



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät pienissä yrityksissä

Decision criteria in selection of accounting and finance service provider in small
companies

11.12.2016

Tekijä: Aleksi Saurus 0405886

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Alexi Saurus
Tutkielman nimi:	Taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät pienissä yrityksissä
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Suuntautumisvaihtoehto:	Talousjohtaminen
Vuosi:	2016
Kandidaatintutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 39 sivua, 3 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	taloushallinto, ulkoistaminen, pieni yritys, palveluntarjoaja

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan pienten yritysten taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä pienet yritykset tavoittelevat taloushallinnon toimintojen ulkoistamisella ja millaisia haittoja taloushallinnon ulkoistamisesta voi aiheutua. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään merkittävimmät taloushallinnon palveluntarjoajan valintakriteerit pienyritysten osalta sekä millaiseksi pienet yritykset kokevat sähköiseen taloushallintoon siirtymisen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista- eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea pientä yritystä, jotka kaikki toimivat eri toimialoilla. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin yhtä työntekijää, joka on merkittävässä asemassa vastaamassa taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta.

Tutkielman tulosten mukaan pienet yritykset kokevat hyötyvänsä taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta. Merkittävimpänä yksittäisenä palveluntarjoajan valintakriteerinä voidaan tutkimuksen tulosten mukaan pitää palveluntarjoajan yleistä mainetta ja tunnettuutta. Sen sijaan palvelun hinnalla, palveluntarjoajan vakavaraisuudella ja taloudellisella asemalla ei tulosten mukaan ole niin suurta merkitystä. Pienet yritykset arvostavat myös sähköistä taloushallintoa ja kokevat toimintojen sähköistymisen parantavan muun muassa informaation saatavuutta ja reaaliaikaisen talouden seuranta. Sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen liittyviä haasteita ovat tutkimuksen mukaan järjestelmien käyttöönotto sekä järjestelmien ajoittainen epäluotettavuus.

ABSTRACT

Author:	Aleksi Saurus
Title:	Decision criteria in selection of accounting and finance service provider in small companies
Faculty:	LUT School of Business and Management
Degree programme:	Financial Management
Year:	2016
Bachelor's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 39 pages, 3 figures, 2 tables and 1 appendix
Instructor:	Helena Sjögren
Keywords:	financial management, outsourcing, small company, service provider

This Bachelor's thesis is a survey about the decision criteria when selecting accounting and finance service provider in small companies. The aim of this study is to examine what kind of benefits small companies try to achieve by outsourcing accounting and finance functions and what disadvantages may arise. In addition the study aims to find out the main decision criteria regarding the selection of service provider in small companies and how these companies perceive the transformation into digital accounting and finance systems.

This study was conducted as a qualitative study. The material was collected by interviewing three small companies operating in different industries. In each company one person having decision power over selection of service provider was interviewed.

The results of this study show that small companies benefit from outsourcing accounting and finance functions. The study shows that the most important decision criteria is the reputation and general recognition of the service provider. Instead the price of the service nor the financial standing of the service provider are not deemed to be that important decision criteria. According to this study small companies also prefer digitalization. They have experienced that digitalization enables real-time reporting and easy access to information of the company. The most common challenges faced during the transformation into the digital accounting and finance system are the implementation of the new system and new processes as well as the occasional unreliability of the system.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	3
1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	5
1.6 Tutkimuksen rakenne	5
2. Taloushallinnon ulkoistaminen.....	6
2.1 Taloushallinnon ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt	7
2.2 Taloushallinnon ulkoistamisesta koituvat mahdolliset haitat.....	10
3. Palveluntarjoajan valintakriteerit	13
4. Sähköinen taloushallinto.....	16
4.1 Sähköisen taloushallinnon mahdollistamat edut.....	17
4.2 Sähköiseen taloushallintoon liittyvät haasteet	18
5. Tutkimuksen tulokset.....	21
5.1 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto.....	21
5.2 Haastateltavat yritykset ja haastatteluiden toteutus.....	22
5.3 Haastattelujen tulokset	24
5.3.1 Taloushallinnon ulkoistaminen ja siltä tavoiteltavat hyödyt.....	24
5.3.2 Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät haitat	27
5.3.3 Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät.....	28
5.3.4 Sähköisestä taloushallinnosta koettavat edut	32
5.3.5 Sähköiseen taloushallintoon liittyvät haasteet.....	34
5.3.6 Tulevaisuuden odotuksia.....	35
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	37
Lähdeluettelo	40

1. Johdanto

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tarkastellaan aluksi aiheen taustoja. Taustoihin liittyvät keskeisesti ulkoistamisen periaatteet yleisellä tasolla sekä taloushallinnon ulkoistamisen lisääntyvä trendi. Johdannossa esitellään myös tutkimusongelmat, tutkimuksen erilaiset rajaukset sekä tutkimustavoitteet. Johdannon loppupuolella kerrotaan, millaista tutkimusaineistoa tutkimuksessa on käytetty, miten se on hankittu sekä millaista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty. Edellä mainittujen kohtien lisäksi johdannon viimeinen kappale havainnollistaa tutkimuksen rakenteen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa tapahtuu tänä päivänä jatkuvasti erilaisia toinen toistaan suurempia muutoksia. Kyseiset muutokset edellyttävät yrityksiltä valmiutta muuttaa omaa toimintaansa, jotta kilpailukyky laajenevilla sekä yhä haastavimmilla markkinoilla pystytään säilyttämään. Kansainvälisen kilpailun lisääntyminen sekä liiketoiminnallinen selviytymiskamppailu ovat johtaneet monet organisaatiot kokeilemaan ja ottamaan käyttöön vaihtelevia resurssijohtamisen strategioita (Kolawole & Agha, 2015). Lisätäkseen tuottavuutta ja vähentääkseen kustannuksia, yritykset käyttävät erilaisia johtavia tuotannollisia lähestymistapoja sekä edistystä aikaansaavia henkilöstön hallinnan käytäntöjä. Eräs hyväksi todettu keino kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on ulkoistaa liiketoiminnan prosesseja. (Golhar & Satish, 2009)

Käsitteenä ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys tekee toisen organisaation kanssa sopimuksen jonkin tärkeän toiminnon, kuten palvelun tai tuotteen valmistamisesta. Toisin sanoen työ, joka on aikaisemmin hoidettu organisaation sisällä, on ulkoistamisen toimesta siirtynyt ulkopuoliselle palveluntuottajalle. (Belcourt, 2006) Viimeisten vuosikymmenten aikana ulkoistamisesta on tullut entistä tärkeämpi ja keskeisempi strateginen työkalu yritysten välisessä kilpailussa (Zhu, Hsu & Lillie, 2001). Tuotannon prosessien ulkoistamisen lisäksi yritykset ovat alkaneet ulkoistaa myös erilaisia palveluita ja tukitoimintojaan. Kyseinen ilmiö on tunnistettavissa myös

taloushallinnon kohdalla ja nykyään monet yritykset hakevat tehokkuutta omaan liiketoimintaansa ulkoistamalla taloushallinnon palvelut joko kokonaan tai osittain.

Digitalisaation yleistymisen johdosta myös taloushallinto ja sen prosessit ovat suuren murroksen keskellä. Digitalisaatio mahdollistaa pitkälle automatisoidut taloushallinnon prosessit ja nykyään ollaankin siirtymässä yhä enenevässä määrin sähköiseen taloushallintoon. Lahden ja Salmisen (2014) mukaan digitalisaation ja sähköisyyden tuoma muutos heijastuu vahvasti myös taloushallinnon palveluntarjoajien markkinoille. Heidän mukaansa markkinoille on tullut täysin uusia palvelumalleja sekä toimijoita, mikä pakottaa perinteisiä palveluntarjoajia uudistamaan palveluitaan vastatakseen asiakkaidensa vaatimuksiin sekä tarpeisiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan pienten yritysten keskuudessa. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat ulkoistamispäätökseen, mitä asioita pienten yritysten tulee ottaa huomioon palveluntarjoajaa valittaessa sekä millaisia hyötyjä ja haittoja taloushallinnon ulkoistamisesta tapausyrityksille koituu. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on myös luoda uutta tietoa sellaisille pienille yrityksille, jotka ovat harkitsemassa taloushallinnon palveluiden ulkoistamista tai nykyisen palveluntarjoajan vaihtamista.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- *”Mitkä tekijät vaikuttavat taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan pienissä yrityksissä?”*

Pää tutkimusongelma voidaan jakaa edelleen kolmeen tarkentavaan alatutkimusongelmaan:

- *”Mitä hyötyjä tavoitellaan ja millaisia haittoja mahdollisesti koituu taloushallintoa ulkoistettaessa?”*
- *”Mitkä ovat merkittävimmät valintakriteerit taloushallinnon palveluntarjoajan valinnassa?”*

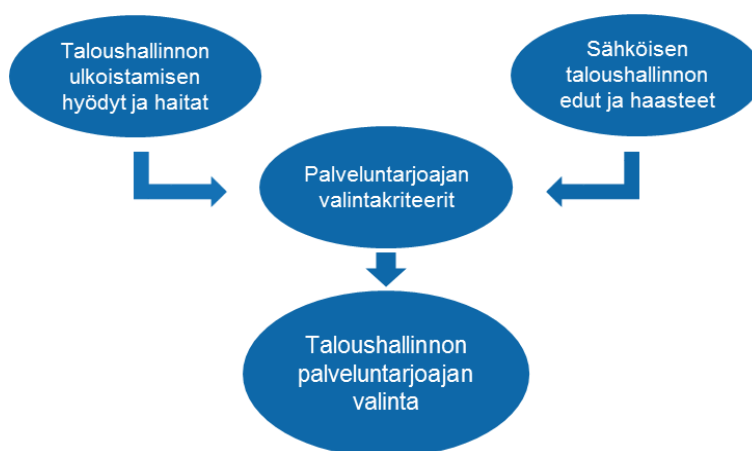
- ”Mitä hyötyjä ja haasteita sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä koituu?”

Alatutkimusongelmien tarkoituksena on selventää ja tarkentaa laaja päätutkimusongelmaa. Alatutkimusongelmiin löydettävien vastausten avulla löydetään lopulta ratkaisu myös päätutkimusongelmaan.

Tämän tutkimuksen osalta tarkastelu on rajattu koskemaan suomalaisia mikroyrityksiä, jotka liikevaihdoltaan täyttävät kuitenkin pienen yrityksen kriteerin ja ovat ulkoistaneet koko taloushallintonsa tai ainakin osan siitä. Tässä tutkimuksessa näistä yrityksistä käytetään nimitystä pieni yritys. Yksi syy kyseiseen rajaukseen on se, että usein suuremmat yritykset hoitavat itse oman taloushallintonsa, kun taas keskisuuret ja etenkin pienet yritykset ovat käyttäneet ulkoisten palveluntarjoajien apua taloushallintonsa hoitamisessa jo pitkään (Lahti & Salminen 2014).

1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoitus on kuvata taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan johtavia tekijöitä. Aluksi tutkitaan yleisesti taloushallinnon ulkoistamisesta odotettavia hyötyjä sekä haittoja. Lisäksi tutkimuksessa syvennyttään sähköisen taloushallinnon hyötyihin ja haittoihin. Tarkoituksena on tutkia, miten taloushallinnon ulkoistamisesta odotettavat hyödyt ja haitat sekä sähköisen taloushallinnon edut sekä haasteet muodostuvat valintakriteereiksi yhdessä muiden yleisesti tunnettavien valintakriteereiden kanssa ja vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoriaosiossa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman laajasti erilaisia sekundäärisiä lähteitä käsiteltävistä aihealueista. Seuraavassa taulukossa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä artikkeleita ja teoksia. Kyseisiä teoksia ei ole lueteltu aakkosjärjestyksessä, vaan siinä järjestyksessä, miten ne teoriaosuudessa esiintyvät.

Tekijä(t)	Teoksen nimi	Sisältö lyhyesti	Julkaisu vuosi
Kremic, T., Tukul, O. I. & Rom, W. O.	Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors	Ulkoistamisesta koituvat hyödyt ja haitat ulkoistamispäätöksen tukena	2006
Quelin, B. & Duhamel, F. (2003)	Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks	Strateginen ulkoistaminen ja sen yhdistäminen yrityksen strategiaan, ulkoistamiseen liittyvät motivaatiot sekä mahdolliset riskit	2003
Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J.	Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services	Belgialaisten pk-yritysten ulkoistamisstrategia kirjanpidon palveluiden osalta ja tarkastellaan ulkoistamisen tasoja jokaiselle kirjanpidon tehtävälle	2007
Kakabadse, A. & Kakabadse, N.	Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe.	Ulkoistamisen trendit ja niiden erot yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisten yritysten välillä	2002
Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R.	Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen	Ulkoistamisprosessi, sekä siihen liittyvät tekijät	2002
Claver, E., González, R., Gascó, J. & Llopis, J.	Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors	Espanjalaisten yliopistojen IT-järjestelmien ulkoistamisen pääsyyt, ulkoistamiseen liittyvät varaukset sekä huomioon otettavat tekijät kyseisten toimintojen ulkoistamisessa	2002
Jennings, D.	Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model	Käsittelee ulkoistamista strategisena päätöksenä koskien lähidintoimintoja, mahdollisuuksia hyötyihin ja potentiaalisia ongelmia	2002
Lahti, S. & Salminen, T.	Digitaalinen taloushallinto	Digitalisaation vaikutukset taloushallintoon ja sen prosesseihin	2014
Granlund, M. & Malmi, T.	Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä	Tietojärjestelmien kehityksen vaikutus taloushallintoon ja taloushallinnon muutostrendit	2004
Mäkinen, L. & Vuorio, B.	Taloushallinnon nettivallankumous	Taloushallinnon tietojärjestelmien muuttuminen ja tämän vaikutus työhön, ihmisiin ja tietojärjestelmiin	2002

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaus keskeisiin tutkimuksissa esiintyviin teoksiin

1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ajatellaan osaksi tutkimusta ja näin ollen sillä katsotaan olevan vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä keskitytään vain pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007; Eskola & Suoranta 2008)

Työn teoriaosuudessa hyödynnetään erilaisia sekundäärilähteitä, kuten tieteellisiä artikkeleita sekä julkaisuja. Niiden avulla vastataan tutkimuksessa esitettyihin alatutkimusongelmiin ja edelleen itse pääongelmaan. Sekundäärilähteiden avulla pyritään myös selvittämään, miten aihetta on aikaisemmin tutkittu, mitä tutkimuksista on saatu selville sekä mitä aiheesta on kirjoitettu aikaisemmassa kirjallisuudessa. Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerätään haastattelemalla kolmea eri toimialoilla toimivaa pienyritystä. Haastattelut toteutetaan hyödyntäen puolistrukturoitua teemahaastattelua.

