



**SAVONIA**

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

# TILITOIMISTOJEN KILPAI- LUTTAMINEN OSANA TALOUSHALLINNON ULKOISTUSPROSESSIA

TEKIJÄ:

Anni Pettinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anni Pettinen	
Työn nimi Tilitoimistojen kilpailuttaminen osana taloushallinnon ulkoistusprosessia	
Päiväys 22.5.2017	Sivumäärä/Liitteet 27/1
Ohjaaja(t) Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Yrittäjät ry	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän työn tarkoituksena on selvittää, millä tavalla tilitoimistojen kilpailuttaminen voidaan tehdä ja millaisia valintaperusteita yritys voi käyttää valintaa tehdessään. Työ on tehty pienten ja keski suurten yritysten tarpeita palvelevaksi ja sen toimeksiantajana on Savon Yrittäjät, joka on Pohjois-Savon alueella keskeisin pk-yritysten yhteiskuntavaikuttaja. Työssä keskitytään vain kilpailutukseen, joka tapahtuu Suomessa ja lisäksi pois rajataan julkiset kilpailutukset. Aihe on ajankohtainen, sillä taloushallinnon kiihtyvä sähköistyminen tuo monenlaisia muutoksia mukanaan. Sähköistymisen myötä monilla yrityksillä voi olla tarvetta vaihtaa tilitoimisto sellaiseen, jolla on käytössään nykyaikaiset sähköiset taloushallinnon menetelmät. Lisäksi kilpailutuksella voi olla myös taloudellisia hyötyjä, joka on aina yrityksille tärkeä näkökulma.</p> <p>Työ etenee alkaen kertomalla tilitoimistoalasta Suomessa ja niiden yleisesti tarjoamista palveluista. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä pohjustetaan selostaen ulkoistamisesta yleisesti sekä myös erityisesti taloushallinnon palvelujen osalta. Seuraavana työssä käsitellään kilpailuttamista yleisesti ja myös tilitoimistojen osalta. Lopuksi käsitellään tilitoimistoasiantuntijoiden kertomia asiakkaidensa käytännön kokemuksia tilitoimistojen ulkoistamisesta ja kilpailuttamisesta, jotka on kerätty laadullisena tutkimuksena haastatteluiden muodossa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että tilitoimistojen kilpailutuksessa harvemmin käytetään kirjallisia tarjouspyyntöjä, vaan kilpailutus lähtee useimmiten liikkeelle kilpailuttajan ja tilitoimiston keskusteluista, jonka jälkeen tilitoimisto tekee asiakkaalle tarjouksen. Sen jälkeen kilpailuttaja analysoi tarjouksia parhaiksi näkemiensä valintakriteerien perusteella, joita voivat olla hinta, laatu, toimialatuntemus ja luottamus tilitoimistoa kohtaan. Taloushallinnon ulkoistaminen on Suomessa melko yleistä.</p>	
Avainsanat ulkoistaminen, kilpailuttaminen, tarjous, tarjouspyyntö, tilitoimisto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anni Pettinen			
Title of Thesis Tendering of accounting companies in the process of outsourcing of financial administration activities			
Date	22.5.2017	Pages/Appendices	27/1
Supervisor(s) Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Savon Yrittäjät ry			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis project is to examine in what ways a company can carry out tendering an accounting company and what kind of criteria it can use when making the choice. This thesis is made to cater to small and medium enterprises and it is made in partnership with Savon Yrittäjät which is the most significant influencer when it comes to SMEs in Finland. This thesis is narrowed down to cases in Finland only. This is a topical issue at the moment because of the changes that come with the digitalization of financial administration activities and the new systems. Furthermore, tendering can be beneficial to a company financially and that is always a significant view point to enterprises.</p> <p>The research starts by introducing the field of accounting companies in Finland and the services that they offer. In addition, outsourcing is explained generally as well as when it comes to accounting companies to support the research questions of the thesis. Lastly, the results of interviews of accounting company experts are presented to show some experiences in practice of different situations in outsourcing and tendering accounting companies.</p> <p>As a conclusion it can be stated that requests for quotations are not usually used when tendering accounting companies. It is more common for the potential customer first to discuss the issue with the accounting company and after that to receive a quotation. Then it analyzes the quotations using relevant criteria. The criteria can include price, quality, knowledge of the customer's field of business and trusting the accounting company.</p>			
<p>Keywords</p> <p>outsourcing, tendering, quotation, request for quotation, accounting firm</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TILITOIMISTOT SUOMESSA .....	6
2.1	Tilitoimistojen palvelut .....	6
2.2	Tilitoimistojen palvelusopimus.....	7
3	TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN .....	8
3.1	Ulkoistaminen yleisesti .....	8
3.2	Taloushallinnon ulkoistaminen .....	8
3.3	Riskejä taloushallinnon ulkoistamisessa .....	9
4	TILITOIMISTOJEN KILPAILUTUS.....	10
4.1	Kilpailutuksen valmistelu .....	10
4.2	Keskeisten sopimusehtojen määrittäminen .....	10
4.3	Kilpailutusvaihe.....	12
4.4	Tarjousten analysointi .....	13
4.5	Valintaperusteet.....	14
5	KOKEMUKSIA TILITOIMISTOJEN KILPAILUTTAMISESTA.....	18
5.1	Laadullinen tutkimus .....	18
5.2	Haastatteluiden tulokset.....	19
6	YHTEENVETO.....	23
7	POHDINTA.....	24
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	25
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	27

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tilitoimistojen kilpailuttaminen voidaan toteuttaa käytännössä ja millä perusteilla valinta voidaan tehdä. Edellämainitut tutkimuskysymykset on kuvattu kuviossa 1. Työ on tehty lähinnä pienten ja keskisuurten yritysten käyttöön soveltuvaksi ja nimenomaan käytönnönläheisesti lähestyttäväksi ja yritysten tarpeita palvelevaksi. Lisäksi työ käsittelee vain yksityisiä hankintoja, ei julkisia. Työssä keskitytään vain Suomessa toimivien yritysten kilpailutukseen, eikä esimerkiksi ulkoimailla toimivalle yritykselle ulkoistamiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys

Miten kilpailutus toteutetaan? → Miten valinta tehdään?

KUVIO1. Opinnäytetyön tutkimuskysymys.

Aiheen keksin itse harjoittelussa ollessani, kun olin tekemisissä tilitoimiston vaihtamisen kanssa ja aihe alkoi kiinnostaa enemmän. Aihe on ajankohtainen, sillä taloushallinnon kiihtyvä sähköistyminen tuo monenlaisia muutoksia mukanaan. Sähköistymisen myötä monilla yrityksillä voi olla tarvetta vaihtaa tilitoimisto sellaiseen, jolla on käytössään nykyaikaiset sähköiset taloushallinnon menetelmät. Lisäksi kilpailutuksella voi olla myös taloudellisia hyötyjä, joka on aina yrityksille tärkeä näkökulma.

Työ etenee alkaen kertomalla tilitoimistoalasta Suomessa ja niiden yleisesti tarjoamista palveluista. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä pohjustetaan selostaen ulkoistamisesta yleisesti sekä myös erityisesti taloushallinnon palvelujen osalta. Seuraavana työssä käsitellään kilpailuttamista yleisesti ja myös tilitoimistojen osalta. Lopuksi käsitellään tilitoimistoasiantuntijoiden kertomia asiakkaidensa käytännön kokemuksia tilitoimistojen ulkoistamisesta ja kilpailuttamisesta, jotka on kerätty laadullisena tutkimuksena haastatteluiden muodossa.

Työn toimeksiantajana on Savon Yrittäjät, joka on yksi Suomen Yrittäjien aluejärjestöistä. Sen toimialueeseen kuuluu 18 pohjoissavolaista paikkakuntaa ja siihen kuuluvia jäseniä on sen paikallisyhdistysten kautta noin 4000. Savon Yrittäjien tarkoituksena on toiminnallaan asiantuntijan ja vaikuttajan roolissa parantaa pk-yritysten edellytyksiä kannattavaan toimintaan ja se on Pohjois-Savon alueella pk-yritysten keskeisin yhteiskuntavaikuttaja. Järjestö toimii kolmeportaisesti: Suomen Yrittäjät kattojärjestönä ajaa yrittäjien etuja muun muassa hallituksen, eduskunnan ja etujärjestöjen suunnalla ja myös Euroopan Unionissa ja lisäksi paikallisjärjestöt vaikuttavat elinkeinopoliittisissa kysymyksissä kunnallisessa ja seudullisessa päätöksenteossa. Järjestöketjuun kuuluva saa monia etuja, joihin kuuluu muun muassa virkistystoiminta, koulutukset, neuvonta, jäsenedut sekä vaikuttamisväylä yrittäjien asioihin. (Savon Yrittäjät, 2017.)

## 2 TILITOIMISTOT SUOMESSA

Suomessa tilitoimistoalalla toimii lähes 4500 yritystä ja noin 12 000 henkilöä. Toimipaikkojen koko vaihtelee pienistä toimistoista jopa yli 50 henkilön toimistoihin. Alan liikevaihto vuonna 2014 oli 915 miljoonaa euroa. (Taloushallintoliitto, 2015.) Tuolloin vuositasolla tarkasteltuna se kasvoi 3,0 prosenttia edellisestä vuodesta (Taloushallintoliitto, 2015). 5-9 työntekijän toimiston vastuulla on keskimäärin 173 yritystä (Taloushallintoliitto, 2015).

