä niitä analysoitaessa pyrittiin minimoimaan inhimilliset virheet.

Yleistettävyys tarkoittaa, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muissa yhteyksissä ja tapauksissa tai laajemmassa yhteydessä (Holloway 1996, 78). Tämä tutkimus kärsii selkeästi heikosta vastausprosentista, joten tulokset eivät ilman samansuuntaista evidenssiä ole yleistettävissä.

5 TULOKSET

Tämän luvun alla käsitellään tutkimuksessa saatuja vastauksia ja tuloksia. Tulokset ovat jaoteltu aihealueittain, kuten ne ovat olleet kyselylomakkeella. Yrityksen perustiedot kysyttiin viimeisessä osiossa, mutta tässä ne käsitellään ensimmäisessä.

5.1 Yritysten perustiedot

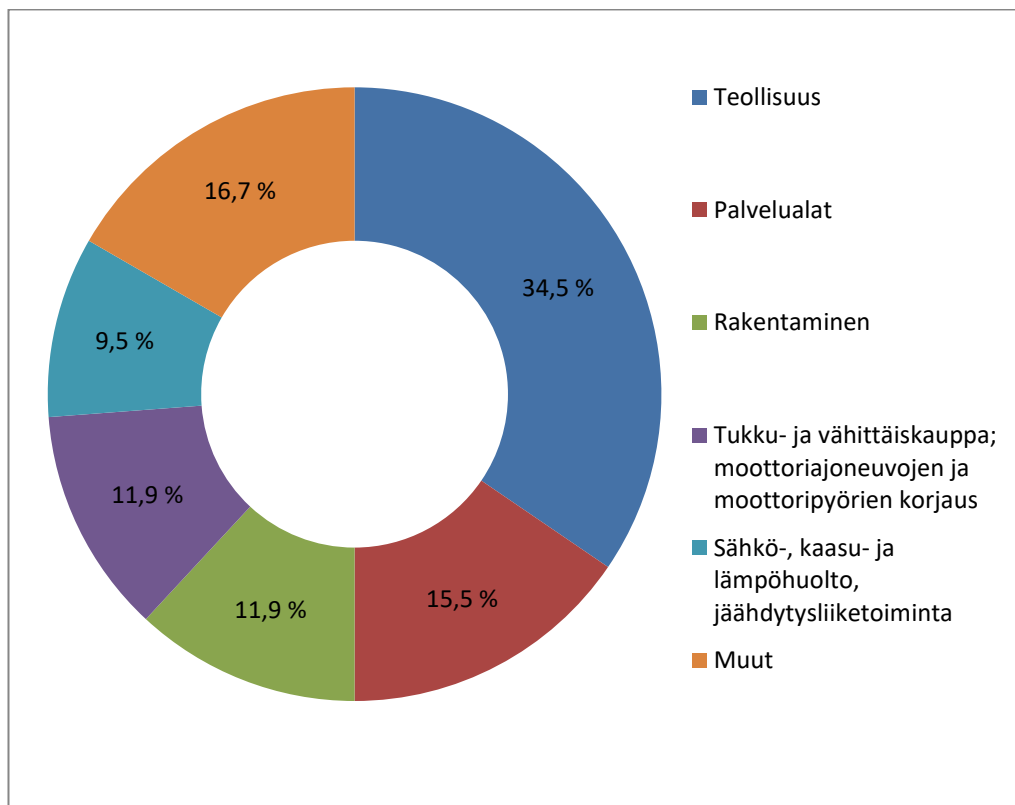
Yritysten perustiedot kysyttiin kyselylomakkeen viimeisessä eli kuudennessa osiossa. Kysymyksessä 6.1 kysyttiin vastaajan roolia yrityksessä. 91,9 % vastaajista oli joko yrittäjiä, toimitusjohtajia, talouspäälliköitä, controllereja tai muuten johtoryhmän jäseniä. Vastaajien voidaan olettaa olevan perillä yrityksen talouden tilasta ja suunnitelmista.

Kysymykset 6.2–6.5 koskivat yrityksen ikää, henkilöstömäärää, liikevaihtoa ja toimialaa. Vastanneiden yritysten keski-ikä oli 30,3 vuotta ja 59,3 % vastaajayrityksistä oli perustettu ennen vuotta 2000. Vastaajayrityksistä 20,9 % oli 10 vuotta toimineita tai nuorempia. Alle neljä vuotta toimineita yrityksiä oli 3,5 % vastaajista. Keskimääräinen henkilöstömäärä yrityksissä oli 71 henkilöä. Tutkimuksen kohderyhmä oli pienet ja keskisuuret yritykset ja Tilastokeskuksen määritelmän mukaan pk-yritys on alle 250 henkeä työllistävä yritys (Tilastokeskus 2017a). Yrityksistä 95,3 % työllisti 4–249 henkilöä ja 4,7 % vastaajista ilmoitti henkilöstömääränsä olevan 250 tai suurempi. Alle neljän hengen yrityksiä ei vastaajissa ollut. 20–49 henkeä työllistävät yritykset olivat suurin ryhmä 41,9 %:n osuudella.

Lähes puolet yrityksistä (46,5 %) oli liikevaihdoltaan alle 5 miljoonan euron. Alle 2 miljoonan euron liikevaihdon omaavat yritykset oli rajattu kyselystä pois. Ennakko-oletus tutkimukselle oli, että liikevaihdoltaan 5–20 miljoonan euron yritykset olisivat kiinnostuneimpia taloushallinnon lisäarvopalveluista. Tämän kokoluokan yrityksiä oli 44,2 % vastanneista. Rajauksesta huolimatta kyselyyn oli vastannut myös isompia yrityksiä, joita ei lueta pk-yrityksiksi. Tämä saattaa johtua siitä, että yritykset ovat vastanneet kysymyksiin konsernitasolla. Näiden osuus vastaa-

jista oli kuitenkin pieni. 4,7 % työllisti 250 henkeä tai enemmän ja 2,3 %:lla yrityksistä oli yli 50 miljoonan euron liikevaihto.

Kaaviossa 5. on esiteltyä vastaajayritysten jakautuminen toimialoittain. Hieman yli kolmasosa vastaajista toimii teollisuuden alalla. Seuraavaksi suurin ryhmä oli palvelualojen yritykset, joita oli 15,5 % vastaajista. Tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen korjaus-toimialaluokkaan kuului 11,9 % vastaajista. Sama prosenttiosuus vastaajista oli myös sähkö-, kaasua- ja lämpöhuolto- sekä jäähdytysliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä. Muut-ryhmään on sisällytetty kaikki loput toimialaryhmät, joiden osuus oli niin pieni, että vertailu ei olisi ollut mielekäästä.



Kaavio 5. Vastaajat jaettuna toimialoittain

5.2 Taloushallinnon ulkoistaminen

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysymykset koskivat yrityksen nykyistä taloushallinnon tilaa ja sitä, vastaako taloushallinto nykyisellään yrityksen tarpei-

siin. 59 %:ssa vastanneista yrityksistä taloutta johtaa toimitusjohtaja tai yrittäjä. 37 %:ssa yrityksistä oli oma talousjohtaja, taluspäällikkö tai controller. Kaksi yrityksistä vastasi, että niillä on talousjohdossa apuna yrityksen ulkopuolinen henkilö.

Yritykset vaikuttivat olevan pääosin tyytyväisiä oman taloushallintonsa nykytilaan. Kysymyksissä 1.2 ja 1.3 vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen tämän hetkistä taloustiedon hyödyntämistä ja talousraportoinnin riittävyyttä. Molemmissa kysymyksissä vastaajista noin 80 % (83,7 % ja 79,1 %) antoi arvosanan 4 tai 5. Kysymyksessä 1.4 arvosanan 4 tai 5 antoi 80,2 % vastaajista, kun kysyttiin taloushallinnon asiantuntijan osaamisen ja tuen tärkeydestä yrityksen talouden seurannassa.

5.2.1 Ei-ulkoistaneiden kokemuksia

Kysymykset 2.1 ja 2.2 (Liite 2) oli tarkoitettu vastaajille, jotka eivät olleet ulkoistaneet taloushallintoaan, joita oli 29 % vastaajista. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joissa pyydettiin kertomaan, miksi yritys ei ollut ulkoistanut taloushallintoaan ja mitä taloushallinnon toimintoja yritykset olisivat valmiita ulkoistamaan jatkossa.

Kysymykseen 2.1 tuli 24 vastausta, joissa yritykset avasivat syytä olla ulkoistamatta taloushallintoaan. Yksitoista vastaajaa mainitsi, että riittävä osaaminen yrityksen sisällä on ollut vaikuttimena pitää taloushallinto yrityksen sisällä. Lisäksi esille nousivat turvallisuus- ja salassapitosyyt, taloustiedon saatavuus, kontrollin ja laskentatoimen kokonaisuuden säilyttäminen sekä kustannusten ja laadun välinen suhde. Alla suoria lainauksia vastaajien mielipiteistä:

”Ei ole syytä ulkoistaa. Meillä on resurssit, osaaminen ja järjestelmät.”

”Kaikki tieto on heti saatavilla ja paras tuntemus tapahtumista myös äärellä, myös salassa pidettävät asiat jäävät yrityksen sisälle”

”Ulkoista ja sisäistä laskentaa ei haluta hajauttaa.”

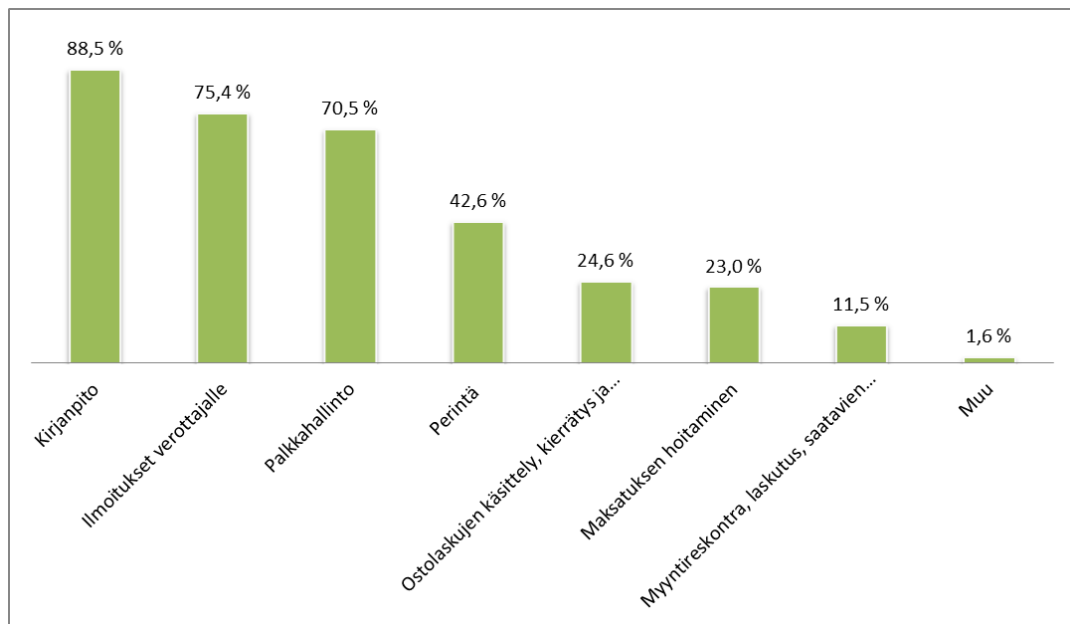
”Ulkopuolisten käyttö on kallista ja laadullisesti keuhnoa. Hinnoittelu on kusetusta suorastaan. Emme halua siirtää turvallisuussyistä yrityksen hallinnassa olevien tietojärjestelmien ulkopuolelle.”

