



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Talousjohtaminen

Riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa suomalaisissa pk-yrityksissä

Risk management in finance and accounting outsourcing in Finnish SMEs

10.5.2016

Antti-Pekka Pulkkinen

Tiivistelmä

Tekijä: Antti-Pekka Pulkkinen

Tutkielman nimi: Riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa suomalaisissa pk-yrityksissä

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management, Talousjohtaminen

Ohjaaja: Sanna Sintonen

Hakusanat: Riskienhallinta, taloushallinnon ulkoistaminen, pk-yritys

Ulkoistaminen on tunnettu jo pitkään yritysten keinona kehittää toimintaa tehokkaammaksi. Ulkoistamalla yrityksen toimintoja saadaan siirrettyä resursseja yrityksen sisällä tukitoiminnoilta enemmän ydinliiketoiminnan pariin ja lisäksi päästään hyötymään palveluntarjoajan skaalaeduista. Yritykset ovat alkaneet hakea tehokkuutta myös ulkoistamalla taloushallintoa ja keskittymällä näin enemmän strategiaa ja ydinliiketoimintaa tukeviin tehtäviin. Taloushallinnon ulkoistamisesta on tullut mahdollisuus kaiken kokoisille yrityksille ja ulkoistuspalveluiden suosio on ollut kasvussa viime vuosina. Taloushallinnon ulkoistamisesta on noussut keskeinen trendi yritysten sopeutuessa kasvavaan kilpailuun ja yhteiskunnan muutoksiin. Taloushallinnon ulkoistuspalvelujen tarjonta on kasvanut merkittävästi ja tilitoimisto alalla on tapahtunut paljon ketjuntumista muodostaen suuriakin yhtiöitä.

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella taloushallinnon ulkoistamista suomalaisissa pk-yrityksissä ja lisätä aiempaan tehtyyn tutkimukseen nähden ymmärrystä ja tietoa taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä ja riskienhallinnasta. Tutkielmassa otetaan huomioon sekä ulkoistajien, että palveluntarjoajien näkökulmia ja hahmotetaan ulkoistamisprosessin tyypillistä kulkua pk-yrityksissä.

Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla tutkittiin taloushallinnon ulkoistamista ja päästiin siihen tulokseen, että riskienhallinta on otettu huomioon monin eri tavoin pk-yrityksissä. Pk-yrityksillä ei kuitenkaan usein ole kirjallista strategiaa tai kokonaissuunnitelmaa riskienhallinnalle. Riskejä hallitaan muun muassa sopimuksilla, vastuuvakuutuksilla, vaitiolovelvollisuudella, koulutuksella ja kommunikaatiolla. Pk-yritysten ulkoistamisprosessi noudatti vaiheita, jotka ovat valmistelu, palveluntarjoajan valinta, siirtyminen, yhteistyön hallinta sekä uudelleenkäsittely.

Abstract

Author: Antti-Pekka Pulkkinen

Title: Risk management in finance and accounting outsourcing in Finnish SMEs

Faculty: LUT School of Business and Management, Financial Management

Instructor: Sanna Sintonen

Keywords: Risk management, finance and accounting outsourcing, SMEs

Outsourcing has been known for a long time as a way to develop business operations more efficient. By outsourcing company's resources can be transferred from the support functions to core activities. Company will also benefit from service provider economies of scale. It has been increasingly recognized that companies of all sizes are beginning to outsource also finance and accounting functions. The supply of services has been increasing in the field of accounting firms. However, implement and operate actual finance and accounting outsourcing can be complicated matter in some cases. Therefore, it is very important to identify the risks of outsourcing and carry out proper risk management in the process.

The purpose of this thesis is to examine Finnish SMEs finance and accounting outsourcing risks and find out how risk management of outsourcing is taken into account in these companies. In this thesis is also explored the steps of the finance and accounting outsourcing process in Finnish SMEs. Based on findings it can be said that risk management in SMEs is considered in many ways and is a sum of many factors. Still SMEs often do not have a written risk management strategy or plan. Ways of managing risks in outsourcing were example contracts, liability insurance, obligation of confidentiality, education and communication. Steps in the process of outsourcing was identified as preparation, vendor selection, transition, managing relationship and reconsideration. The most important factors in order to avoid the risks were building trust and better communication between company and vendor.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	7
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	TALOUSHALLINON ULKOISTAMINEN.....	9
2.1	Taloushallinnon rooli yrityksessä ja ulkoistamisessa sekä kansainväliset ulkoistamisen trendit	9
2.2	Ulkoistaminen ja Make or Buy - päätöksenteko.....	12
2.3	Ulkoistamisprosessin vaiheet	16
3	RISKIENHALLINTA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISPROSESSISSA.....	18
3.1	Riski-käsite ja riskienhallinta.....	18
3.2	Riskien luokittelu, riskilajit ja ulkoistamisessa havaittavat riskit	20
3.3	Riskienhallinnan lähtökohdat, toteutus ja menetelmät.....	23
3.4	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan edut ja haasteet	28
4	EMPIIRINEN ANALYYSI RISKIENHALLINASTA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESSA.....	30
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	30
4.2	Haastattelujen toteutus ja yritykset	30
4.3	Haastattelujen tulokset	32
4.3.1	Taloushallinnon ulkoistamisprosessi.....	32
4.3.2	Taloushallinnon ulkoistamisen riskit.....	34
4.3.3	Riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa.....	37

5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6	LÄHDELUETTELO.....	43

LIITTEET

Liite 1. Ulkoistamisen riskikartta

Liite 2. Palveluntarjoajan haastattelurunko

Liite 3. Ulkoistajan haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Teorettinen viitekehys

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3. Make or Buy-päätöksentekomatriisi

Kuvio 4. Ulkoistamisprosessin vaiheet

Kuvio 5. Riskienhallinnan kolmiosainen viitekehys SFS-ISO 31000

Kuvio 6. COSO:n ERM-malli riskienhallintaan

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja vain siihen parhaiten sopeutuvat yritykset menestyvät. Ulkoistaminen on vakiinnuttanut paikkansa yhtenä keinona kohdistaa yrityksen niukat resurssit tehokkaammin yritysten välisessä kilpailussa. Yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo pitkään, mutta nykyisin on havaittavissa trendi, jossa ulkoistetaan myös toimintoja, jotka ennen säilyivät yritysten itsensä tuottamina. Tehokkuutta haetaan tänä päivänä esimerkiksi ulkoistamalla taloushallinto kokonaan tai osin, ja näin pyritään takaamaan yrityksen keskittyminen strategiaa tukeviin ydintoimintoihin. Trendin vuoksi taloushallinnon ulkoistamispalvelujen tarjonta on lisääntynyt ja tilitoimistojen ketjuuntuminen on johtanut suurienkin yhtiöiden muodostumiseen, jotka tarjoavat entistä laajempaa taloushallinnollista palvelua. Taloushallinnon järjestäminen ulkoistamalla ei kuitenkaan aina ole täysin ongelmaton ja siksi riskienhallinnalla on ulkoistamisprosessissa tärkeä asema.

Ulkoistaminen ajatellaan usein helpoksi tavaksi päivittää järjestelmiä ja niiden hallinnointia. Jos ulkoistamisprosessia ei kuitenkaan suoriteta riittävällä hallinnalla ja johtamisella voivat siihen liittyvät riskit realisoitua ja hyödyt jäädä merkittävästi suunniteltua alemmalle tasolle. (Olson 2006, 3723). Vaikka trendi ulkoistamiselle on ollut pitkään kasvava ja pk-sektorilla tilitoimistojen palveluja käyttää suuri osa yrityksistä vain pieni osa raportoi tutkimuksissa saavuttaneensa niitä etuja, joita alun perin tavoiteltiin (Han, Lee & Seo, 2007, 1). Jotta ulkoistusprosessi saadaan toteutettua odotetulla tavalla, on yritysten kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ulkoistusprosessien riskienhallintaan. Ulkoistuspalveluiden tarjoajille kasvava palvelujen kysyntä tuo mahdollisuuksia, mutta myös kustannuksia ja haasteita riittävien investointien tekemisen vuoksi esimerkiksi ohjelmistoihin ja tarpeeksi kattavan palveluportfolion tarjoamisen varmistamiseksi.

Pyrkimykset toiminnan varmuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi johtivat 1900-luvun alussa toimittajaketjun yritysten integrointiin yrityksissä. Esimerkiksi Ford Motor Company

yhdisti alihankkijoita itseensä, jotta pystyi valvomaan ja kontrolloimaan toimintaa mahdollisimman tarkasti. Laajan ja monimutkaisen organisaatorakenteen huomattiin kuitenkin olevan kustannuksiltaan paljon raskaampi, verrattuna siihen, jos yrityksen ydintoimintojen ulkopuoliset tukitoiminnot pystytään tuottamaan ulkopuolisen tuottajan voimin, jolla oli juuri näihin toimintoihin erikoistuneet resurssit. Ulkoistaminen on tunnettu käsitteenä jo pitkään, mutta vasta viimeisen 30 vuoden aikana se on alettu ymmärtämään strategisena toimintona, jolla voi olla lisäarvoa tuottava vaikutus. (McCarthy & Anagnostou 2004, 61-63). Globalisaation, kilpailun lisääntymisen ja teknologian kehityksen johdosta yritykset ovat olleet pakotettuja maailmanlaajuisesti hakemaan toimintoihinsa tehokkuutta uusilla tavoilla ja hakemaan parempia toimintarakenteiden yhdistelmiä päihittääkseen kilpailijansa. Ulkoistaminen on noussut suureen rooliin nykypäivänä, kun yrityksissä etsitään vaihtoehtoja toimintojen parempiin tuottamistapoihin. Kansainvälistyminen, tarve kustannusten karsimiseen ja paperittomaan kommunikointiin ovat myös luoneet tarpeet kehittää taloushallintoa tehokkaammaksi sähköistyksen ja digitalisaation avulla (Vahtera & Salmi 1998, 8-9).

Sähköistyminen ja tietotekniikan kehitys on muuttanut taloushallintoalaa viime vuosikymmenten aikana. Kirjanpito ei ole enää täysin irrallinen osa taloushallintoa ja kirjanpitoaineistosta pystytään tuottamaan reaaliaikaisesti raportteja ja analyyseja yritysjohdolle. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut koko ajan nopeaa ja vain suurilla tilitoimistoilla on jatkuva kyky tuottaa riittäviä palveluja ja uusia järjestelmiään. Tämä luo paineita pienille tilitoimistoille, joilla ei välttämättä ole resursseja vastata isojen yritysten tarvitsemiin laajempiin raportteihin ja laskentatiedon tarpeeseen. (Metsä-Tokila 2011, 40). Taloushallinnon menestyksenkäs ulkoistaminen riippuu hyvin paljon sähköistymiseen sopeutumisesta, ulkoistajan ja palveluntarjoajan järjestelmien yhteensopivuudesta ja tarvittavan järjestelmän onnistuneesta valinnasta.

Ulkoistaminen on ollut monenlaisen tutkimuksen kohteena ja tutkimuksen määrä ulkoistuksesta ollut kasvussa kansainvälisesti, mistä voidaan päätellä tutkimusaiheen olevan tärkeä ja merkityksellinen. Ulkoistamista käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin ja kirjallisuuteen ovat suuresti vaikuttaneet toimillaan muun muassa Pohjois-Amerikkalaiset

yrietykset Eastman Kodak, General Motors ja Enron (Pinnington & Woolcock 1995, 353). Ulkoistamista selittävistä lukuisista teorioista, kuten transaktiokustannusteoriasta, instituutionaalista teoriasta ja resurssiperusteisesta teoriasta on käyty keskustelua ja niitä on vertailtu tutkimuksissa (esim. Vitharana & Dharwadkar, 2007). Tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet hyvin paljon esimerkiksi tuotannon ulkoistamiseen, it-toimintojen ulkoistamiseen ja offshoring-ulkoistamiseen eli ulkoistamiseen kansainvälisesti maasta toiseen tyypillisesti konsernin sisällä (esim. Meixell, Kenyon, Westfall, 2014; Datta & Oschlag-Michael, 2015; Mykhaylenko, Motika, Waehrens & Slepnirov, 2015). Sen sijaan tutkimus taloushallinnon ulkoistamisesta ja sen riskienhallinnasta on vielä vähäistä etenkin Suomessa. Kansainvälisesti tutkimusta on tehty siitä, miten ulkoistamispäätöstä on perusteltu ja siihen vaikuttavia tekijöitä (esim. Jain & Natarajan 2011). Kremic, Tukul ja Rom (2006) ovat tutkineet ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja. Benit, Bernstein, Cipolla ja Norcio (2010) ovat selvittäneet puolestaan mitä kilpailuetuja ulkoistaminen voi tarjota. Taloushallinnon ulkoistamisen yleistyessä ja palvelujen lisääntyessä riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisprosessissa on ajankohtainen tutkimuksen aihe ja tiedontarve tulevaisuudessakin merkittävä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Aiempaan tehtyyn tutkimukseen nähden tämän tutkielman päätavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvästä riskienhallinnasta ulkoistajien sekä palveluntarjoajien näkökulmista ja hahmottaa ulkoistamisprosessin kulkua. Tavoitteena on saada kuva riskeistä, joita taloushallinnon ulkoistamiseen liittyy ja miten niitä yrityksissä tyypillisesti hallitaan. Riskien määrän ollessa yritysten liiketoiminnassa hyvin laaja pyritään tässä tutkimuksessa selvittämään riskejä vain liittyen taloushallinnon ulkoistamisprosessiin ja riskilajeja, kuten ympäristöriskit, tuoteriskit, paloriski ja vahinkoriskit rajataan tämän työn ulkopuolelle niiltä osin, kun ne eivät liity taloushallintoon ja sen toimintojen ulkoistamiseen. Lisäksi tutkimuksen kohteeksi rajataan pienet ja keskisuuret yritykset. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten riskienhallinta on yhdistetty osaksi suomalaisten pk-

yritysten taloushallinnon ulkoistamista. Näin tutkimuksen päätutkimusongelmaksi ja alaongelmiksi muodostui kysymykset:

Päätutkimusongelma

1. Miten riskienhallinnan näkökulma huomioidaan suomalaisten pk-yritysten taloushallinnon ulkoistamisprosessissa?

Alatutkimusongelmat

1. Millainen on taloushallinnon ulkoistamisprosessi?
2. Mitä riskejä liittyy tyypillisesti taloushallinnon ulkoistamiseen?
3. Millaisia keinoja ulkoistajilla sekä palveluntarjoajilla on riskienhallinnassa?

Päätutkimusongelmana on selvittää, miten riskienhallinnan näkökulma otetaan huomioon suomalaisten pk-yritysten taloushallinnon ulkoistamisprosessissa ja mitä toimenpiteitä riskienhallinnan muodossa ulkoistajat ja palveluntarjoajat suorittavat. Tutkielman teoriaosiossa käytetään myös kansainvälistä materiaalia ulkoistamisesta ja empiirisessä osiossa syvennytään tarkemmin suomalaisten yritysten näkökulmiin taloushallinnon ulkoistamisesta. Tutkimuksen teoriaosuudella muodostetaan laaja teoriaviitekehys ja viitekehysten avulla muodostetaan haastattelujen kysymykset sekä pohja empiiriselle analyysille. Tutkimuksen empiriaosion analyysillä muodostetaan vastaukset alatutkimusongelmiin ja niiden kautta yleisluontoiseen päätutkimusongelmaan yhteenveto ja johtopäätökset kappaleessa.

Ensimmäistä alatutkimusongelmaa ”Millainen on taloushallinnon ulkoistamisprosessi?” lähdetään tutkimaan teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa alan artikkeleista, kirjallisuudesta ja lehdistä. Taloushallinnon ulkoistamisprosessin järjestäminen ja eteneminen pyritään selvittämään kirjallisen aineiston avulla. Tavoitteena on siis rakentaa kuva miksi yritykset lähtevät ulkoistamaan taloushallintoaan ja mitä kuuluu ulkoistusprosessin tavanomaisiin vaiheisiin. Ulkoistamisprosessin kuvaamisen taustalla

on ajatus sen vahvasta linkittymisestä itse riskienhallintaan ja sen järjestämiseen. Vastaus ensimmäiseen alatutkimusongelmaan käydään empiirisen analyysin kohdassa taloushallinnon ulkoistamisprosessi.

