



Tilitoimiston ja taloushallinnon ohjelman valinta aloittavalle yritykselle

Jessica Laipio

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tilitoimiston ja taloushallinnon ohjelman valinta aloittavalle yritykselle

Jessica Laipio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö AMK
Toukokuu, 2024

Jessica Laipio

Tilitoimiston ja taloushallinnon ohjelman valinta aloittavalle yritykselle

Vuosi

2024

Sivumäärä

36

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritys X:lle tehtyä kirjanpito-ohjelman ja tilitoimistokumppanin valitsemisprosessia. Opinnäytetyö on muodoltaan case-tutkimus eli tapaustutkimus. Toimeksiantajayritys haluaa pysyä anonyyminä, ja on sen vuoksi esitelty yritys X:nä. Yritys X, joka on pieni vasta aloittava markkinointialan yritys, kaipasi itselleen kirjanpitokumppania, jolle he voisivat ulkoistaa heidän taloushallintoansa. Kirjanpitotoimistoa valittaessa toimiantajayrityksellä oli vaatimuksia, joita he pitivät tärkeimpinä valintakriteereinä.

Tiedonhankinta tutkimusta varten, suoritettiin teemahaastatteluina, joiden teemaksi valikoituivat yritys X:n valintakriteerit. Tätä tietoa täydennettiin internet-lähteiden avulla. Teemahaastatteluista saatu tieto muutettiin taulukossa vertailtavaan muotoon, jonka avulla lopullinen taloushallinnonkumppani ja -ohjelmisto valittiin. Opinnäytetyössä käydään läpi myös taloushallintoon ja ulkoistamiseen liittyvää teoretietoa.

Yritys X:n tilitoimistokumppaniksi valikoitui tutkimuksen perusteella yrityksen kriteereihin parhaiten sopiva tilitoimisto. Tutkimuksen perusteella selvisi, että Procountor-taloushallinnon ohjelma vastasi toimeksiantajayrityksen valintakriteereitä parhaiten. Tilitoimistokumppani ja taloushallinnonohjelma ovat olleet yritys X:n käytössä, ja yritys X on ollut tyytyväinen valintaan. Yritys X:n ja tilitoimiston välinen yhteistyö on sujunut tähän mennessä hyvin, mutta yhteistyön toimivuutta tulee seurata jatkossakin, parhaan lopputuloksen varmistamiseksi. Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus ja on toteutettu toimeksiantajayritykselle, heidän toiveidensa perusteella. Tässä opinnäytetyössä käytettyä menettelyä voidaan soveltaa myös muiden yritysten ulkoistamisprosessissa, mutta opinnäytetyön tulos soveltuu vain yritys X:lle.

Jessica Laipio

Thesis title

Year

2024

Pages

36

This thesis deals with the selection process of an accounting firm and one of their software programs, that would suit the needs of the client company. The thesis is in the form of a case study. The client company wishes to re-main anonymous and is therefore referred to only as company X. Company X, is a small marketing start-up company, looking for an accounting partner from whom they could outsource their financial management. Before selecting an accounting firm, the client company listed their own requirements that they considered as the most important selection criteria.

Data acquisition for the research, was carried out as themed interviews, where the theme was the selection criteria of company X. This information was supplemented with the help of internet sources. The information obtained from the themed interviews was converted into a table for comparison, which was used to select the final financial management partner and software. The thesis also reviews theoretical knowledge related to financial management and outsourcing.

Based on the research, the accounting firm that best met the company's criteria was selected as the accounting firm partner of company X. Based on the research, it was found that the Procountor financial management program best met the selection criteria of the client company. The accounting office partner and the financial management program have been used by company X, and company X has been satisfied with the choice. The cooperation between company X and the accounting firm has gone well so far, but the functionality of the cooperation must be monitored in the future to ensure the best end result. This thesis is a case study and has been carried out for a client company, based on their criteria. The procedure used in this thesis can also be applied in the outsourcing process of other companies, but the result of the thesis is only applicable to company X.

Keywords: financial management, outsourcing, financial management software, digital financial management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Digitaalinen taloushallinto	9
2.1	Taloushallinto ja taloushallinnon ulkoistaminen.....	11
2.2	Ulkoistamisen tavoitteet	12
2.3	Ulkoistamisen riskit ja hyödyt.....	13
3	Tutkimuksen tietopohja	17
3.1	Tilitoimistojen valintatutkimus	19
4	Ulkoistamisstrategian valinta.....	20
4.1	Ulkoistamiskumppanin valinta.....	21
4.2	Tilitoimistojen vertailun tulokset.....	25
4.3	Taloushallinnon ohjelmistojen vertailun tulokset	27
5	Tutkimuksen tulokset	32
	Lähteet.....	34
	Kuvat	35
	Taulukot	36

1 Johdanto

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana talouden tietojärjestelmien merkitys yrityksen strategiassa on kasvanut ja samoin on niiden vaikutus yritysten kustannustehokkuuteen. Nykyisin tietojärjestelmien avulla yritys voi saavuttaa jopa kilpailuedun. Tietojärjestelmät ovat tärkeä osa yritysten ydinprosesseja ja voivat olla liiketoiminnan perusta. (Hakala, Manni 2007, 171)

Taloushallinto on hyvin keskeinen osa yrityksen toimintaa, sillä rahan riittävyys on edellytys yritystoiminnalle. Taloushallinnon voi joko hoitaa kokonaan yrityksen sisällä tai ulkoistaa taloushallintoa eli ostaa taloushallintoon liittyviä palveluita ulkoiselta toimijalta. Ulkoistaminen on hyvin yleistä, sillä yrityksen sisäisten resurssien, kuten ajan tai osaamisen puute usein ohjaa toisten yritysten palveluksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli opastaa toimeksiantajayritystä heidän ulkoistamisprosessissaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli taata heidän taloushallinnon ulkoistamisprosessin sujuvuus ja uuden yhteistyökumppanin sopivuus heidän yrityksensä tarpeisiin nähden. Opinnäytetyössä kuvataan valintaprosessiin liittyviä vaiheita, joita pystytään soveltamaan muidenkin yritysten taloushallinnon ulkoistamisessa.

Opinnäytetyö on niin sanottu case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis tutkimaan tähän tiettyyn ongelmaan liittyviä keinoja ja ratkaisua.

Työn teorian perusteena oli alan kirjallisuus, internet-lähteet ja teemahaastattelut. Teoria pyrkii selittämään taloushallintoon ja sen ulkoistamiseen liittyviä käsitteitä. Tämän lisäksi tili-toimistojen valintaan liittyen käsitellään teemahaastattelun teoriaa.

Opinnäytetyössä vertaillaan Netvisorin, Procountorin, Brioxin, Kitsaan ja Holvin tärkeimpiä sähköisen taloushallinto-ohjelmiston ominaisuuksia aloittavan yrityksen näkökulmasta. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä vertailtavaa tietoa eri kirjanpito-toimistoista ja heidän käyttämistään ohjelmistoista. Nämä tulokset sitten muutettiin vertailtavaan muotoon, jonka perusteella valintaprosessi suoritettiin.

Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vasta aloittava pieni markkinointitoimisto, joka tarvitsi kirjanpitoyrityksen kumppanikseen hoitamaan osaa yrityksen taloushallinnosta. Toimeksiantajayritys on hankkimassa sähköistä taloushallinto-ohjelmaa, joka sopii juuri heidän tarpeisiinsa. Toimeksiantajayritys etsi sellaista kirjanpitokumppania, joka voisi auttaa seuraamaan heidän taloudellista tilannettansa helposti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen kirjanpitokumppani ja -ohjelma toimeksiantajayrityksen taloushallintoon sopisi, sekä valita juuri heidän tarpeisiinsa parhaiten sopiva taloushallinnon ohjelmisto ja kirjanpito-toimisto.

Yrityksillä on lakiin perustuva kirjanpitovelvollisuus, eli yrityksen on pidettävä kirjaa sen tuloista ja menoista. Yrityksellä on myös vastuu laatia tilikauden päätteeksi tilinpäätös. Esimerkiksi näitä toimintoja varten toimeksiantajayritys halusi hankkia kirjanpito kumppanin auttamaan yritystä hoitamaan lakisääteisiä toimia ja helpottamaan yritystä tuloksen raportoimisessa. Erityisesti yrityksen alkutaipaleella ulkoistamisesta on hyötyä, sillä yrityksen sisältä ei monissa tapauksissa löydy taloushallinnon-, ja kirjanpidonosajaa. Yrittäjät haluavat usein keskittyä omaan toimintaansa ja antaa ulkopuolisen toimittajan hoitaa kirjanpidon, joka vaatii paljon tietotaitoa ja osaamista.

Toimeksiantajayrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys halusi pysyä anonyyminä, joten heihin viitataan nimellä yritys X. Yritys X on vasta toimintansa aloittanut markkinointialan yritys, jossa on alle 10 työntekijää. Koska yritys on vasta aloittanut toimintansa, ei heistä ole paljoa tietoa saatavilla. Yrityksellä ei ollut aikaisempaa kirjanpitäjää tai tilitoimistokumppania. Yritys on kasvuhaluinen ja suunnittelee laajentavansa toimintaa, kunhan saa liiketoiminnan käyntiin sujuvasti. Yritys X on yritysmuodoltaan osakeyhtiö.

Keskeiset käsitteet

Tilitoimisto eli kirjanpitotoimisto auttaa yritystä taloushallintoon liittyvissä toimissa. Näihin kuuluu muun muassa tilinpäätöksen ja kirjanpidon laatiminen, palkanlaskenta ja viranomaisraporttien, kuten veroilmoituksen hoitaminen. Monet kirjanpitotoimistot tarjoavat myös lisäpalveluita helpottamaan yrittäjän taakkaa. Apua saa esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelussa tai esimerkiksi tuote- tai asiakaskannattavuuksien laskennassa, mutta tämänkaltaisista palveluista usein peritään lisämaksuja. (Taloushallintoliitto 2024)

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys ostaa liiketoimintaansa liittyvän tehtävän palveluna toiselta yritykseltä. Ulkoistamisesta voisi myös puhua palvelun hankkimisena, sillä siitä on pääasiallisesti kyse. Ulkoistaminen on usein järkevä ratkaisu erityisesti pienissä yrityksissä, sillä yrityksestä ei välttämättä löydy tarvittavaa tietotaitoa taloushallinnon hoitamiseen. On usein myös kustannustehokkaampaa ostaa palvelu toiselta yritykseltä kuin palkata yritykseen kirjanpitäjä. Yksinyrittäjillä tai pienyrityksillä taloushallinnon ulkoistaminen on järkevää, sillä yrityksen omistajalle jää näin aikaa keskittyä muuhun toimintaan, kun yrityksen kirjanpidon hoitaa joku ulkoinen taho. (Adner 2024)

Kirjanpidon tarkoitus on kertoa yrityksen tuloksesta. Kirjanpitoon kirjataan yrityksen tulot ja menot sekä varat ja velat. Kirjanpidon perusteella tehdään viranomaisilmoitukset esimerkiksi Verohallinnolle. Kirjanpidon osoittama tulos toimii maksettavien verojen ja muiden maksujen pohjana. Tämän lisäksi kirjanpidon avulla saadaan tietoa yrityksen toiminnan suunnittelua ja

seurantaan varten. (Tomperi 2021, 11) Kirjanpitolain (1339/1997) mukaan kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat tahot ovat kirjanpitovelvollisia, eli jokaisen yrityksen on laadittava kirjanpito tai ulkoistettava se kirjanpitäjälle.