Taloushallinnon ulkoistamisen valmiutta koskevaan avoimeen kysymykseen 2.2 antoi vastauksen 20 yritystä, joista 11 vastasi, että eivät ole valmiita ulkoistamaan taloushallintoaan jatkossakaan. Suosituin mahdollisesti myöhemmin ulkoistettava toiminto oli kirjanpito, jonka vastauksessaan mainitsi 6 vastaajaa. Muita esille nousseita taloushallinnon toimintoja olivat palkanlaskenta, ostoreskontra, laskutus ja maksatus. Yksi vastaajista mainitsi ulkoistamisen tulevan myöhemmin ajankoh- taiseksi, kun nykyinen talouspäällikkö jää eläkkeelle.

5.2.2 Taloushallinnon ulkoistaminen

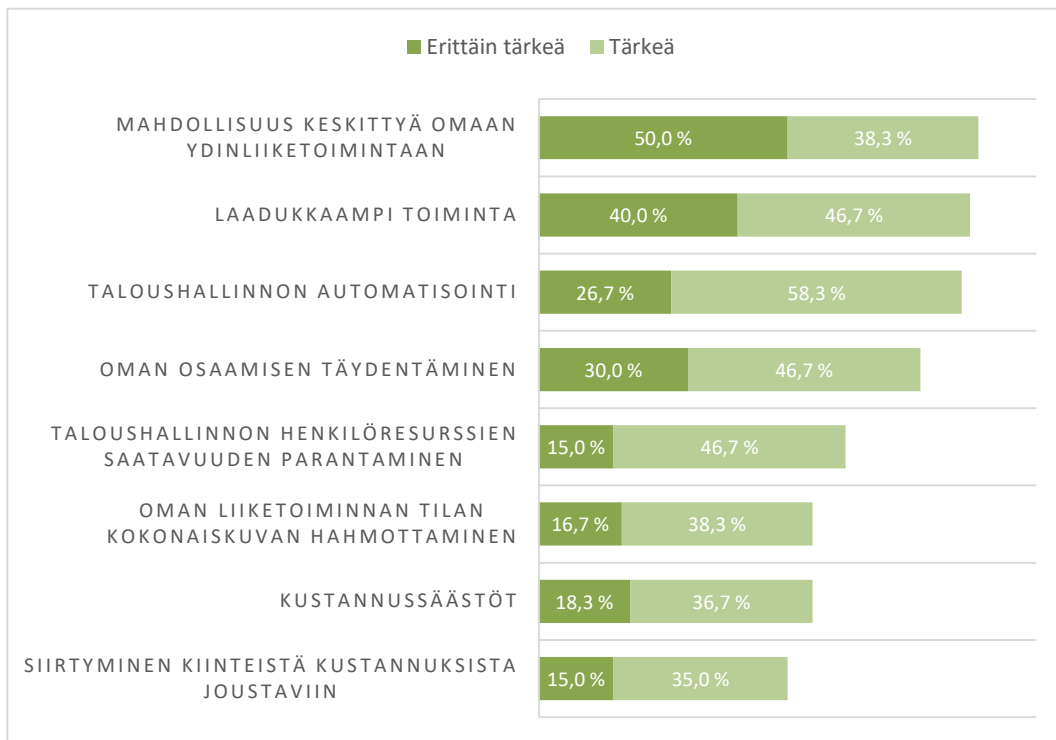
Vastanneista yrityksistä 71 % oli ulkoistanut jollain tasolla taloushallinnon toi- mintojaan. Kysymykset 3.1 – 3.4 koskettivat yrityksen nykyisiä taloushallinnon ulkoistuksia. Yrityksiltä kysyttiin, mitä taloushallinnon toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet, mitkä syyt olivat tärkeitä ulkoistuspäätöstä tehtäessä, tarjoaako pal- veluntarjoaja myös yrityksen johtamista tukevia palveluja sekä kuinka tyytyväisiä yritykset ovat nykyiseen palveluntarjoajaan.

Kuten kaaviosta 6. nähdään, suosituin ulkoistuksen kohde on kirjanpito. Sen on ulkoistanut kokonaan tai osittain 88,5 % taloushallintoaan ulkoistaneista yrityksis- tä. Myös veroilmoitukset ja palkkahallinto olivat yleisesti ulkoistettuja toimintoja. Verrattaessa BDO:n ja Taloushallintoliiton selvitykseen kirjanpidon ulkoistus on tässä tutkimuksessa selkeästi suositumpaa. Tämä selittyy muun muassa sillä, että taloushallintoaan ulkoistaneista alle 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä 92 % oli ulkoistanut kirjanpidon. BDO:n ja Taloushallintoliiton selvityksessä ei ollut mu- kana alle 50 henkeä työllistäviä yrityksiä. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015.)



Kaavio 6. Ulkoistetut taloushallinnon toiminnot

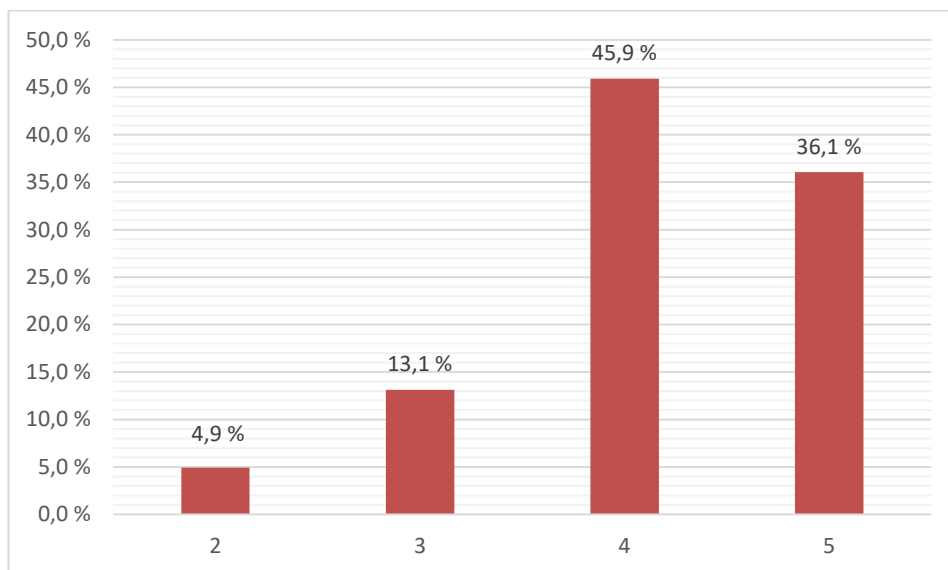
Kysymyksessä 3.2 selvitettiin vaikuttimia yrityksen ulkoistuspäätökselle. (Kaavio 7.) Tuloksista selviää, että mahdollisuus keskittyä omaan ydinliiketoimintaan ja laadukkaampi toiminta olivat vastaajilla tärkeimpiä syitä ulkoistaa taloushallintoaan. 88 % ulkoistaneista yrityksistä piti mahdollisuutta keskittyä omaan liiketoimintaan ja 87 % laadukkaampaa toimintaa erittäin tärkeänä (5) tai tärkeänä (4) vaikuttimena ulkoistaa toimintojaan. Kustannussäästöt ja kustannusrakenteen muuttaminen ulkoistuksen myötä olivat yrityksille vähemmän tärkeitä syitä, vaikkakin molempia syitä yrityksistä vähintään puolet piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Taloushallinnon automatisointi oli yrityksille myös tärkeä vaikutin ulkoistettaessa, sillä 85,0 % piti syytä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.



Kaavio 7. Syyt taloushallinnon ulkoistukselle

Kysymyksessä 3.3 kysyttiin, tarjoaako nykyinen palveluntarjoaja yrityksen johtamista tukevia palveluja. 47,6 % vastaajista on jo palveluntarjoaja, joka tarjoaa jossain muodossa yrityksen johtamista tukevia palveluja. 9,8 % vastaajista ei tiennyt onko nykyisellä palveluntarjoajalla kyseisiä palveluja. Lopuilla ei tällaista palveluntarjoajaa ollut.

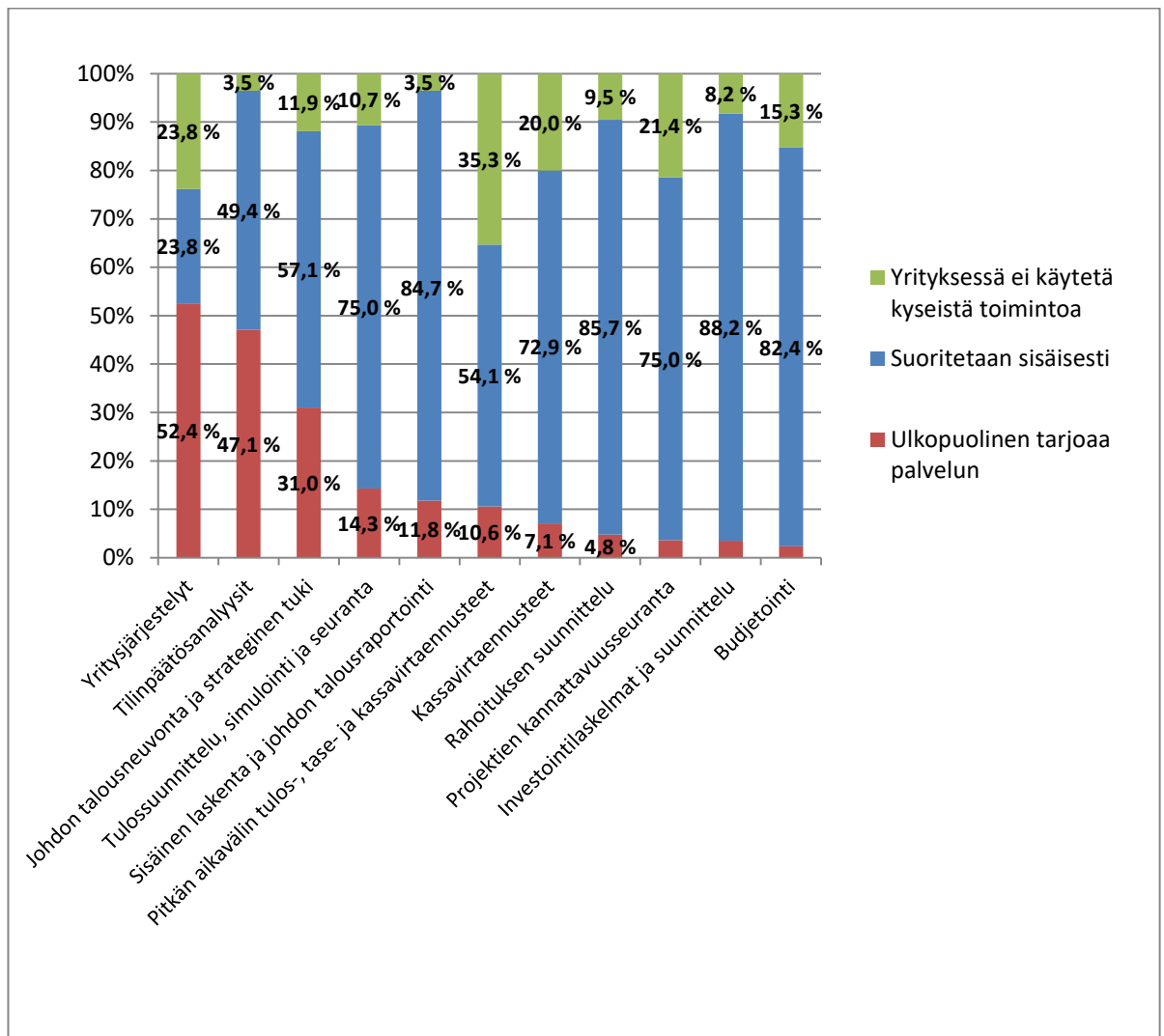
Kyselyyn vastanneet yritykset olivat pääasiassa tyytyväisiä nykyiseen palveluntarjoajaan. 82 % yrityksistä oli antanut arvosanan neljä tai viisi, kun kysymyksessä 3.4 pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttä nykyiseen tai nykyisiin palveluntarjoajiin asteikolla yhdestä viiteen (Kaavio 8.). Yksikään vastaajista ei antanut arvosanaa yksi ja arvosanan kaksi antoi vain 4,9 % vastaajista.



