



Taloushallinnon ulkoistaminen mikroyrityksessä

Olli Lustig

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Olli Lustig.
Tutkinto Tradenomi, liiketalous
Raportin/Opinnäytetyön nimi Taloushallinnon ulkoistaminen mikroyrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 3
<p>Mikroyritys määritellään tilastokeskuksen mukaan yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on vähemmän kuin 2 miljoonaa euroa. Suomalaisia yrityksiä oli vuonna 2020 noin 368 000 kappaletta. Näistä 340 000 oli mikroyrityksiä. Yrittäjyys on Suomessa äärimmäisen yleinen elinkeino. Kuten luvut kertovat, yritysten koon puolesta mikroyrityksiä on huomattava määrä muihin kokoluokkiin verrattuna.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia taloushallinnon ulkoistamista mikroyrittäjien näkökulmasta. Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen pääongelma on, miksi mikroyrittäjä ulkoistaisi taloushallinnon toimintojaan? Selvittääkseni tämän pääongelman, pyrin tutkimuksessani löytämään vastaukset kolmeen aiheeseen liittyvään alaongelmaan. Nämä alaongelmat ovat, mitkä ovat taloushallinnon ulkoistamisen motiivit, mitä vaikutuksia taloushallinnon ulkoistamisella on yritykselle, sekä millainen on hyvä taloushallinnon palvelu. Tutkimuksen tietoperustassa on määritelty useita taloushallintoon, ulkoistamiseen, sekä yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä jo olemassa olevaan kirjallisuuteen pohjautuen. Näihin käsitteisiin kuuluvat muun muassa sähköinen taloushallinto, yrittäjyys Suomessa, sekä ulkoistusprosessi.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla neljää mikroyrittäjää. Haastattelut noudattivat teemahaastattelulle tyypillistä runkoa jossa haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä valmiin rungon pohjalta, mutta kysymyksiin sai vastata vapaamuotoisemmin kuin esimerkiksi kyselylomakkeella toteutettavassa tutkimuksessa. Kysymykset haastattelussa käsitelivät taloushallinnon ulkoistamista, ja niiden avulla pyrin vastaamaan kolmeen alaongelmaani.</p> <p>Tutkimus toi ilmi useita motiiveja sekä seurauksia liittyen mikroyritysten taloushallinnon ulkoistamiseen. Kaikki neljä haastateltavaa olivat ulkoistaneet kirjanpitonsa, josta haastattelujen aikaan oli vastuussa ulkoinen kirjanpitäjä. Motiivina ulkoistamispäätökselle oli kirjanpidon lainmukainen pakollisuus suomalaisissa yrityksissä. Ulkoistuspäätökseen vaikuttava keskeinen tekijä oli siis saada ammattilainen vastaamaan tästä pakollisesta toimielimestä. Muita syitä, jotka tulivat sekä haastatteluista että tietoperustan kirjallisuudesta ilmi olivat muun muassa yrityksen halu vapauttaa aikaa ydintoiminnoilleen, sekä yrityksen työntekijöiden osaamattomuus suorittaa kirjanpitoa itse. Tyypillisiksi seurauksiksi ilmenivät palveluntarjoajan tuoma ammattitaitoisuus, ajan vapautuminen, sekä ulkoistamiseen liittyvät kuluerät. Suoria negatiivisia seurauksia olivat palveluntarjoajan ja ulkoistajayrityksen väliset näkemuserot toiminnosta, sekä yhteistyön tai kommunikaation toimimattomuus. Palveluntarjoajan hyväksi ominaisuuksiksi puolestaan osoittautuivat muun muassa työvoiman puolesta suuri koko, sekä hyvä asiakaspalvelu.</p>
Asiasanat Laskentatoimi, yrittäjyys, mikroyritys, ulkoistaminen

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	1
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	2
2. Tietoperusta	4
2.1 taloushallinnon lainvoimaisuus Suomessa	4
2.2 Mitä taloushallinto pitää sisällään?	4
2.3 Sähköinen taloushallinto Suomessa	6
2.4 Yrittäjyys Suomessa lyhyesti.....	7
2.5 Ulkoistaminen	8
2.5.1. Ulkoistamisen merkitys	8
2.5.2. Miksi toimintoja ulkoistetaan?	8
2.5.3. Ulkoistamisen seuraukset	9
2.5.4. Ulkoistamisen vaihtoehdot	10
2.5.5. Ulkoistamisprosessi,- sekä strategia	11
2.5.6. Taloushallinnon Ulkoistaminen Suomessa.....	13
3. Empiirinen osa.....	14
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	14
3.2 Laadullinen tutkimus lyhyesti	14
3.3 Haastattelujen toteutus	15
3.4 Haastattelujen tulokset.....	16
3.5 Ulkoistetut toiminnot, sekä motiivit päätösten taustalla.....	17
3.6 Ulkoistamisen seuraukset sekä haasteet	18
3.7 Palveluntarjoajan valinta	19
3.8 Yhteenvedo haastattelujen vastauksista	20
4. Pohdinta	22
4.1 Johtopäätökset	22
4.2 Opinnäytetyön onnistumiset ja epäonnistumiset	23
4.3 Oman oppimisen arviointi	24
Lähteet.....	26
Liitteet	28

1. Johdanto

Yrittäjyys on Suomessa äärimmäisen yleistä. Yhä useammat suomalaiset päättävät jättää työnsä ryhtyäkseen yrittäjiksi. Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa (eduskunta 2005, 16). Yrittäjyys on siis selvästi äärimmäisen yleinen elinkeino Suomessa, mutta sen mukana tulee myös paljon vastuuta.

Laskentatoimea sääntelee joukko lakeja. Esimerkiksi kirjanpitäjän ollessa lain mukaan pakollinen toimielin yrityksessä, täytyy yrittäjän joko hallita kyseinen tehtävä tai hankkia osaavaa työvoimaa laatimaan kirjanpitoa. Taloushallintoon voi kuitenkin yrityksissä kuulua muitakin velvollisuuksia kirjanpidon lisäksi, kuten palkanlaskenta sekä sisäisen laskennan tehtävät, kuten budjetointi. Yrittäjyys on täynnä päätöksiä joista yksi on se, ulkoistaako yritys taloushallinnon toimintojaan vai ei?

Lakien tuoma pakonomaisuus ei kuitenkaan ole välttämättä ainoa yrittäjää motivoiva tekijä taloushallinnon ulkoistamisessa. Ehkä yrittäjä haluaa saada tarkkan kuvan yrityksensä taloudellisesta tilasta ja näin ollen pyrkii etsimään osaavan henkilön vastaamaan näistä toiminnoista? Ehkä yrittäjä haluaa lisää työvoimaa suorittamaan budjetointia yrityksen vakavaraisuuden maksimoimiseksi? Myös yrityksen halu keskittyä omiin ydintoimintoihinsa sekä pyrkimys kehittää niitä saattavat olla motiivina ulkoistamiselle.

Ulkoistaminen konseptina on nykyaikana varmasti monelle tuttu ja itse olenkin törmännyt ulkoistamisen eri muotoihin työelämässä lukuisia kertoja. Ulkoistamisprosessi kuitenkin on ainakin itselleni vielä vieras asia. Myös sen tuomat seuraukset, niin rahalliset kuin esimerkiksi yrityksen toimintaan liittyvät ovat myös itselleni vieras asia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia taloushallinnon ulkoistamisprosessia, seurauksia sekä motiiveja mikroyritysten näkökulmasta. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka empiirisen osan aion toteuttaa haastattelemalla mikroyrittäjiä. Pyrin haastattelujen avulla saamaan kohderyhmältäni näkökulmaa tutkimukseni pää-, ja alaongelmiin.

Pääkysymykseni on, miksi mikroyrittäjä ulkoistaisi taloushallinnon toimintojaan? Pääkysymykseen pyrin löytämään vastauksen kolmen alaongelman kautta. Nämä alaongelmat ovat, mitkä ovat taloushallinnon ulkoistamisen motiivit, mitä vaikutuksia taloushallinnon ulkoistamisella on yritykselle,

sekä millainen on laadukas taloushallinnon palvelu. Pysin sen sijaan saamaan alaongelmiini vastaukset työn empiirisessä osassa kysymyksillä, mikä motivoi yrittäjää ulkoistamaan toimintojaan, onko ulkoistaminen tuonut yrittäjälle haasteita, ovatko ulkoistamisen seuraukset yritykselle olleet toivottuja, sekä mitä taloushallinnon toimintoja mikroyrityksissä tyypillisesti ulkoistetaan. Alaongelmia työlleni ovat myös, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet taloushallinnon ulkoistusprosessissa, sekä mitä yrittäjät tyypillisesti pitävät tärkeimpänä ominaisuutena taloushallinnon palveluille.

Kirjanpidon ulkoistaminen sekä sähköinen kirjanpito ovat kiinnostaneet minua jo pitkään, jonka vuoksi päädyin juuri tähän aiheeseen. Aihe on relevantti erityisesti mikroyrityksillä, joiden omistajat saattavat pohtia kirjanpidon tai esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamista tai pysytellä sen itse hoitamisessa yritystoimintansa lisäksi. Pysinkin työssäni tutkimaan yrittäjien näkökulmia ja kokemuksia ulkoistamiseen liittyen. En ole rajannut kohderyhmääni tiettyyn toimialaan, uskon tutkimukseni tulosten näin ollen olevan sovellettavissa laajemmin.

Haastattelujen lisäksi aion hyödyntää kirjallisuutta tutkiessani motiiveja, seurauksia sekä haasteita liittyen ulkoistusprosessiin. Kirjojeni lähteenä aion käyttää ainakin Haaga-Helian verkkokirjastoa, HH Finnaa. Kuten mainitsin, olen rajannut työni mikroyrityksiin. Rajausta tarkentaakseni käytän sekä eduskunnan, että tilastokeskuksen määritelmää mikroyrityksestä, joka merkitsee yritystä jossa on alle 10 työntekijää, sekä alle 2 miljoonan euron vuosittainen liikevaihto (Tilastokeskus 2003).

Opinnäytetyöstäni ei ole tarkoitus tulla varsinaisesti opasta taloushallintopalvelujen ulkoistamiselle. Tutkimus on laadullinen, eli pyrin vastaamaan kysymyksiin kuten miksi. Pysin saamaan lopputuloksesta selkeän katsauksen ulkoistamiseen liittyviin ongelmiin sekä seurauksiin, jota uudet yrittäjät voivat mahdollisesti hyödyntää harkitessaan itse ulkoistamispäätöstä. Uskon työni olevan helposti hyödynnettävissä sekä yleisesti mielenkiintoinen yrittäjille sillä vaikka aiheesta onkin jo tehty useita muitakin tutkimuksia, ovat aiemmat tutkimukset keskittyneet pääosin palvelemaan eri toimeksiantajayritysten tarpeita.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni on kvalitatiivinen. Aion tutkimuksessani selvittää yrittäjien näkökulmia sekä kokemuksia yleisellä tasolla, johon uskon kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen soveltuvan parhaiten. Pysin tavoittamaan kohderyhmäni henkilöt lähipiirini sekä muiden yhteyksieni avulla. Aion tutkia tätä aihetta, sillä minulta löytyy paljon mielenkiintoa sitä kohtaan ja uskon sen tuovan paljon hyötyä kohderyhmälle. Nykypäivänä taloushallinnon ulkoistamista pidetään enemmänkin sääntönä kuin poikkeuksena. Tutkimukseni voi kuitenkin osoittaa, ettei taloushallinnon ulkoistaminen olekaan yhtä yksiselitteinen päätös kuin nykyaikana uskotaan.