Taloushallinto on keskeinen osa yrityksen toimintaa ja sen tehtävänä on tuottaa talouteen liittyvää tietoa, esimerkiksi rahan riittävydestä tai yrityksen päätöksentekoa varten. Yksi taloushallinnon osa-alue on kirjanpito, jonne merkitään kaikki yritystoimintaan liittyvät menot ja tulot ja sen pohjalta laaditaan tilinpäätös. Taloushallintoon kuuluu kirjanpidon lisäksi muun muassa laskutus, ostolaskujen käsittely, raportointi, palkanlaskenta, työnantaja- ja veroilmoitusten laadinta sekä budjetointi. (Isolta 2024, Suomi.fi 2024)

Tietojärjestelmä on järjestelmä, joka koostuu ohjelmista, laitteista ja palveluista. Tietojärjestelmän tarkoituksena on tietoa käsittelemällä helpottaa tai tehostaa toimintaa, tai mahdollistaa jonkin toiminnon. (Forselius 2013, 115)

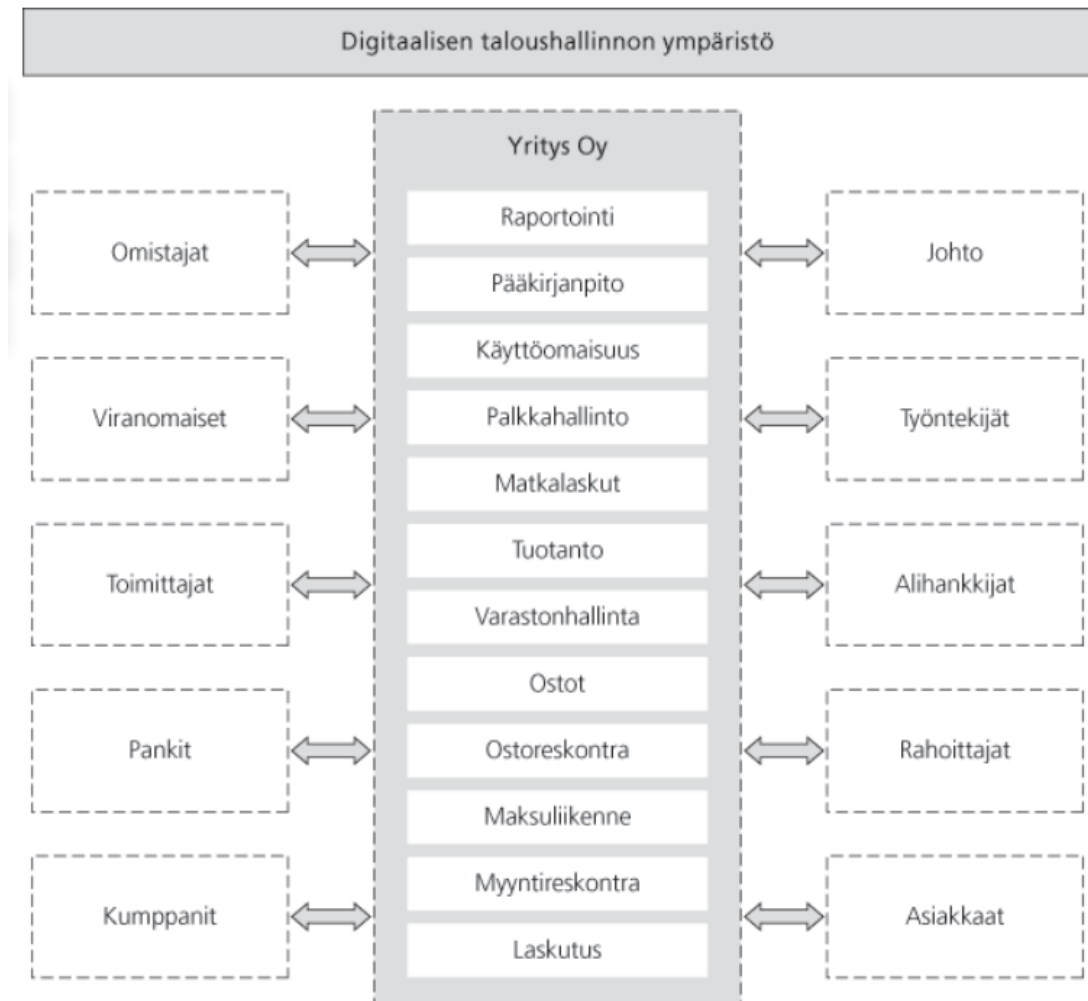
Taloushallinnon ohjelmilla tai taloushallinnon ohjelmistoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tietokoneohjelmistoa, jonka avulla kirjanpito ja taloushallintoon liittyviä toimia voi tehdä internetin välityksellä. Joissain ohjelmistoissa on mahdollisuus myös talouden raportointiin. Tässä yhteydessä taloushallinnon ohjelmilla tarkoitetaan valmisohjelmia, jotka voi ostaa valmiina paketteina. Tässä opinnäytetyössä ei siis käsitellä tietojärjestelmän alusta asti rakentamista, vaan keskitytään valmiisiin taloushallinnonohjelmiin.

Sähköinen taloushallinto tarkoittaa taloushallintoa, joka tapahtuu sähköisessä ympäristössä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yrityksen laskutus, kirjanpito ja raportointi hoidetaan sähköisesti taloushallinto-ohjelmistossa. Digitaalinen taloushallinto taas on sähköistä taloushallintoa laajempi termi. Sähköisen ohjelmistojen lisäksi digitaalinen taloushallinto kattaa laajemmin esimerkiksi talousdatan ja talouden palveluiden digitalisoinnin sekä automatisoinnin. (Accountor 2024)

Reskontra on taloushallinnossa käytettävä termi, joka tarkoittaa kirjanpidossa sitä osaa, johon yrityksen tapahtumat on luetteloitu. Maksuvalvonnassa käytetään usein termejä osto- ja myyntireskontra. Ostoreskontra on luettelo ostoveloista eli saapuneista laskuista ja niiden maksamiseen liittyvistä toimista. Myyntireskontra taas on luettelo myyntisaamisista, lähetetyistä laskuista sekä niiden suorituksista. Tapahtumat, jotka ovat kirjattu reskontriin viedään myös kirjanpidon tileille, mutta maksujen ja saatavien valvonta tapahtuu reskontrien kautta. (Passeli 2024)

2 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon tietojen ja käsittelyn automatisointia digitaalisessa muodossa. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon materiaali syntyy ja käsitellään automaatiota hyödyntäen digitaalisessa muodossa ilman papereita. Kirjanpitomateriaalin tulee olla myös sidosryhmien tarkastettavissa digitaalisessa taloushallinnossa. Kun yritys pyrkii mahdollisimman täydelliseen digitaalisuuteen, tulee kaikkien taloushallinnon tietovirrat pyrkiä hoitamaan sähköisesti eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen sidosryhmiä voivat olla muun muassa toimittajat, asiakkaat, henkilöstö, rahoittajat ja viranomaiset. Kuvassa 1 havainnollistetaan digitaalisen talouden prosessit ja niiden ulottuvuus yli organisaatorajojen. Kuva hahmottaa hyvin miten laaja kokonaisuus digitaalisen taloushallinnon ympäristö oikeasti on. Konkreettisesti digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu monista osista kuten tietojärjestelmästä, teknologiasta ja ihmisten tekemisistä. Digitaalinen taloushallinto liittyy olennaisesti kaikkiin taloushallinnon prosesseihin ja on näin vahvasti kytköksissä liiketoimintaan. (Lahti & Salminen 2014, Luku 1.3)



Kuva 1: Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2014, Luku 1.4)

Perinteinen taloushallinto on jäänyt jo osittain taakse ja yritykset hyödyntävät digitaalista taloushallintoa yhä enemmän liiketoiminnassaan. Yrityksen tunnuslukuja kuten tulosta ei tarvitse enää kerätä manuaalisesti vaan digitaalinen taloushallinto mahdollistaa raporttien laatimisen täsmällisesti ja nopeasti hyödyntäen digitaalisen taloushallinnon järjestelmiä. Järjestelmien käyttämä automaatio vähentää inhimillisten virheiden määrää ja näin laskuvirheetkin vähenevät. Digitaalisen taloushallinnon automaattisuus tarjoaa suuria etuja verrattuna manuaalisiin ja paperisiin prosesseihin. Digitaalisuuden selkeimpiä hyötyjä ovat sen tehokkuus, nopeus ja automatisaatiomahdollisuus. Digitaalinen taloushallinto parantaa myös toiminnan laatua sekä läpinäkyvyyttä ja vähentää virheitä. Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen ratkaisu, verrattuna paperiseen kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, Luku 1.4)

2.1 Taloushallinto ja taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinto on hyvin keskeinen osa yrityksen toimintaa, jonka avulla yritys seuraa sen taloudellisia tapahtumia. Taloushallinto huolehtii talouden resurssien hallinnoinnista ja luo raportteja, joiden avulla yritys kertoo toiminnastaan eri sidosryhmille. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen johto, omistajat ja työntekijät sekä muun muassa pankit, viranomaiset, rahoittajat, alihankkijat, kumppanit ja asiakkaat. Yrityksen taloushallintoa voidaan pitää liiketoimintaprosessina tai tukitoimintona, mutta kun taloushallintoa käsitellään kokonaisuutena, sen toiminnot jaetaan usein osaprosesseiksi kuten kuvassa 2. Kirjanpito on keskeinen osa taloushallintoa, sillä raportointi johdetaan juuri kirjanpidosta. (Varanka, Mäkikangas, Hyypiä, Salonen, Sampaala 2017, 14-15)



Kuva 2: Taloushallinnon prosesseja (Varanka ym. 2017, 15)

Tietotekniikka on nykyisin hyvin keskeinen osa yritysten toimintaa ja taloushallinnossa hyödynnetään erilaisia ohjelmia. Monet tekijät vaikuttavat siihen minkälainen ohjelmisto on yritykselle sopivin, esimerkiksi yrityksen koko ja toimiala. Pienille yrityksille riittää usein yksinkertaisempi ja standardi ohjelma, kun isoille yrityksille. Koska opinnäytetyön toimeksiantaja on pieni yritys, keskitytään opinnäytetyössä enemmän tarkastelemaan asioita pienen yrityksen näkökulmasta.

Nykyisin markkinoilta löytyy paljon eri vaihtoehtoja taloushallinnon ohjelmalle, että valinnanvaraa on myös hinnan suhteen. Vaikka kaikkien ohjelmistojen perusta on sama, voi käyttöliittymä ja ominaisuudet vaihdella reilusti ohjelmistojen välillä. Myös samassa ohjelmassa voi olla monta eri tasoa, jotka sopivat erisuuruisille yrityksille ja jotka ovat eri hintaisia.

Ulkoistaminen on yritysten tärkeä työkalu, jos sitä käytetään oikein. Kun ulkoistamista harkitaan yrityksen sisällä, on tärkeä ryhtyä ulkoistamaan vain harkiten ja oikeista syistä. Ulkoistamiseen on tärkeä olla hyvä syy ja ulkoistamisen tulee sopia yrityksen strategiaan päämääriin. Ulkoistamista miettiessä on tärkeä huomioida esimerkiksi mitä prosesseja kannattaa ulkoistaa, kuinka kauan ulkoistamisprosessi kestää ja ulkoistamiseen liittyvät sopimusasiat. (Ekström 2007, 204) Ulkoistamiseen ryhtymiseen on oltava hyvät perustelut ja ulkoistamisratkaisu tulee perustua yrityksen lähtökohtiin ja tilanteeseen. Kun ulkoistamisen syyt on selvillä ja ulkoistaminen on todettu parhaaksi vaihtoehdoksi kyseiselle yritykselle, ulkoistamisen aloittamista ei tule pelätä, vaikka ulkoistettava toimi ei olisi itselle tuttu, sillä jos ulkoistamisen on tehnyt tarkkaan ja harkiten ulkoistamalla voi saada toiminnot ja prosessit kuntoon asiantuntijan avulla. (Ekström 2007, 210)

Taloushallinnon ulkoistaminen on hyvin samankaltainen toimi kuin minkä tahansa muun toiminnon ulkoistaminen. Ratkaisuvaihtoehtoja ulkoistamiseen on monia tarjolla, mutta kunkin yrityksen omat tavoitteet määrittelevät tilanteeseen sopivimman lopputuloksen. Liiketoimintatarpeiden tehokas ulkoistaminen vaatii sitä, että organisaatio itse määrittelee mitä pitää itsellään ja mikä toiminto on tehokkainta hankkia ulkoiselta toimittajalta. Yleispätevää ulkoistamisratkaisua taloushallinnon ulkoistamisessa on mahdotonta antaa, sillä jokaisen ulkoistamishankkeen lähtökohdat ja liiketoimintatarpeet ovat erilaisia yrityksestä riippuen. Taloushallinnon ulkoistamiselle on seuraavat ulkoistamisvaihtoehdot: kaiken taloushallinnon ulkoistaminen, vain järjestelmien ulkoistaminen sekä osan taloushallinnon toimista ulkoistaminen. Koska ulkoistamisprosessi sitoo aikaa sekä resursseja, on tärkeää, että sopivin ratkaisuvaihtoehto ja siitä saatavat hyödyt ja riskit ovat tiedossa. Taloushallinnon ulkoistamiseen ryhdyttäessä on hyvä olla mietitty myös sitä, miten riskit vältetään. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 107-109)