Kaavio 8. Tyytyväisyys nykyiseen palveluntarjoajaan

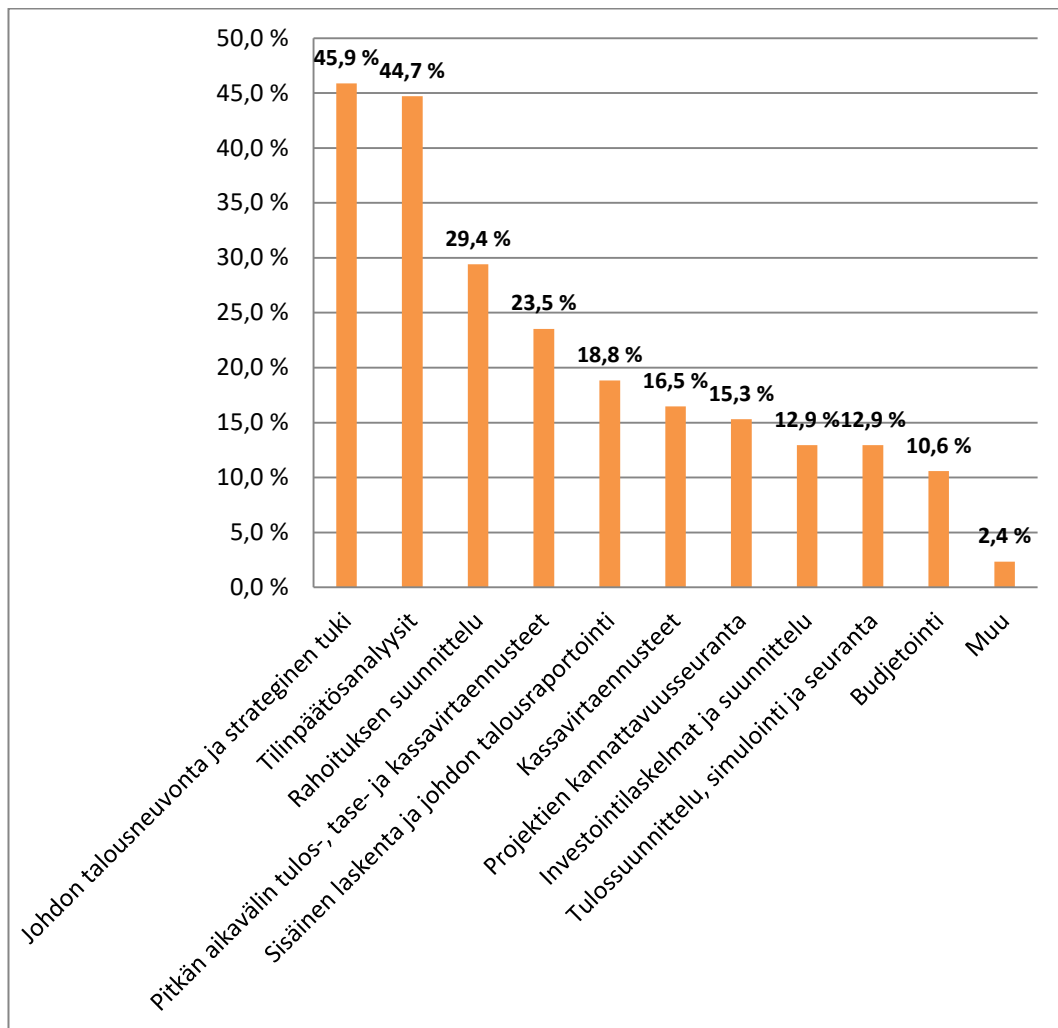
5.3 Taloushallinnon lisäarvopalveluiden käyttö ja kiinnostuneisuus

Kysymyksen 4.1 (Kaavio 9.) oli tarkoitus selvittää, mitä lisäarvopalveluiksi rinnastettavia toimintoja yritykset jo hankkivat ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, mitkä toiminnot yritykset ovat säilyttäneet itsellään ja mitä toimintoja yritys ei suorita lainkaan. Näistä toiminnoista eniten ulkoistettuja olivat yritysjärjestelyt (52,4 %), tilinpäätösanalyysit (47,1 %) sekä johdon talousneuvonta ja strateginen tuki (31,0 % vastaajista). Yritysjärjestelyt olivat toimintona kaikista vähiten sisäisesti suoritettu. Vastaajista vain 23,8 % vastasi, että toiminto suoritetaan yrityksen sisäisesti. Pitkän aikavälin tulos-, tase- ja kassavirtaennusteet olivat vastausten perusteella näistä toiminnoista vähiten käytetyt yrityksissä. 35,3 %:ssa vastaajayrityksistä ei kyseistä toimintoa suoriteta ollenkaan. Suosituimmat yrityksen sisäisesti suorittamat toiminnot olivat investointilaskelmat ja -suunnittelu, rahoituksen suunnittelu, sisäinen laskenta ja raportointi sekä budjetointi.



Kaavio 9. Taloushallinnon lisäarvopalveluiden nykytila

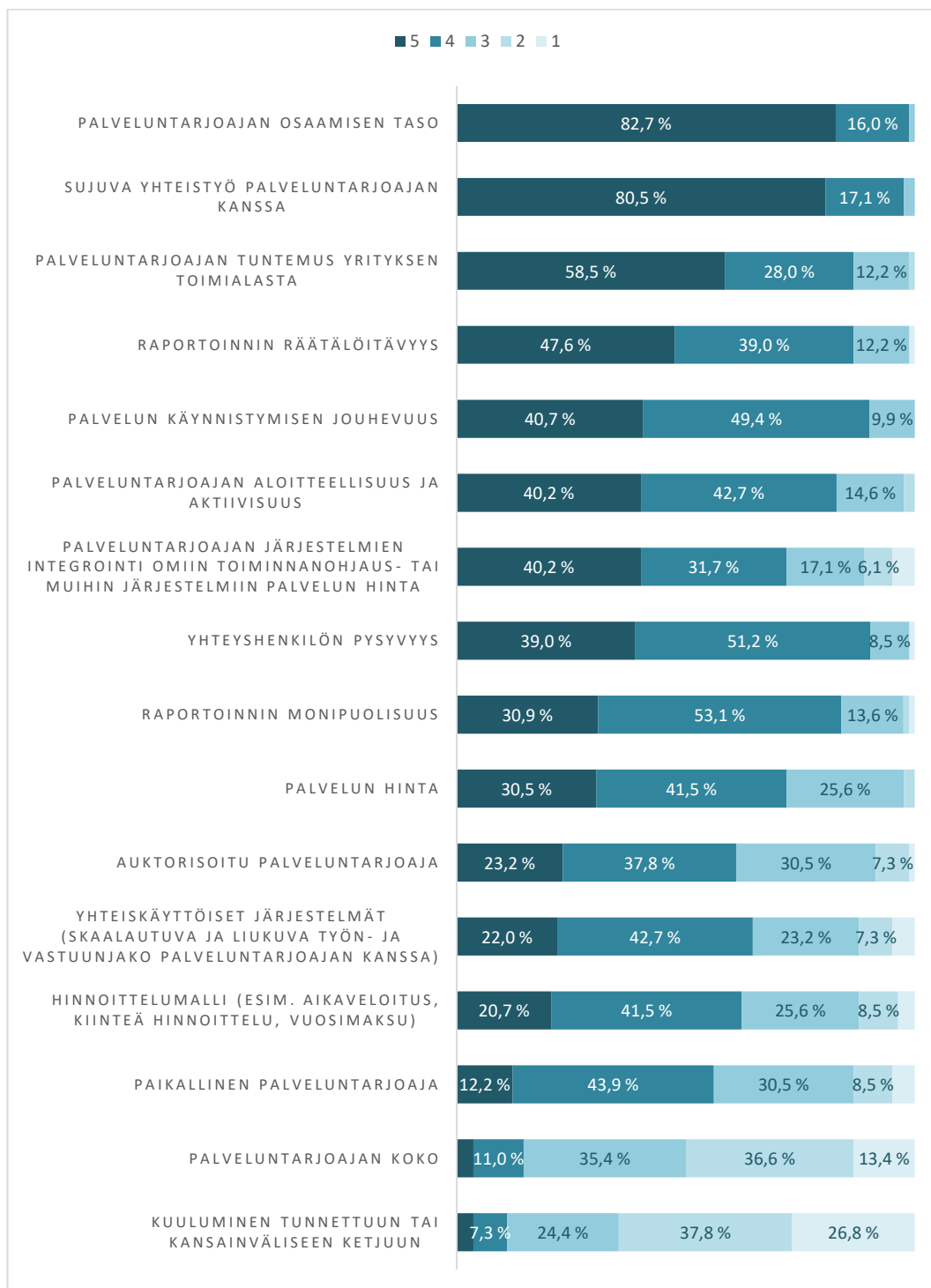
Kysymyksessä 4.2 vastaajia pyydettiin valitsemaan kaikki yritystä kiinnostavat lisäarvopalvelut, joita yritys voisi tulevaisuudessa hankkia ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Kaavio 10.) Kaksikymmentä kyselyyn vastaajaa oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, joten he eivät olleet kiinnostuneita hankkimaan lisäarvopalveluita. Näin ollen 75,6 % kyselyyn vastanneista yrityksistä oli jossakin määrin kiinnostunut lisäarvopalveluiden hankkimisesta. Johdon talousneuvonta ja strateginen tuki sekä tilinpäätösanalyysit nousivat suosituimmiksi lisäarvopalveluiksi. Johdontalousneuvonta ja strateginen tuki vaihtoehdon valitsi 45,9 % ja tilinpäätösanalyysit 44,7 % kyselyyn vastaajista.