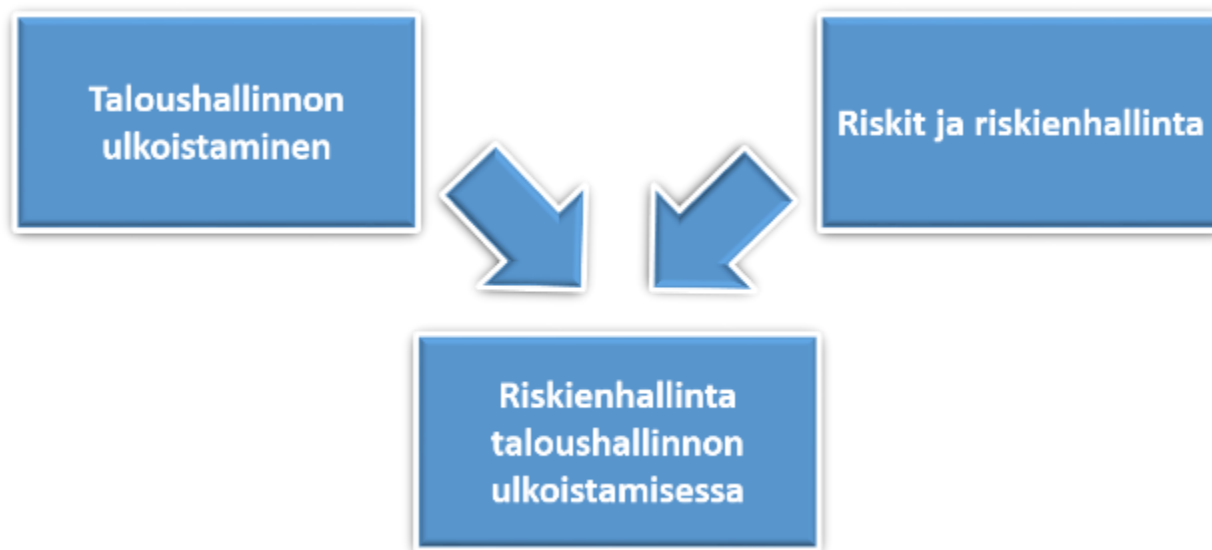
Toista alatutkimusongelmaa ”Mitä riskejä liittyy tyypillisesti taloushallinnon ulkoistamiseen?” lähestytään aluksi myös kirjallisuuskatsauksen kautta työn toisessa teoriaosuudessa, tutkien aiempaa kirjallisuutta aiheesta ja kartoittaen riskejä liittyen ulkoistamiseen. Riskitarkastelulla saadaan selville, miten riskit ilmenevät ulkoistamisessa ja mitkä riskit ovat merkittävimpiä sekä saadaan pohja riskienhallinnalle. Työn empiirisessä vaiheessa pyritään täydentämään ja varmistamaan kirjallisuuskatsauksen avulla löydettyjä riskejä. Toiseen alatutkimusongelmaan löydetyt vastaukset käsitellään empiirisen analyysin kohdassa taloushallinnon ulkoistamisen riskit.

Kolmannen alatutkimusongelman kysymyksen ”Millaisia keinoja ulkoistajilla sekä palveluntarjoajilla on riskienhallinnassa?” avulla kartoitetaan taloushallinnon ulkoistusprosessissa käytössä olevaa riskinhallintaa. Tarkoituksena on selvittää millaisia mahdollisuuksia ulkoistajilla ja palveluntarjoajilla on välttää ja hallita riskejä. Teoriaosuudessa tuodaan esille yleisesti tunnettuja riskienhallinnan standardeja, mutta niiden läpikäynti pidetään lyhyenä tutkimuksen laajuuden rajaamiseksi. Standardien mukaisen riskienhallinnan käytön mahdollisuutta pyritään etsimään haastatteluin ja selvittämään miltä osin tämän hetkinen riskienhallinta on standardien mukaista. Riskienhallinta käsitetään tässä tutkimuksessa riskeihin reagoimisen lisäksi kokonaisvaltaisena prosessina, johon kuuluu riskien tunnistaminen, arvioiminen ja jatkuva hallinta. Kolmanteen alatutkimusongelmaan vastaukset käydään läpi empiirisen osion analyysissä kohdassa riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu ulkoistamisen ja taloushallinnon ulkoistusprosessin kartoituksesta ja toinen osa riskien ja riskienhallinnan teoreettisesta kartoituksesta (Kuvio 1.). Aikaisemman

kirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen perusteella pyritään löytämään näiden osioiden yhteisiä linjauksia sille, miten riskienhallinta ilmenee yrityksissä taloushallinnon ulkoistamisessa. Teoreettisen viitekehyksen avulla muodostetaan haastattelukysymykset empiirisen osion analyysille.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Ulkoistaminen tarkoittaa prosessia, jossa yrityksen ulkopuolisia resursseja aletaan hyödyntää ja aiemmin yrityksen sisällä tuotettu toiminto siirretään alihankkijan tuotettavaksi (Quinn, 1999). Fiebig (1996, 123-133) jakaa ulkoistamisen keinot eri kategorioihin, jotka ovat sopimusulkoistaminen omaisuuden siirtyessä (transfer outsourcing), sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä (simple outsourcing), ulkoistaminen yhteisen yrityksen kautta (joint venture outsourcing) ja ulkoistaminen konsernin sisällä (group outsourcing). Tässä tutkielmassa keskitytään sopimusulkoistamiseen ilman omaisuuden siirtymistä (simple outsourcing), mikä on tyypillisiä pk-yrityksille taloushallinnon ulkoistamisessa.

Suominen (2003, 27) määrittelee riskienhallinnan prosessina, jolla voidaan estää yrityksen toimintaa vaarantavia uhkia toteutumasta ja minimoida menetyksistä johtuvat tappiot. Riskienhallinnan kokonaisvaltainen hyödyntäminen yritystoiminnassa kasvattaa suosiotaan, sen katsotaan tuovan yrityksille kilpailuetuja, imagohyötyjä ja varmuutta

toimintaan toimialasta sekä koosta riippumatta (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala, 2014, 3).

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona teoriaosuudessa käytetään aiheesta aiemmin tehtyjä tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Näiden avulla yhdessä haastatteluiden kanssa pyritään tekemään päätelmiä taloushallinnon ulkoistamisen riskienhallinnasta. Empiirinen osuus toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on siis teorialähtöinen empiirinen tutkimus. Teorialla on suuri merkitys laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18-19), ja siksi tässäkin tutkielmassa pyritään rakentamaan tutkimuskokonaisuudesta vahva teoriapohja tutkielmalle. Empiirinen tutkimus toteutetaan käyttämällä aineistona yritysten puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimuksessa haastatellaan ulkoistajia ja palveluntarjoajia, lisäksi kolmannen näkökulman tuo vakuutusyhtiön haastattelu. Vakuutusyhtiön haastattelulla pyritään tuomaan tutkimukseen kolmas ja puolueettomampi näkökulma, jota ei aiemmissa tutkimuksissa ole otettu huomioon. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena saada tilastollista yleistettävyyttä, vaan ymmärrys toiminnalle, kuvaus ilmiöstä ja teoreettisesti mielekäs selitys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2007, 157). Siksi tässäkin tutkielmassa pyritään haastattelemaan ilmiöstä paljon kokemusta omaavia ja syventymään pienen joukon analyysiin laajan otannan sijasta.

1.5 Tutkimuksen rakenne



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kaksiosaisesta teoriaviitekehystä, empiirisestä tutkimuksesta ja yhteenvedosta sekä johtopäätöksistä (Kuvio 2.). Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset, teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet sekä tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto. Toisessa luvussa kartoitetaan taloushallinnon roolia, ulkoistamisen lähtökohtia ja ulkoistusprosessin kulkua ja vaiheita. Kolmannessa luvussa syvennytään riskeihin ja riskienhallintaan ulkoistusprosessissa. Aluksi selvitetään yleisesti riskin käsite ja riskienhallinta, jonka jälkeen tuodaan esille kirjallisuudessa havaittuja riskejä liittyen ulkoistamiseen. Tämän jälkeen käydään läpi tunnetuimpia riskienhallinta standardeja, tutkimuksen laajuuden rajaamiseksi käydään läpi vain käsiteltyjen standardien perustiedot. Neljännessä luvussa esitellään empiirinen aineisto ja sen analyysit. Luvussa käydään aluksi läpi tutkimusmenetelmä ja haastatteluprosessin toteutus, jonka jälkeen siirrytään haastateltuihin yrityksiin ja tutkimusaineistoon. Aineiston esittelyn jälkeen käydään läpi haastattelujen tulokset teoriaosion ja tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Viides luku käsittelee yhteenvedon ja johtopäätökset tutkimuksesta, lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 TALOUSHALLINON ULKOISTAMINEN

2.1 Taloushallinnon rooli yrityksessä ja ulkoistamisessa sekä kansainväliset ulkoistamisen trendit

Yritys ja sen sidosryhmät tarvitsevat päätöksenteon tueksi riittäviä tietoja yrityksen taloudellisesta tilasta. Taloushallinnon perustehtävänä on tuottaa tietoa laskelmien ja raporttien avulla yrityksen taloudesta johdolle sekä sidosryhmille. Taloushallinnon tuottamaa tietoa tarvitsevat päätöksenteossa erityisesti yrityksen johto, sijoittajat, alihankkijat, rahoittajat ja verottaja. Taloushallinto voidaan jakaa sidosryhmien mukaan ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Taloushallinnon yleisen laskentatoimen tuottamiin raportteihin kuuluvat muun muassa tilinpäätöksen laadinta, kirjanpidolliset raportit ja veroilmoitukset. Sisäisen laskennan eli johdon laskentatoimen tuottamat raportit ovat esimerkiksi budjetteja, katetuottolaskentaa ja investointilaskelmia. (Hirvonen & Nikula 2008, 3-5; Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 11; Lahti & Salminen 2008, 14) Worster, Weirich ja Andera (2016, 67-73) näkevät lisäksi taloushallinnon jatkuviksi tehtäviksi kehittää laskentatyökaluja ja järjestelmiä, jotta saadut tiedot tarkentuisivat ja niistä saataisiin mahdollisimman helposti hyödynnettävissä oleva kuva yrityksen taloudellisesta prosessista. Worsterin, Weirichin ja Anderan (2016, 67-73) mukaan taloushallinnon avulla tuotettu lisäarvo voi näkyä esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisenä kustannuslaskennan ja tuotteiden kannattavamman hinnoittelun toteutuksen avulla.

Taloushallinnon voidaan ajatella olevan yrityksen toiminnassa strategisessa mielessä laaja tukitoiminto tai tukiprosessi, jolla seurataan yrityksen taloudellista toimintaa (Lahti & Salminen 2008, 14). Taloushallintoa ei siis aina katsota kuuluvan yrityksen liiketoiminnan ydintoimintaan ja siksi se on potentiaalinen ulkoistamisen kohde yrityksissä. Taloushallinnon toimintoja voidaan ulkoistaa esimerkiksi tilitoimistoille, jotka tarjoavat liiketoimintanaan taloushallinnon palveluja asiakkailleen. Tässä tutkimuksessa

taloushallintoon katsotaan kuuluvan myös palkkahallinto ja henkilöstöhallinto, joiden tuottaminen kuuluu myös monien tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin.

Taloushallinnon toimintoja voidaan ulkoistaa monella eri tavalla. Yrityksen on siksi erittäin tärkeää tietää mitä ulkoistamisella tavoittelee ja mitä ratkaisuja palveluntarjoajilla on antaa. Kaikki ratkaisut eivät välttämättä toimi jokaisella yrityksellä ja siksi pitää osata etsiä juuri omaan liiketoimintaan, strategiaan ja liiketoimintaympäristöön oikeat ratkaisut. Ulkoistamisella haetaan myös kustannustehokkuutta ja mitä enemmän ulkoistetaan, sitä enemmän hyödytään palveluntarjoajan skaalaeduista. Tästä seuraa yrityksen sisälle jäävien taloushallinnon resurssien kohdistuminen strategian ja liiketoiminnan suunnittelun tukemiseen sekä lisäarvon syntymiseen. Yritys voi ulkoistaa koko taloushallinnon tai vain osan toiminnoista ja niiden osista tai esimerkiksi vain taloushallinnon ohjelmistot ja järjestelmät. (Kiiskinen et al. 2002, 107-112)

Suomessa taloushallinnon ulkoistamisen tutkimus ja selvitykset alan trendeistä varsinkin keskisuurten yritysten osalta ovat olleet vähäisiä. BDO Oy ja Suomen Taloushallintoliitto ry kuitenkin toteuttivat 2015 tutkimuksen keskisuurten suomalaisten yritysten taloushallinnon ulkoistamisen tilanteesta, johon osallistui 120 yrityksen talousjohtajaa. Tutkimuksessa nousi esille keskisuurten yritysten maltillisuus ulkoistukseen, taloushallinnon prosesseja oli tutkimukseen osallistuneista ulkoistanut vain 47%. Pienistä kirjanpitovelvollisista taloushallintoliitto on arvioinut ulkoistuspalveluja käyttävän vastaavasti jopa 90%. Yleisimmät ulkoistettavat taloushallinnon toiminnot ovat BDO Oy:n ja Suomen Taloushallintoliitto ry:n tutkimuksen mukaan keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto, lakisääteinen kirjanpito, ostoreskontra, ostolaskujen käsittely ja kierrätys- sekä hyväksymisjärjestelmä. Nämä taloushallinnon perustoiminnot palkkahallinnon ja kirjanpidon osalta oli palveluita käyttäneistä ulkoistanut 70% ja ostoreskontran toiminnoista puolet. Myös maksatuksen hoitaminen, myyntireskontra sekä sisäisen laskennan- ja johdon raportointi kuuluivat pienemällä osuudella käytettyihin ulkoistuspalveluihin. Tutkimuksen mukaan suomalaisilla yrityksillä kaikista suosituinta on yksittäisten toimintojen kokonaan ulkoistaminen, sillä osittain ulkoistettaessa osaamista joudutaan jättämään yrityksen sisälle niin paljon, ettei ulkoistamaan lähteminen kannata.

(BDO Oy & Suomen Taloushallintoliitto ry 2015, 1-11). Palveluntarjoajat kertovatkin kustannussäästöjen kasvamisesta transaktioiden lisääntyessä sekä tarjoavat esimerkiksi hybridi-malleja osaulkoistukseen (OpusCapita Oy, 2016). Lisäksi esille nousee myös palveluita yritysverotuksessa, varastohallinnassa, budjetti-, ennuste-, kassavirta- ja rahoituslaskelmissa, sähköisentaloushallinnon- ja automaattisen taloushallinnonohjelmistoissa, perintä- ja lakipalveluissa sekä konsultointipalveluissa (OpusCapita Oy, 2016; Visma Services Oy, 2016; Talenom Oyj, 2016; Accountor Oy, 2016; Administer Oy, 2016a; Administer Oy, 2016b).

Krellin (2007, 38-40) mukaan taloushallinnon ulkoistamispalvelujen markkinat ovat kasvaneet tasaisesti vuosina 2000-2005 ja vuosien 2005-2007 välillä kasvua oli jopa 45%. Kansainvälisesti taloushallinnon ulkoistaminen on siis ollut trendinä kasvava. Krell (2007, 38-40) tuo esille myös IDC:n eli Interactive Data Corpin tekemän tutkimuksen koskien USA:n sekä maailman taloushallinnon ulkoistusmarkkinoita, jonka mukaan vuonna 2008 taloushallinnon ulkoistuspalveluprosessien markkinat ylittävät 47,6 miljardin dollarin rajan (Bingham 2007, 1-25). Fersht, Walker ja Dubiel (2013, 4-5) HFS research:n ja KPMG:n yhteistutkimuksen mukaan taloushallinnon ulkoistamisprosessien (F&A BPO ja HR BPO) osuus liiketoimintaprosessien -ja IT-palveluiden kokonaisulkoistusmarkkinoista on noin 7%. Lisäksi he arvioivat taloushallinnon maailmanlaajuisten ulkoistusmarkkinoiden (F&A BPO) vuosittaiseksi keskimääräiseksi kasvuksi 8% vuodesta 2013 vuoteen 2017 asti. Fahyn (2007, 49) mukaan suuret kansainväliset toimijat, kuten esimerkiksi Unilever, Cadbury, Schweppes, Lindt, NAB ja GSK ovat aloittaneet taloushallinnon offshore-projekteja, joissa tavoitteena on perinteisten rutiinitoimintojen kustannustehokkuuden parantamisen lisäksi päästä käsiksi korkeasti koulutettuihin osaajiin sekä saada kattavampaa ja luonteeltaan yhteistoiminnallisempaa palvelua.

Bhatnagar, Ranjan ja Sinha (2015, 1-67) puolestaan arvioivat vuoden 2014 tilannetta ja havaitsivat markkinoiden kasvuvauhdissa hidastumista ja hintakilpailun kovenemista. He arvioivat markkinoiden olevan saavuttamassa maturiteetin lähivuosina ja uuden kasvun tulevan kasvavilta markkinoilta, lisäksi tutkimuksessa havaittiin kasvua tulevan myös pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Palvelujen ja järjestelmien kehittyessä myös

keskisuuret yritykset voivat päästä tilanteeseen, jossa ulkoistaminen voidaan toteuttaa kannattavasti. Bhatnagar, Ranjan ja Sinha (2015, 1-67) mukaan yritykset tavoittelevat tulevaisuudessa lisäarvoa ulkoistamisella etenkin uuden teknologian toivossa sekä palveluntarjoajien analyttisiä valmiuksia sekä prosessiosaamista.