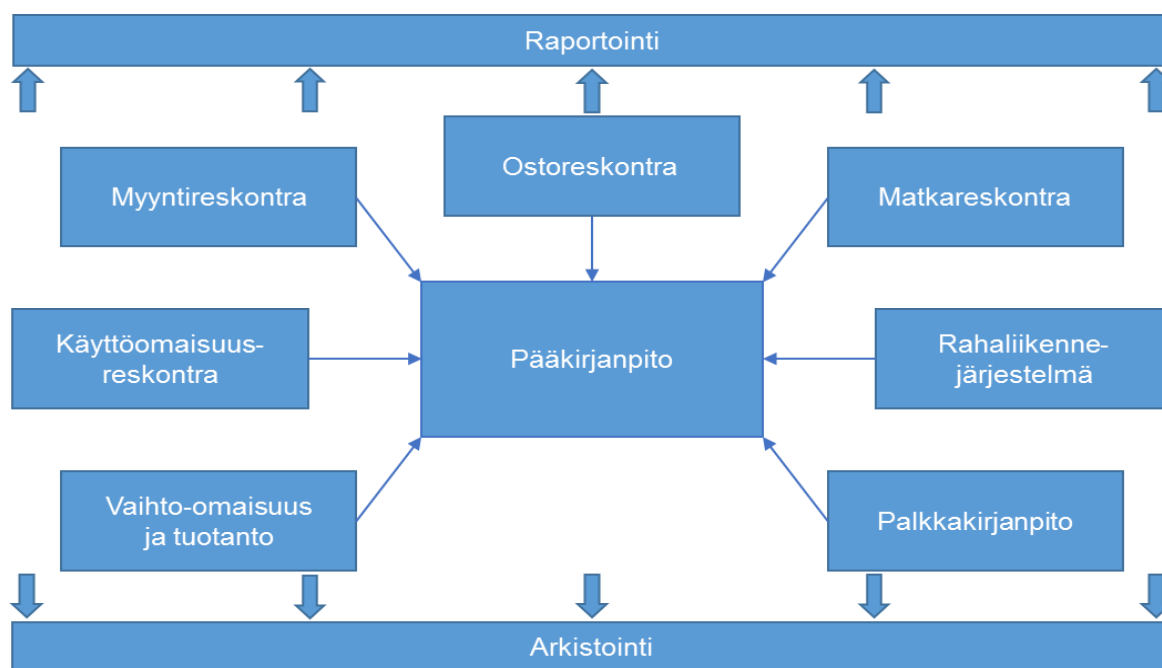
1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääkappaleesta ja tulee etenemään seuraavasti. Johdannon jälkeen tutkimuksen toinen kappale käsittelee taloushallinnon ulkoistamista ja sillä tavoiteltavia hyötyjä sekä siitä aiheutuvia mahdollisia haittoja. Kolmannessa kappaleessa käsitellään taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavia kriteereitä. Tutkimuksen neljäs kappale käsittelee sähköiseen taloushallintoon siirtymisen mukanaan tuomia etuja sekä siihen liittyviä mahdollisia haasteita. Lisäksi kappaleessa kuvataan sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon välinen ero. Viidennessä kappaleessa paneudutaan tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Alussa kuvataan valittu tutkimusmetodologia sekä esitellään kerätty tutkimusaineisto. Tämän jälkeen siirrytään tutkimustulosten purkamiseen ja analysointiin. Kappaleessa kuusi käydään läpi tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset.

2. Taloushallinnon ulkoistaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi lyhyesti, mitä taloushallinto on sekä esitetään yleisimmin ulkoistettavat taloushallinnon toiminnot. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan taloushallinnon ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä ja niitä päämääriä, joita ulkoistamisprosessin avulla pyritään saavuttamaan. Kappaleen viimeinen osio käsittelee taloushallinnon ulkoistamisesta aiheutuvia mahdollisia haittoja ja riskejä.

Lahden ja Salmisen (2014) mukaan taloushallinto on järjestelmä, jonka avulla yritykset pystyvät seuraamaan taloudellisia tapahtumiaan siten, että yritykset pystyvät raportoimaan omaa toimintaansa myös eri sidosryhmilleen. Taloushallinnon voidaan katsoa koostuvan itse pääkirjanpidosta sekä sen esiprosesseista. Myös raportointi ja arkistointi kuuluvat keskeisesti taloushallinnon järjestelmään.



Kuva 2. Taloushallinnon sisältö

Lahti ja Salminen (2014) toteavat, että taloushallinto on laskentatoimea huomattavasti laajempi järjestelmä ja kokonaisuus. Heidän mukaansa taloushallinnon tuottama informaatio voidaan jakaa sekä ulkoiseen- että sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisessa laskentatoimessa informaatiota välitetään esimerkiksi viranomaisille, asiakkaille,

toimittajille ja yhteistyökumppaneille. Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on puolestaan täyttää yrityksen johdon taloudellisen informaation tarpeet. Keskeistä on kuitenkin se, että taloushallinnossa ulkoinen- ja sisäinen laskentatoimi ovat integroituneet tiiviisti toisiinsa.

Yrityksillä on useampi vaihtoehto ulkoistaa taloushallinnon toimintojaan. On mahdollista ulkoistaa koko taloushallinto tai vain osa siitä. Myös pelkkien järjestelmien ulkoistaminen on mahdollista. Yleensä juuri pienet yritykset pyrkivät ulkoistamaan mahdollisimman monia toimintojaan, jotta niihin sitoutuvat resurssit pystytään keskittämään paremmin yrityksen ydintoimintoihin ja tavoiteltavat kustannussäästötavoitteet toteutuisivat helpommin. Yleisimmin ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja ovat pääkirjanpito, käyttöomaisuusreskontra, vaihto-omaisuus ja tuotanto, palkkareskontra, myyntireskontra sekä taloudellinen raportointi. (Aman, Hamzah, Amiruddin & Maelah 2012; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002)

2.1 Taloushallinnon ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt

Taloushallinnon ulkoistamisessa eletään suuren murroksen aikaa. Kirjanpidon ja muiden taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen on nykyään yksi nopeimmin kasvavista ulkoistamisen osa-alueista (Lahti & Salminen 2008). Vaikka kyseisten palveluiden ja prosessien ulkoistamista voidaankin pitää nykyään eräänlaisena trendinä, ei lisääntyneellä suosiolla ole todellisuudessa mitään vaikutusta erilaisten ulkoistamispäätösten kanssa. Ulkoistamispäätöksiä tehtäessä yritysten toiminnan kannalta on tärkeää määrittää ovatko ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt mahdollisia haittoja suuremmat. Taloushallinnon ulkoistamisen suosion kasvua voidaan kuitenkin selittää siten, että monet organisaatiot ovat huomanneet mahdollisuuden saavuttaa erilaisia hyötyjä onnistuneen ulkoistamisen ansioista (Kremic, Tukul & Rom 2006).

Yleisesti ottaen yrityksillä on erilaisia tavoitteita ja syitä palveluiden sekä toimintojen ulkoistamiselle. Tutkimusten perusteella on kuitenkin havaittavissa tiettyjä yleisiä motiiveja, jotka nousevat keskeiseen rooliin ulkoistamistoimiin ryhdyttäessä. Ulkoistamisella tavoitellaan siis usein erilaisten operatiivisten kustannusten vähentämistä, mahdollisuutta keskittyä paremmin yrityksen ydinosaan ja ydinosaamiseen sekä

lisätä yrityksen joustavuutta. (Kremic et al. 2006; Smith, Morris & Ezzamel 2005; Quélin & Duhamel 2003; Zhu et al. 2001)

Kustannusten vähentäminen ja kustannustehokkuuteen pyrkiminen ovat suurin taloudellisesti merkittävä tavoiteltava hyöty taloushallintoa ulkoistettaessa (Doh 2005). Kustannustehokkuuden tavoittelu perustuu siihen oletukseen, että ulkoistamispalveluiden tarjoajilla on mahdollisuus tuottaa ulkoistettavat prosessit kustannustehokkaammin, kuin mihin yrityksellä itsellään olisi mahdollisuuksia. Kakabadse ja Kakabadse (2002) ovat muun muassa havainneet juuri kustannusten kontrolloinnin olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä ulkoistamispäätöksiensä kannalta. Ulkoistamalla taloushallintonsa yritykset välttävät esimerkiksi henkilöstön palkkauksesta aiheutuvat kustannukset sekä erilaiset henkilösivukulut. Myös tietoteknisten laitteiden hankinta ja ylläpitäminen sekä toimitilojen vuokraaminen aiheuttavat yrityksille suuria kuluja, jotka voidaan välttää ulkoistamisen myötä. (Caruso 2016) Quélin ja Duhamel (2003) painottavat tutkimuksessaan sitä, ettei kustannusten vähentäminen saisi olla kuitenkaan ainoa syy ulkoistamiselle, sillä väärillä ulkoistamisperusteilla voi olla merkittäviä negatiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalle.

Ulkoistamisen ansiosta yrityksillä on siis mahdollisuus keskittyä entistä paremmin omien ydinosamaisalueidensa hoitamiseen. Everaert, Sarens ja Rommel (2007) kertovat tutkimuksessaan, että monet pk-yritysten johtajat saavat vain vähäisessä määrin hyötyä siitä, että yritys laatii itse tilinpäätöksensä. Heidän mukaansa pk-yritykset käyttävät mieluummin ulkoisia palvelun tuottajia, koska yrityksillä itsellään ei ole aikaa, kykyä, halua tai riittävää osaamista kyseisiin tehtäviin. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka ulkoistamisen avulla yritys voi keskittää resurssejaan ja huomiotaan laajempiin kokonaisuuksiin samalla, kun ulkopuolinen palveluntarjoaja huolehtii operatiivisista yksityiskohdista (Blanchard 2010).

Everaert et al. (2007) suorittivat siis tutkimuksen, joka tutki belgialaisten pk-yritysten kirjanpidon palveluiden ulkoistamisstrategioita ja ulkoistamispäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksessaan mielenkiintoista oli se, että ulkoisten palveluntarjoajien asiantuntemus ja tietotaito katsottiin merkittävimmäksi syyksi ulkoistaa kirjanpidon palveluita. Tutkimuksen mukaan kirjanpidon tehtävät eivät ole pelkästään yleisesti hyväksytyjen kirjanpitosääntöjen tai syvällisten verosäännösten ymmärtämistä, vaan myös sitä, että joku osaa soveltaa niitä muuttuvassa

liiketoimintaympäristössä. He toteavatkin pk-yritysten johtajilta usein puuttuvan tämänkaltaiset välttämättömät taidot, toisin kuin ulkopuolisilta palveluiden tarjoajilta ja tästä syystä monet yritykset luottavat ulkoisen palveluntarjoajan ammattitaitoon.

Kolmas keskeinen ulkoistamisella tavoiteltava hyöty on yrityksen toiminnan joustavuuden parantaminen. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen joustavuutta muun muassa siten, että yritys siirtää ulkoistettavaan toimintoon liittyvät resurssit ja muun omaisuuden palveluntarjoajalle. Tämän avulla yritys voi ikään kuin muuttaa kiinteät kustannukset sekä siihen sitoutuneen pääoman muuttuviksi kustannuksiksi. Yrityksen ei tarvitse esimerkiksi enää panostaa rekrytointiin eikä johtamiseen tai kouluttamiseen ulkoistettujen toimintojen kohdalla. Yrityksen johdolle jää siis enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä yrityksen ydinosaamisalueiden kehittämiseen tukitoimintojen johtamisen sijaan. (Lahti & Salminen 2008)

Merkittävänä syynä toimintojen ulkoistamiseen on usein myös yritysten halu päästä käsiksi uusimpaan teknologiaan. Jos yritykset keskittyvät pääsääntöisesti tuottamaan kaikki palvelunsa itse, voi se rajoittaa uusien teknologioiden käyttöönottoa yrityksen toiminnan eri tasoilla. (Aries-Aranda, Bustinza & Barrales-Molina 2011) Mitä enemmän eri toiminnoissa on muunneltavuutta vaativia ominaisuuksia, sitä herkemmin yritykset ovat ulkoistamassa kyseisiä toimintoja. Näin yrityksille aukeaa mahdollisuus päästä hyötymään uudemmassa ja kustannustehokkaammasta teknologiasta niihin erikoistuneiden palveluntarjoajien kautta. (Pagel & Krause 2004) Marshallin, McIvorin, Lammingin (2007) sekä Lahden ja Salmisen (2008) mukaan esimerkiksi taloushallinnon osalta ollaan siirrytty yhä enenevässä määrin sähköisten palveluiden pariin. Ulkoistamalla taloushallinnon prosesseja ulkopuoliselle palveluntarjoajalle pienikin yritys voi päästä hyötymään uudemman teknologian järjestelmistä, paremmasta ammattitaidosta ja niiden tuomista mittakaavaeduista. Heidän mukaansa palveluntarjoajilla on usein käytössään tarvittavat resurssit ja välineet, joihin heidän asiakkaat pääsevät käsiksi huomattavasti kustannustehokkaammin ulkoistamisen myötä, kuin tuottaessaan kyseiset prosessit yrityksen sisällä.

