



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät

---

Borg, Marko  
Tokola, Anna

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät

Marko Borg  
Anna Tokola  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

Marko Borg, Anna Tokola

Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät

Vuosi 2011

Sivumäärä 54

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskukseen ja Uudenmaan Yrittäjille opas ”Aloittava Yrittäjä valitsee tilitoimiston”. Opas on tarkoitettu aloittaville yrittäjille tukemaan heidän yrittäjyyttään taloushallinnon osa-alueella.

Työn teorian perusteena oli alan kirjallisuus, Internet-lähteet sekä haastattelut ja kyselyt. Haastatteluiden ja kyselyiden avulla rakennettiin tarina oppaaseen. Työssä käytetty kirjallinen teoria tukee oppaan tarinaa vaikka sitä ei itse oppaassa käsitelläkään. Teoria osuuden tavoitteena on avata lukijalle ulkoistamista ja taloushallinnon ulkoistamista. Työssä käsitellään myös narratiivista kerrontaa johdannon metodologiassa, jotta lukijalle avautuu oppaan tarinan kerronnallinen puoli. Lisäksi tilitoimiston valintatutkimus osuudessa käsitellään teoriaa teemahaastattelusta ja kyselytutkimuksesta.

Työssä käsitellään taloushallinnon ulkoistamista. Taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteena on löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa organisoida taloushallinnon toiminnot. Organisoimien myötä resurssit voidaan kohdistaa selkeästi lisäarvoa tuottaviin toimintoihin.

Työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Pääasiallisena tiedonkeruu menetelminä olivat teemahaastattelut ja kyselyt. Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, joka ei sitonut vastauksia määrättyihin vaihtoehtoihin, vaan antoi vastaajalle vapauden vastata omin sanoin. Kyselyt toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa aineisto kerätään valitusta kohderyhmästä. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä oppaaseen tarina taloushallinnon ulkoistamisesta.

Työn tuloksena toteutui toimeksiantajille heidän toiveidensa mukainen ja käyttäjilleen hyödyllinen opas tukemaan yrittäjyyttä taloushallinnon osa-alueella.

Asiasanat: Ulkoistaminen, taloushallinto, narratiivinen tutkimus, teemahaastattelu, kysely

Anna Tokola, Marko Borg

The factors in choosing the accounting company

Year 2011 Pages 54

---

The main goal of the thesis was to create a guide called "Beginners Guide For Entrepreneurs In Choosing The Accounting Company" for Keski-Uusimaa's Uusyrityskeskus and Uudenmaan Yrittäjät. The guide is for start-up entrepreneurs to support their knowledge in the field of financial management. The thesis is based on the literature of the branch. Also different Internet references, interviews and inquiries were used. The interviews and the inquiries gave the ground to build an imaginary story in the guide. The used literature underpins the story in the guide even though the theory itself can't be seen from the guide. The theory part of the thesis deals mainly with outsourcing. Theory sections aim is to lighten up outsourcing and especially financial management outsourcing for the reader. The narrative side of the thesis is explained in the methodology in the introduction. The theory about themed interviews and inquiries in the account management company choosing-section is presented.

The thesis is about outsourcing the financial management. The goal is to find the most cost-effective to organize the financial management operations. With the organization the resources will be able to direct to operations with additional value.

Qualitative research methods were used in our thesis. The main method to collect the data was themed interviews and inquiries. The themed interviews were implemented with half structured interview method which didn't bind the respondents to any given alternatives but gave the respondents freedom to answer as they wished. The inquiries were targeted to selected target group. The objective was to collect data concerning the outsourcing of the financial management.

Provide useful guide in supporting the entrepreneurship in the field of financial management for our client and users are provided as a result of the thesis.

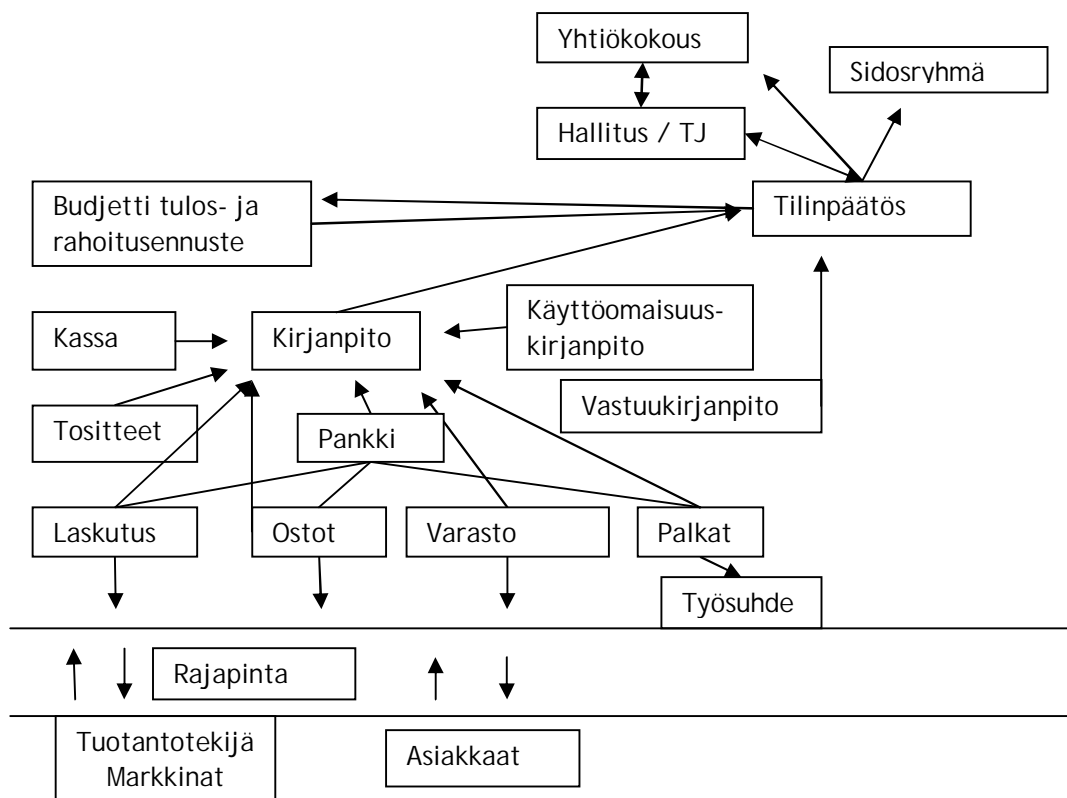
Key words: Outsourcing, financial management, narrative research, themed interview, inquiry

## Sisällys

1 Johdanto .....	7
1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet .....	8
1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusongelma .....	8
1.3 Tutkimusmenetelmää .....	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne .....	13
1.5 Keskeiset käsitteet .....	14
2 Taloushallinto ja taloushallinnon ulkoistaminen .....	15
2.1 Taloushallinto .....	15
2.2 Ulkoistaminen .....	16
2.3 Taloushallinnon ulkoistaminen .....	18
2.4 Ulkoistamispäätös .....	19
2.5 Ulkoistamisen tutkimusperinne .....	22
2.6 Mitä ulkoistamisella tavoitellaan? .....	22
2.7 Ulkoistamisen eri tasoja .....	23
2.8 Ulkoistamisen hyödyt, ongelmakohdat ja menestystekijät .....	24
3 Tutkielman toimeksiantajien esittely .....	27
3.1 Uudenmaan Yrittäjät ry .....	27
3.2 Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskus ry .....	28
3.3 Suomen Taloushallintoliitto ry .....	29
4 Tilitoimiston valintatutkimus ja metodologia .....	30
4.1 Teemahaastatteluiden metodologiaa .....	30
4.2 Tilitoimisto haastattelut .....	31
4.3 Kyselyiden metodologiaa .....	33
4.4 Yrittäjille suunnatut haastattelut ja kyselyt .....	34
4.5 Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatut kyselyt .....	34
4.6 Oppaan toteutuksen vaiheet .....	35
5 Tutkimuksen tulokset .....	38
5.1 Tilitoimisto haastatteluiden tulokset .....	38
5.2 Yrittäjille suunnatuiden haastatteluiden ja kyselyiden tulokset .....	41
5.3 Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatuiden kyselyiden tulokset .....	43
6 Pohdinta .....	47
6.1 Tutkimuksen yhteenveto .....	47
6.2 Itsearviointi .....	48
6.3 Jatkotutkimuksen aiheet .....	50
Lähteet .....	51
Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

Yrityksen taloushallinto koostuu useista osatoiminnoista ja sen talousprosessin liittyvät tietyt perustoiminnot. Vaaditut toiminnot ja suoritustapa riippuvat yrityksen koosta ja toimialasta, mutta pienempienkin yritysten on tehtävä jollain tasolla alla olevassa kuviossa (kuvio 1) esitetyt taloushallinnon rutiinitoimet. (Viitala 2006, 29.)



Kuvio 1. Taloushallinnon osa-alueet (Viitala 2006, 30).

Kinnusen ym. mukaan yritys tarvitsee päätöksentekoa varten täsmällistä tietoa taludestaan ja sen taloutta kuvaavien tietojen tuottamisesta vastaa sen taloushallinto. Taloushallinnon tehtävä on tuottaa yritykselle asianmukainen kirjanpito ja sen perusteella tilinpäätöksiä ja muita raportteja. Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yritykselle lakisääteisiä velvollisuuksia. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 11.)

Yrittäjät ulkoistavat taloushallintonsa tilitoimistolle silloin, kun yrityksellä ei ole omaa konttorihenkilökuntaa tai sen taito ei riitä kirjanpidon ja muiden taloushallintopalveluiden suorittamiseen. Tilitoimistopalvelut ovat asiantuntijapalveluja, joiden avulla pyritään saavuttamaan asiakasyrityksessä riittävä laskentatoimentaso ja ratkaisemaan taloushallinnossa olevia ongelmia. (Palojärvi 1999, 9.)

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Aloittaessamme opinnäytetyön suunnittelua meille tärkeimpänä asiana esiin nousi halu tehdä opinnäytetyö jostakin hyödyllisestä aiheesta. Otimme yhteyttä meille entuudestaan tuttuun Uudenmaan Yrittäjien toimitusjohtajaan. Lähestyimme häntä opinnäytetyö aiheen toivossa. Hän otti yhteyttä Uusyrityskeskukseen ja niin yhteistyömme alkoi.

Uusyrityskeskukseen ongelmana on ollut, ettei heillä ole antaa asiakkailleen eli yrityksen perustamista suunnitteleville opastavaa materiaalia taloushallintoon liittyen. Heillä oli siis selkeä tarve oppaalle, jonka me voimme opinnäytetyönä toteuttaa. Tarkoituksena oli tuottaa opas aloittavalle yrittäjälle, miksi hänen kannattaisi valita tilitoimisto taloushallinnon hoitamiseksi.

Kiinnostus yrityksen taloushallinnon hoitamista kohtaan kummallakin on suuri. Markon äiti toimii kirjanpitäjä ja on inspiraation lähteenä Markolle. Anna taas on toiminut itse kirjanpidonassistenttina ja halu saada enemmän tietoa juuri aloittavan yrittäjän kirjanpidosta kehittyi työssäoloaikana. Tutkimus on tarkoitus tehdä haastattelupohjaisesti, jossa itse pääsee lähelle tilitoimistoyrittäjiä. Tutkimusaiheesta oli valtavasti hyötyä sekä toimeksiantajillemme että meille itsellemme.

Työmme tarkoituksena oli tuottaa Uusyrityskeskukselle opas ”Aloittavan yrittäjän viisi askelta tilitoimistoon”. Samalla oppaan tarkoitus on tuoda uusia asiakkaita Uudenmaan Yrittäjille.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miksi aloittavan yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto taloushallintonsa hoitamiseksi ja mitä polkua hänen kannattaa käyttää tilitoimistoon ja yrityksen perustamiseen. Tavoitteena oli tehdä selvitettyjen tietojen pohjalta tarinamuodossa kerrottava opas aloittavalle yrittäjälle.

## 1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma työssämme muodostuu Uusyrityskeskukseen ongelmasta. Uusyrityskeskukselta on puuttunut yrityksen perustamista suunnittelevalle konkreettisesti annettava taloushallinnon hoitamiseen liittyvä opas / tietolehti.

Olemme rajanneet aiheemme, kuten kuviosta (kuvio 2) näkyy niin, että opas tuotetaan yrityksen perustamista suunnittelevalle Uusyrityskeskukseen ja Uudenmaan Yrittäjien tulevalle asiakkaalle. Haastateltavat/ kyselyyn vastaavat on rajattu seuraavasti; toimeksiantajamme Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskus antoi meille haastateltavat tilitoimistot sekä kyselyyn osallistuvat yrittäjät ja yrityksen perustamista suunnittelevat. Toimeksiantajamme toiveiden mukaisesti kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat jollaintavalla Uusyrityskeskukselle tuttuja. Otanta haastatteluiden ja kyselyiden osalta rajattiin toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Haastatte-

luita toteutettiin tilitoimistoille neljä kappaletta. Yrittäjien otanta oli yksi haastattelu ja neljä kyselyä. Yritystä perustavien otanta oli kahdeksan kappaletta.



Kuvio 2. Aiheen rajaus.

### 1.3 Tutkimusmenetelmää

Tutkimusta toteuttaessa olemme käyttäneet hyväksi alan kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Olemme käyttäneet myös toimeksiantajiemme Keski-Uudenmaan Uusyrittäjäkeskuksen ja Uudenmaan Yrittäjien sekä yhteistyökumppanimme Taloushallintoliiton Internet-sivuja ja muita sisäisiä lähteitä. Pääasiallisina tutkimusmenetelminä olemme käyttäneet työssämme teema-haastatteluja sekä kysely-menetelmää. Lisäksi olemme perehtyneet narratiivisuuteen oppaan tarinamuotoisen luonteen vuoksi. Haastattelujen perusteella olemme laatineet oppaan prosessin tilitoimiston valinnasta. Aineiston kerääminen on tehty eettisten sääntöjen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 26). Ja aineiston keräämisessä on otettu huomioon tutkielman haastatteluihin ja kyselyihin osallistuneille luvattu anonyymiuden takaaminen eli osallistuneiden nimiä ei julkaista missään vaiheessa opinnäytetyötämme.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Sille on ominaista, että jotkin haastattelun näkökohdat on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelulle on ominaista haastateltavien tietynlaisen tilanteen kokeminen. Jonka vuoksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla on mahdollista tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa haastateltavien oma elämysmaailmaa korostaen. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Käytimme yhtenä tutkimusmenetelmänä kyselyä, joka on yksi tapa kerätä itse aineistoa. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey on englanninkielinen termi ja tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä



perusjoukosta. Standardisuus tarkoittaa sitä, että jos haluaa esimerkiksi saada selville, mikä koulutus vastaajilla on, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsijärvi ym. 2005, 182.)

Tutkielmamme vastaa tiedonkeruumenetelmien perusteella laadultaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu väline on inhimillinen eli tutkija itse. Tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä jäsennettävissä etukäteen selkeisiin erivaiheisiin, vaan tutkimusta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Aaltola & Valli 2001, 70.)

Hirsijärven ym. (2005, 155) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisesti.

Opinnäytetyömme on narratiivinen tutkielma. Aaltolan ja Vallin (2001, 116) mukaan narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedonvälittäjänä ja rakentajana. Aaltolan ja Vallin mukaan kertomuksen ja tutkimuksen suhdetta voidaan tarkastella kahdesta päänäkökulmasta: toisaalta tutkimus käyttää usein materiaaliaan kertomuksia, mutta toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta.

Kertomusten merkitys tiedonprosesseissa on ollut tutkijoiden ja filosofien kiinnostuksen kohteena Ciceron retoriikan tutkimuksista lähtien, narratiivisuudella on siis pitkät perinteet. Viime aikoina, etenkin 1990-luvulla kiinnostus narratiivisuutta kohtaan nousi räjähdysmäisesti. Lähes tyhjästä ilmestynyt narratiivisuus suomalaisen keskusteluun on hätkähdyttävää, esimerkiksi Aaltola ja Valli (2001, 117) ovat todenneet Hirsijärveen (1983) viitaten, että vuonna 1983 julkaistu Kasvatustieteen käsitteistö ei tunne sanaa narratiivisuus lainkaan eikä läheisesti narratiivisuuteen liittyvää käsitteistöä.

Narratiivinen tutkimus viittaa/tarkoittaa kvalitatiivisen tutkimuksen alatyyppejä, jossa käytetään kertomuksia kuvatakseen ihmisen käyttäytymistä. Termiä "narrative" on käytetty kvalitatiivisten tutkijoiden keskuudessa eri merkityksissä. Narratiivisen tutkimuksen yhteydessä, "narratiivi" viittaa keskustelu muotoon, jossa tapahtumat ovat rakennettu/muotoiltu väliaikaisesti yhtenäiseksi juonen avulla. Voidaan määrittää kahden tyyppisiä havaintoja/tietoja/kognitioita: paradigmaattinen (kaavamainen), joka toimii tunnistamalla elementtejä kuuluviksi, johonkin tiettyyn kategoriaan; ja kerronnallinen, joka toimii yhdistämällä elementtejä juonitetuksi tarinaksi. Kun perustana ovat Brunerin havaintotyytit, narratiivinen tutkimus jakautuu kahteen erilaiseen ryhmään. Paradigmaattisessa narratiivisessa tutkimuksessa kerätään kertomuksia dataksi (data sisältää kertomuksia) ja käytetään paradigmaattisia analysointi menetelmiä tuottaakseen luokitteluja ja kategorioita datasta havaituista yhteisistä ja samankaltaisista elementeistä. Kerronnallisessa narratiivisessa tutkimuksessa taas data

kerää yhteen tapahtumia (data sisältää tapahtumia) ja käyttää/käytetään kerronnallisia menetelmiä tuottaakseen selittäviä kertomuksia. (Informaworld 2011.)

Aaltolan ja Vallin (2001, 116) mukaan narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedonvälittäjänä ja rakentajana. Heidän mukaansa kertomuksen ja tutkimuksen suhdetta voidaan tarkastella kahdesta päänäkökulmasta: toisaalta tutkimus käyttää usein materiaalinaan kertomuksia, mutta toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta.

Kaasila, Rajala & Nurmi (2008, 110) on todennut Vilma Hänniseen (2000) viitaten, että Hänninen kutsuu narratiiviseksi tutkimukseksi kaikkea sellaista tutkimusta, jossa ymmärryksen väliinään käytetään narratiivin, tarinan tai kertomuksen käsitteitä ja jossa aineisto koostuu kirjoitetusta ja puhutusta tarinoista.

Kaasila ym. (2008, 111) on todennut Hannu Heikkiseen (2000) viitaten, ettei Heikkinen pidä narratiivisuutta varsinaisena tutkimusmetodinä, vaan ennemminkin hajanaisena muodostelmana kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Jean Clandinin ja Michael Conelly katsovat, että on yhtäläillä oikein puhua narratiivien tutkimisesta kuin narratiivisesta tutkimuksesta ja että narratiivisuudella voidaan tällöin tarkoittaa sekä ilmiötä että metodia. Robert Stake toteaa, että monista traditioista peräisin oleva tarinallisuus ja sen ymmärtäminen kulttuurisena representaationa on yhä enenevässä määrin saamassa kurinalaisia muotoja. Tätä kurinalaisuutta voidaan kutsua myös tieteessä narratiiviseksi tutkimukseksi.

Aaltolan ja Vallin (2001, 163-166) mukaan narratiivisen tutkimuksen aineistona voi käyttää monenlaisia aineistotyyppisiä. Usein selkeästi kertomusmuotoisia aineistoja ovat omaelämäkerralliset kirjoitukset, jossa kertoja selostaa elämänsä kulkua edeten aikajanaa pitkin. Kansainvälisesti tyypillisin tapa kerätä narratiivista aineistoa on haastattelu, joista varmimmin kertomusmuotoista aineistoa tuottaa sellainen haastattelutapa, jossa haastateltavaa pyydetään haastattelun aluksi kertomaan tarinansa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Autoetnografia on oma tutkimuksen lajinsa, jossa tutkija erittelee teoreettisin välinein omaa tarinaansa. Tarinoita voi kerätä myös luonnollisissa tilanteissa tapahtuvaa tarinankerrontaa tallentamalla.

Aaltolan ja Vallin (2001, 167-173) mukaan narratiivisen tutkimuksen perusmääre on, että tutkimusaineisto koostuu kertomuksista. Kirjassa erotellaan neljä narratiivisen tutkimuksen tyyppiä, jotka sijoittuvat ulottuvuuksien holistinen-kategoriaalinen ja sisällöllinen-muodollinen muodostamaan nelikenttään. Jako viittaa siihen, tarkastellaanko kertomuksia kokonaisuuksina vai pilkotaanko niitä osiin. Narratiivisen analyysin keinoja ovat Aaltolan ja Vallin mukaan kertomuksen rakenteen analyysi, juoni analyysi, aktenttialyysi sekä elämäntarina-analyysi.

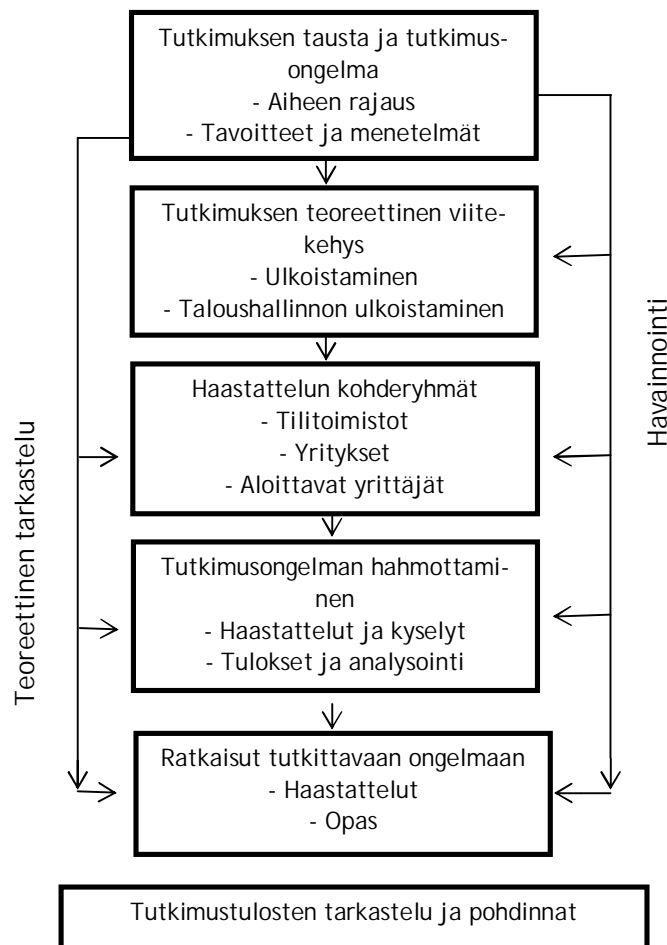
Tarinankerronnan taito on yleisinhimillinen ominaisuus eli tavallisten kadunmiesten haastattelutilanteessa tuottamat selonteot ovat kauniin säännönmukaisesti muodostuneita kertomuksia. Kertomuksissa on suhteellisen vakioisesti tietyssä järjestyksessä esiintyvää rakenneosaa. Näitä piirteitä ei ole vaikea tunnistaa arkisistakaan pikkutarinoista. Yleisin tapa kertomuksen tarkasteluun on eritellä millainen on niiden tarinan juoni, tarkoittaen millainen on tarinan alkutilanne suhteessa sen lopputilanteeseen. Juonen keskeisenä määreenä voidaan pitää sitä, päättykö tarina onnellisesti vai onnettomasti. Aktanttianalyysi on tapa tarkastella tarinan syvärakennetta. Tarinan akantteja jäljittävissä analyysissä ei olla kiinnostuneita ylipäättään kerronnan keinoista tai kertomuksen rakenteista vaan tarinan juonta kantavista voimista eli aktanteista. Elämäntarinoiden tutkimuksen menetelmä on edellisiä suoranaistemmin kehitetty psykologisen tutkimuksen tarkoituksiin, jossa analysoidaan elämäntarina haastattelun avulla syntyneitä elämäntarinaa kiinnittämällä huomiota sen keskeisiin teemoihin. (Aaltola & Valli 2010, 167-173.)

Narratiivisuutta tutkineita henkilöitä on muun muassa, Barbara Czarniawska on yksi narratiivisen tutkimuksen tulkitsijoista. Barbara Czarniawska syntyi puolassa ja valmistui psykologian maisteriksi Varsovan yliopistosta 1970 ja kauppatieteiden tohtoriksi 1976. Barbara on uudistanut liikkeenjohdon ja organisaatioiden tutkimusta kehittämällä narratiiviseen menetelmään perustuvaa, kulttuurista tutkimustapaa. Paul Ricour on toinen narratiivisen tutkimuksen tulkitsijoista. Paul Ricour julkaisi 1970- ja 1980-luvulla tutkimuksen *La metaphore vive* ja teosarjan *Temps et recit*, jotka käsittelivät narratiivisuutta ja aikaa. Identiteetin narratiivinen rakentaminen tulee nykyään yhä useammin esille identiteetin käsitettä määriteltäessä. Ricoeur on keskeisimpiä niistä teoreetikoista, jotka tämän käsityksen ovat tuoneet esille. Jerome Bruner on myös yksi narratiivisen tutkimuksen tulkitsijoista. Bruner syntyi New Yorkissa 1915 ja koulutuksensa hän on saanut Harvardissa. Narratiivisuuden tutkimisessa hän on tullut tunnetuksi kun hän julkaisi 1990 - luvulla artikkelin "The narrative construction of reality", joka kertoi todellisuuden kahdesta erilaisesta hahmottamisen tavasta; paradigmaattinen ja narratiivinen tapa. Brunerin mukaan narratiivisessa ajattelussa mieli toimii sekventaalisesti, toimintaorientoituneesti ja yksityiskohtien ohjaamana. Kun taas paradigmaattisessa ajattelussa Brunerin mukaan mieli ylittää erityisyydet saavuttaakseen systemaattisen ja kategorioihin perustuvan kognition. Muita narratiivisuutta tutkineita henkilöitä ovat muun muassa Peter Alheit, Grimmin veljekset ja Jeja-Pekka Roos. (Kaasila ym. 2008, 40;67;151.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tutkielmamme johdannossa käsittelemme tutkielmamme taustaa, tarkoitus, tavoitteita, rajausta ja tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Johdantoa seuraa tutkielmamme teoriaosuus, jossa olemme käsitelleet ulkoistamista. Teoriaosuudessa kerromme yleisesti ulkoistamisesta, ulkoistamispäätöksestä, tutkimusperinteestä, ulkoistamisen tavoitteista ja sen eri tasoista sekä hyödyistä, ongelmista ja menestystekijöistä.

Luvussa kolme olemme esitelleet tutkielmamme case-yrittäjät, Uudenmaan Yrittäjät, Uusyrityskeskus sekä yhteistyökumppanimme Taloushallintoliitto. Lisäksi luvussa kolme olemme esitelleet tutkielmamme metodologiaa. Luvussa neljä olemme esitelleet tilitoimiston valinta tutkimuksemme. Tässä luvussa on yksityiskohtaisesti esitelty tekemämme haastattelut ja kyselyt. Viidennessä luvussa olemme käsitelleet tutkielman tuloksia, jota seuraa luvun kuusi pohdinta. Pohdinta osuudessa olemme käsitelleet tutkielman yhteenvedon, itse arvioinnin ja jatkotutkimusaiheet. Kuviossa (kuvio 3) on opinnäytetyömme rakenne esitetty selkeyttämään tutkielman rakennetta.



Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne.

### 1.5 Keskeiset käsitteet

Yrityksen taloushallinto koostuu useista osatoiminnoista. Päivittäisiä rutiinitehtäviä ovat muun muassa laskutus, reskontra, palkkahallinto, työsuhdeasiat, varastohallinta, liikekirjanpito, alv ja muut tilitykset. Yrityksen talousprosessin liittyvät tietyt perustoiminnot. Yrityksen toimialasta ja koosta riippuvat vaadittavat toiminnot ja suoritustavat. Taloushallinto on väline, jonka avulla mitataan yrityksen menestymistä. Taloushallinnon tietojen pohjalta tehdään tulevaisuuden ratkaisuja. (Viitala 2006, 29;40.)

Ulkoistaminen on toimi, jossa siirretään jotkin organisaation toistuvat sisäiset toimet ja päätösvalta ulkopuoliselle hankkijalle, sopimuksen mukaan. Koska toimet ovat toistuvia ja sopimusta käytetään, ulkoistaminen ylittää konsulttien käytön. Käytännössä ei vain siirretä toimia vaan tuotantolaitokset ja päätäntövalta usein myös. Tuotantolaitokset ovat resursseja jotka mahdollistavat toimet sisältävät ihmiset, tilat, välineet, teknologian ja muun omaisuuden. Päätäntävallat ovat vastuuta päätöksistä tietyissä asioissa siirretyistä toimista. (Greaver 1999, 3.)

Narratiivinen(kertomuksellinen) tutkimus, Lieblichin, Tuval-Mashiachin & Zilberin (1998, 2) määritelmän mukaan, viittaa mihin tahansa tutkimukseen, joka käyttää tai analysoi narratiivista materiaalia. Data voidaan kerätä kertomuksena (elämäkertomus/elämäkerta haastattelun tai kirjallisuustyön muodossa) tai eri tavalla esimerkiksi antropologin kenttämuistiinpanojen avulla. Se voi olla tutkimuksen kohde tai tapa tutkia jotain toista kysymystä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että jotkin haastattelun näkökohdat on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Tutkimusmenetelmä kysely on yksi tapa kerätä itse aineistoa. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey on englanninkielinen termi ja tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2005, 182.)

## 2 Taloushallinto ja taloushallinnon ulkoistaminen

Tässä luvussa käsittelemme taloushallinto ja sen ulkoistamista, ulkoistamispäätöksen tekemistä make-or-by-teorian (Gardiner & Blackstone 1991, 38-43) avulla, tutkimusperinnettä, ulkoistamisen tavoitteita, ulkoistamisen eri tasoja sekä ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä menestystekijöitä.

### 2.1 Taloushallinto

Taloushallinto-termi on hyvin yleisesti käytetty laskentatoimen kirjallisuudessa Suomessa ja maailmalla, mutta vain harvoissa laskentatoimen teoksissa tai kirjoituksissa termiä määritellään selkeästi. Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille. Näiden sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Ulkoisen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan keskittyy täyttämään organisaation johdon taloudellisen informaation tarpeita. Strategisella tasolla tarkasteltaessa taloushallinto voidaan nähdä yhtenä yrityksen laajana tukitoimintona tai -prosessina. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinnon tehtävänä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja. Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yritykselle lakisääteisiä velvollisuuksia. (Kinnunen ym. 2004, 11.)

Lahti & Salminen (Lahti & Salminen 2008, 14-15.) on jakanut taloushallinnon pienempiä osakokonaisuuksiin seuraavasti:

- *Ostolaskuprosessi*, joka sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi prosessiin kuuluu ostotilaukset ja tavarantoimitus.
- *Myyntilaskuprosessi* kattaa vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Olennainen osa myyntilaskuprosessia on saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoimi.
- *Matka- ja kululaskuprosessi* sisältää työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienkulutapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn.
- *Maksuliikenne ja kassanhallinta* kattavat maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyn. Lisäksi maksuliikenteeseen liittyvät olennaisesti eri

maksuvälineet: luottokortti ja muut maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä mobiili- ja internetmaksut.

- *Käyttöomaisuuskirjanpidossa* seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja, kuten koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja.
- *Pääkirjanpito*prosessin sisältä voidaan tunnistaa edelleen osaprosesseja, jotka varsinkin suuryrityksissä kannattaa usein käsitellä selvästi jopa omina osaprosesseina.
- *Raportointiprosessi* käsittää raporttien muodostamisen ja niiden jakelun. Raportointi on prosessi, joka käyttää kaikissa muissa prosesseissa olevaa tietoa ja alkaa siitä, mihin muut osaprosessit päättyvät.
- *Arkistointi* liittyy kaikkiin edellisiin prosesseihin.

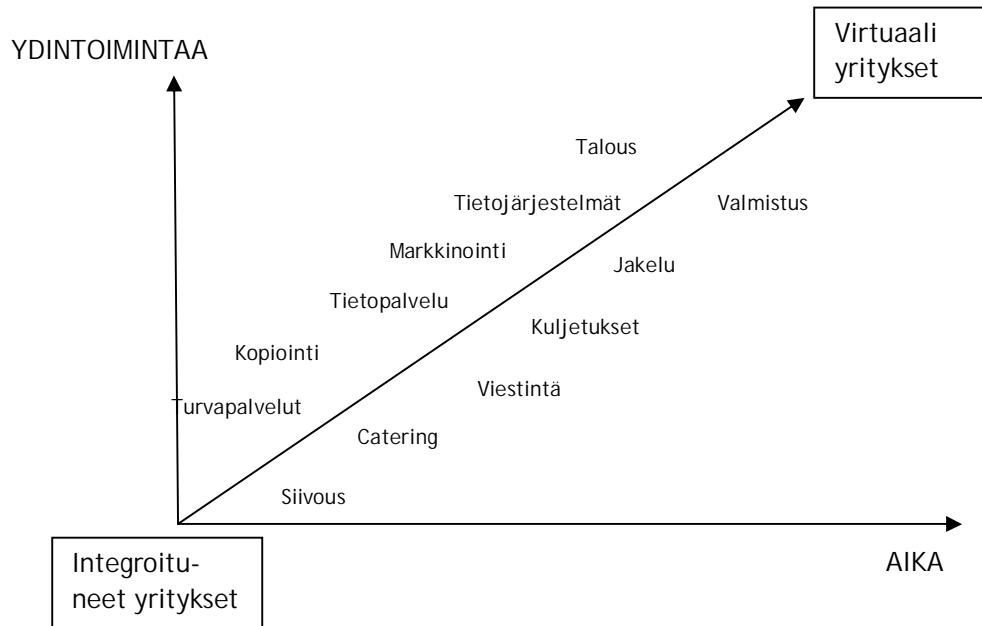
## 2.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella ymmärretään yleisesti tuotteen tai palvelun ostamista yrityksen ulkopuoliselta taholta. Kirjallisuudessa ulkoistamisen määrittelyssä on havaittavissa sekavuutta ja käsitteellisiä eroja. Ulkoistamisella tarkoitetaan usein joko asiantuntijapalveluiden ostamista tai kokonaisten toimintojen siirtämistä ulkopuoliselle taholle tai vaihtoehtoisesti tuotteiden ja palveluiden ostamista monikansallisilta yrityksiltä. Yleisesti määrittely on niin laaja, että ulkoistamisen käsite pitää sisällään minkä tahansa tuotteen tai palvelun, mikä tuotetaan yrityksen ulkopuolella. (Gilley & Rasheed 2000, 764.)

Ulkoistaminen on ollut pitkään teollistuneissa yhteiskunnissa trendi-ilmiö, jolla on useita määritelmiä. Yleisesti vakiintuneimman määritelmän mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys siirtää ulkopuolisen tarjoajan tehtäväksi ne toiminnot, jotka yritys on aiemmin tehnyt itse. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 204-205.)

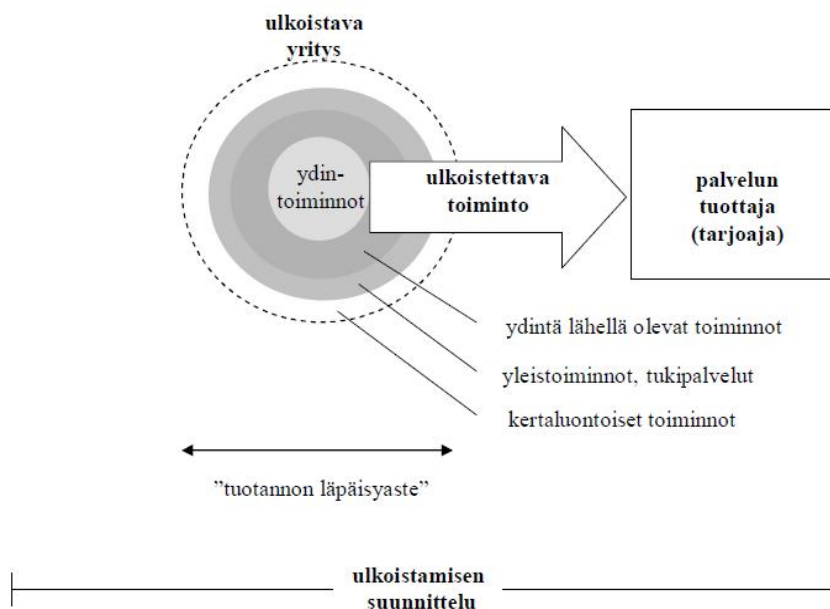
Ulkoistaminen voi käytännössä näkyä hyvin eritasoisina muutoksina. Ulkoistamisen täsmällisellä määrittelyllä ei välttämättä ole suurta merkitystä, mutta yhteistä kaikille ulkoistamisen muodoille on tuotantoketjun joidenkin osien siirtäminen ulkopuolisen toimittajan vastuulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 206-207.)

Vielä pari vuosikymmentä sitten yrityksillä oli omat siivoajat, ruokalait, talonmiehet, kirjanpitäjät ja niin edelleen. Viitaten kuvion (kuvio 4) ulkoistamisen evoluutioon on useista tehtävistä nykyisin todettu suoriuduttavan ulkopuolisin voimin yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin itse. Alla oleva kuva havainnollistaa ulkoistuksen kehitystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 207.)



Kuvio 4. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77).

Kuvassa (kuvio 4) havaitaan, että perinteiset kohteet ulkoistamiselle ovat yksittäisiä toimintoja ja suppeahkoja palvelukokonaisuuksia. Kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen on vasta viime aikoina yleistynyt. (Kiiskinen ym. 2002, 82.)



Kuvio 5. Ulkoistamismalli (Ulli 2000,24).

Arnold Ullin (2000, 24) esittelemä ulkoistamismalli (kuvio 5) koostuu neljästä elementistä: ulkoistavasta yrityksestä, ulkoistettavasta toiminnosta, ulkoistettavan toiminnon tuottajasta eli tarjoajasta sekä ulkoistamissuunnitelmasta. Ulkoistavan yrityksen tulee tehdä päätös siitä, mitkä toiminnot se ulkoistaa. Ulkoistettavat toiminnot ovat joko prosesseja tai eri prosessien



lopputuotteita. Yrityksen ydintoiminnot ovat sellaisia, joita ei voi ulkoistaa, ja jotka ovat elintärkeitä yritykselle. Toisaalta vain yrityksen ydinosamiseksi liittyvät toiminnot yrityksen tulisi tehdä itse. Ydintoimintoja lähellä olevat toiminnot, tukipalvelut ja yleistoiminnot ovat mahdollista ulkoistaa. Ulkoistettavan toiminnon tuottaja voi olla myös yrityksen sisäinen yksikkö ulkopuolisen toimittajan lisäksi.

### 2.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka tavoitteena on tuottaa taloutta kuvaavia raportteja johdon päätöksenteon tueksi. Taloushallinto tukee yrityksen ydinliiketoimintaa, eikä se kuulu yrityksen ydinosamiseksi. Tavoitteena on toteuttaa taloushallinnon palvelut tehokkaasti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12-13.)

Taloushallinnon ulkoistamisen luonnollinen tavoite sanelee keinot, mutta periaatteessa kaikki taloushallinnon toimet on mahdollista ulkoistaa. Tavoitteena on löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa organisoida taloushallinnon toiminnot. Organisoinnin myötä resurssit voidaan kohdistaa selkeästi lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Organisaation on itse määritettävä, mikä osaaminen on kriittistä pitää itsellä ja mikä on tehokkainta hankkia ulkoa. (Kiiskinen ym. 2002, 107-108.)

Taloushallinnon tehtäviä ulkoistettaessa on selvitettävä, mitkä tehtävät voidaan ulkoistaa ja mitä ei voida ulkoistaa. Taloushallinto voidaan katsoa kuuluvaksi tukipalveluihin, joiden ulkoistaminen on mahdollista. Taloushallintoon kuuluu kirjanpidon lisäksi tilinpäätöksen laatiminen, johdon laskentatoimi ja rahoitus. (Horila 2001, 13.)

Mikäli yrityksessä on tehty päätös ulkoistaa kaikki taloushallinnon toiminnot, luonnollisin lähestymistapa on hakea kumppania, joka voi ottaa koko taloushallinnonprosessin hoitaakseen. Hyötyjä koko taloushallinnon toimintoja ulkoistamisesta on, että se mahdollistaa luopumisen omista resursseista ja sitä kautta tavoitetaan kustannussäästötavoitteet. Tehokkuutta saavutetaan kun kaikki taloushallinnon toiminnot ovat oman organisaation ulkopuolella, jolloin voidaan tukea ydintoimintoja niihin sidottujen resurssien vapauduttua. Kiiskilän yms. mukaan rajoittavana tekijänä Suomessa kuitenkin on se, ettei täältä löydy luotettavaa palveluntarjoajaa, joka hallitsisi koko taloushallinnon prosessin ja uusimman teknologian ja jolla olisi riittävän laaja osaaminen taloushallinnon ohjaamisesta. (Kiiskinen ym. 2002, 109.)

Koko taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen riskinä on kontrollin häviäminen esimerkiksi tiedon sisällön osalta. Mikäli ollaan ulkoistamassa suhteellisen pientä organisaatiota, ei välttämättä kustannussäästöihin päästä, koska panostus ostopalveluiden hallintaan vie suhteessa paljon resursseja. (Kiiskinen ym. 2002, 110.)

Ulkoistamisessa voidaan päätyä myös vain järjestelmien ulkoistamiseen. Tästä ulkoistamisesta organisaatiolla on mahdollisuus saada käyttöönsä ilman investointi tarvetta nykyaikaisten

ohjelmistojen tuomat ratkaisut. Yritykset tavoittelevat järjestelmien ulkoistamisella taseen keventämistä ja mahdollisuutta luopua omista ylläpitoresursseista. Lisäksi järjestelmien ulkoistamisella tavoitellaan asiantuntemuksen keskittymistä ja palvelun parempaa laatua. Riskinä mahdollisesti on, että sovellustuki ja sovellusalusta joudutaan hankkimaan eri palvelun tarjoajilta. (Kiiskinen ym. 2002, 110-111.)

Realistisin vaihtoehto suurimmalle osalle organisaatioista lienee ulkoistaa vain tietyt toiminnot. Se, että palveluntarjoaja vastaa kirjanidosta, reskontrista ja laskutuksesta sekä kassahallinnasta ja perinnästä, on yleisimmin päädytty ratkaisu. Organisaatio säilyttää edelleen itsellään osaamisen ja kontrollin liiketoiminnalle kriittisten suunnittelun ja johdon raportoinnin osalta. Riskinä etenkin keskisuurille yrityksille saattaa olla se, ettei vain tiettyjen toimintojen ulkoistamisella päästä riittävään volyyymiin. Palvelun kustannus saattaa nousta suhteessa liian korkeaksi verrattuna siihen, että ulkoistettavat toiminnot hoidettaisiin itse. (Kiiskinen ym. 2002, 111.)

#### 2.4 Ulkoistamispäätös

Gardinerin ja Blackstonen Make-or-buy -teorian (1991, 38-43) mukaan ulkoistaminen voi vaikuttaa yrityksen sisäisiin läpimenoaikoihin ja tuotteen tai palvelun laatuun. Jos keskeinen toiminta on ulkoistettu, voi nopea kysynnän laajeneminen johtaa tuotantovaikeuksiin. Myös laadunvalvonta heikkenee, jos toiminta ei ole enää yrityksen itsensä hallussa. Yrityksen täytyy tunnistaa tuotteidensa tai palveluidensa rajoitukset ja hyödyntää niitä. Nostamalla jonkin tuotteen rajoitusta, esimerkiksi yhtä tuotetta kohtaan käytettyä työmäärää voidaan myyntiä kasvat-  
taa. Näitä rajoituksia tutkimalla voidaan tehdä päätös onko tuotteistaminen kannattavaa vai ei.

Päätöksentekijät kaipaavat vastausta ennen ulkoistamispäätöstä joukkoon kysymyksiä, kun organisaatiossa harkitaan ulkoistamista. Ulkoistamisen harkinnan ja linjauksen taustalla on strategiset tavoitteet ja pyrkimys keskeisten menestystekijöiden toteutumiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 80-82.) Kiiskisen ym. (2002, 80-82) mukaan ulkoistamisproblematiikka on johdonmukaista hahmottaa neljään ryhmään: strategia- ja johtamisvaikuttimet, talous- ja tuottavuusvaikuttimet, henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet ja asiakas- ja laatuvaikuttimet.

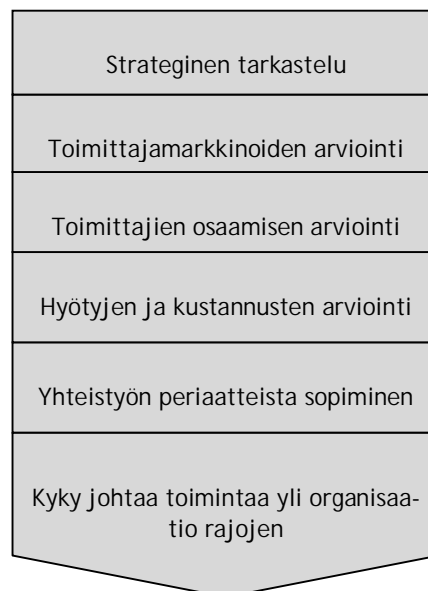
Brandesin, Lilliecreutzin & Bregen, (1997, 65) mukaan kolme tärkeintä syytä ulkoistamispäätökselle ovat:

1. Keskittyminen ydinosaamiseen: Strategisesta näkökulmasta on tärkeää säilyttää ydinosaaminen yrityksessä, mutta yleisosaamisen voi ostaa ulkoa.

2. Kustannustehokkuus: Ulkoistaminen kannattaa, mikäli tuotteen ostaminen tulee halvemmaksi kuin itse valmistaminen. Kustannustehokkuuden voi saavuttaa sekä korkealla tuottavuudella että tuotteilla, jotka vaativat ydinosaamista.

3. Taloudelliset ongelmat: Mikäli yrityksellä on taloudellisia ongelmia, saattaa olla järkevää keskittyä tiettyihin resursseihin ja ajaa alas joitakin toimintoja säilyttääkseen kilpailuasemansa.

Ulkoistamisella tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen on melkoinen haaste. Se vaatii perinteistä poikkeavia taitoja, osaamista ja resursseja. Iloranta ja Pajunen-Muhonen hahmottelevat alla olevan kuvion mukaisesti ulkoistamisen malliprosessin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 233-234.)



Kuvio 6. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 235).

Kuvioon (kuvio 6) viitaten ulkoistamisprosessi alkaa strategisella tarkastelulla. Yrityksen on tulevaisuutensa kannalta keskeistä ymmärtää missä kohdassa arvoketjua yritys haluaa tulevaisuudessa kilpailla. Yritys voi selvittää tätä muun muassa kysymyksellä; Mikä on juuri meidän ydinosaaminen. Ydinosaamisen merkitys nousi johdon asialistalle ja strategiakonsulttien perusteemaksi vuonna 1990 Prahalafin ja Hamelin artikkelin "The core competence of the corporation" (Dietger & Bernard 2006, 275) myötä. Ydinosaamista tulisi pyrkiä suojaamaan, eikä sitä pidä ulkoistaa. Kun ydinosaaminen ja muut osaamiset ja toiminnot on määritelty, voidaan kysyä, mitä kaikkea on mahdollista ulkoistaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 235-236.)

Kysymykseen siitä, mikä kannattaa ulkoistaa, antaa teoreettisen näkökulman transaktiokustannusteoria. Transaktio syntyy kun tuote siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta toiseen. Tuotantovaihe voidaan ulkoistaa tai integroida yrityksen tuotantoprosessiin. Transaktioteorian mukaisesti transaktiokustannukset liittyvät kahden osapuolen väliseen vaihtoon. Transaktiokustannukset minivoiva ratkaisu määrää organisaation rajat. Tärkeimmät rajoja määräävät tekijät ovat tuotantoresurssien transaktiokohtaisuus, transaktion toistuvuus, sopimuskumppanin käyttäytyminen ja ulkoinen epävarmuus. Yrityksen pitäisi ottaa kolme tekijää huomioon, kun pohditaan, mitä kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa transaktiokustannusteoreettisen lähestymistavan mukaisesti. Nämä kolme asiaa ovat suhteelliset tuotantokustannukset, tuotantovaiheeseen liittyvät transaktiokustannukset ja organisaatorakenteen vaikutus innovaatioihin, tiedon kulkuun ja oppimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 237-238.)

Ulkoistamisen taustalla on pyrkimys hyödyntää avointa kilpailua kun ulkoistamisella tavoitellaan hyötyjä. Yleisesti ottaen onnistuneen ulkoistamisen tärkeä edellytys on toimivien, aidosti kilpailtujen toimittajamarkkinoiden olemassaolo. Toimittajalle, jolla ei ole kilpailijaa, ulkoistaminen johtaa toimittajan ylivoimaan myöhemmissä neuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 239.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhonen (2008, 240-241) mukaan ulkoistamisprosessin seuraava vaihe on toimittajien osaamisen ja kyvykkyyden arviointi, jos ulkoistaminen tuntuu strategisesti järkevältä ja markkinoilla löytyy vaihtoehtoisia toimittajia. Avain asiakkaan ja toimittajan väliseen suhteeseen on onnistunut toimittaja valintaprosessi. Ulkoistamisen strategisessa vaiheessa on perusteltua panostaa toimittajan valintaan. Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset, jotka painottavat strategisessa vaiheessa toimittajan valintaan ja toteutusvaiheessa toimittajan valvontaan ja seurantaan, menestyvät paremmin toimittajasuhteissa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 241-242) mukaan hallittu ulkoistaminen edellyttää huolellista vaihtoehtojen punnitsemista, niihin liittyvien kustannusten laskentaa sekä kustannusten ja hyötyjen vertailua. Laskelmat on hyvä tehdä nykyhetkestä lähtien kustannusten täsmällisestä laskemisesta ja laskelmat on hyvä tehdä pitkällä aika välillä huomioiden sisäisten kustannusten oikeanlaisen kohdentamisen sekä ulkoistamisen jälkeiset kustannuserät.

Ulkoistajan on keskeistä hahmottaa osapuolten väliset valta- ja voimasuhteet oikein pitkäjänteisen yhteistyön näkökulmasta. Tällä on vaikutusta siihen, minkälaiset mahdollisuudet ulkoistajalla on vaikuttaa ulkoistetun toiminnon tulevaisuuteen. Siksi ulkoistamisen sopimusneuvotteluissa tulisi saada neuvoteltua mahdollisimman hyvin kumpaakin osapuolta tyydyttävä sopimus. Sopimusta voidaankin luonnehtia liiketoimintasuunnitelmaksi, johon molemmat osapuolet sitoutuvat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 243-244.)

Suurimmat haasteet nykyajan liikkeenjohdolle aiheuttavat omaan ydinosaamiseen keskittymisen ja asteittain toimintojen ulkoistamisen sirpaloima toimitusketju. On kyettävä johtamaan monimutkaisia toimintoja ilman täyttä valtaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 245.)

## 2.5 Ulkoistamisen tutkimusperinne

Deloitte (2005, 3-6) on julkaissut tutkimuksen ulkoistamiskokemuksista suomalaisissa yrityksissä ja julkisella sektorilla. Tutkimuksessa oli mukana 26 toimijaa, heistä 90 prosenttia oli tyytyväisiä ulkoistusjärjestelyihin ja 75 prosenttia aikoi lisätä ulkoistamista tulevaisuudessa.

Juhani Palojärvi (1999, 42) on tehnyt Gradu -työnään Lapin Yliopistossa keväällä 1999 työn "Pienyritysten tilitoimistopalveluiden Kehitysnäkymät 1990-luvulla". Työssään Palojärvi on käsitellyt tilitoimistopalveluiden ominaispiirteitä ja elementtejä, pienyritysten ostopäätösteoriaa sekä empiiristä asiakastutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Ylivieskan, Haapaveden, Kalajoen ja Haapajärven alueiden tilitoimistojen käyttöä ja valintaperusteita, ja eri palveluiden sopivuutta tilitoimistojen yhteyteen, sekä mikrojen yleisyyttä yrityksissä.

Laura Hyvärinen (2009, 2) Saimaan ammattikorkeakoulusta on tehnyt vuonna 2009 tutkielman aiheesta "Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat". Hyvärisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää taloushallinnon ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä selvittää laskelmin toimeksiantajansa Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön paras ratkaisu hoitaa säätiön taloushallinto.

Ulkoistamisesta on tehty useita insinööri- ja opinnäytetöitä, mutta väitöskirjoja vuoteen 2007 mennessä ei lainkaan viitaten Väyrysen toteamukseen opinnäytetyössään, että ulkoistamisesta ei ole tehty yhtään väitöskirjaa kauppar korkeakoulussa Suomessa. (Väyrynen 2007, 21.)

## 2.6 Mitä ulkoistamisella tavoitellaan?

Ulkoistamisesta tavoiteltavat hyödyt voidaan tyypitellä kuuteen eri ryhmään: kustannussäästöt, pääoman vapauttaminen, teknologiaedun saavuttaminen, keskittymisen tuomat edut, markkinakilpailun hyödyntäminen ja joustavuus. Keskeisin syy ulkoistamiseen on kustannus- etujen tavoittelemisen, mikä on pyrkimys vähintään osatavoitteena lähes kaikissa ulkoistamisprojekteissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210.)

Monissa tapauksissa pääoman vapauttaminen koneista ja kiinteistöistä on ratkaiseva motiivi ulkoistamis päätöstä tehtäessä. Ulkoistamisella vaikutetaan siis yrityksen kustannus rakentee-

seen kiinteiden kustannusten osuuden pienentymisellä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 212.)

Kun yrityksellä itsellään ei ole kykyä hankkia kilpailukykyistä teknologiaa, teknologia haetaan toimittajamarkkinoilta. Yritys voi ulkoistaa ydintoimintoihin kuulumattomat tuotanto- ja prosessivaiheet pyrkiäkseen kohdentamaan voimavarojaan ydinosaan. Ydintoimintoihin kuulumattomat toiminnot yritys hankkii organisaation ulkopuolelta, joilla on suhteellisesti parempaa osaamista kuin omassa organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213.)