2.2 Ulkoistaminen ja Make or Buy - päätöksenteko

Ulkoistamisen suosion kasvu globaalisti, riippumatta yritysten toimialasta tai koosta on saanut taloustieteilijät tutkimaan ilmiötä lukuisista eri näkökulmista ja ulkoistusta on pyritty selittämään monilla eri teorioilla. Ulkoistaminen on monimutkainen ilmiö johon vaikuttaa niin yrityksen sisäiset omat tekijät ja kuin myös ulkoiset tekijät. Ulkoistamisen kannattavuuteen liittyvät tekijät ovat lisäksi jatkuvassa muutoksessa mikä aiheuttaa prosessin suunnitteluun ja johtamiseen monia haasteita. (Gottschalk & Solli-Sæther 2005; McIvor, 2005)

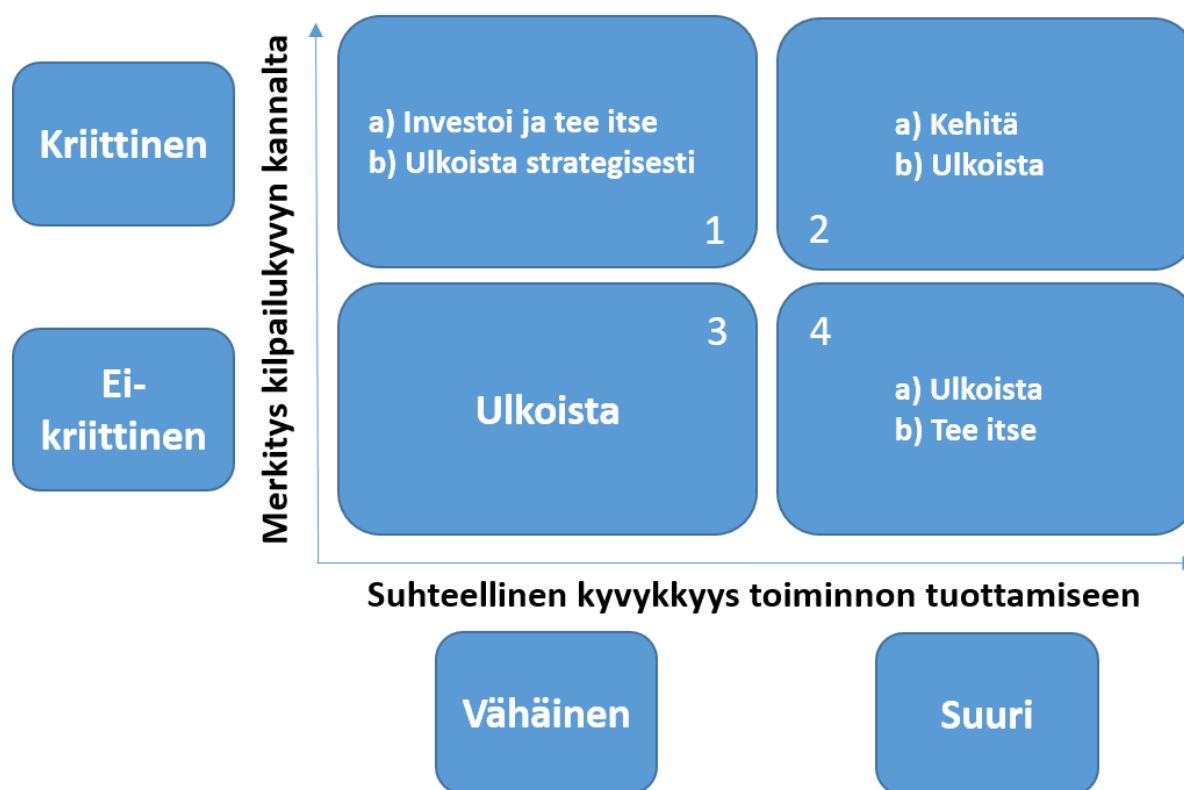
Ulkoistamisessa on kyse yrityksen toimintojen siirtämisestä ulkopuolisen tuotettavaksi. Aiemmin yrityksen sisäisesti tuottamat toiminnot, kuten taloushallinnon toiminnot siirretään alihankkijalle (Kiiha 2002, 1-3). Syntyy sopimussuhde, jossa asiakasyritys eli ulkoistaja ostaa palveluita tai tuotteita yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (Pajarinen 2001, 6). Suomen lainsäädännössä ei ole tarkkaa määritelmää alihankinnalle tai ulkoistamiselle, mutta se voidaan katsoa esimerkiksi alihankinnan lajiksi, jolle tyypillistä on oman sisäisen toiminnan lopettaminen ja sen siirtäminen ulkoisen yrityksen tuotettavaksi sopimussuhteella (Kajava & Jurvelin 1996, 6; Fiebig 1996, 123-133; Kiiha 2002, 3).

Ulkoistamiseen käytettyjen ja sitoutuneiden varojen määrä on ollut voimakkaassa kasvussa yrityksissä. Ulkoistamisen suosio on kasvanut ja sen voidaan katsoa olevan yksi tämän aikakauden käytetyimmistä strategisista toimista muuttaa ydinliiketoiminnan ulkopuolista liiketoimintaa tehokkaammaksi. Hyvin johdetulla sekä suunnitellulla ulkoistuksella voidaan saada merkittäviä kilpailuetuja riippumatta yrityksen toimialasta. (Willcocks 2010, 62-65). Johdon tulee kuitenkin suunnitella ulkoistusprosessi

äärimmäisen tarkoin ja olla hyvin sitoutunut ulkoistusprosessiin, sillä epäonnistunut ulkoistus voi tarkoittaa suuriakin rahallisia menetyksiä ja vaikuttaa yrityksen arvoon (Jain & Natarajan 2011, 294-295). Chapman (1997, 26) listaa hyötyjä, joihin taloushallinnon ulkoistamisella voidaan pyrkiä, hän jakaa niitä taktisiin ja strategisiin. Taktisia hyötyjä ovat vaikean toiminnon kontrolliin saaminen, puuttuvien sisäisten resurssien korvaaminen, kulujen vähentäminen, kiinteidenkulujen vapauttaminen muuttuviksi (Chapman 1997, 26). Strategisia syitä voi Chapmanin (1997, 26) mukaan olla riskien jakaminen ulkoistajan kesken, resurssien vapauttaminen muihin toimintoihin, pääsy käsiksi ison toimijan skaalaetuihin ja yrityksen fokuksen parantaminen.

Yritykset kohtaavat usein rajallisten resurssien vuoksi kysymyksen pitäisikö toiminto, tuote tai palvelu tehdä itse yrityksen omin voimin vai ostaa ja ulkoistaa suoritettavaksi yrityksen ulkopuolella. Make or buy-ongelmaa eli pitäisikö tehdä itse vai ulkoistaa on tutkittu pitkään ja lähestymistä pelkkien kustannusten näkökulmasta on pidetty yhtenä tutkimusten heikkoutena. Tutkimus on kuitenkin kehittynyt suuntaan, jossa pyritään näkemään sekä etsimään myös muita syitä päätöksenteolle kuin puhtaat rahalliset kulut ja kehittämään laajempi kehys make or buy- ongelman ratkaisuksi. (Cánez, Platts & Probert 2000, 1313-1314). Moses ja Åhlström (2008, 230-231) painottavat aikaisempien tutkimusten synnyttämien mallien hyödyllisyyttä yritysten päätöksenteossa. He näkevät mallien jakautuneen kahteen osaan sisältöä tai prosessia korostaviin tyypeihin. Sisältöä painottavat mallit, kuten resurssiperusteinen ja transaktiokustannusteoria ottavat päätöksentekotilanteessa huomioon sisäiset ja ulkoiset ympäristöntekijät, jotka vaikuttavat päätökseen. Prosessi painotteiset taas prosessin kulun ja sen vaiheet, joiden onnistunut valinta ja toteuttaminen johtavat oikeaan päätökseen. Moses ja Åhlström (2008, 230-231) pitävät kuitenkin sisältö ja prosessi perusteisia malleja usein hyvin staattisina, jotka eivät vastaa yritysten tarpeisiin jatkuvasti muokkautuvassa dynaamisessa yritys kentässä. Mosesin ja Åhlströmin (2008, 230-231) mukaan esimerkiksi transaktiokustannusteoriaa voidaan pitää hyvänä suunnannäyttäjänä, mutta näkevät sen ongelmalliseksi teorian sivuuttaessa kilpailijoiden ja ympäristön muutoksien huomioinnin jatkuvana prosessina.

Make or Buy- päätöksentekoa voidaan tarkastella päätöksentekomatriisin avulla, jossa pystyakselilla tarkastellaan toiminnon tärkeyttä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Mitä tärkeämpi sekä kriittisempi merkitys toiminnolla yritykselle on, sitä ylemmäs se nelikentässä nousee ja vastaavasti ei-kriittiset toiminnot puolestaan sijoittuvat alas pystyakselilla (Kuvio 3.). Vaaka-akselilla tarkastellaan yrityksen kyvykkyyttä toiminnon tuottamiseen. Mitä enemmän yrityksellä on kyvykkyyttä tuottaa tarkasteltu toiminto, sitä enemmän oikealle se sijoitetaan vaaka-akselilla. (Mclvor 2008, 24-34). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 25) kuvaavat matriisin perusolettamuksiksi yrityksen pienemmän taipumuksen toiminnon ulkoistamiseen, jos se lukeutuu yrityksen ydinosaan tai perustehtäviin.



Kuvio 3. Make or Buy-päätöksentekomatriisi (mukaillen Mclvor 2008, 24-34; Mclvor 2005, 326)

Ensimmäisessä neliössä toiminto on kilpailukyyn kannalta kriittinen ja toiminnon suorittamiseen on tarjolla yritystä itseään kyvykkäämpiä toiminnon tarjoajia. Lähtökohtana on selvittää, miten toiminto saataisiin suoritettua tehokkaammin yrityksen kannalta. Tässä tapauksessa yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa, joko investoida toiminnon suorittamiseen ja

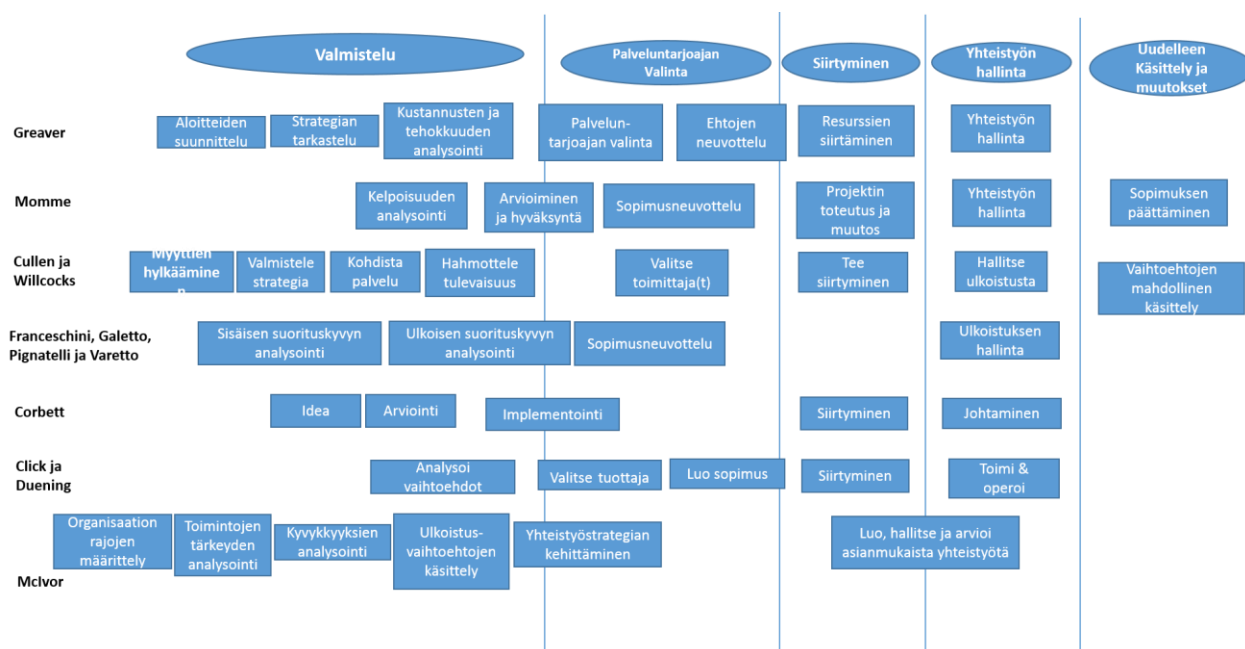
tehdä toiminto yrityksen sisäisesti tai ulkoistaa toiminto strategisesti. Investointi toiminnon suorittamiseen kannattaa, jos se tehostaa merkittävästi yrityksen prosesseja tai mahdollistaa esimerkiksi kasvun tulevaisuudessa. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 22-23). Ulkoistaminen on parempi vaihtoehto, jos yrityksen lähtötason kyvykkyudet ovat niin alhaiset, ettei investoinneilla päästäisi kohtalaisilla kustannuksilla samalle tasolle kuin kilpailijat ja ulkoistuspalveluntarjoajat (Kiiskinen et al. 2002, 25-26). Yrityksen sisäiset prosessit voivat olla niin monimutkaisia ja päällekkäisiä, että ulkoistaminen ei onnistu kannattavasti, lisäksi ulkoistajan voidaan pelätä käyttäytyvän opportunistisesti, jolloin päätetään pitää toiminto silti sisäisenä (Mclvor 2008, 28-29). Toisessa neliössä toiminto on yrityksen kannalta kriittinen ja yritys omaa enemmän kyvykkyyttä toiminnon tuottamiseen sisäisesti verrattuna ulkoisiin palveluntarjoajiin. Tilanteessa jossa sijoitutaan toiseen neliöön vaihtoehtoiksi jää usein toiminnon tuottaminen sekä kehittäminen sisäisesti sen kriittisyyden vuoksi (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 22-23). Skenaariossa on hyvin yleistä tuottaa toiminto yrityksen sisäisesti, mutta tilanteissa joissa yhteistyöstä ulkopuolisen kanssa voidaan katsoa saatavan lisäetuja myös ulkoistus voi olla vaihtoehto (Mclvor 2008, 29-30).

Kolmannessa neliössä toiminnon ulkoistaminen on kaikista kannattavinta ja todennäköisintä. Yrityksen kyvykkyys toiminnon tuottamiseen on vähäinen eikä toiminto ole yrityksen kilpailukyvykannalta kriittinen. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 22-23). Toiminto voi sisältää esimerkiksi paljon aikaa vieviä rutiinitoimintoja, jotka eivät ole kilpailukyvykannalta kriittisiä, tässä tapauksessa yrityksen resursseja pystytään helpoiten vapauttamaan ydintoimintojen suorittamiseen ulkoistamalla kyseinen toiminto (Kiiskinen et al. 2002, 25-26). Neljännessä neliössä toiminto ei myöskään ole kriittinen kilpailukyvykannalta, mutta yrityksellä on kuitenkin suhteellisesti enemmän kyvykkyyttä toiminnon tuottamiseen kuin mahdollisilla ulkoisilla palveluntarjoajilla (Kiiskinen et al. 2002, 26). Neljännessä skenaariossa yritys voi jatkaa toiminnon suorittamista sisäisesti tai ulkoistaa sen yhteistyössä ulkoistuspalvelun tarjoajan kanssa (Mclvor 2008, 31-34). Ideaalisessa tapauksessa toiminto siis ulkoistetaan rutiinitoimintojen osalta ja siihen sitoutuneet resurssit saadaan kilpailukyvykannalta parempaan käyttöön, mutta säilytetään riittävä osaaminen ja kontrolli ulkoistavassa yrityksessä.

Anttila et al. (2013, 22-23) pitävät nelikentän skenaarioita hyvin havainnollistavina ja hyödyllisinä ulkoistuspäätöksenteon apuvälineinä, mutta painottavat myös selvittämään muita muuttujia, jotka vaikuttavat prosessin läpivientiin ja lopullisen ulkoistuksen tulokseen. He nostavat ensimmäisenä esille yrityksen neuvotteluvoiman suhteessa ulkoisiin toimittajiin ja joutuuko yritys sen vuoksi ottamaan suoritteiden annettuna markkinoilta ilman merkittävää vaikutusvaltaa sen sisältöön. Ulkoistuspäätöstä tehdessä tulisi kartoittaa kuinka tärkeä asiakas yritys on ulkoiselle toimittajalle. Lisäksi tulisi selvittää ulkoistupalvelun toimittajan toimitusvarmuutta ja mitä esimerkiksi toimituksen myöhästyminen tai epäonnistuminen merkitsisi. Yrityksen tulisi siis selvittää voidaanko koko toiminto ulkoistaa täysin vai vain osittain ja tulisiko se hankkia esimerkiksi useammilta toimittajilta yhteistyönä. Lisäksi olisi selvitettävä mahdollisimman tarkasti kustannusten määrä ja skenaariot, joissa palvelun toimittaja muuttaisi maksuja. (Anttila et al. 2013, 23). McIvor (2008, 31-34) pitää ulkoistamisen onnistumisen kannalta tärkeänä lisäksi oikean tyyppisen sopimuksen solmimista. McIvor (2008, 31-34) pitää tärkeänä mahdollisimman kattavan sopimuksen tekemistä tilanteissa, jotka vaativat yhteistyötä ja ovat luonteeltaan pitkä kestoisia. Sen sijaan tilanteissa, joissa palveluntarjoajia on markkinoilla useita ja opportunistiseen käyttäytymiseen on matalampi kynnys, kannattaa sopimuksesta tehdä kevyt, jotta alihankkijan vaihtaminen ei käy sopimuksen vuoksi liian vaikeaksi (McIvor 2008, 31-34).

