



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

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit ja hyödyt

Motives and Benefits of Outsourcing Accounting

21.12.2012

Tekijä: Anna-Kreetta Pentti

Opponentti: Jenni Koskiahde

Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	5
1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	6
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 ULKOISTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	9
2.1 Transaktiokustannusteoria	9
2.1.1 Transaktiokustannusteorian lähtökohdat	10
2.1.2 Transaktiokustannusteoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä	13
2.1.3 Transaktiokustannusteorian kritiikkiä.....	15
2.2 Resurssiperusteinen teoria	16
2.2.1 Resurssiperusteisen teorian lähtökohdat.....	16
2.2.2 Resurssiperusteinen teoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä.....	18
2.2.3 Resurssiperusteisen teoriaan kohdistunut kritiikki	20
2.3 Teorioiden vertailua	21
3 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN.....	24
3.1 Yleisimmin ulkoistettavat taloushallinnon toiminnot	24
3.2 Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit	26
3.3 Taloushallinnon ulkoistamisen riskit.....	28
3.4 Taloushallinnon ulkoistamisesta saadut hyödyt	31
4 EMPIIRINEN ANALYYSI TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESTA.....	33
4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	33
4.2 Haastatteluiden toteutus	34
4.3 Haastatteluiden tulokset.....	36
4.3.1 Taloushallinnon ulkoistamisen syyt ja ulkoistetut toiminnot.....	36
4.3.2 Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja niiden toteutuminen	38
4.3.3 Taloushallinnon ulkoistamisesta ilmenneet ongelmat ja haasteet	39
4.3.4 Haastateltavien mielipiteitä onnistuneesta ulkoistuksesta	40

4.4 Keskustelu tuloksista.....	40
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
5.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	46
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Ulkoistajayrityksen haastattelun runko

Liite 2. Ulkoistuspalveluidentarjoajan haastattelun runko

Liite 3. Yhteenveto haastattelujen tuloksista

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tämä on johtanut siihen, että yritysten täytyy olla valmiita muuttamaan toimintaansa pysyäkseen mukana kilpailussa ja varmistaakseen menestymisensä markkinoilla. Ulkoistaminen on keino parantaa yrityksen toimintaa ja luoda kilpailuetua suhteessa muihin liiketoimintaympäristön toimijoihin. Vuosien saatossa ulkoistamisesta onkin tullut yritysten keskeinen trendi.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailman talouksista on tullut yhä enemmän riippuvaisia toisistaan globalisaation myötä. Yrityksille on muodostunut yhä suurempia paineita nostaa kannattavuuttaan ja tuottavuuttaan, kun markkinat ovat avautuneet kansainvälisesti. Yrityksen lisäarvon luominen ulkoistamisen kautta on tullut suosituksi kilpailustrategiaksi kaikenkokoisille organisaatioille eri toimialoilla. Selviytyäkseen kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla yritykset ovat alkaneet ulkoistaa toimintojaan kotimaassa sekä myös globaalisti halvemman työvoiman maihin. (Javalgi et al. 2009, 156) Muuttuva liiketoimintaympäristö ja jatkuva yritysten välinen kilpailu vaatii yrityksiä muuttamaan sekä uudistamaan liiketoimintaprosessejaan. Ulkoistamisesta on tullut suosittu keino menestyä tässä kovenevassa kilpailussa.

Ulkoistaminen ei ole uusi asia yritysten toiminnassa vaan se on tunnettu ainakin 1960-luvulta lähtien. Ulkoistamisen markkinoiden arvioidaan kasvavan yritysten strategisena välineenä tulevien vuosien aikana. Yritykset ovat alkaneet käyttämään yhä suuremmissa määrin ulkoistamista välineenä tehostamaan ja ylläpitämään kilpailukykyä (Premuroso et al. 2012, 382). Ulkoistaminen, jonka tarkoituksena on esimerkiksi kustannusten vähentäminen ja parempi keskittyminen ydintoimintoihin, on ollut esillä keskusteluissa ja tutkimuksissa jo monia vuosikymmeniä Suomessa ja muualla maailmassa. Suomalainen

tutkimus osoittaa, että eniten ulkoistettuja toimintoja ovat sovelluskehitys, logistiikka, sovellusylläpito sekä IT-infrastrukturi (Lumijärvi 2007, 201-202). Quélin ja Duhamelin (2003, 653) tutkimuksesta selviää, että taloushallinnon ulkoistaminen ei ole vielä kovin yleistä eikä yllä monien muiden toimintojen ulkoistamisen tasolle. Taloushallinnon toimunnoista palkkahallinto on se, jonka yritykset useimmiten antavat ulkoisen palveluntarjoajan tuotettavaksi. Tulevaisuudessa myös taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen tulee maailmanlaajuisesti kasvamaan rajusti. Taloustoimintojen ulkoistamisen markkinat ovatkin kasvaneet tasaista tahtia vuodesta 2000-lähtien, joka näkyy ennen kaikkea taloushallintopalveluiden lisääntymisenä. (Itella Oyj 2012; Kiiskinen et al. 2002, 12; Krell 2008)

Taloushallinnon järjestelmät alkavat yhä suuremmissa määrin siirtymään sähköiseen muotoon ja digitaaliseen aikaan. Sähköisten taloushallinnon järjestelmien tuomat edut auttavat yrityksiä kasvamaan ja keskittymään tehokkaammin ydinliiketoimintaansa. Ulkoistaminen saattaa olla helpompi ja kustannuksia säästävämpi vaihtoehto kuin uusien järjestelmien hankkiminen ja opetteleminen yrityksen sisällä. (Itella Oyj 2012) Teknologian kehittymisen ansiosta on myös yhä helpompaa siirtää aiemmin itse tuottama toiminto ulkoiselle palveluntuottajalle. (Barrar et al. 2002, 196)

Yhä useammat yritykset ulkoistavat erinäisiä osa-alueita, jotka eivät kuulu heidän ydin-toimintaansa. Tämän seurauksena yritykset ovat alkaneet ulkoistamaan osaltaan myös taloushallintoaan, joka on erittäin tärkeässä asemassa yrityksen toiminnassa. Taloushallintoa ei kuitenkaan lueta usein yrityksen ydinliiketoimintaan kuuluvaksi. (Kiiskinen et al. 2002, 108) Tulevaisuudessa talous- ja palkkahallinnon ulkoistaminen tulee yleistymään (Kauppalehti 2012, 4). Taloushallinnon ulkoistamispalveluiden tarjoajia on myös markkinoilla nykyään paljon enemmän. Samalla, kun ulkoistamisesta on tullut yhä suosittumpaa, myös siitä tehtyjen tutkimusten määrä on kasvanut. Ulkoistamista on tutkittu teoreettisesti ja empiirisesti. Tutkimuksissa on tutkittu ulkoistamispäätöstä ja siihen vaikuttavia tekijöitä (esim. Kremic et al. 2006), ulkoistamista selittäviä teorioita (Gottschalk & Solli-Sæther 2005), ulkoistamisen riskejä ja ulkoistamisesta saatavaa kilpailuetua

(Willcocks & Lacity 1999), aiemmin ulkoistetun toiminnon sisäistämistä ja ulkoistamisprosessin onnistumisen edellytyksiä (Maelah et al. 2010) sekä sen hyötyjä (Belcourt 2006). Kandidaatintutkielma käsittelee taloushallinnon ulkoistamista. Aihetta käsittelevien tutkimuksien ja artikkelien suuresta määrästä voidaan päätellä ulkoistamisen tutkimisen ja ymmärtämisen tulevaisuuden kannalta merkittäväksi. Kuitenkaan taloushallinnon ulkoistamisesta ei tutkimuksia ole juurikaan tehty.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä työssä tutkitaan taloushallinnon ulkoistamisesta saatavia mahdollisia hyötyjä verrattuna siihen, että yritys hoitaisi taloushallinnon tehtävät itse yrityksen sisällä. Tavoitteena on kartoittaa myös niitä motiiveja eli syitä, jotka johtavat yrityksen päätökseen ulkoistaa taloushallintonsa tai mahdollisesti vain taloushallinnon tietyt toiminnot. Vastaus pyritään löytämään aiemman ulkoistamista ja ulkoistamispäätöksentekoa käsittelevän kirjallisuuden sekä haastateltavien näkemysten pohjalta. Pääasiallisena tavoitteena tässä työssä on selvittää, mitä hyötyjä taloushallinnon ulkoistamisella tavoitellaan sekä, miten tavoiteltujen hyötyjen koetaan toteutuvan haastateltavien yritysten osalta. Aiempien tutkimusten, koskien ulkoistamisen hyötyjä, ja haastateltavien yritysten vastausten avulla pyritään löytämään mahdollisia yhteyksiä hyödyistä, joita yritykset tavoittelevat taloushallinnon ulkoistamisella ja, joita yleisesti ulkoistamisella tavoitellaan. Tutkimuksessa peilataan kahden ulkoistamista käsittelevän teorian perusajatuksia (transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen teoria) tutkimuksesta saatuihin tuloksiin taloushallinnon ulkoistamisen hyödyistä ja tavoitteista. Pääongelma tutkielmassa on täten:

- Mitkä ovat yritysten taloushallinnon ulkoistamisella tavoitellut hyödyt ja miten ne toteutuvat?

Tutkimuksessa on tarkoituksena keskittyä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ulkoistamispäätöksentekoon. Työssä tutkitaan myös mahdollisia riskejä ja ongelmia, joita yritykselle aiheutuu taloushallinnon ulkoistamisesta. Ulkoistamisen riskien selvittäminen on aiheellista, jotta yritykset kykenisivät minimoimaan yleisesti esiintyvät riskit ja toimimaan par-

haalla mahdollisella tavalla saavuttaakseen ulkoistamiselle asetetut tavoitteet. Näin ollen alaongelmia ovat:

- Mitkä tekijät johtavat ulkoistamispäätöksen tekemiseen?
- Mitä riskejä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyy?

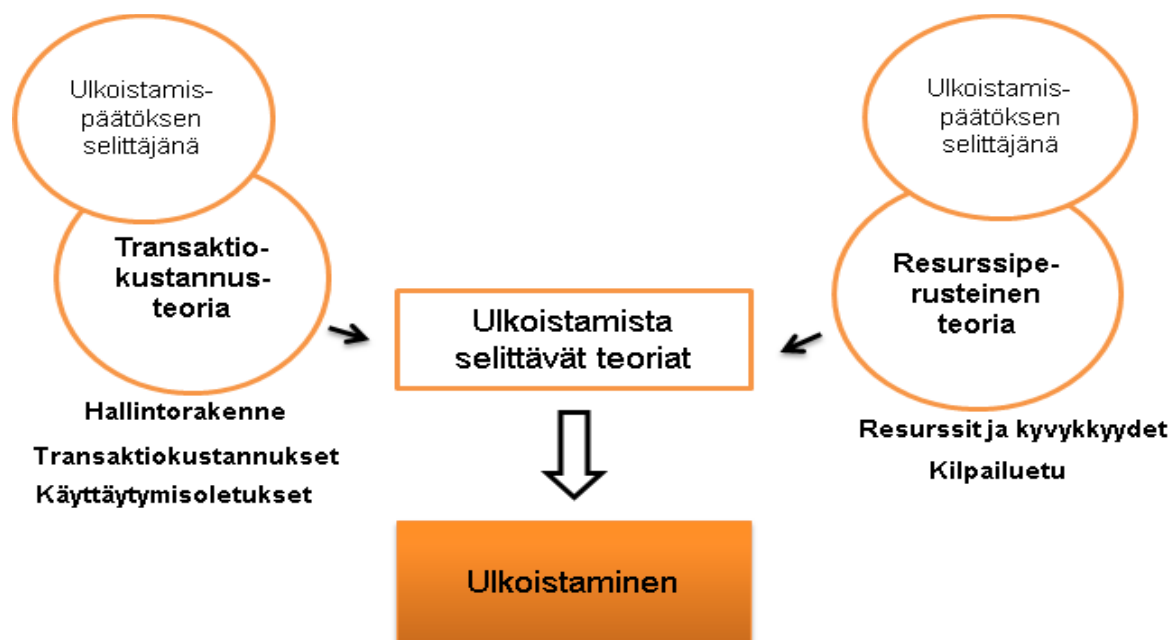
Aiemmissa tutkimuksissa ulkoistamista on käsitelty suhteellisen paljon eri näkökulmista ja lukuisten eri teorioiden pohjalta. Tutkimuksissa on käsitelty eniten kuitenkin IT-toimintojen (esim. Braun et al. 2011; Gottschalk & Solli-Sæther 2005; Lin et al. 2007; Willcocks & Lacity 1999) tai henkilöstöhallinnon ulkoistamista (esim. Belcourt 2006; Butler & Callahan 2012; Gilley et al. 2004). Taloushallinnon ulkoistamista ei ole vielä tutkittu kovin paljon eikä myöskään siitä saatavia todellisia hyötyjä (esim. Kamyabi & Devi 2011; Maelah et al. 2012). Tämän vuoksi tutkimus on rajattu juuri taloushallinnon ulkoistamiseen.

Tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti suurten yritysten taloushallinnon ulkoistamiseen. Varsinkin suurille yrityksille, jotka päättävät toteuttaa taloushallinnon ulkoistamisen, on tärkeää määrittää tarkasti tavoitteet ja selvittää ulkoistuksen riskit. Suurilla yrityksillä on yleensä oma taloushallinto ja näin ollen myös osaaminen yrityksen sisällä. Osaamisen ja tiedon menettäminen saattaa olla riskialtista, jos ulkoistusta ei tehdä harkiten ja huolellisesti. Pk-yritysten (pienien ja keskisuurien) taloushallinnon ulkoistamista on tutkittu enemmän ja se eroaa suurista yrityksistä monella tavalla. Työssä pohditaan, miten taloushallinnon ulkoistaminen suurissa yrityksissä eroaa enemmän tutkituista pk-yrityksistä. Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen tulee tulevaisuudessa yhä yleisemmäksi. Näin ollen tutkimuksessa tulee esille taloushallinnon ulkoistamisen ominaispiirteitä ja ulkoistamisella saavutettavia hyötyjä yritykselle. Ulkoistamisprosessi ja sen läpikäyminen rajataan kandidaatintutkielman laajuuden vuoksi pois.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Ulkoistaminen liittyy suuresti tämän päivän organisaatioiden toimintaympäristön muutokseen. Ulkoistamisessa yritys siirtää aiemmin itse järjestämänsä toiminnot ulkopuoliselle palvelun tarjoajalle, joka toimittaa yritykselle ennalta sovitun palvelun tai tuotteen (Kakabadse & Kakabadse 2000, 670). Joissain tapauksissa yrityksen työntekijät siirretään ulkoisen palveluntarjoajan alaisuuteen. Ulkoistaminen vaihtelee liittoutumista kumppanuuksiin ja yhteisyhtiöksiin. (Belcourt 2006, 270; Kiiha 2002, 1-6) Yrityksen taloushallinto koostuu monesta toiminnosta, kuten kirjanpidosta, myynti- ja ostoreskontrasta, laskutuksesta ja perinnästä sekä viranomaisille annettavista ilmoituksista. Palkanlaskenta nähdään yleensä joko taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon toiminnoksi. Tässä tutkimuksessa se luetaan taloushallinnon toiminnoksi. (Kiiha 2002, 1-6; Kurki et al. 2011, 18)

Aiempaa tutkimusta ulkoistamisesta on tehty erittäin paljon käsitteen ilmaantumisen jälkeen. Tutkimukset käsittelevät muun muassa ulkoistamisen riskejä, hyötyjä ja ulkoistamis päätöksentekoa. Tutkimuksissa esiintyy usein myös kysymys siitä, mitkä yrityksen toiminnot sopivat ulkoistettaviksi (esim. HR-toiminnot, IT-toiminnot, logistiikka). Useissa tutkimuksissa ulkoistamis päätöstä on pyritty selittämään erilaisilla teorioilla, joista selvästi yleisin tutkimuksissa käytetty on transaktiokustannusteoria (esim. Alagheband et al. 2011; Lacity & Willcocks 1995).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimus pohjautuu aiempaan tutkimukseen ulkoistamisesta koskien ulkoistamisen motiiveja, riskejä ja saatavia hyötyjä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) muodostuu kahdesta keskeisestä ulkoistamista ja ulkoistamis päätöstä selittävästä teoriasta, joita ovat transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen teoria. Empirian tarkastelussa hyödynnetään näitä molempia talousteorioita. Aikaisemman kirjallisuuden ja ulkoistamista käsittelevien tieteellisten tutkimusten perusteella pyritään löytämään yleisiä linjoja sille, mitkä ovat ulkoistamisen yleiset motiivit, millaisia hyötyjä ulkoistamisella saavutetaan sekä mitkä koetaan ulkoistamisen riskeiksi.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimus on teorialähtöinen empiirinen tutkimus. Teoria liittyy tiukasti laadulliseen tutkimukseen ja sen vuoksi tässäkin tutkimuksessa siihen on erityisesti keskitytty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18) Tutkimus toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Työ toteutetaan käyttämällä aineistona yritysten haastatteluita. Tutkimusaineistona käytetään myös aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleita

ja kirjallisuutta, joiden avulla yhdessä haastatteluiden kanssa pyritään tekemään omia päätelmiä taloushallinnon ulkoistamisen vaikutuksista yritykselle. Työhön pyritään löytämään laajasta joukosta erilaisia tutkimuksia ja artikkeleita ne, jotka ovat luotettavia ja tutkimukseni kannalta relevantteja.