Monessa yrityksessä on ongelmana sisäisenkaupan hinnoittelu niin, että kokonaiskilpailukyky säilyy. On paljon helpompaa ottaa kova hinta sisaryhtiöltä, joka kuuluu samaan konserniin, kuin ulkopuoliselta asiakkaalta. Ulkoistamalla jokin toiminto varmistetaan, että hinta on kilpailukykyinen altistamalla sen kilpailulle. Toinen keino hyödyntää markkinavoimia on itsenäisen yrittäjyyden mahdollistaminen. Ulkoistamisella pyritään lisäämään myös yrityksen joustavuutta keventämällä organisaatorakennetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 214-216.)

## 2.7 Ulkoistamisen eri tasoja

Yrityksen, joka ulkoistaa liiketoimintaprosessejaan, liiketoimintaprosessinsa osia tai tuotantovaiheita, ja palvelun tarjoajan välille voi syntyä usean tyyppisiä liiketoimintasuhteita. Yksinkertaisin vaihtoehto on puhdas osto-myyntisuhde, mutta käytännössä yritysten väliset suhteet jäävät harvoin tälle tasolle. Asiakkaan ja toimittajan välisiä suhteita on luokitellut muun muassa Peter Hines. Paija on omassa tutkimuksessaan soveltanut Hinesin luokittelua ja jakanut asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet neljään kehitysvaiheeseen; hintakilpailuttamiseen perustuvaan suhteeseen, laatukilpailuttamiseen perustuvaan suhteeseen, läheiseen yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen ja strategiseen kumppanuuteen perustuvaan yhteistyösuhteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 221-223.)

Hintakilpailuun perustuvassa suhteessa asiakas ostaa toimittajalta sellaisia tuotteita tai palveluita, joita se ei itse halua valmistaa. Tärkein tavoiteltava hyöty on hintakilpailuun perustuvassa suhteessa yleensä kustannussäästöjen aikaan saaminen. Kun taas laatukilpailuun perustuvassa suhteessa asiakas ostaa toimittajalta sellaisia tuotteita tai palveluita, joita se ei kykene itse valmistamaan. Niin laatukilpailuun perustuvassa kuin hintakilpailuun perustuvassa suhteessa asiakkaan ja toimittajan välinen suhde on etäinen ja muodollinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 221-222.)

Läheiseen yhteistyöhön perustuvassa suhteessa asiakas näkee ulkoistamisessa ja asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa mahdollisuuden parantaa kilpailukykyään ja pyrkii hakemaan vyykkäitä ja suorituskykyisiä toimittajia. Läheiseen yhteistyöhön perustuvassa suhteessa

vuorovaikutus on luottamuksellisempaa ja epämuodollisempaa kuin aikaisemmin kuvatuissa suhteissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 222-223.)

Strategiseen kumppanuuteen perustuva yhteistyösuhteessa asiakas pyrkii voimakkaasti keskittymään omiin ydinosamisalueisiinsa ja rakentaa ympärilleen näitä tukevan toimittajaverkoston. Vuorovaikutus on strategisessa kumppanuudessa intensiivistä ja avointa asiakkaan ja toimittajan välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 223.)

## 2.8 Ulkoistamisen hyödyt, ongelmakohtat ja menestystekijät

Ulkoistamiselle on monia vaikuttimia: joustavuus, fokus, suoritustehokkuus, osaamisvaje kustannukset, tai organisaatiokulttuuri. Hyötyjä saavutetaan sekä strategisilla alueilla että operatiivisessa toiminnassa. Hyödyt toteutuvat lisäarvon synnyttämisessä viime kädessä: parantuneena asiakastyytyväisyytenä, arvokkaimpina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona. (Kiiskinen ym. 2002, 86-87.)

Ulkoistamisella haetaan usein kustannustehokkuutta ja niitä voikin syntyä, kun yrityksen sisällä tehty tuotantovaihe kilpailutetaan ulkopuolisten toimittajien tarjousten kesken. Lisäksi kustannussäästöt voivat ilmetä myös vähentyneenä investointitarpeena ja palkkoihin liittyvien sivukulujen alenemisena. Kun kiinteiden kulujen osuus kokonaiskustannuksista pienenee, ulkoistamisella voi olla vaikutusta myös kustannusrakenteeseen, mutta usein yritykset pyrkivät kohdentamaan voimavarojaan ydinosamiseensa ja ulkoistavat siksi ydintoimintoihin kuulumattomia tuotantovaiheita. Silloin yritys hankkii ne toiminnot muilta, joissa ulkoisen palveluntarjoajan osaaminen on parempaa kuin yrityksen sisäinen osaaminen, samoin kuin ne tukitoiminnot, jotka kuluttavat liikaa yrityksen voimavaroja. (Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamisen strategiset hyödyt voidaan tiivistää kolmeen osa-alueeseen: yrityskuvan parantamiseen, ydinosamisten vahvistaminen, joustavuus ja muutoshallinta. Markkinoilla ja jalostusketjussa keskeisiä hyötyjä ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin sekä joustavuus ja valmius vastata kysyntämuutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88.)

Taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä ulkoistamisella on muun muassa toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen parantaminen, kustannustehokkuuden parantaminen ja pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Henkilöstö- ja osaamiskysymykset vaikuttavat myös usein ulkoistamispäätöksen taustalla, esimerkiksi ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus, oman erityisosaamisen hyödyntäminen ja henkilöstön motivointi ja urakehitys vaikuttavat päätöksen taustalla. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 224) mukaan ulkoistamisen edellytyksiä voidaan verrata onnellisen avioliiton edellytyksiin: molempien osapuolten on oltava avoimia, rehellisiä ja valmiita panostamaan yhteistyöhön. Onnellisesta suhteesta hyötyvät molemmat osapuolet. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 224) on todennut Booz Allen Halmiltonin (2006) tutkimukseen viitaten, että hänen tutkimuksessaan listattiin seuraavat asiat ulkoistamisen epäonnistumisen keskeisimmiksi syiksi:

- Omaa ydinosaa ei ole selkeästi tunnistettu.
- Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.
- Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävästi.
- Toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole osattu varautua.
- Prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata.

Myös ulkoistettujen toimintojen hallinnointi, luotettavien sopimuskumppanien etsintä, sopimusneuvottelut ja sopimusten valvonta, voi aiheuttaa usein arvaamattoman suuria kustannuksia ja olla syynä ulkoistuksen epäonnistumiseen. Jos markkinoilla on vain muutamia palveluntarjoajia, eivät kustannussäästöt ole taattuina, koska kilpailun luomat tehokkuusvaikutukset eivät välttämättä toteudu. Yritysjohdolla on taipumusta aliarvioida ulkoistamisesta johtuvat transaktio- ja koordinoitukustannukset ja yliarvioida saavutettavat hyödyt, joten ei ole mahdollista, että ulkoistamisen aiheuttamat kustannukset ylittävät yrityksen tuotantokustannuksissaan saavuttamat säästöt. Yritys saattaa myös ulkoistaa kilpailukyvyyn ja osaamiseen kannalta keskeisiä toimintoja ja menettää samalla asemaansa markkinoilla sekä uskottavuuttaan sitouttaen verkostokumppaneitaan kaikkia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Ulkoistamisen riskeihin lukeutuu myös innovaatioiden kehittämisen hidastuminen. (Pajarinen 2001, 18.)

Ulkoistamisen riskeiksi ja epäonnistumisen tekijöiksi voidaan myös luokitella se, että ulkoistajayrityksen johto menettää määräysvallan ulkoistamisen seurauksena kun toiminto siirtyy organisaation ulkopuolelle. Ulkoistajan ja toimittajan välille syntyvän oikeussuhteen hallinta pohjautuu osapuolten väliseen sopimukseen. Ulkoistamissopimuksen laatiminen tarkoituksenmukaisesti on ulkoistamisen onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Huonosti suunniteltu sopimus voi johtaa siihen, että ulkoistaminen ei johdakaan tavoiteltuun toiminnan joustavuuteen ja kustannussäästöihin vaan saattaa päinvastoin tuoda mukanaan entistä jäykempiä rakenteita ja suurempia kustannuksia. (Kiiha 2002, 74.)

Iloranna ja Pajunen-Muhosen (2008, 224–225) tekemät tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat tuoneet esiin myös muita syitä ulkoistamisen epäonnistumiseen. Muita syitä ovat muun muassa osapuolten välinen luottamuksen puute, riittämätön panostus yhteistyön kehittämiseen, kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat sekä osapuolten välistän valta- ja voimasuhteiden epätasapaino.



Outsourcing Institutun ja Ilorannan sekä Pajunen-Muhosen (2008, 224-225) näkemyksen mukaan kaikkein tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä onnistuneessa ulkoistamisessa ovat:

- Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen
- Strateginen visio ja suunnitelma
- Oikea toimittajan valinta
- Selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus
- Avoin kommunikointi osapuolten välillä
- Yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen
- Yritysjohdon tuki
- Henkilöstö asioiden hallinta

### 3 Tutkielman toimeksiantajien esittely

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme toimeksiantajia, Uudenmaan Yrittäjät ry:tä ja Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskus ry:tä. Lisäksi esittelemme Suomen Taloushallintoliitto ry:n, jonka kanssa olemme tehneet yhteistyötä opinnäytetyötämme tehdessä. Esittelemme tässä luvussa lisäksi työssämme käyttämäämme metodologiaa.

#### 3.1 Uudenmaan Yrittäjät ry

Uudenmaan Yrittäjät on Suomen Yrittäjien aluejärjestöistä kolmanneksi suurin ja sen toimialueena on koko Uusimaa pois lukien Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen. Uudenmaan Yrittäjät toimii alueellaan olevien pk-yritysten sekä niiden muodostamien jäsenyhdistysten (29 paikallisyhdistystä) alueorganisaationa, yrittäjä-, elinkeino- ja työnantajapoliittisena etujärjestönä sekä kontaktifoorumina yrittäjien ja eri sidosryhmien välillä. Lisäksi aluejärjestö on alueellinen vaikuttaja ja keskustelija. (Uudenmaan Yrittäjät 2011.)

Uudenmaan Yrittäjien tehtävinä on mm.

- yrittäjyyden edistäminen
- terveen kilpailun edistäminen
- yrittäjien ja yritysten välisen yhteistyön edistäminen
- vaikuttaminen ja yhteydenpito viranomaisiin, poliittisiin päättäjiin ja kunnallisjohtoon
- sidosryhmäyhteistyö
- työnantajien ja työntekijöiden yhteistyön edistäminen
- tiedotus-, julkaisu-, neuvonta-, koulutus- ja tutkimustoiminta
- paikallisyhdistystoiminnan kehittäminen
- yrittäjien hyvinvoinnin edistäminen
- jäsenkiinteyden lisääminen (Uudenmaan Yrittäjät 2011.)

Oppaan avulla Uudenmaan yrittäjät saavat aloittavien yrittäjien tietoisuuteen heti yrittämisen alkumetreillä Uudenmaan Yrittäjien olemassa olon.

### 3.2 Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskus ry

Suomessa on 32 Uusyrityskeskusta ja yli 80 toimipistettä. Case-yrityksemme Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskus sijaitsee Hyrylässä. Uusyrityskeskusverkosto tarjoaa maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrittäjille. Uusyrityskeskus on toiminut yli 20 vuotta Suomessa ja sen avulla on perustettu lähes 74 000 uutta yritystä. Uusyrityskeskus neuvoo aloittavia yrittäjiä tai yrityksen perustamista suunnittelevia muun muassa seuraavissa asioissa:

- Liike-idean työstämisessä
- Liiketoimintasuunnitelman teossa
- Yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittämisessä
- Rahoituksen järjestämisessä
- Yritysmuodon valinnassa
- Vakuutuksissa
- Ja kirjanpidon järjestämisessä (Uusyrityskeskus 2011.)

Oppaan tarkoitus on tukea Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskuksen ajatusmaailmaa kun yrityksiä neuvotaan valitsemaan tilitoimisto taloushallinnon hoitamiseksi. Uusyrityskeskus ei tue ajatusta, että yrittäjä hoitaisi taloushallintonsa itse. Joten oppaan on tarkoitus tukea tätä ajatusta. Uusyrityskeskuksella on selkeä tarve oppaalle, koska sillä ei vielä ole tämänkaltaista opasta.



Kuva 1. Suomen Uusyrityskeskukset (Uusyrityskeskus 2001).

### 3.3 Suomen Taloushallintoliitto ry

Taloushallintoliitto perustettiin vuonna 1968 Kirjanpitotoimistojen Liitto ry. nimisenä. Alan sisäinen kirjavuus ja yhteiskunnassa käynnissä ollut lainsäädännön kehitys olivat luoneet voimakkaan sosiaalisen tilauksen. Vastaukseksi tähän kolmentoista hengen perustavassa kokouksessa kirjattiin yhdistyksen tarkoituksiksi olla yhdysiteenä kirjanpitotoimistojen kesken, toimia kirjanpidon kehittämiseksi terveiden liikeperiaatteiden ja hyvän kauppataivan mukaan, edistää jäsentensä ammattitaitoa ja -tietoa sekä huolehtia jäsentensä yhteisistä ammat-tieduista. (Taloushallintoliitto 2011.)

Suomen Taloushallintoliitto on osaavien, taloushallinnon palveluja yrityksille tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto. Taloushallintoliiton tavoitteena on kehittää tilitoimistoalaa sekä jäsenoimistojensa toimintaedellytyksiä ja valmiuksia siten, että tilitoimistojen asiakkaat saavat asiantuntevaa ja ajan tasalla olevaa palvelua. Tavoitteen saavuttamiseksi jäsenoimistot osallistuvat liiton toimintaan ja sen kehittämiseen, kuten koulutuksen ja tilitoimistotarkastusten suunnitteluun ja toteutukseen. Näin pyritään turvaamaan palveluiden ja koko toiminnan suuntaaminen jäsenoimistojen tarpeita vastaaviksi. Taloushallintoliiton tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Taloushallintoliitto tarjoaa jäsenilleen kaiken mahdollisen tuen, jotta tilitoimistoala, laskennan hyödyntäminen ja tilitoimistojen henkilökunta kehittyisivät ja tilitoimistojen asiakasyritykset saisivat osaavaa ja luotettavaa palvelua. (Taloushallintoliitto 2011.)

Taloushallintoliitolla on jäseninä 761 ammattitaitoista tilitoimistoa ja taloushallinnon konsulttiyritystä. (Taloushallintoliitto 2011.)

## 4 Tilitoimiston valintatutkimus ja metodologia

Tässä luvussa käsittelemme tilitoimiston valintatutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, teemahaastattelua sekä kyselytutkimusta. Lisäksi kerromme haastatteluiden ja kyselyiden toteutuksesta. Haastattelut ja kyselyt ovat opinnäytetyömme liitteenä toimeksiantajan toivomuksesta. Esittelemme tässä luvussa lisäksi oppaan toteutuksen vaiheita.

### 4.1 Teemahaastatteluiden metodologiaa

Tilitoimistoille suunnatuissa haastatteluissa käytimme tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Hirsijärven ym. (2005, 197) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkkamuoto puuttuu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Sille on ominaista, että jotkin haastattelun näkökohdat on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelulle on ominaista haastateltavien tietynlaisen tilanteen kokeminen. Jonka vuoksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla on mahdollista tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa haastateltavien oma elämysmaailmaa korostaen. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeätä, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. (Tilastokeskus 2011.)

Teemahaastattelun ongelmiksi voi helposti muodostua:

- haastateltava henkilö ja hänen kertomuksensa alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa.
- Teemahaastatteluaineistosta tulee helposti sekava kokoelma ihmisten puhetta (Tilastokeskus 2011.)

Normaalissa lomakehaastattelussa ja -kyselyssä pyritään yleensä tulosten yleistämiseen johonkin perusjoukkoon nähden. Silloin haastateltavien valinta ja lukumäärä perustuu otantaan. Teemahaastattelussa, jossa syntyvä aineisto on tavalla tai toisella puheesta kirjattua tekstiä, haastattelujen määrä on yleensä niin pieni, että normaali otos ja siitä tehdyt estimaatit eivät tule kyseeseen. Siitä huolimatta tai juuri siksi teemahaastattelussa haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Muodollisia ohjeita ei oikeastaan ole olemassa. (Tilastokeskus 2011.)

Teemahaastattelumme taltioitiin audiotallenteena. Karastin mukaan audiotallenteet puretaan yleensä tekstimuotoon eli litteroidaan analyysiä varten. Litteroinnin voi tehdä erilaisilla tarkkuustasoilla: sanasta sanaan litteroinnilla, yleiskielisellä litteroinnilla ja propositiotason litteroinnilla. Sanasta sanaan litterointi tarkoittaa, että puhe on litteroitu jokaista äännähdystä myöten. Yleiskielinen litterointi tehdään niin, että ilmaisut muutetaan kieliopillisesti oikeaksi ja murreilmaisut korjataan Yleiskielelle. Propositiotason litterointi noudattelee haastateltavan puheen litteroijan tulkitsemia ajatussisältöjä. (Karasti 2005, 5.)

Käytimme haastatteluiden litterointitasona yleiskielistä litterointia eli muutimme ilmaisut kieliopillisesti oikeaksi ja korjasimme haastateltavien murreilmaisut yleiskielelle.

#### 4.2 Tilitoimisto haastattelut

Haastattelut ja kyselyt toteutettiin nimettöminä yksityisyyden takaamiseksi yrityksen perustamista suunnittelevien vuoksi, joten käytämme tilitoimistoista nimiä Tilitoimisto A, B, C ja D.

Haastatteluiden tarkoitus on tuottaa oppaaseen tilitoimistoja koskevan aineiston tarinaosuus. Kävimme haastattelemassa neljää Uusyrityskeskukseen osoittamaa tilitoimistoa ja haastattelut olivat noin tunnin mittaisia. Aloitimme haastattelujen tekemisen tilitoimistoista 2.2.2011, jolloin haastattelimme tilitoimisto A:n. Tilitoimisto B haastateltiin 3.2.2011, tilitoimisto C 4.2.2011 ja Tilitoimisto D 10.2.2011.

Käytimme haastatteluissa pohjana valmiita kysymyksiä käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haimme haastatteluissa vastauksia esimerkkiyrittäjien taloushallinnon hoitamiseen. Esimerkki yritykset alla:

Henkilö a : Mari

Mari on perustamassa kotonaan toimivaa Parturi-Kampaamo Maria.

Henkilö b: Antti

Antti suunnittelee perustavansa Antin Isännöintitoimisto Oy:n, jonka hän arvioi työllistävän noin 5 - 10 henkilöä.

Henkilö c: Ville

Ville suunnittelee perustavansa Villen Puu Oy:n, joka valmistaa laadukkaita suomalaisia puutuotteita. Yritys pyrkii kansainvälistymään ja kasvamaan nopeasti. Ville arvio, että yritys työllistää 2 vuoden kuluttua 30 henkilöä.

Halusimme selvittää haastatteluissa miksi yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto taloushallinnon hoitamiseen ja mitä palveluja tilitoimisto tarjoaa esimerkkiyrityksille. Lisäksi pyysimme heitä erittelemään mitkä ovat vähimmäispalvelut ja mitkä lisäpalvelut, joita he suosittelevat yrittäjille. Halusimme myös selvittää mitä tietoja yrityksen tulee toimittaa tilitoimistolle ja mitä raportointitietoja tilitoimisto vastavuoroisesti tarjoaa yritykselle. Pyysimme heitä myös kuvailemaan uuden asiakkaan taloushallinnon hoitamisen käynnistämisen prosessia. Kysyimme tilitoimistoilta millä kriteereillä yrittäjän tulisi valita itselleen sopiva tilitoimisto ja selvitimme taloushallinto-ohjelman vaikutusta taloushallinnon hoitamiseen. Taloushallintoliitto pyysi meitä selvittämään onko tilitoimistoilla käytössä verkkolaskutuspalvelua ja käyttävätkö heidän asiakkaansa verkkolaskutusta. Halusimme tilitoimistoiden myös kommentoivan mitä taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise. Kysyimme tilitoimistoilta mitä ulkoistaminen tulee esimerkkiyrityksille maksamaan ja millä perusteella asiakasta laskutetaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto hoitamaan taloushallintonsa varmistukseksi osaamisensa ja ammattitaito. Tilitoimisto tarjoaa yritykselle peruspalveluina kirjanpidon, palkanlaskennan, myynti- ja ostoreskontran, tilinpäätöksen, veroilmoitukset ja muita ilmoituksia. Lisäpalveluina tilitoimisto voi tarjota yritykselle talouspäällikköpalveluita, toiminnan kehittämistä, verosuunnittelua, konsultointia, yrityskauppaa ja yhtiöjärjestelyjä, henkilöstöhallinnollisia palveluita, verkkolaskutusta, perintää, laskujen maksamista, paperitonta kirjanpitoa sekä yhtiöhallinnollisia töitä. Vähimmäispalveluina tilitoimistot suosittelevat yrittäjille kirjanpidon, palkanlaskennan, myynti- ja ostoreskontran, tilinpäätöksen ja veroilmoitukset.

Haastateltujen tilitoimistoiden mukaan yrittäjän tulee toimittaa tilitoimistolle seuraavat tiedot: perustamisasiakirjat ja kaupparekisteriote, Kirjanpitomateriaalit sisältäen ostolaskut, kulukuitit, palkanlaskennan perusteet, pankintiliotteet. Lisäksi jos yrittäjällä on osakeyhtiö, hänen tulee edellisten tietojen lisäksi toimittaa yhtiöjärjestys ja osakkaiden tiedot ja osuudet tilitoimistoon. Tilitoimisto puolestaan toimittaa yrittäjälle muun muassa tuloslaskelman, taseen, maksettavan alv:n määrän palkkaraportit, osto- ja myyntireskontrat, projektilaskelmat ja laskutuksen raportit.

Uuden asiakkaan asiakkuuden käynnistäminen tapahtuu seuraavasti:

" Asiakas tulee tänne paikan päälle kun toiminta lähtee käyntiin ja pidetään palaveri. Sovitaan millä tavalla, millä keinoilla, missä muodossa sen aineiston hän meille tuo. Ja sitten kun hän sen ensimmäisen kuukautensa elää ja sitä yritystoimintaansa pyörittää niin seuraavassa kuussa hän tulee tänne aineiston kanssa. Sitten käydään sitä aineistoa läpi ja perustetaan järjestelmään ne yritykset sekä tehdään se kuukauden kirjanpito. Sitten hän tulee kolmannen kerran, käydään raportit läpi ja

mietitään, että miten tämä meidän mielestä meni ja vastasiko tämä hänen käsitystään asiasta. Tästä se lähtee liikkeelle.”

Haastatteluissa nousi esille tärkeimmiksi kriteereiksi tilitoimiston valintaan: ammattitaito, osaamisen taso, luotettavuus, taloushallintoliiton jäsenyys = auktorisoitu tilitoimisto, hinta ja koko. Lisäksi tilitoimistoiden mielestä kannattaa yleensä valita ensin tilitoimisto ja ottaa heidän kauttaan ohjelma, jolla hoitaa taloushallinnon eikä ohjelmaa tulisi valita ennen tilitoimistoa.

Kysyimme haastatteluissa yritysten verkkolaskutusten käytöstä ja haastatteluissa nousi selkeästi esille, ettei verkkolaskutusta ole omaksuttu vielä käyttöön yrityksiin.

Taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise yrityksen pärjäämistä alallansa, yrittäjä ei voi ulkoistaa ongelmiaan ja rahan riittävyys on yrittäjän omissa käsissä.

Tilitoimistot arvioivat taloushallintopalveluiden kustannuksiksi pienelle (1 henk.) yrittäjälle noin 65-200 euroa kuukaudessa, keskikokoiselle (5-10 henk.) yrittäjällä noin 800 euroa kuukaudessa ja suurelle (30 henk.) yritykselle 2500-3500 euroa kuukaudessa.

Haastattelut on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1 toimeksiantajien pyynnöstä ja tulokset selviävät seuraavassa luvussa.

#### 4.3 Kyselyiden metodologiaa

Yrittäjien ja yrityksen perustamista suunnittelevien kohdalla päädyimme käyttämään tutkimusmenetelmänä kyselyä, joka on yksi tapa kerätä itse aineistoa. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey on englanninkielinen termi ja tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardisuus tarkoittaa sitä, että jos haluaa esimerkiksi saada selville, mikä koulutus vastaajilla on, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsijärvi ym. 2005, 182.)

Etuna kyselytutkimuksessa pidetään yleensä laajan tutkimusaineiston keräämismahdollisuutta kyselytutkimuksen avulla. Menetelmä on tehokas ja tutkijan aikaa ja vaivannäköä säästävä menetelmä. Mutta kyselytutkimusmenetelmään liittyy myös heikkouksia:

- aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina
- vastaajan suhtautuminen tutkimukseen
- vastausvaihtoehtojen onnistuminen vastaajan näkökulmasta
- vastaajien kato



Kyselytutkimuksen aineistoa voidaan kerätä ainakin kahdella päätavalla:

- posti- ja verkkokysely
- kontrolloidun kysely (Hirsijärvi ym. 2005, 184-185.)

#### 4.4 Yrittäjille suunnatut haastattelut ja kyselyt

Alkuperäinen suunnitelmamme oli, että haastattelisimme kaikki yrittäjät teemahaastattelulla. Kun olimme haastatelleet ensimmäisen yrittäjän, totesimme, ettei haastattelusta saa irti sen enempää kuin kyselyllä. Joten toteutimme lopuille yrityksille kyselyn sähköpostin ja e-lomakeohjelman avulla. Lisäksi haastatteluiden ongelmaksi muodostui yrittäjien ajanpuute. Yrittäjät olivat liian kiireisiä osallistumaan haastatteluun ja kokivat kyselytutkimuksen sopivan heille paremmin. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tarinaan oppaassa seikkailevan henkilön ”yrittäjä kavereiden” ajatuksia. Kysely toteutettiin 8.2. ja 21.2.2011 välisenä aikana. Otanta kyselyssä oli yhdeksän yritystä yhden haastattelun lisäksi. Vastauksia kyselyyn saimme neljä kappaletta.

Halusimme selvittää haastattelun ja kyselyiden avulla yritysten toimialan, työntekijöiden määrän ja tilitoimistopalveluiden käytön. Taloushallintoliiton pyynnöstä kysyimme vastaajilta vaikuttiko heidän tilitoimistovalintaansa tilitoimiston kuuluminen tai kuulumattomuus taloushallintoliittoon ja käyttävätkö yritykset verkkolaskutuspalvelua. Halusimme selvittää mitä tilitoimiston palveluita yritykset käyttävät ja toivovatko he saavansa vielä jotain muuta palvelua jo ostettujen palveluiden lisäksi. Lisäksi kysyimme mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valinnassa ja mitkä ovat vastanneiden yritysten kuukausittaiset taloushallintopalveluiden kustannukset.

Haastattelun ja kyselyiden vastaukset on esitetty liitteessä 2 ja tulokset seuraavassa luvussa.

#### 4.5 Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatut kyselyt

Yrityksen perustamista suunnitteleville toteutettiin kysely sähköpostitse e-lomakeohjelman avulla. Kyselyn tarkoituksena oli saada ajatukset oppaassa seikkailevalle henkilölle, Antille. Kysely toteutettiin 8.2. ja 21.2.2011 välisenä aikana. Kyselyssä otanta oli 12 henkilöä ja kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä.