Kirjanpidon- ja laskentatoimen tutkinto (KLT) on alan tutkinto, jonka suorittaneita Suomessa on noin 2700 (Taloushallintoliitto, 2015). Näin ollen noin viidesosa alalla työskentelevistä on suorittanut kyseisen tutkinnon.

Auktorisoituja tilitoimistoja on Suomessa noin 800 kappaletta eli noin 18 prosenttia kaikista tilitoimistoista. Tilitoimisto voi saada auktorisoinnin, jos se täyttää tietyt vaatimukset. Näihin vaatimuksiin kuuluu muun muassa hyvän tilitoimistotavan noudattaminen, KLT-kirjanpitäjän toimiminen kirjanpito toiminnan vastaavana hoitajana, yrityksen vakavaraisuus ja alalla päätoimisesti toimiminen vähintään kahden vuoden ajan. (Taloushallintoliitto, 2017.) Tilitoimiston auktorisoinnista ja sen merkityksestä yritykselle on kerrottu tämän työn myöhemmässä osiossa 4.5 Valintaperusteet.

On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka auktorisoitujen tilitoimistojen osa kaikista tilitoimistoista on melko pieni, suurilla ja monia työntekijöitä työllistävillä tilitoimistoilla auktorisointi kuitenkin on. Salmi (2010) kertoi Suomessa tunnetuimpien ja suurimpien tilitoimistonimien olevan muun muassa Rantalainen, Talenom, Visma ja Administer. Salmi arvioi kolmen suurimman suurimman markkinaosuuden olevan yhteensä noin 10-15% kokonaismäärästä.

### 2.1 Tilitoimistojen palvelut

Tilitoimiston tarjoamat palvelut on jaettavissa neljään eri osa-alueeseen.

1. Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito
2. Palkanlaskenta
3. Ulkoinen laskenta
4. Sisäinen laskenta

Tilinpäätöksen ja kirjanpidon palveluun kuuluu liiketapahtuminen ja tositteiden kirjauskäsittely sekä lakisääteiset kuukausittaiset tai vuosittaiset viranomaisraportit, joita ovat muun muassa arvonlisäveroraportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Tähän liittyen yritys voi sopia erilaisista päivittäisistä tai viikottaisista palveluista sekä mahdollisesti muista tarvitsemistaan raporteista

Palkanlaskenta pitää sisällään palkkojen sekä työnantajasuoritusten (ennakonpidätys ja työnantajan sairausvakuutus) laskemisen. Lisäksi palveluun kuuluu palkkalaskelman lähetys ja viranomaisilmoituk-

set. Yritys voi sopia lisäksi myös muista henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden hoidosta, kuten koulutus- tai sairauslomapäivien seurannasta, ulosottoasioista sekä erilaisien jäsenmaksujen hoitamisesta.

Ulkoisella laskennalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista liikekirjanpidon palvelua. Se pitää sisällään kaikkien asiakkaan taloushallinnon asioiden hoitamisen: maksatuksen, palkanlaskennan sekä myyntien ja ostolaskujen käsittelyn.

Sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi on apuna liiketoiminnan suunnittelussa ja se toimii luontevana lisäyksenä taloushallinnon peruspalveluihin. Sisäinen laskenta voi olla apuna esimerkiksi tuote- ja asiakaskannattavuuden laskennassa. (Taloushallintoliitto, 2015.)

## 2.2 Tilitoimistojen palvelusopimus

Toimintaa tilitoimistoalalla määrittää monilta osin alan yleiset sopimusehdot YSE KL2004. Sopimusehdoissa on yksityiskohtaisesti kuvattu muun muassa palveluiden sopiminen, tarjous, tilausvahvistus, toimitussopimus sekä osapuolten vastuut. Yleisten sopimusehtojen noudattaminen on kuitenkin vapaaehtoista palvelusopimusta koostettaessa, joten muunkinlaisia sopimusehtoja on mahdollista käyttää. Alan yleisistä sopimusehdoista on kerrottu tarkemmin kohdassa 4.2 Keskeisten sopimusehtojen määrittäminen.

### 3 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN

#### 3.1 Ulkoistaminen yleisesti

Ulkoistaminen voidaan määritellä kaikeksi toiminnaksi, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toimintoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Hyviä esimerkkejä tällaisesta ovat tilitoimisto- ja palkkapalvelut sekä myös logistiikka- ja IT-palvelut.

Suomessa ulkoistuspalvelujen asemaa voidaan pitää jo vakiintuneena ja näin ollen ulkoistusmarkkinat ovat suhteellisen kypsät. Vakiintunutta markkinaa kuitenkin edistävät ja haastavat uudet alalle pyrkivät yritykset. Vakiintuneista markkinoista huolimatta markkinoita voidaan pitää osin heikkolaa-tuisina, sillä useat yritykset Suomessa ovat ehtineet jo käyttää useampaa saman alan palveluntarjoajaa tai jopa päätyneet ulkoistuksen jälkeen kotiuttamaan palvelut. Kokonaisuutena ulkoistaminen on kuitenkin arkipäiväistynyt suomalaisissa yrityksissä.

Toiminnan vakiintuminen on mahdollistanut palvelujen tuotteistamisen ja sujuvien prosessien käyttöönoton, jotka ovat samalla myös kustannustehokkaita. Parhaimmassa asemassa ovat erityisesti sellaiset palveluntarjoajat, joiden asiakaskunta on erityisen laaja ja epäyhtenäinen. Näin ollen asiakkaiden tarpeita on pohdittava monelta kantilta ja useasti.

Ulkoistus on Suomessa yksityisellä sektorilla tietyillä toimialoilla jo kansainvälistä tasoa, vaikka ulkoistamisaste vaihtelee yrityksen koon ja iän mukaan. Paikkasidonnaisia ulkoistuksia koskien on kuitenkin huomattavissa, että ulkoistusmarkkinat voivat olla suppeammat suurten kaupunkien ulkopuolella palvelujen tarjonnan rajallisuuden ja vaihtoehtojen määrän vähäisyyden vuoksi.

Liiketoimintaa aloittelevalle yritykselle on ymmärrettävää hakea ulkoisia palveluja tukemaan sen ydintoimintaa sen sijaan, että sillä olisi kaikki osaaminen itsellään. Onkin huomattava, että nykypäivänä uusi yritys saattaa valita heti alussa ulkoisten palvelujen hankkimisen. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013.)

#### 3.2 Taloushallinnon ulkoistaminen

Laajamittaisesti taloushallinnon ja palkkahallinnon palvelujen ulkoistaminen alkoi 2000-luvulla. On sinänsä erikoista, että näiden palvelujen ulkoistamisen kysyntä on vasta viime aikoina kasvanut, sillä Suomessa ensimmäiset tilitoimistot on perustettu jo 1950-luvun alussa. (Ulkoistamisen käsikirja 2013.)

Tilitoimistoasiakkaita on paljon erilaisia. Jotkut asiakkaista haluavat vain viranomaisvaatimusten mukaisen minimin kun taas toiset etsivät apua myös päätöksentekoon ja toiminnanohjaukseen. Asiakaskunnassa korostuvat erityisesti sellaiset pienet yritykset, jotka tarvitsevat paljon neuvontaa. (Sipilä 2003, 202-203.) Pk-yrityksille talousjohtaminen saattaaakin monesti merkitä vain tilitoimistosta saatavia tuloslaskelmaa ja tasetta, jotka on laadittava tilinpäätöksen tarpeisiin (Koski, 2008, 10).



Tilitoimistojen näkökulmasta erilaiset ulkoistamismahdollisuudet ovatkin kiinnostavia, sillä silloin asiakkaille voidaan luoda laajempia palvelukokonaisuuksia. Haasteena kuitenkin on hakeutuminen ennestä enemmän vaativimpiin taloushallinnon asiantuntijatehtäviin. Esimerkiksi palkanlaskennasta voidaan edetä palkkajärjestelmien ja palkkiojärjestelmien suunnitteluun, verojen osalta voidaan kehittää verokonsulttiosaamista ja lisäksi voidaan keskittyä myös erilaisiin yritysjärjestelyihin. (2003.)