2.2 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisella tavoitellaan monia eri asioita, riippuen yrityksestä. Eri yritykset ulkoistavat eri syistä, monissa pienissä yrityksissä ulkoistetaan, koska yrityksen sisältä ei löydy kirjanpidonosaajaa. Palvelun tarjoaja yritykset, jotka keskittyvät tiettyyn palveluun, pystyvät usein tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritykset, joille sama palvelu on tukitoiminto. Tämä johtuu syvästä perehtyneisyydestä, standardoinnista, tietojärjestelmistä sekä tuotekehityksestä. Erikoistuminen tuo mukanaan tietotaidon ja tehokkuuden edut. Skaa-

laedut ja optimoidut prosessit parantavat usein palvelun laatua. Ulkoistamisen avulla yrityksen resursseja vapautuu muuhun toimintaan. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 22) On mahdollista, että yrityksen johtaja tai työntekijä hoitaa kirjanpidon ja lakisääteisen raportoinnin itse, mutta tämä vaatii paljon tietoa ja osaamista, sekä tarkkaavaisuutta liittyen säädöksiin koskien kirjanpitoa. Usein yrityksen johto haluaa käyttää aikaansa mieluummin yrityksen pyörittämiseen kuin kirjanpidon opiskeluun, varsinkin kun nykyisin kirjanpidon ulkoistaminen ei ole niin kallista. Usein yrityksen näkökulmasta on edullisempaa ulkoistaa taloushallintoon liittyvät pakolliset toimet tilitoimistolle, jolla osaamista jo on.

Ydintoiminto on toimi, joka liittyy suoraan yrityksen perustehtävään. Perustehtävällä taas tarkoitetaan yrityksen tai organisaation missiota. Missio on organisaation se toiminta, jota varten organisaatio on olemassa. Ydinosoaminen vaatii erityistä osaamista ja päätöksen tekoa, eikä se ole ulkoistettavissa. (Kiiskinen, ym. 2002, 21) Ulkoistamisen taustalla on usein perusajatuk- sena se, että kun keskitytään yhteen ydinosoamisalueeseen, voidaan vahvistaa osaamista ja tehokkuutta. Yrityksen vähemmän osattu palvelu voidaan ostaa joltain toimittajalta, jolla on resursseja ja taitoa tuottaa se tehokkaammin. Tehokkuus taas tulee juuri siitä, että se on toimittajan ydinosoamista. Palvelun ostava yritys pystyy taas keskittymään omaan ydinosoami- seensa ja oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 169) Eri or- ganisaatioilla on eri syitä ulkoistamiseen, esimerkiksi ulkoistajan liiketoiminnan tilanne ja olo- suhteet, palveluiden tarjonta ja toimialan luonne. Yksi keskeisimmistä syistä ulkoistamiseen on kuitenkin halu keskittyä omaan ydintoimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 21)

Ulkoistaminen todettiin toimeksiantajayrityksen parhaaksi vaihtoehdoksi palkatun kirjanpitä- jän sijasta. Toimeksiantajayrityksen pienestä koosta johtuen yritykseltä ei löytynyt tätä tai- toa, vaan sitä pyrittiin hankkimaan yrityksen ulkopuolelta. Erityisesti yritys X etsi apua palk- kailmoitusten, palkanlaskennan, alv-ilmoitusten laatimiseen ja tilinpäätöksen tekemiseen. Yritys X on vasta aloittanut yritys, ja juuri siksi yrityksen johto piti tärkeänä konsultaatiomah- dollisuutta uudelta tilitoimistokumppanilta. Konkreettisesti ulkoistamisen tavoitteena oli juuri saada ammattilaisen apua sellaisessa asiassa, jota itse ei osata. Yritys X:n tarpeisiin parhaaksi ulkoistamisvaihtoehdoksi todettiin osan taloushallinnon toimista ulkoistaminen. Toimeksianta- jayritys halusi pitää itsellään reskontran hallinnan, laskutuksen, kassanhallinnan ja perinnän taloushallinnon ohjelman avulla.

2.3 Ulkoistamisen riskit ja hyödyt

Ulkoistaminen on yleinen tapa jakaa työurakkaa kirjanpitoyrityksen kanssa, mutta se ei ole kuitenkaan riskitöntä. Tässä kappaleessa käydään läpi yleisimpiä ulkoistamisen etuja ja hait- toja. Mitä tietoisempia riskeistä ollaan sitä helpompi, on varautua mahdollisiin vastoinkäymi- siin, siksi heikkouksien ja vahvuksien selvittäminen on tärkeää. Ulkoistamisen hyödyt on myös hyvä ottaa huomioon, jotta pystyy arvioimaan, ovatko mahdolliset hyödyt suurempia

kuin mahdolliset haitat. Tämä pohdinta on tärkeä tehdä, jotta saadaan selville, onko ulkoistaminen oikeasti kannattavaa.

Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisella voidaan säästää kustannuksissa. Yrityksen näkökulmasta kirjanpidon palvelun ostaminen on kustannustehokkaampaa kuin uuden työntekijän palkkaaminen. Erityisesti pienillä yrityksillä ei ole niin paljon kirjanpitoaineistoa, jota käsitellä kuukausittain, että kokoaikaisen kirjanpitäjän palkkaaminen olisi kustannustehokas vaihtoehto. Kun yrityksissä kirjanpidon tarve kasvaa on sen jälkeen järkevä miettiä, onko yrityksen järkevämpi jatkaa ulkoistamista vai sisäistää taloushallinnon prosessit joko kokonaan tai osittain.

Toinen ulkoistamisen hyöty on se, että ulkoistetun toimen, kuten tilitoimiston sopimuksen saa purettua helpommin kuin työntekijän irtisanottua. On myös helpompi vaihtaa ulkoista toimitajaa kuin vakituista työntekijää. Ulkoistamisprosessissa juuri se, että vaihtoehtoja on monia, voi tarjota mahdollisuuden myös suhteelliseen nopeaan vaihtoon, jos nykyinen kumppani osoittautuu sopimattomaksi. Vakituisen työntekijän irtisanominen on paljon vaikeampaa kuin esimerkiksi tilitoimiston vaihtaminen.

Ulkoistamisen ansiosta yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseen, kun omaan ydinosaamiseen kuulumattomat toimet ja prosessit ulkoistetaan. Usein osaaminen on sellaisissa yrityksissä parempaa, jossa keskitytään vain yhden osa alueen osaamiseen ja kehittämiseen. Tukitoimet, jotka muuten vaatisivat yrityksiltä omia voimavaroja, voidaan hyvin ulkoistaa ja näin saadaan vapautettua resursseja yrityksen kannalta keskeisempiin toimiin. Vapautetut resurssit ovat muun muassa aika, työtilat ja henkilöstö. Kun henkilöstö pystyy keskittymään suurempaan alueeseen päästään aiheeseen syvemmälle ja sen kautta erityisosaaminen kehittyy. (Iloranta ym. 2018, 177)

Ulkoistamisessa on myös se hyvä puoli, että yrityksistä löytyy usein arvosteluja. Esimerkiksi liittyen toimeksiantajayrityksen tapaukseen nykyisin on helpompi selvittää, minkälaisia kokemuksia eri ohjelmistoista tai kirjanpitoimistoista yrityksillä on, ja perustaa omat valinnat toisten kokemusten kautta. Se vähentää riskiä, että taloushallinnon ohjelmista ja kirjanpitoimistoista usein löytyy arvosteluja ja kokemuksia, joista saa osviittaa siihen mitä on odotettavissa. Hyvällä valmistelulla ja tutkimuksella haitat ja edut tulevat tietoon ja näin vähentää yllätyksiä. Monissa ohjelmistoissa on myös ilmainen kokeilumahdollisuus, jonka avulla ohjelmistoa voi testata ennen sen täysimuotoista käyttöönottoa. Kokeilumahdollisuus

Ulkoistamisella voidaan välttää riski liittyen yhteen työntekijään, joka yksin hoitaa jonkin yrityksen toimen. Yritys voi joutua ongelmiin, jos tälle avaintyöntekijälle käy jotain tai hän ha-

luaa vaihtaa työpaikkaa. Sitä voidaan myös pitää etuna, että toimeksiantajayrityksessä todennäköisesti on useampi työntekijä, jonka ansiosta työt hoituvat, vaikka yksittäiselle henkilölle tapahtuisikin jotain odottamatonta.

Ulkoistamalla yrityksen on mahdollista saada uusia ideoita omaan yrityksen toimintaan liittyen. Jos ulkoistuskumppani on erinomainen, voivat he antaa ulkoistavalle yritykselle ideoita tai uuden näkemyksen johonkin toimintaan. Sen avulla yritys voi päästä irti jostain ydintoimintaa jarruttavasta toiminnosta, jota ei yrityksen sisältä käsin huomattu. Se voi johtaa uuteen innovaatioon, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu. (Kiiskinen 2002, 93)

Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisen heikkoudet ja riskit on hyvä tiedostaa, jotta niitä pystyy välttämään riskien toteutumista, ja suunnittelemaan menettelykeinoon pahimman sattuessa. Tässä luvussa pyritään nimeämään ulkoistamiseen liittyviä riskejä, sekä mahdollisia ratkaisuja näihin ongelmiin. Kun riskien torjuntaan on varauduttu, jos riskitilanne toteutuu, on jo suunnitelma, miten ongelma ratkaistaan. Kun mahdolliset riskit ovat tiedossa, niiden välttäminenkin onnistuu helpommin.

Kun ulkoistetaan koko prosessi, riskiksi syntyy kontrollin häviäminen, esimerkiksi tiedon sisällön osalta (Kiiskinen ym. 2002, 109-110). Ulkoistamisen haasteet piilevät pitkälti siinä, että ulkoistettujen toimintojen johtaminen on hyvinkin erilaista kuin sisäisten toimintojen johtaminen. Ulkoisten toimijoiden kanssa tarvitaan erilaisia raportointijärjestelmiä ja erilaisia taitoja kuin tarvitaan sisäisen toiminnan toimivaan johtamiseen. Ulkoistamalla ei myöskään aina saavuteta haluttua tulosta tai tavoitteita. (Iloranta ym. 2018, 180-181) Kun ulkoistamiseen on perehdytty huolella, ja ulkoistamisvalinta tehty harkiten, tämänkaltaiset ongelmat ovat hyvinkin ratkaistavissa. Ulkoisten toimijoiden johtamisesta on monia kirjallisia- ja internet-lähteitä, jotka auttavat ulkoistavia yrityksiä toimen johtamisessa ja seuraamisessa.