Halusimme kartoittaa kyselyllä vastanneiden ammattia, perustettavan yrityksen toimialaa, työllistettävää henkilömäärää ja taloushallinnon osaamistasoa. Pyrimme selvittämään kyselyn avulla myös mitä taloushallinto käsittää vastaajien mielestä sekä mitkä toiminnot heidän mielestään on järkevää ulkoistaa. Lisäksi kartoitimme kuinka moni vastanneista aikoo ulkoistaa taloushallintonsa ja jos ei ulkoista niin miksi. Kysyimme myös mitä palveluja ja hyötyjä vas-

taaja odottaa saavansa tilitoimistolta. Halusimme myös selvittää mitä vastaajat odottavat taloushallinnon maksavan heille ja mitä he itse olisivat valmiita maksamaan ulkoistamisesta.

Vastaukset yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatusta kyselystä selviää liitteestä 3 ja tutkielman tulokset on esitetty seuraavassa luvussa.

#### 4.6 Oppaan toteutuksen vaiheet

Oppaan suunnittelu aloitettiin marraskuussa 2010 Järvenpään Yrittäjien toimistolta, jossa kokoontuimme projektimme ensimmäiseen palaveriin. Palaverissa oli paikalla Uudenmaan Yrittäjien toimitusjohtaja Petri Graeffe, Uusyrityskeskukseen toimitusjohtaja Pertti Salovaara, Taloushallintoliiton Kati Jalojärvi sekä ohjaajamme Petri Oikkonen meidän lisäksi. Ensimmäisessä tapaamisessamme hahmottelimme oppaamme aihetta ja teimme alustavia suunnitelmia toteutuksen aikataulusta. Uusyrityskeskusella on selkeä tarve aloittavalle yrittäjälle oppaasta, joka antaisi neuvoa yrityksen perustajalle kuinka taloushallinto on järkevä hoitaa. Joten oppaan aiheeksi muodostui ”aloittavan yrittäjän viisi askelta tilitoimistoon”. Opas päätettiin toteuttaa narratiivisen tarinankerronnan avulla, jotta oppaasta tulisi mielenkiintoa herättävämpi. Oppaan rahoittaminen päätettiin hoitaa mainosmyynnin avulla, jonka toimeksiantajamme halusivat hoitaa itse. Oppaaseen myytiin yhteensä viisi mainosta. Sovimme seuraavan tapaamisen tammikuun alkupuolelle.

Oppaan toteutuksen aikatauluksi sovittiin seuraavaa:

JOULUKUU	Haastattelurunkojen työstäminen tilitoimistoille, yrittäjille ja yritystä perustavalle.
TAMMIKUU	Haastattelurunkojen työstäminen jatkuu. Tapaaminen 21.1.2011 jolloin haastattelurungot valmiina. Haastatteluajkojen sopiminen.
HELMIKUU	Haastattelut tilitoimistoille ja yrittäjille sekä yritystä perustavalle.
MAALISKUU	Haastattelut. Tapaaminen maaliskuun puolivälin tienoilla. Haastattelumateriaalin työstäminen.
HUHTIKUU	Oppaan kokoaminen. Tapaaminen huhtikuun lopulla.
TOUKOKUU	Oppaan viimeistely ja painatus.
31.5.2011	Oppaan julkaisu.

Joulukuussa teimme haastatteluille ja kyselyille rungot. Lähetimme ne toimeksiantajillemme arvioitavaksi ja kommentoitavaksi. Toimeksiantajilla ei ollut juurikaan muutettavaa haastattelu- ja kyselyrunkoihin, joten tammikuun palaverissa haastattelurungot katsottiin

vielä yhdessä läpi ja toimeksiantajamme hyväksyi rungot haastatteluiden ja kyselyiden pohjaksi. Uusyrityskeskukseen Pertti Salovaara antoi meille yhteystiedot haastateltaville sekä kyselyihin osallistuville. Seuraava vaiheemme olikin sopia haastattelu ajat tilitoimistoihin ja laittaa kyselyt eteenpäin yrittäjille ja yrityksen perustamista suunnitteleville. Sovimme seuraavan tapaamisen maaliskuun loppuun, jolloin esittelimme toimeksiantajillemme oppaan tarinanrunгон ja haastatteluiden ja kyselyiden tuloksia.

Tilitoimisto haastattelut toteutimme 2. ja 10.2 välisenä aikana ja kyselyt 8. ja 21.2 välisenä aikana. Tilitoimistohaastattelut olivat meille itsellemme todella antoisia ja opimme haastatteluista tosiaankin paljon. Haastattelut kestivät noin tunnin ja saimme tarvittavan tutkimusmateriaalin kerättyä haastatteluista. Kyselytkin tuottivat tulosta ja yrittäjät sekä yritystä perustavat vastasivat kiitettävästi ja nopeasti. Litteroimme haastattelut helmikuun aikana ja kokosimme tulokset kyselyistä.

Haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta muotoilimme tarinalle rungon: oppaassa seikkailee Antti, joka perustaa Antin ATK:n. Yritys myy, asentaa, huoltaa ja maahantuo atk -laitteita. Antti käy läpi oppaassa kolmen erikokoisen yrityksen vaiheet:

1. Antti toimii alussa yksin ja tarvitsee siten neuvoja "pienellä yrityksenä"
2. Antti haluaa kasvaa ja kyselee myös neuvoja "keskisuuren yrityksen tarpeisiin"
3. Antti suunnittelee kasvavansa kansainväliseksi ja suureksi ja haluaa myös tähän neuvoja

Oppaan tarina etenee askelittain niin kuin oppaan nimikin jo kertoo "Aloittavan yrittäjän viisi askelta tilitoimistoon". Oppaassa Antti esittelee omat askeleensa.

#### First step

Ensimmäisessä askeleessa Antti miettii yrityksen perustamista ja kyselee ystäviltaan neuvoja yrittäjyyteen. Ystävät neuvovat Anttia menemään Uusyrityskeskukseen ja sen jälkeen Yrittäjille.

#### Second step

Seuraava askel vie Antin Uusyrityskeskukseen. Antti kertoo mitä neuvoja ja hyötyjä Uusyrityskeskuksesta on hänelle ollut. Uusyrityskeskus antaa Antille jäsentilitoimistoidensa yhteystietoja.

#### Third step

Seuraavaksi Antti menee käymään Uusyrityskeskuksesta saamiensa tilitoimistojen luona. Antti kyselee tilitoimistoilta häntä askarruttavia taloushallintoon liittyviä asioita, kuten miksi valita

tilitoimisto, tilitoimiston valintakriteereitä, tilitoimiston koon vaikutuksista, perustamisasioista, palveluista ja hinnoista.

#### Fourth step

Seuraavaksi Antti vierailee Uudenmaan Yrittäjien Internet-sivuilla ja aamukahvitilaisuudessa. Antti kertoo mitä hän on Uudenmaan Yrittäjiltä saanut ja mitä hyötyjä hän niiltä saa.

#### Fifth step

Viimeisellä askeleella Antti kertoo mitä hänelle kuuluu nyt ja antaa muutamia vinkkejä yrityksen perustajalle. Lisäksi viimeisellä askeleella esitellään hyödyllisiä linkkejä yrittäjille.

Maaliskuun 18. päivänä tapasimme toimeksiantajamme ja esittelimme tarinamme rungon. Muutamia pieniä sanakorjauksia teimme heidän kanssaan, mutta muutoin tarina oli heidän mielestään todella hyvä. Seuraavaksi laitoimmekin oppaan kieliasun tarkistukseen ja aloimme suunnitella oppaan visuaalista puolta. Oppaan taiton toteutti Markus Teittinen ja yhdessä hänen kanssaan kävimme toiveet oppaan visuaalisesta ilmeestä läpi. Halusimme, että oppaassa on konkreettisesti Antti näkyvillä ja opiskelutoverimme Tomi suostui malliksi meille, joten meillä oli "Antti valmiina". Oppaan ulkoasusta pyrittiin tekemään mahdollisimman nuorekas ja visuaaliselta ilmeeltään siisti. Tässä Markus Teittinen onnistuikin paremmin kuin hyvin. Laurean Studio Oivan Janne Ylönen toimi oppaamme kuvaajana, kiitokset hänelle siitä. Kuvat onnistuivat hyvin ja löysimme noin 500 kuvan joukosta oppaaseen sopivat kuvat.

Opas oli taittovalmiina toukokuun alussa ja valitsimme painotaloksi Scanseri Oy:n kolmelle eri painotalolle tehdyn tarjouksen pohjalta. Teimme ensin oppaalle koepainon, jonka jälkeen muutamia kuvia vielä vaalennettiin ja päästiin tekemään oikea paino. Opasta painettiin 3000 kappaletta ja sitä jaetaan Uusyrityskeskukseen kuudessa eri toimipisteessä, Uudenmaan Yrittäjien toimipisteessä sekä Nordeassa. Saimme oppaan painosta 27.5.2011 ja julkaisutilaisuus pidettiin 30.5.2011 eli alkuperäistä suunnitelmaa päivää aikaisemmin. Julkaisutilaisuuden kutsu liitteenä (liite 5).

Julkaisutilaisuudessa oli 20 henkilöä, muun muassa Uudenmaan Yrittäjien jäsenyrityksiä, tilitoimistohaastatteluihin osallistuneita, toimeksiantajiemme edustajistoa ja Laurea aluekatsaus. Julkaisutilaisuus pidettiin Nordean Järvenpään konttorissa. Työstämme tehtiin myös lehtihaastattelu Keski-Uusimaahan.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelemme haastatteluiden ja kyselyiden tulokset.

### 5.1 Tilitoimisto haastatteluiden tulokset

Kysyimme haastattelussa tilitoimistoilta miksi yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto taloushallintoonsa hoitamaa. Heidän mielestään yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto osaamisensa ja ammattitaidon varmistamiseksi. Yrittäjällä ei todennäköisesti ole itsellään ammattitaitoa hoitaa taloushallintoonsa. Joten yrittäjän kannattaa keskittyä omaan liiketoimintansa hoitamiseen ja antaa tilitoimiston hoitaa taloushallinto asiantuntevan henkilöstönsä avulla.

Tilitoimisto tarjoaa yrittäjälle seuraavia palveluja:

Peruspalvelut:

- Kirjanpito
- Palkanlaskenta
- Myynti- ja ostoreskontrat
- Tilinpäätös
- Veroilmoitus
- Muut ilmoitukset

Lisäpalvelut:

- Talouspäällikköpalvelut
- Toiminnan kehittäminen
- Verosuunnittelu
- Konsultointi
- Yrityskauppa ja yhtiöjärjestelyt
- Verkkolaskutus
- Henkilöstöhallinnolliset palvelut
- Perintä
- Laskujen maksaminen
- Paperiton kirjanpito
- Yhtiöhallinnolliset työt, kuten kokouspöytäkirjojen valmistelu, kaupparekisteri-ilmoitukset yms.

Vähimmäispalveluina tilitoimistot suosittelevat yrittäjille:

- Kirjanpito
- Palkanlaskenta

- Myynti- ja osto- ja osto- ja osto-
- Tilinpäätös
- Veroilmoitus
- Muut ilmoitukset

Kun yrittäjä päättää valita tilitoimiston hoitamaan taloushallintoaan, hänen tulee toimittaa tilitoimistolle seuraavat tiedot: perustamisasiakirjat ja kaupparekisteriote, Kirjanpitoaineisto sisältäen ostolaskut, kulukuitit, palkanlaskennan perusteet, pankintiliotteet. Jos yrittäjällä on osakeyhtiö, hänen tulee edellisten tietojen lisäksi toimittaa yhtiöjärjestys ja osakkaiden tiedot ja osuudet tilitoimistoon.

Tilitoimisto puolestaan toimittaa yrittäjälle muun muassa tuloslaskelman, taseen, maksettavan alv:n määrän palkkaraportit, osto- ja myyntireskontrat, projektilaskelmat ja laskutuksen raportit.

Kun yrittäjä päättää valita tilitoimiston taloushallintonsa hoitajaksi, asiakkuuden käynnistämisen prosessi on melko yksinkertainen. Asiakkuus aloitetaan neuvotteluilla ja tehdään kirjallinen sopimus. Osapuolet sopivat käytännön asiat kuntoon muun muassa kirjanpitoaineiston toimittamisen. Yleensä myös ensimmäisellä tapaamiskerralla tilitoimisto konsultoi asiakasta kirjanpidon yleisistä asioista kuten tuloista, kuluista, arvolisäverotuksesta ja yhteistyöstä. Ensimmäisen kuukauden jälkeen asiakas tulee tilitoimistoon ensimmäisen kuukauden aineistonsa kanssa. Asiakkaan kanssa katsotaan yhdessä kirjanpitoaineisto läpi, jotta kaikki tarvittavat materiaalit ja tositteet ovat oikein. Näin tulevaisuudessa ei tule turhaan virheellisiä materiaaleja. Alun jälkeen yrittäjä toimittaa kerran kuukaudessa materiaalinsa tilitoimistoon ja tarvittaessa pyytää konsultointi apua ja muita neuvoja tilitoimistoltaan.

Haastatteluissa nousi esille tärkeimmiksi kriteereiksi tilitoimiston valintaan:

- Ammattitaito
- Osaamisen taso
- Luotettavuus
- Taloushallintoliiton jäsenyys = auktorisoitu tilitoimisto
- Hinta
- Koko

Halusimme haastattelussa paneutua myös taloushallinto-ohjelman valintaan. Kysyimme tilitoimistoilta vaikuttaako taloushallinto-ohjelman valinta taloushallinnon sujuvuuteen. Järkevintä yrittäjälle olisi käyttää samaa järjestelmää kuin tilitoimisto käyttää, jotta tilitoimisto pystyy auttamaan ongelmatilanteissa. Tarvittaessa ohjelmat ja järjestelmät pystyvät kuitenkin seurustelemaan keskenään. Kuitenkin kannattaa yleensä valita ensin tilitoimisto ja ottaa heidän kauttaan ohjelma. Pienillä yrityksillä ohjelman valinnalla ei ole juurikaan merkitystä, mutta isompien yritysten kannattaa jo tarkkaan harkita itselle sopivin ja järkevin vaihtoehto.

Talouhallintoliiton toivomuksesta kysimme haastatteluissa myös verkkolaskutuksen käytöstä. Valitettava totuus tämän haastattelun pohjalta on kuitenkin se, ettei verkkolaskutusta ole vielä omaksuttu käyttöön. Tilitoimistot pystyvät hoitamaan asiakkaittensa verkkolaskutuksen, mutta vielä asiakkaat eivät ole olleet kiinnostuneita siitä.

Tiedustelimme myös, että mitä talouhallinnon ulkoistaminen ei ratkaise. Tilitoimistoiden mielestä talouhallinnon ulkoistaminen ei ratkaise yrityksen pärjäämistä alallansa eikä yrittäjä voi myöskään ulkoistaa ongelmiaan. Myös rahan riittävyys on yrittäjän omassa käsissä. Tilitoimisto pystyy raportoinnillaan antamaan kuitenkin suuntaa yrityksen toiminnasta.

Halusimme selvittää tutkimuksessamme myös tilitoimistopalveluiden hintaa kolmen erikokoisen yrityksen näkökulmasta. Selvitimme hintoja alla olevien kuvitteellisten yrittäjien avulla:

HENKILÖ A: Mari

Mari on perustamassa kotonaan toimivaa Parturi-Kampaamo Maria.

HENKILÖ B: Antti

Antti suunnittelee perustavansa Antin Isännöintitoimisto Oy:n, jonka hän arvioi työllistävän noin 5 - 10 henkilöä.

HENKILÖ C: Ville

Ville suunnittelee perustavansa Villen Puu Oy:n, joka valmistaa laadukkaita suomalaisia puutuotteita. Yritys pyrkii kansainvälistymään ja kasvamaan nopeasti. Ville arvio, että yritys työllistää 2 vuoden kuluttua 30 henkilöä.

Henkilön A eli Marin talouhallintopalvelut tulisivat maksamaan kuukausittain noin 65 € - 200 € riippuen tositteiden määrästä tai kuluneesta ajasta. Henkilön B eli Antin talouhallintopalvelut maksaisivat noin 800 € kuukaudessa. Kun taas henkilön C eli Villen talouhallintopalvelut maksaisivat noin 2500 - 3500 € / kk.

Tilitoimistot neuvoivat myös aloittavia yrittäjiä muistamaan seuraavat asiat:

- Kannatta käydä ainakin kolmessa tilitoimistossa juttelemassa ja valita sitten itselleen sopiva tilitoimisto.
- Yrityksen rahat eivät ole yrittäjän rahoja.
- Rohkeasti eteenpäin omalla alalla, me tilitoimistossa autamme omalla ammattitaidollamme eteenpäin.

## 5.2 Yrittäjille suunnatuiden haastatteluiden ja kyselyiden tulokset

Yrittäjille toteutettiin yksi teemahaastattelu ja kyselyyn vastasi 4 henkilöä.

Haastattelemamme yrittäjä toimii vaatteiden vähittäismyynnin toimialalla ja työllistää itsensä yrityksessään. Yritys käyttää tilitoimiston palveluita ja tilitoimiston valintaan ei vaikuttanut tilitoimiston kuuluminen/kuulumattomuus taloushallintoliittoon. Yrittäjä ostaa tilitoimistoltaan peruskirjanpidon, veroasiat ja yrityksen perustaminen hoidettiin myös tilitoimistossa. Yrittäjän on erittäin tyytyväinen tilitoimistonsa palveluihin, mutta toivoisi, että tilitoimistosta enemmän muistutettaisiin asioista joita pitää hoitaa.

Yrittäjä ei käytä verkkolaskutusta, hän ei lähetä itse laskuja asiakkaille ja laskut toimittajilta tulevat hänelle paperiversiona. Hänen miehensä on myös yrittäjä, joten hän käyttää samaa tilitoimistoa kuin miehensä, lisäksi Uusyrittäjäkeskus oli suositellut kyseistä tilitoimistoa.

Haastattelemallamme yrittäjällä menee kuukaudessa 200-300 € tilitoimistopalveluihin. Hänen tilitoimistonsa käyttää tositeperusteista laskutusta ja konsultoinnista ei laskuteta.

Kyselystä selvisi, että kyselyyn vastanneet yrittäjät toimivat graafisen suunnittelun, huolto-alan, kauneuden hoito ja puusepänpalvelu sekä myynti- ja markkinointi palveluiden tuottamisen alalla. Kyselyyn vastasi kaksi pienempää yritystä ja kaksi isompaa yritystä. Yrityksistä kaksi työllistää yhden henkilön ja yksi 10 vakituista työntekijää, yrittäjäparin ja osa-aikaisia työntekijöitä. Neljäs kyselyyn vastanneista työllistää 30 henkilöä.

Kyselyn avulla selvisi, että kaikki kyselyyn vastanneesta yrityksestä käyttää jonkin tilitoimiston palveluita, mutta tilitoimiston valintaan ei vaikuttanut tilitoimiston kuuluminen / kuulumattomuus tilitoimistoon.

Kyselystä ilmeni, että ne yritykset, joilla on työntekijöitä ostavat tilitoimistolta kirjanpidon ja palkan laskennan sekä neuvontaa. Toiminimellä toimiva ostaa toiminimelle pakolliset päiväkirjat sekä veroasioiden hoidon. Yksi vastanneista ostaa vain kirjanpidon tilitoimistolta.

Kolme neljästä vastasi olevansa tyytyväinen tilitoimistonsa palveluihin ja ainoastaan yksi yrityksistä ei ollut hintaan tyytyväinen. Taloushallintoliiton pyynnön mukaisesti kysyimme yrityksiltä myös, että onko heillä käytössä verkkolaskutuspalvelua. Yhdelläkään kyselyyn vastanneista yrityksistä verkkolaskutusta ei ollut käytössä. Tämä tulos kulkee käsi kädessä haastatteluiden tuloksien kanssa, myöskään haastattelemiemme tilitoimiston asiakkaiden käytössä ei ollut verkkolaskutusta.

Kyselyyn vastanneiden perusteella voidaan todeta, että tilitoimiston palveluihin ollaan tyytyväisiä. Kolme neljästä yrityksestä ei toivo saavansa muuta palvelua tilitoimistolta kuin mitä jo nyt saa. Yksi vastanneista kaipaisi palvelua tiedonkeruuseen siitä mikä on kannattavaa ja mikä ei. Kyselystä ilmeni, että tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä on, kuten kuviossa seit-

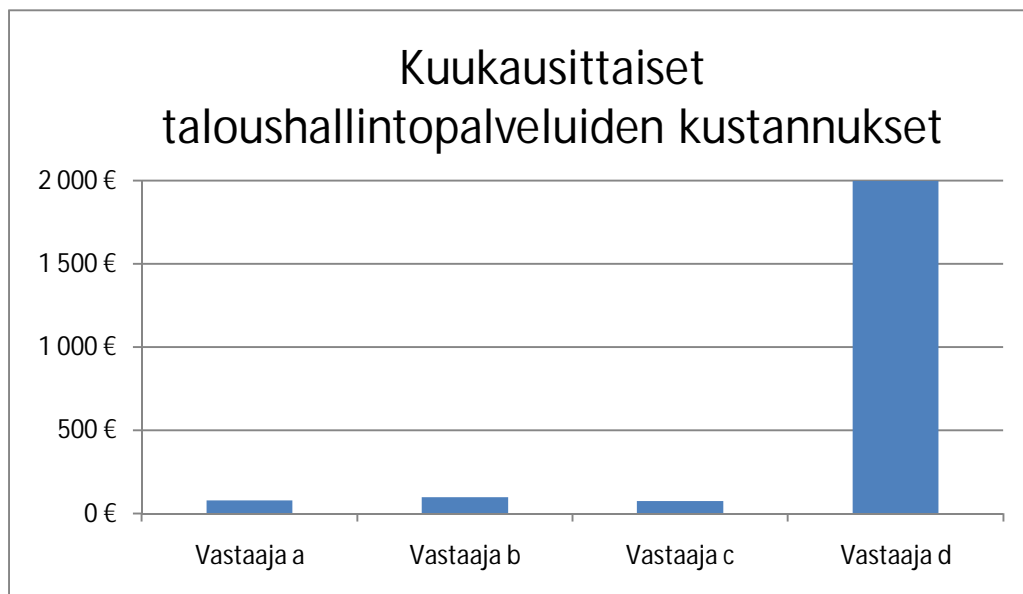


semän (kuvio7) on esitetty suosittelu, sijainti, toimiston koko, hinta ja palveluiden kattavuus. Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että suosittelu on suurin yksittäinen vaikuttava tekijä tilitoimiston valintaa tehdessä, sillä kaikilla kyselyyn vastanneilla yksi vaikuttava tekijä valinnassa oli juuri suosittelu. Toiseksi tärkein valinta kriteeri yrittäjillä oli tilitoimiston sijainti. Viimeisimpinä esiintyivät toimiston koko, hinta ja palveluiden kattavuus.



Kuvio 7. Mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?

Kuten kuviosta (kuvio 8) ilmenee, kyselyyn vastanneet yritykset maksavat kuukausittain 77 euroa - 2000 euroa tilitoimistopalveluistaan. Kolme vastaajista maksaa taloushallintopalveluistaan 100 euroa tai alle johtuen osaksi työntekijä määrästä. Vastaaja D, joka työllistää noin kolmekymmentä henkilöä maksaa taloushallintopalveluistaan noin 2000 euroa.

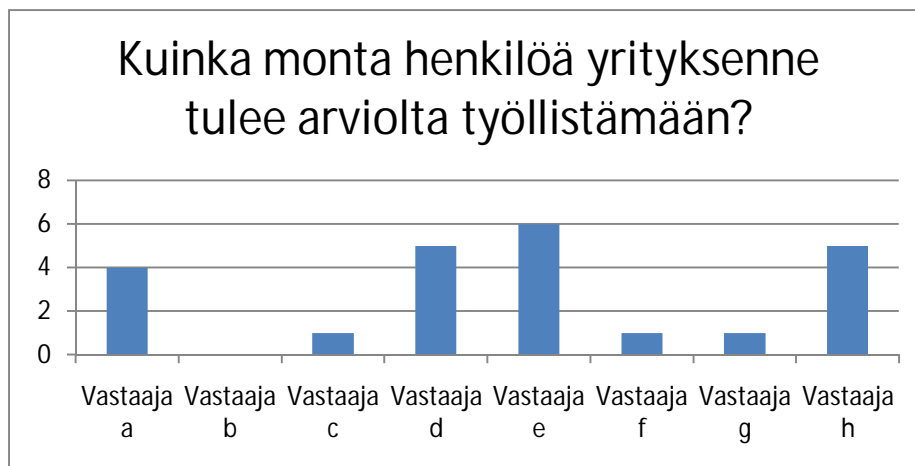


Kuvio 8. Kuukausittaiset taloushallintopalveluiden kustannukset.

### 5.3 Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatuiden kyselyiden tulokset

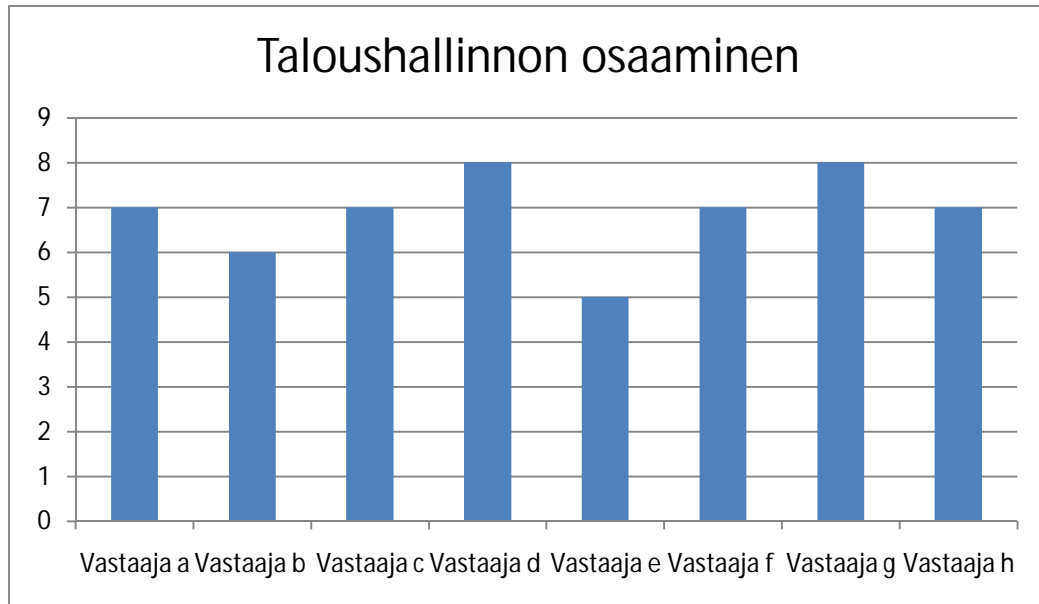
Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatussa kyselyssä ilmeni, että kyselyyn vastanneiden ammatteja olivat liikennealentaja, toimittaja, farmaseutti, ajoneuvoasentaja, kiinteistö- ja kunnossapitopäällikkö, myyntipäällikkö, ravintolaesimies ja konesuunnittelija. Kyselyyn vastanneet aikoivat perustaa seuraavien alojen; autoalan (autokorjaamo), kiinteistösijoitus ja/tai autokaupan alan, lisämyynnin ja asiakaspalvelun konsultointi ja henkilöstövalmennus apteekkeissa, myyntialaan keskittyvän, ohutlevyn yritys korjausalan rakentamiseen, viestintäalan yritys (käytännössä toiminimellä toimittajan töitä), liikunta-alan (liikunnanohjaus) ja teollisuusalan yritykset.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) on esitelty yrityksen perustamista suunnittelevien arviot työntekijä määrästään kun yritykset on perustettu. Vastaaja b arvioi työllistävänsä nolla henkilöä, mutta voitane olettaa, että hän työllistää yhden henkilön eli itsensä. Tutkielmasta ilmeni, että puolet kyselyyn vastanneista suunnittelevat perustavansa yrityksen, joka työllistää heidät itsensä. Puolet vastaajista arvioivat työllistävänsä myös itsensä lisäksi ulkopuolisia työntekijöitä.