Työni tulee koostumaan johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä osasta, sekä pohdinnasta. Johdannossa aion esitellä tutkimukseni rakenteen ja tavoitteet sekä avata tarkemmin sitä, miksi päädyin tutkimaan juuri tätä aihetta. Tietoperustassa aion avata taloushallinnon sekä yrittäjyyden käsitteitä tarkemmin, sekä pyrkiä saamaan lukijan ymmärtämään tutkimukseni kontekstin paremmin. Aion näiden käsitteiden lisäksi avata lukijalle myös ulkoistamisen käsitettä sen ollessa äärimmäisen relevantti työlleni.

Empiirisessä osassa aion esitellä tutkimukseni. Pyrin kyseisessä luvussa selventämään lukijalle myös valitsemaani tutkimusmenetelmää, eli laadullista tutkimusta. Käyn läpi myös tutkimukseeni kuuluvan haastattelun, siihen vastanneen kohderyhmän, sekä haastattelun tulokset. Pohdintaluvussa aion käydä läpi työtäni sekä sen tuloksia ja pohtia miten hyvin onnistuin tutkimuksessani.

Listaamieni kappaleiden lisäksi työni tulee sisältämään myös kansilehden ja sisällys,- liite,- sekä lähdeluettelon. Lähteinä tulen todennäköisesti käyttämään paljon kirjallisuutta. Kuten mainitsin, uskon verkkokirjaston olevan hyvä lähde kirjojen etsimiselle mutta uskon kirjojen lisäksi myös muun muassatilastojen sekä Suome lain olevan hyviä lähteitä työlleni. Työni liitteisiin tulee kuulumaan ainakin haastatteluita varten laatimani teemahaastattelun runko.

Tärkeimpinä välineinäni tutkimuksen tekemisessä ovat tietokone, puhelin, sekä tietokoneella käytettävät ohjelmat. Ohjelmat, joita työssäni tulen hyödyntämään ovat Microsoft Word, Excel, Powerpoint, sekä Audacity ja Windows Voice recorder. Puhelimellani tulen suorittamaan empiiriseen osaan liittyvät haastattelut.

Taulukko 1. tutkimuksen peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperusta	Haastattelukysymys
Mitkä ovat taloushallinnon ulkoistamisen motiivit?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.1, 2.5.2	1, 2.1, 2.2, 2.3, 3
Mitä vaikutuksia taloushallinnon ulkoistamisella on yritykselle?	2.5.2, 2.5.3, 2.5.4	4, 5, 6
Millainen on laadukas taloushallinnon palvelu	2.5.5, 2.5.6	7, 8

Peittomatriisin tavoitteena on esitellä tutkimuksen alaongelmat, sekä niiden yhteys tietoperustan lukuihin sekä tässä tapauksessa empiirisen osan kysymyksiin.

2. Tietoperusta

2.1 taloushallinnon lainvoimaisuus Suomessa

Yrityksen taloushallinto voi koostua monista eri tehtävistä. Näistä kuitenkin ainoa lain mukaan pakollinen toimielin on kirjanpitäjä. Kirjanpitolain (1336/1997), 1. luvun 1 a §:n mukaan Kirjanpitovelvollisia harjoittamastaan liiketoiminnasta ovat luonnolliset henkilöt, maatilatalouden sekä kalastuksen harjoittajia luukuunottamatta. Luonnollinen henkilö sen sijaan määritellään tilastokeskuksen mukaan henkilöksi, joka harjoittaa liiketoimintaa omalla,- tai rekisteröidyllä toiminimellä (Tilastokeskus 2021).

Kirjanpitovelvollisuus ei kuitenkaan koske kaikkia yrittäjyyden muotoja. Kirjanpitolain 1. luvun 1 a §:n mukaan ammatin,- ja liikkeenharjoittaja ei ole velvollinen pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa, mikäli edeltäneellä sekä nykyisellä tilikaudella taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa, tai palveluksessa on keskimäärin yli 3 henkilöä. Kirjanpitolain 1. luvun 3. §:n mukaan jokaisen kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoa. Hyvän kirjanpitoa tarkoittaa lain sekä yleisten säädösten noudattamista kirjanpitoa tehdessä, sekä sen tekeminen riittävän selvästi.

Kirjanpitolain 2. luvun 1. §:n mukaan kirjanpitovelvollisen täytyy kirjata kirjanpitoonsa menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu,- ja siirtoerät. Saman luvun 2. §:n mukaan kirjanpitoa tapahtumat on merkittävä asianmukaisille kirjanpitotileille. Kolmannen luvun 1. §:n mukaan tilinpäätöksen täytyy sisältää tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen, tuloksen muodostumista kuvaavan tuloslaskelman, sekä taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman liitetiedot. Rahoituslaskelman sisällyttäminen ei ole pakollista, ellei kyseessä ole suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö.

2.2 Mitä taloushallinto pitää sisällään?

Vastoin yleistä käsitystä, termi taloushallinto pitää sisällään enemmänkin kuin pelkän laskentatoimen. Eräänä määritelmänä taloushallinnolle pidetään järjestelmää jolla organisaatio seuraa tapahtumiaan voidakseen raportoida niistä sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa näiden sidosryhmien perusteella kahteen tarkoitukseltaan erilaisen informaation tuottamiseen, sisäiseen eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen. Modernissa laskentatoimessa sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi ovat yleensä integroituneet tiiviisti toisiinsa (Lahti & Salminen 2014, 16).



Kuva 1. Organisaation sidosryhmät (Mukaillen Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2012, 9)

Sisäisen, eli johdon laskentatoimen tehtävä on tukea organisaation johtamista. Sen yleisimpinä funktioina pidetään muun muassa päätöksentekoa, ihmisten ohjaamista, sekä resurssien varmistamista. Perinteisesti sisäisen laskentatoimen tärkeimpänä tehtävänä on pidetty tiedon tuottamista päätöksenteon tueksi. Johdon laskentatoimi jaetaan nykyaikana usein operatiiviseen ja strategiseen laskentatoimeen. Strategisen laskentatoimen keskeisimpänä tehtävänä on tuottaa tietoa muun muassa strategisten valintojen tueksi. Näiden valintojen jälkeen tehtävänä on myös varmistaa, että strategia toteutuu. Strategioiden laatiminen alkaa usein oman toimialan, kilpailijoiden sekä teknologian analysoinnilla (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 126, 127).

Operatiivisella laskentatoimella sen sijaan tarkoitetaan esimerkiksi päätösten toimeenpanoa. Yrityksen operatiiviseksi johdoksi kutsutaan yrityksessä niitä henkilöitä, jolle kuuluu yrityksen johtaminen ja toimintaa koskevien päätösten teko. Operatiivisen johdon vastuualueeseen kuuluvat esimerkiksi toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi sekä toiminnan valvonta (Jyrkkiö & Riistama 2004, 26, 27).

Nykyaikaisen laskentatoimen toisen puoliskon muodostaa ulkoinen laskentatoimi. Termi ulkoinen laskentatoimi tulee tarpeesta tuottaa informaatiota ulkoisten sidosryhmien käyttöön. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi lainantajat eli velkojat, sijoittajat eli omistajat, sekä tavarantekijät, asiakkaat ja verottaja. Kuten sisäisen laskentatoimen suhteen, ulkoisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa

informaatiota näiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Sijoittajia eli omistajia kiinnostaa kuinka tehokkaasti heidän omaisuuttaan hoidetaan, sekä millaiset taloudelliset näkymät yrityksellä on tulevaisuudessa. Velkojia ja tavarantoimittajia sen sijaan kiinnostaa ensisijaisesti yrityksen kyky suoriutua maksuista ja muista velvoitteista. Asiakkaita puolestaan kiinnostaa yrityksen taloudellinen tila muun muassa pitkän asiakkuussuhteen vaalimiseksi. Toisin kuin sisäinen laskentatoimi, ulkoinen laskentatoimi on säädelty hyvin tarkasti laissa. Ulkoisen laskentatoimen keskeisimpänä informaationa voidaan pitää kirjanpitoa ja siitä johdettavaa tilinpäätöstä, jotka noudattavat hyvinkin tarkasti kirjanpitolakia. Ulkoisen laskentatoimen sääntelyyn liittyy tämän lisäksi myös muita lakeja, kuten erilaiset verolait (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2021, 12, 13).

2.3 Sähköinen taloushallinto Suomessa

Teknologian kehittyessä myös useat työtehtävät sekä palvelut siirtyvät sähköiseksi. Hyvänä esimerkkinä työelämästä voidaan ainakin pitää taloushallinnon sähköistymistä. Sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon välille on löydettävissä selkeä määritelmäero, mutta yleisesti näitä kahta pidetään kuitenkin ainakin keskustelussa saman asiana. Vastoin yleistä käsitystä paperiton ja sähköinen kirjanpito ovat kuitenkin eri asioita (Lahti & Salminen 2014, 15).

Digitaalisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia sekä esittämistä. Digitaalinen tieto sijaitsee yleensä erilaisissa tietokannoissa, ja tiedon rakenne määritellään tietokantaohjelmistoilla. Digitaalista tietoa käsitellään ja siirrellään sovelluksilla ja ohjelmistoilla, jotka ovat myös itsessään sähköisessä muodossa. Digitaalinen tieto kulkee tietoverkossa langallisesti tai langattomasti, ja sitä on yleensä helpompi ja nopeampi käsitellä, siirtää, varastoida tai esittää kuin perinteisessä fyysisessä muodossa olevaa tietoa esimerkiksi paperisessa muodossa (Lahti & Salminen 2014, 19).

Digitaalisesta taloushallinnosta on pitkään ollut olemassa useita määritelmiä. Suppeimpana käsityksenä on kenties ajatus siitä, että digitaalinen taloushallinto tarkoittaisi ainoastaan sähköisinä osto,- ja myyntilaskuina, sekä konekielisinä tiliotetapahtumina. Nykyään voidaan kuitenkin pitää luotettavimpana yhtä, vakiintunutta määritelmää jonka mukaan digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.

Digitaalisen taloushallinnon hyödyntämisellä pyritään siihen, että kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja luodaan mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Tämän vuoksi digitaalista taloushallintoa voidaan kuvata myös termillä automaattinen taloushallinto. Myös integroitu taloushallinto on sopiva termi kuvailemaan nykyaikaista, digitaalista taloushallintoa.