Ulkoistamisen riskinä on se, että eri osapuolilla voi olla erilaiset mielikuvat siitä, miten ulkoistaminen tulisi toteuttaa. Palvelun tarjoajalla ja ostajalla voi olla hyvin erilaiset ajatukset siitä, mitä tarvitaan, jos kommunikatio ei ole selvää. Sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan on löydettävä yhteinen visio, ettei epärealistisista odotuksista koidu ongelmia. Tietojärjestelmää hankkiessa on sen keskeiset vaatimukset hyvä määritellä tarkasti, jotta tavoitteet saadaan konkreettiselle ja helposti viestittävälle tasolle. Kommunikaation puute tai sen epäselvyys ovat siis hyvinkin varteenotettavia riskejä, jotka tulee huomioida ennen ulkoistamispäätöksen tekoa. (Tietotekniikan liitto 2002, 20)

Ulkoistamisen riskiä voi lisätä se, että ulkoistettu toiminta-alue tunnetaan huonosti. Toinen tähän samaan tietoisuuden puutteeseen liittyvä riski on, että toiminnan tarpeita ei tunneta riittävän hyvin (Tietotekniikan liitto 2002, 34). Se, että ulkoistettu toiminta on tuntematon, lisää ulkoistamiseen liittyvää riskiä. Kun ei ole tietoinen mitä kaikkea toiminta-alaan liittyy,

sen seuraaminen voi olla hankalaa. Etenkin kun taloushallinto on erityisen laaja kokonaisuus voi olla, että sen osa-alueet ovat yrittäjälle vieraat. Tämä voi johtaa kommunikaatio-ongelmiin, jos tilitoimisto olettaa, että yrittäjä on täysin perillä kaikesta, kun taas yrittäjä olettaa, että kirjanpitäjä kertoo, jos jotain puuttuu. Tähänkin riskiin ratkaisuna on selkeä kommunikointi kirjanpitäjän kanssa. Jo kirjanpitotoimistoa etsiessä on hyvä kysyä mahdollisista konsultatiomahdollisuuksista. Toiminta-alueeseen voi myös tutustua erilaisista lähteistä, jotta toiminta-alue ei tuntuisi niin vieraalta. Nykyisin nettilähteistä tai kirjoista löytyy kattavaa tietoa aiheesta kuin aiheesta.

Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta on riski. Se, että ulkoistettu toiminta-alue tunnetaan huonosti, helposti johtaa juuri liialliseen riippuvuuteen. Tämä on hyvän palveluntarjoajan piilevä riski. Usein tuttuun ja turvalliseksi todettuun toimijaan turvaudutaan, vaikka todellisuudessa jokin toinen toimija voisi olla yrityksen liiketoiminnan kannalta parempi ratkaisu. Tutun toimittajan helppous voi paisuttaa tämän toimittajan asemaa ja näin jarruttaa ulkoistavan yrityksen kehittymistä. Tämän riskin voi välttää tarkasti analysoimalla, punnitsemalla ja hyväksyttämällä kaikki muutokset ja laajennukset palvelusopimuksiin. Muutokset tulee tarkastaa samalla huolellisuudella kuin uudet ulkoistamispäätökset. (Prosessien ulkoistaminen ja johtaminen s.95-96)

Riskiksi voi myös lukea sen, että onnistuminen riippuu ulkoisen organisaation toiminnasta. (Tietotekniikan liitto 2002, 34) Voi olla, että tilitoimistossa kirjanpitäjät vaihtuvat tiuhaan tahtiin, tai monen vuoden tuttu kirjanpitäjä vaihtaa työpaikkaa. Nämä asiat ovat hyvinkin mahdollisia, ja vaikuttavat suoraan ulkoistamisen onnistumiseen. Kun kirjanpitäjä vaihtuu, on mahdollista, että hän ei ole tietoinen vanhoista käytänteistä tai tekee asioita eri tavalla kuin vanha kirjanpitäjä. Tämä taas voi johtaa siihen, että aikaa kuluu sujuvan kommunikoinnin löytämisessä uuden henkilön kautta, mikä taas on ristiriidassa sen kanssa, miksi alkuperäisesti ulkoistamiseen ryhdyttiin. Virheiden mahdollisuus on myös läsnä ulkoistetussa taloushallinnossa. Se, että yrittäjä ei itse tee kirjanpitoaan, ei tarkoita sitä, ettei virheet tai unohdukset ole mahdollisia. On siis parempi varautua siihen, että virheet ovat mahdollisia.

Iloranta ym. (2018) mukaan yleisimmät ulkoistamisen epäonnistumisen syyt ovat: osapuolten välisen luottamuksen puute, yhteistyöhön ja kommunikointiin panostamisen puute, toimittajavalintaan liittyvän huomion puute sekä ulkoistamisen kustannusten ja hyötyjen analysoinnin puute. (Iloranta ym. 2018, 183-184) Kun näihin asioihin kiinnittää huomiota ulkoistamiseen ryhdyttäessä, epäonnistumisen riski pienenee. Ulkoistamiseen ryhdyttäessä toimittajavalintaan panostaen ja heti hyvän yhteistyöhengen luominen ja kommunikaation ylläpitäminen auttavat ulkoistamisen onnistumisen mahdollisuuksia. On huomioitava se, että vaikka jokin toiminto ulkoistetaan se ei tarkoita sitä, että toimi voitaisiin unohtaa. On tärkeä seurata ulkoistetun toiminnon kustannuksia ja laatua, jotta ulkoistamisesta saadaan mahdollisimman paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan parantamisessa.

Kun yritys miettii ulkoistamista, usein riskiksi nousee ennakoitua korkeammat kustannukset. Jos ulkoistava yritys ei tunne palvelumarkkinoita tarpeeksi hyvin, jotta voisi määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset ehdot, voi se johtaa siihen, että ulkoistamien ei olekaan se kustannustehokkain vaihtoehto. Toinen odotettuja enemmän kustannuksia synnyttävä riski on se, että palvelun siirtämisestä johtuvia kustannuksia ei ole otettu huomioon tai ne on aliarvioitu. Kolmas riski liittyen yllättäviin kuluihin on se, että ei ole huomioitu miten ulkoistaminen vaikuttaa ja kytkeytyy yrityksen muuhun toimintaan. Esimerkiksi yrityksen tietoja voidaan joutua kirjaamaan moneen kertaan eri paikkoihin. Näihin ongelmiin ratkaisu on hyvä valmistautuminen ja perehtyminen ulkoistettavaan toimeen, sekä siihen miten se tulee vaikuttamaan yrityksen muuhun toimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97)

3 Tutkimuksen tietopohja

Tämän opinnäytetyön tutkimus on Case-tutkimus eli tapaustutkimus. Case-tutkimus antaa selvityksen yhden tapauksen kohdalla ja siitä se saa nimensä case eli tapaustutkimus. Case-tutkimuksessa opinnäytetyön kohteena on jokin ilmiö, johon liittyy ongelma. (Kananen 2013, 9-11) Case-tutkimuksissa pyritään perehtymään johonkin tiettyyn ilmiöön ja antamaan siitä hyvä ja syvälinen kuvaus. Tämä ilmiö on rajattu kohde, johon liittyen pyritään keräämään kattava tutkimusaineisto. (Kananen 2013, 28-31) Tämän opinnäytetyön tapauksessa ongelmana oli, että opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä tarvittiin apua ulkoistamisratkaisun valinnassa. Tutkimus ongelmaa käsitellään enemmän seuraavassa luvussa.

Tutkimusasetelma

Digitaalisen taloushallinnon yleistyttyä markkinoille on ilmestynyt monia eri kirjanpito ohjelmia, jotka auttavat yrityksiä taloushallinnon eri osa alueissa kuten kirjanpidossa. Ohjelmistoja on suunniteltu erilaisille yrityksille alasta ja koosta riippuen. Yrittäjän voi olla vaikea valita markkinoiden kaikista vaihtoehdoista itselleen se sopivin, kun vaihtoehtoja on niin monia erilaisia. Sama moninaisuus koskee myös kirjanpitotoimistoja, markkinoilla on erikokoisia ja erikokoisille yrityksille suunnattuja tilitoimistoja, jotka tarjoavat taloushallinnon palveluja hyödyntäen näitä taloushallinnon ohjelmistoja. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma muodostuu juuri tästä valinnanvaikeudesta. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen ongelmana oli juuri se, että he tarvitsivat apua taloushallinnon ulkoistamiseen. Tutkimukseni tavoitteeksi tuli siis auttaa toimeksiantajayritystä taloushallinnon ulkoistamisessa vertailemalla eri tilitoimistoja ja kirjanpito-ohjelmia sekä niiden ominaisuuksia. Tutkimusongelman pohjalta johdettiin tutkimuskysymykset: Mikä tilitoimisto sopii parhaiten toimeksiantajayritykselle? Mikä taloushallinnon ohjelma vastaa toimeksiantajayrityksen valintakriteerejä parhaiten? Tutkimus-

kysymykset ohjaavat tutkimusta ja aineistonkeruuta, sillä ne auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan (Kananen 2019, 24) Opinnäytetyön tavoitteena on siis helpottaa toimeksiantajaa valitsemaan heille sopivin taloushallinnon kumppani ja -ohjelma.

Tutkimuksen metodologiaa

Metodologialla, tutkimusotteella ja lähestymistavalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä menetelmien kokonaisuutta (Kananen 2019, 25). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Teemahaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, joka nimensä mukaisesti keskittyy tiettyihin teemoihin. Näitä teemoja käytettiin aiheina, jonka perusteella haastattelujen kysymykset laadittiin. Teemat rakennettiin niin että ne vastasivat tutkimusongelmaan. Teemahaastatteluissa teemaa käsitellään haastattelun edetessä tarkentavilla kysymyksillä. (Kananen 2019, 24) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään niiltä henkilöiltä, jotka liittyvät ilmiöön, jota tutkitaan. Haastateltavien valinnassa on tärkeää valita sellaiset haastateltavat, jotka tietävät aiheesta tai sellaiset haastateltavat, joilla on omaa kokemusta aiheeseen liittyen. (Kananen 2019, 30) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, sen tekijöitä sekä niiden välistä suhdetta. Laadullisissa tutkimuksissa pyritäänkin selvittämään mistä on kyse tässä tilanteessa. (Kananen 2013, 26)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta. Teemahaastatteluiden tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastatteluiden kesken. Eri tilitoimistojen edustajat vastasivat kysymyksiin ja esittelivät omaa toimintaansa ja käyttämäänsä kirjanpito-ohjelmaa. Haastattelut mahdollistivat haastateltavien yritysten edustajien kertoa omasta kokemuksestaan. Haastattelu toimi tässä tilanteessa parhaiten, toimeksiantajayrityksellä oli toiveita ja kysymyksiä, joihin parhaiten saatiin tarvittava tieto haastatteleamalla tilitoimistojen edustajia. Haastatteluiden avulla saatiin laajempaa tietoa liittyen taloushallintoon haastatelluilta yrityksiltä, kuten minkälaisia taloushallinnon osaluokkien palveluja heidän yrityksensä tarjoaa.

Tutkimusongelman perusteella työlle saadaan määriteltyä tutkimusote. Tutkimusotteella on omat tutkimusmenetelmät ja ne jakautuvat aineistonkeruumenetelmiin ja aineiston analysointimenetelmiin. Tässä opinnäytetyössä haastattelut, aiheen kirjat ja internet lähteet toimivat opinnäytetyön aineistona ja lähteinä. Haastattelut toimivat tämän opinnäytetyön primääriaineistona ja tietoa kerättiin teemahaastatteluilla juuri tätä opinnäytetyön tutkimusta varten.

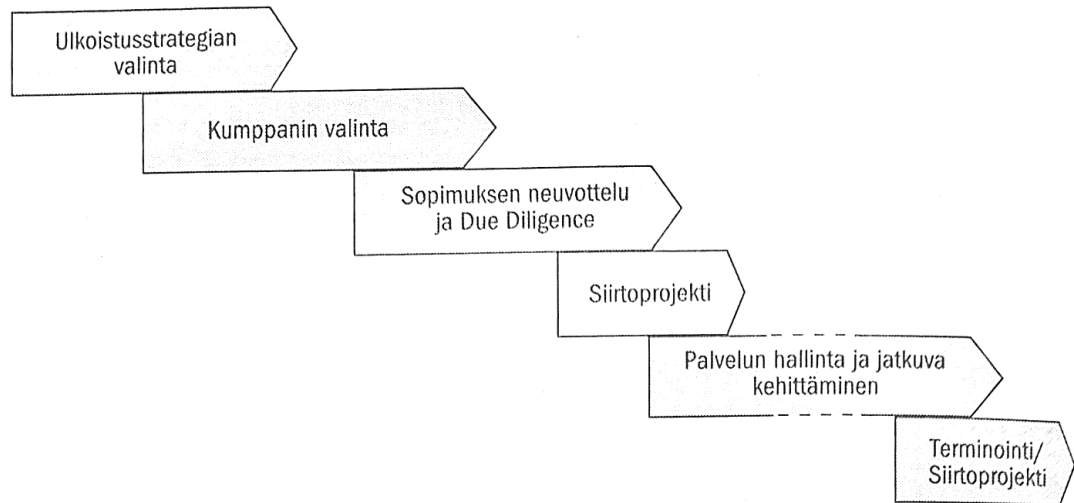
Teemahaastattelujen teemana oli yritys X:n laatimat kriteerit uuteen tilitoimistoyhteistyökumppaniin liittyen. Teemoja olivat tilitoimistojen tarjoamat palvelut ja niiden hinnoittelu, yrityksen ja tilitoimiston välinen kommunikointi ja sen sujuvuus, sekä liiketoiminnan raportointi.