Kuvio 9. Kuinka monta henkilöä yrityksenne tulee arviolta työllistämään.

Kuvion (kuvion 10) mukaisesti yrittäjät arvioivat taloushallinto osaamistaan asteikolla 1-10 (1 = erittäin huono, 10 = erittäin hyvä) seuraavasti: vastaajien keskiarvo osaamisessa oli 6,9, huonoin arvosana omasta osaamisesta oli viisi ja paras kahdeksan. Tästä voimme päätellä ettei taloushallinto-osaaminen ole välttämättä sillä tasolla, että voitaisiin hoitaa taloushallintoaan itse.



Kuvio 10. Taloushallinnon osaaminen.

Halusimme kyselyssämme kartoittaa, mitkä asiat yrityksen perustamista suunnittelet näkevät kuuluvan taloushallintoon. Vastaajien mielestä taloushallinto käsittää seuraavat asiat

- Ajantasainen tieto rahatilanteesta
- Kirjanpito
- Konsultointi
- Verotus (ennakot, alv)
- Tilinpäätös
- Vähennyskelpoiset menot
- Laskutus
- Liiketoiminnan suunnitteluun
- Varastonhallintaan.
- Asiakastiedot
- Palkkahallinta
- Hinnoittelun
- Vakuutukset
- Investointien rahoitussuunnitelmat
- Sijoitukset

Yrittäjien mielestä heidän on järkevää ulkoistaa seuraavat taloushallinnon osa-alueet

- Kirjanpito
- Palkanlaskenta
- Tilinpäätös

- Veroilmoitus
- Kuittien ja kirjanpidon säilyttäminen

Kuten kuviosta (kuvio 11) näemme, seitsemän kahdeksasta kyselyyn vastanneesta aikoo ulkoistaa taloushallintonsa. Yksi kyselyyn vastannut aikoo hoitaa alkuun itse taloushallintonsa, mutta myöhemmin ulkoistaa sen, koska alkuun hänellä on kirjanpitoa niin vähän.



Kuvio 11. Aiotteko ulkoistaa taloushallintonne.

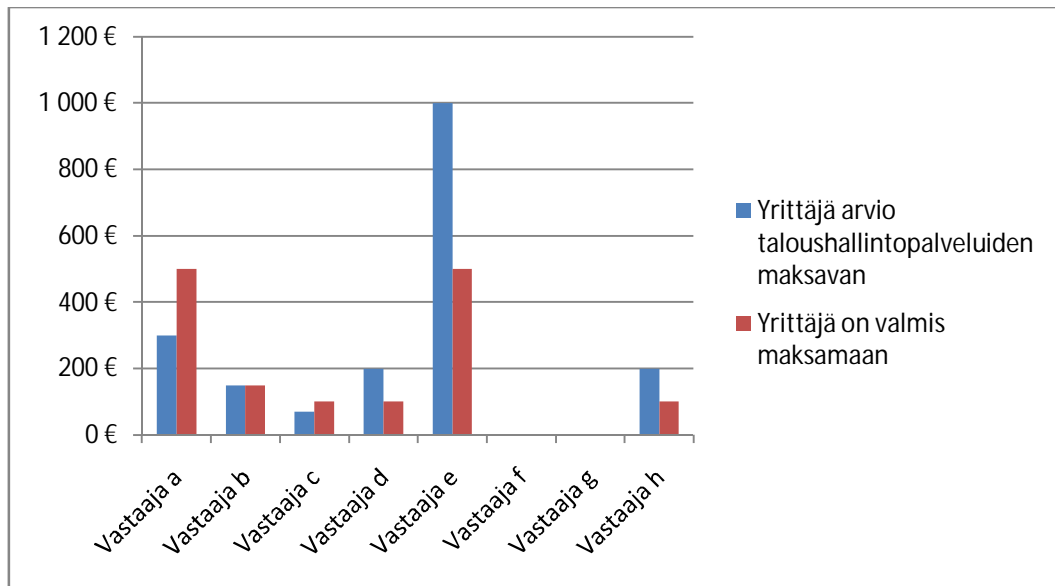
Yrityksen perustamista suunnittelevat odottavat saavan tilitoimistolta seuraavia palveluita:

- Palkanlaskenta
- Kirjanpito
- Verokonsultointi
- Neuvontaa kirjanpidollisissa ja verotuksellisissa asioissa
- Ilmoitukset veroista ja maksuista jotka pitää hoitaa.
- Kirjanpidosta vastaaminen ja sen tietojen säilyttäminen
- Tietoa veroista ja vähennyksistä, sekä yrityksen liikeloudellisesta tilasta
- Ammattitaitoa
- Luotettavan yhteistyökumppanin
- Ammattitaitoista ja luotettavaa neuvontaa, jotta aloittavana yrittäjänä osaan toimia Suomen lakia noudattaen.
- Tietoa millä yhtiön/omistajien etu maksimoidaan

Kyselyyn vastanneet odottavat saavansa hyötyä tilitoimistoltaan neuvonnan, täsmällisen tiedon, veron säästön, ajan säästön, ammattimaisen henkilökunnan, veroneuvonnan ja virheiden välttämisen avulla.

Kuviossa (kuvio 12) on esitetty yrittäjien arvioita yrityksensä taloushallinnon ulkoistamisen tilitoimistolle kustannuksista kuukaudessa verrattuna heidän valmiuteensa maksamaan tilitoimiston palveluista kuukaudessa? Vastaajat f ja g eivät osanneet arvioida hintoja, joten

heidän kohdallaan käyttimme arvona nollaa. Loput vastaajat arvioivat, että taloushallinnon ulkoistaminen maksaisi 50 - 1000 € ja olisivat valmiita maksamaan 50 - 500 €. Vain kaksi vastaajista on valmiita maksamaan enemmän taloushallintopalveluista kuin mitä he arvioivat palveluiden maksavan. Kolme vastaajista vastaajaa arvioi taloushallinnon ulkoistamisen maksavan enemmän kuin mitä he ovat valmiita maksamaan. Yksi vastaaja arvioi kustannuksien olevan samat mitä hän on valmis maksamaan.



Kuvio 12. Taloushallintopalveluiden kustannukset.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelemme haastatteluin ja kyselyin toteutetun tutkimuksen tuloksia ja johdopäätöksiä.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkielmamme tarkoituksena oli tuottaa opas toimeksiantajillemme Keski-Uudenmaan Uusyrityskeskukseen ja Uudenmaan Yrittäjille. Opas on tarkoitettu aloittaville yrittäjille tukemaan heidän yrittäjyyttään taloushallinnon osa-alueella. Opas kirjoitettiin narratiivisen tutkimusotteen mukaisesti tarinamuotoon. Oppaan tarina koottiin haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastattelun ja kyselyt tuotettiin survey-kyselytutkimuksena.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu taloushallinnon ulkoistamisesta. Ulkoistamisen peruslähtökohtana voidaan pitää Garninerin ja Blackstonen make-or-buy-teoriaa (Gardiner & Blackstone 1991, 38-43).

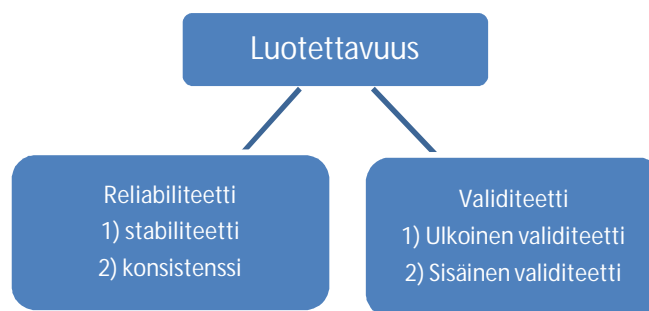
Haastattelut ja kyselyt toteutettiin kolmelle ryhmälle: tilitoimistoille, yrittäjille ja yrityksen perustamista suunnitteleville. Tarinan haastattelut toteutettiin neljälle Uusyrityskeskukseen osoittamalle tilitoimistolle. Kyselytutkimuksen otanta oli 12 kpl yrittäjien osalta, mutta vastauksia saimme 4 kpl, lisäksi yhtä yritystä haastateltiin teemahaastatteluna. Yrityksen perustamista suunnitteleville teimme kyselytutkimuksen, jonka otanta oli 12 henkilöä ja johon vastasi 8 henkilöä.

Tutkielmamme eteni loogisesti ja johdonmukaisesti. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa selkeä ja helposti ymmärrettävä opas aloittavalle yrittäjälle. Saimme toteutettua tutkielmasamme tarkoituksen mukaisen oppaan.

Tutkimuksen tuloksena kokosimme toimeksiantajillemme oppaan, jonka päähenkilönä toimii Antti. Antti on perustanut Antin ATK Oy ja kertoo oppaassa omista askelistaan tilitoimistoon.

## 6.2 Itsearviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on aina saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Kuten kuvio 13 (kuvio 13) näemme, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Molemmat käsitteet tarkoittavat luotettavuutta. Lyhyesti sanottuna validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetti tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2008, 78-81.)



Kuvio 13. Reliabiliteetti eli mittausten pysyvyys (Kananen 2008, 78-81).

Reliabiliteetti mittaa saatujen tulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Saadut tulokset eivät voi siis näin johtua sattumasta. Mittarin reliabiliteetti voi olla korkea eli mittari tuottaa aina saman tuloksen, mutta mittari on kuitenkin väärä. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia. Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssillä eli yhtenäisyydellä tarkoitetaan mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 78-81.)

Haastattelimme tutkielmassamme neljää eri tilitoimistoa. Heidän antamiensa vastatusten yhteneväisyys puhuu työmme luotettavuuden puolesta. Tutkielmamme kyselyt olivat mielestämme reliabiliteetteja, koska kaikki vastaajat olivat toimeksiantajallemme tuttuja ja näin ollen uskomme ettei saamamme vastaukset ole epäluotettavia. Tutkielmamme stabiliteetti eli tutkielmamme pysyvyys ajassa muuttuu. Tutkielmastamme saadut vastaukset muuttuvat ajan mukaan kun taloushallinto muuttuu lakien yms. myötä.

Validiteettia mitataan oikein, jos mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa tämä tarkoittaa kysymysten laatimista niin, että niihin saaduilla vastauksilla kyetään löytämään ratkaisu tutkittavaan ongelmaan. (Tuomi 2007, 150.) Validiteetti eli päte-

vyys varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2008, 78-81).

Validiteettia voidaan tarkastella sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisellä tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti liittyy saatujen tutkimustulosten yleistettävyyteen. (Kananen 2008, 78-81.)

Käytimme tutkielmassamme tutkimusmenetelminä teemahaastattelua ja kyselytutkimusta. Tilitoimistohaastatteluihin meidän mielestämmeärkevin tutkimusmenetelmä oli teemahaastattelu, jonka avulla saimme tutkielmaamme liittyvät oleelliset tiedot koottua. Yrittäjille sekä yrityksen perustamista suunnitteleville tarkoituksen mukaisin tutkimusmenetelmä oli kyselytutkimus.

Tutkielmamme eteni loogisesti ja selkeästi. Pyrimme tekemään tutkielmasta selkeän ja teoriaosuudesta helppolukuisen. Käsittelimme teoriaosuudessa taloushallinnon ulkoistamista. Myös tutkimusmenetelmiä ja narratiivista kerrontaa pyrimme kuvaamaan mahdollisimman laajasti ja selkeästi, jotta lukijan on helppo ymmärtää mitä olemme tutkielmamme eri vaiheissa tehneet. Haastattelut ja kyselyt on kuvattu yksityiskohtaisesti liitteenä ja tulokset esitetty mahdollisimman yksinkertaisesti.

Olemme tyytyväisiä työmme lopputulokseen, toimeksiantajamme saivat sen mitä halusivatkin ja ennen kaikkea itse opimme prosessista erittäin paljon. Kyselyiden otanta olisi voinut olla kattavampi, mutta toimeksiantajiemme pyynnöstä otanta rajattiin melko pieneksi. Yhteistyö toimeksiantajien ja muiden sidosryhmien kanssa oli sujuvaa ja saimme tarvittavan avun työn toteuttamiseen oman tiedonhankinnan lisäksi. Vaikeuksia työmme toteuttamisessa tuotti oppaan visuaalisen ilmeen toteuttaminen kaikkien osapuolten näkemysten mukaiseksi. Oppaalle arvioitiin tietty budjetti ja onnistuimme pysymään budjetin sallimissa rajoissa. Oppaan tekemiseen ja sen sisältöön vaikuttivat monet eri tekijät ja henkilöt, jonka vuoksi oppaan painokuntoon saattaminen venyi pitkäksi. Saimme oppaan painettu juuri ennen julkaisutilaisuutta, mutta olisi ollut parempi, jos opas olisi saatu painoon aikaisemmin.



### 6.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Toteutimme hyvinkin käyttökelpoisen oppaan ja tarkoituksen mukaista olisi, että opasta päivitetäisiin tarpeen mukaan. Päivittäminen takaisi oppaan käyttökelpoisuuden myös jatkossa. Mielestämme järkevää olisi, jos opasta päivitetäisiin jatkossakin opinnäytetyön, koska oppaan tekeminen oli todella antoisaa ja tutkielman voi toteuttaa samanlaisena joka vuosi uudelleen. Tässä olisi myös hyvä mahdollisuus Laurealle yhteistyökumppanuuden jatkuvuuden takaamiseksi Laurealle.

Jatkossa kannattaisi kartoittaa myös maanlaajuiseen levitykseen oppaan vieminen. Jos oppaan jakelu laajentuisi maanlaajuiseksi, tulisiko tässä tapauksessa oppaan tietoja muuttaa miltään osin esimerkiksi mainoksia ja yhteystietoja. Vaikuttaako maantieteellinen sijainti oppaan sisältöön?

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkuna tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy.

Brandes, H. & Lilliecreutz, J. & Brege, S. 1997. Outsourcing - success or failure? European Journal of Purchasing & Supply Management Vol. 3, No. 2, 63-75.

Deloitte 2005. Myötätuulessa. Viitattu 26.5.2011.  
<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>

Dietger, H. & Bernard, D. 2006. Strategische unternehmungsplanung - Strategische unternehmungsführung. England: Henley Management college.

Gardiner, S. & Blackstone, J. 1991. The Theory of Constraints and the Make-or-Buy Decision. International Journal of Purchasing & Materials Management 27, no.3 (1991).

Gilley, K. & Rasheed, A. 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. Journal of Management, Vol. 26, No. 4, 763- 790.

Greaver, M. 1999. Staregic outsourcing. United states of America: AMA Publications.

Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J. & Singe, E. 2009. Survey Methodology. United states of America: John Wiley & Sons, Inc.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Horila, H. 2001. TAHTO-hanke, Tahdolla seudulliseen taloushallintoon: Kokemuksia Hämeenlinnan seudulta. Hämeenlinna: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Hyvärinen L. 2009. Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat. Case: Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiö. Viitattu 29.4.2011.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6395/Hyvarinen\\_Laura.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6395/Hyvarinen_Laura.pdf?sequence=1)

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Informaworld 2011. Viitattu 26.4.2011.  
<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a746933461>

Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. 2008. Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Tampere: Juvenes Print.

Kananen, J. 2008. Kvantti kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karasti, H. 2005. Tutkimusmenetelmät: Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi. Viitattu 20.4.2011. <http://www.tol oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/TM10AineistonAnalyysi.pdf>

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Kauppakaari. Lakimiesliiton Kustannus.

- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lahti S. & Salminen T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. 1998. Narrative research. Unites States of America: Sage Publications.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei: Outsourcing teollisuudessa. Helsinki. Taloustieto.
- Palojärvi, J. 1999. Laskentatoimen Pro Gradu- työ: Pienyritysten tilitoimistopalveluiden kehitysnäkymät 1990-luvulla. Lapin yliopisto.
- Taloushallintoliitto 2011. Viitattu 20.4.2011. [http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto\\_lyhyesti/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/)
- Tilastokeskus 2011. Viitattu 14.4.2011. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Ulli, A. 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. European Journal of Purchasing & Supply Management 6, 23-29.
- Uudenmaan Yrittäjät 2011. Viitattu 18.3.2011. <http://www.yrittajat.fi/Page/66ec2987-9e42-4259-aced-c094832f707e.aspx>
- Uusyrittäjäkeskus 2011. Viitattu 18.3.2011. <http://uusyrityskeskukset.fi/suomi/>
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Väyrynen, B. 2007. Kuntien taloushallinnon kehittäminen. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu.

#### Haastattelut

- Tilitoimisto A 2.2.2011, paikkakunta x  
Tilitoimisto B 3.2.2011, paikkakunta x  
Tilitoimisto C 4.2.2011, paikkakunta x  
Tilitoimisto D 10.2.2011, paikkakunta x

Kuvio 1. Taloushallinnon osa-alueet (Viitala 2006, 30). .....	7
Kuvio 2. Aiheen rajaus. ....	9
Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne. ....	13
Kuvio 4. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77). ....	17
Kuvio 5. Ulkoistamismalli (Ulli 2000,24). ....	17
Kuvio 6. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 235). ....	20
Kuvio 7. Mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?.....	42
Kuvio 8. Kuukausittaiset taloushallintopalveluiden kustannukset.....	42
Kuvio 9. Kuinka monta henkilöä yrityksenne tulee arviolta työllistämään. ....	43
Kuvio 10. Taloushallinnon osaaminen. ....	44
Kuvio 11. Aiotteko ulkoistaa taloushallintonne. ....	45
Kuvio 12. Taloushallintopalveluiden kustannukset.....	46
Kuvio 13. Reabiliteetti eli mittauksen pysyvyys (Kananen 2008, 78-81). ....	48
Kuva 1. Suomen Uusyrityskeskukset (Uusyrityskeskus 2001) .....	28

## Liitteet

- Liite 1: Tilitoimisto haastattelut
- Liite 2: Yrittäjien haastattelut ja kyselyt
- Liite 3: Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatut kyselyt
- Liite 4: Opas: Aloittava yrittäjä valitsee tilitoimiston
- Liite 5: Kutsu julkaisutilaisuuteen

## HAASTATTELU 1:

Keskiviikko 2.2.2011 kävimme haastattelemassa ensimmäistä tilitoimistoa tilitoimisto A:ta.

Kun yrittäjä miettii taloushallintonsa hoitamista, miksi hänen kannattaisi valita tilitoimisto?

No, nopeasti tulee pari kysymystä mieleen. Yksi on tietysti osaamisensa. Ja se ammattitaito, että jos hän on ammattitaitoinen parturikampaaja, niin tuskin on sitten tietämystä näistä kirjanpito ja veroasioista kovin paljoa. Osaaminen mikä sillä yrittäjällä on, niin harvoin on taloushallinnon alalta. Toinen on ajankäyttö. Sujuuko häneltä sitten niiden asioiden tekeminen kun heillä ei sitä osaamista ole ja vaikka olisikin niin kannattaako hänen mieluummin leikata sitten yksi asiakas siinä ajassa. Tehdä sitten se mitä osaa ja joku meillä taas sitten käyttää sen saman ajan siihen mitä osaa. Jos illalla kampaaja päivän päätteeksi rupeaa tekemään näitä asioita, niin ei välttämättä onnistu kyllä.

Mitä palveluja tilitoimistonne tarjoaa/suosittelee esimerkkiyrityksille?

No siis meidän peruspalveluthan ovat, jos nyt oletetaan, että ne yritykset on jo perustettu ja olemassa, totta kai me voidaan auttaa siinä perustamisasiassakin, mutta usein Uusyrityskeskus ja nämä muut palvelee sitä toimintoa. Niin lähetään siitä, että yritys on perustettu, meillä tarjotaan ne kuukausittain tarvittavat taloushallintopalvelut eli kirjanpito ja arvolisäverokuukausilaskenta. Kampaaja ei varmaan tarvitse, kun se yksin toimii, mutta nämä muut saattaa tarvita palkanlaskentapalvelua kuukausittain eli henkilöstön palkanlaskenta. Sitten tarina jatkuu niin, että tämä kuukausikirjanpito tehdään kuukausittain eli alv:ja ja noita muita kuukausiasioita käydään läpi. Jossain vaiheessa tilikausi loppuu, yrittäjä tarvitsee tilinpäätöksen. Siihen liittyvät palvelut löytyvät. Sitten tilinpäätöksestä pitää veroilmoitus osata tehdä ja verotus vielä kerran vuodessa. Ja plus sitten jos yrittäjät kaipaavat siinä vuoden varrella jotain näihin talousasioihin seuranta, konsultointia, keskustelua. Katsotaan miten se vuosi menee ja onko suunnitelmia, budjetointia ja muuta. Niin niitä voidaan käydä sitten läpi. Mutta nuo nyt ovat ne perusasiat mitä täältä löytyy.

Mitkä ovat vähimmäispalvelut joita yrittäjä tarvitsee taloushallintonsa hoitamiseen ja mitä lisäpalveluita tarjoatte hänelle?

No kyllä ne melkein nuo samat, kirjanpito, arvolisäverolaskenta, palkanlaskenta, tilinpäätökset, veroilmoitukset.

No lisäpalveluina oli just ne muu seuranta, konsultointi, budjettiasiat ja nämä tämän tyyppiset asiat, jotka ovat sitä niin kuin lukujen ymmärtä-

mistä ja mitä se nyt sitten tarkoittaakaan. Meneekö hyvin vai huonosti ja ollaanko tavoitteessa vai eikö olla. Ja tähän liittyy sitten tietysti nämä tekniset ratkaisut, että jos yrittäjät tarvitsevat tai haluavat järjestelmätukea tai käyttää samaa järjestelmää mitä tilitoimisto käyttää. Ne ovat sitten verkkolaskut, lähetykset vastaanotot, pankkiohjelmat, nämä myynti ja ostoreskontrat. Jos on sitten sen kokoinen yritys, että tarvitsee niitä niin, sitten kuuluu kysymys että hankkiiko se ne itse vai ottaako se täältä ne järjestelmäratkaisut. Käytetäänkö yhteisiä vai erillisiä. Kampaaja ei tarvitse, mutta nämä muut tarvitsevat.

Millaisia tietoja esimerkkiryitysten tulee toimittaa tilitoimistolle?

Niitä voi toimittaa lappuina tai niitä voi toimittaa tiedostoina. Panktiliitteet on se yksi peruslähtökohta, mutta se saadaan tiedostona jos valtakirjat ja muut annetaan. Sitten sen jälkeen se kirjanpitomateriaali eli ostolaskut, kuitit. Myyntipuolelta tarvitaan myyntilaskutus, joko yhteenvetona, laskuina, tiedostoina tai minä vaan, mutta niin kuin asiana myynti- ja tulopuoli. Jos palkkoja lasketaan, niin tietenkin palkkojen perusteet ja nämä tuntikertymät ja muut, mistä se palkka sitten sille henkilölle muodostuu.

Mitä olennaisia raportointitietoja tilitoimistonne tarjoaa taloushallinnosta esimerkkiryityksille?

Tuloslaskelmat, taseet, tulokset, katsotaan että se vastaa sen yrittäjän omaa käsitystä ja, että laskut sieltä löytyy mitä pitää ja kulupuoli. Tietysti sitten tuloslaskelmassa pitäisi katsoa se liikevoitto tai kannattavuus, seurata sitä siihen verotettavaan tuloon, ennakkoveroihin. Se on tietysti semmoinen seurattava asia. Ja ihan perusasia on se, että ne haluavat tietää laskutettavan alv:n määrän. Ne tilittävät ja vähennettävät arvolisäveron määrät, tulee tietysti siinä lisäksi. Nämä nyt ovat ne perusasiat.

Minkälainen on tilitoimistonne uuden asiakkaan taloushallinnon hoitamisen käynnistämiproessi?

Asiakas tulee tänne paikan päälle kun toiminta lähtee käyntiin ja pidetään palaveri. Sovitaan millä tavalla, millä keinoilla, missä muodossa sen aineiston hän meille tuo. Ja sitten kun hän sen ensimmäisen kuukautensa elää ja sitä yritystoimintaansa pyörittää niin seuraavassa kuussa hän tulee tänne aineiston kanssa. Sitten käydään sitä aineistoa läpi ja perustetaan järjestelmään ne yritykset sekä tehdään se kuukauden kirjanpito. Sitten hän tulee kolmannen kerran, käydään raportit läpi ja

mietitään, että miten tämä meidän mielestä meni ja vastasiko tämä hänen käsitystään asiasta. Tästä se lähtee liikkeelle.

Millä kriteereillä yrittäjän kannattaa valita yritykselleen sopiva tilitoimisto?

No tuota, mitkä ne nyt tärkeimmät kriteerit voivat olla. Koko nyt ei ehkä ole, että onko yhden hengen tilitoimisto vai kymmenen hengen. Sillä nyt ei ole kauheasti merkitystä. Mutta jollakin se ammattitaito pitäisi päästä tsekkaamaan. Se kenelle ne asiat uskoo, että häneltä sitten ne hommat luotettavasti sujuu. Yksi on tietysti taloushallintoliiton jäsenyys, auktorisoitu tilitoimisto. Se nyt osoittaa jotakin toiminnasta, että se on niin kuin jollain tavalla seurattu ja jollain kriteereillä jäseneksi on päässyt. Se nyt osoittaa jotakin. Pitäisi jollain tavalla se luotettavuus ja osaamisen taso päästä toteamaan, keskustelemalla, käymällä, kertaamalla. Joillekin voi olla hinta kysymys. Ottaa tarjouksia ja katsoo, että mitä nämä palvelut maksaa ja miettii sitten, että minkä kokoisten kanssa haluaa olla asioimassa. Onko se sellainen toimisto, jolla on edullisempi hinta vai onko se sitten semmoinen, jolla on henkilökuntaa ja muuten. Se on vähän monipiippuinen juttu.

Kuinka paljon taloushallinto-ohjelman valinta vaikuttaa taloushallinnon sujuvuuteen? Kannattaako yrittäjän valita ohjelma tilitoimiston perusteella vai tilitoimisto ohjelman perusteella? Miksi?