Kaavio 10. Kiinnostuneisuus taloushallinnon lisäarvopalveluita kohtaan

Kysymys 4.3 kartoitti vastaajien vaatimuksia palveluntarjoajaa kohtaan. (Kaavio 11.) Vastaajat antoivat arvosanan yhdestä viiteen eri ominaisuuksille sen mukaan, kuinka tärkeinä he kyseisiä ominaisuuksia pitivät, jos hankkisivat edellisessä kysymyksessä mainittuja palveluja. Yli 80 % vastaajista piti tärkeinä (4) tai erittäin tärkeinä (5) ominaisuuksina kahdeksaa annetuista vaihtoehdoista. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat palveluntarjoajan osaamisen taso ja sujuva yhteistyö palveluntarjoajan kanssa. Näiden lisäksi myös palvelun käynnistymisen jouhevuudelle ei yksikään vastaaja antanut arvosanaa 1 tai 2. Yhteyshenkilön pysyvyyttä tärkeänä (4) tai erittäin tärkeänä (5) ominaisuutena piti 90,2 % vastaajista. Vähiten tärkeimpinä pidettiin palveluntarjoajan kokoa sekä kuulumista tunnettuun tai kansainväliseen ketjuun. Ainakin puolet vastaajista antoi edellä mainituille vaih-

toehdoille arvosanan ei lainkaan tärkeä (1) tai ei kovin tärkeä (2). Palvelun hinta sai arvosanoja 4 ja 5 yhteensä 72,0 %:lta ja hinnoittelumalli 62,2 %:lta vastaajista.

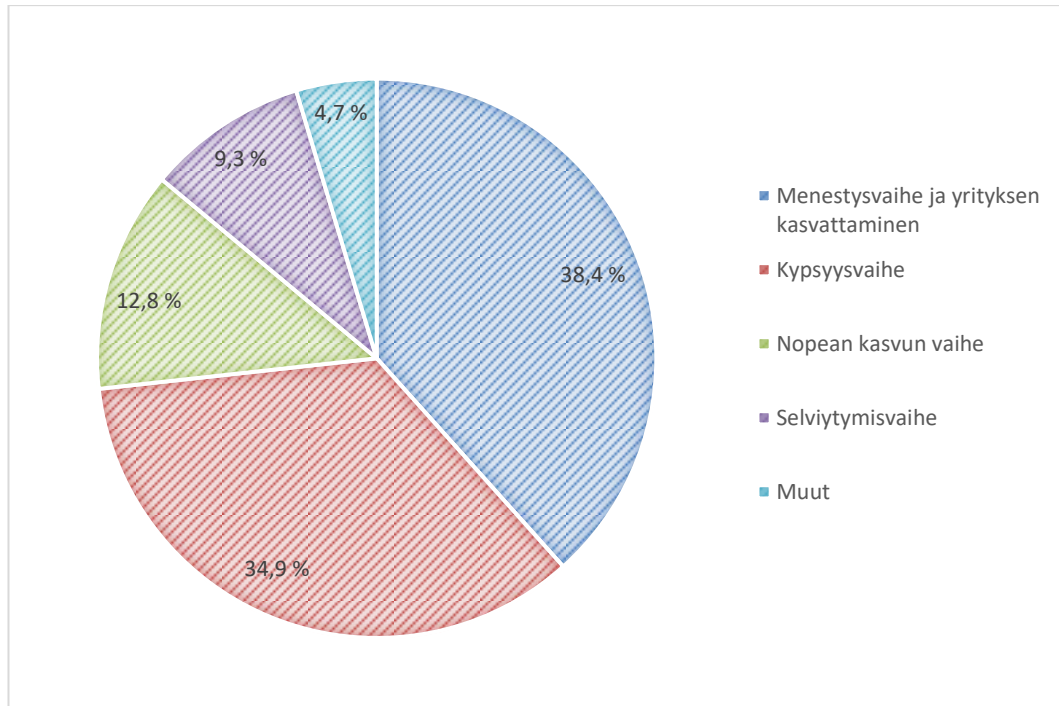


Kaavio 11. Vaatimukset palveluntarjoajalle

5.3. Yritysten profiili

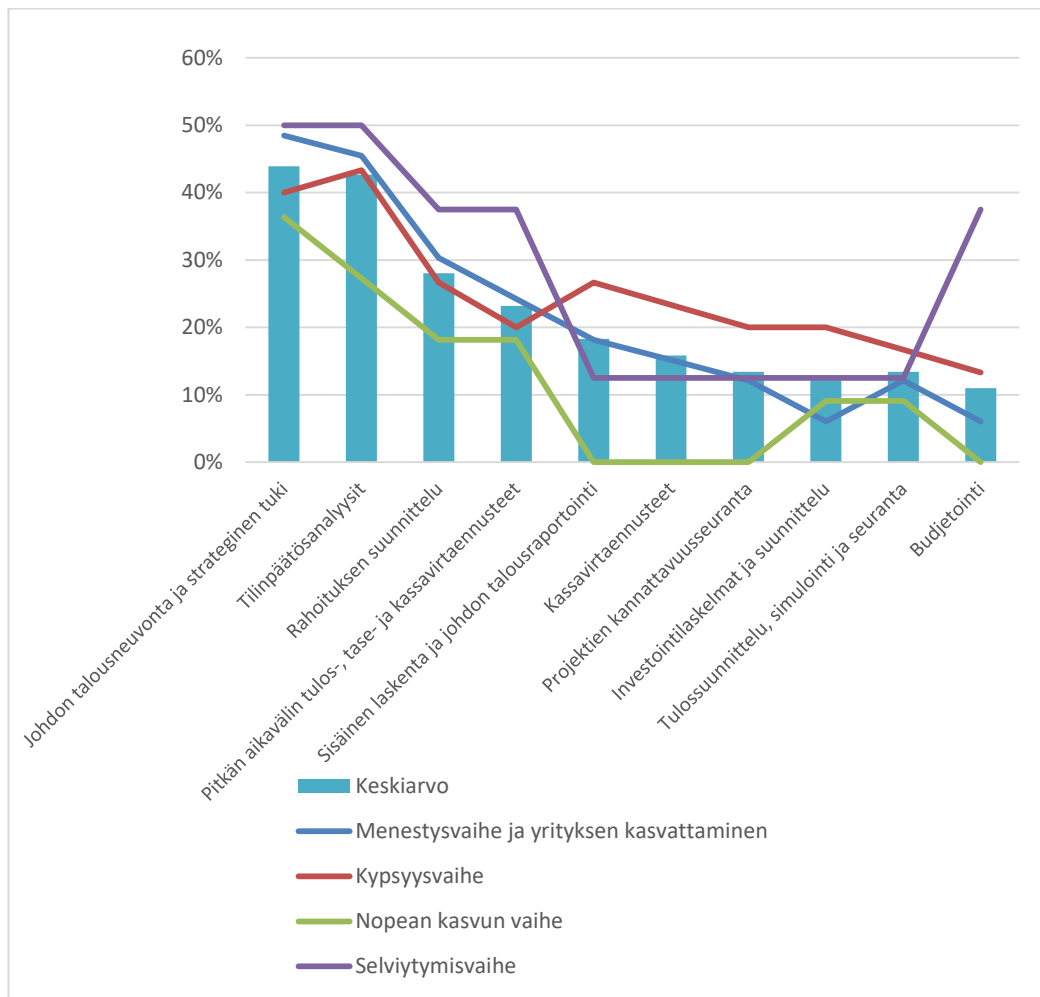
Suurin osa vastaajista koki, että heidän edustamansa yritys on joko menestysvaiheessa, jossa on päätetty lähteä kasvattamaan yritystä omin toimin tai kypsyyssvai-

heessa, jossa on saavutettu haluttu toiminnan laajuus. (Kaavio 12.) Tässä kyselyssä vähemmistöön jäivät yritykset, jotka ovat syntyvaiheessa, menestysvaiheessa, jossa luovutaan yrityksestä tai taantumassa aikaisempiin vaiheisiin.



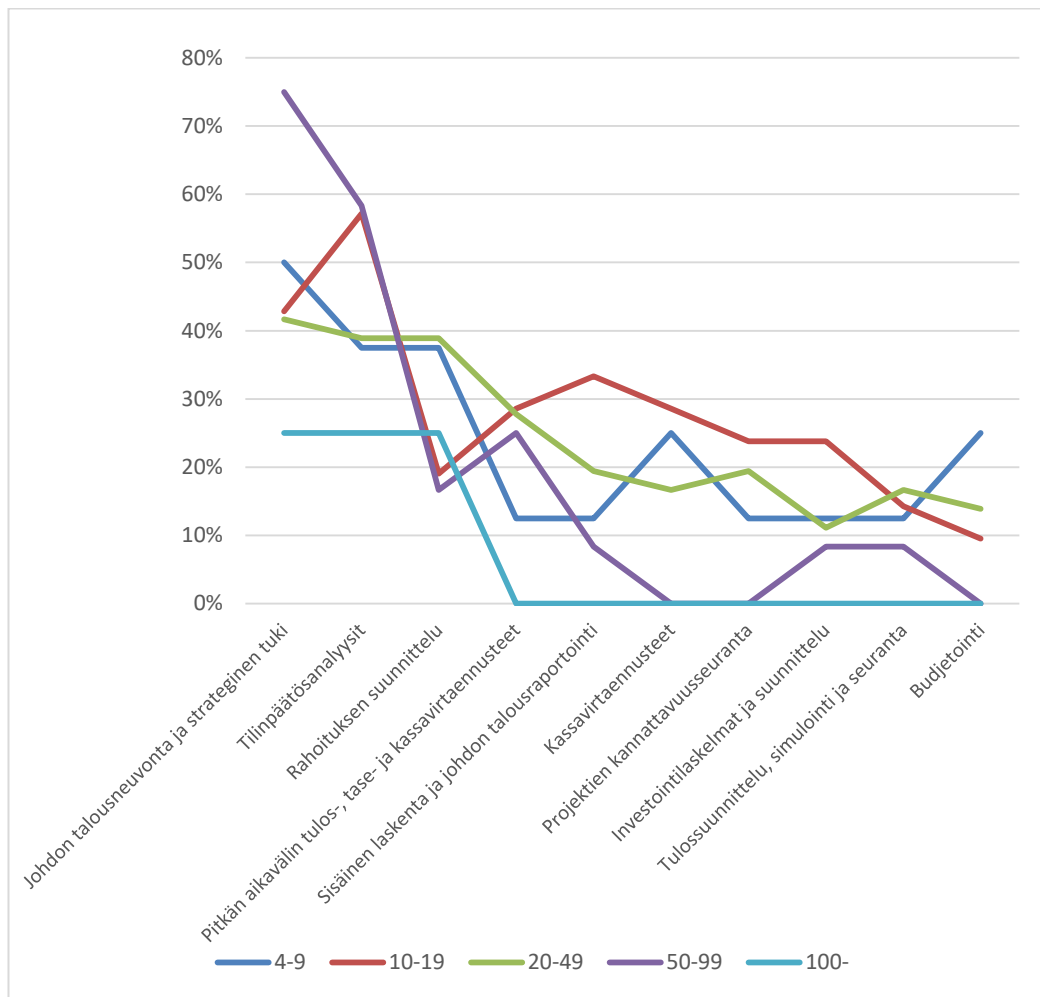
Kaavio 12. Yritykset elinkaaren vaiheittain