3.1 Tilitoimistojen valintatutkimus

Tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelujen avulla ja niistä saatuja tietoja käsiteltiin kirjojen teoretietoon ja internet-lähteisiin peilaten. Haastattelut taloushallintokumppanikandidaattien kanssa toteutettiin etäyhteyden välityksellä. Haastattelujen avulla saatiin paljon tietoa haastatelluilta kirjanpitoimistoilta liittyen heidän tarjoamiin palveluihin. Haastattelujen avulla saatiin myös tietoa tilitoimistojen käyttämisestä taloushallinnon ohjelmista, sekä heidän tarjoamistaan lisäpalveluista. Koska tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, antoi se myös tilaa avoimelle keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille. Tämän takia kaikki haastattelut olivat erilaisia, vaikka kaikkien haastatteluiden pohjalla oli samat kysymykset eli teemat. Haastatteluiden avulla saatiin tietoa yritys X:n vaatimuksiin liittyvistä aiheista, jotka haastatteluiden jälkeen muutettiin vertailtavaan muotoon. Lopullisen taloushallinnonkumppanin ja -ohjelman valinta päätös tehtiin juuri tämän vertailun perusteella.

Tutkimuksen toteuttaminen

Ekströmin (2017, 212) mukaan ulkoistamisprosessin päävaiheet ovat esitetty kuvassa 3. Ekströmin mukaan ulkoistamisprosessissa työ ei lopu siihen, kun ulkoistuskumppani on valittu vaan sen jälkeenkin on hyvä tarkkailla ja kehittää ulkoistettua osa-aluetta. Ekströmin mallin lisäksi tutkimuksessa sovelletaan Kettusen mallia tietojärjestelmän ostamista varten. Molempien mallien kohdalla ensiksi kerrotaan mallin kuhunkin kohtaan liittyvää teoriaa ja sen jälkeen, miten sitä sovellettiin toimeksiantajayrityksen valintatutkimuksessa. Malleissa on hie-man päällekkäisyyksiä, joten niitä ei käydä kahdesti läpi, vaan ne on liitetty yhdeksi kappa-leeksi, jossa käydään läpi molempiin malleihin liittyvää teoriaa.



Kuva 3: Ulkoistamisprosessin päävaiheet (Ekström 2007, 212)

4 Ulkoistamisstrategian valinta

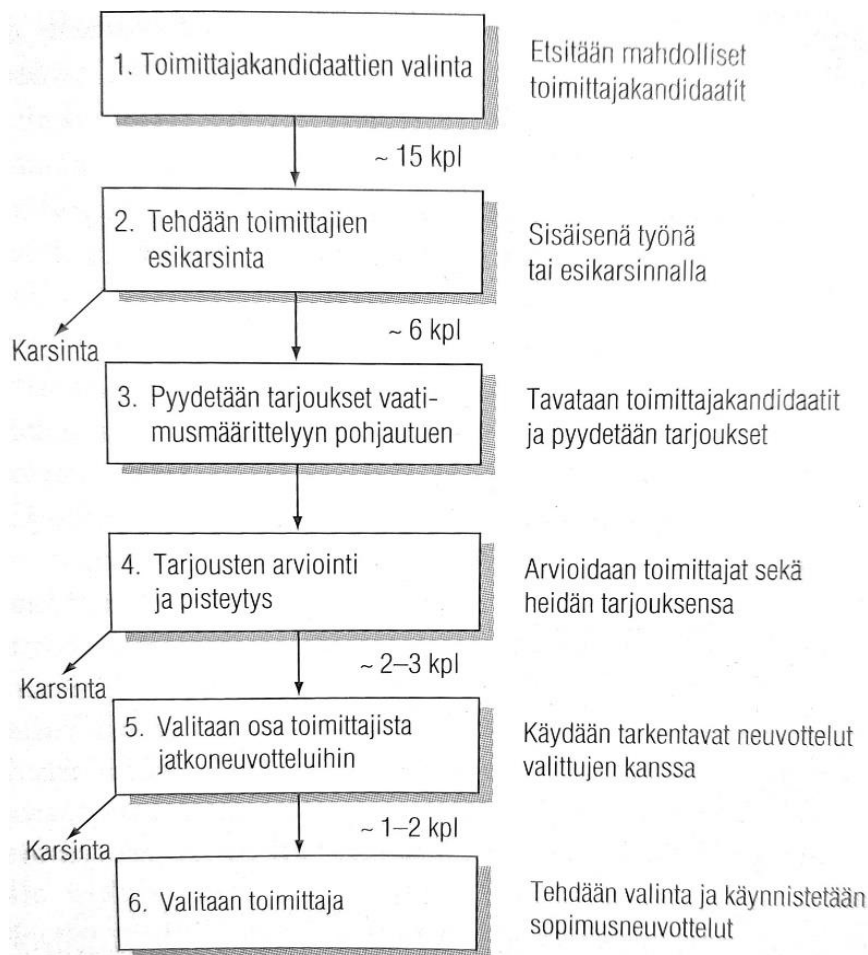
Ensimmäinen vaihe Ekströmin mukaan on valita yritykselle ulkoistamisstrategia. Strategiaksi valittiin hoitaa ulkoistamiseen liittyvä taustatutkimus itse. Ulkoistamisen valintaprosessin edetessä suunnitelmassa oli käyttää Kettusen mallia tietojärjestelmäprojektien kilpailuttamiseen. Kettusen mallia käydään tarkemmin läpi seuraavaksi.

Tässä luvussa käsitellään kirjanpitoimistojen kilpailuttamista tarjouspyynnön laatimisesta aina toimittajan valintaan saakka. Tässä valinnassa hyödynnettiin Kettusen (2002, 212) tietojärjestelmän ostaminen-mallia, tietojärjestelmäprojektien kilpailuttamiseen. Tämä luku on jaoteltu edellä mainitun mallin mukaisesti alalukuihin, joissa kerrotaan prosessista ja sen toteutumisesta. Jokaisessa kappaleessa ensiksi kerrotaan teoriaa liittyen kuhunkin osa-alueeseen ja sen jälkeen kuvaillaan, miten teoriaa sovellettiin käytännössä. Tilitoimistoista saatiin tietoa teemahaastattelujen avulla, joiden aiheena oli Yrityksen X vaatimukset. Teemahaastatteluista kerätyllä tiedolla jatkoon edenneet tilitoimistot vertailtiin Excel-tiedoston avulla vertailemalla, kuinka hyvin he vastasivat toimeksiantajayrityksen toiveita asteikolla 0-5.

Kirjanpitoimiston valinnan jälkeen tuli vertailla kirjanpito-ohjelmia sekä vertailun perusteella valita ohjelmisto, joka soveltuu Yritykselle X parhaiten. Ohjelmistojen valinnassa käytettiin samankaltaista taulukkomenetelmää kuin tilitoimiston valinnassa. Vertailtaviksi taloushallinnon ohjelmiksi valikoituivat 4 eri ohjelmaa, jotka olivat valituksi tulleen tilitoimiston suosittemat. Näitä ohjelmia vertailtiin sen perusteella, miten hyvin ne soveltuvat yritys

X:lle. Tässä vertailussa käytettiin lähteenä haastatteluissa tullutta tietoa sekä internet-lähteitä kuten eri ohjelmistojen kotisivuja.

Kettusen tietojärjestelmän ostaminen- malli, tietojärjestelmäprojektien kilpailuttamiseen pyrkii keskittymään tarkastelemaan valintaprosessin vaiheita. Kettunen kehottaa soveltamaan tätä mallia, juuri kuhunkin hankkeeseen sopivaksi. (Kettunen 2002, 104) Tätä mallia sovelletaan pitäen mielessä, että malli soveltuu parhaiten isojen projektien kilpailuttamiseen. Se kuitenkin tarjosi hyvän pohjan, jota hyödynnettiin yritys X:lle tehtävässä tilitoimistojen ja heidän käyttämien ohjelmien vertailussa. Mallia käytettiin siis pohjana tutkimukselle, mutta sen osioita pyrittiin muuttamaan sopimaan paremmin juuri taloushallinnonkumppanin valitsemista varten.



Kuva 4: Tietojärjestelmäprojektin kilpailuttaminen kaava (Kettunen 2002, 105)

4.1 Ulkoistamiskumppanin valinta

Kirjanpitolain (1336/1997) 1 §:n mukaan kaikki suomessa liiketoimintaa harjoittavat osakeyhtiöt ovat kirjanpitovelvollisia. Yritys X on päättänyt ulkoistaa oman taloushallinnon ja sen mukana kirjanpidon.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi miten ulkoistamiskumppani valittiin hyödyntäen Kettusen mallia. Luvussa 11 käydään läpi molempien, Kettusen (2002, 105) ja Ekströmin (2007, 212) teorian pohjalta miten ulkoistamissopimus tulisi neuvotella. Muilta osin valintatutkimuksen tässä osassa hyödynnetään Kettusen Tietojärjestelmän ostoteoriaa. Seuraavissa alaluvuissa ensiksi kerrotaan jokaiseen kohtaan liittyvää teoriaa, jonka jälkeen esitellään, miten näitä kohtia sovellettiin toimeksiantajayrityksen kohdalla.

Toimittajakandidaattien valinta

Alkuperäisessä mallissa toimittajakandidaatteja ohjeistettiin löytämään noin 15 kappaletta. Tässä vaiheessa usein ongelmaksi tulee juuri löytää nämä 15 toimittajakandidaattia. Toimialan ollessa vieras voi olla vaikeaa löytää niin monta kandidaattia. (Kettunen 2002, 105)

Tarjouspyyntöä laatiessa tulee olla huolellinen ja tehdä se ajan kanssa. Liian nopea läpivienti voi laskea tehdyn tarjouksen laatua ja vaikeuttaa näin sen arviointia. (Kettunen 2002, 109)

Yritys X:lle valikoitui 8 tilitoimistokandidaattia, joille kaikille lähetettiin sama alustava kysely siitä, mahtuuko kyseiselle yritykselle uusia asiakkaita ja siitä tarjoavatko he sellaista palvelua, jota yritys kaipaa. Tarjouspyyntö lähetettiin tässä tapauksessa kaikille kirjanpitokumppanikandidaateille. Yritys X halusi kirjanpitokumppanin olevan joustava ja yrityshenkkinen ja että se sopii vasta toimintansa aloittaneelle yritykselle. Vertailtavien tilitoimistojen nimiä tai tarkkoja tuntomerkkejä ei julkaista, vaan tilitoimistoista puhutaan yleisesti tai käyttäen tilitoimisto a-d.

Tehdään esikarsinta

Kettusen mallin mukaan tietojärjestelmäprojektin kilpailuttamisessa voidaan tehokkaasti kilpailuttaa enintään 6 toimittajakandidaattia. Suuremman joukon suora kilpailuttaminen on aikaa vievää ja vaikeuttaa kilpailutusprosessin läpivientä. Esikarsinnalla säästetään myös jonkin verran resursseja, kun ei tarvitse keskustella kaikkien mahdollisten toteuttajayritysten kanssa. Resurssit voidaan siis keskittää ainoastaan potentiaalisten toimittajakandidaattien kanssa käytävään keskusteluun. (Kettunen 2002, 107)

Tässä vaiheessa yritys X:n viestiin oli vastattu, ja tilitoimistokandidaattien karsinta alkoi. Tässä vaiheessa karsittiin pois 4 tilitoimistoa, heidän vastausten perusteella, joten jäljelle jäi 4 kandidaattia. Vastauksissa kirjanpitoyritykset kertoivat enemmän itsestään ja toiminnastaan sekä kertoivat mitä ohjelmaa he käyttävät kirjanpidossa. Vastanneista tilitoimistoista osa ei pystynyt ottamaan enempää asiakkaita ja osa kandidaateissa karsittiin pois soveltumattomina.