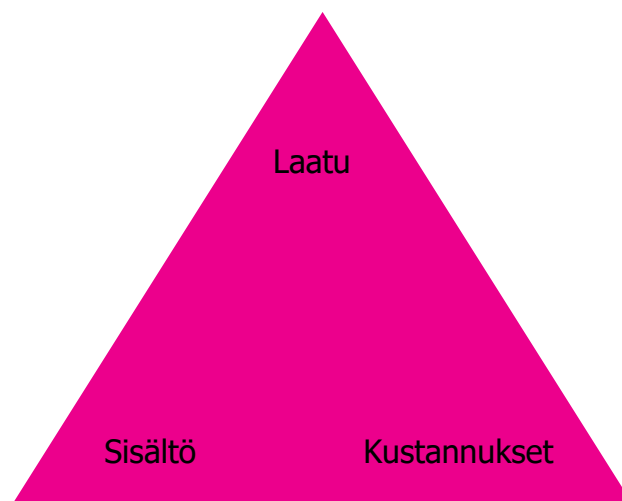
### 3.3 Riskejä taloushallinnon ulkoistamisessa

Kun taloushallinnon palvelut on ulkoistettu, myös paljon tietämystä yrityksen taloudellisesta toiminnasta siirtyy kyseisen tilitoimiston hallintaan. Sen vuoksi tilitoimiston joutuessa konkurssiin tai muihin vaikeuksiin, tietämystä voi olla vaikeaa siirtää eteenpäin toisen tilitoimiston hoidettavaksi. Myös kokemukseen perustuvaa raportointatonta tietoa voi kadota, jos yrityksen asioita hoitava kirjanpitäjä vaihtuu. Vaarana voi olla myös järjestelmäongelmat tilitoimistossa, jonka seurauksena voi kadota kirjanpidon tietoja. Kirjanpidon katoamistilanteissa tilitoimisto on vastuussa.

Virhetilanteiden varalta tulisi aina varmistaa, että valituksi tulleella tilitoimistolla on käytössään vastuuvakuutus, joka korvaa kirjanpidon vakavat virheet. Tällaisia virheitä voivat olla esimerkiksi määräaikojen unohdus esimerkiksi erilaisten lupien hakemisen osalta tai kirjanpidon virheestä johtuvat verotukseen liittyvät vahingot. (Taloushallintoliitto, 2017.)

## 4 TILITOIMISTOJEN KILPAILUTUS

Palveluiden kilpailutuksella pyritään kartoittamaan tarjontaa ja valitsemaan arvioiden perusteella tilitoimisto, joka täyttää yrityksen tarpeet ja vastaa ulkoistavan yrityksen tarpeita niin sisällöltään, laadultaan kuin kustannuksiltaan (kuvio 2). Kun kilpailutus toteutetaan oikein, sopimuksen sisältö vastaa molempien osapuolien tavoitteita. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013.)



KUVIO 2. Yrityksen tarpeita vastaavan ulkoistuspalvelun osa-alueet.

### 4.1 Kilpailutuksen valmistelu

Valmistelu voidaan aloittaa, kun edellä mainitut sisällölliset, laadulliset ja kustannukselliset tarpeet on määritetty, kun kilpailutuksen kohde on rajattu ja kun ulkoistettavan kohteen toimintamalli on määritetty. Valmistelu kannattaa aloittaa vasta tämän jälkeen, jotta varmistutaan kilpailutuksen järkevyydestä.

Valmisteluun kuuluvat keskeisesti seuraavat vaiheet: tilitoimistokandidaattien valinta, palvelun laadun mittaaminen ja keskeisten sopimusehtojen määrittäminen.

Kilpailutusta valmistellessa kartoitetaan sellaiset tilitoimistot, jotka olisivat yrityksen tarpeisiin sopivia. Riittävä määrä kandidaatteja antaa mahdollisuuden vertailla niiden kyvykkyyttä, halukkuutta ja sopivuutta ottaa yrityksen talousasiat hoitaakseen. Kolmesta kuuteen tarjoajaa voitaneen pitää riittävänä määränä. Potentiaalisia kandidaatteja ei kannata valita liikaa, sillä liiallinen määrä vastauksia tai tarjouksia aiheuttaa enemmän työtä ulkoistajalle. (Ulkoistamisen käsikirja, 2013.)

### 4.2 Keskeisten sopimusehtojen määrittäminen

Keskeisinä sopimusehtoina ovat tilitoimistoalan yleiset Taloushallintoliiton kokoamat sopimusehdot (YSE KL2004). Nämä sopimusehdot ovat yleensä käytössä tilitoimistojen palvelusopimuksia koostettaessa. Sopimusehdoissa on yksityiskohtaisesti kuvattu muun muassa palveluiden sopiminen, tarjous, tilausvahvistus, toimitussopimus sekä osapuolten vastuut. Seuraavassa edellämainitut on kuvattu pääpiirteittäin.

## **Osapuolten vastuut**

Palvelusopimuksen tekemisen jälkeen vastuu asiakkaan kirjanpidosta, veroista ja työnantajan velvoitteista tai viranomaisilmoitusten tekemisestä ja lupien hankkimisesta ei siirry tilitoimistolle. Tilitoimisto siis vastaa vain omasta toiminnastaan. Kuitenkin tilitoimistolla on eräitä vastuita omasta toiminnastaan. Sen tulee toimittaa palvelut asiakkaalle sopimuksen mukaisesti ja palveluista tulee huolehtia huolellisesti ja ammattitaitoisesti. Sen on myös ilmoitettava asiakkaalle tämän toimittamassa aineistossa havaitsemastaan virheestä, vaikkei se olekaan velvollinen tarkkailemaan tai korjaamaan asiakkaan antamaa aineistoa. Tilitoimiston palvelussa ilmennyt asiakkaan ilmoittama virhe on korjattava veloituksetta mahdollisimman pian. Virhetapauksissa tilitoimisto vastaa vain virheistä, jotka johtuvat sen omasta huolimattomuudesta. Se ei vastaa välillisistä vahingoista, joita voi olla esimerkiksi tulon, liikevaihdon tai markkinoiden menetys. Lisäksi tilitoimistolla tulee olla asianmukainen vastuuvakuutus.

Asiakkaan puolestaan tulee huolehtia siitä, että se toimittaa tilitoimistolle ajantasaiset perustiedot. Näitä ovat muun muassa yhteys-, henkilö-, tilikausi- ja kaupparekisteritiedot sekä toimiala, kotipaikka, kansallisuus sekä hallituksen jäsenet. Lisäksi jotta tilitoimisto voi suorittaa tehtävänsä asianmukaisesti normaalina työaikana, asiakkaan tulee toimittaa aineistonsa tilitoimiston käyttöön viimeistään seuraavasti: kirjanpitoaineisto kohdekuukauden päättymistä seuraavan kuukauden 10. päivään mennessä, palkanlaskenta-aineisto seitsemän päivää ennen hyväksymis- ja maksupäivää, tilinpäätösaineisto ja verotukseen liittyvä aineisto 30 päivän kuluessa tilikauden päättymisestä ja muu aineisto 10 arkipäivää ennen määräpäivää. Lisäksi asiakkaan tulee vastata tilitoimiston tiedusteluihin viipymättä.

## **Tietoturva ja etäkäyttöoikeus**

Molemmilla osapuolilla on vastuu tietoturvallisuudesta ja niiden tulee huolehtia suojausjärjestelmien ajantasaisuudesta. Osapuolet eivät kuitenkaan vastaa siitä, että hänelle sähköisen viestijärjestelmän kautta lähetetty aineisto on vastaanotettu muuttumattomana tai viivytyksettä.

Jos asiakas tuottaa palveluja koskevaa aineistoa etäkäyttäen tilitoimiston käyttämää sovellusta, tulee noudattaa seuraavaa:

Tilitoimisto hankkii etäkäyttöoikeuden asiakkaalle ja asiakas puolestaan vastaa tietoliikenneyhteyden rakentamisesta, tiedon siirron kustannuksista sekä käyttämiensä ohjelmistojen ja laitteiden toimivuudesta. Tilitoimisto ei vastaa ohjelmiston toimivuudesta asiakkaan käyttöympäristössä eikä siihen liittyvistä muutostarpeista. Asiakkaalla on vastuu ohjelmiston käytöstä ja sen avulla luomansa materiaalin sisällöstä. Etäkäyttötunnuksia saa käyttää vain asiakkaan henkilöstöön kuuluva nimetty käyttäjä. Tilitoimisto voi antaa neuvontaa sovelluksen käytössä, mutta ei kuitenkaan vastaa siitä, että sovellus on aina käytettävissä häiriöttä.

Tilitoimisto vastaa siitä, että etäyhteyksikäyttö ei loukkaa kolmannen osapuolen, kuten ohjelmiston valmistajan Suomessa voimassa olevaa immateriaalioikeutta. Jos kolmannen osapuolen vaatimuksia

ilmenee, asiakkaan on välittömästi ilmoitettava niistä tilitoimistolle. Asiakkaan valtuutuksesta tilitoimisto voi vastata näihin valtuutuksiin asiakkaan puolesta. Oikeusloukkaustapauksissa tilitoimiston vastuu rajoittuu seuraaviin toimenpiteisiin: se voi hankkia omalla kustannuksellaan jatkokäyttöoikeuden, korvata se toisella vastaavalla, muuttaa etäkäyttöoikeutta niin, että kolmannen osapuolen oikeuksia ei loukata tai lopettaa etäkäyttöoikeuden kokonaan. (Taloushallintoliitto, 2017.)

Ohjelmistojen käyttöön Suomessa vaikuttaa tekijänoikeuslaki immateriaalioikeuksien osalta, josta kerrotaan lyhyesti seuraavassa. Laissa on tiettyjä ehtoja tietokoneohjelmistoihin liittyen, joita sopimuksilla ei voi sivuuttaa.