2.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Yritysten ulkoistamisen tarpeet, toimivat ulkoistamisratkaisut ja prosessien eteneminen ovat hyvin yrityskohtaisia. Ulkoistamisprosessille ja kululle on kuitenkin onnistuttu esittämään sitä kuvaavia teorioita ja kehyksiä. Perunović ja Pedersen (2007, 3-5) ovat kartoittaneet ulkoistamisprosessille tyypillisiä vaihteita ja kulkua. He tarkastelevat ulkoistamisprosessia selittäviä teorioita ja hahmottelevat prosessille kehystä, joka mukailee tunnistettuja ulkoistamisen vaihteita: valmistelua, palveluntarjoajan valintaa, siirtymistä, yhteistyön hallintaa ja uudelleen käsittely vaihetta (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Mukaillen Perunović & Pedersen 2007, 3)

Ulkoistamisprosessin alkuvaiheeksi voidaan tunnistaa valmistelu, jolle tyypillistä on omien sekä palveluntarjoajien resurssien tarkastelu. Tavoitteena on tunnistaa yrityksen tarve ulkoistamiselle ja mitkä toiminnot kannattaa tuottaa itse. Valmisteluvaiheessa suunnitellaan ulkoistamisstrategia, yhteistyön muodot, tehtävien sopimuksien pituuksia ja luonnetta hahmotellaan. Palveluntarjoajan valintavaiheessa tehdään kilpailutuksia tarjoajien välillä, valitaan sopivin palveluntarjoaja, käydään sopimusneuvottelut ja viimeistellään sopimus valitun palveluntarjoajan kanssa. Siirtymävaiheessa korostuu syvemmän yhteyden muodostus sekä tiedonvaihdon, työntekijöiden ja järjestelmien siirtyminen yritysten välillä. Yhteistyövaiheessa ulkoistava yritys pääsee keskittymään omiin ydintoimintoihin ja ulkoistettu toiminto on siirrettynä alihankkijalle. Yhteistyösuhteen hallintavaiheessa yritys pyrkii tarkkailemaan ja arvioimaan yhteistoimintaa palveluntarjoajan kanssa sekä kehittää ja ratkaisee toiminnan mahdollisia epäkohtia. Uudelleenkäsittely vaiheessa voidaan päätyä vaihtamaan ulkoistamispalvelun tarjoajaa mahdollisen epäkohdan ollessa merkittävä ja sen estäessä kannattavan yhteistoiminnan. Jos päädytään vaihtamaan toimittajaa alkaa ulkoistamisprosessi alusta sen hetkisen tilanteen analyysillä. (Perunović & Pedersen 2007, 3-5)

3 RISKIENHALLINTA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISPROSESSISSA

3.1 Riski-käsite ja riskienhallinta

Riski ja hallittu riskin ottaminen kuuluvat oleellisesti yritystoimintaan ja voiton tavoitteluun. Yritysten projektien eteneminen ja lopputulokset ovat harvoin täysin ennalta suunniteltujen kaltaisia ja siksi projektien eri toteutusvaihtoehtoihin tulee perehtyä (Lehtonen, 2004, 241-243). Riskienhallinnassa ei voida kuitenkaan ottaa aina huomioon kaikkia yritykseen vaikuttavia tekijöitä ja siksi hallintatoimintojen mitoituksessa tulee ottaa riskien suuruus huomioon ja suhteuttaa toimet sen mukaan.

Yrityksen siirtäessä vastuun toimintojen suorittamisesta palveluntarjoajalle syntyy väistämättä aina monenlaisia riskejä. Ulkoistamisprosessin alussa ja jatkuvassa toiminnassa, ongelmia ja riskejä, joita havaitaan ovat esimerkiksi ammattitaidon häviäminen ulkoistajalta, piilokustannusten syntyminen, kontrollin väheneminen, yksityisyyden ja turvallisuuden huonontuminen sekä työntekijöiden muutosvastarinta ja moraalikato. (Antonucci, Lordi & Trucker, 1998, 26-30; Sledgianowski, Tafti & Kierstead, 2008, 421-436). Menestyäkseen ulkoistamisessa yrityksen on pystyttävä tunnistamaan siihen liittyvät riskit ja tutkia niiden realisoitumisen todennäköisyyttä sekä vaikutuksia ja luoda niille hallintasuunnitelma.

Riski käsitteenä ymmärretään yleisesti negatiivisen seurauksen tai haitallisen asian tapahtumisen uhkana tai vaarana, kun tavoitellaan jotain haluttua lopputulosta. Riski sanan synonyymeinä tai vastineina voidaan pitää vahingonvaaraa, vahingonuhkaa ja tappionuhkaa. Riskiin liittyy siis oleellisesti mahdollisuus vaarasta, vahingosta, epämiellyttävästä tai haitallisesta tapahtumasta. Siihen millaisena ja miten riskin koemme, voidaan ajatella vaikuttavan kolme osaa, jotka ovat riskiin liittyvä epävarmuus, odotukset ja riskin laajuus sekä vakavuus. Epävarmuutta voidaan pitää riskin perustana, sillä ilman epävarmuutta ei tapahtumaa juurikaan voida pitää riskinä. Epävarmuuden astetta määriteltäessä voidaan puhua riskin toteutumisen todennäköisyydestä. Odotukset

kuvaavat riskin ottajan mielikuvaa riskin varmuudesta ja lopputuloksesta, mitä isommat odotukset ovat selviämässä ilman riskin toteutumista, sitä epämiellyttävämpänä riskin toteutuminen koetaan. Mitä enemmän riskin vuoksi voidaan menettää panoksia sitä merkityksellisemmältä, laajalta ja vakavalta tapahtumaa pidetään. Riski voidaan ajatella myös matemaattisesti yhtälönä, $\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin vakavuus}$. Riskin todennäköisyyttä on kuitenkin vaikea ennustaa matemaattisesti esimerkiksi todennäköisyysjakauman avulla, jos riski ei ole yleinen vaan luonteeltaan yllättävä tai muuten harvinaislaatuinen. (Juvonen et al. 2014, 8-9). Erola ja Louto (2000, 23-24) määrittelevät riskiä mahdollisuutena menettää jotain äkillisen tapahtuman johdosta, mihin liittyy sattumanvaraisuus ja satunnaisuus, jota voidaan mitata todennäköisyydellä. Heidän mukaan riskinotolla ja todennäköisyydellä on vahva yhteys ja painottavat, että voiton subjektiivinen odotusarvo on yleensä riskiä suurempi. Erola ja Luoto (2000, 23-24) tuovat myös esille riskin oleellisuuden yritystoiminnassa, pääomaa sijoitetaan yritykseen ja sen vastineeksi odotetaan korvausta voittona, minkä riskinä on tuoton tai jopa koko pääoman menettäminen. Suominen (2003, 7-11) kirjoittaa riskien olevan aina kiinteä osa yritystoimintaa ja menestyväkään yritys ei voi olla ottamatta huomioon riskejä. Suominen (2003, 7-11) listaa lukuisia tyypillisiä yritystoiminnan riskejä, jotka ovat havaittavissa myös ulkoistamisessa. Näitä ovat esimerkiksi koulutetun henkilöstön poistuminen, liiallinen alihankkijan pysyvyyteen luottaminen, mahdollinen vilpillinen toiminta ja tietotekniikan riskit, kuten tietovuodot, kokemattomuus ohjelmistoista ja niiden monimutkaisuus (Suominen 2003, 7-11).

Riskienhallinta tarkoittaa sitä prosessia ja järjestelmää, jolla yritystä uhkaavia vaaroja ja riskejä ehkäistään. Riskienhallinnalla pyritään lisäksi minimoimaan ne menetykset, jotka riskit toteutuessaan aiheuttavat. Riskienhallinta voidaan ajatella laajana tai suppeana, riippuen siitä otetaanko riskienhallinnassa huomioon vain vahinkoriskit. Vahinkoriskien hallinta perustuu vakuuttamiseen ja sen voidaan katsoa edustavan riskienhallinnan vanhempaa perinnettä verrattuna modernimpaan laajaan riskienhallintaan, jossa otetaan huomioon koko yrityksen riskikenttä. (Suominen 2003, 27). Tässä tutkimuksessa pelkkien vahinkoriskien tarkastelun ei voida olettaa riittävän taloushallinnon ulkoistamisen luonteen vuoksi. Riskienhallintaa käsitetään laajana, mutta tarkastellaan silti vain taloushallinnon

ulkoistamisen kannalta oleellisia riskejä sekä niiden hallintakeinoja. Erolan ja Loudon (2002, 15-21) mukaan perinteiselle riskienhallinnalle tyypillisenä voidaan pitää yrityksen välittömän vaikutuspiirin suojaamista toiminnoittain esimerkiksi vakuutuksin. Uudelle modernille riskienhallinnalle he katsovat kuuluvan kehittävän ja aktiivisen roolin. Erola ja Louto (2002, 15-21) kuvaavat riskienhallinnan muuttuneen koko yrityksen kattavan prosessin suuntaan, jossa otetaan aktiivisesti selvää sekä analysoidaan yritykseen vaikuttavia tekijöitä ja vaikutetaan niihin. Juvonen et al. (2014, 15-17) painottavat riskienhallinnan integroimista kokonaisvaltaisesti osaksi yrityksen strategiaa ja johtamisjärjestelmää, jotta sen avulla pystytään tunnistamaan ja vaikuttamaan niin ulkoisiin toimintaympäristön kuin myös yrityksen sisäisiin riskeihin kaikilla yrityksen tasoilla. Lehtonen (2004, 241) kuvaa riskienhallinnan koostuvan kolmesta peräkkäisestä osasta riskien tunnistamisesta, riskien arvioimisesta sekä toimenpiteiden suunnittelusta ja toimeenpanosta. Lehtonen (2004, 241-242) painottaa lisäksi, että näitä vaiheita toistetaan jatkuvasti projektin edetessä, käytännössä vaiheet käydään kuitenkin läpi vain tärkeissä päätöksentekopisteissä, kuten ennen tarjouksentekoa tai lopullisen sopimuksen allekirjoituksen yhteydessä.

3.2 Riskien luokittelu, riskilajit ja ulkoistamisessa havaittavat riskit

Riskejä voidaan luokitella ja lajitella sen mukaan mihin ne vaikuttavat sekä minkä luonteisia ne ovat. Riskien luokittelulla on niiden hallintaa ja tunnistamista helpottava vaikutus. Kaikkia riskejä ei pystytä kategorisoimaan yksiselitteisesti, sillä monet riskit ovat monivaikuttaisia ja ne voidaan katsoa kuuluvan useampaan riskilajiin tai ryhmään. (PK-RH, 2009). Pk-yritysten riskikenttä on hyvin laaja ja pelkästään ulkoistamisessakin voidaan havaita esimerkiksi liikeriskejä, henkilöriskejä, sopimus- ja vastuuriskejä, tietoriskejä, keskeytysriskejä ja rikoriskejä, mutta jo yksinkertaisilla työvälineillä riskien tunnistaminen ja hallinta yrityksen omasta näkökulmasta parantuu sekä riskeihin vaikuttaminen mahdollistuu (SRHY, 2016a).

Erola ja Louto (2000, 24-29) ryhmittelevät riskejä sen mukaan muodostuvatko ne yrityksen ulkopuolella vai yrityksen sisällä, ovatko riskit tietoisesti otettuja vai

tiedostamattomia, riskin vaikutuksen välillisyyden ja välittömyyden mukaan, vaikutusten vakavuuden, toteutumisen todennäköisyyden ja riskin kohteen mukaan, kuten pääomariskit ja markkinariskit. Riskienhallinnan kannalta yritykselle helpointa on vaikuttaa yrityksen sisäisiin riskeihin, jotka ovat tiedostettuja sekä niiden vaikuttavuus on välitöntä ja tapahtuman todennäköisyys on arvioitavissa ennalta. Monet riskit syntyvät yrityksen ulkopuolella, vaikutukset ovat välillisiä ja siten vaikutusten voimakkuutta sekä todennäköisyyttä on vaikea arvioida. Näitä riskejä on kuitenkin mahdollista tunnistaa ja hahmottaa osittain, jolloin niiden toteutuessa vaikutuksia pystytään kuitenkin minimoimaan ja korjaamaan paremmin. Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2010, 70) jaottelevat riskit niiden lähteen ja tyyppin mukaan strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Lähteet vaikuttavat riskien toteutumiseen ja ne voivat olla ulkoisia tai sisäisiä sekä monen tekijän yhdistelmiä. Juvonen et al. (2014, 34) jaottelee strategiariskejä strategian laadintaan ja sen toteuttamiseen liittyvien tekijöiden perusteella, laadintaan liittyvät riskit aiheutuvat esimerkiksi taustatietojen puutteellisuudesta ja toteutukseen liittyvät riskit johtuvat organisaation huonosta tai vääränlaisesta toiminnasta. SRHY (2015b) määrittelee operatiiviset riskit johtuviksi riittämättömistä, virheellisistä tai toimimattomista sisäisistä prosesseista, järjestelmistä tai ihmisistä. Operatiiviset riskit liittyvät luonteensa vuoksi usein informaatioteknologian käyttöön, projekteihin, lainsäädännön ja määräysten noudattamiseen sekä väärinkäyttöihin, turvallisuuteen ja liiketoimintojen jatkuvuuteen, riskien toteutuminen näissä voi johtaa vastuuvollisuuteen, omaisuuden menetyksiin ja jopa yritystoiminnan keskeytymiseen tai loppumiseen (SRHY, 2015b). Yrityksen taloudelliset riskit vaikuttavat rahaprosessien toimivuuteen, vakavaraisuuteen, pääomien riittävyyteen, kannattavuuteen ja niitä voidaan käsitellä maksuvalmiusriskinä, luottoriskinä ja markkinariskinä (Uusi-Rauva, 1998, 203-206).

Kiiskinen et al. (2002, 94-95) kuvaa ulkoistamisen suurimpia riskejä ulkoistuksella saavutettavissa olevien hyötyjen kautta. Neljä suurinta hyödyn osa-alueita ovat yrityskuvan ja strategian parantaminen, markkina-aseman ja arvoketjun vahvistaminen, toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt sekä henkilöstön osaamisen kohentaminen. Näihin osa-alueisiin on tunnistettu riskinä liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta, joustamattomuus liiketoiminnan tarpeiden muuttuessa, kustannusten todellisen määrän

korkeus ja yrityksen sisäinen muutosvastarinta. Kiiskinen et al. (2002, 94-95). Myös Everaertin, Sarensin ja Rommelin (2007, 721) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten taloushallinnon toimintojen ja laskentatoimen tehtävien ulkoistamisessa voidaan havaita varovaisuutta sen vuoksi, että varotaan menettämästä yrityksen sisäisiä tietoja, taitoja ja osaamista, minkä johdosta riippuvuus palveluntarjoajasta voi muodostua liian suureksi.

Pyzik ja Mar (2012, 21-23) tuovat esille pienille ja keskisuurille yrityksille tyypillisen resurssien riittävyden haasteen, kun ulkoistamisprojektin vuoksi joudutaan irtisanomaan henkilöstöä. Projektin toimiva ja menestyksenkäs läpivienti voi vaarantua, jos yrityksestä poistuu liian aikaisin työntekijöitä ja resursseja heidän mukanaan, lisäksi muutosvastarintaa voi ilmetä niiden osalta, jotka jäävät yritykseen ja pelkäävät myös oman työpaikkansa siirtymistä (Pyzik & Mar 2012, 21-23). Sledgianowski et al. (2008, 421-436) pitävät yhtenä kriittisimpänä asiana sopivan palveluntarjoajan valintaa sen yhteensopivuuden kannalta ja painottavat eniten tietoteknisten järjestelmien, työntekijöiden osaamisen ja yrityskulttuurien kohtaamista. Jos tietotekniset järjestelmät eivät ole yhteensopivat ulkoistajan kanssa voi muutos olla ennakoitua hitaampi ja kalliimpi. Myös tilanteet, joissa palveluntarjoajan työntekijöiden koulutus tai osaaminen eivät ole ajan tasalla voivat muodostaa riskin toimintojen sujuvuudelle, muutoksien läpiviennille sekä voi vahingoittaa ulkoistajan yrityskuvaa.