Pyydetään tarjoukset vaatimusmäärittelyyn pohjautuen

Seuraavaksi Kettusen (2002) teorian mukaan tulisi laatia ja lähettää tarjouspyynnöt, mutta yritys X:n tapauksessa tarjouspyynnöt lähetettiin kaikille kandidaateille. Tässä vaiheessa kandidaatteja pyydettiin etätapaamiseen, jossa he voisivat kertoa lisää toiminnastaan ja käyttämistään kirjanpito-ohjelmista. Näissä tapaamisissa käytiin vielä yritys X:n vaatimuskriteerit läpi teemahaastattelua soveltaen. Teemat olivat tarjouspyynnössäkkin olevat teemat:

- Palveluvalikoima, eli mitä tilitoimisto hoitaa
- Konsultaatiomahdollisuus
- Nopea kommunikointi
- Helppokäyttöinen ohjelmisto
- Selkeä kuukausiraportointi
- Mahdollisuus toimia Holvin kanssa
- Selkeä hinnoittelu

Näitä teemoja käytettiin pohjana keskusteluissa kirjanpitoyrityskandidaattien kanssa käydyssä keskustelussa. Haastatteluissa tilitoimistot esittelivät itsensä ja keskustelujen perusteella kerättiin yrityksen vastausten perusteella tietoja ylös. Haastattelujen lisäksi tilitoimistojen vastauksia alkuperäiseen tarjouspyyntöön ja heidän nettisivujaan käytettiin lähteensä, jotta heidän tarjoamat ominaisuudet voitaisiin muuttaa vertailukelpoiseksi dataksi.

Tarjousten arviointi ja pisteytys

Tarjousten saamisen jälkeen vuorossa on vertailu ja arviointi. Sekä tarjoukset että toimittajakandidaatit tulee arvioida ja vertailla. Arvioinnin täytyy perustua tarjouspyynnössä mainittuihin tarjousten arviointikriteereihin. Näiden arviointikriteerien lisäksi ja ohella arviointia voi tehdä monesta näkökulmasta. Lista oheisista arviointikriteereistä:

- osaaminen vaaditulta alueelta
- referenssit ja näiden lausunnot
- toimituskyky ja aikataulujen hallinta
- projektien läpiviennin menetelmäosaaminen
- projektijohtamisen malli

- laatujärjestelmä
- tarjouksen yksityiskohtaisuus ja laatu
- tarjouspyynnön ja asiakkaan ongelman ymmärtäminen
- asiakkaan toimialan tuntemus
- henkilö kemia toimittajan ja asiakkaan välillä.

Aluksi tarjoukset käydään läpi vertaamalla niitä tarjouspyynnössä määriteltyihin tarjousten arviointiperusteisiin. Tarkoituksena on karsia tarjousten joukosta ne, jotka eivät vastaa tarjouspyynnössä määriteltyihin ehtoihin tarpeeksi tarkasti. Näitä voivat olla osatarjoukset projektikokonaisuudesta, toimituskyvyltään puutteelliset toimijat tai vaihtoehtoisesti toimittajat, jotka ovat ymmärtäneet tarjouspyynnön kokonaan tai osittain väärin. (Kettunen 2002, 113)

Kun toimittajakandidaatteja vertaillaan, jokainen annettu piste tulee mahdollisuuksien mukaan myös perustella. On otettava huomioon, että objektiivisena arviointimenettelynä pidetty pisteytysmalli on hyvin subjektiivinen arviointitapa. Vaikka pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen jokaiseen annettuun pisteeseen vaikuttavat osallistuvien ihmisten taustat sekä heidän preferenssinsä. Tarjousten arviointi pisteytyksen avulla onkin siksi vain yksi tukitoimi kokonaispäätöksenteossa, kun valitaan toimittaja yritykselle. (Kettunen 2002, 116)

Kun saadaan valittua kahdesta kolmeen eniten varteenotettavaa tarjousta, alkaa tarjouskilpailun haastavin osuus. Valmisohjelmistotuotetta hankittaessa tulisi järjestää demotilaisuus, jossa toimittajat esittelevät järjestelmänsä. Demoon tulisi osallistua valintaryhmän lisäksi ohjelman tulevia käyttäjiä, joiden asiantuntemus helpottaa järjestelmän valintaa ja lisää sitoutumista projektiin. (Kettunen 2002, 122)

Yritys X:n tapauksessa tämä karsinta suoritettiin ennen haastatteluja ja haastatteluihin valikoituivat vain parhaimmiksi arvioidut tilitoimistokandidaatit. Kandidaattien haastatteluissa sovellettiin teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä ja kaikilta tilitoimistokandidaateilta kysyttiin samankaltaiset kysymykset teemoista, jotka aikaisemmin mainittiin. Tämän lisäksi tilitoimistot saivat vapaamuotoisesti kertoa itsestään ja ohjelmistaan. Nämä haastattelut suoritettiin yhdessä yritys X:n talousvastaavan kanssa ja hän kertoi myös mitä mieltä hän on haastateltavista ja heidän palveluistaan. Nämä mielipiteet otettiin huomioon lopullisessa päätöksen teossa, mutta pyrin vertaillen pysymään mahdollisimman objektiivisena.

4.2 Tilitoimistojen vertailun tulokset

Tässä kappaleessa pyritään avaamaan enemmän sitä, mistä valintaprosessi muodostuu. Myös annettuja pisteitä pyritään perustelemaan. Vaikka annetut pisteet pyritään selittämään, tarkat yksityiskohdat ovat jätetty kirjaamatta, jotta myös tilitoimistot, ja näin toimeksiantajayritys, voivat pysyä anonyymeinä. Vertaillen tilitoimistoja käytettiin 0-5 arviointiasteikkoa. Viisi pistettä sai, jos kohtaan vastattiin erinomaisesti ja nolla, jos vaatimusta ei täytetty. Vertailussa pyrittiin olemaan mahdollisimman objektiivinen etenkin, kun vastauksia muuttaessa vertailtavaan muotoon. Kun vastauksia muutettiin vertailtavaan muotoon pienet eroavaisuudet eivät tulleet esille, vaan vastaukset pyöristettiin niitä eniten vastaavaan arvoon taulukossa.

Taulukko 1: tilitoimistojen vertailutaulukko

	A	B	C	D
Holvi yhteensopiva	5	0	5	5
Konsultaatiomahdollisuus	3	2	3	3
Selkeä hinnoittelu	2	3	5	5
Nopea kommunikointi	5	5	5	5
Selkeä taloushallinnon ohjelma	4	5	5	4
Suosituks	0	5	0	0
Hinta	3	2	4	5
Pisteet yhteensä	22	22	27	26

Kirjanpitoimiston Holvi yhteensopivuus oli yksi toimeksiantajayrityksen asettamista toiveista. Kolme neljästä kirjanpitoimistosta kertoivat, että he pystyvät toimimaan myös Holvin kautta, mutta suosittelivat erilaista kirjanpito-ohjelmaa. Tilitoimisto B kertoi, että heidän kanssaan Holvin käyttäminen ei onnistu, joten siksi he saivat ensimmäisestä kohdasta nolla pistettä.

Tilitoimistot A, C ja D kertoivat, että he opastavat ilman lisämaksua liittyen taloushallinnon perustoimiin, mutta tarjoavat tarkempaa konsultaatiota eri aiheisiin liittyen maksusta. Tilitoimisto B taas kertoi, että konsultaatioon pitää varata tapaaminen, josta veloitetaan tuntihinnaston mukaan. Tästä syystä Tilitoimisto B sai vain 2 pistettä vertailussa, kun muut saivat 3.

Selkeä hinnoittelu oli seuraava vertailtava aihe. Tilitoimisto A sai tästä kohdasta 2 pistettä, sillä heidän hinnastonsa oli pilkottu moneen osaan. Se, että joka toimenpiteelle on eri hinta, vaikuttaa kovasti hinnan ennustamiseen ja se ei ole kovin selkeää, kun joka asiasta maksetaan erikseen. Tilitoimistossa B oli samankaltainen hyvin pilkottu palvelumalli, eli eri työt maksoivat eri verran, mutta tästä teki edellistä tilitoimistoa selkeämmän se, että tilitoimiston B tarjouksessa he kertoivat, kuinka paljon heidän palvelunsa tulisi maksamaan kuussa. Tämä arvio hinnasta selkeytti hinnoittelua ja näin ansaitsi 3 pistettä. Tilitoimisto C sai 5 pistettä selkeästä hinnoittelusta, sillä he tarjosivat paketti hintaa, johon sisältyi muun muassa muissa tilitoimistoissa erikseen laskutettava tilinpäätös. Tilitoimisto D sai 4 pistettä, sillä heidän hinnoittelunsa oli myös selkeänä pakettihintana, mutta tähän hintaan ei kuulunut yhtä kattavasti eri palveluita kuin tilitoimistolla C.

Nopeasta kommunikoinnista kaikki tilitoimistot saivat 5 pistettä. Tätä ei päästy konkreettisesti testaamaan, mutta haastatteluissa kaikki tilitoimistokandidaatit vakuuttivat haastatteluissa, että he vastaavat nopeasti yhteydenottoihin.

Tilitoimistokandidaattien tarjoamien taloushallinnon ohjelmien selkeyteen oli kovin vaikea ottaa kantaa pienten demojen ja monien mahdollisten ohjelmien takia. Neljä pistettä sai selkeältä kuulostavat, mutta ei niin yleisessä käytössä olevat ohjelmat, kun taas viisi pistettä sai, jos tilitoimisto tarjosi monta eri ohjelmistoratkaisua. Tämä taas johtui siitä koska listalla oli enemmän vaihtoehtoja, oli selkeän ja tunnetun ohjelmiston valinta mahdollista.

Suosituksista lisäpisteitä sai vain Tilitoimisto B. Tilitoimisto B:tä yrityksen omistajalle suositeli hänen yrittäjäystävänsä. Tilitoimisto B:stä tällä tutulla oli vain hyviä kokemuksia ja näin tilitoimisto B sai 5 lisäpistettä.

Viimeisenä vertailukriteerinä oli hinta. Viisi pistettä sai Tilitoimisto D, joka oli vaihtoehdoista halvin. Kallein palvelu sai 2 pistettä, toiseksi kallein 3 ja niin edelleen.

Kun vertailutaulukon tulokset olivat selvillä, pohdittiin valintaa vielä muun näkökulman arviointikriteereillä. Pohdittuja näkökulmia oli muun muassa heidän vahva osaamisensa alalla ja miten tilitoimiston edustajan ja yritys X:n talousvastaavan henkilökemiat tuntuivat kohtaavan. Yritys X:ssä oltiin samaa mieltä, että Tilitoimisto C vaikutti kaikista parhaalta vaihtoehdolta, ottaen huomioon yrityksen toiveet.

4.3 Taloushallinnon ohjelmistojen vertailun tulokset

Ohjelmistojen vertailuun valittiin viisi taloushallinnonohjelmistoa. Valituista ohjelmistoista vertailtiin taulukoinnin avulla, kuinka hyvin ne täyttivät toimeksiantajan vaatimat ominaisuudet. Tässä hyödynnettiin ohjelmistojen kotisivuja sekä tilitoimistojen haastatteluja, joissa he kertoivat käyttämistään ohjelmistoa. Tässäkin vertailussa arviointiasteikko oli nollassa viiteen, viiden ollessa paras tulos ja nolla huonoin.