(suora lainaus kirjasta sivulta 25). Lahti ja Salminen kertovat kirjassaan digitaalisen taloushallinnon olevan prosessi, joka koostuu työn organisoinnista, ihmisten tekemisistä, sekä teknologioista ja tietojärjestelmistä. Tämän lisäksi digitaalisen taloushallinnon toimintaketjut on pyritty suoraviivaistamaan järjestelmäksi ilman turhia tai päällekkäisiä vaiheita. Verrattuna perinteiseen paperiseen taloushallintoon, digitaalisuus tuo prosesseihin monia hyötyjä joista kiistattomimpia ovat nopeus ja tehokkuus. Digitaalisuus myös esimerkiksi parantaa toiminnan laatua sekä läpinäkyvyyttä ja vähentää virheitä. Tämän lisäksi myös esimerkiksi luonnon säästäminen ja co2- päästöjen vähentyminen ovat tekijöitä, jonka vuoksi yhä useammat yritykset ovatkin siirtyneet järjestelmissään digitaalisuuteen (Lahti & Salminen 2014, 25).

2.4 Yrittäjyys Suomessa lyhyesti

Kuten mainitsin jo johdannossa, yrittäjyys on Suomessa äärimmäisen yleistä. Vuonna 2020 Suomessa oli yrityksiä peräti 368 622. Näistä noin 340 000 oli mikroyrityksiä, eli alle 10 työntekijää työllistävää yritystä (Tilastokeskus 2022).

Taulukko 2. Yritykset henkilöstön suuruusluokittain vuonna 2020 (mukaiillen Tilastokeskus 2020)

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö		Liikevaihto	
	Lukumäärä	%	Tuhatta	%	Milj. €	%
Yhteensä	368 622	100	1503	100	413 368	100
0-4	328 904	89,2	241	16,0	48 635	11,8
5-9	18 951	5,1	123	8,2	22 513	5,4
10-19	10 715	2,9	143	9,5	30 866	7,5
20-49	6337	1,7	189	12,6	44 925	10,9
50-99	2089	0,6	142	9,5	38 458	9,3
100-249	986	0,3	147	9,8	43 429	10,5
250-499	354	0,1	120	8,0	36 654	8,9
500-999	168	0,0	119	7,9	34 135	8,3
1 000-	118	0,0	279	18,5	113 752	27,5

Kuten oheisesta taulukosta käy ilmi, mikroyritysten suuresta määrästä huolimatta niiden yhteensä tuottama liikevaihto ei kuitenkaan ole kovin korkea suhteutettuna suomalaisten yritysten yhteisliikevaihtoon.

Suomessa yrityksillä on huomattavissa toimialoittain laajaa jakautumista. Vuonna 2021 aloittaneita yrityksiä oli eniten ammatillisen, tieteellisen ja teknillisen toiminnan toimialalla. Toiseksi, - ja kolmanneksi eniten aloittaneita yrityksiä oli rakentamisen ja tukku,- ja vähittäiskaupan toimialoilla. Yrittäjyyden kannattavuudesta Suomessa kertoo monikin asia, mutta vireille pannut konkurssit ovat pysyneet hyvin tasaisissa luvuissa noin vuodesta 1996 alkaen. Konkurssien lukumäärä vuosittain on vaihdellut noin 10 000:en ja 20 000:en välillä vuodesta 1996 vuoteen 2021 saakka. Tätä ennen ainoa suuri nousu yritysten konkurssilla Suomessa oli vuosien 1991-1994 välillä, jonka suurimpana syynä voidaan todennäköisesti pitää näinä vuosina tapahtunutta lamaa (Tilastokeskus 2022).

2.5 Ulkoistaminen

2.5.1. Ulkoistamisen merkitys

Ulkoistamisen termillä on useita eri määritelmiä. Riitta Lehikoinen ja Ilkka Töyrylä määrittelevät kirjassaan ulkoistamisen käsikirja ulkoistamisen sellaiseksi toiminnaksi, jolla yritys siirtää osan tai kaikki toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Kirjassa ulkoistamiseksi käsitetään myös esimerkiksi sellaiset tilanteet, joissa jo kerran ulkoistettu palvelu käsitetään uudelleen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17).

Suomessa ulkoistuspalvelujen tarjoajat ovat vakiinnuttaneet asemansa. Palveluntarjoajien toiminnan ja markkina-aseman vakiintuminen on mahdollistanut palvelujen tuettaistamisen sekä nopeiden ja tehokkaiden palveluprosessien käyttöönoton. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että Suomessa eri alojen ulkoistettuja palveluita tarjoavat yritykset voivat pitää palveluitaan jo tietyllä tapaa valmiina tuotteina. Vahvimmassa asemassa palveluntarjoajista ovat ne, joilla on heterogeeninen, laaja asiakaskunta. Hyviä esimerkkejä vakkintuneista palveluntarjoajista toimialoittain ovat ainakin tilitoimistot, palkkapalveluyritykset, IT- alan infrastruktuuri,- ja työasemapalveluntarjoajat, varastointi,- ja kuljetuspalveluita tarjoavat logistiikka- alan yritykset, sekä siivous,- ja ruokapalveluita tarjoavat kotimaiset monikansalliset yritykset (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18, 19).

2.5.2. Miksi toimintoja ulkoistetaan?

Ulkoistamisesta ja sen motiiveista on tehty useita tutkimuksia, joista kenties suurimmaksi tekijäksi on ilmennyt kustannussäästöt. Palveluntarjoaja voi nykyisen käsityksen mukaan tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on palvelun tuottaminen ulkoistavaa yritystä tuottavammin ja toinen on palvelun tuottaminen alhaisemmilla tuotannontekijöiden kustannuksilla. Palveluntarjoajien ulkoistustehtäviin erikoistuminen onkin pääasiallisena syynä tälle

palvelun tehokkuudelle. Esimerkiksi useita satoja palkanlaskijoita ja paremman tietojärjestelmän omaava palveluntarjoaja kykenee todennäköisesti tuottamaan palvelun prosessin edullisesti ulkoistavaan yritykseen verrattuna (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19).

Kustannussäästöjen ollessa yleisin syy ulkoistamiseen, voivat yrittäjät kuitenkin päätyä ulkoistamaan prosesseitaan muistakin syistä. Yleisin ei- taloudellinen syy ulkoistamiseen on yrityksen halu keskittyä sen ydintoimintoihin. Tätä perustelua pidetään nykyisin myös yleisenä sellaisessa tilanteessa, kun yritys ei halua julkistaa varsinaista ulkoistamisen syytä. Eräänä motiivina ulkoistamiselle on myös pyrkimys keventää tasetta. Tämä perustuu yrityksen pyrkimykseen ulkoistaa pääomaa sitovia toimintojaan parantaakseen suhteellista kannattavuuttaan. Oletuksena tällaisissa tapauksissa on kuitenkin se, että yrityksen ulkoistettavan toiminnon tuotto on näkyvästi alhaisempi kuin yrityksen muiden toimintojen tuottotaso. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24).

Kannattavuuden lisäämisen sekä kustannusten säästämisen lisäksi myös erilaiset syyt liittyen työvoiman saatavuuteen tai sen rekrytointiin ovat yleisiä tekijöitä ulkoistamiseen liittyen. Mikäli yrityksen tarjoama työpaikka sisällyttää pienen palkkatason tai esimerkiksi epämieluisan työtehtävän, voi se olla suurena haasteena työntekijöiden löytämisessä. Tällöin rekrytointiprosessi voi olla yksinkertaisempaa ulkoistaa rekrytointipalveluita tarjoavalle yritykselle. Rekrytointin haasteellisuuden lisäksi se on saatettu joissain yrityksissä kieltää kokonaan. Tällöin on kyse rekrytointikiellosta, joka käytännössä merkitsee sitä ettei yritys saa palkata omien työntekijöidensä joukkoon uusia, vaan toiminto on ulkoistettava. Muita työvoimaan liittyviä tekijöitä ulkoistamispäätöksen takana ovat muun muassa osaamisen heikko saatavuus, sekä ongelmallinen työyhteisö ja motivaation puute (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19).

2.5.3. Ulkoistamisen seuraukset

Ulkoistamisesta voi seurata yritykselle useita eri vaikutuksia. Ulkoistuksen alkuvaiheessa on esimerkiksi hyvin yleistä, ettei palvelun tuottaminen suju täysin ulkoistajayrityksen toivomalla tavalla. Joissakin tapauksissa ulkoistajayrityksen ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö ei yksinkertaisesti vain toimi. Syynä tällaiselle tilanteelle voivat olla esimerkiksi ulkoistajayrityksen epärealistiset odotukset palveluntarjoajan toiminnasta, tai palveluntarjoajan ja ulkoistajayrityksen väliset näkemuserot esimerkiksi palvelun tuottamiseen liittyen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164).

Tavanomaisimpia seurauksia ulkoistajayritykselle ovat tietysti palveluntarjoajan laskujen maksaminen, ajan säästäminen ulkoistajayrityksessä toiminnon ulkoistamisessa vapautuvan ajan vuoksi, sekä palveluntarjoajan ammattitaidolla suoritettu toiminto, joka saattaa parhaimmassa tapauksessa olla laadukkaampi kuin ulkoistajayrityksen itse tuottama (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164). Erilaisten

haasteiden, taloudellisiin kustannuksiin, sekä ajan vapautumiseen liittyvien seurausten lisäksi yleisimmät seuraukset liittyvät kuitenkin usein yrityksen alkuperäisiin motiiveihin ulkoistaa toiminto.

2.5.4. Ulkoistamisen vaihtoehdot

Ulkoistaminen voi merkitä yritykselle muutakin kuin yhden prosessin siirtämistä palveluntarjoajan vastuulle. Usein ulkoistaminen sisältää prosessista riippuen ainoastaan toiminnon tietyn osa-alueen, eikä koko prosessia. Tällaisessa tapauksessa yritys saattaa ulkoistaa esimerkiksi prosesseja tai niiden osia, järjestelmän, sovelluksen, lisenssin, tai toimipisteen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 40).

Yrityksen tulisi toimintojensa lisäksi valita palveluntarjoaja eri vaihtoehtojen väliltä. Kilpailutus on prosessi, jonka tavoitteena on tehdä päätös palveluntarjoajien väliltä. Kilpailutuksen tarkoituksena on kartoittaa eri vaihtoehdot ja arvioida niiden yhteensopivuus yrityksen kanssa sisällön, laadun ja kustannusten näkökulmasta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65).

