

Kaisu Tuomisto

TILITOIMISTO ULKOISTAMISPALVELUIDEN TARJOAJANA
CASE: RANTALAINEN & REKOLA-NIEMINEN OY

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2011

TILITOIMISTO ULKOISTAMISPALVELUIDEN TARJOAJANA
- CASE RANTALAINEN & REKOLA-NIEMINEN OY

Tuomisto, Kaisu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2011
Ohjaaja: Huhtinen, Taina
Sivumäärä: 35
Liitteitä: 1

Asiasanat: ulkoistaminen, taloushallinnon palvelut, tilitoimisto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tilitoimistoa ulkoistamispalveluiden tarjoajana. Tavoitteena oli selvittää tilitoimistopalveluiden toimivuutta ja yritysten taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä asioita asiakkaille lähetetyn kyselyn avulla. Työn toimeksiantaja on tilitoimisto Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy, jonka toivomuksena oli saada tietoja taloushallinnon ulkoistamisesta palveluidensa edelleen kehittämistä varten.

Ulkoistaminen on ajankohtainen aihe, sillä sen suosio kasvaa jatkuvasti yritysten ja yhteisöjen keskuudessa. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin taloushallinnon ulkoistamiseen ja tilitoimiston tarjoamiin ulkoistamispalveluihin.

Opinnäytteen tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Aineisto kerättiin postissa lähetettyjen kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeita lähetettiin 15 kappaletta, ja kohderyhmänä oli Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n asiakkaat. Tutkimuksen perusjoukosta eli kyselyn kohderyhmästä valittiin vastaajat osittua otantamenetelmää käyttäen, jolloin eri kirjanpitäjien asiakkaiden edustus voitiin taata. Vastauksia tuli 8 kappaletta.

Opinnäytetyön kyselystä saadut tulokset ovat suuntaa antavia. Niistä voidaan kuitenkin päätellä, että tilitoimiston asiakkaat ovat kiinnostuneita lisäpalveluista, kuten neuvontapalveluista. Yritykset näkevät taloushallinnon ulkoistamisen syynä ja hyötynä sen, että aika jää ydinosaamiseen, ja resursseja vapautuu, kun jättää taloushallinnon ulkopuoliselle erityisosaajalle. Ulkoistamisessa on myös omat riskinsä, kuten esimerkiksi odotettua suuremmat kustannukset.

Taloushallintoala on viime vuosina muuttunut ja muuttuu edelleen, jolloin tilitoimiston palveluidenkin on vastattava muuttuneita ja muuttuvia tarpeita. Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n palveluiden mahdollisen kehittämishankkeen eteneminen olisi hyvä jatkotutkimuskohde, sillä sitä ei tässä työssä käsitelty.

AN ACCOUNTING COMPANY OFFERING OUTSOURCING SERVICES
ó CASE RANTALAINEN & REKOLA-NIEMINEN OY

Tuomisto, Kaisu
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
March 2011
Supervisor: Huhtinen, Taina
Number of pages: 35
Appendices: 1

Keywords: outsourcing, financial management services, accounting company

The purpose of this thesis was to research an accounting company that offers outsourcing services. The target was to examine the functionality of the services of this accounting company and outsourcing by sending questionnaires to customers. The thesis was ordered by an accounting company called Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy, which requested was to get information of outsourcing to further develop its services.

Outsourcing is a current topic, because its popularity is growing all the time among companies and communities. The word "outsourcing" means that a company passes some of its functions to an outside company. This thesis focuses on outsourcing financial management and the accounting company's outsourcing.

A research method used in this thesis was qualitative method. Data was collected by sending questionnaires to the customers of Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy. Respondents were chosen by means of stratified sampling method, by which the presence of various bookkeepers was ensured. 15 questionnaires were sent, and 8 customers replied.

The results of this thesis questioning were merely informative. It was still possible to conclude that the customers of the accounting company are interested in optional facilities like consultation services. Companies feel that the benefits of outsourcing are that it allows the company to focus on its core competence and saves resource, when financial management is delegated to an outside specialist. There are also some risks in outsourcing, such as unexpected costs.

The financial management business has been changed lately and is still changing, and the services of accounting companies have to meet changing needs. The progress of Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy's developing project would be a good follow-up research subject, because it was not included in this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TALOUSHALLINTOALAN PALVELUT.....	6
2.1	Alan määrittely	6
2.2	Alan rakenne.....	8
2.3	Haasteet ja kehittämistarpeet	9
2.4	Tulevaisuudennäkymät.....	12
3	ULKOISTAMINEN.....	14
3.1	Yleistä.....	14
3.2	Vaihtoehtojen vertailu	15
3.3	Ulkoistamispäätös.....	17
3.4	Hyödyt ja haitat.....	19
4	CASE: RANTALAINEN & REKOLA-NIEMINEN OY.....	23
4.1	Suoritettu kysely ja sen tulokset	24
4.1.1	Tärkeimmät syyt ulkoistaa taloushallinto	24
4.1.2	Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät	25
4.1.3	Lisäpalvelun tarve.....	26
4.1.4	Neuvontapalvelut.....	27
4.1.5	Asiakastyytyväisyys	28
4.1.6	Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt	29
4.1.7	Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät ongelmat.....	30
4.2	Yhteenveto tutkimustuloksista	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ulkoistamisessa on kyse siitä, että yritys siirtää jonkin toimintonsa ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Se on suosittu tehokkuuden parantamiskeino yrityksillä. Ajankohtaisena aiheena on ollut yritysten keskittyminen ydinsaamisensa hoitamiseen mahdollisimman tehokkaaksi, jolloin aputoiminnot, kuten taloushallinto halutaan ulkoistaa. Yritys voi antaa osan tai kaikki taloushallinnon tehtävät tilitoimiston hoidettavaksi.

Taloushallintoalaan kuuluvat perinteisesti laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Taloushallintoalan palveluissa on viime vuosina kuitenkin tapahtunut muutoksia, kuten palveluiden lisääntyminen: tilitoimistot tarjoavat yrityksille nykyään muitakin palveluita kuin mitä edellä mainittiin. Tämän vuoksi opinnäytetyöni toimeksiantaja, tilitoimisto Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy toivoi tutkimaan yritysten ulkoistamiseen liittyviä asioita ja saamaan ajankohtaista tietoa yritysten toiveista ja tarpeista taloushallinnon palveluihin liittyen. Tilitoimistoilla tulee olla laaja osaaminen sekä mahdollisuudet laajentaa ja kehittää palveluitaan jatkuvasti. Palveluiden tulee vastata tulevaisuuden tarpeita, jolloin kilpailukyky säilyy.

Osittain tilitoimiston kehitys on kiinni siitä, miten paljon ulkoistava yritys panostaa ulkoistetun toiminnan hallintaan ja toimittajasuhteen hoitamiseen. Jatkossa yrityksen tarpeet liittyvät yhä kiinteämmin yritysjohtoon tukemiseen sekä kilpailukykyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lisäksi yritykset kaipaavat juridista konsultointia ja veroneuvontaa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää yritysten taloushallinnon ulkoistamisen syitä, hyötyjä ja mahdollisia ongelmia sekä yritysten tarvetta mahdollisille uusille taloushallintopalveluille. Työn teoriaosassa kerron taloushallintoalan palveluista sekä ulkoistamisesta. Näin aiheetta käsitellään kahdesta näkökulmasta: tilitoimiston näkökulmasta sekä ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Taloushallintoalan palveluista kerron tilitoimiston näkökulmasta, jolloin keskityn alan määrittelyyn, rakenteeseen, taloudelliseen tilaan, sekä erityisesti alan ongelmiin, osaamisen kehittämistarpeisiin sekä tulevaisuuden haasteisiin. Ulkoistamisesta kerron yrityksen näkökulmasta. Ker-

ron vaihtoehtojen vertailusta, ulkoistamispäätöksen tekoon liittyvistä seikoista, sekä ulkoistamisen aiheuttamista hyödyistä sekä haitoista. Tilitoimiston tulee tarkastella ulkoistamisprosessia myös yritysten näkökulmasta, jotta tiedostetaan ulkoistamiseen liittyvät epäkohdat ja osataan kehittää palveluita yrityksille sopivimmiksi. Teoriaosuuden aineistona käytän kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa toteutin kyselytutkimuksen kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2010. Laadin kyselylomakkeen, joka lähetettiin 15 Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n asiakasyrityksen edustajalle. Yritykset, joille kysely lähetettiin, edustavat eri yhtiömuotoja ja eri toimialoja. Ne ovat myös erikokoisia yrityksiä: suurin osa pieniä, mutta osa myös keskisuuria yrityksiä. Yhtiömuodot olivat toiminimi, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, säätiö sekä rekisteröity yhdistys. Kyselyyn vastasi 8 yrityksen edustajaa, ja näiden vastausten perusteella laadin empiirisen osion tutkimustulokset.

2 TALOUSHALLINTOALAN PALVELUT

2.1 Alan määrittely

Taloushallintoalaan kuuluvat laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Toimialalla on kolme alaluokkaa, joista ensimmäinen on kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut. Ensimmäiseen alaluokkaan kuuluvat asiakkaan laskuun laaditut kirjanpito ja tilinpäätös, sekä palkanlaskenta, liikevaihtoverolaskelmat ja reskontrien laatiminen, mikäli niistä on palvelusopimuksessa sovittu. Toinen alaluokka on tilintarkastuspalvelut. Tähän kuuluu asiakkaan laskuun laadittu tilintarkastus eli kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastaminen sekä tilinpäätöksen vahvistaminen. Kolmas alaluokka on muut laskentatoimen palvelut, johon kuuluvat yritysten ja luonnollisten henkilöiden tulo- ja varallisuusveroilmoitusten laadinta ja verotusneuvonta asiakkaan laskuun, sekä asiakkaan edustaminen veroviranomaisen luona muissa kuin oikeudellisissa asioissa. Nämä edellä mainitut tilastolliset luokitukset vastaavat melko hyvin toimialan jakautumista käytännössä, sillä tilitoimistot tarjoavat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua, ja tilintarkastustoimistot tarjoavat tilintarkastuspalveluja. Veroneuvontaa

tarjoavat tilitoimistot ja tilintarkastustoimistot, sekä muut eri tahot, kuten asianajo- ja lakiasiaintoimistot. (Metsä-Tokila 2009, 8.)

Taloushallinnon palveluissa on kuitenkin viime vuosina tapahtunut muutoksia. Näistä tärkeimpänä voidaan pitää sitä, että tilintarkastustoimistot ja tilitoimistot tarjoavat yrityksille monia muitakin palveluita kuin mitä edellä mainittiin. Jotkut tilitoimistot ovat muuttaneet toimintaansa niin, että peruskirjanpidon lisäksi tarjotaan neuvonantoa yrityksen talousasioihin. Palvelut ovat siis laajenemassa sisäisen eli johdon las-
kentatoimen alueelle. Vuoden 2009 alusta Suomessa otettiin käyttöön uusi toimialaluokitus TOL 2008, koska muutokset vaikuttavat myös taloushallinnon palveluiden jaotteluihin. (Metsä-Tokila 2009, 8-9.)