2.2 Taloushallinnon ulkoistamisesta koituvat mahdolliset haitat

Vaikka yritykset saavuttavatkin yleensä ulkoistamispäätöstensä avulla erilaisia hyötyjä omaan liiketoimintaansa, sisältyy ulkoistamiseen myös aina omat riskinsä. Yritysten tulisi aina tiedostaa oma strategia liiketoiminnan kehittämisen suhteen, sillä väärin toimintojen tai palveluiden ulkoistaminen voi aiheuttaa mittavia riskejä yritykselle ja uusien ydinkyvykkyyksien muodostamiselle. (Peurse & Jiang 2008) Kakabadsen ja Kakabadsen (2002) mukaan hyvin toteutettu ja suunniteltu ulkoistaminen kehittää palvelun tarjoajan ja yrityksen väliseksi ydinkyvykkyudeksi, jolla yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua suhteessa omiin kilpailijoihin.

Yksi yleisimmistä ulkoistamisen mahdollisista haittapuolista liittyy siihen, että ulkoistamisen myötä yrityksen sisäinen ammattitaito ja joustavuus voivat kärsiä (Beaumont & Sohal 2004). Tähän liittyy riski siitä, että yrityksestä voi tulla liian riippuvainen palveluntarjoajastaan ja heidän tarjoamista palveluistaan. Palveluntarjoajat voivat esimerkiksi nostaa yllättäen palveluiden hintoja tai vähentää palveluiden laatua ja liiallisen riippuvuuden ansiosta yrityksillä on suuri kynnys ottaa kyseiset palvelut takaisin yrityksen itsensä hoidettavaksi. (Everaert et al. 2007) Elangon (2008) tutkimuksen mukaan etenkin yrityksen ydinkyvykkyyksiin lukeutuvia toimintoja ulkoistettaessa yrityksen ei tulisi koskaan luopua täysin omista kyvykkyyksistään ja ammattitaidoistaan. Tällöin yrityksellä olisi parempi mahdollisuus tuottaa kyseiset toiminnot uudestaan itse ja irtaantua ulkoisesta palveluntarjoajasta.

Ulkoistamisesta voi koitua yritykselle myös lukuisia erilaisia ennakoitua korkeampia kustannuksia. Vaikka taloushallinnon palveluita ulkoistamalla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä esimerkiksi palkanmaksujen suhteen, ei tämä tarkoita kuitenkaan automaattisesti kokonaiskustannusten alenemista. Tästä johtuen transaktiokustannusten huomioiminen on erittäin tärkeää tehtäessä sopimuksia palveluntarjoajien kanssa, tarkkailtaessa palveluntarjoajan suoriutumista sovituista tehtävistä sekä siirrettäessä asiakirjoja palveluntarjoajalle. (Everaert et al. 2007)

Luottamuksella on merkittävä rooli myös taloushallinnon toimintoja ulkoistettaessa. Palveluntarjoaja pääsee käsiksi yrityksen taloudellisiin lukuihin ja yrityksen toiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää, että yrityksen tietoja ei vuoda palvelun tarjoajalta ulkopuolisille tahoille, etenkin yrityksen kilpailijoille. Yrityksen ja palveluntarjoajan

välisellä sopimuksella voidaan suojautua tämänkaltaisia riskitekijöitä vastaan. Sopimusten laatiminen vaatii kuitenkin erityisosaamista ja vie usein myös paljon aikaa. (Adler 2003) Yleensä pk-yrityksiltä puuttuu syvälinen sopimusten laadinnan osaaminen. Se, että yrityksen tietoja ei vuoda ulkopuolisille osapuolille, on tällaisissa tapauksissa pelkästään luottamuksen varainen asia.

Myös tiedon katoaminen on mahdollinen riski taloushallinnon tehtäviä ulkoistettaessa. Everaert et al. (2007) tutkimuksessa selvisi, että taloudelliset tiedot eivät välttämättä ole heti saatavilla, kun taloushallinnon tehtävien hoitaminen on siirretty ulkoiselle palveluntarjoajalle. Tutkimuksen mukaan ulkoistuksesta aiheutuva välimatka pk-yritysten ja palveluntarjoajien välillä voi vaikuttaa yritysten toiminnan joustavuuteen, koska yritysjohtajat eivät voi hyödyntää taloudellista tietoa välttämättä silloin, kun he sitä eniten tarvitsisivat. Ulkoistaminen voi siis estää taloushallinnon tehtävien suoraa seuraamista, mikä vaikeuttaa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä ja kontrollointia.

Yritykset odottavat ulkoistuskumppanilta laadukasta palveluntarjontaa, täsmällisyyttä sekä pitkäaikaista yhteistyösuhdetta. Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyy myös riski siitä, että ulkopuolisella palveluntarjoajalla ei ole valmiuksia tai kykyä tuottaa sellaisia palveluita, jotka vastaavat yrityksen vaatimuksia ja odotuksia. Ulkoistuskumppanin vähäiset taloudelliset resurssit sekä puutteellinen ymmärrys ulkoistavan yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista kertovat sen taloudellisesta tilanteesta sekä aikaisemmista kokemuksista toimia palveluntarjoajana. Nämä tekijät määräävät pitkälti palveluntarjoajan mahdollisuuden kehittyä yhdessä ulkoistavan yrityksen kanssa toimivaksi ja kannattavaksi yhteistyökumppaniksi. (Quélin & Duhamel 2003; Lumijärvi 2007) Vaikka palvelun tuottamisessa ei esiintyisikään kyseisiä puutteita, voi palveluntarjoajan sekä ulkoistavan yrityksen yhteistyöhön liittyä silti ongelmia. Brycen ja Useemin (1998) tutkimuksen mukaan on mahdollista, että palveluntarjoajan henkilöstöllä ei välttämättä ole samanlaista omistautumista ja motiivia ulkoistavan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, kuin mitä yrityksen omalla henkilöstöllä on aikaisemmin ollut.

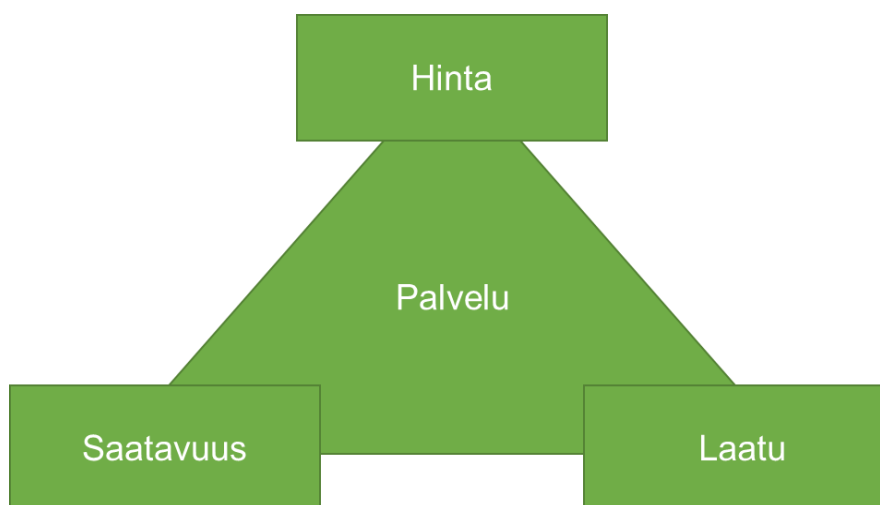
Pitkäaikaisissa ulkoistamissopimuksissa riskitekijänä toimii tulevaisuuden tapahtumien ennustamisen vaikeus. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja taloushallintoa ulkoistavat yritykset odottavat palveluntarjoajalta kykyä pysyä terävimmän teknologisen osaamisen huipulla ja tehdä sitä edellyttäviä uusia investointeja. Jos

palveluntarjoajalta puuttuu näihin toimiin vaadittavat resurssit, voi yritys luopua pelkästään jo sen perusteella kokonaan ulkoistamisvaihtoehdosta. (Quélin & Duhamel 2003)

3. Palveluntarjoajan valintakriteerit

Ulkoisen palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat monet asiat. Yrityksille muodostuu aina odotuksia palveluntarjoajien tarjoamista palveluista ja omien tarpeiden ja toiveiden kertominen palveluntarjoajalle on tärkeä prosessi, jotta palveluntarjoaja pystyy aidosti ymmärtämään asiakkaansa tarpeet. Tarpeiden määrittely on suhteellisen intensiivinen tehtävä, joka vaatii myös asiakkaalta tarkkaa keskittymistä ja aikaa, jotta palvelun tuottaja ymmärtää asiakkaansa tarpeet ja pystyy tuottamaan tarjoamansa palvelun asiakkaan vaatimusten mukaisesti. (Bennet 2007) Palvelujen ulkoistamisella pyritään usein pitkäaikaiseen yhteistyösopimukseen. Pitkäaikaisen ulkoistamissuhteen aikaansaaminen ja siinä onnistuminen edellyttää sekä palveluntarjoajalta sekä asiakkaalta luottoa siihen, että molemmat osapuolet hyötyvät ulkoistamisesta (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003). Tämän takia oikean ja sopivimman palveluntarjoajan löytäminen on yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeää.

Vaikka jokaisella yrityksellä on omat kriteerinsä palveluntarjoajan valintaan liittyen, katsotaan palvelun hinnalla, sisällöllä, laadulla ja saatavuudella olevan usein suurin ja merkittävin painoarvo valintoja tehtäessä. Etenkin hinta, laatu ja saatavuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kyseisten kolmen valintakriteerin voidaan ajatella muodostavan niin sanotun ”sisältökolmion”, jonka yhden osatekijän muuttuminen vaikuttaa samalla myös kahteen muuhun osatekijään. (Kiiskinen et al. 2002)



Kuva 3. Palvelun sisältökolmio

Usein palvelun hinnalla on vähän liukumavaraa ja se on rajattu tiukasti. Etenkin tukitoimintojaan ulkoistaessa yritykset pyrkivät poikkeuksia lukuun ottamatta saavuttamaan säästöjä kokonaiskustannusten suhteen. Yritysten tulisi suhteuttaa palvelun hinta sen saatavuuden ja laadun lisäksi myös ulkoistamissuhteesta saavutettavaan hyötyyn. Palvelun hintaa arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon myös vaihtoehtokustannukset. Keskeistä on siis se, paljonko palvelu maksaisi, jos se tuotettaisiin itse tai voitaisiinko toimintaa muuttaa niin, ettei palvelua enää tarvittaisi ja paljonko tämä muutos tulisi maksamaan yritykselle. (Kiiskinen et al. 2002)

Yrityksille on tärkeää, että ulkoisen palveluntarjoajan palvelutaso sekä heidän tarjoamansa palvelu ovat laadukkaita. Tästä huolimatta yritysten tulisi kuitenkin mitoittaa ulkoistuskumppanin tarjoaman palvelun ja palvelutason laatu mahdollisimman lähelle organisaation todellisia tarpeita. (Kiiskinen et al. 2002) Mitä parempaa laatua yritys haluaa ulkoistuskumppaniltaan, sitä enemmän se vaatii työtä ja aikaa itse palveluntarjoajalta. Korkeamman laadun tavoittelu nostaa siis automaattisesti palvelusta aiheutuvia kustannuksia. Yrityksen liiketoiminnan kannalta olisi tärkeää valita sellainen palveluntarjoaja, joka pystyy tarjoamaan todellisten tarpeiden mukaista palvelua ja jossa kustannukset pysyisivät kohtuullisella tasolla. (Calabrese & Spadoni 2013) Kiiskisen et al. (2002) mukaan palveluntarjoajien tuottamat taloushallinnon palvelut ovat yleensä erittäin vahvasti tuotteistettuja sekä standardoituja. Saavuttaakseen parhaan mahdollisen häiriöttömyyden ja kokonaistaloudellisuuden asteen yrityksen kannatta heidän mielestään sopeuttaa toimintansa ulkoistuskumppaninsa palvelutarjoamaan.

Palveluntarjoajaa valittaessa myös sillä, kuinka helposti palvelu on saatavilla, on suuri merkitys. Muun muassa kontaktipinnan leveys, tarjonnan frekvenssi, joustavuus, jatkuvuus, luotettavuus ja vasteaika ovat sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun tavoitettavuuteen sekä kattavuuteen ja sitä kautta palveluntarjoajan valintaan. Yritysten tulisi keskittyä lyhyen aikavälin saatavuuden lisäksi myös enemmän pitkän aikavälin saatavuuden kehittämiseen. Tämän lisäksi palvelun saannin tarkastelu normaalitilanteessa sekä epäjatkuuus- ja poikkeustilanteissa olisi tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Kiiskinen et al. 2002)

Claver, Gonzales, Gasco ja Llopis (2002) tutkivat espanjalaisten yliopistojen IT-järjestelmien ulkoistamiseen johtaneita pääsyitä, ulkoistamiseen liittyviä varauksia ja

sitä, mitkä tekijät ovat välttämättömiä ottaa huomioon kyseisiä toimintoja ulkoistettaessa. Heidän tutkimuksessaan esiintyi samoja palveluntarjoajan valintakriteereitä, kuin mitä Kiiskinen et al. olivat kokeneet tärkeiksi taloushallinnon prosesseja ulkoistettaessa. Kyseisiä valintakriteereitä olivat palvelun laatu, hinta ja joustavuus. Claver et al. tutkimuksessa merkittävää oli se, että aikaisemmat asiakkaan kokemukset palveluntarjoajan toiminnasta sekä palvelun laatu olivat huomattavasti merkittävämpiä valintakriteereitä, kuin palvelun hinta. Muita tutkimuksessa esiintyneitä palveluntarjoajan valintaan liittyviä kriteereitä olivat asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kulttuurinen läheisyys, palveluntarjoajan vakavaraisuus, palveluntarjoajan maine sekä palveluntarjoajan resurssit.