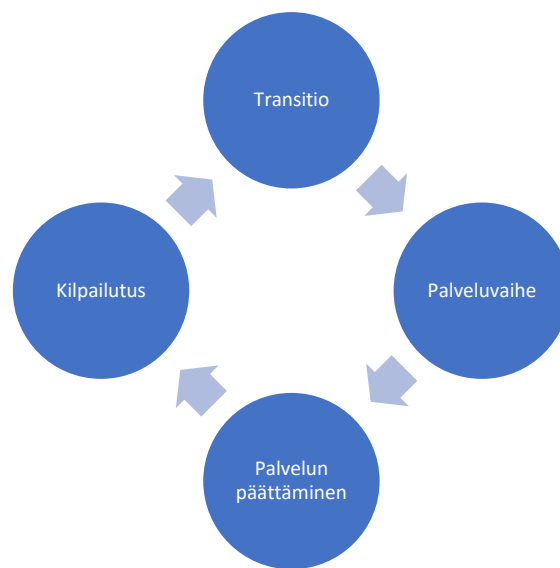
Liiketoimintaprosessien ulkoistamisen tuttu esimerkki löytyy taloushallinnosta. Yritys saattaa pitää itsellään osan taloushallinnosta ja ulkoistaa esimerkiksi myynti-, ja ostotapahtumiin liittyvät toimenpiteet. Myös markkinoinnin ja logistiikan puolella ulkoistamisen jako usealle palveluntarjoajalle on tavanomaista Suomessa. Yritys saattaa esimerkiksi ulkoistaa markkina-analyysien tekemisen yhdelle yritykselle ja myynnin toiselle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36).

Ulkoistaessaan eri toimintoja yrityksen tulisi turvata liiketoiminnan häiriötön jatkuminen. Haasteita tähän saattaa aiheuttaa esimerkiksi myyntiin liittyvät ulkoistukset, sillä tähän liittyy usein henkilöstön ulkoistamista. Ihmiset reagoivat muutoksiin luonnollisesti eri tavoin. Tästä syystä asiakkaat, yrityksen työntekijät, sekä yhteistyökumppanit ovat kaikki sidosryhmiä, joihin henkilöstön ulkoistaminen vaikuttaa. Yrityksen työntekijöiden kollegat vaihtuvat, asiakkaat alkavat tehdä kauppaa uusien myyjien kanssa ja yhteistyökumppaneiden välinen henkilöstöpolitiikka muuttuu (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34, 35).

Ulkoistamisessa voi myös henkilöstön lisäksi tai sen sijaan siirtyä omaisuutta. Tyypillinen esimerkki ulkoistamisesta, jossa siirtyä omaisuutta on yrityksen päätös ulkoistaa työpaikkaruokailu. Myös esimerkiksi tietotekniikan infrastruktuurin ulkoistaminen on yleistä. Molemmista tapauksista yritys joko vaihtaa entisen tai hankkii ulkoistetun vaihtoehdon näille prosesseille. Omaisuuteen liittyvällä ulkoistamisella on tietysti vaikutus myös sidosryhmiin, mutta keskeisin kysymys liittyy kuitenkin omaisuuden käypään arvoon. Ulkoistuspalvelusopimuksissa tuleekin huomioida takaisinosto-oikeus ja arvo eri vaiheissa, sekä arvon määräytymisen perusteet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37, 38).

2.5.5. Ulkoistamisprosessi,- sekä strategia

Tärkeä osa ulkoistamisprosessia on ulkoistamisstrategia. Ulkoistamisstrategia määrittää yrityksen ydintoiminnot, eli toiminnot jotka yritys voi jättää omalle vastuulleen sekä ne toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisstrategiassa pohdittavia keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa minkä vuoksi toimintoja halutaan ulkoistaa, mitkä yrityksen ydinosaamisalueet ovat, ovatko sisäisesti tuotetut toiminnot kilpailukykyisiä, sekä onko tarkastelussa olevalla toiminnolla olemassa olevia palvelumarkkinoita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)?



Kuva 2. Ulkoistamisstrategian hallintamalli (mukaiillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)

Oleennaista ulkoistusstrategian laatimisessa on se, että siitä vastaa taho joka ei itse hyödy ulkoistamisesta. Tämän vuoksi esimerkiksi konsulttiyhtiöt ovat usein mukana laatimassa ulkoistamisstrategiaa. Tähän liittyen on hyvä muistaa rajata kyseiset tahot, sekä heidän kanssaan yhteistyössä olevat pois ulkoistamisvaihtoehdoista palveluntarjoajia valittaessa. Ulkoistamista ei kuitenkaan aina tehdä strategian pohjalta. Joskus päätöksiä tehdään yksittäisten toimintojen suhteen ilman sen suurempia strategisia pohdintoja. Tässäkin tapauksessa ulkoistaminen kuitenkin edellyttää yrityksen johdon myöntymyksen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46).

Ulkoistamisstrategian suunnittelu on usein ensimmäinen askel ulkoistusprosessin aloituksessa. Strategian luontia seuraa esiselvitys. Esiselvityksen ideana on tarkastella yksittäistä, ulkoistettavaa toimintoa ja rajata tämä kohde tarkasti. Esiselvityksen kokoonpano saattaa tyypillisesti koostua esimerkiksi ylimmän johdon edustajista joiden toimintaan ulkoistus vaikuttaa, ulkoistettavasta

funktiosta vastaavasta johtajasta, operatiivisista johtajista, talousosastosta, sekä konsulteista. Ulkoistettavaa toimintoa rajatessa tulee huomioida ainakin liiketoiminnot ja funktiot, maat ja toimipisteet prosessit ja niiden osat sekä henkilöt, alihankkijat ja palveluntarjoajat. Niin sanotun karkean tason rajaamisen jälkeen tulee määrittää tarkemmin mitä toimintoja ulkoistus koskee, kehen se vaikuttaa ja mitä oikeastaan ollaan ulkoistamassa. Osana ulkoistuskohteen rajausta on myös analyysi siitä, mitä työtehtäviä toiminnon sisällä on ja mitä niistä tulee jättää yrityksen sisäisesti hoidettaviksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37).

Strategian ja esiselvityksen jälkeen tuleva vaihe ulkoistamisprosessissa on kilpailutus. Kilpailutuksen pääasiallisena tavoitteena on kartoittaa tarjonta sekä valita yrityksen tarpeille sopiva palveluntarjoaja joka on sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan tavoitteiden mukainen. Kilpailutus vaatii ulkoistavalta yritykseltä osaavaa henkilöstöä palveluntarjoajien kartoitukseen, sekä ulkoistuspalveluiden tarjoajalta osaavaa henkilöstöä esimerkiksi myynnin puolelta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49).

Tärkeänä osana ulkoistusprosessia on toimiva hallintamalli. Ulkoistettavan palvelun hallintamallilla tarkoitetaan rakennetta, johon ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö perustuu. Eräs tunnetuimmista ja yleisimmistä hallintamalleista on niin kutsuttu kolmitasoinen hallintamalli. Kyseinen malli on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat strateginen,- taktinen,- ja operatiivinen yhteistyö. Kolmitasoisen hallintamallin ideana on, että tiedon on kyettävä kulkemaan ylhäältä alas ja alohaalta ylös, strategisen tason ollessa hierarkiassa korkeimpana ja operatiivisen alimpana. Esimerkkeinä näistä kolmesta tasosta yrityksessä voisivat olla esimerkiksi ylhäältä alas lueteltuna yrityksen johto, palvelun omistaja, sekä palvelun vastuuhenkilö. Kukin näistä tasoista on oman hierarkiensa lisäksi myös osa seuraavaa, eli tässä tapauksessa palvelun vastuuhenkilö on osa sekä taktista että operatiivista yhteistyötä. Hallintamalli on äärimmäisen tärkeä osa ulkoistusprosessia, ja se usein otetaankin käyttöön heti transitiovaiheen alussa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112).

Transitiovaiheen tavoitteena on siirtää vastuu ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Transitiovaiheella tarkoitetaan myös vaihetta, joka tapahtuu kun yritys vaihtaa toimintonsa palveluntarjoajaa. Transition yhteydessä puhutaan usein myös transfromaatiovaiheesta, joka merkitsee palvelun siirtämisen lisäksi myös sen uudelleensuunnittelemista palveluntarjoajayrityksessä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125).

Palveluvaihe on usein seuraava vaihe ulkoistusprosessissa transitiovaiheen jälkeen. Tässä vaiheessa palveluntarjoaja ottaa vastuun palvelun tuottamisesta. Palvelu,- ja transitiovaiheet saattavat usein käynnistyä prosessissa samanaikaisesti. Palveluvaiheessa on tyypillistä, ettei palvelun tuottaminen suju sen alkuvaiheessa toivotulla tavalla. palvelun päättäminen on seuraava ja viimeinen vaihe ulkoistusprosessissa. Tässä osassa ulkoistusprosessia palvelu joko päätetään, tai se siirretään toiselle palveluntarjoajalle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161, 172).

2.5.6. Taloushallinnon Ulkoistaminen Suomessa

Kuten aiemmin mainittu, ulkoistamismarkkinat ovat Suomessa niin sanotusti vakiinnuttaneet asemansa, jonka vuoksi markkinoita voidaan pitää kypsänä. Taloushallintoliitto on listannut auktorisoidut tilitoimistot listalleen, jonka mukaan näitä on Suomessa 1194 kappaletta (Taloushallintoliitto 2022) Suomessa onkin usein tavanomaista, että yritys perustaa liiketoimintamallinsa ostettujen palveluiden varaan. Tällaisissa tapauksissa ulkoistetut palvelut ovat usein tilitoimisto,- palkanlaskenta,- tai logistiikka-alan palveluita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17).

Suomessa taloushallinto,- ja palkkapalveluiden laajamittainen ulkoistaminen on alkanut vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen. Suomen ensimmäiset tilitoimistot on perustettu jo 1950- luvun alussa ja palkkapalvelut suunnilleen samoihin aikoihin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27).

Suomessa ulkoistamissopimukset tehdään yleensä määräaikaisiksi. Usein käytetty järjestely on tehdä sopimus kolmeksi vuodeksi, ja optio jatkaa sitä kahden tai yhden vuoden jaksoina. Toistaiseksi voimassaolevat sopimukset ovat ulkoistamismarkkinoilla lähes kaikilla toimialoilla epätavallisia, mutta esimerkiksi tilitoimistojen kanssa tehdyt sopimukset noudattavat yleensä tätä tapaa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106).

3. Empiirinen osa

3.1 Tutkimusmenetelmä

Oikeanlaisen tutkimusmenetelmän valitseminen on olennainen osa tutkimuksen suorittamista. Tässä kappaleessa kerron valitsemastani tutkimusmenetelmästä hieman lisää, sekä pyrin avaamaan syitä miksi päädyin tähän ratkaisuun ja miksi juuri se sopii työlleni parhaiten.

Alun perin suunnitelmani oli suorittaa määrällinen tutkimus kyselylomakkeen avulla. Päädyin kuitenkin määrällisen tutkimuksen sijaan laadulliseen tutkimukseen, jonka suorittaisin haastattelujen avulla. Syynä tälle tutkimusmenetelmän vaihdolle oli se, että mielestäni laadullinen tutkimus palvelee juuri omaa työtäni paremmin kuin määrällinen. Pyrittyäni laatimaan määrällistä tutkimusta varten kyselylomaketta, huomasin etten pystyisi esittämään riittävää määrää kysymyksiä enkä tällöin laatimaan riittävän laajaa kyselyä tarvitsemiä vastausten vuoksi.