No jos me saadaan päättää, niin tietysti jälkimmäinen eli sama järjestelmä mitä me käytetään. Onhan meidän elämä helpompaa, mutta kyllä useimmat järjestelmät seurustelevat keskenään. Rajapinnat ja tiedostot on vakio tavaraa, ne nyt siirtyy melkein järjestelmästä kuin järjestelmästä. Mutta tuki ja apu niissä teknisissä asioissa, jos on sama järjestelmä kuin meillä, niin kun ne soittavat, että nyt tämä on jumissa, nyt minä olen tekemässä sitä tai tätä, me voidaan sitten auttaa. Mutta jos on muu järjestelmä, niin sitten meidän täytyy vain sanoa että soittakaa järjestelmän toimittajalle että me ei voida auttaa. Ei niissä ohjelmissa välttämättä ole niin paljon eroa, että sillä olisi merkitystä, että millä ne asiakkaat sen tekee. Ei se nyt niin kriittinen ole, se järjestelmä asia, mutta tietysti elämä on helpompaa jos se on sama.

Millaisia ongelmia taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise? Miten neuvotte yrittäjää ehkäisemään ongelmat?

No ehkä sen yrittäjän pärjäämistä sillä omalla alallaan tai omassa toiminnassaan, niin ei me siihen sinänsä voida vaikuttaa. Niitä ongelmia se



ei ratkaise, mutta tietysti me voidaan nähdä sitten niitä asioita tai kertoa niistä, että menee joko ylös tai alaspäin. Kyllä ne raportit jotain kertoo, mutta ei ne niitä asioita ratkaista eikä niitä ongelmia täältä voi johtaa.

Mitä suosittelmanne palvelukokonaisuus maksaa esimerkki yrityksille ja millä perusteella tilitoimistonne laskuttaa asiakasta (aikaperuste/tositeperuste)?

Marille 100-150 € kuukaudessa, tilinpäätökset, sanotaan nyt 300-500 € ja veroilmoitus 200 €.

Antille sanotaan nyt 500 € kuukaudessa ja palkat tietysti 5-10 henkilölle on 200 €. Tilinpäätös 1000 € ja veroilmoitukset 200€.

Villelle kirjanpito on varmaan jotain 1500 - 2000 € kuukaudessa, tilinpäätökset on pari - kolme tonnia. Veroilmoitus ei paljon muutu siinä parista sadasta ja palkat, kun nyt on 30 henkeä niin 500-600 € kuukaudessa.

Periaatteessa aikaperusteella laskutusta mietitään, että paljon meillä menee niiden tekemiseen, mutta se ei voi olla se ainoa yksikkö. Nykyään kun noita järjestelmiä käytetään ja niitä tehostetaan ja nämä tiedoston siirrot, niitä ei voi oikein aikayksikössä mitata. Ja sitten se kirjanpidon tekemisen työ, se ei välttämättä sitten enää ole naputtelutyötä, vaan se on selvittämistä ja täsmäyttämistä ja asioiden läpikäyntiä. Kyllä se periaatteessa pitäisi olla niin kuin arvopohjaista. Sen verran mitä siltä asiakkaalta kehtaa otsaan katsomalla pyytää niin sen verran se maksaa. Kyllähän nuo tietysti jollain tavalla suhteutetaan siihen materiaalin määrään ja täällä käytettyyn aikaan. Ei se enää se lasku ole tunteja ja vientejä, vaan kyllä se on niin kuin kappaleita tämän verran kuukaudessa. Tietysti minä lasken sen jollain tavalla täällä, että mitä siihen meidän tekijöiltä menee aikaa ja paljon siinä tarvittaisiin vientejä ja tositteita ja mitä materiaalia siellä on. Mutta kyllä se sitten sovittu kiinteä, tai ei nyt välttämättä ole kiinteä, kuukausihinta ja tietyt muuttuvat yksiköt.

Mitä muuta haluaisitte sanoa aloittavalle yrittäjälle?

Kannattaa käydä parissa kolmessa paikassa heti ja katsoa minkä kuvittelee sitten sopivan itselleen.

## HAASTATTELU 2:

Torstai 3.2.2011 kävimme haastattelemassa tilitoimisto B:tä.

Kun yrittäjä miettii taloushallintonsa hoitamista, miksi hänen kannattaisi valita tilitoimisto?

Jos me mietitään näitä kolmea henkilöä niin, jos olisi sellainen tilanne, että Marilla olisi kaupallinen koulutus. Hän varmasti pärjäisi tuossa omassa toiminimestään itsekkin, mutta jos hänellä ei ole kaupallista koulutusta, niin arvolisävero on kampaamossa jo sellainen asia, että se vaatii jo koulutusta ja lisäksi nämä kausiveroilmoittamiset ja muut. Siinä mielessä, että jos hänellä ei ole koulutusta, niin kyllä hän saa sitä apua ja tukea miten tehdä kaikki tilitykset ja kyllä hänelle on sitten tilitoimistosta apua. Ja jos hän nyt ei sitten yksikseen kotona tee, niin hänelle varmasti tulee sitten sellainen peruspaketti mikä ei ole sitten kustannuksiltaan kovin iso.

No Antin kohdalla taas jos ajatellaan, että joku perustaa isännöitsijätoimiston, niin hän on kuitenkin teknisiä henkilöitä. Hän on enemmän semmoinen tekninen isännöitsijä, jolla puuttuu se hallinnon puoli enemmän. Sitten toisaalta, jos hänellä on hallintopainotteinen tausta, niin silloin hän saattaa ehkä itse osata sen oman taloushallintonsa hoitaa. Hänen toimialaansahan kuuluu taloushallinnon hoitaminen näille asiakasyrityksille, mutta kun hänellä on niin paljon tuota henkilökuntaa ja muuta. Vaikka hän tekisikin niin, että hoitaisi taloushallintonsa itse, niin palkanlaskenta kannattaisi varmasti ulkoistaa. Palkanlaskenta ei taas niin kuin useinkaan kuulu isännöintitoimistoissa valikoimiin. Siellä ei niinkään paljon palkanlaskentaa ole, koska kaikki palvelut ostetaan ulkoistettuna, niin se puoli tietysti heiltä puuttuu. Että vähän riippuu siitä henkilön taustasta, että minkälainen hänen oma taustansa on. Ja sitten myös niistä sovellutuksista mitä heillä on käytössä, että jos ne on puhtaasti taloasioitten hoitamista varten suunniteltuja sovellutuksia, niin et sinä välttämättä niin helposti taivu semmoiseen niin sanottuun liikekirjanpitoon sitten taas osakeyhtiölle.

Taas Villen kohdalla, Villellä on tämmöiset aika isot kasvutavoitteet ja selvästi valmistavaa toimintaa. Ja myös kansainvälistyminen, niin siinä mielessä, että jos Ville löytää hyvän tilitoimiston ja sen kanssa he lähtevät yhdessä kasvamaan niin tavallaan Ville saa koko ajan sen avun ja tuen mitä hän tarvitsee. Kun sillä liikkeelle lähdetään, että yritys aikoo kasvaa. Silloin suunnitellaan heti alkuun, että otetaan sellaiset kirjanpitosovellukset ja muut, että alussa ne toimii pienesti, mutta ne kasvaa siinä mukana, ettei tarvitse hypätä sitten sovellutuksesta toiseen. Vaan, että ne kasvaa siinä mukana ja ensin lasketaan parin hengen palkkoja ja

sitten palkka sovellutus ottaa aina lisää ja lisää ihmisiä siihen. Tehdään hyvät pohjat niin sitten se kasvaminen sujuu hyvin.

Mitä palveluja tilitoimistonne tarjoaa/suosittelee esimerkkiyrityksille?

Marille riittäisi peruspalvelu, eli jossa tehdään kuukausikirjanpito, veroilmoitus ja tarkkaillaan ennakkoverojen riittävyyttä ja sitten tehdään tilinpäätös ja veroilmoitus. Se on se mikä hänelle varmasti riittäisi

Antille sellainen peruspaketti eli riippuen siitä onko hänellä nyt sitten reskontraohjelmat siellä omassa järjestelmässään, niin voisi olla niin, että kirjanpitoon sisältyisi pääkirjanpito ja siihen kytkettäisi hänen reskontransa ja sitten palkanlaskenta tehtäisi, joka sitten linkittyisi siihen kirjanpitoon.

Villelle aloitettaisiin heti alussa, tämä hänen ajatuksensa tästä kasvamisesta, niin otettaisi käyttöön osto- ja myyntireskontrat, laskutus, kirjanpito ja palkanlaskenta. Kaikki ne linkittyisi sitten toisiinsa.

Mitkä ovat vähimmäispalvelut joita yrittäjä tarvitsee taloushallintonsa hoitamiseen ja mitä lisäpalveluita tarjoatte hänelle?

Peruspalvelut tulivat edellisessä kysymyksessä, mutta lisäpalveluina, jos mietitään Marin kampaamo, niin lisäpalveluna on se ennakkoverojen riittävyyden seuranta ja sitten jos hänelle tulee ongelmia verottajan kanssa tai jotain tämän tyyppisiä, niin sitten autetaan vastauksien ja vastineitten tekemisessä ja muuta.

Antilla lähinnä, jos hänellä tulee näitten isännöivien yritysten kanssa ongelmia, niin onhan se mahdollista, että niittenkin taloushallinto voidaan ulkoistaa. Onhan se jo kerran ulkoistettu, mutta Antti voi kyllä ulkoistaa ne edelleen jos hän sitten toteaa, että oman taloushallinnon pyörittäminen voi tulla kalliiksi. Mutta muuten niin ehkä ne ovat enemmän tämmöisiä henkilöstöhallinnollisia, ei enää niin palkanlaskentaan liittyviä palveluita vaan henkilöstöhallinnollisia, työsuhde, TES ja kaiken näköisiä tällaisia palveluja mitä hän ehkä sitten enemmän tarvitsisi.

Ville sitten tarvitsisi kansainvälistymisessä arvolisävero, maksupalvelun ja tietysti Villen kanssa joudutaan varmasti miettimään rahoituksen riittävyyttä ja budjetointia ja tämmöisiä asioita sitten riippuen, että kuinka tämä siitä lähtee liikkeelle.

Millaisia tietoja esimerkkiyritysten tulee toimittaa tilitoimistolle?

Jos Mari haluaa, että kirjanpito menee mahdollisimman helposti ja edullisesti hänelle, hänen pitäisi toimittaa semmoinen kuukausikooste myynneistään, missä näkyy arvolisävero kannoittain. Hänellä on se on-

gelma, että hänellä on kahta arvolisäverokantaa. Hänen pitää siis myyntinsä toimittaa kuukausittain niin, että siellä näkyy ne molemmat arvolisäverokannat ja sitten kaikki ostolaskut ja kulukuitit, mitä hän nyt sitten on maksanut. Ja sitten tietysti tiliote, kyllä periaatteessa pienelläkin yrityksellä pitää olla oma pankkitili.

Antin kohdalla tietysti myös tuo palkkahallinnon tekeminen, tuntitiedot ja kaikki tämmöiset ateriakorvaukset tai päivärahat, kilometrit, kaiken näköiset palkkahallintoon tulevat asiat pitää joka kuukausi toimittaa, koska ne eivät kertaannu. Muuten tietysti samalla materiaalilla tehdään kirjanpito. Jos tehdään hänen omista reskontristaan, niin sitten reskontrakoosteet joko sähköisesti tai paperilla niin, että ne voidaan yhdistää.

Mitä olennaisia raportointitietoja tilitoimistonne tarjoaa taloushallinnosta esimerkkiyrityksille?

Marille varmasti riittää ihan se normaali tuloslaskelma, missä näkyy se, verojen riittävyys, ja että näkyy että paljonko on jäänyt hänen tekemästä työstään tulosta.

Antin kohdalla jo varmasti kannattaa ottaa sellainen tuloslaskelma käyttöön, että siellä on palkat suoriteperusteisena vaikka TYEL:it maksettaiisiin harvemmin ja kesälomarahat harvemmin niin, että ne joka kuukausi otetaan huomioon. Koska hänellä kymmenenkin henkeä on, niin se on kuitenkin aika iso potti ne sosiaalikululvat eli hänelle suunnittelisin tai ottaisın tämmöisen kuukausituloslaskelman, joka on sitten jo aika pitkälle suoriteperusteinen.

Ja Villelle tietysti sitten jos hänellä on tai hänelle tulee projektiluontoisia, esimerkiksi kalusta Finlandia-talo uudestaan tai jotain muuta, niin sitten varmasti on projektikohtainen seuranta tarpeen. Jos hän tekee ihan yksittäisiä tuotteita myyntiin, niin silloin ei niinkään sellaista seurantaa tarvita. Mutta jos hän pääsee isompiin kalustamisprojekteihin tai muihin, mitä puutuotteita hän nyt sitten tekee, tai isompiin rakennuskohteisiin niin silloin tämmöinen kustannuspaikka seuranta niille olisi ihan paikallaan ja suoriteperusteisena. Kun 30 henkeä työllistää, niin kyllä kaikki sosiaalikulut pitää olla ihan ajan tasalla. Kaikille nämä kausiveroilmoittamiset ja muut kun ne eivät ole itsestään selviä.

Minkälainen on tilitoimistonne uuden asiakkaan taloushallinnon hoitamisen käynnistämiprosessi?

Aloittamisprosessi riippuu paljon yrityksestä, Marin kanssa riittää varmasti, että aloitetaan silloin ja silloin ja tehdään kirjallinen sopimus. Sitten hän tuo ne ensimmäiset tositteensa ja katsotaan läpi että onko hän osannut laittaa ne oikein ja muuta. Hänelle riittää perustilikartta,

mikä meillä on tuolla koneella, niin ei tarvitse käydä mitään tilikartta neuvotteluja eikä muuta.

Antti kanssa varmasti täytyisi käydä neuvottelua jo siitä, että jos hän itse tekee osan eli just nämä reskontrat ja muut, että meidän tilit sitten sopii ja pystytäänkö sähköisesti siirtämään ja muuta. Palkka-asiat, miten ne raportoidaan. Mutta yhtälailla Antti toimittaa sen materiaalin aikalailla perinteisesti paperilla eli käydään läpi ne mitkä tositteet pitää tuoda ja mitä kaikkea siihen kuukausipakettiin kuuluu.

Villen kohdalla voi tietysti olla, että jos nyt aloittaa uutta yritystä, niin on kiva päästä jo osin sähköiseen eli mietitään sitten se sähköinen laskutus ja onko hänellä asiakkaita jotka vaatii heti jo sitten sähköisiä laskuja. Vaikka se lähteekin pienestä liikkeelle, se hänen toimintansa, niin kannattaa vähän uhrata aikaa, että sitten se on niin kuin tavallaan valmispaketti vaikka kasvaakin eli hänen kanssa varmasti käytäisiin keskusteluja näistä sähköisistä menetelmistä.

Millä kriteereillä yrittäjän kannattaa valita yritykselleen sopiva tilitoimisto?

No kyllä nyt kaiken kaikkiaan semmoinen, että aika usein yrittäjät kun ne perustavat yrityksen, he perustavat sen niin, että se sitten on ja jatkuu. Kyllähän tietysti tilitoimistossa pitäisi semmoista tiettyä varmuutta hakea. Että se ei ole vain sitä, että perustan tilitoimiston, ei tämä ollutkaan kivaa ja sitten hän lopetan sen. Ja sitten asiakkaat ovat ihan ihmeissään, että mitä tehdään. Vaan että kyllähän sellainen tilitoimisto, jolla on jo kokemusta ja jolta voi sitten päältä nähdä, että sieltä voi saada muutakin apua ja neuvoa. Mitä pidempi asiakassuhde on, niin sen erilaisempia asioita tehdään, kauppakirjoja, yhtiöjärjestelyjä ja kaikkea. Meillä tehdään aika pitkälle sellaisiakin asioita. Ne on paljon helpompia tehdä omassa tilitoimistossa, ei tarvitse aina etsiä sitä ihmistä, jonka kanssa tekee ja aloittaa alusta kertomaan. Joku tykkää pienestä tilitoimistosta, se on ihan ok. Kun huolehtii siitä, että sillä pienellä tilitoimistolla on taattu turva, että jos tapahtuu jotain. Pieni tilitoimisto voi olla tosi kiva esim. Marille, siellä on vähän enemmän aikaa jutella ja muuta. Mutta täytyy olla varmuus siitä, että siellä on kaikki vakuutukset ja koulutukset kunnossa ja että on joku tukihenkilö. Jos tämä yhden hengen tilitoimiston vetäjä sairastuu, niin joku muu tulee ja hoitaa ne asiat. Isossa toimistossa on se hyvä puoli, että siellä ehkä vaaditaan enemmän asiakkaalta. Halutaan, että asiat menevät tiettyjen kaavojen ja mallien mukaan, mutta siellä on sitten ainakin varmuus, että vaikka yks sairastuu niin toinen hoitaa asiat.

Meillä on tämä KLT tutkinto alalla, että kyllä todistus pitäisi yhdellä tai muutamalla olla, jotka on sen KLT tutkinnon suorittanut. Sittenhän

meillä on tämä auktorisointijärjestelmä. Joka tarkoittaa sitä, että näitä toimistoja tarkastetaan koko ajan ja he joutuvat raportoimaan. Ja se mikä on tärkeä juttu, että pitää olla vastuuvakuutus ja tietty määrä koulutusta koko ajan. Kyllähän se on myös semmoinen tae.

Kuinka paljon taloushallinto-ohjelman valinta vaikuttaa taloushallinnon sujuvuuteen? Kannattaako yrittäjän valita ohjelma tilitoimiston perusteella vai tilitoimisto ohjelman perusteella? Miksi?

Sanotaan näin, että Marin tapauksessa sillä ei varmaankaan ole merkitystä oikeastaan minkälainen se ohjelma on. Mutta sitten kun mennään jo Villen tasolle, niin sillä varmasti on merkitystä, että saadaanko sieltä vaikka kustannuspaikka seurantaa tai rahapalkat integroitua suoraan kirjanpitoon tai saadaanko osa hoidettua sähköisesti, osa ehkä manuaalisesti, miten joustava se on. Joskus joutuu valitsemaan tilitoimiston sen ohjelman perusteella. Esimerkiksi jos on jossain fransaising -ketjussa, voi olla, että ketju sanoo, että kaikkien jäsenten kirjanpito pitää hoitaa sillä ja sillä ohjelmalla, silloinhan joutuu valitsemaan näin päin. Muuten sanoisin, että jos itsellä ei ole mitään sellaisia ehdottomia niin kuin, että on aina tottunut lukemaan jonkun tietyn ohjelman raportteja tai muuta, kyllä kannattaa valita se tilitoimisto ensin. Tänä päivänä varsinkin isoimmissa tilitoimistoissa on useampia vaihtoehtoja, on netin yli toimiva palvelu ja sitten on omalla palvelimella toimiva. Isomman toimiston sisältä löytyy jo erilaisia ohjelmia, joista voidaan sitten sopia millä tehdään.

Onko Teillä käytössänne verkkolaskutuspalvelu? Kuinka monta prosenttia arviolta asiakkaitanne käyttää verkkolaskutusta?

Verkkolaskutusta ei käytetä, asiakkaatkaan eivät käytä. Me kyselemme sitä väliillä. Meillä itsellä on se tilanne, että on käytetty tätä sähköstä e-laskua, e-kirje laskutusta varmaan jo 15vuotta. Eli se tarkoittaa, että meiltähän on lähtenyt aina sähköisinätiedostoina laskut ja Itella on sitten laskuttanut. Meille itsellemme siirtyminen e-laskuun ei toisi mitään uutta, koska se lähtee samalla tavalla tiedostona. Mutta se, että me ollaan kyselty aina asiakkailta, että kuinka moni olisi valmis ottamaan sähköisesti niitä vastaan laskuja, nythän Itella tosiaan tulostaa ja kuorittaa ne ja toimittaa heille sitten laskuina, ei me olla kyllä saatu vastauksia, että olisivat valmiina. Minä uskon, että kyllä varmaan kun mennään vuosi eteenpäin, niin tilanne tulee muuttumaan.

Millaisia ongelmia taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise? Miten neuvotte yrittäjää ehkäisemään ongelmat?

Ainakin sitä, jos yrittäjä ei osaa omaa alaansa. Eli sitä se ei ratkaise ja jos yrittäjä ei osaa olla työnantaja, sitä se ei ratkaise vaikka palkkahallinnon ulkoistaisi. Ei tilitoimisto voi tehdä ratkaisuja yrittäjän puolesta. Kyllä yrittäjän täytyy päättää ostaako hän jotain, laajentaako tai sanoo jonkun irti. Ei niitä voi ulkoistaa. Samoin sitten jos yrittäjällä ja asiakkaalla on ongelmia, ei sitäkään voi ulkoistaa. Totta kai me voidaan tutkia lakia ja neuvoa mitä hän voi tehdä, mutta ei me voida mennä siihen riitaan mukaan tai mennä yrittäjän asemasta riitaan. Yrittäminen kuuluu sille yrittäjälle!

Mitä suosittelemanne palvelukokonaisuus maksaa esimerkki yrityksille ja millä perusteella tilitoimistonne laskuttaa asiakasta (aikaperuste/tositeperuste)?

Marille on helppo sanoa, koska hän menisi varmasti meidän sellaiseen minimi pakettiin, joka on 67 € + alv kuukaudessa.

Kaikista seuraavista meillä on veloitus niin, että se on aikaa ja vientiä. Esimerkiksi se, että tekeekö Antti itse reskontransa vai ei, vaikuttaa heti siihen, että tuleeko sieltä vain muutamia loppu summia vai tuleeko sieltä sata ostolaskua. Sillä on jo aika iso vaikutus siihen hintaan. Pelkkä tuntihinnan vertaaminenkin on joskus aika harhaan johtavaa, koska kun asiat suunnitellaan hyvin ja on tehokkaat systeemit, niin tunteina menee taas aika paljon vähemmän. Sitten taas jos tehdään paljon enemmän käsityötä ja perinteisemmin niin sitten niitä tunteja menee enemmän vaikka ne olisi halvempiakin. Meille on joskus tullut asiakkaita sellaisia jolla on aikaisemmin ollut tuntihinta melkein puolet meidän hinnasta ja kuitenkin lasku on ollut meillä pienempi, koska me ollaan tehty 4-5 tunnissa joku asia, josta aikaisemmin on laskutettu 10 tuntia. Sanotaan, että hinnan määrittäminen on aika vaikeaa. Se on vähän sama, että jos kysyy ravintolasta, että meitä tulee 20 henkeä syömään, paljonko maksaa, eikä kerro mitä syödään. Ihan sama on etukäteen hintaa määrittellä tilitoimistoon kun ei tiedä mitä sieltä ostetaan.

Minä itse tykkään tuntihinnasta sen takia, että siinä asiakas pystyy itse vaikuttamaan. Jos kaikki on kunnossa niin harvoin se kirjanpito ihan kauheasti aikaa vie, mutta jos puolet puuttuu ja on ylimääräisiä lippusia ja lappusia, niin sitten voidaan mennä kaksin tai kolminkertaiseen tuntimäärään. Että se tavallaan palvelee molempia se tuntihinnoittelu. Jos nyt miettisin tuota Anttia sillä tavalla, että hänellä olisi 10 henkeä töissä, niin hänen palkkahallintonsa, jos heille kerran kuussa laskettaisiin, niin palkat olisivat ehkä joku 250 € kuukaudessa kymmenelle hengelle. Jos hän sitten itse tekisi reskontrat niin, että sieltä siirtyisi kaikki suoraan meille, niin silloin ei puhuta hirveen monia tunteista, voitais puhua

200 € kirjanpidosta. Jos taas isännöitsijä toimisto, jossa on tuomoinen määrä ihmisiä ja jolla on siitä päätellen yhtä isännöitsijää kohti esimerkiksi 20 asiakasta, niin sillähän on sitten jo 100-200 asiakasta. Jos kaikki ne myynti ja ostolaskut viedään yksin kappalein mitkä sitten liittyy siihen toimintaan, niin siihen saadaan jo helposti menemään se 5-6-7 tuntia, jolloin puhutaan sitten jo 4-5 sadasta eurosta, että se on niin just siitä kiinni, että miten se työn jako tapahtuu.

Mitä muuta haluaisitte sanoa aloittavalle yrittäjälle?

Lähinnä se, että pankit eivät saa suositella tilitoimistoja, mutta aina kannattaa vähän ehkä kysellä, varsinkin on uusi yrittäjä kaupungissa, niin kyllä sitä jotain vinkkejä voi saada. Ja Uusyrityskeskuksesta saa neuvoja, tilitoimistojen tietoja. Taloushallintoliiton kotisivuilta löytää oman paikkakunnan auktorisoidut tilitoimistot. Niitä on jo aika paljon ympäri suomea, ei välttämättä ole pakko yhtä ottaa, vaan niistäkin löytyy mistä valita. Totta kai muilta yrittäjiltäkin kysely aina kannattaa, mutta tietysti tämä on semmoinen hankala työ. Tätä on hirveän vaikea mitata, että miten tämä on tehty. Voi olla, että toinen yrittäjä tykkää, että joku tilitoimisto on hyvä, koska siellä voi käydä sunnuntaisin. Eikä hän taas sitä mieti, että minkälaista se palvelu on ja kuin osaava se on. Tai niin kuin kerran yksi yrittäjä sanoi, että se on hyvä tilitoimisto kun sillä on toinen yritys, joka myy peräkärriä, niin hän saa sieltä oikein hyviä peräkärriä. Ei osata oikein miettiä, että mikä se palvelun laatu on, koska tällaisen palvelun laatua on kauhean vaikea mitata. Palvelun laatu vaihtelee aika paljon. Jossakin se laatu näkyy siinä, että on hirveän upeita raportteja, nelivärisiä, toisessa se näkyy siinä, että pysytään hirveän hyvin aikataulussa, mutta tavallaan semmoinen perusrima on, että kaikki tehdään lain mukaan ja oikein. Se on tavallaan semmoinen laadun perustaso, johon pitää kaikkien ylittää, mutta valitettavasti kaikki ei yllä, mutta siihen tällä tarkastamisella ja raportoinnilla juuri pyritään, että varmistetaan, että ainakin se taso on hallinnassa.

HAASTATTELU 3:

Perjantai 4.2.2011 haastattelimme Tilitoimisto C:n.

Kun yrittäjä miettii taloushallintonsa hoitamista, miksi hänen kannattaisi valita tilitoimisto?

Siis yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto ehdottomasti, koska hänen pitää keskittyä siihen omaan liiketoimintaansa. Aika harvalla on sitä ammattitaitoa mitä taloushallinnon hoitamisessa vaaditaan siis laajasti ottaen, se ei ole pelkkää kirjanpitoa vaan siihen liittyy paljon muitakin asioita. Niin se on turha stressata itseänsä sellaisilla asioilla. Joutuu ko-



koajan seuraan herkeämättä mitä muutoksia tapahtuu, se on kova keikka tilitoimistollekin varsinkin jos on pieni tilitoimisto, jossa ei ole kuin yksi tai kaksi henkeä, niin ne ei pysty seuraamaan kaikkea. Pitää olla useampia henkilöitä ja vastuita jaettu, että en minäkään pysty seuraamaan kaikkea muutoksia mitä tapahtuu nyt, se on täysin mahdoton. Eli sen takia.