Earl (1996, 26-32) on kartoittanut ulkoistamisen riskejä ja listaa monia eri tilanteita, joissa ulkoistajan on pystyttävä havaitsemaan, välttämään ja hallitsemaan riskejä. Näitä ovat:

- Ulkoistetun toiminnon heikko johtaminen
- Epävarmuus työntekijöiden osaamisesta ulkoistuksen jälkeen
- Kyky ulkoistaa oikeat toiminnot, kun ei ole selvää varmuutta liiketoiminnan tulevaisuuden kehityksestä,
- Palveluntarjoajan kyky pitää järjestelmät ja osaaminen ajan tasalla
- Palvelusopimuksen joustavuus ulkoistajan tarpeiden muuttuessa
- Piilokustannukset uudelleenjärjestelyssä ja yhteistoiminnassa
- Ulkoistetun toiminnon tulevaisuuden kehityksen havaitsemisen ja oppimisen vaikeutuminen tulevaisuudessa

- Yrityksen kyvyn heikkeneminen uusien innovaatioiden tekemiseen ja ulkoistetun toiminnon kehitykseen sekä kommunikaation ongelmat organisaatioiden välillä

Suurinta osaa ulkoistamisessa syntyvistä riskeistä voidaan hallita valitsemalla juuri omalle yritykselle sopiva palveluntarjoaja ja kiinnittämällä huomiota sopimuksen suunnitteluun. Myös ulkoistamisprosessin suunnittelu ja sen tarkka noudattaminen nousevat suureen arvoon unohtamatta ulkoistajan ja palveluntarjoajan välisen suhteen jatkuvaa kehitystä. Koska ulkoistamiselle on tyypillistä resurssien siirtyminen palveluntarjoajalle ja sitä kautta tietyn osaamisalueen vähentyminen ulkoistavassa yrityksessä, tulee jatkuvan kehityksen vuoksi säilyttää tietty määrä osaamista ja tietoa ulkoistettavasta toiminnosta yrityksellä itsellään. (Willcocks & Lacity 1999, 178)

3.3 Riskienhallinnan lähtökohdat, toteutus ja menetelmät

Riskienhallinnan tavoitteena on pystyä suojaamaan yrityksen omaisuutta, henkilöstöä, osaamista, tietoa sekä turvaamaan liikesuhteet. Riskien onnistunut hallinta vaatii aina monenlaisten riskienhallintamenetelmien tuntemista, yhdistelemistä ja tehokasta käyttämistä yrityksen tarpeiden mukaan. Riskejä voidaan yrittää poistaa, välttää, pienentää, jakaa, siirtää tai pitää yrityksen itsensä vastuulla. Riskienhallinnassa riskien jakaminen vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin on melko tyypillistä. Vahinkoriskeiltä on mahdollista suojautua vakuutuksin, mutta liikeriskit ovat sen sijaan harvoin vakuutuskelpoisia, mutta niihin liittyy myös oleellisesti voiton mahdollisuus. Liikeriskeiltä on suojauduttava muiden keinojen avulla. Tilannetta vaikeuttaa riskien monimutkaisuus ja seuraukset, joiden vuoksi monet riskit, kuten esimerkiksi tietovuoto on yhdistelmä vahinkoriskiä ja liikeriskiä. (Suominen 1998, 134-137). Kaikilta riskeiltä ei yrityksissä voida suojautua ja liikeriskeiltä suojautuminen pohjautuukin strategiaan ja liiketoiminnan mahdollisen tarkkaan suunnitteluun. Jauri (1997, 16) kuvaa riskienhallintaa osaksi liikkeenjohtoa, mikä ei eroa merkittävästi lähtökohdiltaan muista johtotehtävistä. Jauri (1997, 16) painottaa myös, että riskienhallinnalle voidaan luetella kaavamaisesti perustehtävät ja vaiheet, mutta pelkästään riskien mittaaminen ja riskimallin hankkiminen eivät johda toimivaan riskienhallintaan. Riskienhallintaprosessin vaiheita on pyritty

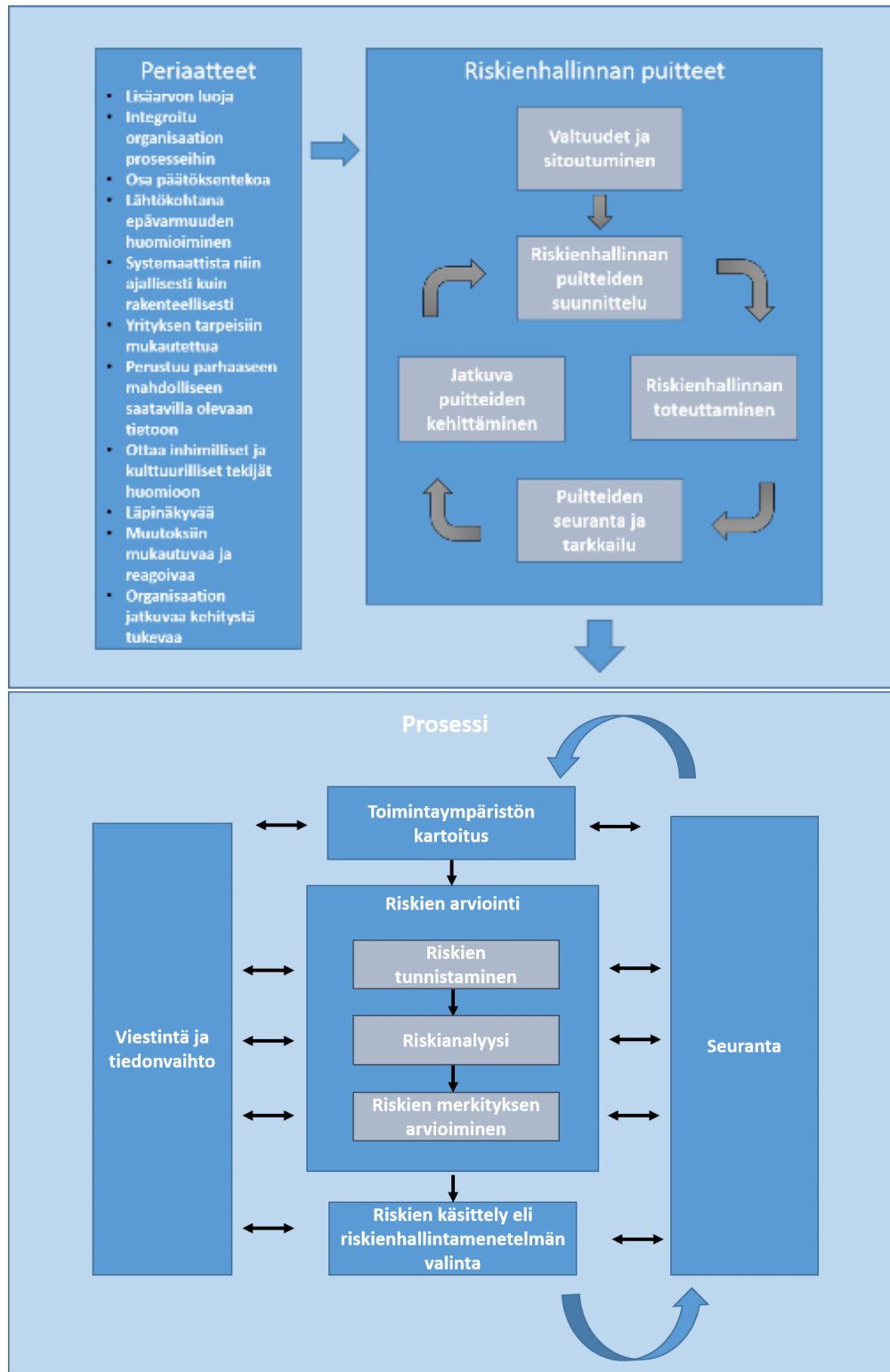
tunnistamaan alan kirjallisuudessa, Samsonin (1987, 107-122) mukaan riskienhallintaprosessin voi jakaa viiteen eri osaan, jotka ovat:

- Riskin tunnistaminen
- Tunnistetun riskin mittaaminen ja analysointi
- Riskin kontrollointi ja rahoitus
- Arviointi
- Riskikustannusten laskeminen

Suomisen (1998, 135) mukaan yritysten riskienhallinnan toteuttamistavat ja vaiheet poikkeavat kuitenkin toisistaan suuresti yritysten koon, alan ja kansainvälisyyden mukaan. Pienille ja keskisuurille yrityksille on tyypillistä riskienhallintaan käytetyn ajan ja resurssien niukkuus sekä riskien käsittely projekti- ja asiakokohtaisemmin.

Tunnettuja ja käytettyjä riskienhallinnan standardeja yrityksissä, myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, ovat ISO 31000, jonka on tuottanut ja julkaissut ISO (International Organization for Standardization) ja COSO:n (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's) Enterprise Risk Management – kehys eli COSO ERM. ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallinnan viitekehys koostuu kolmesta osasta riskienhallinnan periaatteista, riskienhallinnan mahdollistavista puitteista ja riskienhallinnan prosessista (Kuvio 5.). ISO 31000 jättää organisaatiolle itselleen runsaasti tilaa käytännön toimeenpanoon ja huomioi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan integroimisen. (Shortreed 2010, 97-99)

Riskienhallinnan periaatteet on omaksuttava yrityksessä koko organisaation tasolla. Periaatteet muodostavat pohjan riskienhallinnan puitteille, toiminnan jatkuvalla kehitykselle ja itse riskienhallinnan prosessille. ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallinta soveltuu myös pienille ja keskisuurille yrityksille taloushallinnon ulkoistamisen taustalle sen koko organisaation tason huomioinnin vuoksi ja sen hyväksikäyttö ei lisää uutta projektikohtaista toimintaa vaan on mukana koko toiminnassa.



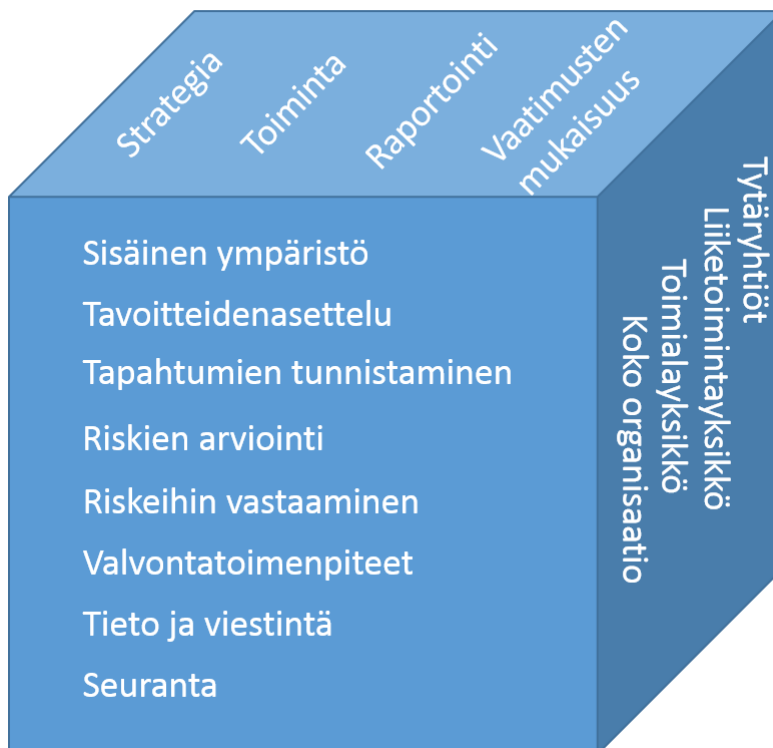
Kuvio 5. Riskienhallinnan kolmiosainen viitekehys SFS-ISO 31000 (mukailen Pietarinen 2012, 6)

Prosessi alkaa toimintaympäristön kartoituksella, jossa otetaan huomioon organisaation ulkoinen sekä sisäinen toimintaympäristö. Ympäristöstä selvitetään taloudelliset, poliittiset, lainsäädännölliset, teknologiset ja sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan ja liikesuhteisiin. Riskien arviointi rakentuu standardin mukaan kolmesta osa-alueesta tunnistamisesta, riskianalyysistä riskien merkityksen arvioimisesta. Pk-yritykset voivat käyttää riskien tunnistamiseen muun muassa kysymyssarjoja, vikapuuanalyysia. (Juvonen et al. 2014, 17-19). Flaherty ja Maki (2004, 44-55) mukaan tunnistusmenetelminä käytetyimpiä ovat tarkistuslistat, sisäinen analyysi, johdettu ryhmätyöskentely ja haastattelut, prosessikaavioanalyysit, johtotapahtumaindikaattorit ja tapahtumatiearkistot. Vuori (2010) tuo riskintunnistusmenetelmänä esille riskikartat, jotka ovat mind map – tyyliä ja soveltuvat riskialueiden ja riskitekijöiden tunnistukseen myös pk-yrityksissä (Liite 1.).

Tunnistamisen jälkeen on riskit pystyttävä analysoimaan ja arvioimaan. Niiden todennäköisyydet ja vaikutusten suuruudet mitoitetaan, jotta niille voidaan löytää riittävä riskienhallintatoimenpide. Arvioinnin jälkeen valitaan riskienhallinta menetelmä. Menetelmiä voivat yrityksellä olla riskin välttäminen, pienentäminen, jakaminen, siirtäminen tai omalla vastuulla pitäminen. ISO 31000 – standardin mukaiseen riskienhallintaan kuuluu myös jatkuva tiedon jakaminen ja kommunikointi läpi organisaation ja riskienhallintaprosessin osien. Toiminnan seuranta on myös kiinteä osa prosessia. (Juvonen et al. 2014, 19, 23-28)

COSO ERM tarkoittaa syyskuussa 2004 julkaistua kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehikkoa (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), jonka COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tuotti yhteistyössä PwC:n (PricewaterhouseCoopers) kanssa. (COSO ERM 2004, 4). COSO – malli pohjautuu sisäisen valvonnan kehittämisen näkökulmaan ja on luotu sisäisten väärinkäytösten ehkäisyyn, lisäksi sen tarkoituksena on luoda sisäiselle valvonnalle standardi, johon yritykset voivat verrata oman riskienhallinnan tasoa ja kehittää näin riskienhallintaa (COSO 2013, 1-2). COSO ERM – malli käsittelee riskienhallinnan tärkeitä

elementtejä, selventää termistöä sekä kieltä ja tuo esille ohjeita kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle sisältäen strategian integroinnin toimintaan.



Kuvio 6. COSO:n ERM-malli riskienhallintaan (mukaillen Juvonen et al. (2014, 16))

COSO ERM – malli on ISO 31000 –standardin mukaisesti myös kolmiosainen ja sisältää suurilta osin samat asiat, mutta se on kuvattu eri tavalla. COSO ERM – malli on kuvattu kuutiona, jonka kahdeksan horisontaalista riviä havainnollistaa riskienhallinnan prosessin osia, neljä vertikaalista riviä päällä strategisia tavoitteita ja sivulla neljä saraketta, riippuen yrityksen koosta, organisaation tasojen yhdistämisestä kokonaisuuteen (Kuvio 6.). (Moeller 2011, 55). Sadgrove (2010, 282) listaa COSO ERM- mallin prosessin kahdeksan tasoa ja kuvaa kuinka niiden avulla riskienhallinta saadaan osaksi organisaatiota:

- Sisäinen toimintaympäristö: Sisältää yrityksen arvot ja kulttuurin.
- Tavoitteiden asettelu: Tavoitteet tulee asettaa riskinottohalun ja kyvyn mukaan.
- Tapahumien tunnistaminen: Riskien tunnistaminen ja havaitseminen.

- Riskien arviointi: Riskit tulee analysoida ja niiden vaikutukset ja todennäköisyydet pitää selvittää.
- Riskeihin vastaaminen: Voidaan välttää, hyväksyä, vähentää tai jakaa.
- Valvontatoimenpiteet: Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen laaja ja lainsäädännön mukaan edellytetty käyttö.
- Tieto ja kommunikaatio: Kaikki merkityksellinen tieto tulee pyrkiä keräämään ja jakamaan.
- Tarkkailu ja seuranta: Riskitekijöitä tulee seurata ja niihin vastaamisen keinojen muunnella tilanteiden mukaan.

COSO:n ERM – malli kuvaa siis riskienhallinnan laajuutta ja kokonaisvaltaisuuden merkityksen huomioimista. Mallin avulla voidaan varmistaa myös strategian toimintaan liittyvien riskien hallintaa, raportoinnin riittävyyttä ja toiminnan sovittamista vaatimusten mukaisiksi. COSO ERM lähtee liikkeelle organisaation sisäisten asioiden käsittelystä ja etenee aina tytäryhtiöihin asti. (Juvonen et al. 2014, 16)

3.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan edut ja haasteet

Yrityksen käsitellessä riskienhallintaa kokonaisvaltaisena prosessina, joka on integroitu osaksi yrityksen strategiaa ja päivittäistä toimintaa hyödyt yritykselle ovat hyvin laajat. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa johdon asettamat linjaukset välittyvät työhön asti ja priorisointi riskien hallinnalle välittyy koko yritykseen. Syntyy kokonaispolitiikka yrityksen riskienhallinnalle ja työntekijätkin tarkkailevat toimintaa niin sanotusti liikkeenjohdon silmin. Tiedonkulun parantuessa yrityksen riskeistä, tieto myös uusista kehityskohteista nousee johdolle asti organisaatiossa ja päätöksenteko helpottuu tiedon lisääntyessä systemaattisesti. Riskienhallinnalla pystytään lisäksi varautumaan markkinatilanteiden muutoksiin, kartoittamaan kilpailijoiden liiketoiminnan tekijöitä sekä tunnistamaan ja hiomaan omia menestystekijöitä. (Erola & Louto 2000, 89-92). Riskienhallinnan käyttöönotolla ja suunnittelulla saadaan yrityksissä mahdollisimman moni tietoisiksi riskeistä ja tiedonkulku helpottaa toimintaa myös päivittäisessä liiketoiminnassa. Laurilan (1981, 33-34) mukaan riskienhallinnasta saatavat edut tiivistyvät turvallisuuden ja toimintavarmuuden lisääntymiseen, kun

riskienhallintamenetelmillä voidaan saada kaikki yritystoiminnan jatkuvuutta vaarantavat riskit saman kokonaisvaltaisen suunnittelun vaikutuksen alle, yritys tulee varautuneeksi kaikkiin riskeihin. Laurila (1981, 34) selventää näin tapahtuvan riskienhallinnan vähentävän sattumanvaraisuuksia, lisäävän ehkäiseviä toimenpiteitä riskeille, parantavan vastuukysymysten selville tuloa ja luovan arvioidun ja taloudellisesti optimaalisen turvajärjestelmän.