Taloushallintoalan työllisyys Suomessa tulee kasvamaan vuoteen 2015 mennessä vuosittain 2,8 prosenttia, kun työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu on 0,7 prosenttia. Taantumakaan ei näytä hidastavan alan toimintaa, koska taantumassa yritykset tarvitsevat jopa enemmän taloushallintopalveluja. Suomen Taloushallintoliitto ry:n mukaan tilitoimistoala rekrytoi 1000 uutta työntekijää vuoden 2010 ja 2011 kuluessa. Auktorisoidut tilitoimistot arvioivat rekryointitarpeekseen samaisina vuosina yli 600 henkeä, ja lisäksi auktorisoimattomat tilitoimistot arvioivat rekryointitarpeekseen noin 400 henkilöä. Alueellisesti suurin rekryointitarve on pääkaupunkiseudulla sekä pohjoisessa Suomessa. (Metsä-Tokila 2009, 9, Suomen Taloushallintoliitto ry 2010.)

Outi Kokon (2010) artikkelin mukaan suurin innostus ulkoistamiseen on takanapäin, ja nyt eletään niin sanotusti vakiintunutta ja järkevää vaihetta. On ymmärretty, ettei ulkoistaminen ratkaise kaikkia ongelmia, ja joskus se sopii paremmin ja joskus huonommin. Maailma on silti muuttunut, ja ulkoistaminen sekä alihankinta on tullut jäädäkseen. Nyt siis pitäisi keskittyä hallitsemaan ulkoistamiseen liittyviä asioita sekä ymmärtää niiden edut ja haitat.

2.2 Alan rakenne

Vuonna 2007 taloushallintopalveluiden koko liikevaihto oli yli yksi miljardia euroa. Liikevaihdon kasvu oli samana vuonna 16 prosenttia. Alalla työskentelevien määrä ylitti 10 000, ja auktorisoitujen tilitoimistojen asiakkaana on yli 120 000 yritystä, ja alaa harjoitettiin 4 868 toimipaikassa. Valtaosa taloushallinnon toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen alatoimialalla. Liike-elämän palvelut keskittyvät tyypillisesti suurille kaupunkiseuduille, mutta tilitoimistopalveluissa maantieteellinen jakautuminen on tasaisempi. Uudenmaan osuus alan liikevaihdosta, toimipaikoista ja henkilöstöstä on noin kolmannes. (Metsä-Tokila 2009, 12-13; Tenhunen 2008.)

Asiakastieto Oy:n mukaan tilitoimistoalan taloudelliset tunnusluvut ovat kehittyneet melko suotuisasti. Omavaraisuusaste, joka kuvaa vakavaraisuutta, on hyvä ja noussut viime vuosina. Suhteellinen velkaantuneisuus on melko vähäistä, ja se on laskenut viime vuosina. Quick ratio, joka kuvaa maksuvalmiutta, ylittää selvästi hyvänä pidettävän tason. TEM:n vuoden 2009 tehdyssä kyselyssä tilitoimistopalveluita tarjoavat yritykset ilmoittivat olevansa erittäin kannattavia. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden sekä tilintarkastusyrietysten suurin kustannuserä on henkilöstön palkat, jotka ovat kasvaneet viimeisen neljän vuoden aikana noin viidenneksen. Muita merkittäviä kustannuseriä ovat muun muassa käytössä olevien atk-ohjelmien käyttölisenssit. (Metsä-Tokila 2009, 34-35.)

Henkilöstömäärä taloushallintopalveluissa on kasvanut vuosina 2002-2007 kaikkiaan 2193 henkilöllä, ja toimipaikkojen määrä on kasvanut edellä mainittuina vuosina yhteensä 411 toimipaikalla. Keväällä 2009 tehdyn Työ- ja elinkeinoministeriö TEM:n selvityksen mukaan viisi prosenttia taloushallintoalan yrityksistä on lisännyt henkilöstöään kuluneen vuoden aikana, ja vain kahdella sadasta määrä oli vähentynyt. 93 prosentilla henkilöstön määrä oli pysynyt ennallaan. Vuonna 2009 tehdyn TEM:n selvityksen mukaan 11 prosenttia tilitoimistoista suunnitteli rekrytoivansa uusia työntekijöitä vuonna 2010. Selvityksessä kysyttiin myös yritysten kasvuhakuisuutta, ja selvisi, että tilitoimistoalan yrityksistä vain kaksi prosenttia oli voimakkaasti kasvuhakuinen yritys. Suurin osa, 48 prosenttia yrityksistä, ilmoitti haluavansa säilyttää asemansa alalla. Syitä kasvutavoitteiden puuttumiseen ovat haastateltujen

mukaan yritysten koon ja henkilöstömäärän optimaalisuus, sekä kysynnän vähyys ja työvoiman saatavuusongelmat. **Taloushallintoalan ammattilaisista on kysyntää, koska yrityksillä on tarve ulkoistaa koko taloushallintonsa ja se, että todelliseksi ammattilaiseksi kasvaminen vie useita vuosia.** (Metsä-Tokila 2009, 14-15, 18-20.)

Taloushallintoliiton jäsenrekisteriin perustuvien tietojen mukaan suurimmatkin tili-toimistojen toimipaikat ovat kooltaan pieniä, 20-70 henkilön toimipaikkoja. Kirjanpi-topalvelut ovat myös melko tasaisesti jakautuneet ympäri maata. Näin on osittain siksi, että läheisyys asiakkaisiin koetaan usein erittäin merkittäväksi seikaksi. Suurin kirjanpitotoimistojen liiton jäsenyritys henkilöstömäärän mukaan vuonna 2009 oli Pretax Tampere Oy, jonka henkilöstömäärä oli 68, ja liikevaihto 3,2 milj. €. Muita yli 45 työntekijän kirjanpitotoimistojen liiton jäsenyrityksiä vuonna 2009 olivat Talenom Oulu, Oy Visma Services Infocon Ab ja Lahden Tilikeskus Oy. Myös Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy kuuluu suurimpiin kirjanpitotoimistojen liiton jäsenyrityksiin. Sen henkilöstömäärä vuonna 2009 oli 25, ja liikevaihto 1,3 milj. €. (Metsä-Tokila 2009, 21-22.)

Taloushallinnon palvelujen alalla työvoiman kysyntää on havaittavissa. Koko maan tasolla alan kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa, mutta esimerkiksi Keski-Suomessa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää, ja Helsingistä Vaasaan ulottuvalla akselilla kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. **Työvoiman ikääntyminen on lähivuosien ongelma taloushallinnon palvelujen alalla.** Kaikista taloushallinnon ammattilaisista noin 45 % on täyttänyt jo 45 vuotta. Tämän takia nuoria houkutellaankin nyt alalle. Ennuste työvoiman määrästä vuodelle 2015 osoittaa, että reilu viidennes työvoimasta on siirtynyt eläkkeelle. Ala kilpailee lähitoimialojen kanssa eritoten sellaisista taloushallinnon ammattilaisista, joilla on pohjakoulutus tulevaa KLT-tutkintoa varten. (Metsä-Tokila 2009, 24-25; Tenhunen 2008.)

2.3 Haasteet ja kehittämistarpeet

Tilitoimistoilla tulee olla laaja osaaminen sekä mahdollisuudet laajentaa ja kehittää palveluitaan jatkuvasti. **Palveluiden tulee vastata tulevaisuuden tarpeita, jolloin kilpailukyky säilyy.** Jos ei pysty hyödyntämään globaalia toimitusmallia tehokkaas-

ti, jää auttamattomasti jäljelle kehityksestä. Osittain tilitoimiston kehitys on kiinni siitä, että ulkoistava yritys panostaa ulkoistetun toiminnan hallintaan ja toimittajasuhteen hoitamiseen. (Lumijärvi 2007, 195.)

Osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä yksilön osaamisen kehittyminen on tilitoimistossa osa koko organisaation kehittymistä. Esimerkiksi KLT-kirjanpitäjän tutkinnon suorittaminen johtaa siihen, että saadaan koko tilitoimisto auktorisoiduksi. (Tenhunen 2008.)

1990-luvun lopusta alkaen taloushallinto on kokenut erittäin voimakkaita muutoksia. Keskeisiä muutostekijöitä ovat tietotekniikan kehitys, pääomamarkkinoiden aktivoituminen sekä kansainvälistyminen. Näiden seurauksena ala ammattimaistuu, keskittyy ja kytkeytyy tiiviisti muihin liike-elämän palvelualoihin. Lakisääteisten tehtävien rinnalla **keskeinen muutossuunta on neuvonta- ja analysointipalvelujen merkityksen kasvu**. Tehtävät liittyvät jatkossa yhä kiinteämmin yritysjohton tukemiseen sekä kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lisäksi yrityksille tarjotaan jopa juridista konsultointia sekä veroneuvontaa. (Metsä-Tokila 2009, 36.)

Osa tilitoimistoyrittäjistä on ilman alan koulutusta, ja alalla on paljon yhden henkilön yrityksiä. Myös henkilöstön saanti sekä henkilöstörakenne ovat ongelmia. Keski-ikä on melko korkea tilitoimistoyrittäjillä. Monet pienet tilitoimistot keskittyvät edelleen lakisääteisten tehtävien hoitoon, mikä onkin vaativa tehtävä, sillä lait muuttuvat jatkuvasti. Ongelmana voidaan pitää myös asiakasyritysten laskentatoimen kehittymättömyyttä, joka hidastaa tilitoimistoalan rakennemuutosta. Monet asiakasyritykset pitävät kirjanpitoa pakkona, ja kirjanpidon käyttö johtamisen apuvälineenä on vieras. Myös asiakasyritysten puutteet tietotekniikan hyväksikäytössä ovat ongelma, joka hidastaa kirjanpidon automatisointia ja työn luonteen muuttumista neuvontapainotteiseksi. (Metsä-Tokila 2009, 36.)

Niin kuin edellä todettiin, tilitoimistojen ja muiden yritysneuvontaa tarjoavien yritysten tehtäväkentät lähenevät eräiltä osin toisiaan. Toimialarajojen hämärtyminen merkitsee sitä, että henkilöstöltä edellytetään oman alan perusosaamisen lisäksi esimerkiksi liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä, myyntiosaamista, tietoteknistä osaamista, kansainvälisyyteen liittyvää osaamista sekä persoonallisia ominaisuuksia

ja asennetekijöitä, kuten tilannetajua, uudistumiskykyä ja luovuutta. Tilitoimistohenkilöstön ammattitaito on perinteisesti liittynyt laskentaan ja sen ohjeistukseen, mutta laskentarutiinien automatisoitumisen myötä ammattitaito liittyy myös prosessien kokonaisymmärrykseen, asioiden varmistukseen ja kontrollointiin. **Kirjanpidosta tulee yhä enemmän sisäisen laskennan ja johtamisen apuväline, jolloin vaaditaan myös kykyä johdon raportointiin ja arviointikykyä.** Yhä keskeisempään asemaan nousee myös asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot, myyntitaidot sekä konsultointitaidot. Osaamisen kehittäminen edellyttää tietenkin peruskoulutuksen monipuolistamista sekä yritysten tukemista niiden sisäisessä henkilöstökoulutuksessa. (Metsä-Tokila 2009, 37-38.)