Empiirinen analyysi toteutetaan haastattelemalla kahta johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jotka työskentelevät yrityksessä, jossa taloushallinto on osaltaan ulkoistettu. Lisäksi haastatellaan kolmea henkilöä yrityksistä, jotka tuottavat taloushallinnon ulkoistuspalveluita erikokoisille yrityksille. Näin pyritään saamaan laajempi kuva taloushallinnon ulkoistamisen tilasta. Haastattelut käsittelevät sitä, kuinka hyödyllisenä ja riskialttiina taloushallinnon ulkoistaminen nähdään verraten ulkoistajan ja palveluntarjoajan mielipiteitä. Haastattelut toteutetaan käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastateltavat vastaavat omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin koskien yrityksensä taloushallinnon ulkoistamista (Metsämuuronen 2006, 115).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä luvusta. Johdanto-luvussa käydään läpi tutkimuksen tausta ja sen tavoitteet. Esitellään tutkimusongelmat, rajaukset, teoreettinen viitekehys, keskeisiä käsitteitä, tutkimusmenetelmä sekä tutkimusaineisto. Luvuissa kaksi ja kolme, tutkimuksen teoriaosuudessa, tarkastellaan taloushallinnon ulkoistamista aikaisemman kirjallisuuden, tutkimuksien ja teorioiden perusteella. Toisessa luvussa esitellään kaksi teoriaa, joilla on selitetty yritysten ulkoistamista, ja vertaillaan niitä lopuksi keskenään. Luvussa kolme pyritään löytämään aiemman tutkimuksen avulla yleisiä taloushallinnon ulkoistamisen motiiveja, hyötyjä, riskejä ja yleisimmin ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja.

Luvussa neljä kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja haastattelujen toteutuksesta tarkemmin. Haastatteluiden tulokset-kappaleessa käydään läpi vastaukset kysymyksiin ulkoistetuista toiminnoista ja ulkoistamisen onnistumisesta, taloushallinnon ulkoistamisen mo-

tiiveista, hyödyistä ja niiden toteutumisesta sekä tiettyjen toimintojen ulkoistamisesta ilmenneet ongelmat ja haasteet yrityksille. Lopuksi verrataan saatuja tuloksia aiempien tutkimuksien tuloksiin koskien ulkoistamista. Viimeinen luku pitää sisällään yhteenvedon ja johtopäätökset sekä tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita.

2 ULKOISTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Ulkoistaminen maailmanlaajuisena ilmiönä on herättänyt mielenkiintoa taloustieteilijöiden piirissä. Ulkoistamis päätöstä onkin pyritty selittämään lukuisten eri teorioiden avulla. Gottschalk ja Solli-Sæther (2005, 685-691) ovat tunnistaneet 11 teoriaa selittämään sitä, miksi ulkoistamisesta on tullut suosittu maailmanlaajuinen ilmiö. Näitä teorioita ovat ydinkyvyykkyyksien teoria, transaktiokustannusteoria, resurssiperusteinen teoria, sopimuksenmukainen teoria, neoklassinen talousteoria, kumppanuuden ja allianssien teoria, relaatiovaihdon teoria, sosiaalisen vaihdannan teoria, agenttiteoria, sidosryhmäteoria sekä teoria yrityksen rajoista.

Tässä luvussa esitellään kaksi ulkoistamista selittävää teoriaa, transaktiokustannusteoria (Transaction cost economics, TCE) ja resurssiperusteinen teoria (Resource-based view, RBV), jotka ovat olleet yleisesti vallalla aiemmissä tutkimuksissa. Valitut teoriat selittävät osaltaan myös Gottschalkin ja Solli-Sætherin (2005) mainitsemien muutamien muiden teorioiden pääpiirteitä. Teorioiden lähtökohtien esittelyjen lisäksi käsitellään myös teorioiden toimivuutta ulkoistamis päätöksen selittäjänä sekä teorioihin kohdistettua kritiikkiä. Lopuksi vertaillaan näitä kahta teoriaa toisiinsa.

2.1 Transaktiokustannusteoria

Käsitteellisen pohjan yrityksen ulkoistamisen selittämiseksi luo Williamsonin transaktiokustannusteoria (Marshall et al. 2007, 246). Se on poikkitieteellinen teoria, joka yhdistelee näkökulmia organisaatioteoriasta sekä on osaltaan päällekkäinen sopimusoikeuden kanssa (Williamson 1979, 261). Transaktiokustannusteoria on selvästi yksi yleisimmistä teorioista, joita on tutkimuksissa käytetty selittämään ulkoistamis päätöstä sekä siitä saatavia kustannushyötyjä. Yleisesti tunnettuna ja käytettynä transaktiokustannusteoria on myös saanut paljon kritiikkiä osakseen.

2.1.1 Transaktiokustannusteorian lähtökohdat

Transaktiokustannusteoria ja transaktiokustannusten määrittäminen juontaa juurensa Ronald H. Coasen julkaisemasta artikkelista "The Nature of the Firm" vuodelta 1937, jossa hän tutkii markkinoiden ja yritysten välistä suhdetta. Hän näki nämä kaksi vaihtoehtoisiksi tavoiksi ohjata tuotantoa. Yleisesti ajatellaan yhteistyön markkinoilla toteutuvan hintamekanismin avulla eli hintojen muodostuminen markkinoilla myyjän ja ostajan vuorovaikutuksella. Tämän vuoksi Coase esittää kysymyksen, miksi yrityksiä ylipäättään on olemassa? Coase (1937, 388-390 & 404) kirjoitti yrityksen olemassaolon johtuvan hintamekanismin käyttökustannuksista, joita nykyään kutsutaan transaktiokustannuksiksi. Tällöin yleisin kustannus yrityksessä on hintamekanismin avulla määrittää ja löytää olennainen hinta. Hän havaitsi, että markkinoiden käyttöön liittyy transaktiota. Tämän perusteella yrityksen on järkevä tapa ohjata tuotantoa, jos sen transaktiokustannukset eivät ylitä kustannuksia, jotka aiheutuisivat tuotannon toteuttamisesta markkinoilla tai toisen yrityksen saman tuotannon kustannuksia.

Artikkelissaan Coase myös pohti yrityksen määrää markkinoilla ja niiden kokoa. Professori Knightia mukaillen Coase (1937, 395-396) esittääkin kysymyksen: Jos organisoimalla yritykseksi voidaan poistaa tiettyjä kustannuksia ja vähentää tuotantokustannuksia, täytyykö markkinoilla tällöin olla ollenkaan transaktiota? Hän pohtii sitä, miksi kaikki toiminta ei voisi olla vain yhden ison yrityksen alla. Selitys tälle on, että yrityksen kasvaessa kustannukset vähenevät tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen kuitenkin yrityksen yhä laajentuessa kulut kasvavat markkinoilla syntyvien transaktiokustannusten tai toisen markkinoilla toimivan yrityksen kustannuksia suuremmiksi.

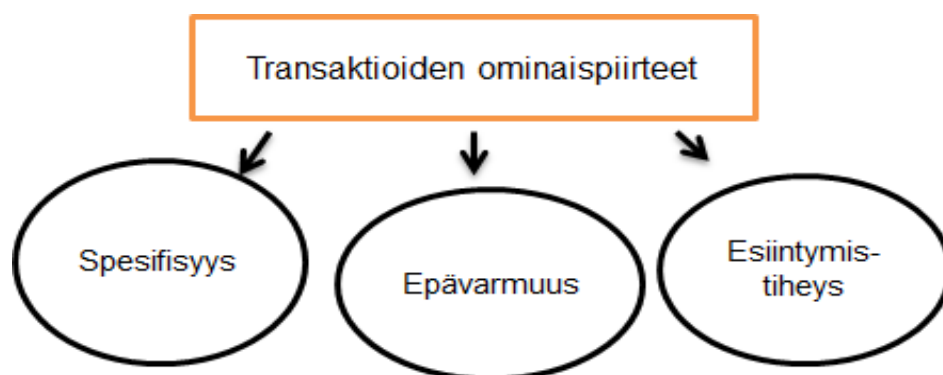
Myöhemmin Oliver E. Williamson (1996, 133) kehitti Coasen näkemystä eteenpäin. Transaktiokustannusteoria näkee markkinat ja yritykset vaihtoehtoisiksi hallinnointitavoiksi ja menetelmiksi luoda tuotanto, joille täytyy asettaa selvät rajat. Hän toi uuden näkökulman siihen, että yrityksen perustamisen tärkein päämäärä ei ole luoda yhtä suurta yritystä tai monopolia vaan vähentää markkinoilla tapahtuvia transaktiokustan-

nuksia. Ensimmäisen kerran alettiin puhua transaktiokustannuksista, kun Oliver Williamson vuonna 1979 julkaisi artikkelin nimeltä ”Transaction-Cost economics: The Governance of Contractual Relations”. Transaktiokustannusteoria tuli tunnetuksi 1970-luvun lopulla. (Hardt 2009, 33) Transaktion katsotaan syntyvän, kun tavara tai palvelu siirtyy tuotantovaiheesta seuraavaan (Kiiha 2002, 49). Madhokin (2002, 539) mukaan transaktiokustannukset syntyvät, kun harjoitetaan taloudellista vaihdantaa. Transaktiokustannuksia syntyy kumppanin etsinnästä, valinnasta, neuvotteluista, valvonnasta ja yhteistyön toimeenpanemisesta.

Transaktiokustannusteoriassa Williamsonin (1991) mukaan analysoidaan erillisiä transaktioita ja transaktioiden ominaisuuksia voidakseen määritellä, mikä muodostaa tehokaimman hallintorakenteen. Kustannustehokas valinta yrityksen hallintorakenteella vaihtelee transaktioiden erilaisuuksien mukaan. Tekijöistä, jotka ovat vastuussa eroista kustannuksien ja osaamisen välillä, yksi on vaihtoehtoiset hallintorakenteet, joita ovat markkinat, hierarkia tai hybridit. Hybrideitä ovat esimerkiksi yritysten väliset allianssit. Nämä kolme taloudellisen organisaation rakennetta eroavat toisistaan erilaisilla valvontamekanismeilla, koordinaatiomenetelmillä ja kyvyillä sopeutua häiriöihin. (Marshall et al. 2007, 246; Williamson 1991, 269 & 277) Transaktiokustannusteoria lähestyykin yritysten tutkimusta kolmella tasolla. Ensimmäisenä tarkastellaan yrityksen rakennetta ja pohditaan, kuinka toimintojen osat pitäisi yhdistää toisiinsa. Seuraavaksi mietitään, tulisiko toiminnot tuottaa yrityksen sisällä vai sen ulkopuolella. Se pyrkii selittämään yrityksen rajojen muodostumista. Kolmas analyysitaso tarkastelee inhimillisten varojen eli henkilöstön järjestäytymistä. (Williamson 1981, 549)

Transaktiokustannusteoriaan liittyy tiettyjä keskeisiä käyttäytymisoletuksia ja liiketoiminnallisia ongelmia, jotka aiheuttavat vaikeuksia liiketoiminnalle. Näitä käyttäytymisoletuksia ovat Williamsonin (1985) mukaan rajallinen rationaalisuus ja opportunisti, jotka otetaan annettuina. Näiden kahden oletuksen vuoksi on lähes mahdotonta tehdä täydellisiä sopimuksia. Rajoitettu rationaalisuus johtaa siihen, että toimijat pyrkivät toimimaan rationaalisesti. He kuitenkin kykenevät siihen vain rajallisesti. Näin ollen heidän toimintan-

sa ja järjen käyttönsä ei voi päätöksentekotilanteessa olla täydellistä. Rajoittavia tekijöitä ovat yksilöiden rajoitetut tiedot ja taidot. Toinen oletus eli opportunistinen käyttäytyminen on oman edun tavoittelua. Opportunismi voi esiintyä sopimuksen solmimisvaiheessa, sopimussuhteen aikana tai sen jälkeen. Sopimussuhteessa näiden käyttäytymisoletusten uhka kasvaa etenkin, jos transaktioilla on erityisiä kriittisiä ominaispiirteitä. (Kiiha 2002, 53-55; Williamson 1981, 553-554; Williamson 1985, 45-47) Williamson (1979, 239) jaottelee transaktioiden kriittiset ominaispiirteet kolmeen kategoriaan. Nämä kolme kategoriaa ovat transaktioon liittyvien tuotannontekijöiden spesifisyys eli erityisyys (Asset specificity), epävarmuus (Uncertainty) ja esiintymistiheys (Frequency).