### **Ohjelmistoihin liittyvät immateriaalioikeudet lyhyesti**

Laillisesti tietokoneohjelman hankkinut saa valmistaa ohjelmasta sellaiset kappaleet ja tehdä ohjelmaan sellaisia muutoksia, jotka ovat tarpeellisia ohjelman käyttämiseksi aiottua tarjoitusta varten. Lisäksi ohjelman hankkinut saa valmistaa ohjelmasta varmuuskappaleen. Tietokoneohjelmaan käyttöön oikeudet omaavalla henkilöllä on myös oikeus tarkastella, tutkia ja kokeilla tietokoneohjelman toimintaa ohjelman periaatteiden selvittämiseksi.

Sallittua on myös ohjelman koodin kopioiminen ja sen muodon kääntäminen, jos se on välttämättöntä sellaisten tietojen hankkimiseksi, joiden avulla voidaan saavuttaa yhteensopivuus itsenäisesti luodun tietokoneohjelman ja muiden tietokoneohjelmien välillä ja jos kaikki kolme seuraavaa ehtoa täyttyvät: toimenpiteet suorittaa henkilö, jolla on oikeus käyttää ohjelman kappaletta; yhteentoimivuuden saavuttamisen kannalta tarpeellinen tieto ei aikaisemmin ole ollut helposti ja nopeasti edellään mainitun henkilön saatavilla ja toimenpiteet rajoittuvat niihin alkuperäisen ohjelman osiin, jotka ovat yhteentoimivuuden saavuttamisen kannalta tarpeen. (Tekijänoikeuslaki 1961.)

### **Sopimusasiakirjat**

Tilitoimiston tarjous on voimassa 30 päivää tarjouksen päiväyksestä, jos tarjouksessa ei mainita muuta. Sopimus tulee voimaan, kun toimeksiantosopimus on allekirjoitettu tai kun tilitoimisto on vahvistanut asiakkaan tilauksen ja on voimassa toistaiseksi kahden kuukauden irtisanomisajoin, ellei muuta ole sovittu. Tilitoimiston tarjous, tilausvahvistus ja sopimus ja niihin liittyvä muu aineisto ovat luottamuksellisia tietoja. Muut kuin lakimuutoksesta, viranomais määräyksestä, maksujen määräytymisperusteen tai yleisten sopimusehtojen muutoksesta johtuvat sopimusehdot on tehtävä osapuolten välisellä yhteisellä sopimuksella. (Taloushallintoliitto, 2017.)

## **4.3 Kilpailutusvaihe**

Kaupankäyntiin ja kilpailuttamiseen liittyy erilaisia kirjallisia dokumentteja. Dokumentit lähetetään ja täytetään entistä useammin sähköisesti, mutta niihin kuitenkin liittyy usein puhelinkeskusteluja tai tapaamisia. Kirjallisilla dokumenteilla on tarkoitus vahvistaa esimerkiksi puhelimitse käytyjä keskusteluja. Joillakin asiakirjoilla on myös oikeudellista merkitystä, kuten tarjouksella ja tilauksella.

Kielellisesti näihin dokumentteihin kuuluu kohtelias ja huoliteltu kieli. Kohteliaisuudella tarkoitetaan ilmaisemista vastaanottajan näkökulmasta. Lisäksi asioiden esittämisjärjestykseen tulee kiinnittää huomiota: pääasia esitetään ensin. Yleensä liiketextien ominaisuuksiin kuuluu myös ytimekkyys. Asiakirjan tyyliin voivat vaikuttaa erilaiset tilannetekijät. Esimerkiksi tuttua yritystä voidaan lähestyä rennommalla tyyllillä kuin uutta tuttavuutta. (Mattila, Ruusunen ja Uola 2005, 194.)

Keskeiset kilpailutukseen liittyvät asiakirjat kilpailutuksen tekijän näkökulmasta ovat salassapitosopimus ja tarjouspyyntö. Salassapitosopimuksen tai NDA:n (Non Disclosure Agreement) tekoa ja allekirjoitusta voidaan lähes poikkeuksetta suositella kilpailutustilanteissa, sillä kilpailutukseen liittyy usein luottamuksellisten tietojen vaihtoa (Lehikoinen ja Töyrylä 2013). Tilitoimistoa kilpailuttaessa tällaisia tietoja ovat erityisesti yrityksen taloudelliset tiedot. Suositeltavaa on käyttää nimenomaan ulkoistavan yrityksen muodostamaa salassapitosopimusta, jotta voidaan varmistua siitä, että myös salassapitosopimus tukee osaltaan ulkoistavan yrityksen tavoitteita (Ulkoistamisen käsikirja, 2013).

Toinen keskeinen asiakirja on tarjouspyyntö tai RPF (Request for Proposal). Sen tarkoituksena on ennen kaikkea kuvata selkeästi ja rajatusti yrityksen palvelutarpeet. Tarjouspyynnössä tulee olla myös riittävästi tietoa, jotta tilitoimisto pystyy laatimaan mahdollisimman hyvin yritystä palvelevan ja oikealla tavalla hinnoitellun tarjouksen. Tarjouspyynnön sisältöön kuuluvat yrityksen tavoitteet, palvelun rajaus, yrityksen ja tilitoimiston odotettu työnjako tarkasti sekä palveluihin kohdistuvat laatuvaatimukset. Edellä mainittu tarjouspyynnön sisältö tulisi laatia tarkasti ja huolellisesti, sillä siinä ilmenevät puutteet heijastuvat tarjouksen laatuun. Se voi myös viivästyttää kilpailutuksen kokonaisaikataulua, sillä puuttuvien vaatimuksien selvittäminen vie lisää aikaa. (Ulkoistamisen käsikirja, 2013). Tarjouspyyntö ei ole oikeudellisesti sitova, sillä se lähetetään useaan yritykseen samaan aikaan. Tarjouspyyntö on mahdollista jättää potentiaaliselle myyjälle myös puhelimitse. Tarjouspyyntöön kannattaa määritellä myös vastausaika, eli ajankohta, johon mennessä tarjousta odotetaan. Tilanteesta riippuen vastausaika on yleensä yhdestä kahteen viikkoa tarjouspyynnön saapumisesta. Kilpailuttajan kannattaa odottaa vastauksia aina vastausajan päättymiseen saakka, jonka jälkeen tarjouksia vertaillaan ja analysoidaan ja valitaan niistä yritykselle sopivin. (Mattila, Ruusunen ja Uola 2005, 195-196.)

#### 4.4 Tarjousten analysointi

Taloushallintoliiton toimialastandardin TAL-STA2:n mukaan tilitoimiston koostaman tarjouksen tulee olla selkeä niin, että asiakas voi ymmärtää mitkä palvelut kuuluvat toimeksiantoon, miten palvelun kokonaishinta muodostuu ja mikä on lisätyötä, josta tilitoimisto veloittaa erikseen. Asiakasta on myös autettava ymmärtämään mahdollisimman hyvin, että tilitoimisto ottaa hoitaakseen vain ne tehtävät, joista on sovittu.

Lisäksi tilitoimiston hinta-arvion tulee antaa mahdollisimman oikeellinen kuva palvelun kokonaishinnasta. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää nähdä kokonaishinta esimerkiksi vuositasolla. Oletukset tapahtumamääristä ja työtuntimääristä, jotka ovat hinta-arvion perustana, tulisi olla selvitetty asiak-

kaalle. Sopimukset erityisesti lisätöistä on myös syytä sopia tarkasti. (Taloushallintoliitto 2011.) Tarjouksia analysoidessa on siis tärkeää kiinnittää huomiota tarjousten varsinaisen sisällön lisäksi niiden muotoon.

Tarjouksia lukiessa ja analysoidessa on hyvä huomata, että siinä on kyse myynnistä. Jotta ostaja päätyisi tarjottavan palvelukokonaisuuden hankkimiseen, häneen pyritään vaikuttamaan monin eri keinoin ja palveluja saatetaan kuvailla myyntihenkisesti. (Mattila ym. 2005, 197.)

#### 4.5 Valintaperusteet

Usein hinta saattaa olla tärkeimpänä valintaa tehdessä, mutta yhtälailla kaupan voi ratkaista myös laatu tai kauppakumppanin luotettavuus (Mattila ym. 2005, 195). Tilitoimiston valintaperusteita voi yrityksestä riippuen olla monenlaisia. Valintaperusteita voivat olla ainakin:

1. Hinta
2. Laatu
3. Tilitoimiston auktorisointi
4. Luottamuksen tunne

##### **Hinta**

Hinta-arvioon ja sen sisältöön tulee kiinnittää huomiota. On tärkeää, että hinta-arviossa esimerkiksi vuosikustannusten määrä ja myös sen perusteet, joita voivat olla muun muassa tapahtumien määrät tai työtuntien määrät, on kerrottu tarjouksessa. Hinta-arvio on annettava parhaan saatavilla olevan tiedon mukaisena mahdollisimman oikeamääräisesti. Arviossa on usein perusteellista mainita myös ennalta arvaamattoman selvittelytyön hinnoittelu ja sen perusteet. Näin minimoidaan mahdollisen erimielisyystilanteet asiakkaan ja tilitoimiston välillä.