Suomisen (2003, 207) mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille on hyvin tyypillistä, ettei kaikkia riskejä tunneta tai tiedosteta ja siksi tarvetta riskienhallinnallekaan ei tiedosteta. Erolan ja Loudon (2000, 61) mukaan moni yrittäjä katsoo riskienhallinnan myös vain lisäävän byrokratiaa ja kiireiden sekä ajanpuutteen vuoksi riskeiltä ehkäisevät toimenpiteet jäävät suunnittelematta ja toteuttamatta. Juvonen (2002, 45) kirjoittaa pienten yritysten päivittäisen toiminnan keskittyvän niin paljon pelkän yrityksen perusliiketoiminnan ympärille, ettei riskienhallinnalle jää aikaa. Riskienhallinnan toteuttamisen vähille jäänti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on hyvin merkille pantavaa, sillä esimerkiksi Blanc-Alquiler ja Lagasse-Tignol (2006, 273-282) pitävät riskienhallintaa jopa yhtenä tärkeimpänä asiana yritystoiminnassa ja näkevät pienten ja keskisuurten yritysten olevan juuri niitä yrityksiä, jotka ovat kaikista herkimpiä yritysriskeille ja riskienhallinnan huonolle toteutukselle.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI RISKIENHALLINASTA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESSA

Tämä luku käsittelee empiiristä tutkimusta riskienhallinasta taloushallinnon ulkoistamisessa. Tässä luvussa käydään aluksi läpi tutkimusmenetelmä ja haastatteluprosessin toteutus, jonka jälkeen siirrytään haastateltuihin yrityksiin ja tutkimusaineistoon. Aineiston esittelyn jälkeen käydään läpi haastattelujen ja empiirisen analyysin tulokset teoriaosion ja tutkimuskysymysten järjestyksen mukaan.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisesti eli kvalitatiivisesti ja aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Tuomen ja Sarajärven (2009, 18-19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena saada tilastollista yleistettävyyttä vaan ymmärrys toiminnalle, kuvaus ilmiöstä ja teoreettisesti mielekäs selitys. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ollut muodostaa absoluuttista oikeaa vastausta tai totuutta asioista tai testata teorian tai hypoteesien paikkansa pitävyyttä. Näin siis laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti pyrittiin haastattelemaan mahdollisimman tarkasti ja syvällisesti pientä määrää tapauksia suuren otantajoukon sijasta, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kuva tutkittavien asioiden luonteesta, haastateltavien näkemyksistä, ajatuksista, asenteista ja mielipiteistä. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisesti ja kokonaisvaltaisen tiedon saamiseksi sekä todellisen elämän kuvaamisen mahdollistamiseksi käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja (Hirsjärvi et al. 2007, 157). Täysin strukturoitua lomakehaastattelua yritettiin välttää, koska aineistoa ei ollut tarkoitusta käyttää kvantitatiivisen tai tilastollisen tutkimuksen pohjana ja pienestä otantajoukosta kvantifioitu tieto ei olisi ollut mielekäästä.

4.2 Haastattelujen toteutus ja yritykset

Haastattelut tehtiin keväällä 2016, teoriaosuuden valmistumisen jälkeen, jolloin tutkijalla oli käsitys tutkimuskirjallisuuden aihetta käsittelevistä tutkimuksista ja tutkimustuloksista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelulomakkeiden avulla ja

haastateltaville esitettiin samat tai hyvin saman tyyppiset kysymykset samassa järjestyksessä (Liite 2. ja Liite 3.). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan tällainen osittain järjestetty ja puoliksi avoin haastattelu asettuu strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välille. Haastattelutavalla saatiin syvempi ja kattavampi kuva, jokaisen yrityksen tilanteesta ja näkemyksistä. Tutkimukseen osallistumista ja haastattelua pyydettiin kahdeksalta yritykseltä ja kuusi antoi haastattelun. Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja käymällä paikan päällä. Osa yrityksistä halusi osallistua anonymisti sekä pysyä tunnistamattomina tutkimuksessa ja siksi tutkimuksessa ei tuoda esille yritysten nimiä ja tulokset esitetään osittain kootusti. Haastatellut henkilöt olivat yrityksissä esimiesasemassa tai omistajina. Vakuutusyhtiöstä haastateltiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin erikoistunutta edustajaa.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea eri yritystä toimintojen ulkoistajan näkökulmasta ja kahta tilitoimistoa palveluntarjoajan näkökulmasta. Lisäksi kolmannen näkökulman saamiseksi haastateltiin tutkimuksessa myös vakuutusyhtiötä liiketoiminnan riskienhallinnasta ja liiketoiminnan vakuuttamisesta. Tutkimuksessa haastateltiin siis ulkoistajia ja palveluntarjoajia, lisäksi kolmannen näkökulman tuo vakuutusyhtiön haastattelu. Vakuutusyhtiön haastattelulla pyritään tuomaan tutkimukseen kolmas ja puolueettomampi näkökulma, jota ei aiemmissa tutkimuksissa ole otettu huomioon. Ulkoistajan näkökulmaa edustaneet yritykset olivat palvelualan mikroyritys, pieniin yrityksiin lukeutuva tavaroita ja palveluja myyvä optikkoalan yritys ja keskisuuri teollisuusyritys. Taloushallinnon ulkoistuspalveluita yrityksistä oli päätyntä käyttämään kaikki muut paitsi tutkimuksen keskisuuri teollisuusyritys. Tilitoimistoista toinen edustaa pientä kahden hengen palveluntarjoajaa ja toinen kaksikymmentä henkilöä työllistävää sekä kolmessa eri kaupungissa toimivaa palveluntarjoajaa. Isompi tilitoimisto on niin sanottu täydenpalvelun tilitoimisto, joka tarjoaa täysin sähköisiä palveluita, koko maksuliikenteen hoitoa, kirjanpitoa, palkkahallintoa, talouspäällikkö palveluita, yhtiöiden perustamiset, yhtiömuotojen muutokset ja yritysjärjestelyt sekä verosuunnittelua ja –neuvontaa. Tutkimuksen pienemmän tilitoimiston palvelutarjontaan kuuluu kattavasti perustoiminnot, kuten kirjanpito, ostoreskontra, laskutus, palkkahallinto, yrityksen perustaminen ja lisäksi taloyhtiöiden hallinnointia ja isännöintipalveluita.

4.3 Haastattelujen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi haastateltavien vastauksia kysymyksiin, joita heiltä kysyttiin puolistrukturoiduissa haastatteluissa. Vastaukset käydään läpi alatutkimusongelmien järjestyksessä. Ensin tarkastellaan haastateltavien vastauksia ja näkemyksiä taloushallinnon ulkoistusprosessin vaiheista, jonka jälkeen käydään läpi havaittuja riskejä ja lopuksi kerrotaan keinoista, joita taloushallinnon ulkoistajat sekä palveluntarjoajat käyttävät riskienhallinnassa. Vastauksia peilataan teoriaosuudessa esille nousseihin asioihin eli tarkastellaan miltä osin teoriaosuudessa esille nousseet asiat vastaavat empiirisen tutkimuksen tuloksia.

4.3.1 Taloushallinnon ulkoistamisprosessi

Tutkituissa pienissä yrityksissä taloushallinnon ulkoistussuhteet ja yhteistoiminta tilitoimistojen kanssa olivat hyvin pitkäaikaisia. Taloushallinnolliset toiminnot olivat mahdollisuuksien mukaan ulkoistettu jo yritysten perustamisen yhteydessä kymmeniä vuosia sitten. Ulkoistussuhteen luonne oli kuitenkin muuttunut ajan kanssa niin, että osittain sisäisesti hoidettuja toimintoja, kuten palkkahallinto oli ulkoistettu myös myöhemmin kokonaan. Taloushallinnon toiminnot olivat siirtyneet entistä tiiviimmin tilitoimistojen haltuun, mutta palveluilta haluttiin ulkoistajien taholta enemmän kuin ennen. Ulkoistajat olivat kiinnostuneita paremmista digitaalisista palveluista ja tilitoimistojen kustannuskilpailukyvästä ja paremmista neuvontapalveluista. Näistä syistä toinen ulkoistajista oli vaihtanut palveluntarjoajan suurempaan tilitoimistoon ja toinen oli selvittänyt uusia mahdollisuuksia, muttei kuitenkaan ollut vaihtanut palveluntarjoajaa.

Tutkimuksen haastatteluissa havaittiin Perunovićin ja Pedersenin (2007, 3) esille tuomat viisi ulkoistuksen ydinvaihetta valmistelu, palveluntarjoajan valinta, siirtyminen, yhteistyön hallinta sekä uudelleen käsittely vaihe. Ulkoistusprosessin valmisteluvaiheessa tunnistettiin yritysten tarkkailleen sisäisen suorituskyvyn riittävyttä taloushallinnon toimintojen tuottamiseen sekä markkinoilla olevien palveluntarjoajien vertailua. Päätöksen

syntyminen palveluntarjoajan vaihtamisesta tai toimintojen ulkoistamisesta koettiin hyvin pitkäksi jopa vuosia kestäneeksi prosessiksi, mutta päätöksen jälkeen prosessi eteni kuitenkin hyvin nopeasti. Valmisteluvaiheelle oli tyypillistä McIvorin (2008, 24-34) nelikentän mukainen analyysi, vaikkei sitä suoranaisesti yrityksissä oltu käytetty. Yritykset pitivät taloushallintoa hyvin vahvasti vain pakollisena tukitoimintona ydintoiminnoilleen ja eivät pitäneet taloushallintoa yrityksen perustehtävän ja oman ydinosoamisen kannalta niin merkityksellisenä, että se kannattaisi pitää yrityksen itsensä tuottamana. Hintaa koettiin hyvin merkityksellisenä tekijänä, mutta lopulliseen päätökseen vaikuttivat erittäin paljon muut asiat, kuten palveluntarjoajan muu kyvykkyys, mahdollisuus digitaalisiin palveluihin ja resurssien riittävyys palvelussuhteen jatkokehitykseen. Lisäksi eduksi koettiin, muttei välttämättömyydeksi, palveluntarjoajan kokemus ulkoistajan liiketoimialasta. Pienten yritysten voidaan tutkimuksen mukaan sanoa sijoittuneen taloushallinnon ulkoistuksen osalta McIvorin (2008, 24-34) nelikentässä kolmanteen sektoriin, jossa taloushallinto koettiin ulkoistettavaksi, koska suhteellinen kyvykkyys sen tuottamiseen katsottiin vähäisemmäksi ja taloushallintoa ei koettu perustehtävän kannalta kriittiseksi. Yrityskoon kasvaessa sijoittuminen riippui taloushallinnon ulkoistettavan toiminnon rutiininomaisuudesta. Ruutiinotoimintojen ulkoistus katsottiin neljänteen sektoriin ja strategisempien sisäisten laskentatoimen tehtävien toiseen sektoriin. Riskiksi nähtiin, miten taloushallinnon ulkoistaminen saadaan sovitettua näiden sektorien kesken. Valmisteluvaiheessa sekä uudelleen käsittely - ja muutosvaiheessa yritykset tarkastelivat käyttämiensä ulkoistuspalveluiden kustannusten rakentumista ja vertasivat niitä uusien mahdollisten palveluntarjoajien palveluihin. Vertailua tehtiin internetin välityksellä palveluntarjoajien kotisivuilta saaduista tiedoista sekä kyseltiin lähiyritysten kokemuksia palveluntarjoajista.

Sisäisen analyysin ja mahdollisuuksien kartoituksen jälkeen siirrytään palveluntarjoajan valintavaiheeseen, jossa parhaaksi koettuihin palveluntarjoajiin otetaan yhteyttä ja pyydetään tiedot tahdotuista palveluista, lisäksi selvitetään oman palveluntarjoajan irtisanomisaika. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi tarvittavia palveluita haluttujen palveluntarjoajien kanssa ja pyydetään kirjalliset tarjoukset. Tämän jälkeen uuden valitun palveluntarjoajan kanssa käydään sopimusneuvottelut ja tehdään palvelutasosopimus,

jossa kirjallisesti tuodaan esille palveluiden sisältö ja kustannusten muodostumisen rakenne. Samalla sovitaan palvelutasomittareista, joilla palvelun toteutumista voidaan seurata. Palvelusopimuksen jälkeen siirtymävaiheessa irtisanotaan sopimus vanhan palveluntarjoajan kanssa, jos palveluita on yrityksessä jo aikaisemmin ollut ulkoistettuna. Tässä vaiheessa myös valtuutetaan uusi palveluntarjoaja hoitamaan asiakkuuden siirtoa, tekemään viranomaisilmoitukset, avaamaan pankkiyhteyksiä ja ottamaan asiakasyrityksensä omiin taloushallinnon tietojärjestelmiin. Ulkoistaja voi myös itse hoitaa siirtoa, mutta palveluntarjoajat suosittelivat avun käyttöä. Palveluntarjoajaa vaihtanut haastateltu yritys piti tätä vaihetta yllättävän nopeana ja sujuvana, vaikka prosessia suunniteltaessa oli arveltu siirtymävaiheen tuottavan mahdollisesti ennalta arvaamattomia haasteita. Siirtymävaiheessa oikea henkilöstöpolitiikka ja prosessin läpiviennin johtaminen ovat avainasemassa ja myös palveluntarjoajan apu koettiin siirtymävaiheessa erittäin merkitykselliseksi.

Asiakasyrityksen eli ulkoistajan taloushallinnon resurssien siirtämisen jälkeen uudelle palveluntarjoajalle, siirtyvät yritykset yhteistyön hallintavaiheeseen, jossa taloushallinnon toiminta on siirretty sovituin osin palveluntarjoajalle ja yhteistyötä seurataan. Jos yhteistoiminnan seurannassa havaitaan puutteita tai kehityskohteita, sovitaan niistä palveluntarjoajan ja ulkoistajan resurssien riittävyyden puitteissa. Mahdollisesti siirrytään palvelusopimuksen uudelleen käsittelyyn ja muutosvaiheeseen, josta voidaan päätyä esimerkiksi vaihtamaan palveluntarjoajaa jälleen uuden valmisteluvaiheen kautta.

4.3.2 Taloushallinnon ulkoistamisen riskit

Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille paljon riskejä ja useat niistä käsiteltiin jo työn teoriaosuudessa. Haastatteluissa havaittiin myös riskejä, jotka ovat tyypillisiä juuri taloushallinnon ulkoistamisessa ja siksi niihin ei ole kiinnitetty niin tarkkaa huomiota ulkoistamisen yleisessä riskienkartoituksessa tieteellisessä kirjallisuudessa. Käsitys riskeistä vaihteli ulkoistajien ja palveluntarjoajien välillä niin niiden havaitsemisen kuin niiden merkityksenkin arvioinnissa.

Vakuutusyhtiön haastattelussa yhdeksi suurimmaksi riskiksi nousi kommunikaatio-ongelmat, kun asioita ei voi selvittää enää yhtä nopeasti talon sisällä ja yhteydenpito rajoittuu usein yhteen kertaan kuussa. Palveluntarjoajan on pidettävä ulkoistaja selvillä jatkuvasti taloudellisen tilan kehityksestä ja muutoksista. Mitä laajemmin taloushallintoa on ulkoistettu ja mitä enemmän koko taloushallinto on yhdessä paikassa, sitä nopeampaa ja itsenäisempää palvelua palveluntarjoaja pystyy antamaan. Talousongelmissa painiva yritys voi joutua priorisoimaan laskujen maksuja sen mukaan, että toiminnan kannalta elintärkeät maksut saadaan hoidettua. Tilanne voi johtaa hyvinkin nopeasti vakaviin seurauksiin ilman kunnollista kommunikaatiota varsinkin pienissä yrityksissä. Kommunikaation huono toteutuminen ja ulkoistajan heikko informoiminen taloudellisen tilanteen kehityksestä on johtanut myös tilanteisiin, joissa ulkoistaja on maksanut alv-ennakoita vuoden aikana liian vähän ja näistä on kertynyt yrityksille yllätyksenä isoja summia maksettavaksi kerralla, mikä voi aiheuttaa ongelmia etenkin pienille yrityksille.

Merkittäväksi riskiksi tunnistettiin myös suulliset sopimukset pienten yritysten ja tilitoimistojen välillä. Suulliset sopimukset eivät ole yleisiä enää uusissa palvelussuhteissa, mutta monet vanhat palvelussuhteet ja muutokset niissä palveluissa voivat perustua suullisiin sopimuksiin, kuten tämänkin tutkimuksen toisen ulkoistajan toimeksiantosopimus tilitoimiston kanssa. Suulliset sopimukset aiheuttavat ongelmia niiden vaikean todistettavuuden vuoksi etenkin riita tilanteissa. Lisäksi vastuiden jakautumisen tunnistamista esimerkiksi kirjanpidossa sattuneiden virheiden vuoksi ei vakuutusyhtiön mukaan koeta pienissä yrityksissä täysin selvänä asiana. Myös sopimusten muuttuessa suullisesti ulkoistuksen kustannuksia saatetaan arvioida väärin ja kustannukset nousevat ajan kanssa merkittävästi korkeammiksi kuin aluksi luultiin. Riskinä nähtiin myös ulkoistajien tietämättömyys palveluntarjontamarkkinoista ja niiden kehityksestä, kun yrityksissä ei tunnisteta mitään mahdollisuuksia markkinoilla on, niin ei omia toimintojakaan osata kehittää tai pyytää uusia palveluita omalta palveluntarjoajalta.