#### Mitä palveluja tilitoimistonne tarjoaa/suosittelee esimerkkiyrityksille?

A = Henkilö eli parturikampaamo ehdottomasti kannattaa hoitaa kirjanpito perinteisellä menetelmällä eli paperitositteista ja tiliotteista, ei mitään sähköisiä palveluja. Niistä ei ole mitään hyötyä noin pienelle yritykselle. Muuten sen kirjapidon pystyy tekemään, kun se tehdään järkevästi niin hyvin pienillä operaatioilla. Eli ei sillä tapaa niin kuin monet tekevät kirjanpitäjät, että ne ottaa koko sen 18 sivuisen tiliotteen ja paukuttaa sen sisään järjestelmään. Siinä ei ole mitään järkeä. Jos pystyy tekemään sen myyntipuolen kanssa semmoisia kompromisseja, että homma onnistuu järkevillä kustannuksilla eli perinteinen kirjanpito. Sitten tietenkin suositellaan sitä että, joka täällä varmaan tulee myöhemminkin esiin, että ei pelkästään homma mene siihen, että meille tuodaan kirjanpito materiaali ja me tehdään, lähetetään raportit, se on siinä. Ei vaan se alkuneuvonta pitää olla jo tarpeeksi hyvä. Koska siihen niin kuin tuo todennäköisesti on aina toiminimi, näihin ei kannata niin kuin osakeyhtiöitä perustaa tuommoiseen yhden hengen parturikampaamoon niin siinäkin on ne verotukselliset kysymykset, plus sen seuraaminen, että minkä verran sinne kertyy tulosta. Ja sitten, onko yrittäjä maksanut riittävästi ennakkoita ja kaikkea semmoista. Siinä on tärkeää kaksi, rutiinien hoitaminen plus neuvonta ja asiakkaan seuraaminen.

B = Henkilö eli Isännöintitoimisto on kyllä nyt semmoinen juttu, että tämä ei ole ollenkaan potentiaalinen asiakas tilitoimistolla. Eli niillä on omat kirjanpitäjät, jotka tekevät hyvin niinkö työläästi ja erikoisella tavalla asunto-osakeyhtiöitten kirjanpitoa. Minä tiedän sen, kun minä olen itse myös tilintarkastaja. Tämä oli tällainen sivukommentti. Niillä on omat kirjanpitäjät, ne tekevät oman kirjanpidon. Meiltäkään ei ole koskaan kysytty isännöintitoimiston palveluja. Ei ole palkanlaskennankaan osalta niitä isännöintitoimistoja, että ne olisi pelkkiä palkkoja pyytänyt meiltä. Eli todennäköisesti ne laskevat itse palkkansakin. eikä kauheasti ole semmoisia kyselyjä, että pelkkiä palkkoja haluttaisi laskettaa. Eikä me sitä innokkaasti markkinoidakaan, se on lisäpalvelu enemmänkin. Se on hyvin byrokraattista ja aikaa vievää työtä. Asiakaskunta ei sitten kauhean mielellään maksa riittävästi. Kirjanpito ja konsultointi ovat pal-

jon järkevämpää ja tehdään asiakkaalle tietenkin palkanlaskenta, jos ei ne sitä itse hoida.

C = Henkilö Ville on sitten oikein semmoinen hyvä potentiaalinen asiakas tilitoimistolle. Eli siinä ideana on, että ne alkavat tekemään valmistus toimintaa ja ne pyrkivät kasvamaan, mikä on kahdesta vuodesta aloittaa niin erittäin haastava tavoite. Joka tapauksessa tämä homman kannattaa aloittaa taas perinteisellä kirjanpidolla, eli ei sillä tapaa, että sanotaan heti, että sähköjärjestelmät käyttöön. Ja siitä se lähtee vaan aloitetaan perinteisellä tavalla, kerrotaan asiakkaalle, että on mahdollisuus tähän sähköiseen selainpohjaiseen, aidosti netissä toimivaan sähköiseen järjestelmään eli netbaron järjestelmään. Se tehdään selväksi, että jos ja, kun se yritys kasvaa niin sitten kannattaa siirtyä siihen netbaroniin. Ja sitten palveluvalikoima katsotaan sieltä netbaronista, että mitä kaikkea otetaan käyttöön, kirjanpito, myyntireskontra, ostoreskontra, projektiseuranta ynnä muuta. Jos se kasvaa on turha lähteä alusta siihen, jos käy niin että se ei vuosikausiin kasvakaan on järkevämpää hoitaa sillä perinteisellä se pieni tositenuppu minkä se tuo. Konsultointi tulee erittäin vahvasti tuossa tietenkin mukaan, että sillä on tällainen ajatus, että se vaatii ehkä jopa jo jossain vaiheessa jaksotettua kuukausilaskentaa. Ja jos se alkaa menemään tuohon niin varastokirjanpito pitää ehdottomasti ottaa käyttöön. Muuten se tulos on niin kuin koko vuoden täysin pimennossa. Mutta jos se varastokirjanpito pidetään, niin sieltä saa suoraan varastosaldon ja silloin pystytään laskemaan kuukausituloksen kutakuinkin luotettavasti. Pienistä jaksotuksista ei ole väliä, niitä ei kannata tehdä kunhan näkee sen tuloksen oikean suuruusluokan.

Mitkä ovat vähimmäispalvelut joita yrittäjä tarvitsee taloushallintonsa hoitamiseen ja mitä lisäpalveluita tarjoatte hänelle?

A = Henkilön vähimmäispalveluja ovat tietenkin se, että kirjanpito hoidetaan kuukausittain. Se arvolisäveron määrä määrittelee sen rytmiiän. Se pitäisi niin kun pyrkiä hoitamaan kuukausittain, jotta saadaan se arvolisävero selville ja pystytään tekemään verottajalle ilmoitus. Sehän se on sitä perusrutiinia ja siihen se ei saa jäädä. Lisäpalvelujahan me tarjotaan sen mukaan kuinka iso se asiakas on. Kaikki konsultoinnit liittyen taloushallintoon, mitä se taloushallinto pitääkin sisällään. Monestihan se on verokonsultointia aika pitkälle, mutta kyllä kaikenlaista muutakin tehdään. Esimerkiksi: fuusioita, yritysten purkamisia ja mitä tahansa muuta. Plus kauppakirjoja kun myydään osakkeita, määritellään arvo siinä vaiheessa kun myydään osakkeita sukulaisille, ulkopuolisille, työntekijöille. Se on hyvin tärkeitä katsoa hinta, että se ei ole kumpaankaan suuntaan liian iso. Jos se on näin, niin jollekin osapuolelle tulee

kirje verottajalta, että millä perusteella tämä hinta on määritelty. Meidän mielestä se on satatuhatta, mutta te olette maksaneet kaksisataatuhatta, joten verotamme teiltä satatuhatta euroa lahjan luonteisesta. Se vaatii pikkusen kokemusta ja vähän teoreettistakin taustaa, että pystyy sitä tekemään. Hyvin tärkeätä, koska muuten asiakkaalle saattaa tulla kymmenenkin vuoden kirjanpitokulut takkiin, jos ei pysty sitä palvelua tarjoamaan. Painopisteet vaihtelevat vähän sen mukaan, että kun tulee uusi asiakas, niin jos on toiminimi parturikampaamo, hieroja, mikä tahansa, kontra kolme osakasta, jotka perustaa isoja maalauslaitteita tuovan yrityksen. Tai Ville jolla on kunnianhimoisia haaveita, niin silloin kerrotaan enemmän näistä asioista ja sanotaan, että siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Ja ennen kuin teet mitään semmoisia operaatioita, että myyt työntekijälle osakkeita niin soitat heti meille ja kerrot sen suunnitelman. Eikä tehdä niin kuin joskus aina silloin tällöin käy, että ne soittaa, että me tehtiin tällä lailla. Menikö tämä oikein ja useimmiten siihen joutuu vastaamaan, että ei mennyt oikein. Sitten korjaukset ovat hyvin riskaabeleita ja hankalia hommia. Jos nimet ovat jo papereissa puhumattakaan, että niitä olisi jo verottajalle lähetetty. Niin sitten ei auta enää mikään, jos on verottajalle lähetetty, yleensä ei voi mennä katumaan. Verotuksessa se on tehty mikä tehty.

Millaisia tietoja esimerkkiyritysten tulee toimittaa tilitoimistolle?

A = Henkilö toimittaa sen perustamisilmoituksen ja kaupparekisteritiedot. Kun on lähettänyt perustamisilmoituksen, niin kaupparekisteristä tulee se kaupparekisteri-ilmoitus. Se me tarvitaan alkuvaiheessa, siitä saadaan lähes kaikki tiedot mitä tarvitaan. Jotta asiakas pystytään perustamaan tuonne kirjanpitoon, plus sitten ei tarvita mitään muuta kuin se kirjanpito ja siinä se on. Tositteet ja pankkitiliote. Se on aika simpeli lähtökohtaisesti tuo toiminimen tai tuon tyyppisten, oli se sitten osakeyhtiö tai toiminimi. voi tuki osakeyhtiönkin perustaa mutta niistä ei vastaavaa hyötyä ole tuossa koko luokassa. Täytyisi tehdä sitten yötä päivää työtä että saisi riittävästi tulosta, että siitä olisi verotuksellisesti hyötyä.

C = Henkilö Villen osakeyhtiö. Jos me emme ole sitä yhtiötä perustaneet tai jos me perustetaan se niin yleensä minä tai meidän toimistopäällikkö on asiamiehenä. Meille tulee paperit, mutta jos emme niitä saa niin me tarvitsemme kaupparekisteri otteen ja yhtiöjärjestyksen. Vielä lisäksi ne, jotka ovat osakkaana ja minkälaisilla osuuksilla, että omistaako hän yksin sataprosenttisesti vai onko siinä muita osakkaina. Sitä ei kyllä tarvitse kirjanpidon hoitamiseen alussa, mutta sitä tarvitaan sitten, kun tehdään osakeyhtiölainmukaisia dokumentteja ja lisäksi viimeistään ensimmäisen veroilmoituksen jättövaiheessa pitää osakkaat todeta. Tämän jälkeen tarvitaan tietenkin se normaali kirjanpitomateriaali tiliottei-

neen, tositteineen ja mahdollisesti järjestettynä. Niin että siinä on niin sanotut myyntisaamiset ja ostovelat. Alussa ei ehkä tarvitse näin tehdä jos se on hyvin vähäistä se tositemäärä, mutta sitten jos se saa sitä liiketoimintaa käyntiin niin, kannattaa ehkä niin sanotusti tuota suoriteperusteella pyörittää se kirjanpito. Yleensä ei siirrytä siihen, jos siitä ei ole hyötyä jollakin tapaa, joko raportoinnin kannalta tai muuten. Ei pienillä yrityksillä kannata, jolla on muutama kymmenen tuhatta euroa liikevaihto, niin koska niitä ei ole pakko kirjanpitolain mukaan pyörittää suoriteperusteisesti niin ei kannata. Jos asiakas väkisin haluaa, niin me tehdään, mutta se on arvokkaampi kirjanpito, koska kirjanpito vientejä tulee paljon enemmän ja pitää olla jonkinlainen yksinkertainen reskontra käytössä kirjanpidossa. Tällä C henkilöllä sitten tietenkin me haastatellaan se vähän monipuolisemmin näistä asioista ja jos sillä on joku suunnitelma, niin yleensä tämän tyyppiset tarvitsee rahoitusta. Siihen niiden on pakko tehdä jonkun näköinen liiketoimintasuunnitelma ja rahoituslaskelmia. Niin mielellään otetaan ne suunnitelmat, että me nähdään mitä se on niinkö suunnittelemassa tai sitten jos ei niitä ole me haastatellaan, toimiiko vuokratiloissa, toimiiko omissa tiloissa onko tarkoitus ostaa kiinteistöjä ja miten koneet hommataan ja kaikkea tuommoista. Se on yleensä niinkö heti semmoinen parin kolmen tunnin sessio alussa. Mutta muuten siinä ei sinänsä niinkö minulla ainakaan tule mieleen. No sitten tietenkin jos siellä tulee projekteja tai kustannuspaikkoja käyttöön kirjanpidossa niin se on vähän tarkempaa se kirjanpitomateriaalin työstäminen ennen kuin se tuodaan meille.

Mitä olennaisia raportointitietoja tilitoimistonne tarjoaa taloushallinnosta esimerkkiyrityksille?

No normaalistihan se on se kuukausittainen tuloslaskelma ja tase. Se on se ruutiini toimenpide ja sitten se asiakas valinnan mukaan, niin pieni yritys oli se sitten toiminimi tai osakeyhtiö niin tarvitsee sen ihan normaalin tuloslaskelman ja taseen. Kun mennään isompaan päähän, vaikka joku saneerausliike. Se on meidän isoimpia asiakkaita ja niillä on aina jotain erilaisia projekteja. Niin sitten katsomme niitä projektilaskelmia.

Minkälainen on tilitoimistonne uuden asiakkaan taloushallinnon hoitamisen käynnistämisen prosessi?

No se käynnistämisen prosessi on ihan sen tyyppinen, että asiakas yleensä tulee meille ja ottaa sen ensikontaktin. Hänellä joko on valmiina se toiminimi, osakeyhtiö tai sitten ei ja hän pyytää meitä perustamaan. Me tehdään paperit ja sovitaan, että kun on ensimmäinen kirjanpitokuukausi ja määritellään tietenkin jossain vaiheessa, ei välttämättä heti alussa, vastuu kirjanpitäjä, plus kirjoitetaan sopimuksia, koska ilman niitä ei voida pyytää verottajalta sähköisiä valtuuksia linkkiin, kaikki tämmöisiä

rutiini asioita siinä tehdään. Ja sitten vaan sovitaan, että okei tammi-kuun kirjanpidon tuot siihen ja siihen päivään mennessä. Se on aika simppelempi ja sillä tapaa kaavamainen se käynnistämisen prosessi. Isommissakin yrityksissä niin ei siinä sillä tapaa ole mitään monimutkaisuutta ja vaikeusastetta, tietenkin siinä keskustellaan monenlaisista asioista tietenkin alussa. Ja yrittäjillä on monentyyppisiä kysymyksiä varsinkin tämän tyyppisillä kuin Villen Puu, jos ei ole kovin kokenut yrittäjä ennestään niin niillä on aika paljon kysymyksiä.

### Millä kriteereillä yrittäjän kannattaa valita yritykselleen sopiva tilitoimisto?

Kyllähän se sillä tapaa on, että semmoinen tilitoimisto kannattaa valita, jolla on siellä tilitoimiston henkilökunnassa, jolla on vähän laajempaa kokemusta yrityksen johtamisesta sekä käytännön kokemusta taloushallinnosta, talouspäällikön tehtävistä. Tietenkin se, että sen henkilökemian pitää toimia ja sen takia minun mielestä pitää yrittäjän tulla aina käymään, että nähdään pelaako se homma yksilötasolla. Mutta se on minun mielestä tärkein juttu, mikä perustuu siihen, että minä en itse ole perinteisesti mikään tilitoimisto ihminen, olen kyllä laskentatoimeen erikoistunut Helsingin Kauppakorkeakoulusta ja olen laskentaekonomi ja opiskellut vero-oikeutta ja sillä tapaa, mutta minä olen ihan muissa hommissa ollut, keskisuuressa yrityksessä, minun vanhempien yrityksessä. Siellä aloitin työt, mutta sitten olen ollut keskisuuren yrityksen taloushallinto osastolla ja sitten olen ollut pankkien riskien hallinnassa yrityksen puolella. Mutta 90 - luvun lopussa minä ostin tämän yrityksen. Ja samaten on meidän talouspäällikkö, että me ei olla niinkö paatuneita tilitoimisto ihmisiä vaan me tiedetään niinkö muustakin kuin kirjanpidosta. Niin se on tärkeätä. Sehän näkyy sillä tapaa, että ikävä kyllä joskus meille tulee asiakkaita, jotka ilmaisevat sen asian sillä tavalla, että he haluaisivat tulla meille asiakkaiksi, kun he eivät saa tällä hetkellä omalta tilitoimistolta mitään muuta palvelua kuin kirjanpitoa. Aina kun he menevät joltain muuta kysymään niin siihen ei ole vastausta. Ja tähän perustuu siihen, että on paljon varsinkin pikku toimistoja, joissa ammattitaito on vaan se kirjanpito ja se on myös hyvin kapeasti nähtynä. Mutta kun kirjanpitoa tekee niin pitää ymmärtää liiketoiminnastakin jotain. Kun asiakkaina on erikokoisia ja tyyppisiä yrityksiä niin kun teemme kirjanpitoa niin sinun pitää tajuta, että ahaa tämä toiminta on tällaista. Mutta tämä asia on vaikea varmistaa, koska se vaatii itseltäkin aika lailla semmoista seuraamista ja analysointia, että millä tasolla tämän tilitoimiston ammattitaito on. Olen itse tilintarkastaja niin minulla on hyvä tilaisuus vieraila muissa tilitoimistoissa ja tietysti näkee sitten siinä vaiheessa kun siinä on tehty joltain ratkaisuja kirjanpidossa, että tämä on fiksu kirjanpitäjä tai sitten, että tähän on ihan tonttu. Ja

jos se oli tämä jälkimmäinen niin sitä saa neuvoa joka vuosi tilinpäätöksen teossa sitten sanoa, että tämä tilinpäätös täytyy pistää uusiksi, mutta asiakkaan sitä on vaikea havaita. Sitä pitäisi jotenkin julkisesti ja onhan ollut joskus taloushallintoliiton artikkeleita, jossa he kehottavat, että haastatelkaa sitä tilitoimistoyrittäjää erinäisistä asioista, että siitä niinkö huomaa, että kuinka hyvin osaa ja on perillä asioista. Ja kysyä vähän vaativampiakin, että teettekö fuusioita, teettekö yrityksen purkamisia, jos ne vastaa, että kyllä niin silloin ne osaa jotakin ainakin, mutta osaako ne tehdä hyvin niin eihän sitä näe kuin vasta käytännössä.

Tietenkin yksi alkukriteeri, jolla voi tilitoimiston luotettavuuden varmistaa on se, että onko se auktorisoitu tilitoimisto, mutta henkilökuntaa minun mielestä pitää olla useampi kuin yksi tai kaksi. Minun mielestä ei kaksi henkeäkään pysty haaskaamaan tai muuten täytyy olla tosi fiksuja ihmisiä. Yleensä he ovat kirjanpitäjiä, että ei ne vaan pysty sitä koko repertuaaria hallitsemaan. Useamman henkilön tilitoimistoissa homma toimii jos kaikki hyviä niin homma toimii. Meitä on kymmenkunta henkeä tässä yrityksessä niin pystymme vähän jakamaan erilaisia asioita ja voin sanoa että välillä Jarille tai jollekin muulle että hei kato sinä se homma. Itse joutuu kaikki katsomaan tai vaikka kaksi henkilöä, niin vaikka ne yrittäisi niin ne palaa kyllä loppuun siinä, sen verran tuota infoa tulee nykyään ja viranomaiset olettaa, että se kaikki pystytään imemään sisään.

Kuinka paljon taloushallinto-ohjelman valinta vaikuttaa taloushallinnon sujuvuuteen? Kannattaako yrittäjän valita ohjelma tilitoimiston perusteella vai tilitoimisto ohjelman perusteella? Miksi?

Ohjelmalla ei siinä tapauksessa ole juurikaan merkitystä, jos otetaan kolme järkevintä ohjelmaa yläpäästä. Alaspäin mentäessä sillä on sitten merkitystä. Niitä on ehkä neljä - viisi järkevää ohjelmaa, muut täytyy hylätä. Jos sinä valitset tilitoimiston ja olet päätenyt siihen, että nämä osaa tämän homman niin niillä yleensä on joku näistä ohjelmista, joka on riittävän joustava ja monipuolinen. Netbaron esimerkiksi voitti tietokonelehden testin, netvisor jäi toiseksi, mutta varmaan vaan 0,1 pisteellä, että kyllä se netvisor varmaan ihan hyvä on.

Ohjelmia ei pysty arvioimaan yrittäjä millään, että ohjelma kannattaa valita tilitoimiston perusteella. Tietenkin kun asiakas on päätenyt meihin, niin me kerrotaan netbaronista ja hän voi siihen tutustua, mitä siellä on palveluvalikoimassa. Me kerrotaan jo ne reunaehdot, että milloin kannattaa ylipäänsä harkita sitä. Sitten, jos kirjanpito hoidetaan perinteisin menetelmin, niin sillä ei ole mitään väliä. Niitä halpoja ohjelmistoja ei kannata kenenkään pikkuyrityksen harkita. Ne hoitaa niillä 1-5 vuoteen ja sitten meille tuodaan niitä täysin sekaisin olevia kirjanpitoja,

joitten kuntoon laittaminen ja asioitten setviminen maksaa niin paljon, että siinä menee heti kättelyssä kahden - kolmen vuoden kirjanpitolukut. Ja vaikka on ohjelma mikä toimisikin, niin niitten ammattitaito on hyvin harvinaista, että se riittäisi. Ne vaikka tietää tällä hetkellä ne asiat, niin ne vuodessa muuttuu kuitenkin niin paljon, että siellä on joku juttu, että ne ovat unohtaneet ja se on ihan pielessä sitten siellä kirjanpidossa.

Onko Teillä käytössänne verkkolaskutuspalvelu? Kuinka monta prosenttia arviolta asiakkaitanne käyttää verkkolaskutusta?

Pystytään tarjoamaan, mutta ei ole kukaan vielä tarvinnut. Pienet yritykset jotkut on tarvinnut sitä, yhden hengen toiminimet, mutta kun niitten ei kannata semmoista palvelua ja maksaa siitä vaan se kannattaa ottaa pankista ilmaiseksi. Tarvittaessa kyllä heti jos joku iso asiakas haluaa, mutta tällä hetkellä ei ole vielä yhtään.

Millaisia ongelmia taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise? Miten neuvotte yrittäjää ehkäisemään ongelmat?

Tyypillinen ongelmahan on, että taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise sitä likviditeetti hallintaa ja rahan riittävyttä. Se on se ongelma monesti, että vaikka kuinka yrittäjiä yritetään neuvoa, niin se omien nostojen hallinta, sieltä tililtä, kontra yritykseen tuleva raha ja pöydällä olevat laskut. Siihen meillä ei ole niinkö aseita muuta kuin aina todeta jälkijättöisesti, että nyt sinä taas nostit kymppitonnin kun sieltä ei olisi saanut nostaa kuin viisi tonnia, että eivät rahat riitä laskujen maksamiseen eivätkä alv:n maksamiseen, se pitäisi olla koko ajan täällä se yrittäjä. Sitä se ei ratkaise.

Mitä suosittelmanne palvelukokonaisuus maksaa esimerkki yrityksille ja millä perusteella tilitoimistonne laskuttaa asiakasta (aikaperuste/tositeperuste)?

Kirjanpidon tekeminen on aina lähes poikkeuksetta, sen mukaan että kuinka paljon sinne syntyy kirjanpito vienti rivejä. Saattaa olla tositteita, esimerkiksi: ulkomaan kaupan tositteita, joissa voi olla monta vienti riviä, joita pilkotaan erilaisille tileille. Rivejä on paljon, joten niitä ei voi määritellä tositeperusteella. Esimerkkinä puhelinlasku: puhelinlasku Se on puhelinkulut ja mikä tili sitten onkin pankkitili tai muu. Mutta sitten ne ulkomaan kaupan laskut, jos niille sama hinta niin se näkyy negatiivisella tavalla tilitoimiston katteissa. Eli sen takia se on vientipohjainen. Mutta sitten kaikki selvittelyt, jos kirjanpito ei ollutkaan selvä, niin kirjanpitäjän selvittelyllä on oma hintansa. Sitten kirjanpitäjän konsul-

toinnilla on oma hintansa, se menee aikaperusteella ja kaikki konsultointi ylipäättänsä menee aikaperusteella. Mutta on tietenkin myös tuotteita, esimerkiksi normaali osakeyhtiön perustaminen, eikä siinä ole mitään eksotiikkaa yhtiöjärjestyksessä eikä osakaspoijassa, niin sille on tietty hinta. Se on niin kuin tuote, että pystytään sanomaan, että se maksaa niin ja niin paljon.

A = Henkilön hinta riippuu tietenkin siitä, että kuinka paljon syntyy liiketoimintaa, mutta noin karkeasti ottaen, kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus, vuositasolla noin 1000 - 1400 euroa. ALV 0 %

C = Henkilön vaikka olisi sama määrä kutakuinkin tositteita kuin tuolla parturikampaamalla niin osakeyhtiön ja tuon toimialan pyörittäminen on aina heti arvokkaampaa. Heitetään sille aloitukselle, jossa ei ole vielä kauheasti liiketoimintaa, niin vuositasolla ensimmäinen vuosi saattaisi olla aika pienikin. Eli siinä olisi kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus, siis tämä rutiini vaan ilman konsultointeja, 2500 - 3500 euroa. Sitten kun tuo homma alkaisi ihan oikeasti pyöriä, että se saa liiketoimintaa aikaan ja laitetaan projektit siihen kirjanpitoon päälle, että täällä on varasto- ja valmistus, ulkomaan projekti, siellä on erinäisiä projekteja, joista se saa raportin niin, sitten siinä mennään jo tuonne 7 - 8 tuhanteen euroon ja siitä se kasvaa ja kasvaa se kirjanpito jos tositemäärä kasvaa.

Mitä muuta haluaisitte sanoa aloittavalle yrittäjälle?

Tämä on nyt semmoinen ongelma, josta aiheutuu aina ongelmia. Yrittäjän pitää alusta lähtien pitää mielessä, että yrityksen rahat eivät ole hänen omiaan vaan yrityksen rahaa. Sieltä tulee nostaa sitä palkkaa tai ottaa yksityisottoja sen mukaisesti ja omalle tilille ja sieltä maksaa omat menot ja ottaa sen mukaisesti, että huomio sen, että siellä saattaa olla verovelkaa, joka me kerrotaan tietenkin sille jos ennakot on liian pienet tai sitten siellä saattaa olla ALV velkaa. Siihen liian vähän jotkut yrittäjät kiinnittää huomiota ja toiset ovat taas hyvin pedantteja. Että semmoisen kultaisen keskittien löytäminen on hyvä. Mutta tämä toinen ääripää joka ei kiinnitä huomiota niin niillä aina syntyy ongelmia. Se on se tärkein asia, ettei ylitetä firman tuoton kestäkykyä. Ja se tietoisuus siitä, että mitkä on itsellä käytettävissä olevia henkilökohtaiseen elämiseen käytettäviä olevat rahavarat, että se vääristyisi. Pidetään ne selvästi koko ajan erillään. Plus tietenkin, että se on aika kovaa hommaa se yrittäminen, mutta en minä sitä ota esille. He ovat kuitenkin innokkaasti aloittamassa sitä yrittämistä, mutta se ei ole helppoa, varsinkin jos on semmoinen, että pitää alkaa markkinoimaan. Siihen pitää suhtautua tietynlaisella päättäväsyydellä ja otan asioita esille että se ei välttämättä pyörähdä heti käyntiin.



#### HAASTATTELU 4:

Torstai 10.2.2011 oli tilitoimisto D:n haastattelun vuoro.

Kun yrittäjä miettii taloushallintonsa hoitamista, miksi hänen kannattaisi valita tilitoimisto?

Tilitoimistossa on asiantuntevaa porukkaa ja tietysti vielä taloushallinto-liiton jäsenoimisto eli auktorisoitu tilitoimisto. Sieltä löytyy osaamista ja pystytään palvelemaan erikokoisia asiakkaita heidän tarpeiden mukaan.