On kuitenkin huomattava, että tarjouksessa esitetty hinta on vain arvio. Turun hovioikeus on antanut lainvoimaisen ratkaisun (nro 2401/7.10.2009) tilitoimiston hinnoitteluun liittyen koskien hinta-arvion sitovuutta ja palkkion kohtuullisuutta. Tässä ratkaisussa hovioikeus katsoi, että kirjanpito-työn lopullista hintaa määritettäessä lähtökohtana hintaneuvotteluissa on oltava osapuolten sopima suunta antava hinta-arvio. Kyseisessä tapauksessa palkkio oli ylittänyt hinta-arviossa esitetyn summan noin 20 prosentilla, mutta hovioikeus katsoi sen kuitenkin olevan perusteltua arviota suuremman toteutuneen työmäärän vuoksi. (Taloushallintoliitto 2017.)

Tilitoimistoilla on perinteisesti ollut käytössään toimenpidehinnoittelu. Tällöin asiakkaan maksu perustuu yksittäisiin työsuorituksiin, työvaiheisiin tai suoritteisiin. Seuraavassa esimerkki tilitoimistojen toimenpidehinnoittelun esittämisestä:

<i>Kirjanpidon perusveloitus</i>	<i>51-100 vientiä</i>	<i>56 €/kk</i>
<i>Tiliointi, tallennus, vientiselitys</i>		<i>0,69 €/vienti</i>
<i>Tilinpääöstietojen toimitus kaupparekisteriin</i>		<i>33 €/kpl</i>
<i>ja niin edelleen</i>		

Toimenpidehinnoittelu on tarkka ja selkeää. Sen selkeydestä huolimatta koko palvelun hinta kuitenkin selviää vasta, kun kaikkien toimenpiteiden määrä tiedetään tarkasti. Lisäksi asiakkaan näkökulmasta mietintää voi aiheuttaa myös se, että jokainen pienikin toimenpide maksaa, toisin kuin esimerkiksi käytettyyn työaikaan perustuvassa hinnoittelussa. Usein tilitoimistoasiakkaat kokevat kuitenkin toimenpidehinnoittelun olevan oikeudenmukainen menetelmä, sillä se perustuu käytön volyymiin. Toimenpidehinnoittelu on aikaveloitukseen verrattuna luotettavampi, koska tällöin asiakas maksaa varsinaisesta aikaansaamisesta eikä pelkästä ajasta. Palvelun hinnan koostuessa toiminnan volyymista hinnoitteluun voi olla vaikeaa vaikuttaa, mutta tietotekniikan kehittyminen on kuitenkin mahdollistanut tilitoimistojen hintojen laskun. (Sipilä 2003, 200-203.)

Yleisesti asiantuntijapalvelujen, johon tilitoimistojen palvelut kuuluvat, hinnoittelun tasoon voivat vaikuttaa monet seikat liittyen varsinaiseen toimeksiantoon, toimialaan ja niin asiakkaaseen kuin asiantuntijaankin. Hinnoitteluun voi liittyä toimeksiannon monimutkaisuuteen tai sen harvinaisuuteen liittyviä näkökohtia kuin myös sen kiireellisyyttä tai mahdollista sesonkia koskevia kysymyksiä. Itse alaan liittyvät seikat, kuten sillä vallitseva kilpailutilanne, kulttuuri ja alan toimialaliittojen suositukset voivat vaikuttaa asiantuntijapalvelun hinnoitteluperiaatteisiin. Myös asiakassuhteen ja toimeksiannon suuruus sekä asiakkaan taloudellinen asema, imago ja omatoimisuus voivat olla asiantuntijayrityksen näkökulmasta sellasia asioita, jotka vaikuttavat hinnoittelupolitiikkaan. Lisäksi asiantuntijan kuuluisuudella voi olla vaikutusta hintaan. (Sipilä 1999, 142-143.)

### **Laatu ja toimialastandardien noudattaminen**

Tilitoimiston laatua voidaan arvioida monilla eri tavoilla. Kriittisimpinä arviointikohteina voidaan käyttää Taloushallintoliiton toimialastandardin TAL-STA:n eri osioita. Toimialastandardi toimii apuna alan hyvän tavan noudattamiseen ja lisäksi se asettaa tilitoimistolle laadulliset vaatimukset, joiden avulla voidaan tuottaa laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa. Näin ollen standardissa mainittuja asioita tarkastelemalla tilitoimiston toiminnan laadukkuutta voidaan arvioida. On kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi teknisen kehityksen ja muuttuvan lainsäädännön myötä standardista poikkeava toimitapa voi olla perusteltu, kunhan kokonaisuudessaan toimintapa vastaa toimialastandardin tarkoitusta.

Toimialastandardi koostuu neljästä osiosta: eettinen ohjeistus, toimeksiannon hoitaminen, kirjanpito-palvelu ja palkanlaskentapalvelu. Seuraavassa standardin eri osioista on kerrottu pääpiirteittäin pois-lukien ne ohjeistukset, jotka koskevat erityisesti vain Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsenoimistoja ja ne ohjeistukset joiden toteutumista voi olla vaikeaa arvioida ennen toimeksiannon aloittamista.

#### **TAL-STA1 – Eettinen ohjeistus**

Tilitoimiston tulee

1. noudattaa voimassaolevaa lainsäädäntöä
2. toimia asiakassuhteessa vastuullisesti ja asiakkaan etu huomioiden
3. olla toiminnassaan itsenäinen ja riippumaton
4. toimia suunnitelmallisesti, pitkäjänteisesti, huolellisesti ja ammattitaitoisesti
5. edistää alan arvostusta omalla toiminnallaan
6. ylläpitää ja vahvistaa hyviä kollegiaalisia suhteita

7. hoitaa suhde- ja tiedotustoimintansa luottamusta herättävällä tavalla huolehtia henkilöstönsä ammatillisesta kehittymisestä ja työhyvinvoinnista

#### TAL-STA2 – Toimeksiannon hoitaminen

Tilitoimisto tulee olla riittävän vakavarainen suoriutuakseen velvoitteistaan ja jos vakavaraisuus on uhattuna, toimet vakavaraisuuden palauttamiseksi on aloitettava välittömästi. Tilitoimiston riippumattomuutta ei saa vaarantaa niin, että jokin ulkopuolinen taho vaikuttaisi toimeksiannon sopimiseen tai sen hoitamiseen. Jos tilitoimistolla tai sen yhteyshenkilöllä on jokin toimeksiantoon vaikuttava taloudellinen tai muu intressi, asiakasta tulee informoida siitä. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi toimiminen jonkin kolmannen osapuolen edustajana toimiminen.

Tilitoimiston on säännöllisesti varmistuttava palveluidensa laadusta sopivaksi katsomallaan itsearviointimenetelmällä, joka soveltuu toiminnan laatuun ja laajuuteen. Menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatua palautetta. Laadunvarmistuksen lisäksi arvioinnilla pystytään punnitsemaan mahdollisia toiminnan riskejä ja näin turvataan toiminnan jatkuvuus.

Tilitoimiston on dokumentoitava työnsä ja käyttämänsä menetelmät olennaisilta osilta tarkoituksenmukaisella tavalla. Dokumentointi tulee suorittaa huomioon ottaen asiakasrakenteen laatu ja laajuus ja taloudellisuuden periaatetta noudattaen. Dokumentoinnin tarkoituksena on varmentaa toimintaa niin, että palveluun olennaisesti vaikuttaneet seikat ovat jälkikäteen todennettavissa.

Tilitoimiston henkilöstöllä tulee olla tehtäviään vastaava koulutus ja kokemus ja lisäksi auktorisoidun tilitoimiston vastaavalla on oltava KLT-tutkinto. Tilitoimiston tulee huolehtia henkilöstönsä jatkuvasta tarkoituksenmukaisesta koulutuksesta. Lisäksi henkilöstöä tulee ohjeistaa tilitoimistossa käytettävistä yhtenäisistä työtavoista. Jos tilitoimisto havaitsee, ettei sillä ole riittävää asiantuntemusta tai henkilöstöresursseja jonkin toimeksiannon hoitamiseksi, sen tulee pidättäytyä toimeksiannosta tai käyttää erityisasiantuntijoita, joiden käytöstä tulee sopia asiakkaan kanssa erikseen. Henkilöstön ammattitaidosta huolehtimisen lisäksi työvälineiden ja ohjelmistojen laadusta tulee huolehtia.

Palvelujen lähtökohtana on luottamuksellisuus, joten kaikki asiakkaan toimeksiantoon liittyvä luottamuksellinen aineisto on turvattava teknisillä, fyysisillä ja henkilöstön toimia koskevalla menettelyllä. Kirjallinen salassapitosopimus on suositeltavaa tehdä kaikkien työsuhteessa olevien kanssa. Lisäksi tilitoimiston tulee huolehtia jatkuvasta asiakastietojen varmistuksesta, jotta turvataan asiakaspalvelun sujuvuus.