Claver et al. tutkimuksen mukaan palveluntarjoajan vakavaraisuudella on erittäin merkittävä rooli valintoja tehtäessä. Tämä pätee myös taloushallinnon palveluiden ulkoistamiseen. Myös Jenningsin (2002) tutkimus osoittaa, että palveluntarjoajan huono vakavaraisuus ja taloudellinen tilanne voi aiheuttaa suuria ongelmia palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen väliseen yhteistyöhön. Yritykset pystyvät arvioimaan palveluntarjoajan taloudellista tilannetta ja kehitystä esimerkiksi palveluntarjoajan tilinpäätöksistä saatavien tietojen pohjalta. Palveluntarjoajan vakavaraisuuden on oltava hyvällä tasolla, jos ulkoistava yritys haluaa päästä toivottuun lopputulokseen ulkoistamispäätökselleen asettamien tavoitteiden suhteen (Kahraman, Cebeci & Ulukan 2003).

Palveluntarjoajan yleisen maineen ja markkina-aseman tarkastelu toimivat myös usein valintakriteereinä taloushallintoa ulkoistettaessa (Kiiskinen et al. 2002; Jennings 2002; Claver et al. (2002). Ulkoistuskumppanin imago perustuu siihen, millaiseksi palveluntarjoajan toiminnan laatu ja luotettavuus on koettu yleisesti toimialalla tai siihen, millaista tietoa ulkoistavalla yrityksellä on palveluntarjoajan aikaisemmista kahdenkeskeisistä asiakassuhteista (Kiiskinen et al. 2001). Jenningsin (2002) mukaan toimintojaan ulkoistavan yrityksen tulisi myös ottaa huomioon omat sidosryhmänsä sopivaa palveluntarjoajaa valittaessa. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että ulkoistavan yrityksen oma maine saattaa myös kärsiä, jos yritys solmii kumppanuussuhteen sellaisen palveluntarjoajan kanssa, jolla on yrityksen asiakaskunnan keskuudessa jo entuudestaan huono imago.

4. Sähköinen taloushallinto

Tässä kappaleessa tarkastellaan, millaisia etuja ja mahdollisia haasteita pk-yritykset kohtaavat siirryttäessä perinteisestä taloushallinnosta sähköisen taloushallinnon prosesseihin. Tämän lisäksi kappale tuo esiin, miten digitalisaation kehitys vaikuttaa taloushallinnon toimintoihin. Kappaleessa puhutaan sekä sähköisestä- että digitaalisesta taloushallinnosta. Vaikka kyseiset käsitteet ovat melko samanlaisia, on niiden välillä myös hiuksenhienoja eroja, joiden selvittäminen on tämän tutkimuksen kannalta olennaista.

Sekä sähköiselle- että digitaaliselle taloushallinnolle on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä, jotka riippuvat pitkälti asiayhteydestä sekä määrittelijästä. Deshmukhin (2006) mukaan sähköinen taloushallinto on taloushallinnon tuottaman informaation esittämistä sähköisessä muodossa. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa esimerkiksi sen, että tuotettu tieto on sähköisesti käsiteltävissä, siirrettävissä ja arkistoitavissa. Lahti ja Salminen (2014) korostavat taloushallinnon sähköistymisellä sitä, että sen tavoitteena on tehostaa taloushallintoa muun muassa internetiä, tietotekniikkaa, integrointia ja erilaisia sähköisiä palveluita hyödyntämällä.

Lahti ja Salminen (2014) puolestaan määrittelevät digitaalisen taloushallinnon siten, että siinä taloushallintoon liittyvät kaikki tietovirrat sekä käsittelyvaiheet ovat automatisoituja ja käsiteltävissä digitaalisessa muodossa. Heidän mukaansa digitaalista taloushallintoa voidaan pitää synonyymina automatisoidulle taloushallinnolle. Sähköisen- ja digitaalisen taloushallinnon erona on siis se, että digitaalisessa taloushallinnossa kaikki aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. Sähköisessä taloushallinnossa voi Lahden ja Salmisen (2008) mukaan olla esimerkiksi tilanne, jossa toimittaja lähettää paperimuotoisen laskun, jonka vastaanottava yritys muuttaa sähköiseksi skannaamalla. Tämä ei siis täytä digitaalisen taloushallinnon kriteerejä, sillä täysin automatisoidussa taloushallinnossa manuaalista työtä ei enää tarvita ja kaikki toiminnot tapahtuvat automatisoidusti. Sähköistä taloushallintoa voidaan siis pitää eräänlaisena esiasteena digitaaliselle taloushallinnolle, jota kohti olemme tietoteknisen kehityksen ansiosta menossa (Lahti & Salminen 2014).

4.1 Sähköisen taloushallinnon mahdollistamat edut

Tehokkuus ja kustannussäästöt

Lahden ja Salmisen (2014) mukaan digitalisaation keskeisimpiä etuja taloushallintoon liittyen ovat sen mukanaan tuoma tehokkuus sekä kustannussäästöt. He mainitsevat digitaaliseen taloushallintoon siirtyneiden yritysten saavuttaneen usein noin 30-50 prosentin tehokkuuden parannuksia omien taloushallinnon prosessien keskuudessa. Digitalisaatio mahdollistaa integroidun taloushallinnon, jonka etuna on muun muassa se, että samoja tietoja ei tarvitse käsitellä kuin yhteen kertaan ja kaikki perustiedot ovat käytettävissä yhdestä paikasta. Yksittäisten prosessien kohdalla Lahti ja Salminen mainitsevat yritysten saavuttaneen parhaimmillaan jopa 90 prosentin tehokkuusparannuksia. Tehokkuuden paraneminen tuo luonnollisesti mukanaan myös kustannussäästöjä. Digitalisaation lisääntyminen alentaa kustannuksia muun muassa työvoima- sekä arkistointitilojen tarpeissa. Lahden ja Salmisen mukaan yritykset välttyvät myös muilta näihin liittyviltä kustannuksilta, kuten henkilöstön koulutukselta ja rekrytoinnilta

Automaatio ja nopeus

Kustannussäästöjen ja tehokkuuden lisäksi taloushallinnolta odotetaan nykyään nopeaa, virheetöntä ja täsmällistä informaation tuottamista (Granlund & Malmi 2004). Digitalisaation ja tietotekniikan kehityksen ansiosta taloushallinnon prosessit ovat muuttuneet vuosi vuodelta automaattisemmiksi, mikä tarjoaa suuria etuja perinteisiin manuaalisiin ja paperisiin prosesseihin verrattuna (Lahti & Salminen 2014). Heidän mukaansa digitaalisuus on vaikuttanut siihen, että kaikki aineisto on nopeammin siirrettävissä. Tämän lisäksi digitaaliseen aineistoon on helpompi päästä käsiksi ja sitä on helpompi varastoida. Automaatio edistää muun muassa kirjanpidon valmistumista, raportointia, raporttien siirtämistä internetin kautta luettaviksi sekä esimerkiksi tilinpäätöksen laadintaa, sillä suurin osa siitä on nykyään automaattisesti hoidettavissa (Lahti & Salminen 2014; Mäkinen & Vuorio 2002). Mäkisen ja Vuorion (2002) mukaan monet tähän saakka ihmisvoimin suoritettut rutiinityöt poistuvat automaation ansiosta ja jäljelle jää vain joitakin valvontatehtäviä, joiden suorittamiseen kuluu huomattavasti vähemmän aikaa, kuin mitä nykyiset kokonaistyöt vaativat. Automaation ansiosta

myös inhimilliset virheet vähenevät merkittävästi, koska liittymät ja uudet järjestelmät hoitavat aiemmin manuaalisesti suoritettuja työvaiheita (Lahti & Salminen 2014).

Informaation saatavuus

Lahden ja Salmisen (2014) mukaan digitalisaatio mahdollistaa myös sen, ettei erilaiset taloushallinnon tehtävät, kuten kirjanpito, osto- ja myyntilaskujen käsittely tai erilaisten raporttien selailu ole paikkaan tai aikaan sidottuja. Tietoteknisen kehityksen ansiosta tietoa käyttävät ja sitä tarvitsevat voivat hakea tietoa juuri silloin, kuin sitä itse tarvitsevat. Tiedon hankintaan ja käsittelyyn ei tarvita kuin internet-yhteys ja päätelaite, jolloin jokainen voi toimia itsepalveluperiaatteen mukaisesti.

Ekologisuus

Digitalisaation ansiosta taloushallinto on muuttunut myös ympäristöystävällisemmäksi. Sähköisen taloushallinnon avulla voidaan vähentää esimerkiksi hiilidioksidipäästöjä ja tätä kautta säästää luontoa huomattavasti paremmin, kuin perinteisellä paperisella taloushallinnolla. Merkittävämpää yritysten toiminnan kannalta taloushallinnon sähköistymisessä on kuitenkin se, että sen avulla kuljetusten tarve vähenee, samoin paperin käyttö. Samalla säästetään esimerkiksi sähkön ja lämmityksen kulutuksessa erilaisten toimistolaitteiden osalta. (Lahti & Salminen 2014)

4.2 Sähköiseen taloushallintoon liittyvät haasteet

Tietoteknisen osaamisen puute

Yksi suurimmista haasteista sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä ja sen hyödyntämisessä on tietoteknisen osaamisen puute ja sen riittävä ymmärtäminen (Seppä, Rissanen, Mäkipää, Ruohonen, Hannula & Mäkinen 2005; Granlund & Malmi 2004). Granlundin ja Malmin (2004) mukaan yritysten ja niiden työntekijöiden on usein vaikea pysyä tietoteknisen kehityksen mukana ja uusien työskentelyjen omaksuminen ja vakiinnuttaminen voi viedä paljon aikaa. Heidän teoksessaan vähäinen osaaminen ja ymmärrys näkyvät esimerkiksi ostettaessa taloushallinnon ohjelmistopaketteja. Usein etenkin pienten yritysten kohdalla hankitut paketit ovat liiketoiminnan kannalta

liian suppeita, mikä johtaa ongelmiin tiedon siirrossa ja myöhempiin lisäohjelmistohankintoihin ja sitä kautta ylimääräisiin kustannuksiin.

Virheiden mahdollinen integroituminen

Vaikka automaation ansiosta monet inhimilliset tallennus- sekä laskuvirheet vähenevät olennaisesti ja sähköisen taloushallinnon avulla informaation laatu sekä luotettavuus paranevat huomattavasti, ei kaikilta virheiltä voida Lahden ja Salmisen (2014) mukaan välttyä. Heidän teoksessaan kerrotaan, että integroidussa järjestelmäympäristössä myös virheiden integroituminen on mahdollista. Myös Mäkinen ja Vuorio (2002) ovat huomanneet saman haasteen taloushallinnon sähköistymisessä. Heidän mukaansa yksikin virheellinen automaattikirjausrutiini voi pahimmillaan toistaa samaa virhettä lukuisia kertoja. Ilman riittävää virheiden valvontaa virhe toistaa itseään, kunnes se vihdoinkin huomataan. Tällöin yhden virheen korjaaminen voi olla moninkertaisesti työläämpi operaatio, kuin oikean kirjauksen tekeminen (Lahti & Salminen 2014; Mäkinen & Vuorio 2002).

Muutosvastarinta ja asenteet

Granlundin ja Malmin (2004) mukaan sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen liittyy myös inhimillisiä haasteita. He korostavat ohjelmistojen hankintaa sosio-tekniseksi projektiksi, jossa sosiaalisilla taidoilla on vähintäänkin yhtä tärkeä merkitys, kuin teknisellä osaamisella. Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on jokaiselle yritykselle suuri ja pitkäkestoinen projekti, joka aiheuttaa etenkin taloushallinnon henkilöstölle ylimääräistä työtä. Usein työntekijöiden keskuudessa esiintyykin muutosvastarintaa ja kielteisiä asenteita uusien ohjelmistohankintoja sekä liiketoiminnan prosessien muutoksia kohtaan.

Moilanen (2001) toteaa, että ihmiset reagoivat erilaisiin muutoksiin tunteilla. Yleisesti ottaen työntekijöiden odotetaan tekevän muutoksen ja sitoutuvansa siihen pelkästään jos sen perusteella, että heillä on tiedossa työtehtäviensä ja liiketoiminnan uusi suunta ja keinot niiden toteuttamiseen. Hänen mukaansa totuus on kuitenkin erilainen. Parhaaseen lopputulokseen muutoksen toteuttamisessa päästään selvittämällä aikaisempien toiminta- ja ajattelutapojen luopumisesta aiheutuvat pelot, epäluulot ja

muut uuteen muutokseen kohdistuvat negatiiviset tekijät. Hän korostaa myös sitä, että vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista on päästävä eroon, jotta uuden oppiminen olisi mahdollista. Mäkisen ja Vuorion (2002) mielestä asenteiden muuttaminen on yksi suurimmista haasteista uudistettaessa liiketoiminnan prosesseja, sillä yksilöiden asenteita ei voi lopulta muuttaa kukaan muu kuin yksilö itse.