Tilitoimiston on syytä olla selvillä asiakkaan muuttuvista tarpeista. Kirjanpitäjät voivat esimerkiksi täyttää asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan asiakasrekisteriä, jota käydään kuukausittain läpi ja mietitään, miten tilitoimisto voisi vastata muuttuviin haasteisiin. Asiakasrekisterin ylläpidosta on myös hyötyä, jos asiakkaan vastuullinen kirjanpitäjä on poissa ja muiden kirjanpitäjien pitää tietää, miten asiakkaan kanssa toimitaan. (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

Tilitoimiston tulisi tarjota kasvavalle yritykselle tulos- ja rahoitusennusteiden raportteja, sekä keskusteluapua yrityksen kasvun tuomien haasteiden ratkaisemisessa. Tällöin kirjanpitäjiltä vaaditaan taloushallinnon osaamisen lisäksi empatia- ja keskustelukykyä. Tilitoimiston tulisi myös ottaa huomioon asiakkaan toimintatavat. Asiakkaat voidaan luokitella esimerkiksi kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiset ovat tyypillisiä kasvuyrittäjiä, jotka haluavat erilaisia laskelmia tilitoimistolta. He ovat haastavia asiakkaita, koska he haluavat nopeasti erilaisia laskelmia, ja heillä on koko ajan erilaisia ideoita. Toisena ovat asiakkaat, jotka haluavat säännöllisesti yrityksen kannattavuuteen sekä vakavaraisuuteen liittyviä raportteja, joita he käyvät läpi muun muassa hallituksen kokouksissa. Kolmantena ryhmänä voidaan pitää asiakkaita, jotka toimittavat tilitoimistolle aineiston myöhään, ja usein aineisto on puutteellinen. Silti he vaativat nopeaa palvelua. Nopean palvelun tarve tulee usein ulkopuolisilta sidosryhmiltä, kuten pankilta tai verottajalta. **Riippumatta asiakkaiden erilaisista toimintatavoista, tilitoimiston tulee aktiivisesti tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja tarjota heille tietoa yrityksen taloudesta päätöksenteon tueksi.** (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

Järvenpää & Länsiluoto (2007) ovat kehittäneet tilitoimistolle käytännön neuvoja siitä, miten toimia kasvuhaluisten yritysten kanssa. Tärkeätä on tilitoimiston muuttamis- ja uudistumiskyky, koska jos ei pysty muuttamaan toimintaansa asiakasyrityksen liikevaihdon kasvaessa, asiakassuhde on vaarassa katketa. Tärkeää on myös tunnistaa asiakasyrityksen kasvuhalu, ja miettiä, pystyykö tilitoimisto vastaamaan nykyosaamisellaan uusiin palveluvaatimuksiin. Tilitoimiston tulee kyetä tarjoamaan uusia palveluja asiakkaalle, ja olla palveluntarjoamisessa aktiivinen. Asiakkaita olisi myös hyvä muistuttaa kasvun aiheuttamasta käyttöpääoman lisätarpeesta, sillä toimintaan sitoutuu rahaa, ennen kuin maksusuorituksia ilmaantuu. Tulisi myös osata varautua joissain tapauksissa asiakkuuden menettämiseen, sillä hyvistäkin toimista huolimatta asiakas voi haluta entistä paremmin johtamista avustavia laskelmia päätöksenteon tueksi, jolloin se voi alkaa itse hoitamaan myös lakisääteiset asiat. Tilitoimiston tulee valmentaa henkilöstöä jatkuvasti uusiin toimintamalleihin, ja kannustaa sekä tukea henkilöstöä toimintamallien omaksumisessa ja kehittämisessä.

2.4 Tulevaisuudennäkymät

Palkanlaskennan, muun henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon ulkoistamisprosentti vuonna 2007 oli alle 30. Tämän jälkeen on ennustettu taloushallinnon prosessien ulkoistamisen kasvavan rajusti lähivuosina, jopa sata prosenttia. (Lumijärvi 2007, 201.)

Tilitoimistoalan rakennemuutos merkitsee joidenkin aiempien toimintojen häviämistä, mutta myös uusia työtehtäviä tulee muutoksen johdosta. **Keskeinen tilitoimistojen toimintaan vaikuttava muutos on paperittomaan kirjanpitoon ja yleensä paperittomaan taloushallintoon siirtyminen.** Paperittomuus johtaa laskujen hyväksymiskierrätyksen huomattavaan nopeutumiseen. Suuret yritykset luovat painetta siirtyä paperittomaan kirjanpitoon sillä, että ne eivät halua enää pieniltäkään toimittajiltaan paperilaskuja, mutta toisaalta muutosta hidastaa se, että pienet asiakasyritykset eivät osaa hyödyntää tietotekniikan mahdollisuuksia. (Metsä-Tokila 2009, 41.)

Tietotekniikan kehityksen myötä ohjelmistoala kytkeytyy tilitoimistoalaan. **Yhä useammin hoidetaan laskutus, kirjanpito, tilinpäätös, raportoinnit sekä palkan-**

maksut sähköisesti. Myös sähköinen arkistointi yleistyy, mikä tarkoittaa sitä, että tilitoimisto säilyttää laskut ja kuitit koneellisessa muodossa asiakkaiden puolesta, ja tarjoaa niihin liittyviä hakuohjelmistoja. Kirjanpito on entistä vähäisemmin erillinen toimenpide, koska se syntyy automaattisesti muiden toimintojen yhteydessä. Jotkut tilitoimistot tarjoavat yrityksille normaalien tilitoimistopalveluiden lisäksi taloushallinto-ohjelmistojen vuokrausta. Tilitoimiston automatisoitu taloushallinto-ohjelmisto sekä tietojen siirron automatisointi yrityksen ja tilitoimiston välillä tarjoavat tilitoimistolle mahdollisuuden tarjota konsultointipalveluita yrityksille. (Metsä-Tokila 2009, 41; Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry 2010.)

Tietotekniikan kehityksen myötä tilitoimistoilla on mahdollisuus vastata myös suurten yritysten taloushallinnosta. Lähivuosina odotetaankin merkittävässä määrin suurten yritysten sekä nopeasti kasvavien yritysten taloushallinnon ulkoistamista. Yhä useammin tilitoimiston työntekijä työskentelee myös asiakasyrityksen sisällä. Todennäköisesti taloushallinnon palveluissa tapahtuu keskittymistä. Pientenkin tilitoimistojen pitäisi monipuolistaa toimintaansa selviytyäkseen. Yksi selviytymiskeino pienille toimistoille on erikoistuminen pieniin ammatinharjoittajiin, kuten partureihin ja taksiautoilijoihin. Suurten tilitoimistojen toiminta on jo lähellä tilintarkastustoimistojen toimintaa, kun ei oteta huomioon varsinaista tilintarkastustehtävää. Näin ollen edistyneimmät tilitoimistot ja tilintarkastajat kilpailevat taloushallinnon konsultoinnista ja yritysjärjestelyasioista. Tilitoimistojen asema on kilpailutilanteessa parempi johtuen taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvistä markkinoista, jotka ovat tilintarkastusmarkkinoita suuremmat. (Metsä-Tokila 2009, 42.)

Yritysten kasvu on tärkeä tekijä tulevaisuudessa koko Suomen valtion menestymisen kannalta. Se mahdollistaa muun muassa uusien työpaikkojen syntymisen sekä vientitulojen kasvun. Tilitoimiston asiakkaista suuri osa on pieniä, kasvavia yrityksiä. Yritysten kasvu aiheuttaa tilitoimistoille niin haasteita kuin mahdollisuuksiakin. Pienen yrityksen taloushallinnon tarpeet muuttuvat kasvun eri vaiheissa, ja kehittyvät kohti suuryrityksen tarpeita. (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

Haasteena taloushallinnolle on yritysten kannattavan kasvun turvaaminen. Se on yksi liiketoiminnan kulmakivistä. Jos yritys on nopeasti kasvava, mutta samaan aikaan heikosti kannattava, sen talous voi kehittyä nopeasti huonoon suuntaan. Talo-

ushallinnon tulee kyetä tuottamaan kuukausittain tietoa kustannusten sekä myyntituottojen kehittymisestä, jotta mahdolliset kannattavuuden ohjaustoimenpiteet voidaan tehdä ajoissa. On tärkeää pyrkiä tekemään ennen kasvuvaihetta riittävän tarkkoja ennakkolaskelmia kehityksestä, ja miettiä keinoja ja lähteitä, joilla kasvun vaatima rahoitus mahdollistetaan. Kehitystä valvotaan yleensä kassanseurannalla, joka toteutetaan pienissä yrityksissä usein tiliotteiden kautta. Kun yritys kasvaa, näin yksinkertainen menetelmä ei riitä, vaan tarvitaan tarkempaa tietoa asiakas- ja tuotekohtaisista kustannuksista, tuotoista, myyntisaamisista, ostoveloista sekä muista maksuun tulevista eristä. Kassanseuranta voidaan toteuttaa erillisjärjestelmien avulla. Kasvavat yritykset tarvitsevat erilaisia mittareita menestymisensä arviointiin. Usein yksinkertaiset ja helposti ymmärrettävät mittarit ovat parhaita toiminnan ohjauksen kannalta. (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

3 ULKOISTAMINEN

3.1 Yleistä

Ulkoistamisessa on kyse siitä, että yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Yrityksen sisällä lopetetaan ulkoistettava toiminto, ja jos toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, ne myydään. Joskus työntekijät siirtyvät ulkoistettavan toiminnon mukana. Ulkoistamiseen liittyy toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. Palvelun ostajan ja toimittajan välinen suhde voi perustua pelkästään sopimukselle, tai sen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Palvelun ostaja voi siis joko hankkia toiminnon markkinoilta ja lopettaa tietyn toiminnon sisäisesti, tai myydä liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja toimia tämän kanssa sopimuksen. (Kiiha 2002, 1-2.)

Vuonna 2007 suurin yksittäinen ulkoistamissopimustyyppi oli IT-palvelut, ja toiseksi suurin oli taloushallinnon prosessit. **Ulkoistamisen päätavoitteet painottuvat kustannussäästöihin, mahdollisuuteen keskittyä ydinosaamiseen sekä ulkoisen asiantuntemuksen hankintaan.** (KPMG Oy Ab 2007, 7,9.)

Ulkoistaminen on suuri muutos, joka vaikuttaa yrityksen eri osa-alueisiin, kuten strategiaan, prosesseihin ja kontroleihin. Muutoksen toteuttamisessa tärkeimmässä asemassa ovat ihmiset, jotka johtavat ja pitävät yllä tehokasta viestintää. Erityisesti ulkoistuksen strateginen tavoite on tärkeää kertoa asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä avoimesti ja selkeästi. (KPMG Oy Ab 2007, 16-17.)