Lisäksi tilitoimiston on hoidettava toimeksianto voimassa olevien säädösten mukaisesti hyväksyttäviä toimintatapoja noudattaen huolellisesti sekä asiantuntemuksella. Toimeksiannon hoitamiseen liittyen tulee huomioida myös se, että tilitoimistolla ei lähtökohtaisesti ole edellytystä systemaattisesta asiakkaan tapahtumien oikeellisuuden varmistamisesta laatiessaan kirjanpitoa tai tilinpäätöstä, vaan toimeksiantajan aineiston oikeellisuudesta vastaa tämän edustaja. Tilitoimiston on kuitenkin ilmoitettava toimeksiantajalle mahdollisista aineistossa havaituista virheistä sellaisia havaittuaan. Tilitoimis-



ton on mahdollisuuksien mukaan myös selvitettävä asiakkaalle, mitä tämän tulee tehdä toimeksianton toteuttamiseksi sopimuksen mukaisesti esimerkiksi asiakkaan sisäisten taloushallinnon prosessien hoitamisessa.

### **Tilitoimiston auktorisointi**

Tilitoimiston auktorisoinnilla voi olla asiakkaalle monenlaista hyötyä ja näin ollen auktorisointia kannattaa harkita yhdeksi valintaperusteeksi. Hyödyksi voidaan laskea se, tilitoimiston osaamisen lisäksi järjestelmät ja toimintamallit on tarkastettu. Auktorisoitu tilitoimisto takaa sen, että sen palvelu on jatkuvaa, koska sillä tulee olla vastuuvakuutukset ajantasalla. Lisäksi sen toimintaa hyvän tilitoimistotavan mukaisesti valvotaan. Hyvän tilitoimistotavan lisäksi auktorisointia edellyttää se, että sen toiminta on tiukasti lain mukaista, mutta myös, että uudet säännökset osataan ottaa huomioon hyvissä ajoin ennen niiden voimaantuloa. (Taloushallintoliitto, 2017.)

### **Luottamuksen tunne**

Asiakas saattaa olla täysin tilitoimiston tarjoaman ulkopuolisen asiantuntemuksen armoilla, joten tilitoimiston tulisi suhtautua työhönsä eettisesti toimien. Jopa kymmenien vuosien asiakassuhteille voidaan luoda luottamuksellinen perusta rehellisellä ja pitkäjänteisellä toiminnalla. Onkin tärkeää, että hyvä asiantuntija säästää asiakkaansa monilta murheilta. (Sipilä 1999, 28-29.) Näin ollen voidaan siis ajatella, että luottamuksen syntyminen jo neuvotteluvaiheessa voidaan ottaa huomioon tilitoimistoa valittaessa.

## 5 KOKEMUKSIA TILITOIMISTOJEN KILPAILUTTAMISESTA

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Eskolan ja Suorannan (1996, 9) mukaan ”karkeimmillaan ”laadullinen” tai ”kvalitatiivinen” ymmärretään yksinkertaisesti aineiston (ja analyysin) muodon kuvaukseksi”. Laadullisella aineistolla puolestaan tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on tekstiä. Esimerkkeinä tällaisesta ovat haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat ja kirjeet. Tyypillistä aineistolle on se, että vastaajat ovat saaneet tuottaa aineiston tutkijan merkittävästi rajoittamatta aineistonkeräystilannetta. (1996, 11).

Haastattelu on todennäköisesti Suomessa kaikista yleisin laadullisen aineiston keräystapa. Sen tavoitteena on selvittää mitä haastateltavalla on mielessään ja se onkin eräänlaista keskustelua. Tämä keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelutyppejä voidaan jaotella sen mukaan, kuinka kiinteä kysymysten asettelu on ja myös kuinka paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta. (1996, 64-65.)

Tässä työssä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, jotta työn tueksi saadaan käytännön kokemuksia ja konkreettisia esimerkkejä erilaisista tilanteista. Työssä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja haastateltava saa vastata omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelua on käytetty, jotta haastateltavat voivat vastata kysymyksiin laajasti kokemuksistaan kertoen, mutta kuitenkin niin, että kokonaisuus on helpommin hahmotettavissa ja hallittavissa. Haastattelukysymyksiin kuului ensimmäisenä kysymys haastateltavan työkokemuksesta, jotta saadaan tietää haastateltavan taustasta tilitoimistoalalta. Tämän jälkeen kysymykset koskivat ulkoistusta yleisesti, joka toimi pohjana kysymyksille varsinaisesta kilpailutuksesta. Kaikki kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavat löytyivät toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Juuri he valikoituivat tähän työhön, sillä oli tiedossa, että heillä on sellaista kokemusta, joka olisi tarkoituksenmukaista tätä työtä ajatellen. Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja ne toteutettiin niin, että haastattelurunko lähetettiin molemmille haastateltaville kaksi työpäivää ennen haastattelun toteuttamista. Näin haastateltavilla oli aikaa tutustua kysymyksiin ja miettiä näkökulmiaan jo etukäteen. Haastattelutilanteessa haastateltavilla ja haastattelijalla oli kysymykset nähtävillä joko paperilla tai tietokoneen näytöllä, jotta haastattelu sujuu sujuvasti ja hallitusti. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omissa tiloissa hiljaisessa ja rauhallisessa paikassa. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 31.3.2017 ja toinen haastattelu 3.4.2017. Haastattelussa noudatettiin haastattelurunkoa (liite 1) kuitenkin kysyen tarkentavia lisäkysymyksiä tarvittaessa epäselvyyksien välttämiseksi. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien äänityssovelluksella haastateltavien luvalla, jonka jälkeen ne litteroitiin kuunnellen nauhoitetta. Tässä työssä haastattelut käsitellään anonymoineen niin haastateltavan kuin haastateltavan edustaman toimijankin osalta.

Haastateltavia on vain kaksi, joten tuloksien ei voi ajatella olevan kovinkaan laajoja. Haastatteluun perustuvia tuloksia tulkitessa on hyvä huomata, että kilpailutuskokemukset ovat tilitoimistossa toimivien tai toimineiden henkilöiden näkökulmia siitä, millaisia kokemuksia heidän asiakkaillaan on, eikä asiakkaiden itsensä. Heidän pitkäkestoisen alan kokemuksen vuoksi heillä voi kuitenkin ajatella olevan asiaankuuluvaa näkemystä sekä kokemuksia, jotka soveltuvat tämän työn tarkoituksiin.

Ensimmäinen haastateltava (myöhemmin haastateltava 1) toimii tällä erään yhteiskuntavaikuttamiseen keskittyvän toimijan toimitusjohtajana. Hänellä on kirjanpitokokemusta vuodesta 1980 saakka pääasiassa konsultointi- ja esimiestehtävissä. Lisäksi hän on toiminut esimiestehtävissä erilaisissa tukkukaupoissa. Vuosina 2011–2014 hän toimi tilitoimiston toimistopäällikkönä, kunnes siirtyi nykyiseen tehtäväänsä. Koulutukseltaan hän on ylioppilasmerkonomi.

Toinen haastateltava (myöhemmin haastateltava 2) toimii tällä hetkellä eräässä liiketoiminnan asiantuntijayrityksessä asiantuntijana. Hän on aloittanut tilitoimistossa vuonna 2008, jossa hän työskenteli neljästä viiteen vuotta. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän toimi kaksi ja puoli vuotta yrityksen talouspäällikkönä. Tilitoimistossa työskennellessään hän on pääasiassa työskennellyt peruskirjanpidon parissa, mutta jo alusta saakka hänellä oli myös asiakasvastuullisia tehtäviä ja nyttemmin enenevässä määrin myös erilaisia konsultointitehtäviä. Koulutukseltaan hän on tradenomi.

## 5.2 Haastatteluiden tulokset

Haastateltava 1:n mukaan suurin osa yrittäjistä mieltää tilitoimiston puhtaasti peruskirjanpidon tekijäksi. Lisäksi haastateltava 2 totesi, että asiakkaat lähestyvätkin tilitoimistoa se pakollinen asia edellä, joka useimmiten on juuri peruskirjanpito. Molempien haastateltavien mielestä asiakkaat eivät itse ole aktiivisia konsultoinnin pyytäjiä, vaan konsultoinnin tarpeen tullessa esille tilitoimisto tarjoaa asiakkaalle sopivaa konsultointipalvelua.

Molemmat haastateltavat arvioivat, että suurin osa yrityksistä ulkoistaa taloushallintonsa. Haastateltava 1 totesi, että ulkoistuksen kohteena olisi erityisesti peruskirjanpito, kun taas haastateltava 2 arvioi ulkoistamisen lähtevän usein palkanlaskennasta sen erityisosaamista vaativan luonteen vuoksi. Sekä haastateltava 1 että haastateltava 2 kuitenkin huomauttivat, että isommissa yrityksissä sen sijaan voidaan harkita sitä, hoidetaanko taloushallintoa itse.