Kuvio 2. Transaktioiden kriittiset ominaispiirteet

Erityisten varojen olemassa olo voi johtaa ongelmiin sopimusosapuolten välillä, kun yrityksen on tarve turvata erityisiä varoja mahdollista kumppanin opportunistisia vastaan. Mahdollinen sopimuskumppanin opportunistinen käyttäytyminen on suuri syy transaktiokustannusten synnylle, kun joudutaan seuramaan ja valvomaan sopimuksen toteutumista. Kun omaisuuden spesifisyys ja epävarmuus ovat alhaisia sekä transaktiot ovat suhteellisen yleisiä, transaktioita on mahdollista hallita markkinoiden toimesta. Korkea varojen spesifisyys ja epävarmuus johtavat vaikeuksiin, kuten toimittajan opportunistisen käyttäytymiseen, jolloin transaktiot järjestetään mieluummin yrityksen sisällä hierarkkisella hallinnoinnilla. Näiden kahden välimuoto, jolloin hyödykkeet ovat keskivertaisesti erityisiä, johtaa kahdenvälisiin liittoutumiin yritysten välillä. (Marshall et al. 2007, 246)

2.1.2 Transaktiokustannusteoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä

Transaktiokustannusteoria on yksi käytetyimmistä teorioista selitettäessä niitä toimintoja ja prosesseja, jotka yrityksen kannattaa tehdä itse tai vaihtoehtoisesti hankkia markkinoilta (make-or-buy-ongelma). Teoria ilmaantui, koska huomattiin täydellisten ja pitkäaikaisen sopimuksien tekemisen olevan lähes mahdotonta. Epätäydelliset sopimukset vaativat myöhemmin sopimuksen teon jälkeen uusia neuvotteluita, kun tasapaino kumppanien välillä muuttuu. Teoriaa on useissa ulkoistamisen tutkimuksissa käytetty selittämään ulkoistamista ja ennustamaan ulkoistamispäätöksen lopputulosta. Teoria antaakin hyvän kehyksen selittämään ulkoistamista todellisissa tilanteissa. Transaktiokustannusteorian suosion syyt ulkoistamisen selittäjänä ovat ensinnäkin se, että teoria osoittaa juuri sen kannattaako tuote tai palvelu tuottaa itse vai hankkia yrityksen ulkopuolelta. Toinen syy on se, että teorian mukaan ulkoistamispäätökset tehdään perustuen taloudellisiin syihin, joiden voidaan ajatella olevan usein ulkoistamispäätöksen taustalla. Kolmanneksi, monet asiantuntijat käyttävät samanlaista termistöä kuin transaktiokustannusteoriassa selittääkseen syitä ulkoistamisen aiheuttamille kustannushyödyille. (Gottschalk & Solli-Sæther 2005, 687; Lacity & Willcocks 1995, 204; Williamson 1979, 241)

Harkittaessa ulkoistusta on yrityksen selvitettävänä siitä syntyvät transaktiokustannukset ja verrattava niitä kustannuksiin, jotka aiheutuisivat tuotannon toteuttamisesta ilman ulkoistusta. Ulkoistamisen ansiosta transaktiokustannuksien täytyisi pienentyä, jotta ulkoistaminen olisi kannattavaa. Jos yrityksen sisäiset transaktiokustannukset alittavat ne kustannukset, jotka toteutuisivat saman tuotannon tuottamisesta ulkoisesti markkinoilla, on tuotanto kannattavampaa ja edullisempaa toteuttaa yrityksen sisällä. (Coase 1937, 388-390; Marshall et al. 2007, 250) Ulkoistamistilanteen tavoite on usein pienentää kustannuksia. Williamson (1985) jakaa nämä transaktiokustannukset neljään ryhmään:

- 1) yhteistyökumppanin etsinnästä aiheutuvat kustannukset
- 2) sopimuksen teosta aiheutuvat kustannukset
- 3) valvonnasta aiheutuvat kustannukset
- 4) sopimuksen täytäntöönpanon kustannukset

Transaktiokustannusteorian pohjalta voidaan tarkastella hyödyllisyyttä, kun yrityksen aikomuksena on ulkoistaa jonkin tuotteen tai palvelun tuotanto. Teorian mukaan markkinatransaktioiden voidaan olettaa onnistuvan hyvin, jos kyseessä on tavallinen hyödyke tai palvelu. Kun transaktiot ovat spesifisempiä yritykselle, on olemassa vaara sopimusten epäonnistumisesta ja näin ollen tuotanto olisi järkevämpää järjestää yrityksen sisällä. (Williamson 1996, 138-139) Jos toimintaa harjoitetaan korkean epävarmuuden olosuhteissa tai toiminta edellyttää erityisiä varoja, transaktiokustannukset sekä seurannan ja sopimuksen täytäntöönpanon kustannukset ovat todennäköisesti korkeat. Kun transaktiokustannukset ovat korkeat, ulkoistamista ei tällöin nähdä tehokkaana verrattuna sisäiseen hierarkkiseen hallintointiin. (Gottschalk & Solli-Sæther 2005, 687)

Transaktiot ja transaktiokustannukset eroavat liikesuhteissa erilaisten hallintorakenteiden välillä. Transaktiokustannusteorian ajatus siitä, että markkinat ovat kustannustehokas tapa järjestää yrityksen toiminta, johtaa yrityksen tavoitellessa tehokkuutta toiminnan ulkoistamiseen. (Kulmala et al. 2006, 131; Marshall et al. 2007, 250) Teorian pohjalta nähdään, että jos etsintä, neuvottelu, valvonta ja täytäntöönpanon kustannukset ovat pienemmät kuin kustannukset, jotka syntyvät toiminnon itse tekemisestä, on yrityksen edullisempaa ja kannattavampaa ulkoistaa kyseessä oleva toiminto. Ulkoistuksessa täytyy toisaalta myös ottaa huomioon tuotantokustannuksien erot. Teoria ei ota myöskään huomioon ulkoistamisella saatavia hyötyjä tai ongelmia muulla tavoin kuin kustannuksien näkökulmasta. Transaktiokustannusteoriassa tietojen ja taitojen menettäminen sekä oman osaamisen menettäminen palveluntarjoajalle jää tarkastelussa myös huomioimatta.

Everaert et al. (2010, 97-110) ovat selittäneet kirjanpidon ulkoistamista transaktiokustannusteorian pohjalta pk-yrityksissä. He ovat tutkineet, kuinka varojen korkea spesifisyys, ympäristön ja käyttäytymisen korkea epävarmuus sekä kirjanpidon tehtävien toistumistiheys vaikuttaa ulkoistamisen halukkuuteen. Tutkimuksesta selviää, että ulkoistaminen tukee transaktiokustannusteorian toistumistiheyden ja varojen spesifisyyden oletuksia.

2.1.3 Transaktiokustannusteorian kritiikkiä

Jo monien vuosikymmenten ajan transaktiokustannusteoria on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Se on ollut tärkeä teoria auttaessa johtoa monissa erilaisissa strategisissa ja organisatorisissa kysymyksissä. Samaan aikaan transaktiokustannusteoria on saanut kuitenkin osakseen myös kritiikkiä monelta suunnalta. (Ghoshal & Moran 1996, 14-15) Transaktiokustannusteoriaa on joskus kritisoitu, koska se ei ole täysin formalisoitu eli muotoiltu valmiiksi teoriaksi. Williamson (2010, 223) antaa kritiikille kolme vastausta. Ensinnäkin, teoria on käynyt läpi luonnollisen kehityksen. Toiseksi kehitys on vielä käynnissä. Viimeiseksi hän mainitsee, että ennenaikainen formalisointi saattaa johtaa yhteyden katkeamiseen ilmiöiden välillä.

Transaktiokustannusteoria perustuu monille oletuksille ja sen käytettävyys on todettu huomattavasti heikommaksi kuin on ennen ajateltu. Teoria sivuuttaa muut tärkeät vaikuttavat tekijät, kuten yrityksen olemassa olevat valmiudet ja transaktiosalkun. Teoria keskittyy ensisijaisesti transaktiokustannuksiin eikä ota huomioon transaktiokustannusten ja tuotekustannusten välistä yhteyttä. (Braun et al. 2011, 365; Marshall et al. 2007, 247) Se olettaa markkinat ja hierarkiat vaihtoehtoisiksi tavoiksi. Transaktiokustannusteoria ei ota huomioon näiden välistä yhteistyötä, josta olisi kaikille osapuolille hyötyä. Se ei ota huomioon mahdollista yhteyttä ulkoistamisen ja palvelun laadun välillä. Teorian käyttö on todettu myös epäsopivaksi monissa yrityksen päätöksentekotilanteissa. Teoriaan nojaaminen päätöksentekotilanteessa saattaa jopa olla haitallinen yrityksen suorituskyvyille. (Ghoshal & Moran 1996, 15-16)

Transaktiokustannusteoriaa on usein kritisoitu sen keskittymisestä ainoastaan opportunistiseen käyttäytymiseen huomioimatta sen, että suhteet perustuvat usein monimutkaiselle yhteistyölle sekä henkilökohtaisille suhteille ja luottamukselle henkilöiden välillä. Luottamuksen voidaan ajatella vähentävän opportunistia, mitä teoria ei ota huomioon. Markkinat ovat nykyään kehittyneemmät kuin transaktioteoriaa luodessa, joten teorian käyttöä on kritisoitu niin, että sitä voidaan enää käyttää selittämään vain harvojen yrityk-

sen olemassa oloa. Monien yrityksen toiminta sisältää voimavaroja, jotka ovat erittäin spesifisiä sekä sisältävät epävarmuutta ja opportunistia. (Ghoshal & Moran 1996, 40; Marshall et al. 2007, 250)

2.2 Resurssiperusteinen teoria

Viimeisten 25 vuoden aikana on vallalla ollut transaktiokustannusteoria selittämässä ulkoistamista. Vuosien saatossa on tullut esiin uusia teorioita, jotka ovat saaneet suurempaa jalansijaa ulkoistamispäätöstä selittäessä, kuten resurssiperusteinen teoria. Yli kahdeksakymmenessä vuodessa resurssiperusteisesta teoriasta on tullut tärkeä väline yrityksen strategiatutkimuksessa ja ulkoistamistutkimuksessa. Yritysten eroavien resurssien ja kyvykkyyksien merkitys niiden suorituskyvylle markkinoilla on herättänyt entistä enemmän mielenkiintoa alan tutkijoiden joukossa. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 49; Lockett et al. 2009, 9)

2.2.1 Resurssiperusteisen teorian lähtökohdat

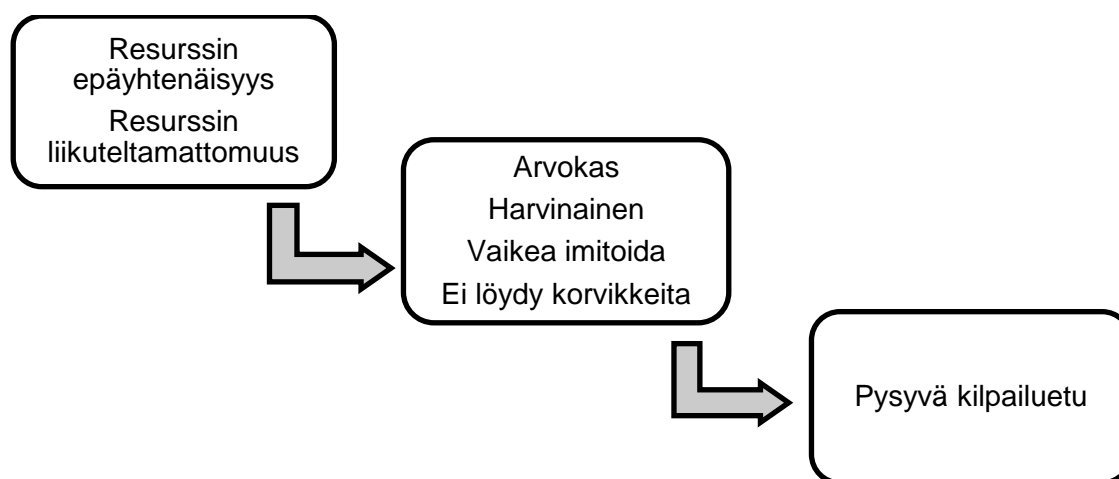
Ajatus siitä, että yritykset nähdään laajana joukkona resursseja, perustuu Edith Penrosen (1959) esittelemään teoriaan kirjassa ”The Theory of the Growth of the Firm” (Wernerfelt 1984, 171). Resurssiperusteisen teorian ajatus on, että yrityksillä on erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joka johtaa niiden välisiin suorituseroihin ja erilaisiin kilpailuetuihin. Resurssiperusteisella teorialla on kaksi perusolettamusta yrityksen kilpailukyvyyn lähteistä. Ensinnäkin se olettaa, että yrityksillä on epäyhtenäisyyksiä strategisissa resursseissa, joita kontrolloidaan. Ja toiseksi, että resursseja ei kyetä täydellisesti liikuttelemaan yritysten välillä. Näin ollen epäyhtenäisyydet yritysten välillä voivat olla jopa pysyviä. Resurssiperusteinen malli tutkii yhteyksiä näiden kahden oletuksen välillä analysoitaessa yrityksen kilpailuetua. Teoria perustuu tavoitteeseen saavuttaa pysyvää kilpailuetua. (Barney 1991, 99-101) Ydinkysymys tässä teoriassa onkin, miten yritys voi

saada kilpailuetua hyödyntämällä arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja.

Teorian lähtökohtana ovat yrityksen resurssit. Resurssilla tarkoitetaan mitä vaan, joka ajatellaan yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Resursseja ovat esimerkiksi yrityksen brändi, pääoma, yrityksen sisäinen tietotekniikkaosaaminen tai taitavat työntekijät. (Wernerfelt 1984, 172) Barney (1991,101) erottelee resurssit kolmeen eri kategoriaan, joita ovat fyysiset, inhimilliset ja organisatoriset resurssit. Fyysiset resurssit sisältävät yrityksen käytetyn teknologian, koneet ja laitteet, maantieteellisen sijainnin sekä raaka-aineita. Inhimillisiin resursseihin kuuluvat koulutus, kokemus, älykkyys, ihmissuhteet sekä yrityksen johtajien ja työntekijöiden käsitykset. Organisatoriset resurssit pitävät sisällään yrityksen raportoinnin rakenteen, sen muodollisen- ja epämuodollisen suunnittelun, kontrollointi- ja koordinoitijärjestelmät sekä suhteet yrityksen sisällä ja muiden toimintaympäristössä toimivien yritysten välillä.

Jotta yrityksen resurssit ja kyvykkyudet voivat parantaa kilpailukykyä on niiden oltava arvokkaita (Valuable), harvinaisia olemassa olevien tai mahdollisten kilpailevien yritysten kannalta (Rare) ja vaikeasti imitoitavia (Inimitability). Resursseille ei saisi myöskään tällöin olla korvikkeita (Non-substitutable). Resurssien ja kyvykkyyksien voidaan sanoa olevan arvokkaita, jos niiden avulla voidaan käyttää hyväksi liiketoimintaympäristön mahdollisuuksia sekä toimia uhkia vastaan. Harvinaisuudella on mahdollista saada kilpailuetua vain, jos kilpailijoilla ei ole arvokasta resurssia eli voimavaraa. Jos moni yritys omistaa kyseisen harvinaisen resurssin, ei se voi olla tällöin kilpailuedun lähde. Resurssien kopiointi mahdollisuus ottaa huomioon, kuinka helppoa kilpailijoiden on imitoida arvokkaita ja harvinaisia resursseja. Yrityksellä, jolla ei ole samaa tietoa resurssien vaikutuksesta kilpailuetuun kuin toisella yrityksellä, on mahdollisuus korjata tiedon puuttuminen esimerkiksi palkkaamalla taitava johtaja. Yrityksen kilpailuetu ei välttämättä ole pysyvää, koska kilpailuedun lähteet voidaan mahdollisesti kopioida toiseen yritykseen. Toisaalta, jos yritykset eivät ymmärrä mikä resurssi on vaikuttanut kilpailuedun saavuttamiseen, on se mahdotonta kopioida. Viimeinen vaatimus yrityksen resursseille on, että

niille ei ole korvikkeita. Kaksi resurssia on korvaavia, jos niitä voidaan käyttää erikseen samoihin strategioihin ja päämääriin. Edellä mainitut resurssit luovat epätäydellisyyksiä yritysten välille. (Barney 1991, 105-106, 109-111) Kuviossa 3 esitetään yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä resurssiperusteisen teorian näkökulmasta.



Kuvio 3. Yrityksen resurssien ja pysyvän kilpailuedun välinen suhde (Barney 1991, 112)

Tärkeät ns. VRIN -resurssit täytyy pitää yrityksen sisällä, koska ne ovat kilpailuedun lähde (Eisenhardt & JeffreyMartin 2000, 1105). Yrityksen strategia täytyy Barneyn (1991) mukaan järjestää niin, että hyödynnetään näitä resursseja ja kyvykkyyksiä. (Marshall et al. 2007, 247) Yleinen ajatus yrityksen kasvustrategiasta onkin, että sen toteutuminen mahdollistuu tasapainottelemalla yrityksen olemassa olevien resurssien ja uusien resurssien kehittämisen välillä (Wernerfelt 1984, 180).