Resurssien puute ja käyttöönoton alkuvaikeudet

Sepän et al. (2005) mukaan liiketoiminnan sähköistyminen sitoo paljon resursseja. He myös mainitsevat, että käytössä olevien resurssien määrä heijastuu usein yrityksen kokoon. Internetin on odotettu kaventavan suurten ja pk-yritysten välisiä eroja liiketoiminnan sähköistymisen osalta, mutta heidän teoksensa kertoo erojen olevan vielä merkittäviä. Myös Lahti ja Salminen (2014) tuovat esille pk-yritysten vähäiset resurssit ja volyymit nykyaikaisen teknologisen automaation hyödyntämisessä. Investoitaessa sähköisiin taloushallinnon prosesseihin ja niiden käyttöönotosta syntyy välttämättömiä kustannuksia yrityksille. Monesti tämänkaltaiset kustannukset koetaan liian suureksi haasteeksi yrityksen toiminnalle. Bergin (2004) tutkimus osoittaa, että monet pk-yritykset eivät vähäisten resurssien takia lähde helposti mukaan liiketoiminnan sähköistämisen kehittämissuunnitelmiin, koska kustannukset realisoituvat etupainotteisesti verrattuna mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin. Bergin mukaan kehitystyön vaikutusten täytyy olla merkittävästi liiketoimintaa edistäviä, muuten se rinnastetaan usein turhiksi kustannuksiksi.

Granlund ja Malmi (2004) toteavat, että uusien tietojärjestelmien hankintaan ja käyttöönottoon liittyy usein myös vaikeuksia. Uudet ohjelmistot ja niiden oppiminen vaativat paljon aikaa sekä koulutusta. He mainitsevat teoksessaan, että pahimmillaan controllerin tai talousjohtajan työajasta yli puolet kuluu uusien taloushallinnon järjestelmien kehittämiseen tai rakentamiseen. Tämänkaltaisen uuden opettelu voi heidän mukaansa kestää jopa useamman vuoden.

5. Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään empiiristä tutkimusta siitä, millaisia valintakriteereitä yleisesti pienet yritykset käyttävät valitessaan ulkopuolista taloushallinnon palveluntarjoajaa. Aluksi käydään läpi tutkimusmenetelmä- ja aineisto, tutkimuksen haastatteluiden toteutus sekä kuvataan haastatteluun osallistuneet yritykset ja haastateltavat. Tämän jälkeen siirrytään purkamaan haastatteluista saatuja tutkimustuloksia haastateltavien yritysten osalta. Tutkimustulosten purkaminen etenee kronologisessa järjestyksessä teoriaosuudessa käsiteltävien teemojen ja haastattelukysymysten kanssa. Kappaleen viimeisessä osiossa verrataan tämän tutkimuksen tuloksia teoriaosuudessa esitettyjen aikaisemmista tieteellisistä tutkimuksista sekä kirjallisuudesta saatuihin tutkimustuloksiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tämä tutkimus on toteutettu laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa noudattaen. Metsämuuronen (2006) kertoo, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyväksi tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista joissakin tietyissä tapahtumissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan pikemminkin kuvata ilmiötä, luoda sille mielekäs teoreettinen selitys sekä ymmärtää tutkittavan kohteen toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Eskola ja Suoranta (2008) kuvailevatkin kvalitatiivista tutkimusta siten, että siinä keskitytään tyypillisesti hyvinkin pieneen tutkittavien tapausten määrään, joita pyritään analysoimaan ja tarkastelemaan mahdollisimman kattavasti. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskeistä on myös hypoteesittomuus ja se, ettei tutkijalla ole ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista eikä tutkittavista kohteista. He tuovat esille myös tutkijan keskeisen aseman ja esimerkiksi vapauden suunnitella ja toteuttaa hyvinkin joustavan tutkimuksen, mikä vaatii tutkijalta paljon tutkimuksellista mielikuvitusta.

Tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmänä on käytetty hyödyksi haastattelua, jossa haastateltavan kokemukset, käsitykset, ajatukset sekä myös tunteet tutkittavasta

aiheesta nousevat keskeiseen rooliin. Tarkemmin ottaen tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoitua- eli teemahaastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu erilaisiin vastausvaihtoehtoihin. Näin ollen jokainen haastateltava voi vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. (Hirsijärvi & Hurme 2008) Tutkimusaineisto koostuu kolmen pienen yrityksen haastattelutuloksista, jotka ovat ulkoistaneet ainakin osan omasta taloushallinnostaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Jokaisesta yrityksestä haastatteluun osallistuu yksi työntekijä, joka on omassa yrityksessään merkittävässä asemassa. Heille esitetään samat haastattelukysymykset samassa järjestyksessä (Liite 1). Samojen kysymysten avulla pyritään luomaan vertailukelpoisuutta haastateltavien yritysten kesken ja vertaamaan sitä aiempien tieteellisten tutkimusten ja kirjallisuudesta ilmeneviin tuloksiin.

5.2 Haastateltavat yritykset ja haastatteluiden toteutus

Tutkimukseen osallistui kolme eri aloilla toimivaa suomalaista pienyritystä. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin yhtä henkilöä, joka toimi omassa yrityksessään merkittävässä roolissa taloushallinnon ulkoistuskumppania valittaessa ja on tämän lisäksi säännöllisessä yhteistyössä ulkoisen palveluntarjoajan kanssa. Haastateltavat henkilöt halusivat pitää yrityksensä nimen salassa, joten tästä syystä haastatteluun osallistuneet yritykset on jaoteltu yrityksiin A, B ja C. Samainen jaottelu on tehty myös haastateltavien henkilöiden osalta.

Yritys ja haastateltava henkilö	Tehtävänimike	Työkokemus	Toimialan kuvaus
A	Toimitusjohtaja	Noin 10 vuotta	Puutavaratuotetukku-kauppa
B	Toimitusjohtaja/Omistaja	16 vuotta	Siivous- ja puhtaustavaroiden vähittäiskauppa
C	Hallintoassistentti	14 vuotta	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus

Taulukko 2. Haastateltavat yritykset

Yritys A on perustettu Lahteen vuonna 1998. A ei valmista itse mitään, vaan sen toiminta perustuu jalopuun ostamiseen maailman parhailta raaka-aine alueilta. A etsii

hinta-laatusuhteeltaan parhaita tuotteita, tuo ne Suomeen, varastoi ne ja myy eteenpäin eri valmistajille. Yrityksen myynnistä 70 prosenttia menee kotimaahan ja 30 prosenttia ulkomaille, kuten Venäjälle, Isoon-Britanniaan, Baltian maihin ja Ukrainaan. A:n tuotteet liittyvät suurimmaksi osaksi erilaisiin saunatuotteisiin. Yrityksen toiminta on ollut viime vuosina nopeasti kasvavaa ja tänä vuonna A:n liikevaihto nousee noin 2 650 000 euroon. Yrityksen henkilöstön määrä on laskenut vuosien saatossa pitkälle digitalisoidun liiketoimintamallin ansiosta ja tällä hetkellä A työllistää kolme henkilöä.

Vuonna 1997 perustettu B on puhtaus- ja siivousalan yritys, johon kuuluu kaksi tukkua Lappeenrannassa ja Mikkelissä. Yrityksen toiminta perustuu erilaisten puhtaus- ja siivousalan tuotteiden, koneiden, välineiden ja aineiden myyntiin. Näiden lisäksi B tuottaa konsultointipalveluita eri alan yrityksille, yhteisöille, kunnille sekä kaupungeille. B:n liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosi vuodelta ja tänä vuonna sen odotetaan olevan noin 900 000 euroa. Yrityksen henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä kolme työntekijää, sillä B on ulkoistanut muun muassa kaikki kuljetuspalvelunsa molempien tukkujen osalta.

Yritys C on Riihimäellä vuodesta 1981 asti toiminut alumiiniovia, -rakenteita, -ikkunoita ja -julkisivuja valmistava yritys. Lisäksi C tarjoaa edellä mainittuihin tuotteisiin liittyviä korjaus- sekä huoltopalveluita. Yrityksen liikevaihto on ollut nousussa ja sen odotetaan kasvavan noin 2 000 000 euroon. Tällä hetkellä yritys työllistää 10 henkilöä.

Haastattelut on toteutettu syksyllä 2016 siten, että ennalta valitut avoimet haastattelukysymykset lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen. Näin jokaisella haastateltavalla oli aikaa tutustua ja valmistautua tulevaan haastatteluun. Haastattelut noudattivat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, koska haastateltavien tulkinnat ja ajatukset tutkittavasta asiasta haluttiin saada paremmin selville. Henkilöiden B ja C haastattelut järjestettiin kasvotusten yritysten omissa tiloissa ja henkilön A haastattelu järjestettiin puhelimitse. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta vastausten analysoiminen olisi helpompaa. Lisäksi B:lle lähetettiin tarkentavia kysymyksiä sähköpostin välityksellä varsinaisen haastattelun jälkeen. Haastatteluiden tavoitteena oli saada kattava kuva haastateltujen yritysten palveluntarjoajan valintaan vaikuttaneista tekijöistä. Tarkoitus oli selvittää, mitä etuja ja mahdollisia haittoja taloushallinnon ulkoistamisesta on koitunut haastatteluille yrityksille sekä millaisia etuja ja haasteita sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä on ilmennyt.

5.3 Haastattelujen tulokset

Seuraavassa osiossa tarkastellaan haastatteluista saatuja vastauksia jokaisen haastateltavan A, B ja C osalta. Vastaukset perustuvat puolistrukturoidussa haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Aluksi paneudutaan taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta tavoiteltaviin hyötyihin, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta koituvia mahdollisia haittoja. Tämän jälkeen käydään läpi itse palveluntarjoajan valintaan vaikuttaneita kriteereitä. Kappaleen lopuksi tarkastellaan vielä, mitä etuja ja haasteita kyseiset yritykset ovat kohdanneet sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä. Saatuja vastauksia peilataan teoriaosuudessa esiintyviin tekijöihin ja verrataan, miten tämän tutkimuksen tulokset vastaavat aiempia tuloksia.

5.3.1 Taloushallinnon ulkoistaminen ja siltä tavoiteltavat hyödyt

Kiiskisen et al. (2002) sekä Amanin et al. (2012) mukaan pienille yrityksille on tyypillistä ulkoistaa mahdollisimman monia taloushallinnon toimintojaan. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat samanlaisia piirteitä. Jokainen yritys on ulkoistanut pääkirjanpitonsa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Yrityksen B osalta palveluntarjoaja huolehtii käytännössä koko taloushallinnosta, ainoastaan myyntilaskutus on yrityksellä itsellään hoidettavana. Yrityksen A palveluntarjoaja hoitaa pääkirjanpidon lisäksi myös osto- ja myyntireskontran sekä palkanlaskennan. Yritys C poikkeaa ulkoistettujen toimintojen suhteen kahdesta muusta haastatellusta yrityksestä. He huolehtivat itse vielä useimmista taloushallintoon liittyvistä toiminnoista ja ovat pääkirjanpidon lisäksi ulkoistaneet ainoastaan myyntireskontran suoritusten- sekä ostoreskontran maksujen kohdistukset. Kysyttäessä syitä sille, miksi yritykset haluavat hoitaa ulkoistamatta jätetyt toiminnot itse, saadaan hyvin samankaltaisia vastauksia. Haastateltava A sanoo:

”Emme koe sitä tarpeelliseksi, ei tuottaisi minkäänlaista lisäarvoa siihen nähden, mitä se maksaisi.”

Myös haastateltava C toteaa kustannusten olevan tärkein syy. Haastateltavan B mukaan myyntilaskutuksen ulkoistamatta jättämisen syy johtuu siitä, että:

”Meidän laskutus on niin kirjavaa ja tuotteiden määrä aivan järjetön. Tästä syystä koemme osaavamme asian paremmin, kuin oma palveluntarjoajamme.”

Haastatteluiden vastausten perusteella taloushallinnon ulkoistamisella pystytään aikaansaamaan monia erilaisia hyötyjä. Kuten esimerkiksi Kremic et al. (2006), Smith et al. (2005), Quélin ja Duhamel (2003) sekä Kakabadse ja Kakabadse (2002) ovat havainneet tutkimuksissaan, myös jokaisen haastatellun yrityksen kohdalla merkittävimäksi taloushallinnon toimintojen ulkoistamiselta saavutettavaksi hyödyksi nousee erilaisten operatiivisten kustannusten väheneminen. Kaikki haastateltavat mainitsevat kyseisten kustannussäästöjen johtuvan pelkästään jo siitä, että ulkoista palveluntarjoajaa hyödyntämällä yritysten ei tarvitse itse palkata henkilöstöä hoitamaan taloushallinnon tehtäviä. Haastateltava A kommentoi asiaa seuraavasti:

”Digitaalinen taloushallinto ei itsessään ole yhtään sen halvempi, kuin perinteinen paperinen taloushallinto, kun ajatellaan sitä, mitä palveluntarjoaja siitä veloittaa. Mutta toimintojen ulkoistaminen mahdollisti meidän yrityksessä yhdestä työntekijästä luopumisen, minkä avulla saavutettiin merkittävät kustannussäästöt palkanmaksun ja muiden henkilösivukulujen osalta.”