Haastateltava 1 kertoi, että syinä ulkoistamiseen voi olla osaamisen puute sekä se, että tilitoimiston käyttäminen voi olla edullisempaa, kuin se, että yritys maksaa palkkaa omalle työntekijälleen kirjanpidon tai palkanlaskennan teosta ja hankkii tarvittavat ohjelmistot. Saman taloudellisen huomion teki myös haastateltava 2. Haastateltava 1 kertoi mahdollisena syynä olevan myös sen, että tilitoimistolle ulkoistaminen tuo varmuutta henkilöstön sairastumistilanteessa. Myös haastateltava 2 mainitsi haastattelussa henkilöriskin realisoitumisen sairastumistilanteessa syyksi ulkoistamiseen etenkin sellaisessa tapauksessa, jossa kyseinen työntekijä on ainut yrityksessä, joka talousasioita hoitaa. Haastateltava 2 totesi, että tilitoimistoissa on yleensä toimiva varahenkilöjärjestelmä sairastumisien varalle,

vaikka onkin mahdollista, että myös tilitoimistossa työtehtävät voivat olla jonkin verran henkilöityneitä. Henkilöstöön liittyen haastateltava 1 lisäsi myös, että henkilöstön eläköityminen voi olla syynä ulkoistukseen. Hän oli myös sitä mieltä, että yrityksen kannattaa aina mieluummin keskittyä itse varsinaiseen liiketoimintaan.

Ulkoistuksen riskeiksi haastateltava 1 mainitsi suurimpana tilitoimiston puutteellisen osaamisen, sillä kuka tahansa Suomessa voi perustaa tilitoimiston. Tilitoimiston puutteellisen osaamisen nosti esille myös haastateltava 2. Toiseksi riskiksi haastateltava 1 mainitsi henkilöriskin sairastumisen tai tapaturman sattuessa ja myös haastateltava 2 mainitsi henkilöstöön liittyen mahdollisen puutteellisen varahenkilöjärjestelmän riskiksi. Kolmantena riskinä haastateltava 1 piti sitä, että yrityksen tulee osata hallita sitä, mitä se ulkoistaa ja että ymmärtää, mikä on se raja, johon tilitoimistolle on annettu oikeudet toimia. Esimerkiksi hän mainitsi, että ei tulisi ulkoistaa sellaisia toimintoja, joita ei ole tarpeellista ulkoistaa. Tällaisena hän piti esimerkiksi yrityksen maksatusoikeuksia.

Molempien haastateltavien mukaan on melko epätavallista, että tilitoimisto saisi potentiaaliselta asiakkaalta kirjallisen tarjouspyynnön. Niissä joihin haastateltava 1 oli itse törmännyt, olivat puutteellisia ja niissä oli kerrottu vain osa niistä tiedoista, joita tarjouksen koostamiseen olisi tarpeellista saada. Haastateltava 2 puolestaan arvioi kirjallisen tarjouspyyntöjen koskevan pääosin julkisia toimintoja. Sen sijaan haastateltava 1:n mukaan on tavallista, että tilitoimisto tekee itse myyntityötä ja se ottaa yhteyttä yrityksiin, jonka jälkeen mahdollisen asiakasyrityksen kanssa keskustellaan sen tarpeista. Myös haastateltava 2 kertoi, että useimmiten asiakasyritys ottaa kontaktin tilitoimistoon, jonka jälkeen tilitoimisto ottaa ohjat käsiinsä ja se käy yhdessä asiakkaan kanssa läpi asiakkaan tarpeet yhdessä keskustellen ja myös selvittäen ne tiedot, joita tarjouksen laatimiseen tarvitaan.

Haastateltava 1 kertoi aina tällaisen keskustelun jälkeen tehneensä kirjallisen tarjouksen, jossa myös todettiin se mitä keskusteluissa oli tullut esille, kuten esimerkiksi yrityksen liikevaihto, työntekijöiden määrä, ostoreskontratositteiden määrä ja myyntilaskujen määrä. Edellä mainittujen määrällisten yksityiskohtien lisäksi haastateltava 2 kertoi tarjouksen laatimista varten tarvittavan tietoa myös yrityksen liiketoiminnasta. Esimerkkinä liiketoimintaan liittyvästä tiedosta viimeksi mainittu kertoi monitukaisen ulkomaan kaupan, sillä se vaatii erilaista substanssiosaamista, kuin pienempi yritys. Hän kertoiinkin lähtötietojen mahdollisimman tarkan selvittämisen olevan molempien osapuolten etu muun muassa sen vuoksi, että palvelujen hinta pystytään arvioimaan mahdollisimman oikeellisesti.

Haastateltava 1 kertoi, että esimerkiksi edellä mainitut tositemäärät työmäärän arvioimista varten eivät ole asiakkailla heti tiedossa, vaan että niitä täytyy selvittää yhdessä asiakkaan kanssa. Myös haastateltava 2 totesi, että asiakkaat eivät välttämättä osaa arvioida tositteiden määrää, mutta että yleensä asiakkailla, jotka ovat aikaisemmin käyttäneet tilitoimiston palveluja, on saatavilla tietoa volyymeista. Hän myös lisäsi, että tarjouksessa tulisi olla maininta siitä, että tilannetta tulee tarkastella uudelleen, jos arvioidut ja todelliset määrät eroavat toisistaan jonkun tietyn prosenttimäärän. Haastateltava 1:n mielestä ei ole haitallista, vaikka tositemäärät eivät olisi absoluuttisen oikeat. Tärkeintä hän kertoi olevan, että kaikki tarjoukset on samoilla kappalemäärillä laskettu, jotta ne ovat vertailukelpoisia. Lisäksi hänen mukaansa niissä tarjouksissa, joiden kanssa hän on ollut tekemisissä, on

selitetty, mitä palveluja tilitoimisto toteuttaisi. Hän totesikin kirjallisen tarjouksen olevan molempien osapuolien turva.

Molempien haastateltavien mukaan potentiaaliset asiakkaat eivät juurikaan kysele tai niin sanotusti haasta tilitoimistoa palveluista keskusteltaessa. Haastateltava 2 lisäsi, että asiakkailla ei ole niin paljon tietoa, että he pystyisivät juurikaan kyselemään, joten yleensä tilitoimisto on osapuolista se, joka vie tilannetta eteenpäin. Hän lisäsi, että asiakkaan valveutumisesta on hyötyä, jotta sen on mahdollista saada tarvitsemaansa tietoa. Haastateltava 1 kuitenkin kertoi, että yritykset jotka ovat olleet jostain syystä tyytymättömiä aikaisempaan tilitoimistoonsa tai yrittäjät, joilla on pitkä ura takana, osaavat kysellä enemmän. Erityisesti hän mainitsi, etteivät asiakkaat juuri ymmärrä raportointityökalujen merkitystä, vaikka kirjanpidon perustarkoituksena onkin yrityksen johtamisen tukena olevan informaation tuottaminen.

Haastateltava 1 kertoi, että valtaosa yrittäjistä ei tiedä olevan olemassa auktorisoituja tilitoimistoja ja että näin ollen sillä ei tunnu olevan asiakkaalle merkitystä. Hän kuitenkin mainitsi, että kun asiakkaalle kertoi, mitä auktorisoitu tilitoimisto tarkoittaa, sillä tuntuikin sen jälkeen olevan merkitystä ja lisäksi hän oli itse suositellut asiakkailleen aina auktorisoitujen tilitoimistojen valitsemista. Hänen mukaansa auktorisoinnilla pystytään todentamaan tilitoimiston palvelujen laatua toimintatapojen osalta. Lisäksi hän kertoi auktorisoinnilla voivan olla merkitys tilitoimistosta syntyvään mielikuvaan luotettavuuden suhteen. Haastateltava 2 puolestaan kääntäisi asian ennemmin niin, että mitä merkitystä auktorisoinnin puuttumisella voi olla asiakkaalle. Hän kertoi, että auktorisoinnin puuttuminen voi herättää epäilyksiä etenkin, jos on kyseessä tilitoimisto, joka on toiminut alalla jo pidempään. Haastateltava 2 mainitsi myös, että auktorisointi itsessään ei ole mikään merkki osaamisesta. Hän piti auktorisointia kuitenkin jonkinlaisena peruslaadun takeena, sillä auktorisoidussa tilitoimistossa täytyy olla asiat jossain määrin kunnossa ja ainakin yksi työntekijä, joka on suorittanut vaadittavan tutkimuksen. Näistä kommentteista voi päätellä, ettei auktorisointi ole kovinkaan suuri valintaperuste asiakkailla.

Haastateltava 1:n mukaan asiakkailla ei ole tietoa tilitoimistoalaa säätelevistä toimialastandardeista tai sopimusmallista ja lisäksi hän huomautti myös sopimusmallin olevan vain vapaaehtoinen ja että alaa ei säätele mitkään lait, asetukset tai viranomaismääräykset. Myös haastateltava 2 kertoi, että asiakkailla on edellä mainituista hyvin vähän tietoa ja että hänen mielestään se ei olisi edes juurikaan tarpeellista. Näin ollen voi siis päätellä, että asiakkaat eivät voi käytä standardin noudattamista tilitoimiston arvioimiskohteena.