Vertailuun valikoituneet taloushallinnon ohjelmat olivat sellaisia mitä Tilitoimisto C käytti. Näistä heidän vaihtoehtoistansa vertailtiin yritys X:lle parhaiten sopiva taloushallinnon ohjelma. Vertailun valitut taloushallinnon ohjelmat olivat: Netvisor, Procoun- tor, Holvi, Kitsas ja Briox. Ohjelmat olivat ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaiset, joten erojen löytäminen osoit- tautui välillä haastavaksi. Kaikissa ohjelmissa kuitenkin onnistui taloushallintoon liittyvät toi- met kuten kirjanpito, palkanlaskenta, osto- ja myyntilaskujen käsittely sekä raportointi. Oh- jelmat ovat myös kaikki pilvipohjaisia, eli ne toimivat internetin välityksellä. Seuraavaksi oh- jelmistot esitellään vertailukriteerien, ja ohjelmien erikoisominaisuuksien perusteella. Ohjel- mien erikoisominaisuuksien esittelyn jälkeen avataan enemmän sitä, mistä kunkin vertailta- van ohjelman pisteet muodostuvat.

Taulukko 2: taloushallinnon ohjelmien vertailutaulukko

	Netvisor	Procoun- tor	Holvi	Kitsas	Briox
Helppokäyttöisyys	4	4	4	4	4
Selkeä raportointi	5	5	5	5	5
Aiemmat kokemukset	0	5	0	0	0
Sopii kasvuhakuiselle yri- tykselle	5	5	0	0	0
Hinta	4	4	5	4	5
Pisteet yhteensä	18	23	14	13	14

Netvisor

Visma Netvisor on taloushallinnon ohjelmistopalvelu, joka on suunniteltu palvelemaan sekä yrityksiä suoraan että tilitoimistojen kautta. Netvisorissa on ominaisuus, jonka avulla voi valita pitääkö taloushallinnon aineiston kokonaan sähköisessä muodossa vai haluaako yritys pitää osan kirjanpidon materiaalista paperimuodossa. (Netvisor 2024a) Netvisor taloushallinnon ohjelmaa käyttää yli 30 000 yritystä. Netvisor tarjoaa kattavat ja selkeät talouden raportit sekä taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvät perustarpeet. Netvisorilla on ominaisuus, jonka avulla kassavirran ennustaminen helpottuu, sekä budjetointityökalu, jonka avulla yrityksen budjettia on helppo seurata. (Netvisor 2024b) Netvisorin vahvuus on sen selkeä ja visuaalinen raportointi. Netvisorin tarjoama mobiilisovellus, jonka avulla voi esimerkiksi skannata kuitit kuulostaa erittäin hyödylliseltä erityisesti pienemmille yrityksille. (Netvisor 2024c)

Netvisor vaikuttaa erinomaiselta taloushallinnon ohjelmalta juuri kasvuhakuisille yrityksille sen skaalautuvuuden vuoksi. Monelle yrittäjälle mobiilisovellus on varmasti pelastus verrattuna kuittien säilyttämiseen. Hintaluokaltaan Netvisor on samaa luokkaa muiden vastaavien taloushallinnon ohjelmien kanssa. Raportoinnin visuaalisuus on Netvisorin ominaisuus, joka erityisesti vastaa yritys X:n toiveita. Kaikkien vertailtavien taloushallinnon ohjelmien sivuilla mainostetaan, että ohjelmat ovat helppokäyttöisiä, jonka takia niiden vertailu oli vaikeaa ja näin kaikki ohjelmistokandidaatit saivat siitä kohdasta 5 pistettä.

Procountor

Procountor Taloushallinto on taloushallinnon ohjelma, joka myös hyödyntää automatisointia tehostaakseen taloushallinnon prosesseja. Procountor on laajasti käytetty taloushallinnon ohjelma, niin yrityksillä kuin tilitoimistoillakin. Procountor on käytössä yli 90 000 yrityksellä. Kun vertaa Netvisorin on Procountor näistä kahdesta taloushallinnon ohjelmistosta laajemmin käytössä. Procountor sopii niin pienillekin kuin suurille yrityksille, ja tarjoavat eri paketteja riippuen halutuista ominaisuuksista ja yrityksen koosta. Procountorin avulla tilintarkastaja pääsee ohjelman kautta käsiksi samoihin tietoihin ja raportteihin, eikä tositteita, kuten myyntilaskuja tarvitse lähettää kirjanpitäjälle erikseen. Procountorin näkymää voi muokata yritysten tarpeen mukaan ja näin se sopii myös isomman skaalan yrityksille. Procountor tarjoaa myös kattavan valikoiman ohjevideoita, sekä aloituspaketin että Procountorin käyttöönottoon räätälöidyn koulutuksen. (Procountor 2024)

Procountor oli haastattelujen ja heidän sivujensa mukaan helppokäyttöinen. Procountorista yritys X:n sisällä olikin jo positiivista kokemusta, mikä vaikutti valinnan tekemiseen. Procountorin skaalautuvuus ja sopivuus myös kasvaville yrityksille oli tärkeä kriteeri, jonka yritys X halusi olevan tulevassa taloushallinnonohjelmassaan ja sen pystyy toteuttamaan Procounto-

rilla. Procountor-ohjelmassa on mahdollista hoitaa myös palkanlaskennan, mikä otettiin huomioon, kun valintaa suoritettiin. Hinta Procountorissa oli hyvin samankaltainen kuin Netvisorissa.

Holvi

Aivan yrityksen perustamisvaiheessa yritys X suunnitteli ohjelmistoksi Holvia. Holvi eli Holvi Payment Services Oy, on Helsingissä vuonna 2011 perustettu yritys. Holvissa yritys voi ostaa digitaalisen yritystilin sekä taloushallinnon työvälineet samasta paikasta. Holvissa yritys voi tehdä laskutuksen, verkkokaupan, ostolaskujen, kulujen hallinnan ja valmistelevan kirjanpidon. Holvi tarjoaa siis yrityksen raha-asiat yhdessä paikassa. (Simonaho 2023)

Holvi kuvaa omaa toimintaansa seuraavasti: ”Holvi on rakennettu yrityksen perustamiseen, pyörittämiseen ja kasvattamiseen. Holvi on lisensoitu Maksulaitos, ei perinteinen pankki. Olemme Finanssivalvonnan hyväksymiä toimimaan EU:n alueella.” (Holvi 2016)

Holvi eroaa muista taloushallinnon ohjelmista sillä, että se tarjoaa taloushallinnon työvälineiden lisäksi myös digitaalisen yritystilin. (Simonaho 2023). Holvissa näkyy myös kumulatiivinen Arvonlisävero-saldo, joka kertoo, kuinka paljon maksettavia Alv-velkaa tai kuinka paljon Alv-saamisia yrityksellä on. Tämä ominaisuus on hyödyllinen, sillä se erottelee selkeästi, mikä raha tilillä on arvonlisäveroa ja mikä yrityksen tuottoa. Holvi-ohjelmassa näkyy myös tuloksen ennuste, samankaltaisesti kun Netvisorissa. (Holvi 2024)

Yritys X:n johto oli Holvista erittäin kiinnostunut ja harkitsi vakavasti Holvin valitsemista. Vaikka Holvi oli hinnaltaan edullinen, ja tarjosi yritys X:lle tärkeän valintakriteerin, joka oli selkeä raportointi, ei Holvi soveltunut heille. Tarkemmalla selvittelyllä selvisi, ettei Holvi sovellu yritys X:n taloushallinnon ohjelmaksi, vaan tarjoaa muun muassa toiminimille sopivampaa palvelua. Holvi on suunnattu mikroyrittäjille ja yritys X:n suunnitelmat toiminnan laajentamiselle eivät sopineet Holvin käytön kanssa yhteen, jonka takia Holvi ei alkuperäisistä suunnitelmista huolimatta, valikoitunut yritys X:n taloushallinnon ohjelmaksi. Näistä seikoista johdun Holvi poistettiin tässä vaihteessa valintakriteereistä ja taloushallinnon ohjelmisto vaihtoehtoista.

Kitsas

Kitsas ohjelmisto on suunniteltu olemaan helppokäyttöinen, joka on tärkeä ominaisuus taloushallinnon ohjelmassa. Kitsas on pienille yrityksille ja toiminimille suunnattu taloushallinnon ohjelma, jonka voi verkkoversion lisäksi ladata tietokoneelle. Kitsas-ohjelman suurin erottava tekijä on sen hinta. Kitsas on muihin vertailtaviin taloushallinnon ohjelmiin verrattuna hyvin edullinen. (Kitsas 2024)

Kitsas-ohjelmisto on suunniteltu enemmänkin mikroyrityksiä ja toiminimiä varten ja se ei sovellu kasvuhakuiselle yritykselle. Vaikka he tarjoavat hyvät raportointimahdollisuudet ohjelman sisältä, ja vaikka hintakin oli yritykselle X sopiva. Samankaltaisesti kuin Holvi tämä taloushallinnon ohjelma ei sovellu hyvin yritys X:n tarpeisiin, juuri sen takia, että Kitsas-ohjelmisto ei sovi kuin pienille yrityksille.

Briox

Briox ohjelmalla talouden raportit luodaan automaattisesti, ja ne on mahdollista mallintaa havainnollisiksi kuvaajiksi. Briox on tarkoitettu mikroyrittäjille ja tarjoaa samankaltaisesti kuin Netvisor kätevän mobiilisovelluksen taloushallinnon hallintaan. (Briox 2024a, Briox 2024b)

Samankaltaisesti kuin Holvi ja Kitsas sopii Briox enimmäkseen mikroyrittäjille tai toiminimille ja ei näin sovi yritys X:n taloushallinnon ohjelmaksi. Vaikka ohjelmisto on helppokäyttöinen ja tarjoaa yritys X:n kriteerien mukaisen raportoinnin, on Kitsas-ohjelma epäsopiva yritys X:n tulevaisuudensuunnitelmien osalta.

Valitaan toimittaja jatkoneuvotteluun ja sopimuksen neuvotteluun

Lopullinen toimittajan valinta tehdään ensin valintatyöryhmässä. Sitten tehty työ esitellään yrityksen johdolle, joka tekee lopullisen valinnan. Toimittajavalintaa tehtäessä tulee seuravat perusteet esitellä: Tarjousten pisteytys, toimittajien vahvuudet ja heikkoudet, toimittajien tarjoukset tarkennuksineen sekä valintaryhmän mielikuvat eri toimittajista. Näiden perusteella yrityksen johto tekee lopullisen valinnan, joka tapahtuu usein kahden loppusuoralle päässeeseen toimittajan välillä. Päätöstä tehtäessä tavoitteena on kaikkien osapuolten yksimielisyys valinnasta. Usein valintaryhmän eri jäsenillä on kuitenkin omat mielipiteet valintaa tehdessään, joka voi johtaa erimielisyyksiin. (Kettunen 2002, 124)

Sopivan kumppanin valitsemisen jälkeen alkaa sopimuksen laatiminen. Sopimusneuvotteluissa on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät liiketaloudelliset tavoitteet sekä mihin sopimuksella ja tulevalla kumppanuudella pyritään. Hyvän sopimuksen on myös oltava selkeä. (Ekström 2007, 214)

Koska alkuperäinen ohje toimittajan hankinnassa oli tarkoitettu suurille ja julkisille yrityksille, on ohjeessa jatkoneuvottelut, joita ei yritys X:n tapauksessa suoritettu. Tätä vaihetta ei koettu tarpeelliseksi ottaen huomioon, että yritys X halusi tilitoimistovalinnan hoituvan ripeässä aikataulussa, jotta yritys X pääsee lähettämään laskuja ja maksamaan työntekijöiden palkkoja.

Tässä vaiheessa projektia esittelin tulokset toimeksiantajayrityksen johdolle ja he olivat yhtä mieltä siitä, että vertailuissa parhaat pisteet saanut kirjanpito-ohjelma

olivat parhaat valinnat yritys X:lle. Tämän päätöksen jälkeen valittu tilitoimisto ja yritys X:n johto pitivät etätapaamisen, jonka jälkeen he allekirjoittivat toimintasopimuksen.

Siirtoprojekti

Sopimusneuvottelujen onnistuneen suorittamisen jälkeen alkaa siirtoprojekti. Siirtoprojektin tarkoituksena on siirtää palvelun tuotannon vastuu ulkoistuskumppanille mahdollisimman sujuvasti. (Ekström 2007, 214)

Yritys X:n tapauksessa tähän siirtoprojektiin voitaisiin mieltää kaikki tiedon siirto ulkoistuskumppanille. Esimerkiksi työntekijöiden tietoja palkkojen laskentaa varten, voidaan pitää sellaisina tietoina, joiden siirto piti suorittaa ulkoistamisprosessin alkuvaiheilla. Myös taloushallinnon ohjelmiston käyttöönottoa voidaan pitää eräänlaisena siirtoprojektina. Aivan yrityksen alussa yritys X:llä oli eri laskutusohjelma käytössä ja sieltä muun muassa asiakasrekisterit tuli siirtää uuteen Procountor-taloushallinnon ohjelmaan.