3.2 Vaihtoehtojen vertailu

Esimerkiksi kirjanpitol palveluiden ostamista pohtiessa keskeinen mittari on kirjanpitoon kuluva aika. **Jos haluaa vapauttaa aikaansa omien palveluiden myymiseen, kannattaa tällöin ulkoistaa kirjanpito tilitoimistolle.** Toinen vaihtoehto on ulkoistaa vain osa toiminnoista, ja jättää itselle esimerkiksi laskuttaminen ja laskujen maksaminen. Tilitoimistot ovat tuotteistaneet huipputehokkaaksi palkanlaskennan, joten ulkoistamisen voi aloittaa myös palkanlaskennasta. Jos pieni yritys tekee kirjanpitoonsa itse, silloin ei synny kustannuksia, mutta omaa aikaa kuluu paljon, rahaa palaa järjestelmiin ja on vaikea pysyä ajan tasalla uusissa lakipykälissä. Jos taas pieni yritys ulkoistaa lakisääteisen kirjanpidon, säästyy aikaa ja vaivaa, raportit kulkevat ajallaan, viranomaisraportit hoidetaan yrityksen puolesta ja järjestelmät ovat ajan tasalla. Tällöin kuitenkin joutuu perehtymään raportteihin, koska ei ole itse käsittelemässä numeroita. Kirjanpidon rutiinit ovat tehokkaat, mutta talousohjausta ei peruspalveluun kuulu. Talousohjauskin voidaan toki ulkoistaa erikseen, jolloin rahankäyttö optimoidaan, saadaan ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseen, tiedetään koko ajan yrityksen taloudellinen tilanne ja osataan reagoida heti, kun jokin osa-alue ei ole kannattava. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että yrittäjä joutuu toimittamaan säännöllisesti myyntinsä tiedot ja joudutaan varaamaan aikaa säännöllisille tapaamisille. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009a.)

Accenture selvitti syksyllä 2006 pohjoismaisessa ulkoistamistutkimuksessa yritysten ulkoistamis palvelujen käyttöä. Tutkimus osoitti, että suomalaiset ovat innokkaita ulkoistajia. Suomalaisyriyksillä on huomattavasti enemmän ulkoistussopimuksia kuin muilla pohjoismaisilla yrityksillä. Lisäksi suomalaisyrityksillä on pitkä kokemus ulkoistamisesta. 80 % nykyisistä suomalaisista ulkoistajista on ulkoistanut toimintojaan

jo viisi vuotta. Suomalaisyrietykset hakevat toimintaansa kiinteiden kustannusten vaihtamista muuttuviksi ja joustoa. (Lumijärvi 2007, 199-200.)

Ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, kun organisaatio voi saada ulkoistamispalvelun helposti, kilpailukykyiseen hintaan sekä sisällöltään tasalaatuisena. Nykyään useat palvelut, kuten palkkahallinnon palvelut, ovat pitkälle tuotteistettuja, joten palkkahallinnon ulkoistuspäätöstä ei voi pitää samalla tavalla strategisena kuin vielä kolmisenkymmentä vuotta sitten. Teknologian kehittyminen on johtanut siihen, että markkinoilla on saatavilla paljon eri aloille erikoistuneita palveluntarjoajia. Kun markkinoilla on useita esimerkiksi tilitoimistopalveluja tarjoavia yrityksiä, ja toimialalla on jo aikaisemmin toteutettu vastaavia ulkoistuksia, ulkoistusratkaisu ei tällöin ole strateginen tai edes välttämättä taktinen, vaan lähinnä rutiiniratkaisu. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21-23.)

Ajankohtaisena aiheena on ollut yritysten keskittyminen ydinosaamisensa hoitamiseen mahdollisimman tehokkaasti, jolloin tulee esille kysymys siitä, onko taloushallinto yrityksen aputoiminto vai ydinosaamista. Monissa, erityisesti pienissä yrityksissä, taloushallinnon lakisääteiset tehtävät on ulkoistettu tilitoimiston tehtäväksi, jolloin taloushallinto on selkeästi ajateltu olevan aputoiminto. (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

Yrityksen koko ja kasvuvauhti vaikuttavat siihen, millaisista palveluista yritys hyötyy. Esimerkiksi sähköisestä laskutuksesta on hyötyä vasta, kun lähettää kymmeniä laskuja kuukaudessa. Aloittavalle yritykselle yleensä riittävät kirjanpidon peruspalvelut, kun taas vakiintunut tai kasvuhaluinen yritys aiheuttaa suurempia vaatimuksia tilitoimistolle, kuten edellä jo mainittiinkin. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009a.)

Kun ulkoistettu taloushallinto toimii hyvin, se tarjoaa yritykselle suurta tukea yrityksen johtamisessa ja yrittäjä voi tällöin luottaa tilitoimiston tukeen. Yrittäjä voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja luottaa talouden pysyvän kontrollissa. (Järvenpää & Länsiluoto 2007.)

3.3 Ulkoistamispäätös

Ennen päätöstä yritysten tulee punnita ulkoistuksen tuomat konkreettiset hyödyt. Ulkoistustoimeksiannon kannattavuuden selvittämisessä on usein järkevää käyttää ulkopuolista apua. Moni pienempi yritys joutuu toteamaan, että oma toiminta ei ole riittävän laajaa, jotta ulkoistaminen kannattaisi. Muita ulkoistamisen esteitä saattaa olla esimerkiksi työntekijöiden irtisanomisen välttäminen. (Lumijärvi 2007, 200.)

Yritysstrategisesta näkökulmasta tarkastellessa tulee esille kaksi asiaa, jotka vaikuttavat eniten ulkoistamispäätöksen tekoon. Ensimmäinen asia on pyrkiä siirtämään riskejä sinne, missä niitä ennakoidaan, ehkäistään ja hallitaan parhaiten. Toinen asia on strategisen joustavuuden ja reagoitiherkkyuden parantamisen tavoittelu, joka voidaan saavuttaa vähentämällä sitoutumista kiinteisiin laitoksiin, ratkaisuihin, henkilöryhmiin ja omaisuuseriin. Ensimmäisen seikan riskeillä tarkoitetaan fyysisiä, oikeudellisia tai taloudellisia riskejä. Vahvin taloudellinen vaikutin ulkoistamiseen on kustannustehokkuuden parantaminen. Toiminnot kasautuvat niitä tehokkaimmin suorittaviin, erikoistuneisiin yrityksiin. Tällöin on tosin tyydyttävä standardoituun palveluun. **Ulkoistuksen seurauksena syntyy palveluostaja oman henkilöstön palkkakustannuksen sijaan, jolloin kiinteät kustannukset siirtyvät muuttuviksi kustannuksiksi. Tällöin yrityksen tulos ei ole yhtä haavoittuva kausivaihteluille tai yllättäville myynnin ja kysynnän alenemisille.** Muita ulkoistamiseen liittyviä vaikuttimia ovat henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet, sekä asiakas- ja laatuvaikuttimet. Usein esimerkiksi palkkahallinnon tehtävien kohdalla organisaatio on haluton panostamaan oman osaamisen kehittämiseen, joten ulkoistaminen on ainoa järkevä ratkaisu hoitaa palkkahallinto. Toiminnon ulkoistamiseen voi vaikuttaa myös esimerkiksi asiakasvaatimusten edellyttämän laadun varmistaminen (Kiiskinen ym. 2002, 83-86.)

Ilman perusteellista selvitystä yrityksen ei kannata lähteä ulkoistamaan toimintojaan. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, mutta vaikeaa osittain organisaatioiden rajallisesta kokemuksesta johtuen. Tästä huolimatta vain pieni osa käyttää hyväkseen ulkopuolista apua, kun tekee ulkoistussopimusta. Useinhan asiakas on ensimmäistä kertaa ostamassa palvelua ja palveluntoimittaja on taas tyypillisesti kokenut, joten ulkopuolista apua olisi hyvä käyttää. Kun syyt on selvitetty, ulkoistaminen on hyvin käyttökelpoinen työkalu. (Lumijärvi 2007, 205, 210; KPMG Oy Ab 2007, 10.)

Kun laaditaan sopimusta, tilitoimiston ja asiakasyrityksen on ymmärrettävä liiketaloudelliset tavoitteet ja se, mihin sopimuksella ja kumppanuussuhteella pyritään. Tämä nopeuttaa neuvotteluprosessia. Tärkeimpiä ominaisuuksia hyvälle sopimukselle on selkeys. Sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet on syytä dokumentoida, sillä vuosien kuluessa alkuperäisen sopimuksen tekijöistä ei välttämättä enää kukaan ole toiminnassa mukana. Hyvä sopimus tehdään niin, että molemmat osapuolet ovat siihen tyytyväisiä. Sopimuksen tulee olla niin pitkä, että toiminnan pitkäaikainen kehittäminen on mahdollista. Kokeneet ulkoistajat hakevat joustoa, osaamista ja pitkäaikaista liiketoiminnan lisäarvoja kustannusetujen lisäksi, kun taas kokemattomamat ulkoistajat hakevat lyhytaikaisia hyötyjä ja välittömiä kustannuksia. (Lumijärvi 2007, 213-214.)

Sopimuksen tekohetkellä hyvältä tuntuva sopimus voi osoittautua myöhemmin huonoksi. Jos sopimuskumppanit eivät pysty kehittämään suhdettaan niin että molemmat ovat tyytyväisiä, voidaan joutua irtisanomaan sopimus. Toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia koskee irtisanomisvapaus, jolloin sopimuksen voi purkaa, jos esimerkiksi haluaa muuttaa toimintastrategiaansa. Määräaikaisen sopimuksen irtisanomisoikeus on sen sijaan hyvin rajattu. Silloin sopimusta ei voida päättää irtisanomalla, paitsi jos näin ovat sopimuskumppanit sopineet. (Kiiha 2002, 113-114.)

Jos yritys päättää ostaa taloushallintopalvelunsa auktorisoidulta tilitoimistolta, se saa allekirjoitettavakseen virallisen toimeksiantosopimuksen. Palveluiden ostaminen auktorisoidulta tilitoimistolta on turvallista, koska virallisessa toimeksiantosopimuksessa on listattu tarkkaan, millaisten palveluiden toimittamisesta yritys sopii tilitoimiston kanssa. Sopimuksessa käydään läpi myös molempien osapuolten vastuut ja velvollisuudet. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b.)

Strategiset muutokset organisaatiossa saattavat joskus johtaa aiemmin ulkoistetun, uudessa tilanteessa kriittiseksi ja ydinosaamiseksi arvioidun palvelun kotiuttamiseen. Ulkoistaminen ei ole mikään itseisarvo, vaan sen taustalla tulee olla yrityksen strategiset tavoitteet sekä pyrkimys keskeisten menestystekijöiden toteutumiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 81-82.)

Suomen Taloushallintoliitto ry (2009b) on laatinut tarkistuslistan taloushallinnon ulkoistajalle. Ulkoistajan tulisi käydä läpi palvelukokonaisuuksia ja miettiä, mitkä ovat yritykselle tärkeitä palveluita. Yrityksen tulee ottaa huomioon, onko tilitoimisto auktorisoitu. Lisäksi yrityksen tulee miettiä tilinpäätöksiin, verotukseen, yhtiöasioihin sekä palkanlaskentaan liittyviä asioita, kuten veroilmoitusten laatimista, yhtiöraakenteen suunnittelua sekä palkanlaskennan hoitamista. Myös varastovalvonta- ja hallinta, analysointi ja ennustaminen, verkkolaskut, myynti- ja ostolaskut, budjetointi, raportointi, kassavirtalaskelma sekä tuote-, rahoitus- ja investointilaskenta ovat asioita, jotka yrityksen pitää ottaa huomioon ennen sopimuksen tekoa.