Kaaviossa 13. on eroteltuna kiinnostus lisäarvopalveluihin yritysten elinkaaren vaiheen mukaan. Tulosten perusteella nopean kasvun vaiheessa olevat yritykset olivat kaikista vähiten kiinnostuneita lisäarvopalveluista. Budjetointi oli annetuista lisäarvopalveluista vähiten kiinnostava, mutta se kiinnosti selkeästi selviytymisvaiheessa olevia yrityksiä muita enemmän. Selviytymisvaiheen yritykset olivat myös muita kiinnostuneempia rahoituksen suunnittelusta ja pitkän aikavälin ennusteista. Kypsyysvaiheessa olevat yritykset olivat muita kiinnostuneempia ulkoistamaan sisäistä laskentaa ja johdon talousraportointia. Nopean kasvun vaiheessa olevat yritykset olivat selkeästi muita vähemmän kiinnostuneita taloushallinnon lisäarvopalveluista.



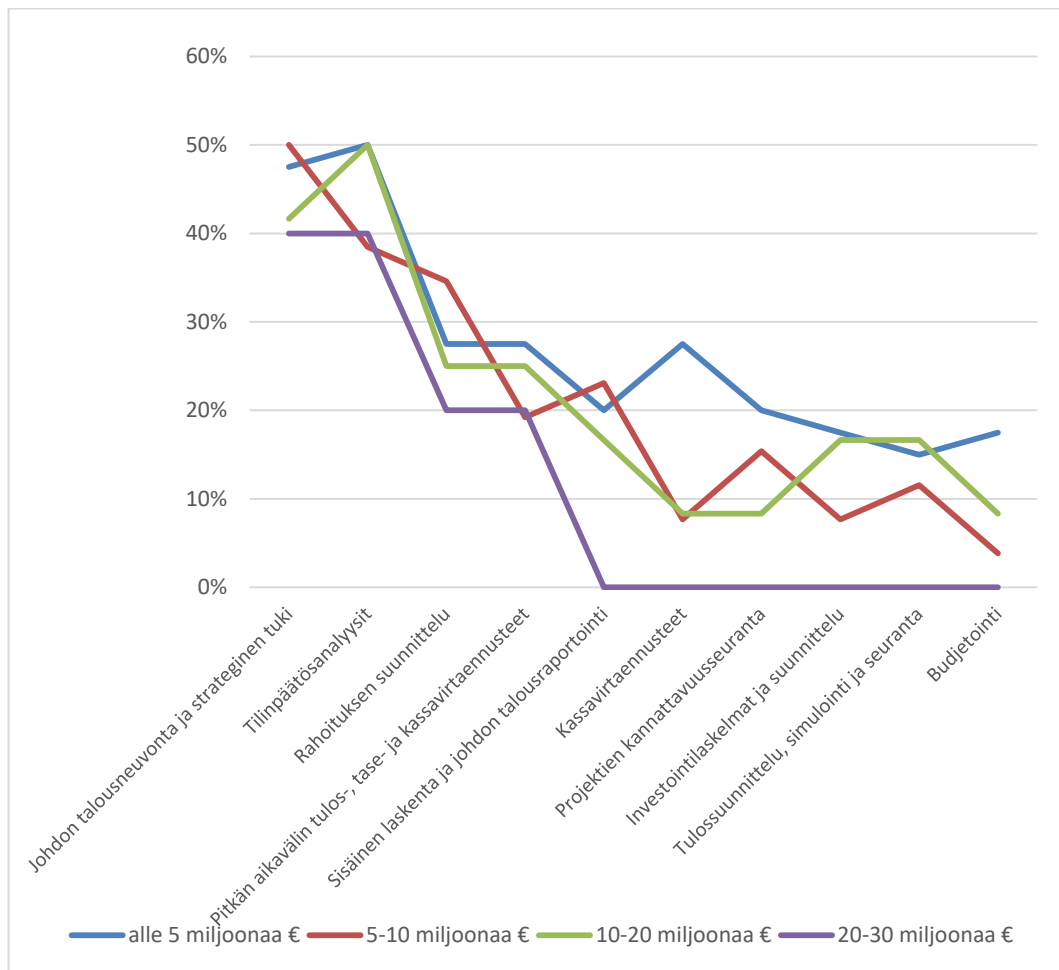
Kaavio 13. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin elinkaarenvaiheittain

Kaaviossa 14. on kiinnostus lisäarvopalveluita kohtaan jaoteltu yritysten henkilöstömäärän mukaan. Kaaviosta huomataan, että 50–99 henkeä työllistävät yritykset olivat muita kiinnostuneempia johdon talousneuvonnasta ja strategisesta tuesta. 58 % kyseisistä yrityksistä oli myös kiinnostunut tilinpäätösanalyyseista. Muut vaihtoehdot kiinnostivat huomattavasti vähemmän. 10–19 henkeä työllistäviä yrityksiä kiinnosti ainoana ryhmänä tilinpäätösanalyysit johdon talousneuvontaa ja strategista tukea enemmän. Tämä ryhmä oli muita selvästi kiinnostuneempi sisäisen laskennan ja johdon talousraportointiin liittyvien palvelujen hankkimisesta. Pienemmät, 4–9 henkilöä työllistävät yritykset olivat muita kiinnostuneempia budjetoinnista.



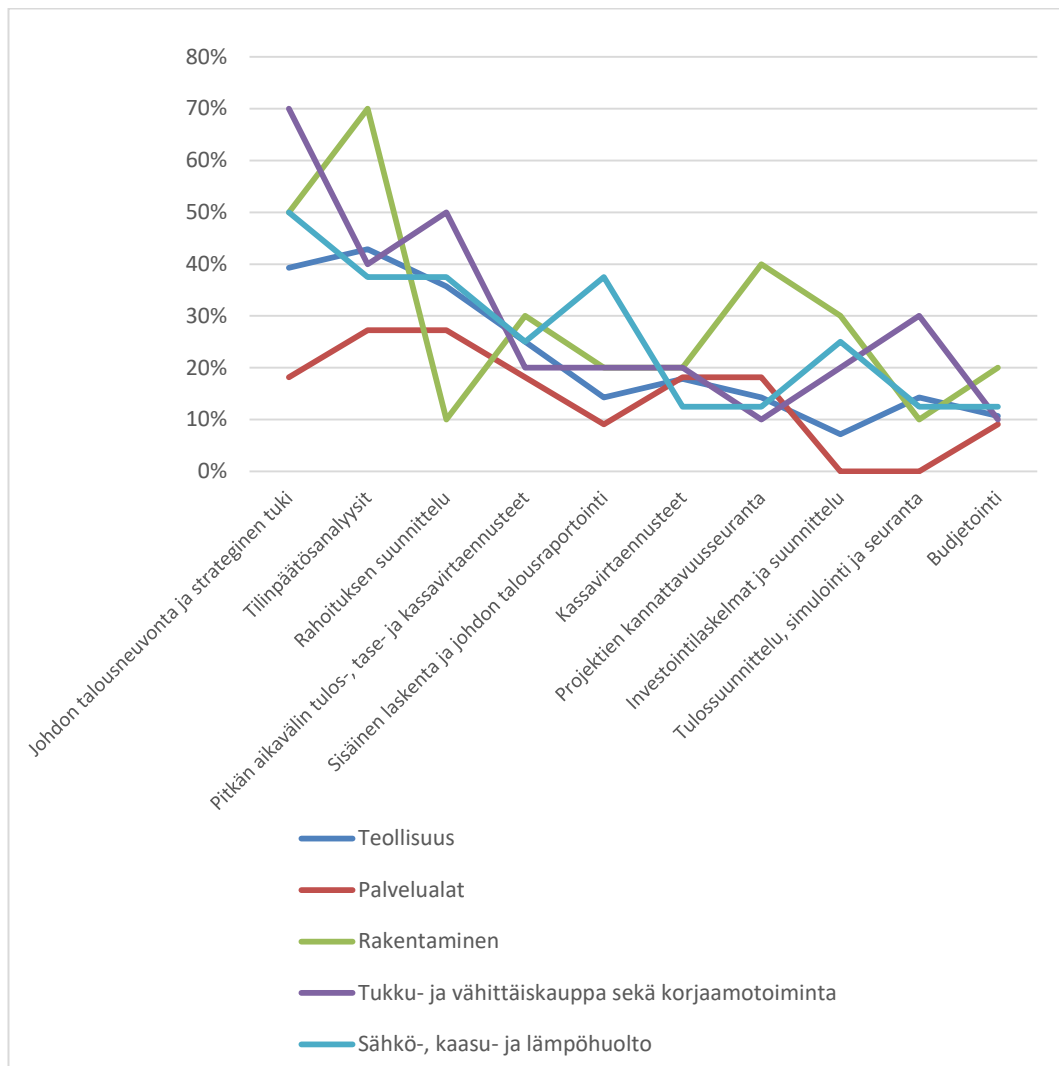
Kaavio 14. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin henkilöstömäärän mukaan

Kaaviossa 15. on verrattu, kuinka kiinnostus lisäarvopalveluita kohtaan on sidoksissa yrityksen liikevaihtoon. Alle 5 miljoonan liikevaihdolla toimivat yritykset olivat selvästi muita kiinnostuneempia kassavirtaennusteista. Isommat 20–30 miljoonan euron liikevaihdolla toimivat yritykset olivat vähiten kiinnostuneita lisäarvopalveluista. Sama havainto oli tuli myös kaaviossa 14. yli 100 henkeä työllistävissä yrityksissä.



Kaavio 15. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin liikevaihdon mukaan

Kun tarkastellaan riippuvuuksia toimialakohtaisesti (Kaavio 16.), huomataan että eri aloilla on selkeitä poikkeamia kiinnostuksessa lisäarvopalveluita kohtaan. Kaupan ja korjaamotoiminnan alalla toimivat yritykset olivat muita kiinnostuneempia johdon talousneuvonnasta ja strategisesta tuesta, rahoituksen suunnittelusta sekä tulossuunnittelusta, -simuloinnista ja -seurannasta. Rakennusalalla toimivat yritykset olivat muita kiinnostuneempia tilinpäätösanalyyseistä ja projektien kannattavuuseurannasta. Sisäinen laskenta ja johdon talousraportointi kiinnosti sähkö-, kaasu- ja lämmönhuollon alalla toimivia yrityksiä muita enemmän. Palvelualoilla toimivia yrityksiä kysymyksessä tarjotut vaihtoehdot kiinnostivat muita toimialoja vähemmän.