2.2.2 Resurssiperusteinen teoria ulkoistamispäätöksen selittäjänä

Resurssiperusteinen teoria on tullut tärkeäksi teoriaksi selittämään ulkoistuspäätöstä (Marshall et al. 2007, 247). Ulkoistamisen tutkimus on kehittynyt kustannusten vähentämisen näkökulmasta enemmän resurssilähtöisempään näkökulmaan, joka tutkii erikoistuneiden kyvykkyyksien roolia potentiaalisena arvonnluomisen lähteenä yritysten välisissä suhteissa. Näkökulman mukaan, miettiessään jonkin toiminnon ulkoistamista, yri-

tykset arvioivat sisäiset kyvykkyydet ja kyvykkyydet, jotka voidaan saada käsiin ulkoisesti markkinoilta. Tämän jälkeen mietitään, kuinka toiminta kannattaa toteuttaa, jotta saadaan suurin arvo toiminnolle tai tuotannolle. (Holcomb & Hitt 2007, 464-465)

Teorian mukaan ulkoistamiseen päätyminen johtuu yrityksen mahdollisuudesta kehittää kyvykkyyksiä ja kyvystä pitää kilpailuasemaansa yllä kilpailijoihinsa nähden. Näin ollen ne toiminnot, joissa yrityksellä ei ole tarvittavia arvokkaita resursseja ja kyvykkyyksiä, voidaan ulkoistaa. (McIvor 2009, 47) Ulkoistamispäätöstä selittää yrityksen halu kehittää arvokkaiden kykyjensä portfoliota ja parantaa mahdollisuutta yrityksen arvon nousuun. Markkinoilta voidaan saada parempia kyvykkyyksiä, jotka yhdistettäessä ulkoistajan kykyihin aiheuttaa ainutlaatuisia kyvykkyyksien yhdistelmiä.

Resurssiperusteisen teorian perustana ulkoistamiselle on kolme oletusta. Ensinnäkin, yritys voi tehostaa toimintaansa markkinoilta saatavilla kyvykkyyksillä ja ulkoistajan sisäisellä suorituskyvyllä. Niiden kyvykkyyksien, jotka markkinoilta saadaan parempina, ja yrityksen sisäisten kykyjen yhteistoiminnalla saavutetaan erikoistumista. Sitä vastoin, jos yrityksellä on jo hallussaan erinomaisia kyvykkyyksiä, ulkoistamisen valinnaksi saattaa tulla sisäistäminen (Internalization). Toiseksi, ulkoistamispäätös ja kumppanin valinta liittyy aiempiin kokemuksiin yrityksen toimintaympäristön toimijoista sekä sisältää vaihtoehtoisten tuottajien toimien koordinoitua ja tarkkailua. Kolmanneksi, yritykset parantavat niiden kilpailukykyä kehittämällä erikoistuneita kyvykkyyksiä sekä jalostamalla mekanismeja, jotka vahvistavat yhteisvaikutusta tarjottavien kykyjen kanssa. Ulkoistamisella käsiin saadut erikoistuneet kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen paremmat tehokkuushyödyt suhteessa muihin alan toimijoihin. (Holcomb & Hitt 2007, 468-469)

Karthikeyan et al. (2011, 88-92) ovat tutkineet, kuinka resurssiperusteista teoriaa voidaan käyttää hyväksi HR -toimintojen ulkoistamisen päätöksenteossa. Oikean ulkoistamispäätöksen saavuttamiseksi täytyy jokaisen yrityksen vahvuudet ja heikkoudet arvioida erikseen. Tämä perustelee resurssiperusteisen teorian käytön ulkoistamispäätöksen tukena. Marshall et al. (2007, 255) ovat tutkimuksessaan selvittäneet ulkoistamisen vai-

kutuksia ja tuloksia televiestinnän toimialalla. Heidän mukaansa resurssiperusteisen teorian lähtökohdat ja perusajatukset ovat näkyneet ulkoistamispäätöksissä. Ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä on ollut juuri teorian ydin eli on huomattu, että ei ole kyetty kopiaimaan ulkoisen palveluntarjoajan kyvykkyksiä. Tämän vuoksi on päädytty ulkoistamiseen. McIvorin (2009, 60) tutkimissa case -tapauksissa on ulkoistamispäätöksen syyksi selvinnyt usein palveluntarjoajan erityiset kyvykkyudet. Tutkimuksesta löytyi myös muista tutkituista poikkeava yritys, jossa oli päädytty vain yrityksen sisällä kehittää kyvykkyksiä, vaikka toimintaympäristössä oli monia mahdollisia palveluntarjoajia.

2.2.3 Resurssiperusteisen teoriaan kohdistunut kritiikki

Vaikka resurssiperusteinen teoria on ollut vaikutusvaltainen ulkoistamisen teorian ja käytännön tutkimuksessa, on siihen kohdistunut myös kritiikkiä (McIvor 2009, 45). Resurssiperusteista teoriaa on ensinnäkin kritisoitu käsitteellisesti epämääräiseksi ja tautologiseksi, joka ei ota huomioon niitä todellisia resursseja, jotka edistävät yrityksen kilpailuetua. Sitä on väitetty tautologiseksi, koska se on kehäpäättelmä. Teoria siis olettaa, että yritysten suorituskykyerot johtuvat yrityksen sisäisistä eroista. (Eisenhardt & Martin 2000, 1106; Lockett et al. 2009, 16)

Empiirinen tutkimus vaatii relevanttien resurssien tunnistamista ja mittaamista. Ongelmalliseksi tulee se, että usein kiinnostavat resurssit ovat mahdottomia mitata, kuten organisaation oppiminen. Resurssit, joita voidaan helposti tunnistaa ja mitata, eivät ole resurssiperusteisen teorian tutkijoiden suurena kiinnostuksen kohteena. Tutkijat ovat myös kritisoineet yrityksen heterogeenisyyttä, joka luo ongelmia tutkijoille, jotka ovat kiinnostuneita resurssiperusteisen teorian hypoteeseja testaamalla luomaan yrityksistä homogeenisen mallin. Jos jokainen yritys on ainutlaatuinen, mikä vaan yrityksen otos yritysjoukosta on heterogeeninen. Empiirinen tutkimus on tällöin erittäin haastavaa. (Lockett et al. 2009,17)

Resurssiperusteista teoriaa on väitetty staattiseksi. Se ei ota huomioon vuorovaikutusta resurssien välillä vaan keskittyy vain yhteen resurssiin analyysiyksikkönä. Vuorovaikutusta resurssien välillä voisi olla hyödyllisempää tarkastella, kun halutaan ymmärtää strategista näkökantaa yrityksen rakenteelle esimerkiksi ulkoistamistilanteessa. (Wills-Johnson 2008, 214) Kritiikkiä on kohdistunut siihen, että teorialla on metodologisia ja käytännöllisiä vaikeuksia, jotka rajoittavat suorien hypoteesien kehittämistä ja testaamista. Resurssiperusteiselle teorialle ei ole luotu selkeitä yksiselitteisiä hypoteeseja. (Lockett, 2009, 16) Priem ja Butler (2001, 22) ovatkin kritisoineet sitä, että resurssiperusteisella teorialla ei ole ollenkaan teoreettista rakennetta.

2.3 Teorioiden vertailua

Transaktiokustannusteoria ulkoistamisen selittäjänä oli vallalla 1980-luvulta 1990-luvun alkuun, jolloin kustannusten leikkaaminen oli tärkeä ulkoistamiseen johtanut motiivi. Myöhemmin strategisen ulkoistamisen ajatuksen ilmaantuessa resurssiperusteisesta teoriasta on tullut olennainen ulkoistamista selittävä teoria. (Hätönen & Eriksson 2009, 145) Teoriat lähtevät tutkimaan ulkoistamista eri näkökulmista. Taulukko 1 selittää teorioiden keskeisimpiä eroja. Teoriat eivät kuitenkaan ole täysin päinvastaisia ja täydentävät molemmat ulkoistamistutkimusta osaltaan. Resurssiperusteinen teoria nähdään teoriana yritysten ympäristöstä ja keskittyy kilpailuedun etsimiseen yrityksen resurssien analyysin avulla. Transaktiokustannusteorian tarkoitus on selittää, miksi yrityksiä on olemassa ja keskittyy toimivan hallinnon rooliin. Jotkut tutkijat näkevät kuitenkin resurssiperusteisen sopivampana teoriana selittäessä yrityksen rajoja. (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 56; Lockett et al. 2009, 10; McIvor 2009, 47-48)

Taulukko 1. Transaktiokustannusteorian ja resurssiperusteisen teorian erot (mukaillen Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina 2006, 56; Tsang 2000, 217)

	Transaktiokustannusteoria	Resurssiperusteinen teoria
Analyysiyksikkö	Transaktiot	Resurssit ja kyvykkyudet
Käyttäytymisoletukset	Rajoitettu rationaalisuus ja opportunisti	Rajoitettu rationaalisuus
Ulkoistamisen analyysi	Transaktioiden esiintymistiheys, vain yksilöllinen analyysi resursseista, erityiset varat	Eriyiset (arvokas, harvinainen, vaikea imitoida ja ei korvikkeita) resurssit, kokonaisvaltainen analyysi resursseista (yrityksen ja muiden yrityksiä)
Ulkoistamisen tavoite	Vähentää transaktiokustannuksia valitsemalla sopiva hallintorakenne	Luoda yritykselle arvoa hyödyntämällä ja kehittämällä yrityksen resursseja
Haluttu ulkoistamisen vaikutus yritykseen	Tehokkuus, parempi taloudellinen strategia, taktinen ja operationaalinen päätös	Kilpailuetu, strateginen päätös, kyvykkyysien kehittyminen yrityksen rajojen yli
Riskit	Riippuvuus toimittajasta, piilokustannukset, sopimuskenteon jälkeinen uhka	Tärkeiden taitojen ja kyvykkyysien menetys, palveluntoimittajan välttämättömien kyvykkyysien puute

Vaikka transaktiokustannusteoriasta ja resurssiperusteisesta teoriasta puhutaan yleensä erillisinä ulkoistamista selittävinä teorioina, on niitä usein käytetty yhdessä ulkoistamista selittäessä tai vertailtu yrityksen ulkoistamispäätöstä molempien teorioiden pohjalta (esim. Holcomb & Hitt 2007; Kamyabi & Devi 2011; Marshall et al. 2007; McIvor 2007; Watjatrakul 2005). Vain yhden teorian käytöllä ei pystytä täysin selittämään ulkoistamispäätöstä. Teorioista onkin alettu puhumaan toisiaan täydentävinä. (McIvor 2009, 48) Transaktiokustannusteoria antaa näkökulmaa siihen kannattaako toiminto toteuttaa markkinoilla vai hierarkkisesti. Ulkoistaminen on kannattavaa, jos sisäiset kustannukset

ylittävät ulkoiset transaktiokustannukset. Resurssiperusteisen teorian avulla voidaan selvittää yrityksen omistamien arvokkaiden, harvinaisten ja vaikeasti kopioitavien resurssien ja kyvykkyyksien taso sekä verrata niitä muiden yritysten resursseihin.

Ristiriitainen RBV - Toimi sisäisesti TCE - Ulkoista	Täydentävä RBV ja TCE - Toimi sisäisesti	Arvokkaat resurssit
Täydentävä RBV ja TCE - Ulkoista	Ristiriitainen RBV - Ulkoista TCE - Toimi sisäisesti	Heikot resurssit
Matala	Suuri	

Resurssien asemointi

Opportunismien uhka

Kuvio 4. RBV ja TCE yhteys ulkoistamispäätöksessä (McIvor 2009, 61)

Kuviosta 4 käy ilmi teorioiden yhteys ja toisaalta myös ristiriita ulkoistamispäätöksen se-
littäjinä. Yrityksen omistaessa arvokkaan resurssin ja vallitsevan opportunismien olevan
matalalla tasolla RBV ja TCE antavat eri näkökulman. Resurssiperusteisen teorian mu-
kaan kannattaa tässä tilanteessa toimia sisäisesti, kun taas transaktiokustannusteoria
päätyy ulkoistukseen. Jos yritys ei omista arvokkaita resursseja ja opportunismi on ma-
tala, molemmat teorit kannattavat ulkoistamista. Jos resurssit ja kyvykkyydet ovat heik-
koja sekä ulkoispalvelun tuottajan opportunistisen käyttäytymisen uhka on matala, on
molempien teorioiden perusteella kannattavaa ulkoistaa toiminto.

3 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN

Taloushallinto koostuu niistä toiminnoista, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa ja tuottavat sen taloutta kuvaavaa tietoa yrityksen johdolle ja sidosryhmille. Yrityksen taloushallinto kohtaa jatkuvasti uusia haasteita. Alati muuttuva lainsäädäntö sekä kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimista määräävien kansainvälisten tilinpäätös- ja IFRS-standardien (International Financial Reporting Standards) muuttuminen pakottavat taloushallinnon henkilöstön opettelemaan uusia työskentelytapoja. Taloushallinnon ulkoistaminen ja ulkoistamispalvelun tarjoaminen on selvästi lisääntynyt viime vuosina. Suuretkin yritykset ovat alkaneet ulkoistamaan taloushallinnon toimintojaan, joka on myös lisännyt palveluntarjoajien määrää. Nykyään isot asiakasyritykset odottavat ulkoistamiselta muun muassa laajaa sähköistä työvälinevalikoimaa. (Europaeus 2011)

Ulkoistamisen yhteydessä puhutaan usein ydinliiketoiminnoista ja yrityksen tukitoiminnoista, jotka vain tukevat ydintoimintojen suorittamista. Ajatellaan, että yrityksen on kannattavaa pitää ydinliiketoimintonsa ja tehostaa niitä yrityksen sisällä. Tukitoiminnot voidaan ulkoistaa palveluntarjoajalle. Vaikka taloushallinnon rooli on yrityksen toiminnassa merkittävä, nähdään se usein kuitenkin tukitoiminnoksi. (Kiiskinen et al. 2002; 24, 29) Tässä kappaleessa selvitetään, mitkä ovat yleisimmin ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja sekä käsitellään taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteita, riskejä ja saatuja hyötyjä.

3.1 Yleisimmin ulkoistettavat taloushallinnon toiminnot

Taloushallinnon tai kirjanpidon ulkoistaminen ei ole vielä niin yleistä kuin monien muiden yrityksen liiketoimintaprosessien ulkoistaminen. Vuonna 2002 vain keskimäärin 14 prosenttia maailmanlaajuisesti tutkituista yrityksistä oli ulkoistanut taloudellisia prosessejaan (Kakabadse & Kakabadse 2002, 193). Kuitenkin yhä useampi yritys harkitsee taloushallinnon ulkoistamista kokonaan tai osan taloushallinnon toiminnoista (Duganier 2005, 39). Vaikka kaikki taloushallinnon toiminnot voitaisiin ulkoistaa suurensakin yrityk-

sessä, on näin harvoin tehty. Usein tavoitellaan strategiaa tukevaa ulkoistamista, jolloin ulkoistetaan vain taloushallinnon rutiinitoiminnot. Reddyn ja Ramachandran (2008) mukaan noin 30-35 prosenttia taloushallinnon henkilöstön ajasta menee rutiinitoimintoihin. Ulkoistamalla nämä usein toistuvat ja strategian kannalta vähemmän arvokkaat toiminnot yritys pystyy keskittymään paremmin strategisimpiin tehtäviin. (Maelah et al. 2010, 228) Tällöin mahdollistetaan taloushallinnon henkilöstön parempi keskittyminen analyyttisempiin ja lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Tulevaisuuteen suuntautuneen tiedon tarve onkin lisääntynyt ja johtanut sisäisen laskennan merkityksen kasvamiseen. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen suuntautunutta laskentaa, budjetointia ja ennustamista, on ulkoistanut vain yksi prosentti tutkituista yrityksistä. Kuitenkin jopa 11 prosenttia aikoi ulkoistaa nämä tulevaisuudessa. (Clements 2003, 46; Kiiskinen et al. 2002, 107)

Yrityksien erilaisuudesta ja vallitsevasta tilanteesta johtuen ei ole yhtä tapaa ulkoistaa taloushallinto. Taloushallinto voidaan ulkoistaa kokonaan tai ulkoistaa vain osa toiminnoista. Hyvin yleistä on ulkoistaa osa taloushallinnon toiminnoista tai vain järjestelmät taloushallinnon taustalla, jolloin yrityksillä on mahdollisuus saada nykyaikaisten ohjelmistojen hyödyt käyttöönsä ilman omia suuria investointeja. Yritys saattaa päätyä ratkaisuun, jossa ulkoistetaan kirjanpito, reskontrat, laskutus sekä kassanhallinta ja perintä. Näin säilytetään yrityksellä osaaminen ja kontrolli liiketoiminnallisesti tärkeiden suunnittelun ja johdon raportoinnin osalta. (Kiiskinen et al. 2002, 108-111)

Ensimmäisenä ulkoistetaankin sellaiset toiminnot, kuten palkanlaskenta, jotka eivät eroa paljon kilpailijoiden toiminnoista. Sekä toiminnot, jotka eivät sisällä paljon yrityskohtaista tietoa. Accenturen ja The Economist Intelligence Unitin teettämän tutkimuksen mukaan yleisin ulkoistettu taloushallinnon toiminto on palkanlaskenta. Palkanlaskennan lisäksi kaksi muuta selvästi yleisimmin onnistuneesti ulkoistettua toimintoa ovat verovalvonta ja verosuunnittelu sekä rahoitusjärjestelmien sovellusten tuki. Myös 13 % on tutkimuksen mukaan ulkoistanut ulkoisen laskentatoimen tehtävät. Tutkimuksen yritykset aikovat tulevaisuudessa ulkoistaa yhä enemmän matkalaskut ja muut kulujenhoitoprosessit.