Laadullista tutkimustani varten haastattelin neljää kohderyhmäni edustajaa. Haastattelun kohteet olivat kaikki mikroyrittäjiä, jonka vuoksi heidän vastauksensa luonnollisesti edesauttavat omaa tutkimustani. Uskon myös tutkimukseni tuottavan hyötyä heille sen valmistuttua.

3.2 Laadullinen tutkimus lyhyesti

Määrällinen ja laadullinen tutkimus poikkeavat toisistaan monessakin mielessä. Ihmistieteitä edustavien filosofien mukaan objektiivista totuutta ei ole löydettävissä, vaan tieto riippuu usein näkökulmasta sekä tulkinnasta. Jos määrällistä tutkimusta täytyisi kuvailla jotenkin, olisi suoraviivainen vaihe vaiheelta etenevä systemaattinen työ melko osuva kuvaus. Laadullista tutkimusta sen sijaan voisi kuvailla johtoajatuksen ympärille rakentuvana kokonaisuutena, joka tutkii erilaisia näkökulmia siihen liittyen. Laadullista tutkimusta voidaan siis pitää eräänlaisena erilaisten näkökulmien kartoittamisena, kun taas määrällistä jonkinlaisena ratkaisun etsimisena (Pitkäranta 2014, 13).

Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely ja haastattelu. Kyselyn ja haastattelun jyrkkää erottelua ei pidetä järkevänä. Kyselyn idea on yksinkertainen, kun halutaan tietoa henkilöltä tai ihmisryhmältä, kysytään asiasta. Haastattelun ja kyselyn erona pidetäänkin yleisesti sitä, että nimensä mukaisesti haastattelu tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan välillä suullisesti. Haastattelun etuna pidetään joustavuutta, sillä haastattelijaj voi tarvittaessa esittää kysymyksen uudelleen, sekä tarpeen tullen myös muuttaa sitä (Pitkäranta 2014, 91).

Kyselyn ja haastattelun lisäksi laadullisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumentelmänä usein sisällön,- sekä diskurssianalyysiä. Näiden tehtävänä on tutkia kirjallista materiaalia eli joko yksityisiä,- tai joukkotiedotusdokumenttejä. Yksityisiä dokumentteja ovat muun muassa kirjeet, muistelmat sekä päiväkirjat, kun taas joukkotiedotusdokumentteja ovat esimerkiksi sanoma,- ja aikakauslehdet sekä elokuvat (Pitkäranta 2014, 96).

Miksi laadullinen tutkimus soveltuu juuri minun työhöni? Pääongelmani työssäni on, miksi mikroryittäjä ulkoistaisi taloushallinnon toimintojaan? Uskon, että kyselyn sijaan haastattelujen toteuttaminen aiheen tutkimiseksi on monestakin syystä parempi vaihtoehto. En luultavasti tule saamaan kaipaamiani vastauksia ongelmaani kyselyn avulla, vaan mielestäni haastattelun tuoma yrittäjän henkilökohtainen näkökulma on eduksi tutkimuskelleni. En usko pääkysymykselleni löytyvän yhtä vastausta, tai niinkään ”objektiivista totuutta”. Kuten jo johdannossa mainitsin, Suomessa yrittäjyys on äärimmäisen yleistä. Koska yrittäjistä suurin osa on mikroryittäjiä, ovat luonnollisesti myös heidän tarpeensa sekä tavoitteensa myös hyvin erilaiset sekä laajalle jakautuneet.

3.3 Haastattelujen toteutus

Aiemmin mainitsemani kirjallisuuden lisäksi toinen pääasiallinen aineistonkeruumentelmäni ovat haastattelut. Kirjallisuutta on tähän mennessä työtä hyödynnetty pääasiassa tietoperustassa, jossa sen avulla on selitetty käsitteitä liittyen työn aiheeseen.

Tutkimustani varten suunnittelin haastattelun, jonka järjestin neljälle kohderyhmääni edustavalle yritykselle. Kyseessä on teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat ennaltamäärättyjä, mutta jossa vastaajalla on kuitenkin tietynlainen vapaus vastata haluamallaan tavalla ilman ennaltamäärättyjä vastausvaihtoehtoja. Tässä haastattelumallissa haastateltavilla oli myös mahdollisuus esimerkiksi esittää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä haastattelun aikana.

Puolistrukturoituun,- eli teemahaastatteluun päädyin siksi, koska olen huomannut sen olevan äärimmäisen suosittu ja tehokkaaksi todettu haastattelumalli opinnäytetöissä sekä muunlaisissakin tutkimuksissa. Pidän myös teemahaastattelun tuomaa joustavuutta yhtenä sen suurimmista eduista. Näiden seikkojen lisäksi myös ajan säästäminen oli ratkaisevana tekijänä haastattelumetodia valitessani.

Haastatteluista kaksi ensimmäistä toteutettiin puhelimitse 29.9.2022. Kolmannen haastattelun toteutin 14.10.2022 ja neljännen eli viimeisen haastattelun 18.10.2022. Haastateltavien määrä oli mielestäni riittävä, sillä pyrin saamaan haastatteluilla yrittäjien omia näkökulmia ja mielipiteitä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvistä asioista. Mielestäni pitämäni haastattelut sisälsivät vastaustensa puolesta riittävän paljon hajontaa, ja runsaasti erilaisia näkökulmia asiaan saatiin tuotua ilmi. Haastateltavat yritykset olivat kaikki mikroyrityksiä, ja toimialat vaihtelivat paljon.

Mikäli opinnäytetyön tekemiseen olisi ollut vielä enemmän aikaa, olisin mahdollisesti voinut haastatella myös taloushallintopalveluita tarjoavien yritysten edustajia. Koen kuitenkin että myös taloushallinnon ammattilaisten näkökulmia on saatu riittävä määrä työhön, sillä suurin osa tietoperustassa käytetystä kirjallisuudesta sisälsi alan ammattilaisten näkemyksiä tutkimusongelmiini.

Taulukko 3. haastateltavat yritykset.

Haastateltava	Toimiala	Henkilöstön määrä	Vuosiliikevaihto euroa (2021)
Yritys 1.	Erikoispuhdistuspalvelut	5-9	470 000
Yritys 2.	LVI- ala	1-4	1 100 000
Yritys 3.	Media-ala	1-4	200 000
Yritys 4.	Rakennusala	6	1 800 000

Haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastateltavat olin valinnut itse muun muassa lähipiiristäni, sekä muita yhteyksiäni hyödyntäen. Päädyin valitsemaan juuri nämä neljä yritystä haastattelujeni kohteiksi, sillä jokainen heistä edustaa kohderyhmääni. Tämän lisäksi jokainen näistä yrittäjistä on eri toimialoilla, sekä poikkeaa toiminnaltaan muillakin tavoin muista haastateltavista. Ensimmäinen haastateltava yritys oli puhdistusalan, toinen LVI- alan, kolmas media-alan ja neljäs rakennusalan yritys. Haastattelut nauhoitettiin puhelun yhteydessä, jotta minun olisi helpompi käydä niiden sisältö läpi tutkimuksesta kirjoittaessani.

3.4 Haastattelujen tulokset

Kuten aiemmin mainitsin, haastattelemani yritysten edustajia oli yhteensä neljä. Tässä luvussa käyn läpi näiden neljän yrityksen edustajien kanssa pidetyt haastattelut, sekä heidän niissä antamansa vastaukset. Anonymiteetin vuoksi viittaan haastateltaviin tästedes ensimmäisenä, toisena, kolmantena, sekä neljäntenä haastateltavana. Työn selkeyden vuoksi olen jakanut kysymysten vastaukset useaan eri alalukuun aiheidensa perusteella.

Ensimmäinen alaluku käsittelee kysymykset, mitä taloushallinnon toimintoja yrityksessänne suoritetaan, oletteko ulkoistaneet joitakin näistä toiminnoista, miksi olette ulkoistaneet juuri nämä toiminnot, jos toimintoja ei ole ulkoistettu, miksi olette päätyneet tähän ratkaisuun, sekä miksi päädyitte ulkoistamaan toimintojanne? Toisessa alaluvussa käsittelem saamiani vastauksia kysymyksiin, onko ulkoistamisesta seurannut toivomianne seurauksia yrityksellenne, onko ulkoistamisesta seurannut suoria negatiivisia vaikutuksia yrityksellenne, sekä mitkä olivat suurimmat haasteet taloushallinnon ulkoistusprosessissa?

Kolmas alaluku käsittelee vastauksia kysymyksiin, mitä pidätte tärkeimpänä ominaisuutena taloushallinnon palvelulle, sekä jos voisitte antaa yhden neuvon taloushallinnon ulkoistamista harkitsevalle yritykselle, mikä se olisi? Haastattelut seurasivat valmiiksi suunniteltua runkoa, joka löytyy tutkimuksen liitteistä. Tästä huolimatta kaikki haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti, kuten teemahaastattelussa on tapana.

3.5 Ulkoistetut toiminnot, sekä motiivit päätösten taustalla

Ensimmäinen haastateltava kertoo yrityksensä taloushallinnon toiminnoiksi palkanlaskennan, laskutuksen, sekä kirjanpidon. Näistä toiminnoista yritys on ulkoistanut ainoastaan kirjanpidon. Yrityksen johdon mielestä kirjanpito vaatii tietynlaista ammattitaitoa, jota ulkoinen palveluntarjoaja heidän mielestään tuo sekä yleisesti ottaen suoriutuu tehtävästä paremmin kuin yrityksen sisäinen työntekijä.

Yritys on ulkoistanut taloushallintonsa toiminnot vain osittain. Syynä tälle on yrityksen johdon mukaan se, että laskutus sekä palkkojen suuruus vaihtelevat kuukausittain paljon. Yrityksen edustajan mukaan esimerkiksi laskut eivät kuukausittain ole täysin yksiselitteisiä, jonka vuoksi yritys kokee että ulkopuolisen asiantuntijan konsultointi tästä asiasta voisi tulla kalliiksi.

Kysyttäessä yrityksen motiiveista ulkoistamiselle, yrityksen edustaja mainitsee tärkeimmäksi syyksi kirjanpitoon vaadittavan ammattitaidon. Ulkoistamisen aikaan yrityksen sisällä ei ollut työntekijöitä, jotka olisivat suoriutuneet kirjanpidon tehtävistä itse, jonka vuoksi työvoimaa kyseiseen tehtävään etsittiin muualta.

Toisen haastateltavan yrityksen edustaja mainitsee yrityksen taloushallinnon toiminnoiksi kirjanpidon, palkanlaskennan, ostoreskontran sekä laskutuksen. Yritys on näistä toiminnoista ulkoistanut kirjanpidon tilitoimistolle, jonka lisäksi palkanlaskenta sekä laskutus suoritetaan ulkoista järjestelmää käyttäen. Ostolaskut yritys sen sijaan hoitaa ilman ulkoista järjestelmää.