Hyvin tavalliseksi valintaperusteeksi haastateltava 1 mainitsi tilitoimiston tuntemuksen yrityksen toimialasta, sillä on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaan liiketoiminnan johtamisen kannalta. Myöskin haastateltava 2 kertoi olevan erittäin eduksi, jos tuntee toimialaa ja jos siitä on kokemusta. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että erityisesti rakennusala voi olla ala, joka vaatii erityistä toimialatuntemusta. Haastateltava 2 lisäsi, että myös erityisesti teknisillä aloilla toimivat start up-yritykset voivat vaatia jotain erityistä osaamista niiden usein aineettoman pääoman ja

ulkomaiden markkinoille suuntautuvien tulevaisuuden visioiden vuoksi. Hänen mukaansa myös yleisesti kaikessa liiketoiminnassa, jonka liiketoiminta ja tuotteet poikkeavat tavallisesta, voi tulla kyseeseen asiakkaan epäilykset alaosaamisesta. Hän ei kuitenkaan ollut koskaan itse törmännyt tilanteeseen, jossa asiakassuhteen syntyminen ei olisi onnistunut sen vuoksi, että asiakkaan liiketoiminnan ymmärryksestä olisi ollut epäilyksiä.

Haastateltava 1:n mukaan hyvin yleinen vaatimus on nykypäivänä myös paperiton taloushallinto. Haastateltava 2 taas kertoi, että tilitoimiston valinta voi nykyään perustua entistä enemmän käytettyyn taloushallinnon järjestelmään. Tämä voi hänen mukaansa olla perusteluna valinnalle pelkästään jo sen vuoksi, että asiakas on aiemmassa käytössään mieltynyt johonkin tiettyyn järjestelmään. Haastateltava 2 myös lisäsi, että asiakkuuden siirtäminen tilitoimistolta toiselle helpottuu, jos kyseessä on sama järjestelmä. Valintaperusteeksi haastateltava 2 mainitsi myös, että palveluiden hinnan tulee sopia asiakkaan budjettiin ja myös haastateltava 2 kertoi joidenkin yritysten valitsevan juuri edullisimman tilitoimiston palveluntarjoajakseen.

Viimeisenä haastateltava 1 kertoi yhden yleisen valintaperusteen olevan, että asiakkaalle tulee sellainen olo, että tilitoimisto ymmärtää asiakkaan ongelmia ja osaa niin sanotusti puhua samaa kieltä asiakkaan kanssa, jonka myötä syntyy luottamus tilitoimistoa kohtaan. Myös haastateltava 2 kertoi tilitoimistosta muodostuvan tunteen olevan monelle tärkeä valintaperuste erityisesti luottamuksen tunteen osalta. Luottamuksen rakentumiseen hän kertoi vaikuttavan osaamisen lisäksi myös ulos-tuonnin. Haastateltava 2 nosti esille myös henkilökemioiden vaikuttavan valintaan.

## 6 YHTEENVETO

Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen on Suomessa melko yleistä. Tilitoimistojen kilpailuttamisessa on tärkeää erityisesti oman liiketoiminnan ja sen mahdollisten erityispiirteiden tunteminen, jotta myös kilpailutus olisi selkeää ja hallittua. Hallittua tulisi olla erityisesti se, mitkä toiminnot halutaan ulkoistaa. Yrittäjillä ei haastateltavien mukaan ole kuitenkaan yleensä kovin laajasti tietoa yrityksen taloushallinnon järjestelyistä, jonka vuoksi tilitoimistojen ulkoistamisessa tarvitaan jo tilitoimiston asiantuntevaa apua ja sitä, että tilitoimisto osaa kysyä oikeita kysymyksiä, jotta saadaan selvitettyä tarjouksen laatimista tarvittavat tiedot. Tilitoimistojen toimintaa eivät säätele suoranaisesti mitkään säädökset, mutta yleisesti ottaen tulisi ottaa huomioon Taloushallintoliiton palvelusopimusmalli sekä toimialastandardi, jotka vaikuttavat tilitoimistojen toimintaan yleisesti sekä myös sopimuksen laadintaan.

Tilitoimistojen kilpailuttaminen ei yleensä lähde liikkeelle siitä, että asiakas lähettää tarjouspyynnön. Yleisemmin tiedustelu tilitoimistoista ja niiden palveluista tapahtuu aluksi keskustellen, jonka jälkeen tilitoimisto lähettää asiakkaalle tarjouksen. Tämän jälkeen yritys analysoi tarjouksia valitsemiensa kriteerien perusteella.

Tilitoimistojen valintaperusteina ovat useimmiten:

- hinta
- laatu
- käytetyt järjestelmät
- toimialatuntemus joissakin tapauksissa
- luottamuksen tunne

## 7 POHDINTA

Lopputuloksena syntyi mielestäni käytännönläheinen ja yksinkertainen työ aiheesta. Erityisesti käytännönläheisyys olikin työn tavoitteena, jotta työtä voisivat hyödyntää monenlaiset pk-yritykset. Etenkin kun työtä tehdessä ilmeni, että suurin osa yrityksistä nykypäivänä ulkoistaa taloushallintonsa ainakin osittain, kilpailutuksesta kertovasta opinnäytetyöstä voisi olla apua. Toisaalta aihetta olisi voinut käsitellä myös paljon laajemmin ja teoreettisemmin. Useammasta näkökulmasta ja mahdollisesti enemmän pohjustaen aiheesta olisi kuitenkin todennäköisesti saanut laajemman kuvan ja näin sillä olisi voinut olla myös enemmän käytännön hyödyntämiskohteita.

Työn tekeminen venyi melko pitkälle aikajaksolle ja sen vuoksi työn työstäminen tuntui ajoittain melko vaikealta. Alusta alkaen ongelmana oli myös se, että lähdetiedon osalta varsinaisten perusteosten löytäminen oli hieman hankalaa. Mielestäni kuitenkin haastatteluiden tekeminen antoi työlle tärkeää käytännön näkökulmaa ja kokosi työn näkökulmia yhtenäisemmäksi.

Olen oppinut paljon yritysten taloushallinnon ulkoistamisesta ja sen kilpailuttamisesta, sillä se ei itselleni ollut kovinkaan tuttu aihe ennen työn aloittamista. Uskoisin, että tätä tietoa pystyisin hyödyntämään myös työelämässä.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta, Rovaniemi.

KOSKI, Toivo 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Esa Print Oy, Lahti.

LEHIKONEN, Riitta ja TÖYRYLÄ, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja [sähkökirja]. Talentum, Helsinki.

MATTILA, Heli, RUUSUNEN, Tuula ja UOLA, Kirsi, 2005. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. WSOY, Helsinki.

SALMI, Sampo 2010. Tilitoimiston valinta tai vaihtaminen – miten edetä? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-05-03]. Saatavissa: <http://www.sixones.fi/pages/posts/tilitoimiston-valinta-tai-vaihtaminen---miten-edetae9.php>

SAVON YRITTÄJÄT 2017. Savon Yrittäjät. [Viitattu 2017-19-05]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/savon-yrittajat/a/savon-yrittajat-311599>

SIPILÄ, Jorma 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. WSOY, Porvoo.

SIPILÄ, Jorma 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

TALOUSHALLINTOLIITTO 2011. TAL-STA1 - Eettinen ohjeistus. [Viitattu 2017-03-21]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta1-eettinen-ohjeistus>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2011. TAL-STA2 – Toimeksiannon hoitaminen. [Viitattu 2017-03-21]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta2-toimeksiannon-hoitaminen>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Mitkä ovat auktorisoinnin vaatimukset? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-05-03]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/usein-kysytty/mitka-ovat-auktorisoinnin-vaatimukset>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Tilitoimistoala Suomessa [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-05-03]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2017. Alan yleiset sopimusehdot YSE KL2004 [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-04-17]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/palvelut-ja-sopiminen/alan-yleiset-sopimusehdot>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2017. Miksi auktorisoitu tilitoimisto? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-04-17]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto>

TEKIJÄNOIKEUSLAKI L 1961/404. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-17-05]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### HAASTATTELURUNKO

1. Taustasi tilitoimistojen toiminnassa (esim. koulutus ja kokemus alalla)
2. Taloushallinnon ulkoistaminen:
  - a. Kuinka hyvin perillä asiakkaat ovat yleensä siitä millaisia palveluja tilitoimisto voi tarjota? Esim. muu konsultointi kirjanpidon palvelujen lisäksi
  - b. Kuinka yleistä on, että yritys päättää ulkoistaa taloushallintonsa tai osan siitä?
  - c. Miksi yritys saattaa päättää ulkoistaa taloushallintonsa tai osan siitä?
  - d. Mitä toimintoja useimmiten ulkoistetaan? Miksi?
  - e. Millaisia riskejä taloushallinnon ulkoistamisessa voi olla?
3. Kilpailutus, sen haasteet ja valintaperusteet:
  - a. Millaisia puutteita asiakkaan antamissa tiedoissa esiintyy esim. tarjouspyynnöissä?
  - b. Kuinka yksityiskohtaisia tarjouspyyntöjä useimmiten vastaanotetaan?
  - c. Kuinka paljon asiakkaat kyselevät ja ns. haastavat tilitoimistoa vai onko palvelujen hankkiminen ennemminkin asia, joka halutaan hoitaa pikaisesti?
  - d. Millainen merkitys tilitoimiston auktorisoinnilla on asiakkaalle? Esim. palvelun laadun varmistamisen kannalta
  - e. Kuinka paljon asiakkaat tietävät tilitoimistojen toimintaa säätelevistä säännöksistä, standardeista yms.?
  - f. Minkälaisia valintaperusteita asiakkailla voi olla? Esim. tuntemus asiakkaan toimialasta, tekniset vaatimukset jne.