(Clements 2003, 46-47) Maelah et al. (2011) mukaan taloushallinnon toiminnoista yleisimmin ulkoistetaan tilintarkastus ja vuosikertomuksen teko (Aman et al. 2012, 74).

3.2 Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit

Yritysten rajat eivät ole enää niin selkeitä kuin ennen. Monet yritykset ovat ulkoistaneet liiketoimintansa tietyt osa-alueet, jotka on ennen tuotettu yrityksen sisällä. Vaikka ulkoistaminen saattaakin olla muoti-ilmiö, ei sitä tehdä yleisyyden takia vaan sille täytyy olla tietyt motiivit eli syyt ja tavoitteet. Yrityksen ei kannata toteuttaa ulkoistusta ilman perusteellista selvitystä sen syistä ja tavoitteista (Lumijärvi 2007, 205). Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat jonkin verran tilanteen ja ulkoistuskohteen mukaan. Kuitenkin on löydettävissä tiettyjä yleisiä motiiveja, jotka johtavat ulkoistamiseen. Quélin ja Duhamel (2003, 652) mainitsevat kolme yleisintä motiivia ulkoistamiselle. Nämä ovat operationaalisten kustannusten pienentäminen, ydintoimintoihin keskittyminen sekä joustavuuden tavoittelu.

Yleinen taloudellinen syy ulkoistamiselle on kustannussäästöjen ja kustannustehokkuuden saavuttaminen, joka näkyy sen laajana esiintymisenä ulkoistamista käsittelevässä kirjallisuudessa (Lacity & Hirschheim 1993; Quélin & Duhamel 2003). Ajatus pohjautuu siihen että, ulkoistamispalvelun tarjoaja pystyy toteuttamaan prosessin alhaisemmilla kustannuksilla kuin itse yritys. Tällöin kannattaa yrityksen toteuttaa ulkoistus. Kakabadsen ja Kakabadsen (2002, 192) tutkimuskin osoittaa, että kustannusten kontrollointi on suurimpia syitä ulkoistamiselle. Pelkkien kustannusten alentamista ulkoistamisen tavoitteena ei aina pidetä hyvänä syynä ulkoistamispäätökselle. Kustannusetujen saavuttaminen vaati tietyt vallitsevat olosuhteet, esimerkiksi ulkoistamispalveluntarjoajalla on oltava suurempi skaalaetu suhteessa ulkoistajaan. Onkin huomattu, että ulkoistaminen ei usein vähennä kustannuksia toivotulla tavalla, kun kustannuksia syntyy myös sopivan tarjoajan etsimisestä, neuvotteluista ja palvelun sopimukseen liittyvistä kontrollitoimenpiteistä. (Quélin & Duhamel 2003, 648)

Toinen merkittävä syy ulkoistamisen taustalla on keskittyminen ydinliiketoimintoihin ja ydinosaan. Ydintoimintojen on tarkoitus tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydintoimintojen luovuttaminen ulkopuoliselle sisältää riskiä, koska ydintoiminto edellyttää usein erityistä osaamista, tietoa ja päätöksentekoa (Kiiskinen et al. 2002, 28). Keskittyminen ydinosaan ja ydintoimintoihin antaa yritykselle kilpailuetua auttaen mukautumaan muuttuviin mahdollisuuksiin yritys kentällä. Hyvin toteutettu ja hallinnoitu ulkoistaminen yrityksen ja palvelun tarjoajan välillä muodostuu ydinkyvyydeksi. (Kakabadse & Kakabadse 2002, 190; Prahalad & Hamel 1990, 225)

Taloushallinnon ulkoistamisen palveluntarjoajalla on yleensä ydinosaa ja pidempi kokemus taloustoiminnoista. Tavoiteltaessa parempaa keskittymistä ydintoimintoihin taloushallinnon toimintojen ulkoistamisella tulee mahdolliseksi nopeammat reaktiot muutoksiin lainsäädännössä ja toimintaympäristössä. Taloushallinnon työajasta suuri osa menee rutiinimaisiin tehtäviin, jotka voitaisiin ulkoistaa. Tiettyjen taloushallinnon rutiinitoimintojen ulkoistamisella halutaan mahdollistaa parempi keskittyminen taloushallinnon ydintehtäviin. Strategisiin ja tulevaisuuteen nojautuviin tehtäviin halutaan käyttää enemmän työpanosta ja tämä mahdollistuu ulkoistamalla. (Elkelä & Törrönen 2009, 8) Marriott ja Marriott (2000) tutkivat ulkoistamista. Tutkimus osoittaa, että tilinpäätöksen laatimisesta itse saadaan vain vähän hyötyä. Tilinpäätöksenteko ulkoistettiin, koska se ei lukeutunut yrityksen ydintoimintoihin eikä sille ollut tarpeeksi aikaa. (Everaert et al. 2007, 718)

Voidaan sanoa, että taloushallinnossa ollaan murroksessa, jossa järjestelmiä uusitaan ja eri toimintoja sähköistetään kovaa tahtia. Uusien järjestelmien käyttöönotto saattaa olla haaste ja kustannuksia vievä toimenpide. Tällöin yritysten saattaa olla helpompi antaa taloushallinnon hoitaminen sellaisille ihmisille, jotka ovat osaavia ja nopeita reagoimaan muutoksiin. Uusien teknologisten taitojen ja järjestelmien sekä laadun tavoittelu ulkoistamalla on tutkitusti syy noin 40 prosentilla yrityksistä (Kakabadse & Kakabadse 2002, 192).

Yritystoiminnan laadun ja joustavuuden tavoittelu ovat myös usein ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita. Ulkoistamispalveluiden tuottajilta odotetaan joustavuutta suhteessa yrityksen asiakkaisiin, jotta he sopeutuvat markkinoihin ja asiakastarpeisiin. Yritykset odottavat ulkoistukselta joustavuutta suhteessa markkinaheilahteluihin. (Quélin & Duhamel 2003, 654-655) Ulkoistamisen motiivi Everaert et al. (2007, 718) mukaan on myös saada erityistä asiantuntemusta. Taloushallinnon toiminnot vaativat erityistä tietoa säännöistä ja menetelmistä muun muassa verotuksen kannalta. Varsinkin pienemmillä yrityksillä kyseinen asiantuntijuus saattaa puuttua tai olla heikkoa.

3.3 Taloushallinnon ulkoistamisen riskit

Ulkoistamiseen liittyy paljon riskejä niin kuin kaikkeen yhteistoimintaan. Suosittuna ilmiönä ulkoistaminen osoittautuu yritykselle usein kuitenkin melko haasteelliseksi. Aina yrityksen prosessien suunniteltu ulkoistaminen ei onnistu toivotulla tavalla eikä sillä saavuteta odotettuja hyötyjä. McIvor (2000, 22) esittää PA Consulting Groupin vuonna 1996 tekemän tutkimuksen, jonka mukaan vain 5 prosenttia yrityksistä ovat saavuttaneet ulkoistuksella merkittäviä hyötyjä. Ulkoistamispäätökseen päätyminen vaatii yritykseltä tarkkojen syiden ja tavoitteiden määrittelemistä, jotta voidaan vähentää riskiä epäonnistua. Riskiä ei voida kuitenkaan kokonaan poistaa, mutta sitä voidaan kuitenkin pienentää monin eri tavoin (Power et al. 2004, 39). Ulkoistamisella pyritään noudattamaan yrityksen strategisia linjauksia vaarantamatta muuta yritystoimintaa ja sen laatua (Kiiskinen et al. 2002, 94).

Onnistunut ulkoistaminen vaatii hyvän kumppanuussuhteen sekä luottamuksen ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä. Riskiksi saattaa kuitenkin muodostua liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta. Varsinkin liiketoiminnan kannalta keskeisten toimintojen ulkoistaminen aiheuttaa ulkoistajalle huomattavan suuren riskin. (Kiiskinen et al. 2002, 95) Tutkitusti voidaan sanoa ulkoistaja yrityksen riippuvuuden palveluntarjoajasta kasvavan, kun tuottajalla on erityistä tietoa, mitä ulkoistajayrityksellä ei ole. Myös palveluntarjoajien puute markkinoilla kasvattaa yrityksen riippuvuutta. Kun vaihtoehtoisia ulkoistamispalve-

luntarjoajia on paljon, sen suoriutuessa huonosti, yrityksen on mahdollista vaihtaa palveluntarjoajaa helpommin. Näin ollen riippuvuusriski on alhaisempi. Ulkoistuspalvelun ostajan riippuvuuden vallitessa opportunistinen palveluntarjoaja voi käyttää neuvotteluvoimaansa ostajaa vastaan, huonontamalla ulkoistussopimuksen ehtoja ja tinkiä palvelun laadustaan. Tämän toteutuminen on usein syy siihen, miksi ulkoistus ei onnistukaan toivotulla tavalla. (Caniëls & Roeleveld 2009, 414; Lonsdale 2001, 22-24) Liiallinen riippuvuus tuottajasta on yrityksen tulevaisuuden kannalta huolestuttava. Tuottajayrityksen mahdollinen suorituskyvyn huononeminen tai konkurssi saattaisi tällöin aiheuttaa riippuvaisen ulkoistajan liiketoiminnalle suuria haittoja ja menetyksiä. Nykyään, kun palveluntarjoajia on markkinoilla suhteellisen paljon, ei tämä ole suurin riski. Palveluntarjoajan vaihtaminen tai ulkoistetun toiminnon sisäistäminen takaisin omaan yritykseen on kuitenkin aina erittäin vaativa ja kustannuksia aiheuttava toimenpide.

Toimittajan käytökseen ja toimintaan liittyy monia riskejä, siksi tarkka kumppanin valinta on tärkeää. Laatuun ja aikataulussa pysymiseen liittyvät kysymykset koetaan riskeiksi ulkoistettaessa. Yritysten voi olla vaikeaa muuttaa toimittajan toimintaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Pitkällä aikavälillä yritys saattaa menettää hallussaan olevat kyvykkyydet ja ymmärryksen ulkoistetusta toiminnosta eikä pysy mukana palvelun tai tuotteen kehityksessä. Jos yritys luottaa liikaa toimittajaan eikä ole varautunut mahdollisiin toimittajan tuotteen tai palvelun viivästyksiin, on riippuvuus toimittajasta suuri. Taloushallinnon ulkoistamisessa, niin kuin tuotannon tai IT-palveluidenkin ulkoistamisessa, on laatu ja täsmällisyys erittäin tärkeä vaatimus kumppanilta. Puutteelliseksi havaitut toimittajayrityksen kyvyt ja valmiudet tuottaa ulkoistajan vaatimuksia vastaavia palveluita tai tuotteita aiheuttavat haasteita ulkoistajan toiminnalle. Toimittajan puutteet voivat ilmetä esimerkiksi edellytyksissä kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä, taloudellisten resurssien niukkuutena, aiemman kokemuksen puuttumisena tai riittämättömänä tietämyksenä asiakkaan toiminnasta ja toimialasta. (Lumijärvi 2007, 212; Quélin & Duhamel 2003, 656-657) Ulkoistetun prosessin tuottajalla ei aina ole samanlaista sitoutumista ja omistautumista ulkoistajan tavoitteiden saavuttamiseksi kuin organisaation sisäisellä henkilöstöllä on ollut (Bryce & Useem 1998, 639).

Ennakoitua korkeammat kustannuksen nähdään yleisenä riskinä. Ensinnäkin yritys saattaa olla tietämätön markkinoiden tilasta, jotta pystyisi neuvottelemaan kilpailukykyiset ehdot. Markkinoiden kasvaessa tulisi kustannustason olla lähtökohtaisesti laskeva oppimisen, tehostuneiden työkalujen ja kilpailun vuoksi. Tätä ei aina kyetä hyödyntämään vaan pysytään sopimuksen osoittamassa kiinteässä hinnassa. (Kiiskinen et al. 2002,96) Yrityksen aiemmin itse tekemä prosessi on myös haasteellista ja kallista siirtää palveluntarjoajalle ottaen huomioon transaktiokustannukset, jotka syntyvät sopimuksen hyväksymisestä, tuottajan suorituskyvyn seurannasta sekä tietojen siirtämisestä yrityksestä palveluntuottajalle (Everaert et al. 2007, 718). Kustannusten nousu johtuu usein piilokustannuksista, joita ei osattu olettaa syntyvän. Nämä kustannukset ovat yllättäviä eikä niitä ole helppo havaita tai laskea. Yrityksen täytyy ulkoistamispäätöksenteossään ottaa huomioon mahdollisten piilokustannuksien olemassa olo, joita ovat Garaventan ja Tellefsenin (2001, 29) mukaan hallinto-, inhimilliset ja eettiset kustannukset. Näiden piilokustannusten aliarvioiminen on yleistä.

Ulkoistaminen koskettaa aina organisaation henkilöstöä. Tämä saattaa ruokkia vastarintaa, kun työntekijät kokevat oman asemansa ja tulevaisuutensa ulkoistajayrityksessä uhatuksi. Kyseinen vastarinta ulkoistamista kohtaan saattaa heikentää ulkoistamisesta tavoiteltavien hyötyjen täydellistä realisoitumista. Henkilöstön motivaatio-ongelmien ja siitä aiheutuvia riskejä pyritään vähentämään johdonmukaisella muutoshallinnalla ja kommunikaatiolla. (Kiiskinen et al. 2002, 97-98) Yrityksen henkilöstön moraalien ja suorituskyvyn huononeminen nähdäänkin suurena toiminnan sujuvuutta heikentävänä tekijänä ulkoistamistilanteessa (Elmuti & Kathawala 2000, 126). Everaert et al. (2007, 721) ovat tutkineet yritysten laskentatoimen tehtävien ulkoistamista pk-yrityksissä. Heidän mukaan yritykset jättävät usein ulkoistamatta, koska pelkäävät tiedon tai taidon katoamista omasta yrityksestään. Yritykset ovat sitä mieltä, että ulkoistettujen tehtävien tiedot eivät ole helposti saatavilla ulkoistuskumppanilta. Yrityksen joustavuus vähenee eikä se näin ollen kykene enää niin hyvin sopeutumaan määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin.