Yrityksen edustajan mukaan motiivina kirjanpidon ulkoistamiselle oli yrityksen tarve asiantuntijuudelle. Yrityksellä ei myöskään ulkoistamispäätöksen aikaan ollut sisäistä järjestelmää jolla tämä oltaisiin voitu tehdä. Yrityksen johto kokee sisäisen järjestelmän tällä hetkellä tarpeettomaksi, mutta tulevaisuudessa sellaiselle voisi olla käyttöä esimerkiksi budjetoinnin vuoksi jonka aloittaminen on yrityksen tulevaisuudensuunnitelmissa.

Yritys ei ole ulkoistanut palkanlaskentaa palveluntarjoajalle vielä, koska työntekijöitä on tällä hetkellä niin vähän että ulkoisen järjestelmän käyttö riittää. Myöskään myyntilaskuja ei ole ulkoistettu vielä, sillä yrityksessä tiedetään tarkalleen mitä ja kuinka paljon kultakin asiakkaalta laskutetaan. Ostolaskujen maksatusta yritys ei ole vielä ulkoistanut, sillä yrityksen johto kokee tämän toiminnon melko vaivattomaksi tällä hetkellä. Negatiivisena puolena yrityksessä tälle koetaan se, että laskut tulevat

paperisena eivätkä verkossa. Yritys on suunnitellut sähköistävänsä tai ulkoistavansa laskutuksen tämän vuoksi tulevaisuudessa.

Kolmannessa haastattelussa yrityksen edustaja mainitsee taloushallinnon toiminnoiksi osakeyhtiölle tyypillisimmät toiminnot. Hänen mukaansa näihin kuuluvat kirjanpito, palkanlaskenta, laskutus, sekä budjetointi. Budjetointi yrityksessä on karkeaa, ja yrityksen edustajan mukaan toimintaa ohjaavaa.

Yritys on ulkoistanut kirjanpitoa kuukausirutiinien ja tilinpäätöksen osalta tilintarkastajalle. Tilitoimisto tuottaa muun muassa alv- ilmoitukset ja muut viranomaisille toimitettavat veloitteet. Tiliöinnin yritys hoitaa itse, jonka lisäksi laskutus ja ostolaskujen maksu tehdään yrityksessä sisäisesti. Yritys on päättänyt ulkoistamaan toiminnoistaan juuri kirjanpidon, sillä yrityksessä koetaan että kirjanpito on toiminto, jonka ammattilainen hoitaa oikeellisemmin ja tarkemmin. He kokevat myös että tilitoimistolla on paras osaaminen erilaisista poikkeustapauksista esimerkiksi palkanlaskentaan liittyen joista tulee ilmoittaa viranomaisille.

Kolmas yritys on ulkoistanut toimintojaan vain osittain. He mainitsivat ulkoistamukseen toiminnoksi kirjanpidon, mutta he hoitavat myös sen osittain itse. Yritys tekee itse tiliöinnin ja kuluselvityksen eri kustannuslajeille. Yritys kokee tämän toimintatavan luontevaksi, sillä heillä itsellään on selvä käsitys kulujen sisällöstä. Yritys on ulkoistanut kirjanpidon vain osittain myös kustannusten vuoksi, sillä nykyinen toimintamalli vähentää kirjanpitäjän työtaakkaa. Yrityksen motiivit ulkoistamis päätöksen takana ovat tuplatyön vähentäminen, sekä yritykselle vapautunut aika joka voidaan hyödyntää sen muihin toimintoihin.

Neljännessä yrityksessä toiminnoiksi mainitaan kirjanpito ja osto,- sekä myyntireskontra. Yritys suorittaa näistä toiminnoista jokaisen sähköisesti ulkoisella järjestelmällä, mutta ainoastaan kirjanpidon suorittamista varten on palkattu ulkoinen henkilö sähköisen palvelun lisäksi. Myynti,- sekä ostoreskontran hallinnan yritys tekee itse. Yrityksessä on päädytty tähän ratkaisuun ulkoistamisen vuoksi, sillä he kokevat osto,- ja myyntilaskujen käsittelyn olevan helpompaa sähköisenä. Ulkoiseen kirjanpitäjään sen sijaan yrityksessä päädyttiin koska haastateltava tai hänen liikekumppaninsa eivät kumpikaan kokeneet omaavansa taitoa suoriutua kirjanpidosta itse. Kirjanpidon ulkoistamisella yrityksessä siis haettiin ammattitaitoa.

3.6 Ulkoistamisen seuraukset sekä haasteet

Ensimmäisen yrityksen johto ei ole pettynyt ulkoistuksensa suhteen mihinkään. Ulkoistamisella tavoiteltiin ammattitaitoa kirjanpidon suhteen ja he kokevat myös saaneensa sitä. Suurimmaksi haasteekseen yrityksen edustaja mainitsee ongelmat, jotka olivat seurausta yrityksessä useita vuosia sitten tapahtuneesta tilitoimiston vaihdoksesta. Yritys oli kirjanpidon ulkoistamisessaan transiivaiheessa kahden eri tilitoimiston kanssa. Koska aiemmalla tilitoimistolla ei ollut käytössään

kirjanpito-ohjelmaa, oli transiiovaiheen suurimpana haasteena paperisena olleiden aineistojen siirtäminen sähköiseen muotoon uudelle palveluntarjoajalle.

Toisessa haastattelussa ilmeni että yrityksen johto pitää ulkoistamisen tuomia seurauksia pääosin positiivisina. Yrityksessä pidetään ulkoistamisen seurauksia tähän asti tavoiteltuina, mutta heidän mielestään he olisivat voineet ulkoistaa enemmänkin. Yrityksen edustajan mukaan ostolaskujen maksu on tähän asti ollut vaivatonta, mutta senkin suhteen voitaisiin hyödyntää ulkoista palveluntarjoajaa tai sähköistystä. Myös aiemmin mainittu yrityksen suunnittelema budjetointi on asia, jonka yritys mieluusti toteuttaisi sähköisesti. Yrityksen johdon mielestä kaikki taloushallinnon toiminnot olisi myös suunnitelmissa keskittää yhden järjestelmän ympärille.

Suoraksi negatiiviseksi vaikutukseksi yrityksen edustaja mainitsee sen, että kirjanpitäjällä on ollut hankaluuksia ymmärtää yrityksen toimialaa. Tästä on yrityksen johdon mukaan seurannut hidasteita kirjanpidon suhteen. Myös esimerkiksi ulkoisen kirjanpitäjän sairauspoissaolot sekä kommunikoinnin viive ovat seikkoja johon yrityksen johto ei ole ollut täysin tyytyväinen.

Yrityksessä mainitaan negatiiviseksi puoleksi ulkoistamisen suhteen se, että kirjanpito ei ole tähän asti ollut niin sanotusti täysi palvelu, vaan myös esimerkiksi yrityksen johdon on täytynyt tarkistaa tilinpäätökset itse sekä olla kartalla niissä esiintyvistä luvuista. Yrityksen työntekijöillä ei ole ammattitaitoa kirjanpidon suhteen, joten yrityksellä ei ole kokemusta sen hoitamisesta itse. Näin ollen ulkoistamisprosessiin ei ole juurikaan liittynyt haasteita. Yrityksen edustaja mainitsee erääksi haasteeksi kuittien säilytyksen ja toimituksen kirjanpitoa varten. Tämä tosin ei varsinaisesti liity itse ulkoistusprosessiin.

Kolmannessa yrityksessä koetaan kirjanpidon ulkoistamisen tuoneen toivottuja vaikutuksia yritykselle. Yrityksessä tavoiteltiin ammattitaitoa kirjanpidon suhteen ja he kokevat myös saaneensa sitä. Yritykselle ei ole seurannut negatiivisia vaikutuksia ulkoistamisesta. Toiminnot ovat pysyneet pitkään ulkoistettuna samalla toimintamallilla ja vaikutus on ollut kaiken kaikkiaan toivottu. Itse ulkoistusprosessissakaan ei ole ollut erityisempiä haasteita yrityksen edustajan mukaan.

Neljännän yrityksen edustajan mukaan yrityksessä ollaan oltu erittäin tyytyväisiä ulkoistamisratkaisuun. Heidän laskutuksessaan käytetty ohjelma on osoittautunut oikeaksi ratkaisuksi juuri heille, sillä sen avulla esimerkiksi materiaalien litra,- ja grammamäärien seuraaminen on äärimmäisen helppoa. Yrityksen johto on myös tyytyväinen kirjanpitäjään. Kirjanpidon ulkoistamisella haettiin ammattitaitoa ja he kokevat myös saaneensa sitä.

3.7 Palveluntarjoajan valinta

Ensimmäinen haastateltava yritys pitää tärkeimpänä ominaisuutena hyvälle palveluntarjoajalle asiakaspalvelukykyä, sekä ajantasaisuutta. Yritys neuvoo ulkoistamista harkitsevia yrityksiä

valitsemaan kerralla suuremman palveluntarjoajan. Yrityksen edustajan mukaan edes hieman kalliimpi hinta ei haittaa, kunhan yrityksen ulkoistettu toiminto ei ole yhden työntekijän varassa. Yrityksen mukaan esimerkiksi tilintarkastajan sairastuessa voisi yritys olla suurissa ongelmassa.

Toisessa yrityksessä hintaa pidetään tärkeimpänä ominaisuutena palveluntarjoajalle. Tämän lisäksi myös hinta-laatusuhdetta pidetään korkeassa arvossa. Yrityksessä arvostetaan myös ammattitaitoa. Perusteluna tälle on se fakta, että yrityksellä on ulkoinen kirjanpitäjä. Kirjanpitäjä on lain mukaan pakollinen toimielin yritykselle, joten ammattitaitoisuus on sen suhteen äärimmäisen tärkeää. Näiden ominaisuuksien lisäksi myös aikataulussa pysyminen on yrityksen arvostama ominaisuus palveluntarjoajassa.

Yrityksen edustaja neuvoo vertailemaan järjestelmiä sekä palveluntarjoajia huolellisesti ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä. Tiedon vaivaton siirtely järjestelmien sekä palveluntarjoajien välillä on myös tärkeä ominaisuus, johon tulisi kiinnittää huomiota. Yrityksen edustajan mielestä kaikkien toimintojen ulkoistaminen yhdelle palveluntarjoajalle voi olla ongelmallista, sillä tällöin yritys joutuu hyödyntämään yhtä järjestelmää ilman että yrittäjällä itsellään on juuri sananvaltaa asiassa.