Markkinoilla on myös tilitoimistoja, jotka vuokraavat yrityksille taloushallinto-ohjelmistoja, joita kutsutaan ASP-palveluksi tai sähköiseksi taloushallinnoksi. Taloushallinto-ohjelmistojen vuokraamisessa on kyse siitä, että tilitoimisto tarjoaa yritykselle käyttöoikeuden ohjelmistoon ja sen osiin, ja vastaa laitteistojen ja ohjelmistojen hallinnoinnista. Tilitoimisto vastaa myös tietoturvasta, tietotekniikasta, ohjelmiston ja palvelimen toiminnasta sekä ylläpidosta. Yritys voi käyttää ohjelmistoa Internetin kautta, tai yrityskohtaisen verkon välityksellä. Tällainen tilitoimistojen tarjoaman ratkaisun käyttöönotto on yrityksille helppoa ja nopeaa, koska se ei vaadi erityisinvestointeja laitteistoihin, ohjelmistoihin tai palvelimeen. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry 2010.)

3.4 Hyödyt ja haitat

KPMG Oy Ab:n (2007, 10) teettämän tutkimuksen mukaan yksi kymmenestä organisaatiosta on harkinnut kotiuttavansa jo ulkoistetun toiminnon joko kokonaan tai osittain. Tämä selittyy muun muassa sillä, että yritys on havahtunut ulkoistavansa liikaa ja siten oma kontrolli on heikentynyt. **Ulkoistaminen on jatkuvaa hyötyjen ja haittojen yhteensovittamista, joten on tärkeää löytää oikea tasapaino.**

Ulkoistamisen hyötyjä saavutetaan strategisilla alueilla ja operatiivisessa toiminnassa. Strategisella alueella tarkoitetaan muun muassa yrityskuvaa sekä tuote- ja asiakasvalikoimaa, ja operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan muun muassa kustannustehokkuutta ja laadukkuutta. Hyödyt tuovat lisäarvoa: asiakastyytyvyyttä, arvok-

kaampia tuotteita ja palveluita sekä kohonnutta omistaja-arvoa. KPMG:n teettämän tutkimuksen mukaan **merkittävimmät syyt hyötyjen saavuttamiselle ovat ulkoistamisen huolellinen suunnittelu ja valmistelu, kuten hyvin määritelty ulkoistettava toiminta sekä selkeät tavoitteet.** (Kiiskinen ym. 2002, 86-87; KPMG Oy Ab 2007,12)

Ulkoistamisella on oma roolinsa myönteisen yrityskuvan luomiseksi, kun yritys tuo julkisuuteen yhteistyökumppaneitaan, jotka yhdistetään laatuun tai menestykseen. Näin yritys vahvistaa sekä omaansa, että tuotteidensa imagoa. Ulkoistaminen mahdollistaa myös resurssien vapauttamisen. Kun ulkoistaa toimintoja, joissa ydinosaamista ei käytetä, **vapautetaan aikaa, työtiloja, ihmisiä sekä koulutuspanostuksia ydinosaamisten kehittämiseen.** Lisäksi johtamisen painopiste voidaan siirtää ydin-toimintoihin ja óosaamisiin, kun siirretään tietyt toiminnot kyseiseen palveluun erikoistuneelle ammattilaiselle. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Ulkoistaminen mahdollistaa uusia markkina-alueita, asiakasryhmiä ja asiakkaiden tunnistamista ja tavoittamista. Kun verkostoituu palvelutoimittajien kanssa, se voi tuoda mukanaan uusia yhteyksiä ja kanavia. **Ulkoistaminen tuo mukanaan myös toiminnalliset parannukset,** kuten nopeuden ja täsmällisyyden sekä virheettömyyden ja tuottavuuden. Yleisimpiä ulkoistamisen vaikuttimia on kustannustehokkuuden parantaminen, joka on mahdollista saavuttaa palveluntarjoajan paremman tuottavuuden ansiosta. Tuottavuus on usein parempi kehityspanostuksen sekä ammattitaidon johdosta. Ulkoistamispalveluita käyttävän yrityksen lisäetuna on usein se, että toiminnon kustannuserät siirtyvät kiinteistä muuttuviin kustannuksiin. Kustannustaso on helpompi sopeuttaa palvelun tarvetta vastaavaksi, jolloin syntyy pitkän aikavälin kustannussäästöjä. Joskus ulkoistamisen keskeinen tavoite voi olla pääomien vapauttaminen. Esimerkiksi kuljetustoimintojen ulkoistamisen seurauksena yleensä siirretään kuljetuskalusto kuljetusyrityksen taseeseen. Pääomien vapauttaminen parantaa yrityksen taloudellisia tunnuslukuja. (Kiiskinen ym. 2002, 88, 90-92.)

Myös henkilöstö- ja osaamiskysymykset ovat usein ulkoistamispäätöksen taustalla. Usein yrityksen turvautuvat ulkopuolisen erityisosaamisen käyttöön toiminnon ulkoistamisen avulla. Tällöin voidaan hyödyntää omaa erityisosaamista paremmin, ja keskittyä henkilöstön motivointiin ja urakehitykseen. Niissä yrityksen yksiköissä,

joissa on keskitytty ydinosaamiseen, on myös uramahdollisuuksia ja arvostusta. (Kiiskinen ym. 2002, 92, 94.)

Jos yritys ottaa käyttöönsä edellä mainitun tilitoimistojen tarjoaman ohjelmistonvuokrauspalvelun, on tilanne ihanteellinen yhteistyön ja ohjelmistojen yhteentoimivuuden kannalta. Molemmilla osapuolilla on saatavilla reaaliaikainen tieto taloushallinnosta, koska ratkaisun automatisoidut toiminnot mahdollistavat entistä ajantasaisemman raportoinnin. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry 2010.)

Hyötyjen toteutumisessa on omat riskinsä. **Esimerkiksi liiallinen riippuvuus palveluntoimittajaan, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset sekä sisäinen vastarinta ovat riskejä, jotka vaarantavat hyötyjen tavoitteiden saavuttamisen.** Palvelua ostavassa yrityksessä on usein liiankin helppoa tukeutua tuttuun toimittajaan, kun harkitaan muiden toimintojen ulkoistamista, jolloin voidaan valita toimittaja vastoin sovittuja yleisiä valintakriteerejä. Tällöin yhden toimittajan asema voi kasvaa liian hallitsevaksi, ja palveluita ostavan yrityksen muutosvalmius heikkenee sekä kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Myös joustavuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin voi heikentyä. Palvelun ostaja ei voi paljoa vaikuttaa toimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä vaikeuttaa sopeutumista omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin, uusiin tarpeisiin. Palveluita ostavan yrityksen tulee ennakoida nämä riskit jo palvelusopimusta laadittaessa, eli sopimukseen on sisällytettävä muutoksiin ja laajennuksiin varautuminen. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96.)

KPMG:n teettämän tutkimuksen mukaan **hyötyjen toteutumatta jäämisen taustalla on ulkoistamiskumppanuuden johtamisen puutteet.** Johtaminen on kehittymätöntä, ja ulkoistuksen onnistuminen on sattumanvaraista. Jos toimintaa ei kehitetä, hyötyjä on mahdotonta saavuttaa. Outi Kokon (2010) artikkelin mukaan hankaluudet liittyvät usein sopimukseen: palvelun sisällöstä ja laadusta ei sovita riittävän tarkasti ja totuudenmukaisesti. (KPMG Oy Ab 2007, 12; Kokko 2010.)

Palvelun ostaja ei aina tunne palvelumarkkinoita, joten kilpailukykyisten ehtojen määrittäminen voi olla vaikeaa. **Ulkoistaminen voi näin aiheuttaa ennakoitua korkeammat kustannukset.** Kustannukset voivat olla ennakoitua suuremmat myös

palvelun siirrossa, kuten siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset ja muut kulut, sekä ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat suorat jatkuvat kustannukset. Ulkoistettavan toiminnon kytkennät ja vaikutukset organisaation muihin toimintoihin voivat myös olla kustannushyötyjen toteutumisen vaarantava tekijä. Esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamisen seurauksena muun muassa työsuhteiden perustietoja joudutaan joskus kirjaamaan kahteen kertaan kahdessa paikassa, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia. Tietojärjestelmien automatisoitu tiedonsiirto ratkaisee osittain ongelman, mutta siitäkin syntyy omat kustannuksensa. Joskus yritys on unohtanut miettiä, mistä säästöt voisivat tulla: jos ulkoistetaan toimintoja, mutta sama henkilöstö jatkaa silti työn tekemistä ulkoistettuna, ei säästöjä voi syntyä. Pitää kehittää uusi strategia ja tehdä asioita uudella tavalla, jotta kustannussäästöjä syntyisi. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97; Kokko 2010)

Palvelun ostajan ja toimittajan toimintatavat ja kulttuurit voivat poiketa suurestikin toisistaan, joten ulkoistamisprosessi tulisi suunnitella niin, että sidosryhmät osallistetaan jo varhaisessa vaiheessa. Yrityksessä, jossa toimintoa ollaan ulkoistamassa, voi olla myös työntekijöitä jotka vastustavat ulkoistamista. He saattavat tuntea asemansa ja tulevaisuutensa uhatuksi. Muutoshallinnan tuleekin olla siksi oikein ajoitettua, ammattimaista ja johdonmukaista. (Kiiskinen ym. 2002, 97-98.)

Päivittäisiä ongelmia jo ulkoistetussa palvelussa voivat olla tiedonhallinta, viestintäkatkot ja óongelmat sekä ulkoistuskumppaneiden keskinäinen kilpailu. Vakioraportoinnin lisäksi tulee ylläpitää säännöllisiä arviointeja laadusta ja toiminnasta sekä ideoida kehittämistoimenpiteitä ja vaihtaa ajatuksia strategisista näkemyksistä ja suunnitelmista. (Kiiskinen ym. 2002, 98-99.)

Esimerkiksi taloushallintopalveluiden ostajan kannattaa seurata palvelun laatua, jotta voitaisiin mitata tilitoimiston onnistumista ja tarttua ongelmakohtiin: tapahtuvatko kaikki asiat ajallaan? Onko kirjanpitäjä huolehtinut kaikista sovituista asioista? Ovatko raportit helppolukuisia, ja lähtevätkö myyntilaskut sovituksen ajan mukaan asiakkaille? Tekeekö tilitoimisto tehokkaasti ja täsmällisesti työnsä? (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b.)

Taloushallintopalveluiden ostajan pitää kuitenkin muistaa, että tilitoimisto ei pysty estämään yrityksen myynnin tai kassavirran ehtymistä, jos liiketoiminnassa on ongelmia. Suurin vastuu yrityksen taloudessa on aina yrittäjällä itsellään, koska ilman myyntiä ei tilitoimisto voi vaikuttaa toiminnan vakauttamiseen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009a.)

4 CASE: RANTALAINEN & REKOLA-NIEMINEN OY

Työni toimeksiantaja on Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy. Se on vuonna 1977 perustettu, Järvenpäässä sijaitseva auktorisoitu tilitoimisto, ja Rantalainen Oy IA International ó tilitoimistokonsernin tytäryhtiö. Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy tarjoaa yrityksille yrityksen perustamiseen, kirjanpitoon, palkanlaskentaan, reskontran hoitoon sekä verotukseen liittyviä palveluja.

Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n toimitusjohtaja Leena Rekola-Nieminen ehdotti kirjanpidon ja palkanlaskennan ulkoistamiseen liittyvää aihetta työlleni. Näin saataisiin arvokasta tietoa tilitoimiston palveluista ja asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä tilitoimiston palveluihin.