Kaavio 16. Kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluihin toimialoittain

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Taloushallinnon lisäarvopalveluita tarjoavilla yrityksillä mielletään olevan kehitettävää palvelujentarjonnassa ja strategisen kumppanuuden kehittämisessä. Aikaisempi tutkimus ei ole kuitenkaan ottanut huomioon yrityksen profiilin vaikutusta eri taloushallinnon lisäarvopalvelujen tarpeeseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko yritykset kiinnostuneita ulkoistamaan tilitoimiston lisäarvopalveluiksi luettavia toimintoja ja minkälaiset yritykset ovat kiinnostuneita lisäarvopalveluista. Tutkimuksen tavoitteena oli erityisesti profiloida lisäarvopalveluita käyttävät tai niistä kiinnostuneet yritykset. Tulosten avulla haluttiin näkemys siitä, mitkä palvelut yritykset kokevat hyödylliseksi omassa liiketoiminnassaan, eli mitkä palvelut tuovat todellista lisäarvoa yrityksille. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, minkälaisia taloushallinnon palveluja pk-yritykset ovat ulkoistaneet sekä minkälaisia odotuksia niillä on ulkoistuspalveluja tarjoavia yrityksiä kohtaan.

Tulosten perusteella ensimmäiseen peruskysymykseen voi vastata, että pk-yrityksissä on selkeästi kiinnostusta lisäarvopalveluita kohtaan. Kolme neljäsosaa vastaajista olivat jossakin määrin kiinnostuneita hankkimaan tulevaisuudessa kyseisiä palveluja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (osa ennestään käyttämien ulkoistettujen palvelujen lisäksi). Vastaajista yli puolet käytti jo valmiiksi yhtä tai useampaa talousjohtamista tukevaa palvelua. Yksi neljäsosa vastaajista ei ollut kiinnostunut palveluista, joko jo käytettävissä olevien palvelujen takia tai eivätkä muuten kokeneet asiaa tärkeäksi.

Kyselyssä haluttiin selvittää, miten yrityksen profiili tai erilaiset tekijät yrityksessä vaikuttavat mielenkiintoon hankkia erilaisia lisäarvopalveluita. Näitä tekijöitä olivat henkilöstömäärä, liikevaihto, toimiala ja elinkaaren vaihe. Yrityksen profiili vaikutti selvästi siihen, minkälaisista lisäarvopalveluista yritys oli kiinnostunut. Esimerkiksi selviytymisvaiheessa olevat yritykset olivat muita kiinnostuneempia budjetoinnista. Toimialoja verrattaessa taas rakennusalalla projektien kannattavuusseuranta kiinnosti selvästi enemmän kuin muiden toimialojen yrityksiä. Alle 5 miljoonan euron liikevaihdolla toimivat yritykset olivat muita enemmän kiin-

nostuneita kassavirtaennusteista. Henkilöstömäärältään 50–99 hengen yrityksiä kiinnostivat johdon talousneuvonta ja strateginen tuki muita enemmän.

Tutkimuksessa selvitettiin yritysten taloushallinnon nykytilaa. Taloushallinnon ulkoistaminen oli suosittua pk-yrityksissä ja kirjanpito, veroilmoitukset sekä palkkahallinto yleisimmin ulkoistettuja toimintoja. 71 % vastaajista oli ulkoistanut jollain tasolla taloushallinnon toimintoja. Luku on selkeästi suurempi kuin BDO:n ja Taloushallintoliiton selvityksessä, jossa vastaajista 46,7 % oli ulkoistanut taloushallintoaan (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 5). Lukuun voi vaikuttaa kohderyhmänä olevien yritysten kokoluokka, joka tässä tutkimuksessa on pienempi. Prosenttiluku on lähempänä TietoAkselin selvitystä, jossa 81 % vastaajista oli ulkoistanut taloushallinnon toimintojaan (TietoAkseli 2015).

Ulkoistaessaan yritykset hakevat ensisijaisesti mahdollisuutta keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa sekä parantaakseen toimintansa laatua. Yritykset hakevat ulkoistuksilta myös lisää osaamista oman osaamisen täydentämiseksi sekä taloushallintonsa kehittämistä automatisoinnin avulla. Pääosin yritykset olivat tyytyväisiä nykyisiin palveluntarjoajiinsa ja lähes puolella yrityksistä oli palveluntarjoaja, joka tarjoaa myös taloushallinnon lisäarvopalveluita. Lisäksi moni yritys hankkii jo ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tässä tutkimuksessa taloushallinnon lisäarvopalveluiksi luettavia toimintoja. Vaikuttaisi siis siltä, että palveluntarjoajat ovat jo lisänneet onnistuneesti taloushallinnon lisäarvopalveluita palveluvalikoimiinsa.

Verrattaessa lisäarvopalveluiden käyttöä tällä hetkellä (kysymys 4.1 Suorittaako yritys seuraavia toimintoja sisäisesti, ulkoisesti vai suoritetaanko toimintoja ollenkaan?) ja lisäarvopalveluista kiinnostuneita yrityksiä (kysymys 4.2 Mitä seuraavista talousjohtamiseen liittyvistä palveluista yrityksenne voisi tulevaisuudessa hankkia yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta?) voidaan havaita, että useammat yritykset ovat kiinnostuneita lisäarvopalveluista kuin mitä tällä hetkellä hankitaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ero voi johtua esimerkiksi sopivan palveluntarjoajan puutteesta tai siitä, että kyseisten toimintojen ulkoistaminen on ajatuksena monelle yritykselle uusi, joten siihen ei ole vielä osattu perehtyä. Tämä osoittaa, että taloushallinnon lisäarvopalveluilla

on potentiaalia nousta merkittävämmäksi osaksi tilitoimiston palveluita. Vain tilinpäätösanalyysit sekä tulossuunnittelu, simulointi ja seuranta olivat enemmän ulkoistettuja tällä hetkellä kuin mitä niitä oltiin jatkossa kiinnostuneita hankkimaan.

Taloushallinnon lisäarvopalveluita hankkiessa yritykset arvostivat ensisijaisesti palveluntarjoajan yleistä osaamisen tasoa, toimialatuntemusta ja yhteistyön sujuvuutta palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajalta toivottiin monipuolista ja räätälöityä raportointia yrityksen tarpeisiin sekä aktiivista otetta ja aloitteellisuutta. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet olivat tärkeämpiä kuin palvelun hinta. Yritykset olisivat siis valmiita maksamaan laadukkaasta palvelusta enemmän. Myös BDO:n ja Suomen Taloushallintoliiton (2015, 9–11, 13) selvityksessä havaittiin, että laadukas palvelu ja osaava yhteistyökumppani ovat hintaa tärkeämpiä tekijöitä. Palveluntarjoajan kuuluminen tunnettuun ketjuun tai sen koko eivät olleet yritysten mielestä merkityksellisiä ominaisuuksia.

Tuloksista nousi mielenkiintoinen ilmiö, sillä suurin osa yrityksistä koki, että niiden taloustiedon hyödyntäminen yrityksen johtamisessa sekä raportoinnin riittävyys ovat hyvällä tasolla. 45,9 % kyselyyn vastaajista oli kuitenkin kiinnostunut hankkimaan johdon talousneuvontaa ja strategista tukea yrityksen ulkopuoliselta toimijalta. Johdon talousneuvonta ja strateginen tuki oli myös kolmanneksi suosituin ulkopuoliselta toimijalta hankittu taloushallinnon lisäarvopalvelu. Lisäksi tilinpäätösanalyysit olivat toiseksi kiinnostavin palvelu vastaajien keskuudessa. Tämä voisi juontua yritysten tarpeesta saada objektiivista näkemystä yrityksen taloudellisesta nykytilanteesta.

Kohderyhmäksi oli rajattu 2–40 miljoonan euron liikevaihdolla toimivat yritykset. Tämä kokoluokka oli valikoitunut kohteeksi, sillä toimeksiantajan kokemusten mukaan liikevaihdoltaan 5–20 miljoonan euron yritykset ovat potentiaalisin käyttäjä toimeksiantajan tuottamille lisäarvopalveluille. Pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole varaa tai he eivät koe lisäarvopalveluita tarpeellisiksi omassa yritystoiminnassaan. Suuremmilla yrityksillä taas on yleensä omat määritellyt systeemit sekä talousosastot ja -johtajat päättämässä asioista. Tähän tutkimukseen

osallistuneista yrityksistä oli selvästi havaittavissa, että mitä suuremmaksi yritys kasvoi, sitä varmemmin yrityksen talousasioita hoiti talousjohtaja, talouspäällikkö tai controller. Tutkimukseen osallistuneista liikevaihdoltaan yli 20 miljoonan euron yrityksistä 87,5 %:lla oli talousasioita hoitamassa oma taloushenkilönsä. Yritykset, joissa talousasioita hoiti toimitusjohtaja, olivat huomattavasti kiinnostuneempia lisäarvopalveluista kuin yritykset, joissa talousasioita hoiti erillinen henkilö. Tämä tutkimus osaltaan tukee toimeksiantajan näkemystä lisäarvopalveluiden potentiaalisesta käyttäjäkunnasta, mutta alarajaa voidaan laskea kahden miljoonan euron liikevaihdolla toimiviin yrityksiin, sillä kiinnostus taloushallinnon lisäarvopalveluita kohtaan oli suurta myös yrityksillä, joiden liikevaihto on 2–5 miljoonan euroa.

6.1 Luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen luotettavuus kärsii kyselyyn vastanneiden vähäisestä määrästä. Vastauksia kyselyyn tuli 86 ja näin ollen vastausprosentti jäi 5,7 %:iin. Vastaamatta jättäneiltä olisi voinut saada erilaista informaatiota, jolloin kyselyn tulokset olisivat voineet muuttua. Lisäksi on mahdollista, että vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Pienen vastausmäärän takia tutkimuksen tuloksia ei sovi yleistää ilman samansuuntaista evidenssiä.

Tutkimuksen pätevyyttä puoltaa kyselyn selkeät ja ytimekkäät kysymykset. Kysely tarkistettiin ulkopuolisilta tahoilta väärinymmärrysten välttämiseksi ja sitä korjattiin palautteen perusteella ennen varsinaiselle kohderyhmälle lähettämistä. Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jossa pyydettiin palautetta kyselylomakkeesta ja tutkimusaiheesta. Kyselyn selkeys ja sopiva mitta tulivat palautteesta esille ja palaute oli ainoastaan positiivista. Tämä voisi lisätä osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä tällöin vastaaminen on koettu mielekkääksi ja siihen on paneuduttu.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tätä tutkimusta tehdessä heräsi useita lisäkysymyksiä, joista voisi tehdä jatkotutkimuksia. Koska tässä tutkimuksessa ei eritelty vastaajille talousneuvonnan ja strategisen tuen muotoja, voisi olla kiinnostava tietää tarkemmin, minkälaista tu-

kea ja talousneuvontaa yritykset kaipaavat. Voisi olla myös kiinnostava syventyä syihin, miksi jokin ryhmä on kiinnostunut tietyistä palvelusta muita ryhmiä enemmän. Lisäksi mahdollisia jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä myös siitä, miten erilaisia lisäarvopalveluja on räätälöity yritysten tarpeisiin sekä yrityksen ja palveluntarjoajan välisen yhteistyön toimivuudesta tai ylipäätään taloushallinnon lisäarvopalvelujen toimivuudesta.