Kaikkia näitä ulkoistamiseen kohdistuvia riskejä voidaan vähentää sopivan palveluntarjoajan löytämisellä, hyvällä sopimuksella, ja täsmällisellä suunnittelulla. Ulkoistajan täytyy tietää mitä ulkoistamisella tavoitellaan ja seurata suunnitelman toteutumista jatkuvasti vähentääkseen ongelmia. Hyvän kumppanin löytämisen jälkeen yrityksen tulee kehittää ja pitää suhdetta yllä. Ulkoistajayrityksen kannattaa pitää yllä jonkinlaista kykyä ja tietämystä ulkoistetusta prosessista ja tulevaisuuden muutoksista koskien kyseistä prosessia. (Willcocks & Lacity 1999, 178)

3.4 Taloushallinnon ulkoistamisesta saadut hyödyt

Ulkoistamisella odotetaan saatavan hyötyjä. Erilaiset yritykset eri toimialoilla odottavat erilaisia hyötyjä. On mahdotonta luetella kaikki ne hyödyt, mitä yritykset tavoittelevat ulkoistamisella. Useat hyödyt ovat sellaisia, mitä yleisesti tavoitellaan yrityksestä ja ulkoistamiskohteesta riippumatta. (Kremic et al. 2006, 470) Hyödyt toteutuvat lisäarvon synnyttämisestä yritykselle, joka voi esiintyä parantuneena asiakastyytyväisyytenä, arvokkaampina tuotteina tai palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona (Kiiskinen et al. 2002, 87).

Useissa tutkimuksissa on ilmennyt, että ulkoistaminen ei tuota tavoiteltavia hyötyjä ja ulkoistamiseen ollaan tyytymättömiä. Tavoiteltuja kustannushyötyjä ei saavuteta tai palvelun taso ei olekaan ajatellulla tasolla. Kakabadse ja Kakabadse (2002, 196) tuovat tutkimuksessaan esille positiivisia hyötyjä ja kokemuksia, joita ulkoistaminen on tuonut yrityksille. Tässä tutkimuksessa suurin osa vastanneista oli tyytyväisiä solmimiinsa ulkoistussopimukseen. Vain 6 prosenttia tutkituista amerikkalaisista ja eurooppalaisista yrityksistä osoittivat tyytymättömyyttä tehtyyn ulkoistamiseen.

Kustannustehokkuus nähdään edelleen ensisijaisena syynä selittämään ulkoistamista. Se, että saadaanko tavoiteltuja kustannushyötyjä todellisuudessa, ei ole varmaa. Jiang et al. (2006, 1289-1291 & 1296) tutkivat kustannuksia ulkoistamisessa ja saivat selville, että kustannushyötyjä saavutettiin. Kustannusetu oli suurempi kuin yritysten, jotka eivät

olleet ulkoistaneet. Ulkoistaminen voi siis tuoda kustannustehokkuutta yritykselle. Ulkoistajayritysten tuottavuudet ja kannattavuudet eivät kuitenkaan ole lyhyellä aikavälillä kasvaneet. Lyhyellä aikavälillä kustannukset saattavatkin ulkoistamisen johdosta nousta, mutta laskea pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Taloushallinto on vuosien saatossa sähköistynyt. Uusia sähköisiä järjestelmiä on tullut helpottamaan taloushallinnon asiantuntijoiden työtä. Tämä on johtanut siihen, että yrityksen täytyy investoida uusiin järjestelmiin. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan välttää suurien investointien tekeminen ja hyötyä järjestelmistä, kun taloushallinnon ulkoistuspalveluita tarjoava yritys hoitaa investoinnit. Uusien järjestelmien opettelu on mahdollisesti haastavaa ja kustannuksia sitovaa, kun täytyy kouluttaa henkilökunta uuden järjestelmän käyttöön. Ulkoistamisesta saadut hyödyt on nähty yrityksen parempana menestymisenä pitkällä aikavälillä. (Marshall et al. 2007, 251) Usein yrityksen tavoite on pienentää kustannuksia tai kyetä ulkoistamisen avulla keskittymään paremmin ydintoimintoihinsa. Belcourt (2006, 269) tutki hyötyjä, joita HR -toimintojen ulkoistamisella on saavutettu. Tutkittu yritys (British Petroleum) saavutti merkittäviä hyötyjä ja tuloksia ulkoistamisella. Yrityksen kustannukset vähentyivät sekä henkilöstön määrä väheni.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESTA

Tässä luvussa perehdytään tutkimusaineistoon ja tutkimusmenetelmään. Ensin esitellään haastatteluprosessin toteutus ja tietoa haastatelluista yrityksistä. Tämän jälkeen kerrotaan saaduista tutkimustuloksista haastateltavilta kysytyjen teemojen osalta. Keskustelua tuloksista kappaleessa vertaillaan kirjallisuudesta ja tieteellisistä tutkimuksista kerätyjä ulkoistamisen motiiveja, hyötyjä ja riskejä sekä yleisimmin ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja saatuihin tuloksiin haastattelun avulla.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osuus on hankittu haastattelemalla henkilöitä taloushallinnon ulkoistajayrityksistä sekä ulkoistuspalveluntarjoaja yrityksistä. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät menetelmää käyttäessä hyvin esille. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman täsmällisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 18-20; Hirsijärvi et al. 2002, 155)

Tutkimusmetodiksi valitaan haastattelu, jossa avoimia kysymyksiä esitetään valituille yksilöille (Metsämuuronen 2006, 89). Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä tekniikoista (Lee & Lings 2008, 217). Haastattelun tekemisen päämääränä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, käsityksistä ja tunteista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 41) Tutkimusaineisto koostuu kahden suuren suomalaisen osakeyhtiön haastatteluista, jotka ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimintojaan, sekä kolmen ulkoistamispalveluita tarjoavan yrityksen näkökannoista taloushallinnon ulkoistamisesta kyseiseen yritykseen. Kaikista yrityksistä haastatellaan yhtä henkilöä. Kaikki haastateltavat toimivat esimiestason työtehtävissä.

Haastattelu toteutetaan käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teema-haastattelua, jossa haastateltavat vastaavat omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin. Haastattelu koskee tiettyjä teemoja ja tässä tutkimuksessa se on taloushallinnon ulkoistaminen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48; Metsämuuronen 2006, 115). Haastattelut koostuvat pääosin samoista kysymyksistä jokaiselle haastateltavalle. Kuitenkin yritysten, jotka ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimintoja, ja ulkoistuspalveluntarjoajien kysymykset ovat rakennettu hieman toisistaan poikkeaviksi vastaamaan paremmin eri perspektiivejä. Lähes samanlaisten kysymysten avulla pyritään saavuttamaan vastausten vertailukelpoisuus ulkoistajan ja ulkoistuspalveluntarjoajan kysymysten välillä. Valitsemalla haastateltavia, jotka katsovat taloushallinnon ulkoistamista eri näkökulmista, mahdollistetaan laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä ajallisen rajoituksen vuoksi. Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli haastateltavat saivat omin sanoin vastata ennalta määrättyihin avoimiin kysymyksiin. Haastatteluja ei haluttu täysin strukturoida, jotta vastaajien omat ajatukset ja tulkinnat tulisivat paremmin esiin. Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistamista ei ole aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tutkittu. Tästä johtuen haastateltaviksi valittiin suuria yrityksiä, joilla on oma taloushallinto tai on ollut. Kysymykset lähetettiin 12 Suomessa toimivalle yritykselle, jotka ovat ulkoistaneet kokonaan tai osan taloushallinnostaan. Vastauksia saatiin kuitenkin vain kaksi. Toisen näkökulman taloushallinnon ulkoistamiseen antoivat kolme ulkoistuspalveluntarjoaja yritystä, jotka tarjoavat mm. HR-, palkka- ja taloushallinnon palveluita. Haastattelukysymykset lähetettiin kuudelle palveluntarjoajapuolen edustajalle.

Vastauksia olisi toivottu saatavan enemmän yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimintojaan. Näin olisi saatu parempi kuva ulkoistajayrityksien yleisistä mielipiteistä taloushallinnon ulkoistamista kohtaan. Lähetetyistä kysymyksistä ulkoistajille kuitenkin vain alle 20 prosenttia antoi vastaukset. Tämä on erittäin vähän verrattuna siihen,

että palveluntarjoajille lähetetyistä kysymyksistä jopa puolet antoivat vastaukset. Mahdollisesti yritykset eivät ole halukkaita tuomaan ulkoistamisella saavutettuja hyötyjä tai ongelmia julki. Voi olla myös, että ulkoistamista ei kovin seurata sen toteuttamisen jälkeen.

Haastatteluiden kysymykset rakennettiin johdannossa esiteltyjen tutkimusongelman ja alaongelmien pohjalta. Lyhyt kysely lähetettiin sähköpostilla haastateltaville ulkoistaneille yrityksille (Liite 1). Kysymykset koskivat taloushallinnon ulkoistamisen syitä sekä saatuja hyötyjä ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen seuraamista ulkoistamispäätöksen jälkeen. Haastateltavilta kysyttiin ulkoistamisesta ilmenneitä ongelmia ja haittoja sekä haastateltavien ajatuksia ulkoistamisen onnistumisen varmistamisesta. Taloushallinnon ulkoistuspalveluita tarjoavien yritysten kysymykset olivat lähes samat kuin ulkoistajien, mutta eri näkökulmasta (Liite 2). Haastattelu kysymyksiin annettiin vastausaika noin kaksi viikkoa. Keskimääräinen yritysten vastausaika oli 11 päivää.

Taulukko 2. Haastateltavat yritykset

Yritykset	Yritysmuoto	Ulkoistaja vai tarjoaja	Toimialan kuvaus
A	Osakeyhtiö	Ulkoistaja	Teletoiminta ja tietoliikennepalvelut
B	Julkinen osakeyhtiö	Ulkoistaja (ulkoistettu konsernin sisäiseen palveluyritykseen)	Erilaiset kulutustavarat
C	Osakeyhtiö	Palveluntarjoaja	Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä myös konsultointi ja muut ulkoistuspalvelut
D	Osakeyhtiö	Palveluntarjoaja	Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä palkka- ja HR-palvelut
E	Osakeyhtiö	Palveluntarjoaja	Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä muut ulkoistuspalvelut

Tuloksissa haastateltavien yritysten nimet jätetään mainitsematta ja niitä kuvaillaan eri kirjaimin. Taulukossa 2 on esitelty haastateltavat yritykset. Yritykset A ja B ovat suuria

suomalaisia osakeyhtiöitä, jotka toimivat eri toimialoilla. Toinen yritys A harjoittaa muun muassa teletointia sekä tietojenkäsittely toimintaa ja on ulkoistanut osan taloushallinnon toiminnoistaan. Toisen yrityksen B toimiala on kulutustavarat, jonka taloushallinnon toimintoja on osin keskitetty eli ”ulkoistettu sisäisesti”. Konsernin sisälle on perustettu tukipalveluihin keskittynyt tytäryritys, joka tuottaa talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon palveluita konserniyhtiöille. Taloushallinnon palveluja on osin keskitetty konsernin yrityksistä yhteiseen palveluyritykseen. Yritykset C, D ja E tarjoavat taloushallinnon ulkoistuspalveluita kaikenkokoisille yrityksille pienyrityksistä suurempiin organisaatioihin.

4.3 Haastatteluiden tulokset

Seuraavassa esitellään haastateltavien vastauksia lähetettyihin kysymyksiin koskien taloushallinnon ulkoistamista. Haastattelut osoittavat, että taloushallinnon ulkoistamisesta odotetaan saatavan hyötyjä sekä ulkoistamisen onnistumisen taustalla nähdään olevan selkeät tavoitteet ja yhteistyö sopimuskumppanien välillä. Tätä huomiota puoltaa myös se, että haastateltujen mukaan ulkoistuksen jälkeen hyötyjen saavuttamista seurataan. Liitteessä 3 on esitetty keskeisimmät tulokset taulukon muodossa.

4.3.1 Taloushallinnon ulkoistamisen syyt ja ulkoistetut toiminnot

Yritys B hakee keskittämällä synergiaetua. Tämän toivotaan tuovan laatua ja tehokkuutta sekä mahdollisuuksia tukea yrityksen strategisia tavoitteita paremmin. Keskittämisen yhteydessä yhtenäistetään toimintatavat, laskentamenetelmät sekä talouden prosessit ja taloudenjärjestelmät. Näin merkittävässä muutoksessa ulkoistaminen ulkoiselle toimijalle olisi haastavaa. Taloushallinnon palveluista on keskitetty ulkoisen laskennan transaktiopalvelut, pääkirjanpito, osto- ja myyntireskontra sekä luotonvalvonta. Nämä tietyt palvelut hoidetaan keskitetysti, koska konserni tavoittelee parempaa läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta taloudellisen informaation osalta. Syyt tiettyjen ulkoisen laskennan toimintojen keskittämiseksi ovat myös liiketoimintatiedon hallinnan parantaminen ja vapaut-

taa aikaa enemmän business controlling -tehtäville. Yritys A on ulkoistanut ostoreskontoran rutiinityöt sen perusteella, että näihin yrityksen oman henkilökunnan erityisosaamista ei tarvita. Osittain on ulkoistettu myös laskutusta samasta syystä. Ulkoistamispalveluita tarjoavan yrityksen henkilökunnalla on erityisosaamista, jota voi olla jopa vaikeaa löytää yrityksen sisäisesti. Ulkoistamispäätöksen taustalla on ollut joustavuuden parantaminen eli ulkoistuskumppanin kautta on helpompi mitoittaa tarvittava henkilökunta, koska ulkoistajalta ostetaan tietty palvelu eikä työntunjeja.

Taloushallinnon ulkoistamispalveluntarjoajille on ulkoistettu kirjanpitoa, ostoreskontraa, laskutusta ja palkanlaskentaa. Eniten ulkoistettu toiminto pienissä yrityksissä on kirjanpito, jota ei suuret yritykset usein ulkoista. Yritys D mainitsee ulkoistamisen syiksi kustannuspaineet ja riskienhallinnan. Yritys E kertoo, että heille on ulkoistettu kaikkia taloushallinnon toimintoja. Toimintoja, joita eniten kysellään palveluntarjoajalta, ovat kirjanpito, palkanlaskenta, ostoreskontra ja sähköiset taloushallintopalvelut. Syyt ulkoistaa riippuvat paljon ulkoistajayrityksestä ja sen koosta. Usein syynä on kuitenkin se, että halutaan keskittyä ydinliiketoimintaan paremmin ja antaa taloushallinnon hoitaminen ammattilaisten hoidettavaksi.

Yleisimmiksi syiksi ulkoistamisen tekemiseen yritys E mainitsee halun keskittyä ydinliiketoimintaan. Kun omaa henkilökuntaa ei tarvita, säästetään kustannuksissa ja annetaan vastuu "varamiesjärjestelystä" palveluntuottajalle. Ulkoistamispalveluiden tuottajan ammatillinen osaaminen ja hyvät järjestelmät on myös vaikuttimena päätyä ulkoistamaan. Ulkoistamisen ajatellaan olevan hyvä vaihtoehto pitkällä tähtäimellä. Välillä käy niin, että harkittua ulkoistusta ei toteutetakaan. Syy, jotka johtavat harkitun ulkoistamisen perumiin, ovat yrityksen E kokemuksen perusteella hinta. Useimmiten kuitenkin syynä on, että asiakasyrityksen sisältä löytyykin työntekijä, joka pystyy hoitamaan kyseisen taloushallinnon toiminnon. Asiakkaan omat taloushallinnon järjestelmät ovat myös syynä, että ulkoistamista ei toteuteta. Asiakas ei halua luopua omista järjestelmistään, joihin on investoitu suuri määrä pääomia. Aiemmin ulkoistettuja toimintoja myös välillä sisäistetään

eli otetaan takaisin yrityksen oman henkilökunnan hoidettaviksi. Syy tähän on usein yritysten E ja D mukaan yrityskaupat tai yrityksen kasvaminen muuten.