Ulkoistajat kokivat taloushallinnon ulkoistamisessa riskejä selvästi enemmän yrityksen koon kasvaessa ja riskit muuttuivat lisäksi luonteeltaan strategisemmiksi. Tutkimuksen keskiuudessa yrityksessä ei ollut päädytty ulkoistamaan taloushallintoa, vaikka sen

mahdollisuutta oli aiemmin pohdittu. Yksittäisten toimintojen ulkoistamisen ei nähty luovan riittäviä säästöjä tai hyötyjä tämän hetkiseen tilanteeseen nähden. Ulkoistettavissa olevia rutiinitoimintoja nähtiin olevan niin vähän, ettei niitä kannattanut ulkoistaa, kun ne pystyttiin tuottamaan tämän hetkisillä resursseilla sisäisesti. Jos näitä toimintoja päätettäisiin ulkoistaa lisäksi se työnjohdon tehtäviä liian paljon, sillä yrityksessä koettiin suuri tarve pitää taloushallinnollinen kyky ja osaaminen toiminnoista itsellä. Ulkoistus tilanteessakin yrityksen sisältä tarvittaisiin yhteyshenkilö kyseisestä taloushallinnon toiminnosta palveluntarjoajaan päin ja tällä hetkellä nämä henkilöt pystyvät suorittamaan myös rutiinotoiminnot. Ulkoistamisen esteenä koettiin myös mahdollinen muutosvastarinta työpaikkojen siirtymisestä ja työhyvinvoinnin heikkeneminen siltä osin, kun asioiden tarkastaminen ja hoitaminen sujuvasti yrityksen sisällä vaikeutuisi. Ulkoistaminen voitiin nähdä myös arvokysymyksenä, kun esimerkiksi palkkahallinnon epäselvyytilanteissa on työntekijöille helpompaa hoitaa asioita yrityksen sisällä. Riskeissä oli tunnistettavissa hyvin paljon yhteneväisyyksiä teoriaosuuden riskeihin, kuten Kiiskinen et al. (2002, 94-95) ja Everaertin, Sarensin ja Rommelin (2007, 721).

Riskinä pidettiin myös riippuvuuden syntymistä palveluntarjoajasta, kun tarvittavaa osaamista voi hävitä luultua enemmän, kuten Kiiskinen et al. (2002, 94-95) tuovat esille. Tällaisessa asemassa pelättiin joutuvan myös tilanteeseen, jossa palveluntarjoajalle ei ole kannattavaa panostaa yhteistyön kehittämiseen ja uusiin palveluihin. Tutkimuksessa nousi esille tilanne, jossa vanhan palveluntarjoajan resurssit olisivat riittäneet ulkoistajan haluamiin uudistuksiin, kuten sähköisiin palveluihin, mutta niistä olisi pitänyt maksaa jo valmiiksi korkeiksi hinnoiteltujen peruspalveluiden lisäksi. Yrittäjä löysi kilpailukykyisemmät palvelut suuremmasta tilitoimistosta alle vanhan palveluntarjoajan kustannusten. Ennakoimattomia ulkoistamisen lisäkustannuksia, transaktiokustannuksia tai palveluntarjoajan valvonnasta syntyviä kustannuksia ei nähty riskinä pienissä yrityksissä, mutta keskisuudessa yrityksessä niiden kartoitus katsottiin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi ulkoistamispäätöksen ja palveluntarjoajan valinnan tekemiselle. Pienissä yrityksissä pidettiin palveluntarjoajan yhteyshenkilön vaihtumista negatiivisena asiana ja sitä pyrittiin välttämään, yhteyshenkilön vaihtumisen ei kuitenkaan koettu vaikuttaneet merkittävästi toimintaan. Saman henkilön pysyminen yhteyshenkilönä kuitenkin helpotti

kommunikaatiota ja synnytti luottamusta, jota ei koettu saavutettavan samalla tasolla, jos yhteyshenkilö vaihtuu usein tai sitä ei ole nimetty. Tutkimuksen keskisuuri yritys näki pienten palveluntarjoajien sisältävän henkilöriskin, koska jos vain yksi tietty henkilö on sidottu yhteyshenkilöksi palveluntarjoajalta voi äkilliset sairastapaukset, onnettomuudet tai muut poissaolot vaikuttavat toiminnan jatkuvuuteen ja häiriöttömyyteen negatiivisesti. Tässä tilanteessa ei siis saataisi vältettyä sisäisesti tuotetun toiminnon henkilöriskiä optimaalisesti. Suuri palveluntarjoaja sen sijaan nähtiin tässä mielessä mahdollisuutena torjua avainhenkilöihin liittyviä henkilöriskejä.

Palveluntarjoajat näkivät kommunikaation ja luottamuksen tärkeimmiksi tekijöiksi taloushallinnon ulkoistamisen onnistumiselle ja samalla niihin kohdistuvat haasteet nähtiin olennaisina riskeinä. Riskinä ulkoistusprosessissa nähtiin myös ulkoistajien kiirehtiminen prosessin suunnittelussa ja osittainen tietämättömyys mitä todella halutaan ulkoistaa. Palveluntarjoajat kokevat ulkoistajien välillä olevan myös suuria eroja siinä millainen palvelu nähdään riittävänä ja tarpeeksi laadukkaana pienissäkin yrityksissä. Osa pienistä asiakkaista haluaa ulkoistaa vain lakien edellyttämät perustoiminnot ja pitää kaiken paperisena, kun taas osa haluaa laajat palvelut sähköisesti mukaan lukien sisäisen laskentatoimen raportointia ja jopa talouspäällikkö -tai controllerpalveluita. Riskinä ja toisaalta mahdollisuutena tarjota parempia palveluita nähtiin yritysten osittainen tietämättömyys markkinoilla tarjolla olevista palveluista. Sähköisten palveluiden koettiin säästävän aikaa ja helpottavan asioiden pitämistä järjestyksessä, mutta myös vähentävän kommunikaatiota palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä. Lisäksi riskeinä nähtiin ulkoistajan sekä palveluntarjoaja inhimilliset virheet ja kielimuurit. Asiakkaan hyväksynnässä riskin muodostaa esimerkiksi aikaisemmin suoritettujen kirjanpidon laatu.

4.3.3 Riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa

Haastattelujen avulla löydettiin ulkoistajien ja palveluntarjoajien käyttämiä riskienhallintaa tukevia toimia sekä riskeihin pyrittiin selvästi yrityksissä varautumaan ja kehittämään riskien tunnistamista. Taloushallinnon ulkoistusprosessille tai taloushallinnolle ei sen

sijaan haastatelluista yrityksistä löydetty kirjoitettua riskienhallinta strategiaa tai pitkäaikaista riskien seuranta ja arviointia. Myös vakuutusyhtiö piti varsin yleisenä asiana riskienhallinnan strategian puuttumisen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Taloushallinnon ulkopuolelta tutkimuksen keskisuuresta yrityksestä löytyi ISO - standardien mukaan sertifioituja toimintoja ja riskienhallintaa muun muassa laatu järjestelmästä, hitsausjärjestelmästä ja ympäristöjärjestelmästä sekä OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems - Requirements) mukaan sertifioitu työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Näissä järjestelmissä suoritettiin vuoden välein ulkopuolisen tarkastajan suorittamaa auditointia.

Riskienhallintajärjestelmät ja sertifioinnit nähtiin hyvin suuresti asiakaslähtöisiksi prosesseiksi ja asiakkaitten kanssa on selvinnyt jälkikäteen sertifiointien olleen jopa edellytys yhteistyölle ja liiketoiminnalle tutkimuksen keskisuuren yrityksen kohdalla. ISO 31000 ja COSO ERM nähtiin yrityksissä liian raskaina ja niiden kohdalla ei nähty samanlaista potentiaalia saada järjestelmään käytettyjä resursseja takaisin liiketoiminnan kehittymisen tai asiakasyritysten lisääntymisen johdosta, niin kuin muissa riskienhallintaan liittyvissä järjestelmissä. ISO 31000 - standardin ja COSO ERM mukaista riskienhallintaa pidettiin kuitenkin erittäin järkevänä tapana toimia ja ISO 31000 - standardin riskienhallinnan puitteiden mukainen ”moottori” koettiin olevan liiketoiminnan hallinnassa silti mukana jatkuvana toiminnan tarkkailuna, suunnitteluna, kehittämisenä ja toteuttamisena. Projektien kohdalla myös ISO 31000 - prosessin mukaista toimintaympäristön kartoitusta, riskien arviointia niiden raskauden ja merkityksen suhteen sekä arvioitujen riskien käsittelytoimenpiteitä oli käsitelty hyvin paljon standardin mukaisesti. Standardien mahdollisuus integroida riskienhallintaa enemmän yhden järjestelmän alle herätti kiinnostusta.

Riskienhallinta taloushallinnon ulkoistusprosessissa voidaan tutkimuksen haastattelujen perusteella kuvata koostuvan useista toiminnoista sekä palveluntarjoajan, että ulkoistajan osalta ja perustuvan luottamuksen rakentamiseen ja avoimeen kommunikaatioon. Palvelutasosopimuksilla on ulkoistajalla mahdollisuus sopia palveluntarjoajan kanssa ostetuille palveluille tietty vaatimustaso. Vaatimustasoa mitataan erilaisilla mittareilla,

joiden alituksesta seuraa tietty sanktio. Mittareiden valintaan, kehitykseen ja toteutukseen on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota. Vastuuvakuutukset olivat sekä palveluntarjoajan, että ulkoistajan keino vakuuttaa liiketoimintaa ja taloudellisia vahinkoja joita vastapuolelle voi liiketoiminnassa syntyä. Vastuuvakuutus korvaa esimerkiksi taloudelliset vahingot kolmannelle osapuolelle esimerkiksi laskuvirheen tai määräajan ylityksen vuoksi tilitoimiston toimialaan kuuluvassa toiminnassa, josta tilitoimisto on vastuussa. Vastuuvakuutus ei kuitenkaan normaalisti korvaa itselle aiheutettuja vahinkoja. Salassapitovelvollisuudella katsottiin olevan erittäin tärkeä rooli sekä ulkoistajan, että palveluntarjoajan mielestä luottamuksen kannalta. Toiminnassa korostuu tietojen monin kertainen varmistus ja tiedot olivat palveluntarjoajilla kirjallisen muodon lisäksi tallennettuna esimerkiksi pilvipalvelimelle. Aineistoja säilytettiin lisäksi ilman yritysten nimiä vain merkattuna numerosarjalla tai koodilla tietoriskien minimoimiseksi. Ulkoistajat eivät pitäneet tietoriskejä toiminnassa kovin suurina, mutta käytännössä palveluntarjoajan valinnassa tähänkin luonnollisesti kiinnitetään huomiota huomioimalla palveluntarjoajan tietosuojan ja järjestelmien ajantasaisuus. Palveluntarjoajan valinnan koettiin olevan yksi tärkeimmistä asioista, joilla riskejä pystytään välttämään. Myös Willcocksin ja Lacityn (1999, 178) mukaan ulkoistamisessa syntyviä riskejä voidaan hallita valitsemalla juuri omalle yritykselle sopiva palveluntarjoaja. Palveluntarjoajan on pystyttävä tarjoamaan johtavia ohjelmistoja, noudattamaan alan yleisiä sopimusehtoja, huolehtivan kirjallisista sopimuksista ja pitävän henkilökunnan koulutuksen ajan tasalla. Kuukausittaisilla palavereilla ulkoistajien ja palveluntarjoajan välillä koettiin olevan tärkeä asema toiminnan kehittämisessä sekä riskienhallinnassa, tarvittaessa yhteyden pitoa oli useammin, mikäli taloudellisen tilanteen kehitys sitä vaati. Tilinpäätösten yhteydessä suoritettiin aina laajempaa tarkastelua yritysjohdon kanssa palveluiden riittävydestä sekä kehitystarpeista.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa taloushallinnon ulkoistamisessa ilmeneviä riskejä ja selvittää riskienhallinnan huomiointia suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Riskienhallinnan osalta selvitettiin mitä keinoja ulkoistajat sekä palveluntarjoajat käyttävät minimoimaan ja välttämään riskejä. Tutkimuksessa pyrittiin myös löytämään tyypillisen taloushallinnon ulkoistamisen vaiheita ja kuvaamaan millainen ulkoistusprosessi on. Haastateltaviksi otettiin pieniä ja keskisuuria yrityksiä, koska niiden osalta tutkimusta suomalaisella aineistolla riskienhallinnasta taloushallinnon ulkoistamisessa on hyvin vähän. Tutkimukseen haluttiin saada näkökulmia taloushallinnon ulkoistamisesta molemmilta puolilta sekä ulkoistajalta, että palveluntarjoajalta. Tutkimuksessa ulkoistaja puolen näkökulman antoi haastatteluissa kaksi ulkoistajaa ja yksi ulkoistusta harkinnut keskisuuri yritys. Palveluntarjoaja puolen näkökulmaa toi esille kaksi tilitoimistoa sekä lisäksi kolmannen näkökulman taloushallinnon ulkoistamiseen antoi vakuutusyhtiö.

Tutkimus koostui teoriaosuudesta ja empiirisestä analyysistä. Aluksi kartoitettiin taloushallinnon roolia yrityksissä, ulkoistuksen trendejä ja selvitettiin tyypillisiä ulkoistuksen kohteena olevia taloushallinnon toimintoja. Sen jälkeen tutkittiin ulkoistusta selittäviä teorioita sekä perusteita miksi yritykset ulkoistavat toimintojaan lisäksi käsiteltiin Make or Buy –nelikenttämatriisi ja kartoitettiin ulkoistusprosessin vaiheita tieteellisen kirjallisuuden avulla. Teoriaosuuden toisessa osassa käsiteltiin ulkoistuksen riskejä ja riskienhallintaa. Lisäksi tuotiin esille riskienhallinnan tunnettuja standardeja, joiden mahdollisuuksia ja yhteneväisyyksiä tämän hetkisiin riskienhallinnan toimiin pyrittiin pohtimaan empiirisessä analyysissä. Empiirinen osio koostui tutkimusprosessin kuvaksesta, tutkimusmenetelmän ja –aineiston käsittelystä, haastattelujen toteutuksen ja yritysten lyhyestä esittelystä. Tämän jälkeen käytiin haastattelujen tulokset läpi ja analysoitiin taloushallinnon ulkoistamisprosessi, taloushallinnon ulkoistamisen riskit ja riskienhallinta taloushallinnon ulkoistamisessa.

Riskienhallinnan näkökulma on taloushallinnon ulkoistamisprosessissa suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä huomioitu hyvin monin eri tavoin sekä ulkoistajan,

että palveluntarjoajan puolella. Riskienhallinnalle ei usein kuitenkaan ole kirjallista strategiaa tai toimintasuunnitelmaa, kuten suurissa yrityksissä. Riskienhallinnalle taloushallinnon ulkoistamisessa ei siis ole omaa erityistä strategiaa vaan noudatetaan usein muussa toiminnassa käytössä olleita menetelmiä. Vastuu riskienhallinnasta on keskimäärin yhdellä tai kahdella ihmisellä pienissä yrityksissä. Tarve riskienhallinnan syvemmälle suunnittelulle ja strategialle on tiedostettu, mutta resurssien puute ja ajankäytön optimointi perusliiketoiminnan suorittamiseen vie pienillä ja keskisuurilla yrityksillä usein ajan riskienhallinnalta. Vakuutusyhtiön haastattelussa tuli esille myös näkemys, että tiedonpuute riskienhallinnan menetelmistä ja liian optimistinen käsitys omista kyvyistä havaita riskejä ja reagoida riskeihin ilman ennalta kehitettyä suunnitelmaa voi olla korkea pienillä yrityksillä ja johtaa riskienhallinnan kehittämisen vähyyteen.

Taloushallinnon ulkoistuksen havaittiin olevan pienillä yrityksillä lisäksi jo itsessään riskienhallintaa, jolla pystyttiin vastaamaan moniin koettuihin riskeihin. Ulkoistuksella tavoitettiin paremmat taloushallinnon suorittamiseen tarvittavat resurssit ja kyvyt seurata esimerkiksi lainsäädännön muutosten vaikutuksia kirjanpitoon ja verotukseen. Vaikka prosessissa voitiin nähdä itsessään riskienhallintaa, tarvitaan yrityksen ulkopuolella tuotetun prosessin hallintaan silti siihen liittyvien monien riskien vuoksi toimenpiteitä, joilla riskejä pystytään minimoimaan. Näistä tärkeimpinä toimina nähtiin yhteistoiminnan kehitys ja tarkkailu sekä kommunikaation ja luottamuksen lisääminen ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä. Keinoina nähtiin muun muassa vastuuvakuutukset, salassapitovelvollisuus, kirjallisten sopimusten käyttäminen ja henkilöstön jatkuva koulutus. Säännöllisillä palavereilla ja kommunikaatiolla, joilla ulkoistaja saadaan pidettyä yrityksen taloudellisen tilan kehityksestä selvillä, koettiin tärkeimmäksi tekijäksi riskienhallinnassa taloushallinnon ulkoistamisen yhteistyön hallintavaiheessa.

Palveluntarjoajan valinta nähtiin suureksi tekijäksi riskienhallinnan kannalta ja sen epäonnistumisessa nähtiin suuria riskejä etenkin keskisuurissa yrityksissä. Palveluntarjoajasta koettiin riskiksi tulla liian riippuvaiseksi ja tämän välttämiseksi mahdollisimman hyvin tulisi selvittää jo ulkoistukseen lähtiessä palveluntarjoajan kyky siirtää toiminta toiselle palveluntarjoajalle ja onko kyseiset siirrot onnistuneet kuinka

menestyksekkäästi. Lisäksi yhteistyön suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon palveluntarjoajan kyky toiminnan kehitykseen. Myös Sledgianowski et al. (2008, 421-436) pitävät yhtenä kriittisimpänä asiana sopivan palveluntarjoajan valintaa sen yhteensopivuuden kannalta ja painottavat eniten tietoteknisten järjestelmien, työntekijöiden osaamisen ja yrityskulttuurien kohtaamista.