Kolmannessa yrityksessä palveluntarjoajan tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään neuvontaa sekä ohjeistusta, erityisesti poikkeustilanteissa. Haastateltavan mukaan ulkoisen kirjanpitäjän kokemus sekä verkostot voivat nopeuttaa avun löytymistä erilaisissa taloushallintoon liittyvissä ongelmassa. Yritys neuvoo kirjanpidon ulkoistamista harkitsevia yrittäjiä ottamaan selvää palveluntarjoajan tietämyksestä ja ammattitaidosta liittyen uusiin lakeihin, säädöksiin sekä lakimuutoksiin. Yrityksessä neuvotaan myös yrittäjää olemaan itse aktiivinen, sillä avun saaminen erilaisiin ongelmiin nopeutuu heidän mukaansa huomattavasti kunhan itse pitää huolta kommunikoinnin aktiivisuudesta.

Yrityksen edustajan mukaan tärkein taloushallintopalvelun ominaisuus on hyvä asiakaspalvelu. Esimerkiksi halpa hinta sen sijaan on toissijainen ominaisuus. Yhdeksi neuvoksi ulkoistamista harkitsevalle yrittäjälle yrityksessä mainitaan kilpailutus ja sen huolellisuus. Yrityksen edustajan mukaan hinnan edullisuus on toissijaista, mutta yrityksessä kiinnitettiin huomiota kilpailutuksen yhteydessä hintojen suuriin eroihin.

3.8 Yhteenveto haastattelujen vastauksista

Jokaisessa haastatteluun osallistuneista yrityksistä ulkoistetuksi toiminnoksi mainittiin kirjanpito. Ulkoistaminen oli kaikissa neljässä yrityksessä toteutettu niin, että ulkoinen kirjanpitäjä oli palkattu palveluntarjoajalta suorittamaan kyseistä toimintoa. Jokaisella haastateltavista yrityksistä on myös käytössään jokin ulkoinen järjestelmä, jonka seurauksena myös esimerkiksi osto,- ja myyntireskontra on ulkoistettu sähköiseksi. Näin ei kuitenkaan ole toimittu kaikkien toimintojen suhteen. Toisessa haastattelussa ilmeni, että kyseisessä yrityksessä ostolaskut hoidetaan ilman ulkoista järjestelmää

sillä sellainen koetaan tällä hetkellä tarpeettomaksi. Toimintojen, erityisesti osto,- ja myyntireskontran ulkoistaminen osoittautui haastatteluissa eräänlaiseksi itsestäänselvyydeksi. Vaikka tutkimukseni ei käsitellyt taloushallinnon sähköistämistä, on sen yleisyys kuitenkin helposti huomattavissa.

Nykypäivänä toimintojen siirtäminen digitaaliseen muotoon on luontevaa ja helppoa, sekä esimerkiksi neljännessä haastattelussa mainittu toiminnon yksinkertaisuus on selvä motiivi sähköiseen vaihtoehtoon siirtymiselle.

Kirjanpidon ulkoistamisen takana oli kaikissa haastateltavissa yrityksissä tavoite saada ammattilainen suorittamaan kyseistä toimintoa. Sen sijaan palkanlaskentaa ei ole ulkoistettu esimerkiksi toisessa haastateltavassa yrityksessä juurikin yrityksen koon ja pienen työntekijämäärän vuoksi. Tämän lisäksi esimerkiksi kolmannessa yrityksessä kirjanpitoa ei ole ulkoistettu kirjanpitäjälle kokonaan, vaan yritys hoitaa sen osittain itse kustannusten säästämiseksi. Motiivina sähköisen järjestelmän käyttämiselle oli kaikissa yrityksissä sen tuoma helppous. Esimerkiksi Neljäs haastateltava mainitsi yrityksensä käyttävän sähköistä järjestelmää, koska sen avulla raaka-aineiden määrien seuraaminen on heille helpompaa. Tästä huolimatta kuten aiemmin mainitsin, osassa yrityksistä ostoreskontraa ei ollut sähköistetty sillä sille ei yksinkertaisesti ollut vielä tarvetta.

Haastateltujen yritysten yleinen mielipide ulkoistamisesta ja sen onnistumisesta on positiivinen. Jokaisen yrityksen edustajan mielestä ulkoistaminen on tuonut yritykselle tavoiteltuja vaikutuksia. Ainoana kritiikkinä tehdylle ulkoistukselle on toisen haastateltavan mielipide siitä, että enemmänkin oltaisiin voitu ulkoistaa. Haastatteluista ilmeni myös se, ettei ulkoistus ole kaikilla yrityksillä ollut täysin mutkatonta. Esimerkiksi ensimmäisessä yrityksessä oli koettu ongelmia transiivaiheessa siirryttäessä kahden palveluntarjoajan välillä. Toisessa haastattelussa sen sijaan ilmeni, ettei kirjanpitäjä ymmärrä täysin yrityksen toimialaa jonka vuoksi kommunikointi yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on kärsinyt. Tämän lisäksi myös esimerkiksi viiveet palvelussa ovat asia, johon toisessa yrityksessä oltiin hieman petytty.

Palveluntarjoajan tärkeimmän ominaisuuden suhteen yritysten mielipiteiden välillä oli selviä eroja. Ensimmäisessä ja neljännessä yrityksessä asiakaspalvelua pidettiin tärkeimpänä ominaisuutena. Sen sijaan toisessa yrityksessä arvostettiin edullista hintaa eniten ja kolmannessa palveluntarjoajan ammattitaitoisuutta, kokemusta ja verkostoja. Muita yrittäjien mielestä tärkeitä ominaisuuksia olivat palveluntarjoajan koko, sekä ajantasaisuus. Sekä toisessa, että neljännessä yrityksessä neuvotaan kilpailuttamaan yritykset huolellisesti. Motiivina toisessa haastateltavassa yrityksessä tälle on järjestelmät sekä niiden erot, kun taas neljännessä yrityksessä hintojen edullisuus. Ensimmäisessä yrityksessä sen sijaan neuvotaan valitsemaan suurempi yritys suorittamaan kirjanpitoa, sillä jos kirjanpito on yhden henkilön vastuulla niin esimerkiksi sairastumistapauksessa yritys voi olla ongelmissa. Kolmannessa yrityksessä neuvotaan olemaan aktiivisesti yhteydessä esimerkiksi kirjanpitäjään, sillä tällä tavoin apu on saatavilla kun sitä tarvitaan.

4. Pohdinta

4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia taloushallinnon ulkoistamisen seurauksia, motiiveja, riskejä sekä prosessia itsessään mikroyrittäjän näkökulmasta. Tietoperustassa kävin läpi tärkeimpiä aiheeseen liittyviä käsitteitä, joita olivat yrittäjäyys, taloushallinto, sähköinen taloushallinto, sekä ulkoistaminen.

Tietoperustaa kirjoittaessani opin ulkoistamisesta sen, että siihen sisältyy paljon muutakin kuin kokonaisen toiminnon suorittamisen siirtäminen ulkoiselle palveluntarjoajalle. Ulkoistamiseen liittyy useita eri vaihtoehtoja, joita ovat esimerkiksi järjestelmän siirtäminen ulkoiselle palveluntarjoajalle. Tämän lisäksi myös toimintojen osittainen ulkoistaminen on nykyään yhä useamman yrityksen suosima vaihtoehto.

Kuten tietoperustassa mainitsin, yleisimpänä syynä ulkoistamispäätökselle voidaan pitää kustannussäästöjen tavoittelua. Useissa tapauksissa palveluntarjoaja kykenee tuottamaan ulkoistetun toiminnon ulkoistajayritystä edullisemmilla kustannuksilla. Toinen äärimmäisen yleinen syy ulkoistamiselle on yrityksen halu keskittyä sen ydintoimintoihin. Mikäli yritys ei itse ole vastuussa taloushallinnon toiminnoistaan, jää sen työntekijöille enemmän aikaa keskittyä yrityksen omaan osaamisalueeseen. Näiden syiden lisäksi muita yleisiä tekijöitä ulkoistamisen takana ovat taseen keventäminen, työntekijöiden saatavuus sekä kannattavuuden lisääminen kustannussäästöjen avulla. On myös yleistä, että yritys mainitsee ydintoimintoihin keskittymisen syyksi ulkoistamiselle jos todellista syytä ei haluta julkistaa.

Yleisimpiä tietoperustassa listattuja seurauksia sen sijaan ovat palveluntarjoajan tuoma ammattitaitoisuus, toiminnon ulkoistamisesta vapautunut aika, sekä kustannussäästöt. Negatiivisia seurauksia yritykselle voivat olla palvelun tuottamat kustannukset, liian korkeat odotukset palveluun liittyen, yhteistyöhön liittyvät näkemyserot sekä yhteistyön toimimattomuus.

Yleisimpiä tietoperustassa listaamiani laadukkaan taloushallintopalvelun ominaisuuksia ovat ainakin määräaikainen sopimus, suuri koko, sekä edullisuus. Määräaikaiset palvelusopimukset ulkoistamispalveluissa ovat Suomessa yleisempiä kuin toistaiseksi voimassa olevat. Toistaiseksi voimassa olevaa sopimusta jatketaan tyypillisesti kahden tai kolmen vuoden jaksoina sopimuksen määräajan loputtua. Määräaikaiset sopimukset eivät kuitenkaan usein koske Suomessa tilitoimistoja, joiden palvelut sen sijaan ovat usein kytketty toistaiseksi voimassa olevaan sopimukseen. Ulkoistuspalveluiden markkinoilla yrityksen suuri koko on eduksi. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi useita työntekijöitä ja tietokantoja omaava yritys on usein luotettavampi vaihtoehto kuin yhden tai kahden työntekijän suorittama palvelu. Näiden ominaisuuksien lisäksi korkeassa arvossa on myös palveluntarjoajan kyky tarjota palveluitaan siten, että ulkoistajayritykselle tulee edullisemmaksi ulkoistaa kyseinen toiminto.

Tutkimuksen empiirisessä osassa teettämäni haastattelujen vastaukset tukevat monellakin tapaa tietoperustassa tutkimaani kirjallisuutta. Yleisin ulkoistettu toiminto haastateltavilla yrityksillä oli kirjanpito. Kaikki neljä yritystä olivat palkanneet ulkoisen kirjanpitäjän suorittamaan kyseistä toimintoa. Kirjanpitoa lukuunottamatta kaikki neljä yritystä olivat ainoastaan sähköistäneet muita taloushallinnon toimintojaan, mutta tekevät kyseiset toiminnot yrityksen sisäisellä työvoimalla.

Haastatteluissa ammattitaidon tavoittelu nousi keskeiseksi syyksi taloushallinnon ulkoistamispäätökselle. Tämän lisäksi muun muassa kolmannessa haastattelussa mainittiin syyksi yrityksen halu vapauttaa aikaa ydintoimintojen suorittamista varten. Haastateltavien mukaan positiivinen ulkoistamisesta seurannut asia on kirjanpitäjän tuoma ammattitaitoisuus. Tämän lisäksi esimerkiksi neljäs haastateltava mainitsee ulkoisen järjestelmän olevan juuri oikea ratkaisu heille ominaisuuksiensa vuoksi. Yrittäjät olivat pääosin erittäin tyytyväisiä ulkoistukseen, mutta tästä huolimatta siitä oli seurannut myös joitakin haastaita. Näitä olivat esimerkiksi ongelmat kommunikaatiossa, sekä palvelun hitaus. Ensimmäinen haastateltava mainitsee myös yrityksensä kokemat suuret haasteet kahden tilitoimiston välisessä transiiovaiheessa, joka hidasti yrityksen taloushallintoa huomattavasti.