Lähetin 15 kyselyä (liite 1) eri yhtiömuodon edustajille: toiminimille, kommandiittiyhtiöille, osakeyhtiöille, yhdistyksille sekä säätiöille. Vastanneiden yritysten liikevaihdot olivat noin 70 000 ó 6 miljoonaa euroa vuodessa, eli vastanneet edustavat pieniä sekä keskisuuria yrityksiä. Vastaajien määrä jäi kyselyssä hieman odotettua vähäisemmäksi, sillä kyselyyn vastasi 8 yrityksen edustajaa. Vastausprosentti oli tällöin 53 %.

Tutkimuksen perusjoukosta eli Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n asiakkaista valittiin vastaajat ositettua otantamenetelmää käyttäen, jolloin eri kirjanpitäjien asiakkaiden edustus voitiin taata. Ensin arvottiin viisi kirjanpitäjää yksinkertaisella satunnaisotannalla, jonka jälkeen jokaisen valituksi tulleen kirjanpitäjän asiakkaista arvottiin kolme asiakasta otokseen.

Kysely sisälsi sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Kaikkien monivalintakysymysten perään jätettiin tilaa myös mahdollisille lisäkommenteille. Avoimien kysymysten ja lisäkommenttimahdollisuuden oli tarkoitus avata vastaajien ajatuksia enemmän ja antaa syvyyttä vastauksiin. Kaikki vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti ja nimettöminä.

4.1 Suoritettu kysely ja sen tulokset

4.1.1 Tärkeimmät syyt ulkoistaa taloushallinto

Yritykset haluavat keskittyä ydinosaamisensa hoitamiseen ja jättää aputoiminnot ulkoistajayrityksen hoidettavaksi. Kysyin tilitoimiston asiakkailta, mitkä olivat heidän tärkeimmät syyt ulkoistaa yrityksensä taloushallinto. Tähän kysymykseen sain seitsemän vastausta.

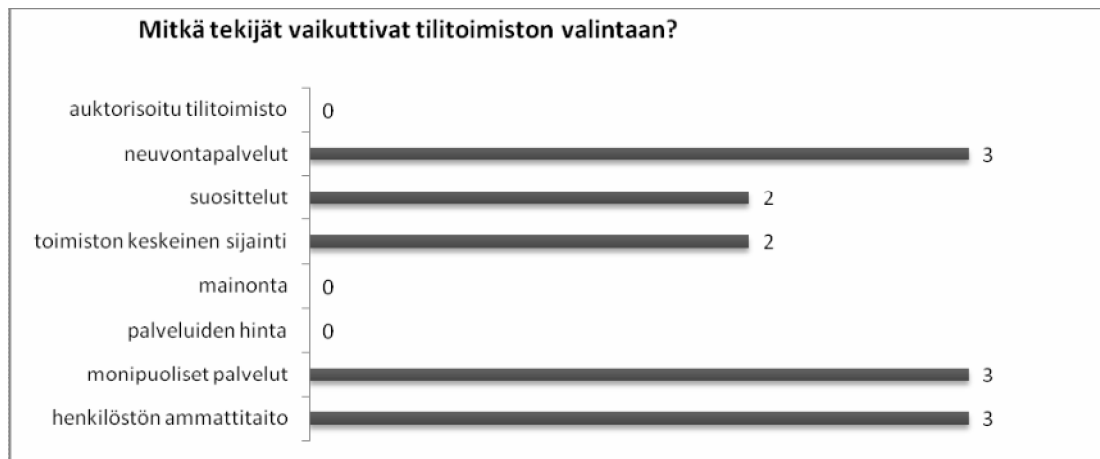


Kuvio 1. Tärkeimmät syyt ulkoistaa taloushallinto

Kaikkien seitsemän vastaajan tärkeimpiä syitä ulkoistaa yrityksen taloushallinto oli keskittyminen omaan ydinosaamiseen. Kolme vastaajaa seitsemästä piti tärkeimpinä syinä myös tehokkuutta sekä sitä, että henkilöstöllä ei ole valmiuksia hoitaa taloushallintoa. Yksi vastaajista piti myös laatua yhtä tärkeimmistä syistä. Kukaan vastaajista ei pitänyt tärkeänä syynä kustannussyitä, ja Accenturen vuoden 2006 pohjoismaisen ulkoistustutkimuksenkin mukaan vasta neljänneksi tärkein ulkoistamissyynä on kustannusten alentaminen. (Lumijärvi 2007, 205, 210.)

4.1.2 Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät

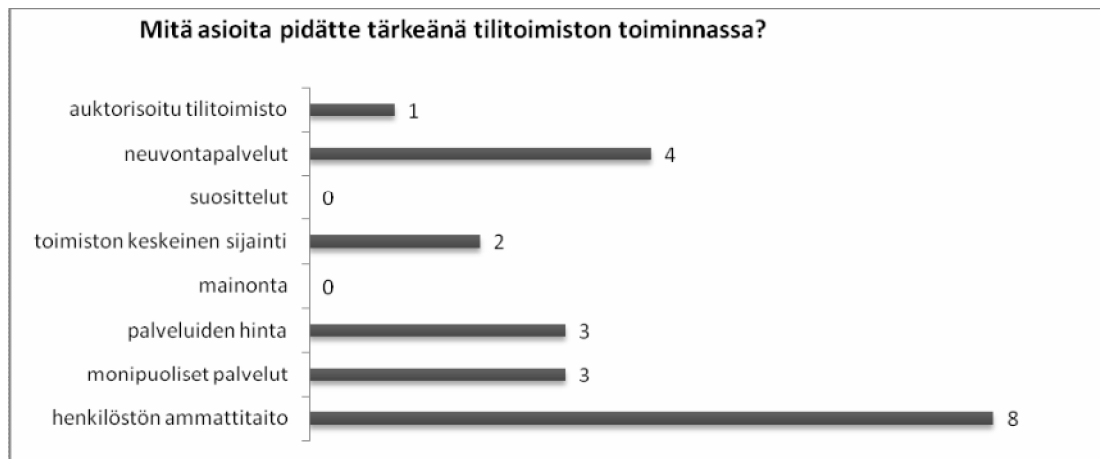
Yritysten tulisi käydä läpi eri tilitoimistojen palvelukokonaisuuksia ja miettiä itselle tärkeimmät palvelut ja tekijät, jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan. Tulisi myös ottaa huomioon, onko tilitoimisto auktorisoitu, jolloin käytetään virallista sopimusmallia. Kysyin tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä tärkeitä asioita tilitoimiston toiminnassa.



Kuvio 2. Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät

Kahdeksasta vastaajasta kolme oli sitä mieltä, että henkilöstön ammattitaito, monipuoliset palvelut sekä neuvontapalveluiden tarjonta vaikuttivat tilitoimiston valintaan. Myös suosittelut sekä toimiston keskeinen sijainti vaikuttivat kahden vastaajan mukaan tilitoimiston valintaan. Kenenkään mielestä ei ollut merkitystä sillä, onko tilitoimisto auktorisoitu. Myöskään mainonta tai palveluiden hinta eivät vaikuttaneet tilitoimiston valintaan.

Tilitoimiston toiminnassa tärkeänä asiana kaikki kahdeksan vastaajaa pitivät henkilöstön ammattitaitoa. Perinteisesti henkilöstön ammattitaito on liittynyt laskentaan ja ohjeistukseen, mutta nykyään henkilöstöltä edellytetään myös esimerkiksi prosessien kokonaisymmärrystä, asiakasvalmiuksia sekä konsultointitaitoja. Kahdeksasta vastaajasta neljä pitää tärkeänä neuvontapalveluita, sekä kolme pitää tärkeänä monipuolisia palveluita. Kolme vastaajaa pitää tärkeänä myös palveluiden hintaa, vaikkei sitä pidetty tilitoimiston valintaan vaikuttavana tekijänä. Kaksi vastaajista pitää tärkeänä toimiston keskeistä sijaintia, ja yksi sitä, että tilitoimisto on auktorisoitu.



Kuvio 3. Tärkeät asiat tilitoimiston toiminnassa

4.1.3 Lisäpalvelun tarve

Taloushallintoala muuttuu samalla, kun tietotekniikka kehittyy ja pääomamarkkinat aktivoituvat sekä globalisoituvat. Tilitoimistojen neuvonta- ja analysointipalvelujen merkitys kasvaa, ja tehtävät liittyvät yhä enemmän yritysjohton tukemiseen, kilpailukyvyyn ylläpitämiseen sekä juridiseen konsultointiin ja veroneuvontaan. Kysyin tilitoimiston asiakkailta, mitä lisäpalvelua he kaipaivat peruspalveluiden lisäksi. Peruspalveluilla tarkoitan tässä kirjanpitoa, palkanlaskentaa, tilinpäätöksen tekoa, veroilmoituksen laadintaa ja kausiveroilmoitusten laadintaa.



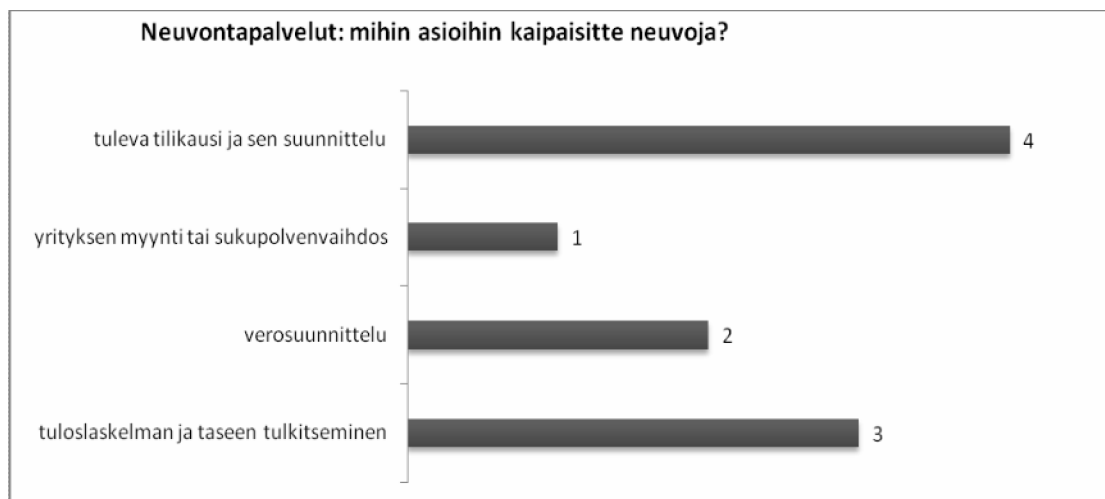
Kuvio 4. Lisäpalvelun tarve

Jopa seitsemän vastaajaa kahdeksasta kaipaisi peruspalveluiden lisäksi jotain muuta palvelua. Vastaajista neljä on kiinnostunut tilinpäätöksen analysointipalvelusta, sekä kolme haluaisi ohjeistusta yritystoimintansa pyörittämiseen. Kaksi vastaajista kaipaisi verosuunnittelu- ja verolaskelmapalvelua. Yksi vastaajista oli kiinnostunut myös paperittomasta, sähköisestä kirjanpidosta, konsultointi- ja neuvontapalvelusta, rahanliikenteen hoitamisesta sekä osto- ja myyntireskontran käytöstä.