Mitä palveluja tilitoimistonne tarjoaa/suosittelee esimerkkiyrityksille?

Marille normaalin peruskirjanpidon. Arvonlisävero asioiden hoidon. Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen hoidon. Siihen tietysti sellaista pieni-muotoista konsultaatiota perusasioiden hoitoon. Lähinnä sellaista huolenpito, ei mitään hirveän suurta.

Antille sama peruspaketti, mutta kun on työntekijöitä siihen lisäksi palkkahallinto ja voisin kuvitella weblaskutus, missä pystytään tekemään ne laskut. Niitä ei varmaan hirveän montaa kuukaudessa tule, mutta kuitenkin. Sieltä pystytään lähettämään verkkolaskut. Ihan sellaista konsultaatiota laajemmassa mittakaavassa mitä kampaajalle. Ja mahdollisesti sitten tällainen matkalaskujen käsittelyohjelma. Huoltohenkilöt liikkuvat siellä Sun täällä, eikä niillä ole työsuhdeautoja niin tarvitaan kilometriveloituksia. Päivärahoja tuskin tarvitaan, kohteet ovat aika lähellä. Se tietenkin riippuu aika lailla toimialasta.

Villelle sama peruspaketti kuin edellisessä b:n tapauksessa. Kirjanpidon, arvonlisäveron, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen hoidon. Mutta sitten lisäksi EU:n yhteenvetoilmoitus, kun mennään tuonne ulkomaan rajojen ulkopuolelle. Sähköisiä palveluja tarjoaisin mielelläni mittavamassa kaavassa. Myyntilaskutusta, saatavien seuranta, perintää, sitten ostolaskupuolella sähköistä ostolaskujen kierrätystä. Niitäkin varmasti tulee isommassa määrin tähän paperittomaan versioon. Näitten kautta ei tarvitse välttämättä kierrättää laskuja pöydän kulmalla, vaan hyödynnettäisiin nykytekniikkaa. Sitten meillä on tällainen navitaraportointi. Siitä pystyttäisiin näitä sisäisen laskennan tunnuslukuja hyödyntämään ihan kuukausi tasolla. Niitä voisi olla joko niin että me tehdään joku tietty raportti tai asiakas ottaisi sen itselle käyttöön. He voivat ottaa niitä itselleen käyttöön ja hyödyntää niitä. Ja mahdollisesti tarjoaisimme jostain talouspäällikkö ohjelmaa ja laajempaa konsultaatio palvelua.

Mitkä ovat vähimmäispalvelut joita yrittäjä tarvitsee taloushallintonsa hoitamiseen ja mitä lisäpalveluita tarjoatte hänelle?

Vähimmäispalvelu on juuri se, mitä tälle kampaajalle tarjottiin eli peruskirjanpito, arvonlisäverot, tilinpäätös ja veroilmoitus. Ja sitten taas niitä lisäpalveluita tämän edellisen kohdan C palvelut, missä on mainittu kaikki lisäpalvelut. Ja sitten jäi edellisestä mainittua matkalaskujen käsittely, kansainvälistä kauppaa silmällä pitäen, se helpottaa.

Millaisia tietoja esimerkkiyritysten tulee toimittaa tilitoimistolle?

No lähinnä perustamispaperit, että tiedetään mitä siellä on aikanaan sovittu. Toiminimessä se on tietenkin hyvin yksinkertaista, mutta esimerkiksi osakeyhtiöissä se on jo vähän laajempaa. Ja kun nämä on, niin me saadaan kaupparekisteristä haettua nämä kaupparekisteriotteet ja yhtiöjärjestykset kunhan se on rekisteröity. Ja sitten tietenkin tositeaineisto siinä muodossa kun se on. Pienissä yrityksissä se on pelkkää paperia, mutta suuremmissa yrityksissä me saadaan se suoraan tietojärjestelmistä. Ja tietysti siinä on se mitä ensimmäisessä keskustelussa käydään ja vähän käydään sitä läpi mitä on jo suunnitteilla, että miten on kuvitellut tätä mihin suuntaan ollaan menossa. Suunnitellaan yhdessä mitä tähän pakettiin tarvitaan.

Mitä olennaisia raportointitietoja tilitoimistonne tarjoaa taloushallinnosta esimerkkiyrityksille?

Toiminimelle eli kampaajalle tarjotaan tuloslaskelma, tase, arvonlisävero tiedot kuukausittain. Ja sitten tilinpäätökset, missä on se tasekirja ja veroilmoitus kopiot, jotka käydään yhdessä läpi, että yrittäjä tietää mitä sieltä verottajalta on sitten tulossa tai menossa.

Antille edellisten lisäksi palkkaraportit ja kuukausittain sitä mitä tullaan maksamaan. Jos on sovittu niin että he maksavat itse niin tietysti mitä he maksavat ja vuositasolla vuosi-ilmoitukset sekä verottajalle että vakuutusyhtiölle. Mahdollisesti sitten nämä laskutuksenraportit, mitä laskutuksesta on tullut kuukausitasolla taikka joko viikko tasolla, että he tietävät missä mennään.

Villelle edellisten lisäksi ostoreskontrasta raportointia että mitä siellä puolella on. Ja sitten näitä navitaraportteja, joko me tehdään sovittuja raportteja tai he itse. Jos he itse tekevät niin me toimitamme aineiston

heille ohjelmaan, jonka he voivat itse lukea kuukausi kirjanpidosta. Pystyy tekemään kaikenlaisia ennusteita, sinne voi hyödyntää budjettia, tehdä niitä vertailuja ja laskettaa mahdollisesti tulevien vuosien budjettia, tietojen perusteella, mitä on olemassa.

Minkälainen on tilitoimiston uuden asiakkaan taloushallinnon hoitamisen käynnistämipro-  
sessi?

Prosessi lähtee tietenkin siitä, että sovitaan tapaaminen ja istutaan pöydän ääressä ja keskustellaan yrittäjän suunnitelmista. Minä yleensä kerron valitsemansa yritysmuodon piirteet, onko se sitten toiminimi, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö. Osuuskuntia harvemmin tulee vastaan. Niistä ne tunnuspiirteet, että miten ne eroavat toisistaan ja mikä on millekin tärkeä havaita. Ja sitten minä kerron sitä mitä tarkoitetaan niillä tuloilla, mitä on vähennyskelpoiset kulut, mitä sinne voi yrittäjä laittaa, mielellään ei henkilökohtaisen talouden kuluja, vaan tähän yritystoimintaan liittyvää tietoa. Ja yleensä sanon näin että kaikki ne kulut, jotka yrittäjä tarvitsee saadakseen tuloja. Ja yhtenä esimerkkinä se jos hän on vaikka tämä pieni kampaaja niin ei tarvita sitä kesämökin venettä. Kaikkea ei kannata laittaa mukaan, ne ei oikein toimi siellä. Ja sitten tietenkin kerron arvonlisäverotuksesta, mitä ne milläkin yhtiö muodolla on. Ja yritän ohjeistaa sitä miten pystytään tehokkaimmin tätä yhteistyötä hoitamaan. Mitä yrittäjä pystyy tekemään itse helpotukseen meidän työtä ja koska meidän hinnoittelu perustuu tähän tehtyyn työhön, se pienentää aina heidän veloitustaan, jos he pystyvät niitä järjestämään tai selkeyttämään, ettei tarvitse jälkikäteen selvittämään asioita. Ja sitten tietenkin miten sitä aineistoa toimitetaan. Sitten kun on ensimmäiset kuukaudet menty läpi, niin sen jälkeen ruvetaan sitten taas veloittamaan niistä töistä jos tätä ohjeistusta ei ole noudatettu. Alkuvaiheessa annetaan sellainen sisäänajo hetki, että he oppivat homman. Usein ihmiset ovat olleet palkkatöissä ja yrittäjämaailma on vähän toisenlainen. Sitten kun niitä raportteja aikanaan tulee, niin käydään niitä läpi ja yritetään sitten ohjata hommaa eteenpäin.

Millä kriteereillä yrittäjän kannattaa valita yritykselleen sopiva tilitoimisto?

Aloittava yrittäjä niin kun äsken sanoin on palkkamaailmasta tullut, jossa maailma on aika erilainen. Yrittäjä tarvitsee aika paljon tukea tähän hommaansa ja ei välttämättä niin kun eikä osaa niin kun hahmottaa kaikki tekijöitä jotka vaikuttavat yritys toiminnan käynnistämiseen ja pyörittämiseen. Tarvitaan sellaista asiantuntevaa ihmistä/yhteistyökumppania, se että se ei ole välttämättä tilitoimisto, vaan se on sellainen verkko, joissa on muitakin toimijoita esim. pankit ja va-

kuutusyhtiöt. Se on tärkeää että tilitoimisto on taloushallintoliiton jäsen eli auktorisoitu tilitoimisto.

Kuinka paljon taloushallinto-ohjelman valinta vaikuttaa taloushallinnon sujuvuuteen? Kannattaako yrittäjän valita ohjelma tilitoimiston perusteella vai tilitoimisto ohjelman perusteella? Miksi?

Pienissä yrityksissä sillä asialla ei ole suurtakaan merkitystä, millä ohjelmistolla niitä tekee. En usko, että sillä on mitään merkitystä millä ohjelmalla peruskirjanpito on tehty, silloin valinta tulee muilla kriteereillä. Sitten kun mennään noille isoimmille, niin siinä on aina sitä että yrittäjillä saattaa olla jotain kirjanpito osa-alueita itsellään. Pystytäänkö sieltä tekemään niitä siirtoja suoraan kirjanpitoon tai toisinpäin ihan yhtä lailla. Jos tilitoimiston ohjelmilla hoidetaan yhtä lailla ja yrityksillä on itsellään toiminnanohjausjärjestelmä, miten tilitoimisto saa tietoja heidän järjestelmänsä, saadaan mahdollisesti näitä varastonseuranta tietoja järjestelmään, sillä sitten saattaa olla jo jonkun verran merkitystä.

Onko Teillä käytössä verkkolaskutuspalvelu? Kuinka monta prosenttia arviolta asiakkaitanne käyttää verkkolaskutusta?

Meillä on kaksikin eri verkkolaskutus järjestelmää weblaskutus, jonka mainitsin jo aikaisemmin, joka on hyvin yksinkertainen, pienille laskumäärille soveltuva versio. Sitten on tähän meidän varsinaiseen kirjanpito ohjelmistoon liittyvä vähän raskaampi versio laskutuksesta ja se on tarkoitettu sitten jo kun on paljon laskuja. Siinä pystytään hoitamaan jo sitten perintä puolta. Nyt kun on kyse järvenpään Visma servisistä, niin meillä ei hirveästi näitä laskutus asiakkaita ole. Niitä on jonkun verran. Minä yritin tuossa laskea, niin niitä on noin viitisen prosenttia tällä hetkellä. Weblaskutus on meillä tällä hetkellä ihan uusi tuote, sitä on nyt jo tarjottu, koska siinä pystytään jo ne verkkolaskut lähettämään. Nykyään on jo monta yritystä jotka eivät ota muuta vastaan kun verkkolaskuja niin pienetkin yrittäjät tarvitsevat niitä.

Millaisia ongelmia taloushallinnon ulkoistaminen ei ratkaise? Miten neuvotte yrittäjää ehkäisemään ongelmat?

Sanotaanko näin että, ongelmia varmaankin tulee kaikenkokoisia. Ihan tällaisessa epämääräisessä järjestyksessä mieleen tulee: asiakassuhteiden ylläpito, se yrittäjän mahdollinen ammattitaitoisuus eli hän on palkkatyöläisenä ollut hirveän hyvä, mutta sitten kun mennään yrittäjä maailmaan, niin siitä puuttuukin se yrittäjän tarvitsema ammattitaito.

Sieltä puuttuu mahdollisesti markkinointi taito. Rahoitusta me ei pystytä järjestämään, pitää olla joko omasta takaa tai muiden yhtiöiden kautta. Hinnoitteluun pystytään auttamaan, mutta ei pystytä sitä ratkaisemaan, että onko se hinnoittelu oikea. Sitten mahdolliset vakuutukset, onko osannut ottaa oikeat vakuutukset. Yleensä minä otan aina esille ne vakuutukset, mene vakuutusyhtiöön ja keskustele siellä. He ovat kuitenkin sen alan asiantuntijoita. Osaako ottaa oikeat vakuutukset, vastuuvakuutukset ovat riittävät ja henkilökohtaiset vakuutukset ovat myös riittävät. Yrittäjän oma jaksaminen, sekin voi tulla vastaan jos tekee innolla kaksikymmentä neljä seitsemän töitä, eikä huomaa pitää huolta itsestään. Sanon aina kaikille että muista pitää lomaa, mutta en minä sitä pysty päättämään. Näiden asioiden ehkäisemiseksi tulee olla aktiivinen elikkä markkinoinnissa, tietysti myös siellä rahoitus puolella olemalla aktiivinen eli ottaa niitä kontakteja ja positiivinen ja realistinen suhtautuminen asioihin.

Mitä suosittelemanne palvelukokonaisuus maksaa esimerkki yrityksille ja millä perusteella tilitoimistonne laskuttaa asiakasta (aikaperuste/tositeperuste)?

Nämä on nyt hihasta vedettyjä hintoja. Meillä hinnoittelu perustuu tosite ja vienti määriin. Minä lähdän siitä että pienelle toiminimelle 2000 euroa. Ja sitten sille isännöintitoimistolle noin 10 000 euroa. Ja tälle isommalle yritykselle 30 000 euroa. Kun meillä se hinnoittelu perustuu kirjanpidon osalta tosite ja vientimääriin. Sinne tulee selvittelytyöstä tuntimääräinen veloitus. Taas tietysti palkat maksavat, niillä on oma hintansa, on se laskettuna tai maksettuna, siinä on pieni hintaero per palkkapussi. Myyntilaskutuksessa on tietenkin laskukohtainen hinta ja sitten välittäjämaksut, kun me käytetään ulkopuolisia operaattoreita ja sieltä tulee aina jotakin. Ostolaskuissa on samalla lailla. Ovat tietysti käyttäjämaksut, käsittelymaksut, välittäjä maksut ja kaikissa on tietenkin selvittely työt, jos niitä joudutaan tekemään, niin siitä sitten pieni lasku lähtee. Tilinpäätös on myös. Ne tehdään pääsääntöisesti tuntiveoituksella. Veroilmoituksilla on kiinteähinta, mutta kokonaisuudet vaikuttavat siihen. Saattaa olla että sinulla on kymmenen tositetta niin joillakin se maksaa satasen ja toisilla tonnin, se on niin monesta tekijästä kiinni.

Mitä muuta haluaisitte sanoa aloittavalle yrittäjälle?

Rohkeasti eteenpäin omalla alallaan, me autetaan omalla ammattitaidolla yritystä eteenpäin.

Kävimme Nurmijärvellä haastattelemassa vaatealan yrittäjää 8.2.2001.

Millä toimialalla yrityksenne toimii?

Vähittäismyynnin alalla, vaatteiden vähittäismyynti.

Montako henkilöä yrityksenne työllistää?

Yhden, minut.

Käyttääkö yrityksesi jonkin tilitoimiston palveluita?

Käyttää.

Vaikuttiko tilitoimiston valinnassa tilitoimiston kuuluminen/kuulumattomuus taloushallinto-liittoon?

Ei, en tiedä kuuluuko.

Jos yrityksenne käyttää tilitoimistoa, mitä palveluja sieltä ostate?

Ihan tämä peruskirjanpito, veroasiat ja yrityksen perustaminen, perustamiskirjat me tehtiin siellä.

Oletteko tyytyväisiä tilitoimistonne Teille tarjoamiin palveluihin?

Erittäin tyytyväinen.

Onko käytössänne verkkolaskutuspalvelua? Jos on, mitä hyötyä verkkolaskutuksesta on ollut yrityksellenne?

Ei tarvitse lähettää laskuja asiakkaille. Laskut mitä meille tulee, tulee ihan paperiversioina.

Toivoisitko saavanne vielä jotain muuta palvelua?

En oikeastaan, mutta kyllä toki vähän kun on itse tietämätön asioista, niin olisi kiva, jos sieltä vähän niin kuin muistutettaisiin, että tällainenkin pitäisi tehdä. Että kokonaan ei voi laskea sen tilitoimiston varaan, että itsekin tietää näitä asioita. Elikkä se ei ole mikään niin kuin holhous tilitoimisto. Ehkä sellaista toivoisi, että sieltä tulisi, mutta ei voi niin kuin olettaa.

Mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?

Minun oma mies on yrittäjä ja hän käyttää samaa tilitoimistoa ja tämä oli Uusyrityskeskukseen suosittelu.

Kuinka paljon ovat kuukausittaiset taloushallintopalveluiden kustannukset?

Minulla menee joku semmoinen 200-300 euroa kuukaudessa. Minulla on tositeperusteinen laskutus ja konsultoinnista ei laskuteta. En tiedä miten se muilla menee mutta meillä on vähän tutumpi miehen kanssa se, että sille voi kyllä soittaa jos tuntuu, että joku asia askarruttaa.

Kuten jo aikaisemmin totesimme, ettei yrittäjien haastatteluja kannattanut enää jatkaa, joten jatkoimme yrittäjien osalta kyselytutkimuksella. Otanta kyselyssä oli yhdeksän henkilöä ja kyselyyn vastauksia saatiin neljä kappaletta. Kyselyyn vastanneet esitetään a, b, c ja d -nimillä. Alla on esitetty kyselytutkimukseen osallistuneilta yrittäjiltä saatuja vastauksia.

Kyselyt yrittäjille

Millä toimialalla yrityksenne toimii?

- a. Graafinen suunnittelu
- b. Huoltamo
- c. Kauneudenhoito ja puusepänpalvelu
- d. Myynti- ja markkinointipalveluiden tuottaminen, yhteiskeskustoiminta

Montako henkilöä yrityksenne työllistää?

- a. 1
- b. 1
- c. 10 vakituista + yrittäjäpari + osa-aikaiset
- d. 30

Käyttääkö yrityksesi jonkin tilitoimiston palveluita?

- a. Kyllä
- b. Kyllä
- c. Jp-tilit
- d. Kyllä

Vaikuttiko tilitoimiston valinnassa tilitoimiston kuuluminen/kuulumattomuus taloushallinto-liittoon?

- a. Ei
- b. Ei
- c. Ei vaikuttanut.
- d. Ei vaikuttanut, asialla ei ole mitään merkitystä minulle

Jos yrityksenne käyttää tilitoimistoa, mitä palveluja sieltä ostate?

- a. Toiminimelle pakolliset päiväkirjat ja veroasiat
- b. Kirjanpito, palkanlaskenta, neuvonta
- c. Kirjanpito
- d. Kirjanpito ja palkkahallinto.

Jos käytätte tilitoimistoa taloushallintonne hoitamiseen

a. Oletteko tyytyväisiä tilitoimiston Teille tarjoamiin palveluihin?

- a. Kyllä
- b. Kyllä
- c. Pienenä yrityksenä ehkä hintaan en ole tyytyväinen.
- d. Kyllä

b. Onko käytössänne verkkolaskutuspalvelua? Jos on, mitä hyötyä verkkolaskutuksesta on ollut yrityksellenne?

- a. Ei ole
- b. Ei
- c. Ei käytössä
- d. Ei ole

c. Toivoisitteko saavanne vielä jotain muuta palvelua?

- a. En
- b. Kyllä varmaan jotain olisi mutta ne tulevat pikkuhiljaa mieleen matkan varrella. kuuri nyt ei ole mitään varsinaisesti mieles. Liittyisi kuitenkin lähinnä tiedonkeruuseen siitä, mikä on kannattavaa ja mikä ei.
- c. En
- d. En

d. Mitkä tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?

- a. Suosittele
- b. Tutun yrittäjän suosittele. Läheinen sijainti.
- c. Sijainti
- d. Tuttavan suositus, toimiston koko (palveluvarmuus), Hinta ja palveluiden kattavuus

e. Kuinka paljon ovat kuukausittaiset taloushallintopalveluiden kustannukset?



- a. n. 80€
- b. 100€
- c. n. 77€
- d. 1500 - 2000€

Yrityksen perustamista suunnitteleville suunnatut kyselyt

Mikä olette ammatiltanne?

- a. Liikennealentäjä
- b. Toimittaja
- c. Farmaseutti
- d. Ajoneuvoasentaja
- e. Kiinteistö- ja kunnossapitopäällikkö
- f. Myyntipäällikkö
- g. Ravintolaesimies
- h. Konesuunnittelija

Minkä alan yrityksen olette perustamassa?

- a. Autoala (autokorjaamo)
- b. Kiinteistösijoitus ja/tai autokauppa
- c. Lisämyynnin ja asiakaspalvelun konsultointi ja henkilöstövalmennus apteekkeissa
- d. Myyntiin keskittyvän yrityksen
- e. Ohutlevyn yritys korjausrakentamiseen
- f. Viestintäalan yritys. Käytännössä toiminimellä toimittajan töitä
- g. Liikunta-alan yritys (liikunnanohjaus)
- h. Teollisuus

Kuinka monta henkilöä tulee yrityksenne arviolta työllistämään?

- a. 4
- b. 0
- c. 1
- d. 2-5
- e. 6
- f. 1
- g. 1
- h. 1-5

Arvioikaa omaa taloushallinnon osaamistanne asteikolla 1-10 (1 = erittäin huono, 10 = erittäin hyvä).

- a. 7
- b. 6
- c. 7
- d. 8
- e. 5
- f. 7

- g. 8
- h. 7

Mitä yrityksenne taloushallinto mielestänne käsittää?

- a. Oltava koko ajan tietoinen yrityksen rahatilanteesta, huomioitava eri tahoille tehtävät ilmoitukset/tilitykset, pidettävä kirjanpitoa.
- b. Kirjanpito, konsultointi, verotus
- c. Tulot, menot, verot (ennakot, alv), vähennyskelpoiset menot, tilinpäätös jne.
- d. Kaiken mikä liittyy laskutukseen, verotukseen, liiketoiminnan suunnitteluun ja varastonhallintaan.
- e. Asiakastiedot, laskutus, palkkahallinta
- f. Oman työn oikean hinnoittelun, kulut puhelimesta sanomalehtiin ja polttoaineesta pyyhekumiin, verotuksen sisältäen henkilöverotuksen ja alvin, vakuutukset,
- g. Laskutus ja kirjanpito
- h. Normaalin kirjanpidon lisäksi Investointien rahoitussuunnitelmat, sijoitukset, verotuksen suunnittelu yms.

Mitkä taloushallinnon tehtävät on järkevää ulkoistaa yrityksessänne?

- a. Kirjanpito, palkanlaskenta
- b. Tilinpäätös, veroilmoitus
- c. Tilinpäätös, kuukausittainen kirjanpito
- d. Vero- ja ilmoitusasiat sekä kuittien ja kirjanpidon säilyttäminen.
- e. Kirjanpito
- f. Kaikki lukuun ottamatta oman työn myyntiä, hinnoittelua ja laskutusta.
- g. Kirjanpito
- h. Ainakin tavanomainen kirjanpito. Palkanlaskenta

Aiotteko käyttää tilitoimiston palveluja taloushallintonne hoitamiseen?

- a. Kyllä
- b. Kyllä
- c. Kyllä
- d. Kyllä, viitaten edellä mainittuun vastaukseen.
- e. Kirjanpito, tilinpäätös
- f. Kyllä
- g. Myöhemmin kyllä, alkuun hoidan itse.
- h. Kyllä

Jos ette aio ulkoistaa taloushallintonne hoitamista, miksi ette?

- a. -
- b. -
- c. -
- d. -
- e. -
- f. -
- g. Alkuun kirjanpitoa on vähän (muutama laskutusasiakas)
- h. -

Mitä palveluja odotatte saavanne tilitoimistolta?

- a. Palkanlaskenta, kirjanpito
- b. Em. palvelut plus verokonsultointi
- c. Kirjanpitosopimukseen sisältyvät palvelut, sekä neuvontaa kirjanpidollisissa ja verotuksellisissa asioissa
- d. Ilmoitukset veroista ja maksuista jotka pitää hoitaa. Kirjanpidosta vastaaminen ja sen tietojen säilyttäminen. Tietoa veroista ja vähennyksistä, sekä yrityksen liiketaloudellisesta tilasta.
- e. Kuukausittain taloudelliset luvut, ammattitaitoa, luotettava yhteistyökumppani
- f. Ammattitaitoista ja luotettavaa neuvontaa, jotta aloittavana yrittäjänä osaan toimia Suomen lakia noudattaen.
- g. -
- h. Normaalin kirjanpidon. Lisäksi toivoisin saavani tietoa millä yhtiön/omistajien etu maksimoitaisiin.

Minkälaisista hyötyä odotatte saavanne tilitoimistolta?

- a. Neuvoja käytännön asioista/lakiasioista
- b. Täsmällistä tietoa ja veron säästöä
- c. Rahallista (välillisesti), säästän omaa aikaani
- d. Vähennykset hyödynnetään niin hyvin kuin mahdollista ja verot ja maksut hoidetaan oikein ja ajallaan.
- e. Ammattimaisen henkilökunnan
- f. Uskon, että hyvä kirjanpitäjä osaa neuvoa verotukseen, erityisesti erilaisiin vähennyksiin liittyvissä asioissa.
- g. Verotuksessa, neuvontaa ammatti-ihmiseltä
- h. Taloushallinnon virheiden välttäminen. Tietotaitoa/kokemusta yrityksen käyttöön.

Mitä arvioisitte yrityksenne taloushallinnon ulkoistamisen tilitoimistolle maksavan kuukaudessa?

- a. 300
- b. 150
- c. 70
- d. 50-200
- e. 500-1000
- f. Minulla lähtee kootusti laskut ja minulla tulee "vilkkaamillaankin" olemaan maksimissaan kymmenen laskutettavaa yritystä enempää en mitenkään pysty hyvin palvelemaan.
- g. ?
- h. 100 -200

Paljonko olisitte valmiita maksamaan tilitoimiston palveluista kuukaudessa?

- a. 400- 500
- b. 150
- c. 100
- d. 50 - 100
- e. n. 500
- f. Minulla on sen verran vähän kuitteja yms, että eiköhän se huitele jos-sain 70-110 euron tietämällä.
- g. ? Riippuu työmäärästä
- h. Liikevaihdosta johtuen. Näillä näkymin 100 euroa/ kk

# Kutsu julkistamistilaisuuteen

Olette sydämellisesti tervetulleita Laurean oppilaiden Anna Tokolan ja Marko Borgin tuottaman oppaan julkistamistilaisuuteen:

"Aloittavan yrittäjän viisi askelta tilitoimistoon."

Aika Maanantaina 30.5.2011 klo 8.30-9.30  
Aamiaistarjoilu alkaen 8.30

Oppaita on saatavissa julkaisutilaisuudessa ja opasta voi myös tilata osoitteesta:

Uudenmaan Yrittäjien toimisto

Rantakatu 1, 2. Kerros

04400 Järvenpää

puh. (09) 274 5420

faksi (09) 622 3381

toimisto @ uudenmaanyrittajat.fi

Keski-Uudenmaan  
Uusyrityskeskus

Kauppatie 8

04300 Tuusula

puh. 0104405130

Lisätietoja ja ilmoittautumiset tilaisuuteen 26.5.  
mennessä [anna.tokola@laurea.fi](mailto:anna.tokola@laurea.fi) tai puh. 040 9617745



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