Palvelun hallinta ja jatkuva kehitys

Ulkoistavan yrityksen on tärkeä seurata ja hallinnoida ulkoistettua toimintoa sekä palvelun laatua. Ulkoistavan yrityksen on varmistettava, että sopimuksen mukaiset ehdot toteutuvat. Myös toimittajasuhteisiin on hyvä kiinnittää huomiota, hyvä suhde toimittajaan on tärkeä seikka menestyksekkäässä ulkoistamisratkaisun hyödyntämisessä. (Ekström 2007, 215) Suhteen hyvänä pitämisen kannalta on tärkeä käydä avointa kommunikointia, ja heti mainita, jos yhteistyössä huomataan epäkohtia.

Myös yritys X:n tapauksessa ulkoistettua toimintaa seurattiin. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tapauksessa tilitoimiston toimintaa seurattiin ja suhde heidän kanssaan pyrittiin pitämään hyvänä. Avoin kommunikaatio oli yksi yritys X:n listaamista vaatimuksista tilitoimistolle, joka kertoo siitä, miten tärkeänä he pitävät sitä, että kommunikaatio on sujuvaa.

Terminointi / siirtoprojekti

Varhain ennen kuin ulkoistamissopimus päättyy, ulkoistavan yrityksen on kannattava miettiä uutta ulkoistamisstrategiaa. On mietittävä, onko valittu ulkoistamissuhde ja valitut käytännöt toimivia vai onko järkevämpi kehittää toimintaa johonkin suuntaan. Myös toimittajan vaihtamista on hyvä miettiä, kun sopimus on tulossa päätökseen. Ulkoistamisvaihtoehdosta voidaan päätyä vaihtamaan palvelu takaisin yrityksen sisäiseksi eli insourcing. Jos näin päätehtään toimia, on erinomaista, jos ulkoistamissopimuksessa on jo sovittu toimittajan vastuut palvelun lopetukseen liittyen. (Ekström 2007, 216)

Ulkoistuksessa kumppaniksi valitaan usein se tuttu toimittaja, jolta palvelut on ennenkin ostettu. Usein on itsestään selvää, että tuttu luotettava toimittaja valitaan, jotta ei oteta turhia riskejä. Jos yrityksen tulevaisuutta olisi mietitty tarkemmin ja ennakoitu, olisi voinut paljastua, että vanha kumppani ei olekaan pitkällä tähtäimellä se parhain vaihtoehto. Vaikka yhteistyö sujuisi alussa hyvin voi ongelmat ilmetä vasta myöhemmin. Voi olla, ettei nykyinen kumppani pysty soveltamaan uusinta teknologiaa tai kehittämään heidän toimintaansa. Tämä on hyvä ottaa huomioon viimeistään terminointi tai siirtoprojektin loppuvaiheilla. (Iloranta ym. 2018, 100)

Yritys X:n tapauksessa terminointi tai siirtoprojekti ei ole ajankohtainen. Koska tilitoimistokumppanin valinta tehtiin vasta, ei siirtoprojektille ole tarvetta tässä vaiheessa. Mikäli nykyisen toimittajan kanssa ilmenee ongelmia, joita toimittaja ei pysty ratkaisemaan, voi siirtoprojekti silloin olla paras vaihtoehto. Jos yritys X päättyy vaihtamaan tilitoimistoa, ei Procountor sopimusta tarvitse irtisanoa, vaan sopimus on tehty Procountorin ja yritys X:n välillä. Tämä helpottaa tulevaisuudessa siirtoprojektia, sillä ohjelma ja sinne tehdyt kirjaukset säilyvät, vaikka tilitoimisto päätettäisiinkin vaihtaa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia sähköisen taloushallinto-ohjelmiston valintaongelmaan, jossa otetaan huomioon yritys X:n luettelemat tarpeet. Tutkimuksen avulla yritys X:lle löydettiin heidän tarpeitaan parhaiten vastaava yhteistyökumppani taloushallintoon. Tutkimus myös selvitti, mikä vertailuista ohjelmistoista soveltuu parhaiten yritys X:n taloushallintoon. Teemahaastattelujen tiedon avulla saatiin tietää, että yksi vertailuista kirjanpito-ohjelmistoista vastasi parhaiten toimeksiantajayrityksen toiveisiin. Tilitoimistojen vertailun lisäksi selvitettiin, että Procountor-taloushallinnonohjelma ja tilitoimisto C soveltuivat parhaiten yritys X:lle. Ohjelmavalinnan viime kädessä ratkaisi se, että yritys X:n sisällä oli jo aiempaa kokemusta Procountor-ohjelmiston käytöstä, ja näin se soveltui parhaiten yrityksen käyttöön.

Tutkimuksen tulokseen vaikutti suuresti se, että opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä oli jo aikaisempaa kokemusta yhdestä taloushallinnon ohjelmistosta, jonka takia se valikoitui yritys X:n käyttöön. Aikaisempi kokemus helpottaa ohjelmiston käyttöönottoa, ja näin säästää aikaa sekä poistaa mahdollisen ohjelmiston käyttöönottokoulutuksen tarpeen. Yritys X:n kasvuhaluus poisti myös monia varteenotettavia ohjelmistoja pois, sillä ohjelmistot olivat suunnattu pienille yrityksille, ja niissä oli vain vähän kasvuvaraa.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä vertailussa eniten pisteitä saanut tilitoimisto on toiminut yritys X:n taloushallinnon kumppanina jo muutaman kuukauden verran. Yrityksen johto on ollut

tyytyväinen saatuun palveluun. Yritys X on myös ollut tyytyväinen tehtyyn taloushallinnon ohjelmistovalintaan ja he ovat pitäneet ohjelmistosta saatavasta talousnäköymästä erityisesti. Tehty valinta vaikuttaa siis olleen oikea. Kun yritysten yhteistyö on jatkunut pidempään, valinnan oikeellisuuden arviointi helpottuu ja mahdolliset epäkohdat tulevat paremmin esiin ajan kanssa.

Tutkimuksessa haastatteluista saaman tiedon vertailun jälkeen sopivin tilitoimisto valittiin yritys X:lle. Vertailuissa todettiin, että tilitoimisto C tarjoaa toimeksiantajayrityksen vaatimukseen parhaiten vastaavaa palvelua ja näin tilitoimisto C ja yritys X solmivat ulkoistamissopimuksen. Taloushallinnon ohjelmaksi vertailun tuloksena valittiin Procountor, joka sopi yritys X:n toimintaan hyvin etenkin ohjelman aikaisempien positiivisten kokemusten perusteella.

Toimeksiantaja koki opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tuloksen olevan hyödyllinen yritykselle. Työn toimeksiantajan tyytyväisyyden perusteella tutkimus onnistui. Koska opinnäytetyön tutkimus on case-tutkimus ja on tehty opinnäytetyöntoimeksiantajan hyödynnettäväksi. Vaikka tutkimusta ei voi suoraan hyödyntää muille yrityksille, käytetyt metodit on selkeästi esitelty ja kuvattu vaihe vaiheelta. Tämän ansiosta tehtyä tutkimusta voi soveltaa muidenkin yritysten tarpeisiin ja näin auttaa muitakin yrityksiä löytämään oikea tilitoimistokumppani.

Lähteet

Painetut

Ekström P. 2007. Huipulla Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki WSOY

Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta 2013. 3. Painos. Helsinki: Talentum

Hakala J., Manni J. 2007, Huipulla Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2018. Hankintojen johtaminen : Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas : avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen : käytännön opas yrityksille. Helsinki : WSOY

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY

Lehikoinen, R., Töyrylä I., 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Tietotekniikan liitto 2002. Tietojärjestelmän hankinta : ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. Helsinki : Satku.

Tomperi S. Käytännön Kirjanpito. 29. Painos. Helsinki: Edita

Varanka, P., Mäkilangas, P., Hyypiä, M., Salonen, S., Samppala, A. 2017. Digitalous : opas sähköisen taloushallinnon käyttöönottajille. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sähköiset

Accountor 2024. Sähköinen vs. digitaalinen taloushallinto - mitä eroa näillä on? viitattu 17.4.2024. <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/sahkoinen-vs-digitaalinen-taloushallinto>

Adner 2024. Usein kysytyt kysymykset. viitattu 16.4.2024. <https://adner.fi/usein-kysytyt-kysymykset/>

Briox 2024a. Kirjanpito-ohjelma pienelle yritykselle. viitattu 16.4.2024. <https://briox.fi/yrityksille/>

Briox 2024b. Edullinen kirjanpito-ohjelma yrityksille ja tilitoimistoille. viitattu 16.4.2024. <https://briox.fi/hinnat/>

Holvi 2016. BBVA Acquires Digital Banking Startup Holvi. viitattu 22.4.2024 <https://www.holvi.com/fi/lehdistolle/bbva-acquires-digital-banking-startup-holvi/>

Holvi 2024. Avaa yritystili verkossa, hetkessä. viitattu 24.4.2024. <https://www.holvi.com/fi/yritystili/>

Isolta 2024. Aloittavan yrittäjän artikkelisarja osa 6: Taloushallinto. viitattu 16.4.2024. <https://www.isolta.fi/taloushallinto-mukana-yrittajan-arjessa/>

Kitsas 2024. Ystävällinen kirjanpito-ohjelmasi. viitattu 16.4.2024. <https://kitsas.fi/>

Lahti S. & Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro

Netvisor 2024a. Visma Netvisor -taloushallinto-ohjelmiston menetelmäkuvaus kun käytössä on peruspalvelut. viitattu 24.4.2024. <https://support.netvisor.fi/fi/support/solutions/articles/77000466555-visma-netvisor-taloushallinto-ohjelmiston-menetelm%C3%A4kuvaus-kun-%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4-on-peruspalvelut>

Netvisor 2024b. Visma Netvisor Taloushallinto ja Palkanlaskenta. viitattu 16.4.2024. <https://netvisor.fi/tuote/>

Netvisor 2024c. Netvisor Pienyrittäjän laskutus- ja kirjanpito-ohjelma. viitattu 24.4.2024. <https://netvisor.fi/tuote/laskutusohjelma/pienyrittajalle/>

Passeli 2024. Reskontra - Mitä tarkoittaa reskontra? viitattu 13.5.2024 <https://www.passeli.fi/kirjanpidon-sanakirja/r/reskontra/>

Procountor 2024. Vähemmän toistuvia hallintohommia älykkäällä taloushallinnolla. viitattu 16.4.2024. <https://procountor.fi/procountor/>

Simonaho S. Holvi Ennustaa Tuplaavansa Liikevaihdon Vuonna 2023 - Tammikuun Tulos Yrityksen Historian Paras. Holvi 9/2023. viitattu 22.4.2024. <https://www.holvi.com/fi/lehdistolle/holvi-ennustaa-tuplaavansa-liikevaihdon-vuonna-2023-tammikuun-tulos-yrityksen-historian-paras/>

Suomi.fi 2024. Yrityksen taloushallinto. viitattu 16.4.2024 <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto>

Taloushallintoliitto 2024. Ostajan opas. viitattu 16.4.2024. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-voin-ostaa-tilitoimistolta/>

Julkaisemattomat lähteet

Tilitoimistojen haastattelut 2024

Kuvat

Kuva 1: Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2014, Luku 1.4).....	10
Kuva 2: Taloushallinnon prosesseja (Varanka ym. 2017, 15)	11
Kuva 3: Ulkoistamisprosessin päävaiheet (Ekström 2007, 212).....	20
Kuva 4: Tietojärjestelmäprojektin kilpailuttaminen kaava (Kettunen 2002, 105)	21

Taulukot

Taulukko 1: tilitoimistojen vertailutaulukko	25
Taulukko 2: taloushallinnon ohjelmien vertailutaulukko	27