Vain yksi kyselyyn vastanneista ei kokenut tarpeelliseksi saada lisäpalveluita. Kysyin, miksi lisäpalvelua ei tarvita. Vastaaja mainitsi lisäpalveluiden tarpeen tulevan ajankohtaiseksi vasta seuraavassa kasvuvaiheessa.

4.1.4 Neuvontapalvelut

Koska tilitoimistojen neuvonta- ja analysointipalveluiden tarve kasvaa, kysyin tarkennusta asiakkaiden tarpeista neuvontapalveluihin. Kysyin, mihin asioihin asiakkaat kaipaisivat neuvoja.



Kuvio 5. Neuvontapalveluiden tarve

Neljä vastaajaa kahdeksasta kaipaisi neuvoja tulevaan tilikauteen ja sen suunnitteluun, ja kolme vastaajaa kaipaisi neuvoja tuloslaskelman ja taseen tulkitsemiseen. Edellisessä kysymyksessä kukaan ei kokenut tarvitsevansa lisäpalveluna budjettien tekoa. Tästä voisi päätellä, että asiakkaat haluavat enemmänkin ulkoiseen laskentaan liittyvää suunnittelua eli verotuksellista suunnittelua, kuin sisäiseen laskentaan liitty-

vää budjetointia. Kaksi kaipaisi apua verosuunnittelussa, ja yksi vastaajista toivoisi saavansa neuvoja yrityksen myyntiin tai sukupolvenvaihdokseen liittyviin asioihin.

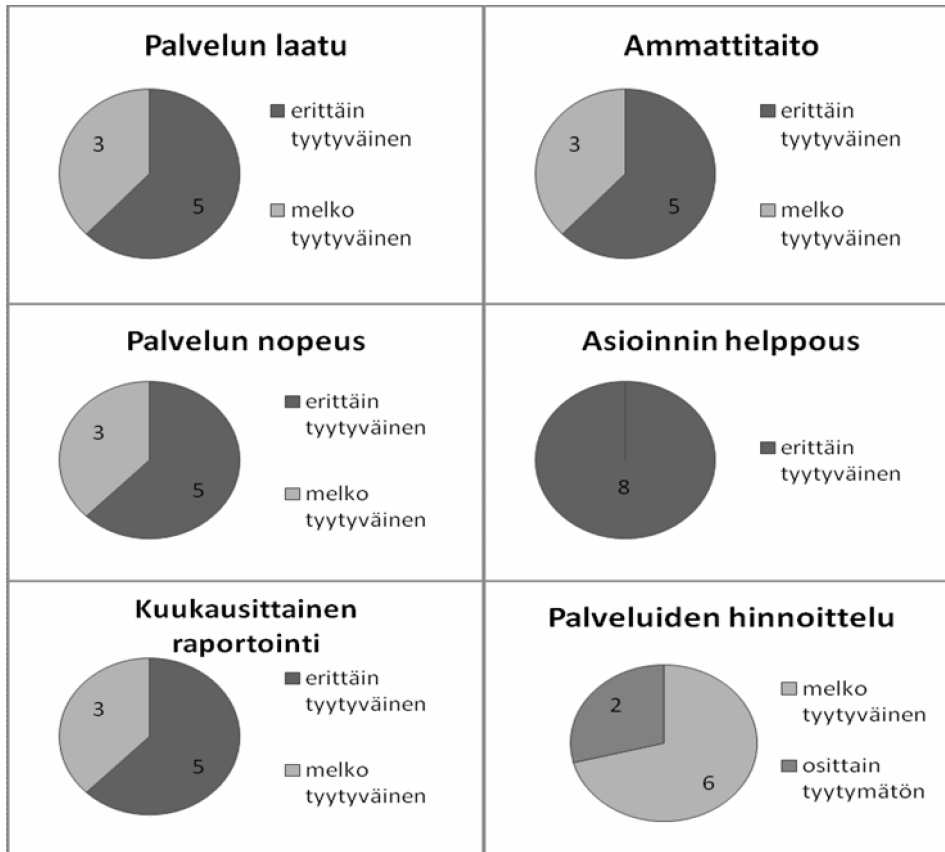
4.1.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden kartoittaminen on olennainen osa tutkimusta, jossa tavoitteena on selvittää taloushallinnon ulkoistamisen syitä, hyötyjä ja mahdollisia ongelmia tilitoimistopalvelujen edelleen kehittämistä varten. Kysyin, ollaanko seuraaviin tilitoimiston toimintaan liittyviin asioihin tyytyväisiä vai tyytymättömiä: palvelun laatuun, ammattitaitoon, palvelun nopeuteen, asioinnin helppouteen, kuukausittaiseen raportointiin sekä palvelujen hinnoitteluun. Asiakastyytyväisyys ó osioon vastaajat olivat lisänneet monivalintavastausten lisäksi myös joitakin lisäkommentteja.

Palvelun laatuun oltiin erittäin tai melko tyytyväisiä. Erittäin tyytyväisiä oli viisi vastaajaa kahdeksasta, ja melko tyytyväisiä oli kolme vastaajaa. Myös ammattitaitoon oltiin erittäin tai melko tyytyväisiä, viisi vastaajaa kahdeksasta oli erittäin tyytyväisiä ja loput melko tyytyväisiä. Tyytyväisyyden perusteena oli se, että on turvallista antaa asiat asiantuntijoiden hoidettavaksi jos ei itse osaa.

Palvelun nopeuteenkin oltiin tyytyväisiä. Viisi vastaajaa kahdeksasta oli erittäin tyytyväisiä, ja kolme melko tyytyväisiä palvelun nopeuteen. Yksi vastaaja mainitsi, että veromaksuasiat on hoidettu ajoissa, ja tämän takia hän oli tyytyväinen palvelun nopeuteen. Asioinnin helppouteen olivat kaikki kahdeksan vastaajaa erittäin tyytyväisiä. Yksi vastaajista kirjoitti: ötoimisto on lähellä, siinä on helppo asioida työpäivän aikanakinö.

Kuukausittaiseen raportointiin oltiin myös tyytyväisiä. Erittäin tyytyväisiä oli viisi vastaajaa kahdeksasta, ja melko tyytyväisiä kolme vastaajaa. Sen sijaan palveluiden hinnoitteluun oltiin melko tyytyväisiä tai osittain tyytymättömiä. Kahdeksasta vastaajasta kuusi oli melko tyytyväisiä, ja kaksi osittain tyytymättömiä. Vastauksia perusteltiin siten, että hinnoittelu on jokseenkin liian korkea, ja että vertailutietoa ei ole, mutta hinnoittelu on tuntunut kohtuulliselta.



Kuvio 5. Asiakastyytyväisyys

4.1.6 Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisen avulla yritys voi saavuttaa paljon hyötyjä, kuten yrityskuvan parantamisen, tuotevalikoiman parantamisen, kustannustehokkuuden ja laadukkuuden. Hyödyt saavat aikaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja arvokkuutta tuotteelle ja yritykselle. Tietysti ulkoistaminen mahdollistaa myös resurssien vapauttamisen, jolloin jää aikaa ydinosaamiseen. Kun henkilöstö tekee sitä mitä osaa, voidaan hyödyntää paremmin omaa erityisosaamista ja olla luottavaisin mielin siitä, että taloushallinto on ulkopuolisten erityisosaajien hallinnassa. Kysyin tilitoimiston asiakkailta taloushallinnon ulkoistamisen hyödyistä. Kysymys oli avokysymys, koska halusin saada vastaajien ajatuksia laajasti esille tutkimukseni pääongelmaan eli taloushallinnon ulkoistamisen hyötyihin ja haittoihin.

Vastaukset viittasivat kaikki siihen, että taloushallinnon ulkoistamisen hyötynä nähdään ensisijaisesti resurssien vapauttaminen, jolloin aikaa jää ydinosaamiseen. Ajan tehokas käyttö ja ydinosaamiseen keskittyminen ovat hyötyjä, joita ei saavuteta muuten kuin ulkoistamalla. Vastauksissa tuli myös esille hyötynä ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen, jolloin voi luottaa siihen että taloushallinto on hallinnassa ilman että itse täytyisi siihen perehtyä: öTaloushallinto on hyvä ulkoistaa sinne, missä on osaamistaö. Myös lakisääteiset asiat tulee jokaisen yrittäjän hoitaa huolella, mihin yksi vastaajista viittasi näin: öAsiat menee kirjanpidollisesti oikein ja esim. alv-maksut menee kuten pitääkinö.

4.1.7 Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät ongelmat

Kysyin taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisista ongelmista myös avokysymyksellä, toivoen saavani erilaisia ajatuksia koetuista haitoista. Taloushallinnon, niin kuin muidenkin toimintojen ulkoistamisessa on aina oma riskinsä, kuten joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset sekä liiallinen riippuvuus palveluntoimittajaan. Myös päivittäisiä ongelmia jo ulkoistetussa palvelussa voi esiintyä, kuten viestintäkatkoja tai tiedonhallinnan puute.

Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että mitään mainittavaa ongelmaa ei ainakaan tähän asti ole huomattu: öEi ainakaan vielä mitään erityistä ongelmaaö. Ainut ongelma, mikä kävi ilmi, oli kustannusten viime vuosien merkittävä kasvu. Kustannusten kasvu voi johtua esimerkiksi siitä, ettei kilpailukykyisiä ehtoja ole osattu määritellä, tai siitä, että yritys on kasvanut jolloin palveluntarvekin on kasvanut.

4.2 Yhteenveto tutkimustuloksista

Vastauksista kävi ilmi, että tärkeimpiä syitä ulkoistaa yrityksen taloushallinto oli keskittyminen omaan ydinosaamiseensa. Seitsemän vastaajaa oli tätä mieltä. Kolme vastaajaa piti tärkeimpinä syinä myös tehokkuutta, sekä sitä, että henkilöstöllä ei ole valmiuksia hoitaa taloushallintoa.

Tilitoimistoa valitessa kenenkään vastaajan mielestä ei ollut merkitystä sillä, onko tilitoimisto auktorisoitu. Tämä saattaa selittyä sillä, että ehkä auktorisointi sanana voi olla joillekin vieras, eikä sen merkitystä ja tärkeyttä täysin ymmärretä. Myöskään palveluiden hinta ei ollut tilitoimiston valinnassa merkitsevä. Kuitenkin auktorisoitua tilitoimistoa sekä palveluiden hintaa pidettiin jonkin verran tärkeinä asioina tilitoimiston toiminnassa. Tämä voisi johtua siitä, että auktorisoinnin merkitys tulee joillekin ilmi vasta siinä vaiheessa, kun tehdään virallinen toimeksiantosopimus. Sopimusta tehdessä käydään läpi myös palveluiden hinnat. Ulkoistajat eivät ole välttämättä osanneet miettiä näitä asioita vielä siinä vaiheessa, kun ovat valinneet tilitoimistoa.