Haastateltavien mainitsemia hyvän taloushallintopalvelun ominaisuuksia ovat muun muassa hinta sekä hinta-laatusuhde, ammattitaitoisuus, hyvä asiakaspalvelu, palveluntarjoajan suuruus sekä verkostot. Haastatteluissa esille tulleita neuvoja ulkoistusta harkitsevalle yrittäjille ovat sen sijaan kommunikaation ylläpito palveluntarjoajan kanssa, huolellinen kilpailutus, sekä oma-aloitteisuus esimerkiksi ongelma- ja poikkeustilanteissa.

Verrattaessa tietoperustan kirjallisuudessa ilmi tulleita ulkoistamisen motiiveja, seurauksia sekä haasteita, tuli haastatteluissa mielestäni ilmi useita muita tärkeitä seikkoja. Myös toimintojen sähköistäminen osoittautui äärimmäisen yleiseksi, vaikk tutkimukseni tarkoitus ei ollutkaan tutkia sähköistämistä.

4.2 Opinnäytetyön onnistumiset ja epäonnistumiset

Opinnäytetyö oli monellakin tapaa onnistunut, mutta tietyissä asioissa olisi kuitenkin ollut parantamisen varaa. Mielestäni onnistuin erinomaisesti tietoperustan kirjoittamisessa. Löysin aiheesta runsaasti tietoa ja sitä olisi myös ollut tarjolla enemmänkin mikäli motivaatiota olisi löytynyt kirjoittamaan enemmän. Koen selittäneeni aiheeseen liittyvät kaikkein keskeisimmät käsitteet riittävän selvästi ja yksityiskohtaisesti, jonka vuoksi uskon lukijan ymmärtävän helposti työhön liittyvän terminologian. Olen myös tyytyväinen siihen, miten laajaa määrää lähteitä hyödynsin tietoperustassa.

Mielestäni laatimani haastattelu oli hyvin suunniteltu. Kysymykset vastasivat hyvin tutkimuksen ongelmiin ja koen että pituudeltaan haastattelut olivat keskimäärin juuri suunnitelman mukaisia, pysyen

noin viiden ja kymmenen minuutin välillä. Itse haastattelut olisin voinut mielestäni hoitaa paremmin. Aikataulujen sopimisessa oli ongelmia, jonka vuoksi päädyin siirtämään kolmatta ja neljättä haastattelua useampaan kertaan. Tämän seurauksena empiirisen osan kirjoittamisessa meni huomattavasti odotettua kauemmin, vaikka alun perin suunnittelin pitäväni kaikki neljä haastattelua saman viikon aikana. Tämän lisäksi ulkoistuspalveluita tarjoavien yritysten haastatteleminen olisi voinut tuoda tutkimukselleni uutta näkökulmaa. Ulkoistamisen toisen osapuolen kuuleminen asiaan liittyen olisi todennäköisesti ollut työlle eduksi. Tämä tosin olisi vaatinut vielä pidemmän aikataulun haastattelujen suunnittelun vuoksi.

Haastattelujen aikataulutuksen lisäksi myös teknisessä puolessa on mielestäni parantamisen varaa. Mielestäni haastattelut olisi ollut huomattavasti helpompi pitää kasvotusten haastateltavien kanssa. Syynä tälle on se, että haastattelujen nauhoituksessa oli ongelmia esimerkiksi niiden laatuun liittyen. Tämä johtuu useammastakin asiasta jotka ovat ongelmia vain puhelun välityksellä pidetyissä haastatteluissa. Kahdesta eri mikrofonista sekä osittain heikosta yhteydestä johtuva äänten laadun vaihtelu aiheutti osittain heikkolaatuiset tallenteet. Jos haastattelut oltaisiin pidetty kasvotusten, uskon että laatu olisi ollut parempi jo siitäkin syystä että käytössä olisi ollut vain yksi laite nauhoittamista varten.

Haasteita tuottivat myös työn suunnitteluun liittyvät ongelmat. Päädyin muuttamaan aiheittani työn alkumetreillä, joka mielestäni johtuu ainoastaan liian heikosta suunnitelmasta. Mainitsemistani haastaista ja ongelmista huolimatta mielestäni tutkimus oli pääosin onnistunut ja käsitteli aihetta riittävän tarkasti. Uskon sen olevan kohderyhmäni hyödynnettävissä, mikäli taloushallinnon ulkoistaminen kiinnostaa tai on relevantti aihe yritykselle.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä suunnitellessani motivaationi sen aloittamisen suhteen oli korkealla ja olin varma että pysyisin aikataulussa. Mielestäni olen aina pitänyt kirjoittamisesta, jonka vuoksi pitkät esseetyyppiset tehtävät ovat olleet mieluisia opiskeluissa. Noin kuukausi työn aloittamisen jälkeen huomasin kuitenkin jääneeni jälkeen aikataulussa ja työn etenevän hitaasti. Koen kuitenkin päässeeni hyvin takaisin aikatauluun tekemällä työtä tehokkaasti ja käyttämällä siihen hieman enemmän aikaa. Mielestäni opinnäytetyöprojektin aikana opin ajankäytöstä paljon.

Aloittaessani työn minulla ei ollut taloushallinnosta tai ulkoistamisesta juuri omaa työkokemusta. Olin toki opiskellut liiketaloutta jo useamman vuoden, mutta käytännön kokemus puuttui silti kokonaan. Mielestäni hallitsin taloushallintoon liittyvän terminologian jo valmiiksi hyvin ennen työn aloitusta. Tietoperustaa kirjoittaessani esimerkiksi operatiivisen ja strategisen laskentatoimen käsitteet sekä taloushallinnon sähköistyminen olivat käsitteitä jotka olivat jo entuudestaan hyvin tuttuja. Sen sijaan

koen erityisesti tietoperustaa työstäessäni oppineeni paljon ulkoistamisesta. Erityisesti ulkoistusprosessi, sekä ulkoistamisen eri muodot ovat käsitteitä joista luulin tietäneeni paljon, mutta joista projektin aikana kuitenkin sain paljon selkeämmän kuvan. Tämän lisäksi onnistuin pääsemään opinnäytetyöprosessin aikana töihin taloushallintoon. Uskon tämän tuoneen lisää mielenkiintoa ja motivaatiota opinnäytetyöprosessia kohtaan.

Itse termistön lisäksi myös tutkimus eri muotoineen ja prosesseineen on asia josta koen opinnäytetyötä tehdessäni oppineeni paljon. Vaikka mainitsin essee,- sekä kirjoitustehtävien olevan itselleni mieluisia, en silti ole opiskeluissani päässyt vielä tekemään opinnäytetyön kaltaista laajempaa tutkimusta. Mielestäni esimerkiksi lähteisiin viittaaminen ja tekstin kirjoittaminen tarkasti olemassa olevaan tietoon pohjautuen ovat asioita joiden opettelu ja hallitseminen on erityisen tärkeää. Mielestäni opin työskentelemään näitä asioita noudattaen opinnäytetyötä tehdessäni.

Opin tutkimusta tehdessäni myös paljon esimerkiksi ajankäytöstä, ennakoinnista ja suunnittelusta. Aikaa kannattaa selvästi varata huolellisesti laajempaa tutkimusta varten, jonka lisäksi työhön käytetty aika olisi hyvä jakaa jaksoihin jolloin motivaatio työskentelyyn on korkea. Opin myös muun muassa haastatteluita tehdessäni ennakoimaan erilaisia työtä hidastavia esteitä sekä haasteita. Alun perin suunnitelmani oli hoitaa haastattelut suunnilleen kahden vuorokauden sisällä, mutta loppujen lopuksi en erilaisten esteiden vuoksi kyennyt tekemään niitä edes samalla viikolla. Myös huolellinen suunnittelu on tärkeää. Mielestäni alkuperäinen ideani opinnäytetyön suhteen ei ollut riittävän hyvin suunniteltu, jonka vuoksi päädyin vaihtamaan aiheitani työn alkumetreillä. Tämä olisi voitu välttää mikäli olisin panostanut työn suunnitteluun ja ideointiin aluksi hieman enemmän, sillä uuden idean suunnittelun vuoksi myös aikatauluni kärsi.

Lähteet

Eduskunta 2005, Pk- yritysten uusi määritelmä. Luettavissa:

<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2017-AK-157261.pdf> Luettu

3.8.2022

Tilastokeskus 2003. Käsitteet, mikroyritys. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Luettu 3.8.2022

Kirjanpitolaki 1997/1336. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336> Luettu

6.8.2022

Tilastokeskus 2021. Käsitteet, luonnollinen henkilö. Luettavissa:

https://www.stat.fi/meta/kas/luonnollinen_he.html Luettu 6.8.2022

Ikäheimo, S. Malmi, T. Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu

5.9.2022

Lahti, S. Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu 5.9.2022

Jyrkkiö, E. Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY. Porvoo. Luettu 1.9.2022

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. Edita. Helsinki. Luettu

22.9.2022

Lehikoinen, R. Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki. [https://haaga-](https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.270271)

[helia.finna.fi/Record/3amk.270271](https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.270271) Luettu 30.9.2022

Pajarinen M, 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Helsinki. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B181.pdf> Luettu 10.10.2022

Pitkäranta A, 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi cop.
Luettu 3.10.2022

Tilastokeskus 2022. Yritykset henkilöstön suuruusluokittain. Luettavissa:
https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html Luettu: 10.9.2022

Suomen Taloushallintoliitto 2022, auktorisoidut tilitoimistot. Luettavissa:
<https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/> Luettu 27.9.2022

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Opinnäytetyön teemahaastattelun runko

1. Mitä taloushallinnon toimintoja yrityksessänne suoritetaan?
2. Oletteko ulkoistaneet joitakin näistä toiminnoista? Mikäli kyllä, mitä?
 - 2.1. Miksi olette ulkoistaneet juuri nämä toiminnot?
 - 2.2. Jos toimintoja ei ole ulkoistettu, miksi olette päätyneet tähän ratkaisuun?
 - 2.3. jos toiminnot on ulkoistettu vain osittain, miten olette päätyneet tähän ratkaisuun?
3. Miksi päädyitte ulkoistamaan toimintojanne?
4. Onko ulkoistamisesta seurannut toivomianne seurauksia yrityksellenne?
5. Onko ulkoistamisesta seurannut suoria negatiivisia vaikutuksia, ongelmia tai esteitä, jos kyllä niin mitä?
6. Mitkä olivat suurimmat haasteet taloushallinnon ulkoistusprosessissa?
7. Mitä pidätte tärkeimpänä ominaisuutena taloushallinnon palvelulle?
8. Jos voisitte antaa yhden neuvon taloushallinnon ulkoistamista harkitsevalle yritykselle, mikä se olisi?