Haastattelutulosten mukaan toinen merkittävä taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta koettava hyöty kustannussäästöjen ohella liittyy mahdollisuuteen keskittyä paremmin yrityksen ydintoimintoihin. Haastateltavien mukaan keskeistä on se, että heidän oma työmääränsä on vähentynyt ja helpottunut huomattavasti. Haastateltava B toteaa:

”Mieluummin minä keskityn itse myyntiin ja ostamiseen ja siihen missä minä olen hyvä, kun noiden asioiden opetteluun, johon minulla ei riitä aikaa eikä edes kiinnostusta.”

Ajan säästymisen lisäksi jokaisen haastatteluun osallistuneen mielestä palveluntarjoajalla katsotaan olevan huomattavasti parempaa ammattitaitoa ja osaamista ulkoistettujen toimintojen osalta. Edellä mainitut haastattelutulokset ovat verrattavissa Everaert et al. (2007) tutkimuksen tuloksiin.

Palveluntarjoajalla katsotaan olevan myös paremmat resurssit kyseisten toimintojen hoitamiseen, kuin mihin yrityksillä itsellään olisi varaa ja mahdollisuuksia. Lahti ja Salminen (2008) toteavat teoksessaan toiminnan joustavuuden parantamisen olevan yksi keskeisimmistä tavoitelluista hyödyistä suomalaisten pk-yritysten keskuudessa.

Myös haastateltavien mukaan taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen etuna on se, että silloin maksetaan vain palveluntarjoajan resurssien käytöstä, eli käytännössä erilaisten tapahtumien kirjaamisesta. Näin ollen heidän palveluntarjoajansa hoitaa kaikki taloushallintoon liittyvät rutiinityöt ja luo kaiken aineiston. Haastateltava A toteaaakin, että tuotettaessa aikaa vievät taloushallinnon toiminnot itse, ei yrityksen toiminta olisi niin suoraviivaista ja tehokasta, kuin mitä se tällä hetkellä on. Hänen mukaansa:

”Omat resurssit maksaisivat joka kuukausi saman verran, vaikka ne eivät olisikaan jatkuvassa käytössä. Palveluntarjoajaa hyödyntämällä pystymme tekemään samat asiat pienemmillä resursseilla ja tätä kautta parantamaan toimintamme tehokkuutta.”

Vastaus on peilattavissa myös Marshallin et al. (2007) tutkimukseen, jonka mukaan pienikin yritys pystyy hyötymään palveluntarjoajan resursseista ja saavuttamaan sitä kautta merkittäviä mittakaavaetuja sekä kustannustehokkuutta.

Haastatteluiden tulokset osoittavat taloushallinnon ulkoistamisesta koituneen myös sellaisia hyötyjä, joita ei varsinaisesti tavoiteltu tai osattu ennen yhteistyön alkamista odottaa. Haastateltavan B mukaan:

”Palveluntarjoaja on ollut hyvä opastamaan etenkin sellaisissa asioissa, mihin ei itse välttämättä osaa kiinnittää aina huomiota.”

Hän toteaa, että palveluntarjoajan ansiosta muun muassa maksujen valvonta on parantunut, sekä myynti- että ostoreskontran hoito on terävöitynyt. Haastateltavan B mukaan:

”Kerrankin oli kyse isoista summista, kun olimme maksaneet tavarantoimittajallemme liian suuren summan. Emme tätä itse huomanneet, mutta palveluntarjoajan kirjanpitäjän ansiosta asia tuli ilmi ja saimme hänen ansiostaan liikasuuritukset takaisin.”

Myös haastateltava C kertoo, että palveluntarjoajasta on hyötyä muun muassa siinä, että ulkopuolinen kirjanpitäjä pystyy auttamaan ja konsultoimaan erilaisten ongelmatilanteiden suhteen. Hänen mukaansa:

”On todella helppoa vain soittaa kirjanpitäjälle, jos tulee jotain ongelmia. Häneltä me saamme aina henkistä tukea ja neuvoja erilaisiin päätä vaivaaviin kysymyksiin.”

5.3.2 Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät haitat

Ulkoistamisesta on koettu olevan haastateltujen yritysten mukaan enemmän hyötyä kuin haittaa. Haastateltava B jopa mainitsee:

”No minä en kyllä koe, että näiden toimintojen ulkoistamisesta palveluntarjoajalle olisi ollut mitään haittoja, päinvastoin.”

Hänen mukaansa yrityksellä B on ollut käytössään sama palveluntarjoaja jo usean vuoden ajan ja yhteistyö koetaan toimivaksi. Yhteistyön toimivuus ja palvelutason laatu johtuvat hänen mukaansa siitä, että:

”Me käymme paljon keskustelua heidän kanssaan, jos on jotain parannettavaa tai jos me haluamme enemmän joitain. Tästä syystä en minä osaa edes oikein pelätä mitään, että jotain voisi edes tulevaisuudessa mennä pieleen.”

Haastatteluiden mukaan yritykset A ja C eivät ole kuitenkaan täysin välttyneet ulkoistamiseen liittyviltä ongelmilta ja heidän vastauksensa osoittavat, että on myös olemassa tiettyjä mahdollisia haittoja, joiden pelätään tulevaisuudessa toteutuvan. Molemmat haastateltavat mainitsevat mahdollisten hintojen korotuksen olevan merkittävin odotettavissa oleva haittatekijä. Haastateltava A toteaa:

”Etenkin juuri tällaisissa pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa ja -prosesseissa yhden toimittajan kanssa on juuri se, että se voi alkaa nostaa hintojaan, jos haluaa.”

Molemmat A sekä C myöntävät olevansa tietyillä tavoin riippuvaisia nykyisestä palveluntarjoajastaan sekä heidän tuottamistaan palveluista. Riippuvuudet poikkeavat kuitenkin hieman toisistaan. Yritys A on tyytyväinen palveluntarjoajansa tuottamaan palveluun. Tästä syystä kohtuullisetkin hintojenkorotukset siedetään paremmin, koska palveluntarjoajan vaihtaminen ja uusi käyttöönottoprojekti koetaan yrityksessä työllistävänä ja aikaa vievänä. Haastateltava A toteaa lisäksi, että:

”Hintojen noususta huolimatta olisi aina suuri kynnyks vaihtaa palveluntarjoajaa, puhumattakaan sitten siitä, että ne tuottaisi taas itse.”

Yrityksen C osalta riippuvuus palveluntarjoajaan johtuu haastatellun mielestä oman osaamisen ja tietotaidon puutteesta. He ovat myös tyytyväisiä palveluntarjoajansa toimintaan. Haittana koetaan kuitenkin se, että yrityksen katsotaan usein olevan täysin

palveluntarjoajan erilaisten suositusten sekä ”myyntipuheiden” varassa, koska heiltä itseltään ei löydy osaamista arvioida eri järjestelmien tai prosessien väliltä. Haastateltava C kertoo:

”Vaihdoimme palveluntarjoajan suosituksesta taloushallintojärjestelmää, jonka seurauksena esimerkiksi ostolaskujen käsittelyprosessi monimutkaistui ja kyseisestä vaihdosta ei ole aiheutunut oikeastaan mitään hyötyjä.”

Kyseiset tulokset ovat saman tapaisia, kuin mitä Everaert et al. (2007) tutkimuksessa todetaan.

Molemmat yritykset ovat viime vuosien aikana vaihtaneet kertaalleen palveluntarjoajaansa. Yrityksen A syy vaihtoon perustuu siihen, että:

”Aikaisempi palveluntarjoaja toimi vain paperisesti ja halusimme muuttaa toimintaamme enemmän sähköiseksi ja tähän muutokseen edellisellä palveluntarjoajalla ei ollut riittäviä resursseja.”

Yritys C perustelee palveluntarjoajan vaihtamista seuraavasti:

”Koimme, ettei palveluntuottajan tarjoama palvelu ja sen laatu ollut siitä aiheutuviin kustannuksiin nähden sitä, mitä olimme odottaneet.”

Kyseiset ongelmat ovat hyvin verrattavissa Quélinin ja Duhamelin (2003) sekä Lumijärven mainitsemiin haasteisiin.

5.3.3 Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät

Kysyttäessä palveluntarjoajan valintaan vaikuttaneita tekijöitä voidaan haastatteluiden tuloksista huomata, että kaikkien yritysten kohdalla yksi merkittävimmistä valintaan vaikuttaneista tekijöistä liittyy palveluntarjoajan yleiseen maineeseen ja tunnettuuteen. Myös Kiiskinen et al. (2002), Jennings (2002) sekä Claver et al. (2002) toteavat saman tekijän tärkeyden omissa julkaisuissaan. Haastateltavan A mukaan:

”Palveluntarjoajan maine ja tunnettuus vaikutti kaikista eniten ja nyt puhutaan etenkin sellaisesta tiedosta, jota saimme tämän palveluntarjoajan omilta asiakkailta. Minä olin jo silloin ihan varma siitä, että tämä homma toimii, koska minun kaverini firma teki

saman vaihdoksen. Niillä meni aluksi todella huonosti, mutta tämän vaihdon jälkeen hommat alkoivat luistamaan ja siksi hän suositteli tätä myös minulle.”

Haastateltava B myös mainitsee, että maine ja tunnettuus olivat yksi tärkeimmistä yksittäisistä kriteereistä valintaa tehtäessä. Hänen mukaansa:

”Millään mainoskikoilla ja sen semmoisilla ei ollut mitään tekemistä valinnan kanssa, mutta kyllä muiden asiakkaiden suosituksilla sen sijaan oli. Palveluntarjoajan kannattaa pitää nykyiset asiakkaansa tyytyväisinä, koska etenkin pienyritykset puhuvat todella paljon keskenään.”

Haastateltava C kertoo riitautumisen aikaisemman kirjanpitäjän kanssa olleen heidän palveluntarjoajan vaihtamista kiihdyttävä tekijä ja tästä syystä uutta palveluntarjoajaa valittaessa:

”Päätimme antaa vielä enemmän painoarvoa muiden asiakkaiden kokemuksille.”

Kuten Kiiskinen et al. (2002) mainitsevat teoksessaan, katsotaan palvelun hinnalla, saatavuudella ja laadulla olevan usein merkittävin vaikutus palveluntarjoajaa valittaessa. Myös Claver et al. (2002) ovat todenneet samojen kriteereiden tärkeyden. Tämä tutkimuksen tulokset osoittavat palveluiden saatavuudella olevan ehdottomasti suurin merkitys kyseisten kolmen kriteerin keskuudessa. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että asiantuntevaa palvelua on aina tarjolla, oli tilanne sitten millainen tahansa. Haastateltava C mainitseekin, että:

”Palveluntarjoajan vaihdon jälkeen meillä on huomattavasti enemmän yhteyshenkilöitä käytettävissämme erilaisien ongelmatilanteiden ja askarruttavien asioiden suhteen.”

Haastateltavan A mukaan palveluntarjoajan tarjoaman palvelun saatavuus ilmenee seuraavasti:

”Meillä on vain yksi henkilö, joka hoitaa ulkoistettuihin toimintoihin liittyvät työt. Se on mielestäni yhtä kuin saatavuus.”

Tulosten perusteella palvelun saatavuuteen liittyy myös muita tärkeitä asioita. Haastateltavat korostavat muun muassa toiminnan jatkuvuuden merkitystä. Heidän mielestään on ensisijaisen tärkeää, että erilaisista poikkeustilanteista huolimatta palveluntarjoajan palvelun saatavuus ei vaarannu. Esimerkiksi haastateltavan C mielestä on tärkeää, että:

”Aina löytyy joku korvaamaan edellisen työntekijän, jos tulee esimerkiksi sairaustapauksia tai edellinen sattuu lähtemään syystä tai toisesta.”

Myös palveluntarjoajan toiminnan luotettavuus nousee tuloksista vahvasti esille ja nykyisten palveluntarjoajien kohdalla yritykset ovat olleet yleisesti ottaen todella tyytyväisiä. Haastateltavien mukaan palvelut tuotetaan ammattitaitoisesti ja erilaisia poikkeustilanteita lukuun ottamatta myös ajallaan. Erilaiset ongelmatilanteet ratkeavat vastausten perusteella yleensä *”puolesta tunnista maksimissaan seuraavan päivän aamuun mennessä”*.

Palvelun hinnalla ei sen sijaan katsota olevan todellisuudessa niin suurta merkitystä. Hinnan kerrotaan vaikuttaneen päätöksiin, mutta etenkin haastateltavien A ja B mielestä huomattavasti suurempi painoarvo katsotaan olevan itse palvelun saatavuudella sekä koettavalla laadulla. Haastateltava A mainitseekin, että:

”En todellakaan valinnut sitä, mikä oli halvin. Itse asiassa valitsemani palveluntarjoaja oli yli puolet kalliimpi kuin halvin vaihtoehto. Kyse on kokonaisuudesta ja siitä, että halvalla hinnalla ei usein saa tarpeeksi hyvää palvelua. Halpa hinta muuttuu kalliiksi siinä vaiheessa, kun hommat menevät pieleen.”

Puolestaan yrityksen C kohdalla hinnalla koetaan olleen enemmän merkitystä nykyisen palveluntarjoajan valinnassa. Haastateltava C toteaa:

”Vaihdoimme palveluntarjoajaa pitkälti sen takia, että vanha oli kalliimpi eikä sen hintoihin pystynyt vaikuttamaan. Vanhalla palveluntarjoajalla hinnat olivat tositeperusteisia eli summat saattoivat kasvaa joskus pilviin, mutta uusi palveluntarjoaja mahdollisti kiinteän kuukausihinnan. Emme myöskään kokeneet palveluntarjoajan tuottaman palvelun laatua siitä maksamamme hinnan arvoiseksi.”