Digitalisaatio ja automatisoidut prosessit ovat mahdollistaneet tilitoimistoille taloushallinnon lisäarvopalvelujen tarjoamisen. Olisi myös kiinnostava tietää, kuinka digitalisaatiota ja automatisointia hyödynnetään näiden palvelujen tarjonnassa ja kehittämisessä sekä minkälaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat yritysten talousjohtamiseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Tampere. Vastapaino

Alexander, M. & Young, D. 1996. Strategic outsourcing. *Long Range Planning*. 29, 1, 116–119.

Alhabeeb, M. 2014. Entrepreneurial finance: fundamentals of financial planning and management for small business. Hoboken. John Wiley & Sons.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten : esimiehille ja asian-
tuntijoille. Helsinki. Edita.

Alves, M. 2010. Management Accounting and information technology – some empirical evidence. *Studies in Managerial and Financial Accounting*. 20, 429–455.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen : 2, tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki. Talentum.

Barnard, C. 1938. The functions of the executive. Cambridge. Harvard University Press.

BDO & Suomen Taloushallintoliitto ry. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä – Tutkimusraportti 2015. Helsinki. https://www.bdo.fi/getattachment/News/2015/Tutkimus-Keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-ro/bdo_tal_raportti_web.pdf.aspx

Belcourt, M. 2006. Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*. 16, 2, 269–279.

Bragg, S. 2012. The essential controller: an introduction to what every financial manager must know. Hoboken. John Wiley & Sons.

Brown, D. & Wilson, S. 2012. The Black Book of Outsourcing : How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. Hoboken. John Wiley & Sons.

Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. May, 2–11.

Clements, S. & Donnellan M. 2004. CFO Insights – Achieving high performance through finance business process outsourcing. Chichester. John Wiley & Sons.

De Looff, L. 1997. Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach. Hershey. IGI Global.

Elo, H. 2007. 80+ päivässä osakesijoittajaksi – päivä 20: tärkein rahoitusmuoto on tulorahoitus. Kauppalehti. Viitattu 28.2.2017. <http://blog.kauppalehti.fi/80-plus-paivassa-osakesijoittajaksi/paiva-20-tarkein-rahoitusmuoto-on-tulorahoitus>

Gerbl, M., McIvor, R., Loane, S. & Humphreys, P. 2015. A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*. 50, 3, 505–518

Gilley, M. & Rasheed, A. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. 26,1, 763–790.

Gordon, R. 1985. Macneil, Macaulay and the discrepency of power and solidarity in contract law. *Wisconsin Law Review*. 565–579

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä. Gummerus.

Hayek, F. 1945. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*. 35, 4, 519–530

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki. Tammi.

Holloway, I. 1996. Basic concepts for qualitative research. Oxford. Blackwell.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. painos. Helsinki. Sanoma Pro.

- Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi : kehitä, osta ja varasta. Helsinki. Talentum.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Kaup-
pakaari.
- Klein, B., Crawford, R. & Armen, A. 1978. Vertical integration appropriable
rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*.
21, 2, 297–326.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. 7. uud. painos. Helsinki. Ta-
lentum.
- Koskela, M. 2012. Pk-yrittäjän ja tilitoimiston yhteistyö – minkälaisia ongelmia
saattaa esiintyä. *Tilisanomat*. 2. 38–40.
- Koski, T. 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Lahti. Tietosykli.
- Kotimaisten kielten keskus. 2016. Kielitoimiston sanakirja. Verkkojulkaisu, päivi-
tetty 29.2.2016. Viitattu 2.2.2017. [http://www.kielitoimistonsanakirja.fi
/netmot.exe?motportal=80](http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80)
- Krell, E. 2007. Outsourcing the finance and accounting function – management
accounting guideline. CIMA.
[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_outsourci
ng_the_finance_and_accounting_functions_oct07.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_outsourci
ng_the_finance_and_accounting_functions_oct07.pdf.pdf)
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki.
Sanoma Pro.
- Lambert, R. 2007. Agency theory and management accounting. *Handbook of
Management Accounting Research*. 1, 247–267
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uud. painos. Helsinki. WSOY.

Lohrberg, J. & Huhtamäki, M. 2008. Outsourcing transactions and merger control. *European Competition Law Review*. 29, 6, 349–355.

Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. *Duodecim*. 125, 15, 1647–1653.

Mäkinen, V. 2016. Taloushallintoliitto reaaliaikaisen talouden edistäjänä. Helsinki. Tili- ja veropäivät 2016. Viitattu 26.1. <https://www.youtube.com/watch?v=OnaFUtgAWI4>

Nielsen, L., Mitchell, F. & Nørreklit, H. 2015. Management accounting and decision making: two case studies of outsourcing. *Accounting Forum*. 39, 1, 64–82.

Nolop, B. 2012. *The Essential CFO : a corporate finance playbook*. Hoboken. John Wiley & Sons.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa. Taloustieto.

Pellinen, J. 2005. *Talousjohtaminen*. Jyväskylä. Talentum.

Skaerbaek, P. & Tryggestad, K. 2010. The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society*. 35, 1, 108–124.

Suomen Taloushallintoliitto ry 2016a. Business Advisor valmennusohjelma. Viitattu 13.12.2016. <http://koulutus.taloushallintoliitto.fi/koulutus/yrityksen-tulosohjaus-ja-konsultointi/business-advisor-valmennusohjelma-tilitoimistojen-1>

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2017a. Alan muutos – uusi taloushallinto. Viitattu 26.1.2017. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/ajankohtaiset-teemat/alan-muutos-uusitaloushallinto>

TietoAkseli Oy. 2015. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena – Tutkimusraportti. <http://www.tietoakseli.fi/news/109/76/Kyselytutkimus-Pk-yritysten-digitaalinen-taloushallinto-yleisty-nopeasti/d,Ajankohtainen/>

Tikka, T. 2015. Uusi aika, uusi työ – mitä se vaatii hyvältä talouskumppanuudelta? Tampere. Suomen taloushallintoliiton kesäpäivät 2015. Viitattu 26.1.2017 <https://www.youtube.com/watch?v=K6JRBgMcdAU>

Tilastokeskus. 2017a. Tietoa tilastoista – käsitteet. Viitattu 3.3.2017. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilastokeskus. 2017b. Tietoa tilastoista – käsitteet. Viitattu 26.4.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Porvoo. Edita.

Weißenberger B. & Angelkort H. 2011. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*. 22, 3, 160–180.

Weygandt, J., Kimmel, P. & Kieso, D. 2011. Financial accounting, IFRS edition. Hoboken. John Wiley & Sons.

Williamson, O. 1996. The Mechanisms of Governance. New York. Oxford University Press.

Williamson, O. & Masten, S. 1999. The economics of transaction costs. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.

Ylhäinen, I. 2017. Life-cycle effects in small business finance. *Journal of Banking and Finance*. 77, 176–196.

Zoni, L. & Merchant, K. 2007. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 3, 1, 29–43.

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olen Vaasan ammattikorkeakoulun taloushallinnon opiskelija. Yhteydenottoni liittyy opinnäytetyöhöni, jonka tutkimusosuuteen tarvitsen Teidän apuanne. Yhteystietonne olen hakenut Suomen Yrittäjien yrityshaun sekä verkkosivujenne kautta.

Digitalisaatio ja automatisoidut prosessit vähentävät rutiiniluontoisten tehtävien työkuormaa, mikä antaa tilitoimistoille mahdollisuuden tarjota laajemmin yrityksen taloutta ja talousjohtamista tukevia palveluja. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ja sen tarkoitus on auttaa parempien taloushallinnon palveluiden tarjoamisessa yrityksille.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Antamanne vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Toivon osallistumistanne tutkimukseen luotettavan kuvan saamiseksi ja jotta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää parempien palvelujen tarjoamiseksi yrityksille.

Aurinkoista kevättä toivottaen

Juhana Räisälä

LIITE 2 Kyselylomake

Talousjohtamista tukevien palvelujen käyttö pk-yrityksissä

*Pakollinen

1 Yleistä yrityksen taloushallinnosta

1 Kuka johtaa yrityksenne taloutta?

Toimitusjohtaja/yrittäjä

Talousjohtaja, talouspäällikkö tai controller

Muu yrityksen työntekijä

Yrityksen ulkopuolinen henkilö, yhdessä yritysjohton kanssa

Muu:

1.2 Hyödynnetäänkö yrityksessä mielestänne riittävästi taloustietoa ja laskelmia päätösten teossa?

Ei hyödynnetä ollenkaan 1 2 3 4 5 Hyödynnetään riittävästi

1.3 Palveleeko nykymuotoinen talousraportointi yrityksenne tarpeita?

Ei palvele 1 2 3 4 5 Palvelee erinomaisesti

1.4 Kuinka tarpeelliseksi koette taloushallinnon asiantuntijan osaamisen ja tuen yrityksenne talouden seurannassa?

Ei tarpeellinen 1 2 3 4 5 Erittäin tarpeellinen

1.5 Onko yrityksenne ulkoistanut taloushallintoon liittyviä toimintoja?*

Tämän kysymyksen vastaus määrittelee siirtymisen osioon 2 tai 3.

Kyllä (Siirtyy osioon kolme)

Ei (Siirtyy osioon kaksi)

2 Taloushallinnon toimintojen ulkoistamatta jättäminen

Jos yrityksenne ei ole ulkoistanut taloushallinnon toimintoja, voitte tässä osiossa tarkentaa syitä.

2.1 Mistä syistä taloushallinnon toiminnot on päädytty suorittamaan sisäisesti yrityksessänne?

2.2 Minkälaisia taloushallintoon liittyviä toimintoja olisitte valmiita jatkossa ulkoistamaan?

(Siirtyminen kysymykseen 4.1)

3 Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen

3.1 Mitä seuraavista toiminnoista yrityksenne on ulkoistanut? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

Palkkahallinto

Kirjanpito

Ilmoitukset verottajalle

Ostolaskujen käsittely, kierrätys ja hyväksymisjärjestelmä, ostoreskontra

Myyntireskontra, laskutus, saatavien seuranta

Maksatuksen hoitaminen

Perintä

Muu:

3.2 Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat yrityksellenne ulkoistuspäätöstä tehtäessä?