Tutkimuksessa haastateltiin vain pientä joukkoa yrityksiä. Pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallinta on hyvin yrityskohtaista, joten tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistettävissä olevia päätelmiä koko Suomen pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallinnan tilasta taloushallinnon ulkoistamisen osalta. Tutkimus antaa kuitenkin kuvan mahdollisista tilanteista ja riskienhallinnan luonteesta tutkimuskohteena olleiden yritysten kaltaisissa yrityksissä. Lisäksi riskienhallinta riippuu hyvin paljon myös palveluntarjoajista, koska tilitoimisto- ja kirjanpito palveluja tarjoaa suomessa tilastokeskuksen mukaan 4333 yritystä, kattavan kuvan saaminen palveluntarjoajien riskienhallinnasta vaatisin laajemman tutkimusaineiston (Suomen virallinen tilasto 2014). Lisäksi tilitoimistojen koot vaihtelevat yhden tai kahden hengen yrityksiä suuriin yli 50 hengen tilitoimistoihin, mikä luo vaihtelua tilitoimistojen resursseihin ja kykyyn tarjota riskienhallintaa pienille ja keskisuurille yrityksille. Tässä tutkimuksessa päästiin kuitenkin haastattelemaan yrityksiä suoraan henkilökohtaisesti, mikä mahdollisti tarkemman ja laajemman kuvan saamisen tutkittavista asioista juuri kyseisissä yrityksissä. Jos tutkimus olisi suoritettu vain kyselylomakkeen avulla esimerkiksi sähköpostin kautta olisi tarkentavien kysymysten ja asioiden luonteen selvittäminen voinut jäädä heikoksi. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin monen tyyppisiä yrityksiä ja molempia ulkoistamisen osapuolia ulkoistajaa ja palveluntarjoajaa. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava tutkimuksen kohde olisi riskienhallinnan kartoitus yrityksen sisäisen palvelukeskuksen tapauksessa. Lisäksi voisi tutkia esimerkiksi, jonkin riskienhallinnan standardin viemistä ja integrointia yritykseen tai sopimusten tarkempaa merkitystä taloushallinnon ulkoistamisessa.

6 LÄHDELUETTELO

Antonucci, Y. L., Lordi, F. C., Trucker, J. J. (1998) The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy*, 185 (6), 26-30.

Benit, Y., Bernstein, E., Cipolla, J., Norcio, R. (2010) Impact of Offshore Outsourcing on Competitive Advantage of U.S. Multinational Corporations. *Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 25-52.

Bingham, B. J. (2007) Worldwide and U.S. Finance and Accounting BPO 2007–2011 Forecast and Analysis,” IDC, March. 1-25.

Blanc-Alquiler, A.M., Lagasse-Tignol, M.H. (2006) Risk management in small and medium-sized enterprises. *Production Planning & Control*. Vol. 17. No. 3, 273-282.

Cánez, L. E., Platts, L. K., Probert, D. R. (2000) Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20 Iss 11. 1313-1330.

Chapman, M. (1997) Outsourcing of finance and accounting. *The Armed Forces Comptroller* vol. 42, no. 3, 26-27.

Datta, S. Oschlag-Michael, N. (2015) *Understanding and Managing IT Outsourcing: A Partnership Approach*. 1. p. London. Palgrave Macmillan

Earl, M, J. (1996) The Risks of Outsourcing IT. Sloan Management Review, 37, 3. ProQuest. 26-32.

Everaert, P., Sarens, G., Rommel, J. (2007) Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. Production Planning & Control 18, 8, 716-725.

Fahy, M. (2007) Finance & accounting outsourcing. Charter vol. 78, no. 1. 49.

Fiebig, A. (1996) Outsourcing under the EC Merger Control Regulation. 17 European Competition Law Review. 123-133.

Gottschalk, P., Solli-Sæther, H. (2005) Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. Industrial Management & Data Systems 105, 6, 685-702.

Han, H-S., Lee, J-N., Seo Y-W. (2007) Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. Information & Management. Vol. 45, nro. 1. 31-42.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes P., Saajavaara P. (2007) Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirvonen, P., Nikula, A-P. (2008) Taloushallinnon perusteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.

International Organization for Standardization. (2009) ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines. Geneve.

Jain, R, K., Natarajan, R. (2011) Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. Strategic Outsourcing: An International Journal Vol. 4 No. 3, 2011, Emerald Group Publishing Limited. 294-322.

Jauri, O. (1997) Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. 1. p. Helsinki. Kauppakaari Oy. Painotalo Miktor.

Juvonen, M. (2002) Yrittäjän kokemat riskit ja niihin varautuminen. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N: o 120/2002.

Juvonen, M. Koskensyrjä, M. Kuhanen, L. Ojala, V. Pentti, A. Porvari, P. Talala, T. (2014) Yrityksen riskienhallinta. Vantaa. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kajava, J., Jurvelin, P. (1996) Outsourcing as business option in a secure distributed IT environment. Oulu 1996.

Krell, E. (2007) Finance and accounting outsourcing: making an informed decision. CMA. Management, Vol. 81. Iss 7. 38-40.

Kremic, T., Tukul, O. I., Rom, W. O. (2006) Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss 6. 467-482.

Lahti, S., Salminen, T. (2008) Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva. WS Bookwell.

Laurila, P. J. (1981) Riskienhallinta. 1. p. Rauma. Vakuutusalan Kustannus Oy.

Lehtonen, J-M. (2004) Tuotantotalous. Vantaa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

McCarthy, I., Anagnostou, A. (2004) The impact of outsourcing on the transaction cost and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88. 61-71.

McIvor, R. (2008) What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*. Volume 26, Iss1. 24-34.

McIvor, R. (2005) *The Outsourcing Process – Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge. Cambridge University Press. 326.

Meixell, M. J., Kenyon, G. N., Westfall, P. (2014) The effects of production outsourcing on factory cost performance: An empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(6). 750.

Moeller, R, R. (2011) *Coso enterprise risk management – Establishing effective governance, risk and compliance processes*. Hoboken. John Wiley & Sons Inc.

Moses, A., Åhlström, P. (2008) Dimensions of change in make or buy decision processes. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1 Iss 3. 230-251.

Mykhaylenko, A., Motika, A., Waehrens, B, V., Slepnirov, D. (2015) Accessing offshoring advantages: what and how to offshore, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 8 Iss 2/3. 262-283.

Olson, D, L. (2006) Evaluation of ERP Outsourcing. *Computers & Operations Research*. Vol. 34, nro. 12. 3715-3724.

Pajarinen, M. (2001) *Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Vantaa 2001, Taloustieto Oy.

Pinnington, P., Woolcock, P. (1995) How Far is IS/IT Outsourcing Enabling New Organizational Structure and Competences? *International Journal of Information Management*, Vol. 15, No. 5, Elsevier Science Ltd, 1995. 353-365.

Pyzik, K., Mar, S. (2012) Pros and cons of outsourcing. *Internal Auditor*. Vol. 69. Issue 2. 21-23.

Quinn, J. (1999) Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 4. 9-21.

Sadgrove, K. (2008) *The Complete Guide to Business Risk Management*. 2. p. Aldershot. Gower Publishing Ltd.

Shortreed, J. (2010) ERM frameworks. In: Fraser, J. Simkins, B. (toim.) *Enterprise risk management*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Sledgianowski, D., Tafti, M., Kierstead, J. (2008) SME ERP system sourcing strategies: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4). 421-436.

Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. 3. p. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Suominen, A. (1998) Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. In: **Kuusela, H., Ollikainen, R.** (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. 1. p. Tampere university press. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy. 134-149.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. p. Helsinki. Tammi.

Uusi-Rauva, E. (1998) Rahoituksen riskit. In: Kuusela, H., Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. 1. p. Tampere university press. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy. 201-222.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. (2010) *Johda riskejä – Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Helsinki. Tammi.

Vahtera, P., Salmi, H. (1998) Paperiton kirjanpito: kirjanpitolain menetelmäsäännökset + euro. Helsinki, Tilintarkastajien kustannus.

Willcocks, L, P. (2010) The next step for the CEO: moving IT-enabled services outsourcing to the strategic agenda, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3. Iss 1. 62-66.

Willcocks, L, P., Lacity, M. C. (1999) IT outsourcing in insurance services: risk, creative contracting and business advantage. *Information Systems Journal* 9, 3. 163-180.

Worster, A., Weirich, T, R., Andera, F. (2016) Managing IT Change - Financial Management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. Volume 27, Issue 3, Article first published online: 15 FEB 2016. Wiley Periodicals, Inc. 67-73.

Verkkolähteet

Accountor Oy. (2016) Taloushallinto – Palvelut [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016]
Saatavilla: <http://www.accountor.fi/taloushallinto>

Administer Oy. (2016a) Taloushallinnon ulkoistaminen on kustannustehokasta – Keskisuuret yritykset 11-100hlöä. [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla: <http://www.administer.fi/taloushallinnon-ulkoistaminen.html>

Administer Oy. (2016b) Lopeta papereiden pyörittäminen ja vaadi tilitoimistoltasi reaaliaikaista tietoa – Pienet yritykset 1-11 hlöä. [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla: <http://www.administer.fi/taloushallinnon-ulkoistaminen.html>

Ahvenniemi, J., Kovero, J. (2015) Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. [Verkkodokumentti] [Viitattu 9.3.2016] Saatavilla: <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>

Anttila, J-P., Jussila, A., Mikkola, M. (2013) Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo. VTT Technical Research Centre of Finland. [Verkkodokumentti] [Viitattu 3.3.2016] Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>

BDO & Suomen Taloushallintoliitto. (2015) Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. [Verkkodokumentti] [Viitattu 9.3.2016] Saatavilla: http://www.bdo.fi/sites/default/files/bdo_raportti_web.pdf

Bhatnagar, S., Ranjan, R., Sinha, N. (2015) Generating Value through Innovation - Finance and Accounting Outsourcing (FAO) Annual Report 2015. Everest Group. 1-67. [Verkkodokumentti] [Viitattu 8.3.2016] Saatavilla: <https://research.everestgrp.com/Product/EGR-2015-1-R-1475/Finance-and-Accounting-Outsourcing-FAO-Annual-Report-2015-Gene>

Committee of Sponsoring Organizations. (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Verkkodokumentti] [Viitattu 4.4.2016]. Saatavilla http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf

Committee of Sponsoring Organizations. (2013) Internal Control Integrated Framework - Executive Summary [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.4.2016]. Saatavilla http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf

Fersht, P., Walker, R., Dubiel, B. (2013) Finance and Accounting BPO Market Landscape, 2013 Market Evaluation, Forecast and Competitive Analysis. Conducted with the support of KPMG's Shared Services and Outsourcing Advisory Practice. HFS Research Ltd. 1-18 [Verkkodokumentti] [Viitattu 8.3.2016] Saatavilla: <https://kpmg-us-inst.adobecqms.net/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2013/hfs-fao-study-2013-market-size-only.pdf>

OpusCapita Oy. (2016) F&A Outsourcing: Standardoi, skaalaa ja kehitä nopeasti [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla: <http://www.opuscapita.fi/palvelumme/talousprosessien-ulkoistus>

Perunović, Z., Pedersen, J, L. (2007) Outsourcing process and theories. POMS 18. Annual Conference. Dallas, Texas, U.S.A. 1-18 [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/007/007-0003.pdf>

Pietarinen, J. (2012) Riskit hallintaan – ISO 31000. Valtiokonttori. [Verkkodokumentti] [Viitattu 2.4.2016] Saatavilla: http://www.sfs.fi/files/2889/Juha_Pietarinen.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. (2015b) Operatiiviset riskit – toimimattomat prosessit, järjestelmät tai ihmiset [verkkodokumentti] [viitattu 25.3.2016] saatavilla: <http://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. (2012a) SRHY-Riskienhallinta. [verkkodokumentti]
[viitattu 24.3.2016] saatavilla: <http://www.pk-rh.fi/>

Suomen virallinen tilasto. (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto - Yritykset toimialoittain muuttujina Tilastovuosi, Toimiala (TOL 2008) ja Tiedot. (2014) Helsinki. Tilastokeskus [verkkodokumentti] [viitattu: 5.4.2016].
Saatavilla:http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_1_02.px/table/tableViewLayout1/?rxid=48d726c9-42eb-4fcf-82e0-507ec39126ea

Talenom Oyj (2016) Tilitoimistopalvelut - Tilitoimistopalvelut ovat palveluidemme perusta. [verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla:
<http://www.talenom.fi/fi/palvelut/kirjanpito>

Metsä-Tokila, T. (2011) Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti 1/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.2.2016]. Saatavilla:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf

Visma Services Oy. (2016) Taloushallinnon palvelut [verkkodokumentti] [Viitattu 10.3.2016] Saatavilla: <http://www.visma.fi/ohjelmistot-ja-palvelut/taloushallinto/taloushallinnon-palvelut/>

VTT PK-RH. (2009) Pk-yrityksen riskienhallinta. [verkkodokumentti] [viitattu 24.3.2016] saatavilla: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit.html>

Vuori M. (2010) Riskikartta on 2000-luvun riskianalyysin tärkeä väline. [verkkodokumentti] [Viitattu 24.3.2016] Saatavilla:
http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/kokoelma_riskikarttoja.pdf

Muut lähteet

Palveluntarjoajien haastattelut, 30.3.2016 ja 8.4.2016

Ulkoistajien haastattelut, 1.4.2016, 4.4.2016 ja 8.4.2016

Vakuutusyhtiön haastattelu 1.4.2016

LIITTEET

Liite 1. Ulkoistamisen riskikartta (mukaillen Vuori, 2010)



Liite 2. Palveluntarjoajan haastattelurunko

Ulkoistusprosessi ja sen kulku

Mitä vaiheita kuuluu ulkoistusprosessiin, mitkä ovat vaiheet käytännössä?

Millaisia yrityksiä taloushallinnon toimintoja ulkoistavat yritykset tyypillisesti ovat?

Onko yritykseenne ulkoistettuja toimintoja myöhemmin päätetty sisäistää tai siirtää toiselle palveluntarjoajalle ulkoistajan toimesta?

Riskien tunnistaminen ja niiden arviointi

Luettele riskejä, joita taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen voi aiheuttaa?

Mitä niistä riskeistä pidät erityisen olennaisena tunnistaa?

Saavutetaanko ulkoistuksella tavoitellut edut kuinka usein ja seurataanko hyötyjen toteutumista?

Voiko ulkoistaminen johtaa osaamisen kaventumiseen ulkoistajalla?

Millaisia haasteita tai ongelmia taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta on ilmennyt?

Ovatko yritykset riittävän tietoisia kaikista tarjolla olevista palveluista?

Riskienhallinnan kartoitus

Millaisesta vastuunjaosta tilitoimiston ja yrityksen kanssa on sovittu?

Millainen merkitys sopimuksilla ja vakuutuksilla on taloushallinnon ulkoistamisessa?

Millaista on kommunikaatio ulkoistuspalvelun tarjoajan kanssa? Kuinka tärkeäksi sen koette?

Kuinka tärkeäksi arvioit tilitoimiston tuntemuksen ulkoistajan toimialasta?

Miten pidätte taloushallinnon osaamisen tasoa yllä, järjestättekö esimerkiksi vuosittaista koulutusta?

Liite 3. Ulkoistajan haastattelurunko

Ulkoistusprosessin kulku

Mitä ulkoistuspalveluita käytät (esim. kirjanpito, ostoreskontra, palkkahallinto)?

Mitkä ovat suurimmat hyödyt, jotka saatte ulkoistuksesta?

Mitä vaiheita kuului ulkoistusprosessiin, mitkä ovat vaiheet käytännössä?

Kilpailutitko tilitoimistoja ja miten päädyit juuri omaan tilitoimistoosi?

Riskien tunnistaminen ja niiden arviointi

Ovatko ulkoistuksella tavoitellut edut saavutettu?

Oletko tyytyväinen ulkoistukseen, onko ollut ongelmia, jos on niin minkälaisia?

Onko ulkoistaminen aiheuttanut ennakoimattomia kustannuksia? Millaisia?

Luettele riskejä, joita taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen voi aiheuttaa?

Mitä niistä pidät erityisen olennaisena tunnistaa?

Voiko mielestäsi ulkoistaminen johtaa liialliseen taloushallinnon osaamisen kaventumiseen?

Riskienhallinnan kartoitus

Millaisin keinoin pk-yrityksissä voidaan hallita ulkoistamisen riskejä?

Onko vakuutuksilla ja sopimuksilla millainen merkitys taloushallinnon ulkoistamisessa?

Mitkä ovat mielestänne onnistuneen ulkoistamisen edellytykset?

Millaisesta vastuunjaosta tilitoimiston kanssa on sovittu?

Onko tilitoimiston kontaktihenkilö muuttunut? Jos on, koetko sen vaikeaksi?

Millaista on kommunikaatio ulkoistuspalvelun tarjoajan kanssa? Kuinka tärkeäksi sen koet?

Onko tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista seurattu ulkoistamispäätöksenteon jälkeen?