Tilitoimiston toiminnassa tärkeänä asiana pitivät kaikki kahdeksan vastaajaa henkilöstön ammattitaitoisuutta, ja neljä vastaajaa piti tärkeänä neuvontapalveluiden tarjontaa. Peruspalveluiden lisäksi neljä vastaajaa seitsemästä kaipaavat lisäpalveluja kuten tilinpäätöksen analysointipalvelua sekä kolme vastaajaa kaipaa yrittäjän ohjeistukseen liittyvää palvelua. Vain yksi kahdeksasta vastaajasta ei kokenut tarvitsevansa lisäpalveluita.

Vain yhdellä seitsemästä vastaajasta on kiinnostusta sähköiseen, paperittomaan kirjanpitoon. Tämä on kuitenkin keskeinen tilitoimiston toimintaan vaikuttava muutos, joten tähän tulisi panostaa. Jotkut suuret yritykset ovat jo siirtyneet paperittomaan kirjanpitoon ja vaativat sähköisiä laskuja myös pieniltä toimittajiltaan, jolloin pienetkin yritykset joutuvat väistämättä lähitulevaisuudessa siirtymään samaan käytäntöön.

Neuvontapalvelua pitivät tärkeimpinä tilitoimiston palveluina neljä kahdeksasta vastaajista. Neljä vastaajaa kahdeksasta haluaa tulevan tilikauden ja sen suunnitteluun liittyvää palvelua, ja kolme vastaajaa haluaa tuloslaskelman ja taseen tulkitsemiseen liittyvää palvelua. Budjetointiin ei kaivattu tukea, mikä on hieman ristiriidassa tilitoimiston palveluiden laajenemisen kanssa. Tulevaisuudessa tilitoimistot tarjoavat yrityksille peruskirjanpidon lisäksi johdon laskentatoimeen liittyviä palveluja, mutta toisaalta tulevaisuudessa myös isot yritykset ulkoistavat taloushallintoaan ja tarvitsevat enemmän sisäisen laskennan palveluja kuin pienet yritykset. Kyselyyn vastaajista suurin osa oli pieniä yrityksiä, joille sisäisen laskennan palvelut eivät ehkä ole niin tärkeitä.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä tilitoimiston toimintaan liittyviin asioihin. Asioimiseen tilitoimistossa kaikki kahdeksaan vastaajaa ovat erittäin tyytyväisiä sekä palvelun laatuun viisi vastaajista on erittäin tyytyväisiä. Ammattitaitoon, palvelun nopeuteen sekä kuukausittaiseen raportointiin viisi vastaajaa kahdeksasta on erittäin tyytyväisiä, ja loput vastaajista melko tyytyväisiä. Ainoastaan palveluiden hinnoitteluun ollaan osittain tyytymättömiä (kaksi vastaajaa kahdeksasta), mutta siihenkin loput vastaajista ovat melko tyytyväisiä.

Taloushallinnon ulkoistamisen hyötyinä nähtiin resurssien vapauttamista, jolloin aikaa jää ydinosaamiseen. Ulkoistamiseen liittyviä ongelmia ei vastauksissa tullut esille kuin yksi: kustannusten merkittävä kasvu. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei kilpailukykyisiä ehtoja ole osattu määritellä, tai siitä, että yritys on kasvanut jolloin palveluntarvekin on kasvanut.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitä syitä, hyötyjä ja mahdollisia ongelmia yritysten taloushallinnon ulkoistamiseen liittyy, ja onko yrityksillä tarvetta uusille taloushallintopalveluille. Teoriaosuuden pyrin rakentamaan selkeäksi niin, että lukija hahmottaa ja ymmärtää, mitä kaikkea taloushallintoalaan ja ulkoistamiseen liittyy. Eniten keskityin teoriaosuudessa asioihin, jotka liittyivät suoraan tutkimusongelmaan, eli taloushallintoalan ongelmiin, osaamisen kehittämistarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin, sekä ulkoistamisen hyötyihin ja haittoihin.

Työn teoriaosa antaa hyvän pohjan empiriaosalle. Empiriaosuuden kyselylomakkeen laadin teoriaosan perusteella. Alun perin empiriaosuuden tutkimus piti tehdä niin, että lähetetään erilaiset kyselylomakkeet viidelle pienelle ja viidelle isommalle yritykselle, mutta tämä osoittautui vaikeaksi toteuttaa, joten päädyttiin lähettämään samanlainen kysely 15 yrityksen edustajalle toivoen, että saataisiin ainakin kymmenen vastausta. Vastauksia tuli kahdeksan, mutta jälkepäin ajateltuna kysely lähetettiin kiireen vuoksi liian hätiköidysti: kyselyitä olisi pitänyt lähettää ainakin tuplaten, jotta

olisi saatu luotettavimmat tutkimustulokset. Päätin kuitenkin tyytyä suuntaa antaviin tutkimustuloksiin, sillä huomasin, että vastaukset olivat pitkälti vastaajilla samankaltaisia monessa kysymyksessä.

Kyselylomakkeeseen laitoin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Vastaajan on helpompi ja nopeampi täyttää kyselyä, jossa on monivalintakysymyksiä. Vastausvaihtoehdotkin olivat valmiina, jolloin ei tarvinnut pelätä, ettei vastaajalla tulisi mitään mieleen asiasta ja vastauskenttä jäisi tyhjäksi. Sen sijaan avoimien kysymysten ja lisäkommenttimahdollisuuden taustalla oli ajatus siitä, että saisin syvyyttä vastauksiin, sekä erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia esille. Tämä osoittautui kuitenkin toimimattomaksi menetelmäksi, sillä lisäkommentteja ja vastauksia avoimiin kysymyksiin tuli todella niukasti, ja vastaukset olivat lyhyitä. En saanut niistä vastaajien näkemyksiä ja ajatuksia esille. Kysely olisi ehdottomasti kannattanut tehdä kokonaan monivalintakyselyksi.

Suppeista tutkimustuloksista huolimatta sain aikaan loogisesti etenevän selvityksen tutkimusongelmalleni. Teoriaosuuden faktatieto ja empiriaosan tutkimustulokset tukevat toisiaan. Taloushallintoala on viime vuosina muuttunut ja muuttuu edelleen, jolloin tilitoimiston palveluidenkin on vastattava muuttuneita ja muuttuvia tarpeita. Yrityksillä on tarvetta muillekin taloushallintopalveluille kuin peruspalveluille. Auktorisoinnin merkitystä ei hyvin ymmärretä, joten auktorisoitujen tilitoimistojen tulisi korostaa sitä enemmän markkinoinnissaan. Auktorisointihan takaa palveluiden ostajalle turvallisen ja luotettavan sopimuskumppanuuden tilitoimiston kanssa. Yritykset näkevät taloushallinnon ulkoistamisen syynä ja hyötynä sen, että aika jää ydinosaimiseen, ja resursseja vapautuu, kun jättää taloushallinnon ulkopuoliselle erityisosajalle. Ulkoistamisessa on myös omat riskinsä, mutta tässä kohtaa avoimen kysymyksen tilalle olisi pitänyt vaihtaa monivalintakysymys, jolloin vastaajalle olisi auennut enemmän ajatus siitä, mitä tarkoitan ulkoistamisesta aiheutuneilla ongelmilla.

Opinnäytetyöraportistani tuli selkeä kokonaisuus. Aikaa meni paljon siihen, että karsin teoriaosuudesta paljon hieman epäoleellisempaa tietoa pois, jotta raportista tulisi tiivis ja selkeä. Lähteitä ei aluksi löytynyt paljoa, koska pääosin etsin aluksi aiheeseen liittyviä kirjoja. Kävi kuitenkin matkan varrella ilmi, että Internetistä löytyy paljon enemmän tietoa, tutkimuksia ja raportteja aiheeseeni liittyen, ja loppujen lopuksi

löysin erittäin hyviä lähteitä, kuten Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen taloushallinnon palveluista sekä talousalan lehtien artikkeleja.

Työn toimeksiantajan Leena Rekola-Niemisen mielestä yllättävää tuloksissa oli se, ettei auktorisoinnilla eikä mainonnalla ollut merkitystä tilitoimiston valinnassa. Myöskään palveluiden hinnalla ei ollut merkitystä tilitoimiston valinnassa, vaikka sitä pidettiin tärkeänä tilitoimiston toiminnassa. Rekola-Niemisen mukaan aina löytyy tietysti niitä, jotka valitsevat tilitoimiston tarjousten perusteella, mutta useinkaan palveluiden hintaa ei kysytä, kun ollaan harkitsemassa tilitoimiston palvelujen ostamista.

Rekola-Niemisen mielestä uusien palveluiden tarjoamisessa on ongelmana se, ettei henkilökunnalla ole valmiuksia esimerkiksi johdon laskentatoimen tehtävien hoitoon. Uusia palveluja voidaan tarjota vasta, kun tilitoimiston henkilökunta on saanut monipuolisen koulutuksen.

Asiakastyytyväisyys ei tullut Rekola-Niemiselle yllätyksenä. Hänen kokemuksensa mukaan tyytyväisyys syntyy kriisi- ja muiden tilanteiden ammattitaitoisesta hoitamisesta, mikä kasvattaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Sijaisuusjärjestelmän puuttuminen on koettu ongelmaksi, ja sen kehittäminen voisi edelleen lisätä asiakastyytyväisyyttä. Asiakas voisi tällöin olla varma siitä, että asiat hoituvat vaikka oma kirjanpitäjä olisikin esimerkiksi sairauslomalla. Myös paperittoman, sähköisen kirjanpidon toimivuuden kehittäminen on tilitoimistolle väistämätön muutos, joten siihen tulee panostaa.

Jatkotutkimuskohteeksi sopisi Rantalainen & Rekola-Nieminen Oy:n palveluiden mahdollisen kehittämishankkeen eteneminen, sillä sitä tässä työssä en käsitellyt. Kehittämishankkeessa voisi hyödyntää tämän työn tutkimustuloksia.

LÄHTEET

- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. 2007. Yrityksen kasvu haastaa taloushallinnon ja tilitoimiston. Tilisanomat 16.10.2007. Viitattu 25.9.2010.
<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=14&artid=309&v=2006>
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat 1.2.2010. Viitattu 2.11.2010. <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>
- KPMG Oy Ab. 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa ó Matkalla kehittyneisiin käytäntöihin. 12/2007. Viitattu 2.11.2010.
www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=174&Item=4116
- Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla ó miten menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell Oy.
- Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö 15.10.2009. Viitattu 26.8.2010.
http://www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009_web.pdf
- Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009a. Millaisia vaihtoehtoja on tarjolla? Viitattu 1.11.2010.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjol/
- Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009b. Mitä ulkoistaminen vaatii yritykseltäsi? Viitattu 1.11.2010.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/mita_ulkoistaminen_vaatii_yrityk/
- Suomen Taloushallintoliitto ry 2010. Tilitoimistoala rekrytoi 1000 uutta työntekijää kahden vuoden kuluessa. Ajankohtaista óartikkeli 7.1.2010. Viitattu 2.11.2010.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/?x1734=464547>
- Tenhunen, M. 2008. Tilitoimistoalan osaamisen kehittäminen tärkeää. Tilisanomat 26.8.2008. Viitattu 2.11.2010.
<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=17&artid=4>
- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry 2010. Taloushallinto ja verkkolasku: Taloushallinnon ja ohjelmistojen ulkoistaminen tilitoimistolle. Viitattu 1.11.2010.
http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto_ja_verkkolasku/taloushallinto/ratkaisuja/taloushallinnon_ja_ohjelmistojen/