Palvelun laatu valintakriteerinä on haastatteluiden vastausten mukaan vaikeasti määritettävissä. Jokainen haastateltava pitää laatua tärkeänä kriteerinä ja heidän mielestään palveluntarjoajan *”tulee osata hommansa”*. Toisaalta haastateltavat myöntävät, että laatua ja osaamista on mahdoton tietää varmasti ennen kumppanuussuhteen alkamista. Haastateltavan A mukaan:

”Jokainen voi todistella olevansa mitä vain ja osaavansa mitä vain, mutta laadun ja osaamisen pystyy varmasti tietämään vasta yhteistyön alettua.”

Claverin et al. (2002) sekä Jenningsin (2002) tutkimukset korostavat lisäksi palveluntarjoajan vakavaraisuudella ja taloudellisella asemalla olevan suuri merkitys valintoja tehtäessä. Jokainen haastateltu kertoo myös vakavaraisuuden olevan tärkeä asia. Haastateltava A kommentoi:

”Jos näemme tai tiedämme palveluntarjoajan olevan lähes konkurssikypsä, niin eihän kukaan sellaisen toimijan kanssa halua tehdä töitä, että totta kai se siinä vaiheessa vaikuttaa”.

Toisaalta haastatteluiden vastaukset osoittavat, etteivät kyseiset yritykset ole perehtyneet palveluntarjoajan taloudellisen aseman selvittämiseen kuin hieman, saati ollenkaan. Haastateltava B toteaa:

”Ettei se nyt ihan kauheasti edes näy missään.”

Haastateltava C puolestaan sanoo:

”Oli sillä vähän merkitystä, et on vakavarainen palveluntarjoaja. Ei kyllä itse kauheasti mitään taustatyötä tehty, että aika mututuntumalla menimme, kun iso palveluntuottaja kyseessä ja sitten mitä muilta kuullut asiasta.”

Haastateltava A kommentoi asiaa seuraavasti:

”Minä en itse asiassa kauheasti sitä selvittänyt, kyllä minä nopeasti vilkaisin heidän tilinpäätöksen läpi ja näytti olevan ihan kunnossa. Mutta se riitti sen osalta, koska olin kuullut niin paljon hyvää muilta asiakkailta.”

Haastatteluiden tulosten mukaan valintaan vaikuttaa vahvasti myös se, millaisia taloushallinnon ohjelmistojärjestelmiä palveluntarjoajan tarjoamaan kuuluu. Haastateltavien mielestä ehdoton edellytys on se, että nykyään kaikki ohjelmat ja prosessit tuotetaan mahdollisimman digitaalisesti ja automaattisesti. Se, kuinka sähköisesti kehittyntä palveluntarjoajan toiminta ja palvelut ovat, nousee suureen asemaan valintoja tehtäessä. Haastateltavien mukaan palveluntarjoajilla on usein tarjota vain rajoitettuja taloushallinnon järjestelmäkokonaisuuksia, jotka vaativat erillisjärjestelmien integroimista kyseiseen tarjottavaan järjestelmään. Haastateltava A toteaaakin, että:

”Järjestelmiä integroitaessa joudutaan aina rakentamaan rajapintoja, jotka maksavat todella paljon. Tämän takia olisi paljon parempi, jos tarjottava taloushallintojärjestelmä

sisältää jo itsessään useita erilaisia ohjelmamoduuleita, joiden välillä tieto liittyy toisiinsa automaattisesti. Näin välttyään useilta rajapintojen muodostamisilta.”

Haastateltavat B ja C korostavat myös sen tärkeyttä, miten hyvin palveluntarjoajat ovat kyvykkäitä ja halukkaita joustamaan oman tarjoomansa sekä palvelunsa suhteen. Haastateltavan B mukaan:

”Meillä on käytössä sellainen taloushallintojärjestelmä, jossa olen itse osakkaana. Palveluntarjoajamme suostui käyttämään omaa ohjelmaamme ja sai tunnukset sen käyttöön. Tämä oli yksi suuri syy sille, miksi olemme jatkaneet yhteistyötä kyseisen palveluntarjoajan kanssa.”

Myös haastateltavan C mielestä on tärkeää, että palveluntarjoaja pystyy muuttamaan omia toimintastandardejaan mahdollisimman paljon asiakkaan toiveiden mukaisesti:

”Olemme huomanneet, etteivät palveluntarjoajat suostu usein siihen, että me itse teemme osan ja he tekisivät loput. He usein haluavat ostaa niin sanotusti kaiken. Mutta nykyisen palveluntarjoajamme kanssa tämä oli mahdollista, niin sillä oli suuri vaikutus itse valintaan.”

Haastateltavan A mukaan:

”Paperilla toimijoita on aina paljon, mutta kun ruvetaan oikeasti katsomaan sitä, millaisia järjestelmiä kenelläkin on tarjolla ja verrataan niitä omiin preferensseihin, putoaa potentiaalisten palveluntarjoajien määrä jo tästä syystä huomattavasti.”

5.3.4 Sähköisestä taloushallinnosta koettavat edut

Haastatteluiden vastausten mukaan jokainen yritys on siirtynyt palveluntarjoajansa kanssa sähköisen taloushallinnon toimintoihin. Kysyttäessä, pitävätkö haastateltavat oman yrityksensä taloushallintoa enemmän sähköisenä vai digitaalisena, vastaukseksi saadaan sähköinen taloushallinto. Kaikki haastateltavat toteavat taloushallintonsa sisältävän monia digitaalisen taloushallinnon piirteitä. Tästä huolimatta jokaisen haastateltavan mielestä heidän toimintaansa kuuluu vielä sen verran paljon manuaalista työtä, kuten laskujen skannaamista ja itse suoritettavaa tiliöintiä, että ei voida puhua digitalisoidusta taloushallinnosta. Haastateltava A pitää täysin

digitalisoitua taloushallintoa melko utopistisena ajatuksena. Hänen mukaansa ”se vaatisi koneoppimista” eikä usko siltikään sen toimivuuteen. Myös muut haastateltavat pitävät täysin digitalisoitua taloushallintoa lähes mahdottomana asiana. Haastateltava C toteaaakin, että:

”Onhan se kaunis idea. Mutta miten tietokone pystyisi hoitamaan esimerkiksi sellaisen tilanteen automaattisesti, jos samalta toimittajalta tulee kaksi saman näköistä laskua, jotka pitää tiliöidä eri tavalla, jos ihminenkään ei siihen kertomatta pysty?”

Haastateltavat ovat vahvasti sitä mieltä, että sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on tuonut mukanaan monia erilaisia etuja. Kuten Lahti ja Salminen (2014) mainitsevat teoksessaan, myös haastateltavat yritykset toteavat digitalisaation kehittymisen yhdessä sähköiseen taloushallintoon siirtymisen kanssa tuottaneen merkittäviä kustannussäästöjä sekä parantaneen toiminnan tehokkuutta. Haastateltavien mielestä merkittävin tekijä toiminnan tehostumiseen liittyy siihen, että tosit materiaalit käsitellään nykyään sähköisessä muodossa ja tämän ansiosta paperin käsittely on vähentynyt huomattavan paljon. Esimerkiksi haastateltavan A mukaan:

”Paperin käsittelyn runsas väheneminen ja tiettyjen perusrutiinien automatisoituminen ovat nostaneet talousprosessien tehokkuutta melkein 80 prosentilla. Näin suuret tehokkuusluvut luovat yritykseen ylimääräisiä resursseja, joista voidaan luopua ja näin saavutetaan huomattavia kustannussäästöjä.”

Lisäksi haastateltava B mainitsee kustannussäästöjä syntyvän pelkästään jo siitä, että:

”Nykyään ei tarvitse huolehtia mistään postimaksuista, taikka kirjekuorien ja postimerkkien ostamisesta läheskään samalla tavalla kuin ennen, koska tänä päivänä yhä useampi pystyy ottamaan vastaan ja lähettämään e-laskuja.”

Saadut vastaukset osoittavat Kiiskisen et al. (2002), Granlundin ja Malmen (2004) sekä Mäkisen ja Vuorion (2002) tulosten tavoin, että taloushallinnon prosessien sähköistymisen ansiosta monet työtehtävät helpottuvat, yksinkertaistuvat ja suoraviivaistuvat entisestään sekä ulkoistavan yrityksen, että palveluntarjoajan osalta. Haastateltava B kommentoi asiaa seuraavasti:

”Aikaisemmin esimerkiksi kaikki kuitit ja muut tositteet jouduttiin viemään fyysisesti tai lähettämään postitse palveluntarjoajalle ja siihen kului paljon aikaa, mutta nykyään käytännössä kaikki tapahtuu sähköisesti ja hyvin automatisoidusti sekä nopeasti.”

Tulosten perusteella yhtenä merkittävimpana sähköisen taloushallinnon etuna voidaan katsoa olevan informaation saatavuuden helppous. Taloushallinnon sähköistymisen ansiosta yritykset pääsevät käsiksi haluamiinsa tietoihin tai dokumentteihin koska vain ja paikasta riippumatta. Keskeiseksi eduksi koetaan myös talouden reaaliaikaisen seurannan mahdollisuus. Haastateltava C kertoo talouden reaaliaikaisen seurannan olevan erittäin tärkeää. Hänen mukaansa:

”Aikaisemmin taloudesta saatiin tarkkaa tietoa vain kerran kuukaudessa, kun kuukausittainen tuloslaskelma oli valmistunut.”

5.3.5 Sähköiseen taloushallintoon liittyvät haasteet

Saadut vastaukset osoittavat, ettei sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ole täysin ongelmaton eikä sähköinen taloushallinto itsessään ratkaise kaikkia talousprosessien ongelmia. Haastateltavien mielestä suurimmat haasteet liittyvät sähköisen taloushallinnon ajoittaiseen epäluotettavuuteen. Haastateltava B kertoo:

”Meillä oli vuosi sitten todella iso ongelma, kun sähköiset laskut eivät syystä tai toisesta lähteneetkään liikkeelle ja tämä me huomattiin vasta siinä vaiheessa, kun rahat eivät ilmestyneet tilille.”

Myös erilaisten ohjelmistopäivitysten koetaan aiheuttavan usein suuria ongelmia sähköisen taloushallinnon käytettävyydessä. Haastateltava C toteaa:

”Usein ne päivitykset osuvat vielä kriittisille päiville, kun pitäisi esimerkiksi palkkoja maksaa. Viimeksikin palkanmaksuohjelma oli pois käytöstä melkein koko päivän, niin siinä sitten oltiin taas.”

Lahden ja Salmisen (2014) sekä Mäen ja Vuorion (2002) mukaan yksi yleisimmistä sähköisen taloushallinnon haitoista liittyy erilaisten tapahtuneiden virheiden mahdolliseen integroitumiseen. Tämän tutkimuksen yrityksissä ei kyseisiä integraatiovirheitä ole mainittu olevan, koska yritykset eivät ole liittäneet ulkopuolisia järjestelmiä integraatorajapinnoilla ulkoistettuun taloushallintojärjestelmäkokonaisuuteen. Sen sijaan yritykset ovat kohdanneet usein tilanteita, joissa prosessin alkupäässä tehty tapahtuma, esimerkiksi tiliöintivirhe, siirtyy automaation vuoksi kaikkialle järjestelmään, jossa kyseinen tapahtuma rekisteröidään.

Kuten Granlund sekä Malmi (2004) teoksessaan toteavat, myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan järjestelmän käyttöönottoon katsotaan sisältyvän erilaisia haasteita. Haastateltavien mukaan käyttöönoton vaikeudet aiheutuvat siitä, että yritys joutuu kertomaan seikkaperäisesti palveluntarjoajalle oman liiketoimintansa raportointitarpeet, muun muassa miten liiketapahtumat halutaan eritellä eri tileille ja kustannuspaikoille. Mitä enemmän toimintoja ulkoistetaan ja mitä automatisoidumpia prosesseista rakennetaan, sitä haasteellisemmaksi ”yhteisten pelisääntöjen” ja vastualueiden määrittely muodostuu. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii haastateltavien mukaan uuden järjestelmän ja uusien toimintatapojen opettelua. Mitä hitaammin itse järjestelmä sekä uudet toimintatavat opitaan, sitä hankalammaksi ja virheille alttiimmaksi käyttöönotto muodostuu. Palveluntarjoajan osaamisella on siten myös suuri merkitys käyttöönoton onnistumiselle. Haastateltavan A mielestä:

”Palveluntarjoajan tulee tuntea oman järjestelmänsä mahdollisuudet ja rajoitukset sekä kyetä tuottamaan asiakkaalle onnistunut järjestelmän käyttöönottoratkaisu.”

Uusien asioiden opettelu koetaan saatujen tulosten mukaa epämieluisaksi. Granlundin ja Malmen (2002) tavoin kaikki haastateltavat myöntävät, että käyttöönottoprojekteihin liittyy usein muutosvastarintaa ja negatiivisia asenteita. Haastateltava C toteaa:

”Kokemuksesta voin sanoa, että uudet ohjelmat eivät todellakaan ole aina parempia, kuin vanhat.”

Vastauksista päätellen uusien järjestelmien käyttöönotolle täytyy olla hyvin perustellut syyt, jotta ”vanhoista tavoista” halutaan luopua.

5.3.6 Tulevaisuuden odotuksia

Kysyttäessä, mitä asioita haastatellut yritykset odottavat palveluntarjoajan toiminnalta sekä taloushallinnon toimintojen sähköistymisen kehitykseltä tulevaisuudessa saatiin seuraavia tuloksia. Haastateltavan A mielestä olisi hienoa, jos järjestelmien hinnat laskisivat ja toiminnot muuttuisivat yhä automaattisemmiksi. Tämän lisäksi A toivoo, että eri järjestelmien välisten integraatorajapintojen muodostaminen olisi ilmaista. Haastateltava A:n mukaan:

”Ilmaisten rajapintojen avulla olisi mahdollista rakentaa hienompia asioita ja järjestelmät keskustelisivat paremmin keskenään. Se edellyttäisi kuitenkin tiedonsiirron standardointia.”