4.3.2 Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja niiden toteutuminen

Yritys A on seurannut ulkoistamisella tavoiteltujen hyötyjen toteutumista ulkoistamisen toteutuksen jälkeen. Ulkoistaminen ei ole tuonut yritykselle taloudellisia hyötyjä, vaan ulkoistaminen kustannukset ovat samaa luokkaa kuin toiminnon tuottaminen yrityksen sisällä veisi. Kuitenkin ulkoistaminen on hyödyttänyt yritystä esimiestehtävien vähentymisen vuoksi sekä palveluntarjoajan erityisosaamisen hyödyntäminen. Yritys D mainitsee ulkoistamisella tavoiteltaviksi hyödyiksi kustannussäästöt, toimintavarmuuden, laadun parantamisen, jatkuvuuden ja toimintojen kehittämisen. Yleensä hyödyt näihin saavutetaan, kuitenkin asiakas usein odottaa ulkoistetun taloushallinnon tuottajalta enemmän toiminnan kehittämisideoita. Usein ulkoistushanke myös hinnoitellaan niin, että toimittajalla on velvollisuus päästä sovittuihin säästötavoitteisiin.

Keskittämisen sanotaan tuoneen hyötyjä. Ensisijaisesti hyötyjä on saatu laadun, läpinäkyvyyden ja yhtenäisyyden kannalta, joiden odotetaan jatkossa luovan pohjan tehokkuudelle ja skaalautuvuudelle. Yritys E vastaa, että useimmiten tavoitellut hyödyt saavutetaan. Asiakaspalautteen ja seurantatapaamisten avulla pyritään seuraamaan hyötyjen toteutumista sekä yhteistyön toimivuutta. Tavoiteltujen hyötyjen lisäksi asiakkaat saavat ammattitaitoisen henkilökunnan avustuksella lisäarvoa ostamaansa palveluun. Yritys E vastaa, että pienyritykset harvemmin seuraavat ulkoistamisen hyötyjä sen toteuttamisen jälkeen, koska usein tavoite on lakisääteisten ilmoitusten jättäminen ajallaan ja asianmukaisesti.

4.3.3 Taloushallinnon ulkoistamisesta ilmenneet ongelmat ja haasteet

Kysyttäessä taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta aiheutuneita ongelmia tai haasteita selviää, että ulkoistajayritys A ja palveluntarjoaja D ovat kokeneet yleisiksi haasteiksi kommunikointiongelmat yritysten välillä. Yritys A on huomannut myös, ettei työ ole aina vastannut oletettua ja sovittua. Työn laatu ei ole ulkoistuksella toivotusti parantunut eikä osaaminen ole ollutkaan odotetulla tasolla. Haasteena on ulkoistuskumppanin henkilökunnan suuri vaihtuvuus, jolloin sitoutuminen tietylle yritykselle tehtävästä työstä puuttuu.

Yritykset A ja B vastaavat, että ennakoimattomia kustannuksia ei ole aiheutunut. Sisäisen keskittämisen mallilla kustannusseuranta ja kustannustenhallinta ovat valvonnassa. Ulkoistuspalveluidentarjoajien kokemukset ennakoimattomista kustannuksista ovat erilaisia. Yritys D on huomannut, että ylimääräisiä kustannuksia saattaa syntyä manuaalisesti tehdyn työmäärän ennustamisen hankaluuden vuoksi. Pienien yritysten kanssa ongelmia ja kustannuksia syntyy usein asiakkaan odotuksista, jotka eivät sitten aina kohtaa todellisuuden kanssa. Taloushallinnon toimintojen keskittämisen suurimpana haasteena nähdään muutoshallinta, koska ihmisten vastuita ja rooleja muutetaan. Ihmisten ajatus- ja toimintamallin muuttaminen vaatii aikaa. Tämä on kuitenkin ennakkoon tiedostettu ja sitä on tietoisesti johdettu.

Asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaisia tarpeita, joten yritys E kokee, että aina välillä tulee pieniä tai suurempia ongelmia ja haasteita esiin. Nämä tulee kyetä ratkomaan järkevästi. Vastaan tulleita ongelmia on, että aiemmin kirjanpito on hoidettu huonosti ja aluksi menee näin ollen aikaa asioiden selvittelyyn. Yritysten järjestelmien epäsopivuus keskenään on välillä ongelma. Integraatiot ovat vaikeita ja kalliita toteuttaa. Ongelmat vievät yleensä kustannuksia. Ongelma on, kuka nämä yllätykselliset kustannukset ottaa hoitaakseen. Suuri haaste on henkilöiden yhteistyössä. Riski on, että yhteistyö ei lähde sujumaan toivotulla tavalla, joka voi johtua luottamuspulasta tai henkilöiden välisistä kemioista.

4.3.4 Haastateltavien mielipiteitä onnistuneesta ulkoistuksesta

Yleisenä edellytyksenä onnistuneelle ulkoistamiselle nähtiin keskinäinen luottamus asiakkaan ja toimittajan välillä. Henkilökunnan täytyy olla molemminpuolin sitoutunutta. Kommunikaation täytyy olla kunnossa, jotta voidaan päästä tavoitteisiin ja molemmat ovat selvillä sovitusta. Toimivaa ja aktiivista vuorovaikutusta on pidettävä yllä sovittujen kontrollitapaamisten muodossa. Toimiva kommunikaatio parantaa mahdollisten ongelmien ratkomista yhdessä.

Tavoitteet täytyy olla selkeitä ja molempien osapuolien tiedossa. Kustannukset eivät saa ulkoistamisen johdosta ainakaan nousta. Selkeät tavoitteet tulee asettaa sopimuksessa koskien ulkoistamisen laajuutta ja laatua, aikataulua sekä taloudellisia hyötyjä. Ulkoistamisprosessin huolellinen seuraaminen ja muuttaminen tarvittaessa ovat lähes edellytys ulkoistamisen onnistumiselle. Taloushallinnon ulkoistaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä yhdessä.

4.4 Keskustelu tuloksista

Ulkoistettavat taloushallinnon toiminnot riippuvat paljon yrityksen koosta. Haastatteluista selviää, että ulkoistaminen on melko erilaista riippuen yrityksestä. Haastatteluiden tuloksista selviää, että taloushallinnon ulkoistaminen ei ole vielä niin yleistä ja laaja-alaista. Saman osoittaa myös Kakabadsen ja Kakabadsen (2002, 193) tutkimus, jossa noin 14 prosenttia yrityksistä oli ulkoistanut taloushallinnon toimintoja. Suuret yritykset eivät yleensä ulkoista koko taloushallintoa, kun taas pk-yrityksille lähes kaikkien taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen on mielekkäämpää. Yhtenäistä tuloksissa on, että ulkoistetaan vain taloushallinnon rutiinitoiminnot esimerkiksi ostoreskontran rutiinityöt tai lasutus, jolloin kyetään keskittymään paremmin strategisimpiin tehtäviin (Maelah et al. 2010, 228). Yleistä suurille yrityksille on myös taloushallinnon toimintojen järjestäminen keskitetysti konserniin perustetun sisäisen tytäryrityksen avulla. Keskitetysti järjestettävä pääkirjanpito, osto- ja myyntireskontra sekä luotonvalvonta vapauttavat aikaa strategi-

simpiin ja lisäarvoa tuottavimpiin tehtäviin. Hyvin yleistä on ulkoistaa vain järjestelmät. Ulkoistuspalveluita tarjoava kertoo, että usein kysellään sähköisiä taloushallinnon palveluita. Palkanlaskenta on yksi useimmiten ulkoistettavista toiminnoista haastateltavien ja aiempien tutkimusten mukaan (esim. Clements 2003). Haastateltavat eivät lue sitä kuitenkaan taloushallinnon toiminnoksi. Selvästi ulkoisen laskentatoimen tehtävistä osa on niitä, jotka ulkoistetaan mielellään.

Ulkoistamisen suurin motiivi ei näytä tulosten mukaan olevan taloushallinnon ulkoistamisen kohdalla kustannusten vähentäminen, vaikka se on useimmiten esillä tieteellisissä julkaisuissa (esim. Kakabadse & Kakabadse 2002; Quélin & Duhamel 2003). Yleisimminkin syy ulkoistamiselle on keskittyminen ydinliiketoimintaan tai taloushallinnon ydintoimintoihin. Ydintoiminnot edellyttävät erityistä osaamista ja päätöksentekoa. Sisäisen laskennan toimintoja, esimerkiksi budjetointia tai ennustamista, ei usein ulkoisteta. Ne voidaan nähdä ydintoimintoina taloushallinnossa. Ydinosaaamista tiettyyn toimintoon on joskus jopa haastavaa löytää yrityksen sisältä. Näin ollen parempia kyvykkyyksiä ja resursseja voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta. Taloushallinnon palveluiden tarjoajalla on parempi asiantuntemus ja mahdollisuus keskittyä toimintoihin sekä reagoida muutoksiin toimintatavoissa. Hyvin toteutettuna ulkoistus muodostuu ydinkyvykkyydeksi palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä (Pralhad & Hamel 1990, 225), mihin yritykset pyrkivätkin yhteistyön ja kommunikoinnin parantamisella. Ulkoistamisella tavoitellaan joustavuutta ja laatua. Tuottaja pystyy joustavammin kontrolloimaan toiminnan laajuuden muutoksia ja henkilöstä. Taloushallinnon palveluita tarjoavassa yrityksessä saman asian osaa tehdä useampi henkilö, kun yrityksen sisällä vain muutama henkilö hoitaa tiettyä toimintoa.

Ulkoistaminen koetaan haasteelliseksi ja siihen liittyy selvästi paljon riskejä, joita ei täysin voida poistaa (Power et al. 2004, 39). Yleisenä ongelmana haastateltavat yritykset näkevät kommunikointiongelmia. Suuri riski on, että henkilöiden ja yritysten välinen yhteistyö ei lähdekään toimimaan kuvitellulla tavalla. Haasteena nähtiin henkilöstön suuri vaihtuvuus palveluntarjoajan osalta, joka osaltaan edistää ongelmia kommunikaatiossa. Työn laatu ja osaaminen eivät aina ole vastanneet palvelunostajan olettamia. Myös ai-

emmat tutkimukset esittävät palvelun tasoon liittyvät riskit. Ulkoistetun prosessin tuottajalla ei aina ole samanlaista sitoutumista ja omistautumista ulkoistajan tavoitteiden saavuttamiseksi kuin sisäisellä henkilöstöllä (Bryce & Useem 1998, 639). Aiempien tutkimuksien mukaan yleinen riski on kustannuksien nouseminen. Ennakoimattomia kustannuksia ei haastateltaville yrityksille syntynyt. Palveluntarjoajat kertovat, että kustannuksia saattaa syntyä työmäärän ennustamisen hankaluuden vuoksi. Elmuti & Kathawala (2000) ovat tutkineet, että ulkoistaminen heikentää henkilöstön suorituskykyä. Yritys B, jossa taloushallinto on keskitetty, on ymmärtänyt johtaa muutosta henkilöstö huomioonottaen.

Ulkoistajayritykset ovat erilaisia, joten pieniä ja hieman suurempia ongelmia tulee aina välillä esiin. Nämä ongelmat aiheuttavat usein kustannuksia. Riskien välttämiseksi ja ulkoistusprosessin onnistumiseksi nähdään kumppanin hyvä valinta, luottamus yritysten välillä ja sopimuksen tarkka laatiminen myös haastateltujen yritysten kohdalla. Yrityksen sisäiseen palveluyritykseen ulkoistanut yritys B näki taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen palveluntarjoajalle haasteelliseksi niin suuressa muutoksessa. Myös aiemmat tutkimukset osoittavat, että yrityksen aiemmin itse tekemä prosessi saattaa olla haasteellista ja kallista siirtää palveluntarjoajalle ottaen huomioon transaktiokustannukset, jotka syntyvät sopimuksen hyväksymisestä, tuottajan suorituskyvyn seurannasta sekä tietojen siirtämisestä yrityksestä palveluntuottajalle.

Taloushallinnon ulkoistamisesta saatavia hyötyjä seurataan. Frazier ja Prater (2006, 1289-1291 & 1296) tutkivat kustannuksia ulkoistamisessa ja saivat selville, että kustannushyötyjä saavutettiin. Kustannusten väheneminen nähdään ulkoistamisen hyödyksi monissa aiemmissa tutkimuksissa, mikä ei kuitenkaan haastateltavien yritysten kohdalla osoittautunut merkittäväksi taloushallinnon ulkoistamisella saavutettavaksi ja tavoiteltavaksi hyödyksi. Suuren yrityksen taloushallinnon keskittämisellä on saatu hyötyjä ensisijaisesti laadun, läpinäkyvyyden ja yhtenäisyyden kannalta, joiden odotetaan jatkossa luovan pohjan tehokkuudelle ja mittakaavaeduille. Haastateltavat ulkoistamispalveluita tarjoavat yritykset kokevat kuitenkin, että ulkoistamisesta saadut hyödyt vastaavat odo-

tettua melko hyvin. Taloushallinnon ulkoistamisen ei mainittu parantaneen yrityksen menestystä niin kuin Marshall et al. (2007, 251) olivat tutkimuksessaan saaneet selville. Tulevaisuudessa yritys B odottaa parantavansa tehokkuutta ja skaalautuvuutta, mikä saattaa näkyä myöhemmin parempana menestyksenä. Taloushallintoa ei yleisesti ulkoisteta tavoitteena parantaa yrityksen menestystä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää taloushallinnon ulkoistamisesta saatavia hyötyjä ja tutkia vastaavatko nämä hyödyt tavoiteltuja. Tarkoituksena oli tutkia myös sitä, mitkä tekijät johtavat taloushallinnon ulkoistamiseen ja mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, mitkä ovat yleisimmin ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja. Haluttiin tutkia myös sitä, miksi yritykset ulkoistavat yleensä vain tietyt taloushallinnon toiminnot. Haastateltaviksi valittiin suuria yrityksiä, koska tästä näkökulmasta ei ole aihetta vielä tutkittu. Toisen näkökulman taloushallinnon ulkoistamiseen antoivat kolme ulkoistuspalveluntarjoaja yritystä. Aiheeseen perehdyttiin hankkimalla ensin tietoa ulkoistamisesta yleisesti ja taloushallinnon ulkoistamisesta tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista sekä muusta kirjallisuudesta. Taloushallinnon ulkoistamisesta on tutkimusta tehty melko vähän. Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan ulkoistamista lähinnä pk-yrityksien näkökulmasta. Tarkoituksena olikin verrata tutkimusten tuloksia aiempien ulkoistamisesta tehtyjen tutkimuksien tuloksiin, koskien ulkoistamisen hyötyjä, riskejä ja motiiveja.

Ulkoistamista on tutkittu lukuisten eri teorioiden pohjalta. Tutkielma koostui teoriaosuudesta ja empiirisestä analyysistä. Sovellettuja teorioita olivat transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen teoria, jotka ovat paljon käytettyjä aiemmissa ulkoistamisen tutkimuksissa. Teorioita lähdettiin tarkastelemaan niiden lähtökohdista tärkeimpien tutkijoiden tieteellisiin julkaisuihin perustuen. Tämän jälkeen tarkasteltiin teorioiden käyttöä ulkoistamisen tutkimuksessa. Molempia teorioita on käytetty selittämään ulkoistamista niin yhdessä kuin erikseenkin. Teorioista onkin alettu puhumaan jopa toisiaan täydentävinä. Transaktiokustannusteoria keskittyy enemmän kustannuksiin, kun resurssiperusteisen teorian tavoite on ulkoistuksella luoda yritykselle arvoa hyödyntämällä yrityksen ulkopuolisia arvokkaita resursseja tai kehittämällä sisäisiä kyvykkyyksiä ja resursseja.