Ei tärkeä/Vähän tärkeä/Jonkin verran tärkeä/Tärkeä/Erittäin tärkeä

Taloushallinnon henkilöresurssien saatavuuden parantaminen

Mahdollisuus keskittyä omaan ydinliiketoimintaan

Taloushallinnon automatisointi

Kustannussäästöt

Laadukkaampi toiminta

Oman osaamisen täydentäminen

Siirtyminen kiinteistä kustannuksista joustaviin

Oman liiketoiminnan tilan kokonaiskuvan hahmottaminen

3.3 Tarjoaako nykyinen palveluntarjoaja myös palveluja yrityksen johtamisen tueksi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

3.4 Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen/nykyisiin palveluntarjoajaan/palveluntarjoajiin?

Täysin tyytymätön 1 2 3 4 5 Täysin tyytyväinen

4 Palvelut talousjohtamisen tueksi

4.1 Suorittaako yritys seuraavia toimintoja sisäisesti, ulkoisesti vai suoritetaanko toimintoja ollenkaan?

Suoritetaan sisäisesti/Hankitaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta/Ei suoriteta

Sisäinen laskenta ja johdon talousraportointi

Investointilaskelmat ja suunnittelu

Tilinpäätösanalyysit

Budjetointi

Kassavirtaennusteet

Pitkän aikavälin (yli vuoden) tulos-, tase- ja kassavirtaennusteet

Projektien kannattavuusseuranta

Tulossuunnittelu, simulointi ja seuranta

Rahoituksen suunnittelu

Johdon talousneuvonta ja strateginen tuki

Yritysjärjestelyt

4.2 Mitä seuraavista talousjohtamiseen liittyvistä palveluista yrityksenne voisi tulevaisuudessa hankkia yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

Sisäinen laskenta ja johdon talousraportointi

Investointilaskelmat ja suunnittelu

Tilinpäätösanalyysit

Budjetointi

Kassavirtaennusteet

Pitkän aikavälin tulos-, tase- ja kassavirtaennusteet

Projektien kannattavuusseuranta

Tulossuunnittelu, simulointi ja seuranta

Rahoituksen suunnittelu

Johdon talousneuvonta ja strateginen tuki

Muu: _____

4.3 Kuinka tärkeinä pidät/pitäisit seuraavia tekijöitä hankkiessanne edellä mainittuja talouden lisäarvopalveluja? Tämä kysymys koskee edellisessä kysymyksessä (kysymys 4.2) mainittuja palveluja. Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

Ei tärkeä/Vähän tärkeä/Jonkin verran tärkeä/Tärkeä/Erittäin tärkeä

Palveluntarjoajan tuntemus yrityksen toimialasta

Sujuva yhteistyö palveluntarjoajan kanssa

Palvelun käynnistymisen jouhevuus

Palveluntarjoajan aloitteellisuus ja aktiivisuus

Auktorisoitu palveluntarjoaja

Kuuluminen tunnettuun tai kansainväliseen ketjuun

Palveluntarjoajan koko

Yhteyshenkilön pysyvyys

Raportoinnin monipuolisuus

Palveluntarjoajan osaamisen taso

Raportoinnin räätälöitävyys

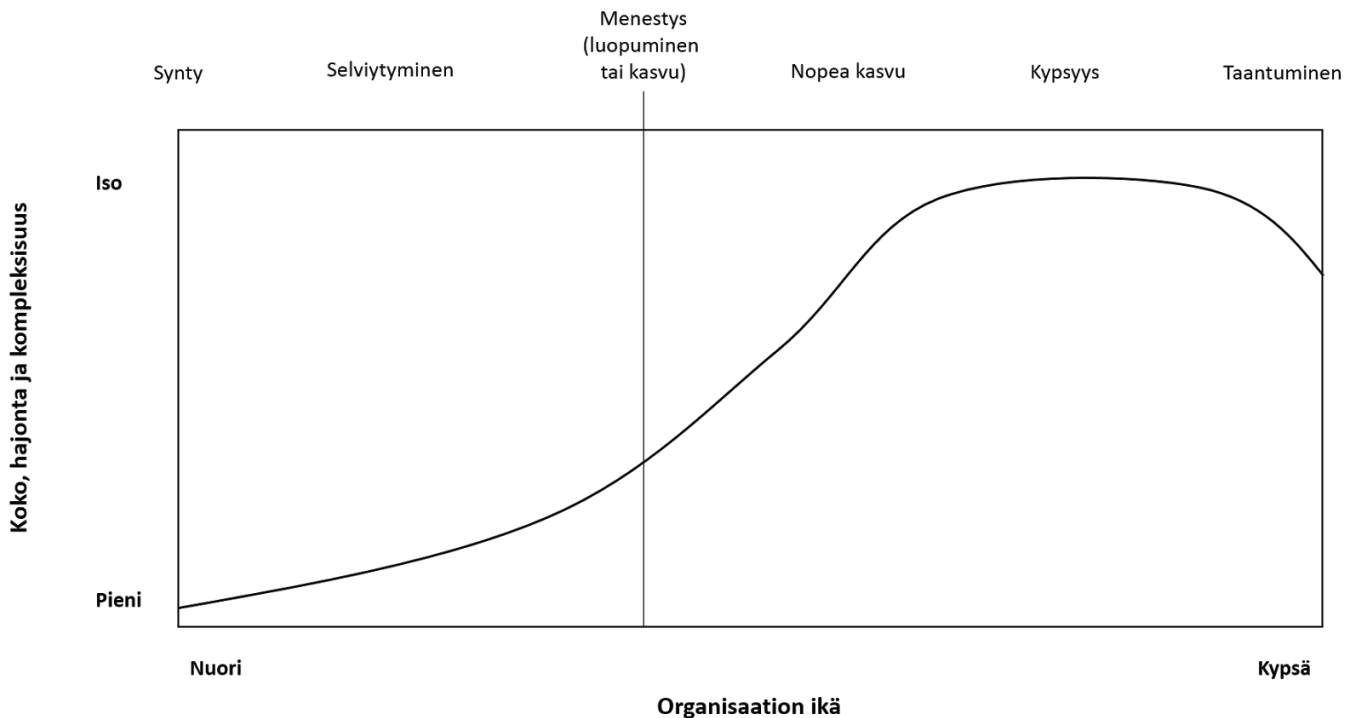
Palveluntarjoajan järjestelmien integrointi omiin toiminnanohjaus- tai muihin järjestelmiin
Palvelun hinta

Yhteiskäyttöiset järjestelmät (skaalautuva ja liukuva työn- ja vastuunjako palveluntarjoajan kanssa)

Hinnoittelumalli (esim. aikaveloitus, kiinteä hinnoittelu, vuosimaksu)

Paikallinen palveluntarjoaja

5 Yrityksen elinkaaren vaihe



Elinkaaren vaiheiden selitykset

Syntyvaihe: Yritys vielä taistelee olemassaolostaan. Yrityksen haasteina ovat tässä vaiheessa asiakkaiden saanti sekä riittävän yrityksen tavaroiden ja palveluiden tarjonta. Yritys saattaa tässä vaiheessa vasta kehittää tuotettaan tai palveluaan.

Selviytymisvaihe: Yrityksestä on jo tullut toimiva, sillä on selkeä liikeidea sekä riittävästi tuotteita ja palveluja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen.

Organisaatio on yksinkertainen ja sillä on vähän työntekijöitä. Yrityksen tavoitteena on edelleen hengissä pysyminen ja lyhyellä aikavälillä riittävä tulovirta.

Menestysvaihe: Yritys on riittävän suuri markkinoilla toimimiseen, sen tuotteet ja palvelut ovat markkinoilla tunnettuja ja yritys on terve. Yrityksen koko on kasvanut niin suureksi, että toimiakseen se tarvitsee yrittäjän lisäksi ammattilaisia yrityksen johtoon. Omistaja(t) joutuu miettimään yrityksen kasvattamista henkilökohtaisen taloudellisen riskin kustannuksella tai yrityksestä osittain luopumista. Tämä vaihe voi kestää yrityksellä pitkäänkin, jollei tapahdu odottamattomia muutoksia toimintaympäristössä.

Nopean kasvun vaihe: Organisaatiota on tässä vaiheessa hajautettu ja päätöksentekoa delegoidaan alemmille tasoille. Operatiivinen ja strateginen suunnittelu vaatii ammattiosaamista. Tämä laajenemisvaihe voi kestää pitkäänkin ja voi tapahtua myös vaiheittain.

Kypsyysvaihe: Nopea kasvu ja kasvuhalu ovat heikentyneet. Tavoitteena on saavuttaa taloudellinen vakaus sekä pyrkiä säilyttämään toiminnan joustavuus. Yrityksellä on koon tuomia tuotantoetuja puolellaan ja mahdollisuus hallita markkinoita.

Taantumisvaihe: Yritystä vaivaa kangistuminen, jota kuvaa innovatiivisten päätösten puute ja haluttomuus riskinottoon. Yritys voi olla matkalla kohti aikaisempia kehitysvaiheita tai konkurssia.

5.1 Missä kohtaa elinkaarta yritys mielestänne sijaitsee?

Valitse vaiheista yritystä eniten kuvaava vaihtoehto.

Syntymisvaihe

Selviytymisvaihe

Menestysvaihe ja yrityksestä luopuminen

Menestysvaihe ja yrityksen kasvattaminen

Nopean kasvun vaihe

Kypsyysvaihe

Taantumisvaihe

6 Perustiedot

Tässä osiossa kysytään yrityksen perustietoja. Tietoja kysytään, jotta tuloksia voidaan verrata erilaisten yritysten kesken ja saadaan kuva, onko eri toimialojen ja yrityskokojen välillä eroja.

6.1 Toimenkuvanne yrityksessä: Merkitse vain yksi soikio.

Yrittäjä ja Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja

Taluspäällikkö/Talousjohtaja

Controller

Toimihenkilö

Muu:

6.2 Yrityksen perustamisvuosi: _____

6.3 Yrityksen henkilöstömäärä: _____

6.4 Yrityksen vuotuinen liikevaihto: Merkitse vain yksi soikio.

alle 5 miljoonaa €

5–10 miljoonaa €

10–20 miljoonaa €

20–30 miljoonaa €

30–50 miljoonaa €

yli 50 miljoonaa €

6.5 Yrityksen toimiala Toimialaluokitus TOL2008 mukaan. Merkitse vain yksi soikio.

maatalous, riistatalous, metsätalous ja kalatalous (01–03)

kaivostoiminta ja louhinta (05–09)

teollisuus (10–33)
sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (35)
vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön
puhtaanapito (36–39) rakentaminen (41–43)
tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
(45–47)
kuljetus ja varastointi (49–53)
majoitus- ja ravitsemistoiminta (55–56)
informaatio ja viestintä (58–63)
rahoitus- ja vakuutustoiminta (64–66)
kiinteistöalan toiminta (68)
ammattillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69–75)
hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77–82)
julkinen hallinto, maanpuolustus ym. (84)
koulutus (85)
terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut (86–88)
taiteet, viihde ja virkistys (90–93)
muu palvelutoiminta (94–96)
työnantajataloudet (97–98)
kansainväliset järjestöt ja ulkomaiset edustustot (99)

6.6 Tähän voitte kirjoittaa vapaata palautetta kyselystä (esimerkiksi kyselyn aiheesta tai lomakkeen täyttämisestä)