Haastateltava B toivoo myös toimintojen automaation kehittymistä. Lisäksi haastateltava B odottaa palveluntarjoajalta entistä parempaa konsultointia muun muassa järjestelmän hyödyntämisen ja jatkokehittämisen suhteen. Hän toteaa:

”Palveluntarjoajan pitäisi olla vielä askeleen verran edellä omassa toiminnassaan. Odotan sitä, että palveluntarjoaja pystyy paremmin neuvomaan, mitä kehitettävää meidän toiminnassa on ja millaisia lisäpalveluita voisimme mahdollisesti ottaa käyttöön.”

Haastateltavan C suurimmat odotukset liittyvät raportoinnin kehittämiseen. Muiden haastateltujen tavoin C odottaa myös toimintojen automaation lisääntymistä.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan pienten yritysten ulkoistaessa taloushallinnon toimintojaan. Tarkoituksena oli tutkia, mitä toimintoja pienet yritykset ulkoistavat ja millaisia hyötyjä sekä mahdollisia haittoja taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta katsotaan syntyvän. Tutkimuksessa tutkittiin myös, millaisia palveluntarjoajaa ja sen toimintaan liittyviä asioita pienet yritykset ottavat huomioon palveluntuottajaa valittaessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaiseksi pienet yritykset ovat kokeneet sähköiseen taloushallintoon siirtymisen ja millaisia etuja sekä haasteita taloushallinnon toimintojen sähköistymiseen liittyy. Tutkimus sisälsi sekä teoria- että empiriaosion. Teoriaosuus koostui aihetta käsittelevistä aikaisemmista sekundäärilähteistä. Empiirinen tutkimus suoritettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea yritystä. Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että pienten yritysten kohdalla taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät ovat hyvin rinnastettavissa aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimustulosten mukaan pienille yrityksille on ominaista ulkoistaa erilaisia taloushallinnon osa-alueita. Tutkimuksen perusteella pääkirjanpito on yleisimmin ulkoistettava taloushallinnon toiminto. Lisäksi pienet yritykset ovat taipuvaisia ulkoistamaan myös muita taloushallinnon osa-alueita, kuten myynti- ja ostoreskontran sekä palkkahallinnon toiminnot. Tutkimustulokset osoittavat taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta koituvan pienille yrityksille enemmän hyötyjä kuin haittoja. Ulkoistamisen avulla pienet yritykset pystyvät keskittymään paremmin ydintoimintoihinsa sekä saavuttamaan merkittäviä kustannussäästöjä esimerkiksi vapautuvien resurssien suhteen. Pienet yritykset hyötyvät myös palveluntarjoajan kyvystä opastaa ja neuvoa erilaisissa liiketoiminnallisissa asioissa. Merkittävimmäksi haittatekijäksi tutkimuksen mukaan nousee pienten yritysten riippuvuus palveluntarjoajasta.

Tutkimustulokset osoittavat, että palveluntarjoajan yleisellä maineella ja tunnettuudella on suuri vaikutus pienten yritysten keskuudessa palveluntarjoajaa valittaessa. Tuloksista käy ilmi, että pienet yritykset perustavat valintapäätöksensä usein muiden

asiakkaiden suosituksiin ja mielipiteisiin. Myös palvelun saatavuus ja jatkuvuus nousevat merkittäviksi palveluntarjoajan valintakriteereiksi. Hinta valintakriteerinä on tärkeä, mutta toissijainen palvelun saatavuuteen ja koettuun laatuun verrattuna. Palveluntarjoajan järjestelmän digitaalisuudella ja automaation asteella on tutkimuksen mukaan myös vaikutusta palveluntarjoajan valinnassa. Sen sijaan pienet yritykset eivät juurikaan kiinnitä huomiota palveluntarjoajan vakavaraisuuteen ja taloudelliseen asemaan valintapäätöstä tehdessä.

Tulokset osoittavat pienten yritysten hyötyvän sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä. Toimintojen sähköistymisen ansiosta pienillä yrityksillä on mahdollisuus tehostaa ja yksinkertaistaa toimintaansa entisestään esimerkiksi paperin käsittelyn vähentymisen ansiosta. Sähköinen taloushallinto automatisoi monia työtehtäviä ja tuo mukanaan myös suoria kustannussäästöjä. Tulosten mukaan yksi merkittävimmistä eduista liittyy informaation saatavuuden helppouteen sekä reaaliaikaisen talouden seurantaan. Pienten yritysten kohdalla suurimmat sähköiseen taloushallintoon liittyvät haasteet ilmenevät järjestelmien käyttöönotossa sekä järjestelmien ajoittaisessa epäluotettavuudessa.

Saatujen tulosten perusteella taloushallinnon palveluntarjoajien tulisi keskittyä tulevaisuudessa entistä enemmän asiakkaidensa preferenssien toteuttamiseen. Palveluntarjoajilta odotetaan entistä aktiivisempaa oma-aloitteisuutta esimerkiksi konsultoinnin suhteen. Pienet yritykset arvostavat palveluntarjoajan kykyä opastaa asiakastaan erilaisissa kehittämistä vaativissa osa-alueissa. Tämän lisäksi palveluntarjoajien tulisi pystyä muokkaamaan tarjoamiaan taloushallinnon järjestelmiä entistä joustavammiksi, jotta asiakkaiden todelliset tarpeet pystytään toteuttamaan. Palveluntarjoajien tulee myös pystyä kehittämään toimintaansa yhä sähköisemmäksi ja automatisoidummaksi.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon muutamia asioita. Tutkimuksen luotettavuutta rajaa se, että tutkimuksessa haastateltiin vain kolmea pientä yritystä. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien tapausten määrä on usein pieni ja yleistettävää tulosta ei pyritäkään saavuttamaan, olisi tutkimuksen kannalta ollut parempi, jos haastateltavia yrityksiä olisi ollut enemmän. Lisäksi haastatteluista saatujen vastausten laajuus ja sisältö olivat melko vaihtelevia, mikä osaltaan laskee tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta

lisää se, että jokainen haastateltu henkilö on omassa yrityksessään merkittävässä asemassa päättämässä taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta. Luotettavuutta lisää myös se, että jokainen haastateltu yritys toimii eri toimialoilla ja ovat liiketoiminnaltaan eri kokoisia. Tämän avulla tutkimukseen saadaan merkittävästi laajempi näkökulma. Kyseisten huomioiden mukaan tutkimusta voidaan pitää suhteellisen luotettavana, mutta suppeana. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta niiden avulla saadaan kuitenkin melko hyvä kuva siitä, mitkä tekijät vaikuttavat pienissä yrityksissä taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan. Tämän tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä sellaisille mikro- ja pienyrityksille, jotka harkitsevat taloushallinnon ulkoistamista tai siirtymistä sähköiseen taloushallintoon.

Mahdolliset jatkotutkimukset voisivat koskea esimerkiksi sellaisia mikro- tai pienyrityksiä, jotka ovat vielä perinteisen taloushallinnon palveluntarjoajien asiakkaana, tai hoitavat taloushallintonsa kokonaan itse. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä muun muassa siihen, millä kriteereillä kyseiset yritykset olisivat halukkaita siirtymään sähköiseen taloushallintoon. Tällaisen tutkimuksen tuloksista voisi olla hyötyä sähköisen taloushallinnon palveluita tuottaville yrityksille.

Lähdeluettelo

Adler, P. S. (2004). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* 45, 1, 53-60

Arias-Aranda, D. Bustinza, O. F. & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal* 31, 11, 1849-1870

Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management* 24, 7, 688-700

Belcourt, M (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* 5, 1, 269-279

Bennett, R. J. (2007). Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14, 3, 435-457

Bryce, D. J. & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal* 16, 6, 635-643

Calabrese, A. & Spadoni, A. (2013). Quality versus productivity in service production systems: an organisational analysis. *International Journal of Production Research* 51, 22, 6594- 6606

Caruso, J. J. (2016). The Opportunities of Finance and Accounting Outsourcing. Pennsylvania CPA Journal 87, 1, 8-9

Claver, E., González, R., Gascó, J. & Llopis, J. (2002). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. Logistics Information Management 15, 4, 294-308

Deshmukh, A. (2006). Digital accounting: the effects on the internet and ERP on accounting. United Kingdom, Idea Group Inc.

Doh, J. P. (2005). Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice 42, 3, 695-704

Elango, B (2008). Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. Competitiveness Review: An International Business Journal 18, 4, 322-332

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino

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

Golhar, D. Y. & Satish, P. D. (2009). Outsourcing for financial success? An exploratory study. Advances in Competitiveness Research 17:1–2, 42–52.

Granlund, M. & Malmi, T. (2004). Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. *Review of Business* 9, 3, 10

Gurbaxani, V. & Whang, S. (1991). The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM* 34, 1, 59-73

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. (2003). Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki, Suomen logistiikkayhdistys.

Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision* 40, 1, 26-34

Kahraman, C., Cebeci, U. & Ulukan, Z. (2003). Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP. *Logistics Information Management* 16, 6, 382-394

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* 20, 2, 189-198

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki, WSOY.

Kolawole, I. O. & Agha, E. A (2015). Achieving organizational performance through business process outsourcing. *European Scientific Journal* 11, 4, 457-45

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

Lahti, S. & Salminen, T. (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki, WSOYpro

Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki, Sanoma Pro Oy

Lumijärvi, Olli-Pekka. (2007). *Huipulla: miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Helsinki, WSOYpro

Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amirruddin, R. & Auzair, S. M (2010). Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3, 3, 226-245

Maelah, R., Aman, A., Amirruddin, R., Auzair, S. M. & Hamzah, N (2012). Accounting outsourcing practices in Malaysia 6, 1, 60-78

Marshall, D., McIvor, R. & Lamming, R. (2007). Influences and outcomes of outsourcing: Insights from the telecommunications industry. *Journal of Purchasing and Supply Management* 13, 4, 245-260

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp

- Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki, Tammi Oy
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. (2002). *Taloushallinnon nettivallankumous*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy
- Pagell, M. & Krause, D. R. (2004). Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management* 21, 6, 629-649
- Peursem, K. V. & Jiang, L. (2008). Internal audit outsourcing practice and rationales: SME evidence from New Zealand. *Asian Review of Accounting* 16, 3, 219-245
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* 21, 5, 647-661
- Seppä, M., Rissanen, T., Mäkipää, M., Ruohonen, M., Hannula, M. & Mäkinen, S. (2005). *Liiketoiminnan sähköistyminen – Nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle strategialle*. Tampere, Cityoffset Oy
- Smith, J. A., Morris, J. & Ezzamel, M. (2005). Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting. *The British Accounting Review* 37, 4, 415-441
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi Oy
- Zhu, Z., Hsu, K. & Lillie, J (2001). Outsourcing – a strategic move: The process and the ingredients for success. *Management Decision* 36, 5/6, 373-378

Liite 1. Haastattelurunko

1. Kerro yrityksestäsi yleisellä tasolla: milloin perustettu, minkä alan yritys ja mitä teette, henkilöstön määrä, liikevaihto
 - a) Kuvaile lyhyesti itseäsi: työkokemus ja tehtävä yrityksessä
2. Onko yrityksenne ulkoistanut taloushallinnon toimintoja ulkoiselle palveluntarjoajalle?
 - a) Jos on, niin mitkä toiminnot olette ulkoistaneet? Miksi juuri nämä toiminnot?
 - b) Jos ette, niin oletteko harkinneet ulkoistamista? Mitkä ovat syyt sille, ettei ulkoistamiseen ole vielä päädytty?
 - c) On, mutta harkitsette palveluntarjoajan vaihtamista. Miksi?
3. Miten olette järjestäneet ne taloushallinnon toiminnot, joita ette ole ulkoistaneet? Miksi teidän mielestänne on parempi tuottaa kyseiset toiminnot itse, kuin ulkoisen palveluntarjoajan kautta?
4. Mitä tavoitteita taloushallinnon toimintojen ulkoistamiselle on/oli asetettu? Mitä hyötyjä on saavutettu/pyrity saavuttamaan? Onko jotain sellaisia hyötyjä saavutettu, joita ei varsinaisesti tavoiteltu?
5. Millaisia haittoja taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta on aiheutunut/pelätään aiheutuvan?
6. Miten seuraavat tekijät vaikuttivat kyseisen palveluntarjoajan valintaan? Miksi juuri kyseiset tekijät?
 - a) palvelun hinta
 - b) palvelun saatavuus ja laatu
 - c) palveluntarjoajan taloudellinen asema
 - d) palveluntarjoajan maine ja tunnettuus
 - e) palveluntarjoajan osaaminen
 - f) jokin muu, mikä?
7. Mitä sähköinen- ja digitaalinen taloushallinto mielestänne tarkoittavat?
8. Oletteko jo siirtyneet yhdessä palveluntarjoajanne kanssa sähköisen taloushallinnon toimintoihin?
 - a) Jos olette, niin mitä etuja olette saavuttaneet? Millaisia haasteita olette kohdanneet?
 - b) Jos ette, niin oletteko siirtymässä? Mitä etuja odotatte siitä saavanne? Mitä haasteita odotatte kohtaavanne?
 - c) Ette, ettekä ole siirtymässä. Miksi?
9. Mitä odotatte sähköiseltä taloushallinnolta tulevaisuudessa?