Merkittävä huomio tutkimustulosten perusteella on, että taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen johtavat tekijät ovat useimmiten strategisia enemmän kuin talou-

dellisiä. Tämä puoltaa resurssiperusteisen teorian näkemystä. Useimmiten ulkoistetaan taloushallinnon rutiinitoimintoja, joihin ei oman yrityksen erityisosaamista tarvita. Ulkoistamalla rutiinitoiminnot saavutetaan parempi keskittyminen taloushallinnon ydintoimintoihin. Näin yritys voi keskittyä sisäisten resurssiensa ja kyvykkyyksiensä kehittämiseen tulevaisuuteen suuntautuvien ja strategisempien taloushallinnon tehtävien parissa. Eri-tyisesti pienille yrityksille palvelun tarjoajan erityiset kyvyt ja resurssit muodostuvat kilpailuedun lähteeksi, koska niillä ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista tiettyjen toimintojen tekemiseen. Tuloksista ei ilmennyt, että riskiksi koettaisiin liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta tai sisäisen kontrollin menettäminen. Tämä johtuu varmasti siitä, että pienemmillä yrityksillä ei ole tarpeeksi osaamista hoitaa taloushallintoansa sisäisesti ja suuremmat yritykset usein ulkoistavat vain rutiinitoiminnot, jotta resurssit voidaan ohjata strategisimpiin tehtäviin. Taloushallinnon ulkoistamisen suurimmat riskit ovat yrityksen ja palveluntarjoajan väliset yhteistyöongelmat. Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus, palvelun laatu ja aikataulussa pysyminen aiheuttavat haasteita yrityksille. Sopimus-kumppaneiden täytyy kyetä kommunikoimaan keskenään, jotta molemmat ovat selvillä tavoitteista.

Tutkimustulosten perusteella hyötyjen saavuttamista seurataan ulkoistamisen jälkeenkin. Hyötyjen ja tavoitteiden realisoitumiseksi on erittäin tärkeää kumppanuussuhteen ja luottamuksen ylläpitäminen. Transaktiokustannusteoria ei ota huomioon luottamusta toimijoiden välillä vaan olettaa toimijoiden käyttäytyvän opportunistisesti. Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ovat osaltaan samoja kuin aiemmissa ulkoistamista käsittelevissä tutkimuksissa. Transaktiokustannusteoria esittää, että ulkoistuspäätös tehdään perustuen taloudellisiin syihin. Kuitenkaan kustannushyödyt eivät ole suurin syy taloushallinnon ulkoistamiselle eivätkä kustannusten vähentäminen ole ainoa tavoiteltava hyöty. Suuret yritykset eivät ole haastattelujen mukaan saaneet merkittäviä kustannushyötyjä, kun taas pienemmät yritykset yleensä saavuttavat tavoitellut kustannussäästöt. Lisäksi ulkoistamisella tavoitellaan myös joustavuutta, joka saadaan palveluntarjoajan parempana kykynä muuttaa toiminnan laajuutta sekä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin nopeammin. Ulkoistamisella on saatu ammattitaitoisen henkilökunnan hyödyt ja

sen johdosta lisäarvoa toiminnolle. On tärkeä myös huomata, että suuret yritykset eivät aina ulkoista taloushallintoaan ulkoiselle yritykselle tavoitellessaan erityistä taitoa vaan kehittävät sisäisiä resurssejaan muodostamalla tytäryhtiön konsernin sisällä.

Tavoiteltuja strategisia hyötyjä ulkoistamisesta selittää resurssiperusteinen teoria. Palveluntarjoajan kyvykkyydet ja fyysiset resurssit esimerkiksi taloushallinnon sähköiset järjestelmät, ovat tavoiteltu hyöty ulkoistamisella. Transaktiokustannusteoria keskittyy lähinnä vain ulkoistamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin, jotka eivät taloushallinnon osalta ole ainoa syy ulkoistamiselle. Yhteistyössä esiintyneet ongelmat synnyttävät kustannuksia, kun valvonnasta ja neuvotteluista aiheutuu mahdollisesti kustannuksia. Teoriat eivät pysty ristiriitojen vuoksi täysin selittämään taloushallinnon ulkoistamisen todellisia hyötyjä.

Ulkoistaminen tulee olemaan varmasti ajankohtainen aihe tulevaisuudessakin. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tämä tuo uudenlaisen näkökulman taloushallinnon ulkoistamiselle ottaen huomioon myös resurssiperusteisen teorian. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut pyrkiä olemaan yleistettävä vaan tutkimusta voidaanakin pitää hyvänä pohjana jatkotutkimukselle aiheesta.

5.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahta suuren yrityksen esimiestehtävissä toimivaa henkilöä ja kolmea henkilöä yrityksistä, jotka tarjoavat taloushallinnon ulkoistuspalveluita. Aineistona olevien haastattelujen vähäisen määrän vuoksi tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä, mikä ei tuo kaikkia haastattelun hyötyjä esiin. Lisäkysymysten esittäminen ja vastausten täsmentäminen on hankalampaa kuin kasvokkain haastateltaessa. Lisäkysymyksille oli mahdollisuus, mutta niitä ei koettu tarvitsevan esittää.

Jatkossa aihetta voisi tutkia laajemmin ottamalla suuremman määrän haastateltavia yrityksiä. Kyselylomakkeen käyttäminen sopisi hyvin ilmiön tutkimiseen. Saadut vastaukset erosivat paljon toisistaan muun muassa vastauksen laajuudessa, joten kaikille esitettävät samat kysymykset vastausvaihtoehtoineen voisivat antaa vielä vertailukelpoisempaa ja luotettavampaa tutkimusaineistoa. Vain pieni osa kaikesta ulkoistamista käsittelevästä kirjallisuudesta on käsitellyt taloushallinnon ulkoistamista. Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen oletettavan yleistymisen takia sen tutkimukselle on mahdollisia jatkotutkimustarpeita. Ulkoistamisen onnistumisen varmistamiseen on kiinnitetty paljon huomiota kirjallisuudessa. Yritykset näkevät kommunikaatio-ongelmat suurena haittana. Mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe voisikin olla ulkoistamisprosessi, jota ei tässä tutkimuksessa otettu huomioon tutkimuksen laajuuden vuoksi. Tässä voisi tutkia myös hyvän sopimussuhteen ylläpitämistä yritysten välillä. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla tutkimus taloushallinnon ulkoistamisesta riskienhallinnan näkökulmasta, miten ongelmien syntyä ulkoistamistilanteessa voisi ehkäistä. Jatkossa voisi selvittää ulkoistamisen epäonnistumisen syitä laajemmin taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen osalta.

LÄHTEET

Alagheband, F. K., Rivard, S., Wub, S. & Goyette, S. (2011) An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems* 20, 125-138.

Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Maelah, R. (2012) Transaction costs in finance and accounting offshore outsourcing: a case of Malaysia. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 5, 1, 72-88.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 1, 99-120.

Barrar, P., Wood, D., Jones, J. & Vedovato, M. (2002) The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal* 8, 3, 195-217.

Belcourt, M. (2006) Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* 16, 2, 269-279.

Braun, I., Pull, K., Alewell, D., Störmer, S. & Thommes, K. (2011) HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review* 40, 3, 364-382.

Bryce, D. J. & Useem, M. (1998) The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value. *European Management Journal* 16, 6, 635-643.

Butler, M. G. & Callahan, C. M. (2012) Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. *Journal of Business Research*.
In _____ Press. _____ Saatavissa:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312002871>

Caniëls, M. C. J. & Roeleveld, A. (2009) Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal* 27, 6, 402-417.

Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica* 4, 16, 386-405.

Clements, S. (2003) Outside Upside: Finding Focus Through Finance Outsourcing. *Accenture. Journal of Applied Corporate Finance* 15, 4, 39-50.

Elkelä, K. & Törrönen, P. (2009) Taloushallinnon kehitystrendit ja ulkoistamistarpeet. *Tutkimussarja* 37/2009. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.11.2012]. Saatavissa: http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Taloushallinnon%20kehitystrendit%20ja%20ulkoistamistarpeet_tiivistelma_web.pdf

Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000) The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower* 21, 2, 112-128.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. (2006) A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* 8, 1, 49–70.

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.

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2010) Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics* 35, 1, 93-112.

Garaventa, E. & Tellefsen, T. (2001) Outsourcing: The Hidden Costs. *Review of Business*, 22, ½, 28-31.

Gilley, K. M., Greer, C. R. & Rasheed, A. A. (2004) Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research* 57, 3, 232-240.

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

Hardt, L. (2009) The history of transaction cost economics and its recent developments. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics* 2, 1, 29-51.

Herrala, O. (2012) Paperiton taloushallinto alkaa olla jo pieni pakko. *Kauppalehti*. No. 182, 4-5.

Hirsijärvi, S., & Remes, P. & Sajavaara, P. (2002) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme H. (2008) Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Oy Yliopistokustannus.

Holcomb, T. R. & Hitt, M. A. (2007) Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25, 2, 464-481.

Javalgi, R. G., Dixit, A. & Scherer, R. F. (2009) Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications. *Journal of International Management* 15, 2, 156-168.

Europaesus, J. (2011) Tilitoimistot tuovat luovuutta taloushallintoon. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2012]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/Asiakastarinat/Pages/Tilitoimistot-tuovat-luovuutta-taloushallintoon.aspx>

Itella Oyj. (2012) Taloushallinnon käytännöt uudistumassa: Automatisoidut ja sähköiset menetelmät jo yleisempiä kuin manuaalinen työ. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2012]. Saatavissa: http://www.itella.fi/tiedotteet/2012/20121121_FA_outsourcing_survey_Itella_Information.html

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000) Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19, 8, 670-728.

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

Kamyabi, Y. & Devi, S. (2011) An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMEs: Transaction Cost Economics and Resource-Based Views. *International Journal of Business and Management* 6, 3, 81-94.

Karthikeyan, S., Bhagat, M. & Kannan, N. G. (2011) Making the HR Outsourcing Decision - Lessons from the Resource Based View of the Firm. *International Journal of Business Insights & Transformation* 5, 1, 87-95.

Kiiha, J. (2002) *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Helsinki, Talentum Media Oy.

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

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.

Krell, E. (2008) *Finance and Accounting Outsourcing: Making an Informed Decision*. American Institute of Certified Public Accountants. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2012].

Saatavissa:
<http://www.aicpa.org/Publications/Newsletters/CPALetter/2008/May/DownloadableDocuments/F-BIMay.pdf>

Kulmala, H. I., Ojala, M., Ahoniemi, L. & Uusi-Rauva, E. (2006) Unit cost behaviour in public sector outsourcing. *International Journal of Public Sector Management* 19, 2, 130-149.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. (2011) *Verkkolasku käyttöön!* Hämeenlinna, Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Lacity, M.C. & Willcocks, L.P. (1995) Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: Findings and critique. *Accounting, Management & Information Technology* 5, ¾, 203-244.

Lee, N. & Lings, I. (2008) *Doing Business Research – A Guide to Theory and Practice*. London, SAGE Publications Ltd.

Lin, C., Pervan, G. & McDermid, D. (2007) Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing. *Information Technology & People* 20, 2, 161-183.

Lonsdale, C. (2001) Locked-In to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision. *The Journal of Supply Chain Management* 37, 2, 22-27.

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

Madhok, A. (2002) Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal* 23, 6, 535-550.

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

Maelah, R., Aman, A., Amiruddin, R., Md-Auzair, S. and Hamzah, N. (2011), Accounting outsourcing practices in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies* 6, 1.

Maelah, R., Aman, A., Amiruddin, R., Md-Auzair, S. & Hamzah, N. (2012) Accounting outsourcing practices in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies* 6, 1, 60-78.

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

McIvor, R. (2009) How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* 27, 45-63.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K. C. (2004) The ten outsourcing traps to avoid. *Journal of Business Strategy* 25, 2, 37-42.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review* 68.3, 79-91.

Premuroso, R. F., Skantz, T. R. & Bhattacharya, S. (2012) Disclosure of outsourcing in the annual report: Causes and market returns effects. *International Journal of Accounting Information Systems* 13, 4, 382-402.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* 21, 5, 647-661.

Reddy, Y.M. & Ramachandran, M. (2008) Outsourcing of finance and accounting operations: the feasibility of the vertical in the Indian context. *The ICFAI Journal of Services Marketing* 6, 1, 23-39.

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

Watjatrakul, B. (2005) Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems* 14, 4, 389-415.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, 2, 171-180.

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

Williamson, O. E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22, 2, 233-261.

Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87, 3, 548-577.

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.

Williamson, O. E. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 2, 269-296.

Williamson, O. E. (1996) *Economics and Organization: A Primer*. *California Management Review* 38, 2, 131-146.

Williamson, O. E. (2010) Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *Journal of Retailing* 86, 3, 215-226.

Muut lähteet

Yritys A:n haastattelu 16.11.2012. Sähköpostikysely

Yritys B:n haastattelu 15.11.2012. Sähköpostikysely

Yritys C:n haastattelu 15.11.2012. Sähköpostikysely

Yritys D:n haastattelu 23.11.2012. Sähköpostikysely

Yritys E:n haastattelu 26.11.2012. Sähköpostikysely

LIITTEET

Liite 1. Ulkoistajayrityksen haastattelun runko

1. Onko yrityksessänne ulkoistettu taloushallinnon toimintoja (esim. kirjanpito, ostoreskontra, laskutus, palkanlaskenta)?

- Jos on niin, mitä toimintoja olette ulkoistaneet? Miksi juuri nämä toiminnot on ulkoistettu?
- Jos ei niin, oletteko harkinneet ulkoistamista? Mitkä ovat syyt sille, ettei ulkoistamista ole tehty?

2. Mitkä olivat syyt ulkoistamispäätöksen tekemiseen? Mitä hyötyjä ulkoistamisella tavoiteltiin?

3. Onko taloushallinnon ulkoistamisesta tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista seurattu ulkoistamispäätöksenteon jälkeen? Miten ja jos ei ole seurattu, niin miksei?

4. Onko taloushallinnon ulkoistamisen tuonut tavoiteltuja hyötyjä? Mitä olisitte odottaneet enemmän?

5. Onko taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta ilmennyt ongelmia tai/ja haittoja? Millaisia?

- Onko ulkoistaminen aiheuttanut ennakoimattomia kustannuksia?

6. Mitkä ovat mielestänne onnistuneen ulkoistamisen edellytykset?

Liite 2. Ulkoistuspalveluita tuottavan haastattelun runko

1. Mitä taloushallinnon toimintoja (esim. kirjanpito, ostoreskontra, laskutus, palkanlaskenta) on yritykseenne ulkoistettu?

- Miksi juuri nämä toiminnot on ulkoistettu?

2. Mitä taloushallinnon toimintojen ulkoistamista teiltä useimmiten kysellään?

- Jos teidän asiakasyritykset ovat harkinneet ulkoistamista, mitkä ovat syyt sille, että ulkoistamista ole tehtykään?

3. Millaisia ovat ne yritykset (esim. suuret, keskisuuret vai pienet), jotka ulkoistavat taloushallinnon toimintojaan yritykseenne useimmiten?

4. Mitkä ovat yleisimmät syyt ulkoistamispäätöksen tekemiseen? Mitä hyötyjä ulkoistamisella tavoitellaan?

5. Onko taloushallinnon ulkoistamisesta tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista seurattu ulkoistamisen jälkeen?

- Miten ja jos ei ole seurattu, niin miksei?

6. Onko taloushallinnon ulkoistaminen tuonut asiakkaillenne tavoiteltuja hyötyjä?

- Mitä he olisivat odottaneet enemmän?

7. Onko taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta ilmennyt ongelmia tai haasteita? Millaisia?

- Onko ulkoistaminen aiheuttanut ennakoimattomia kustannuksia? Millaisia?

8. Onko aikaisemmin yritykseenne ulkoistettuja toimintoja myöhemmin sisäistetty (insourcing) ulkoistuspalvelun hankkijan toimesta? Miksi?

9. Mitkä ovat mielestänne onnistuneen ulkoistamisen edellytykset?

Liite 3. Yhteenveto haastattelujen tuloksista

	Ulkoistaja	Ulkoistamispalveluntarjoaja
Ulkoistetut taloushallinnon toiminnot	<ul style="list-style-type: none"> Keskitetty ulkoisen laskennan transaktiopalvelut, pääkirjanpito, osto- ja myyntireskontra sekä luotonvalvonta Ostoreskontran rutiinityöt Laskutus osiltaan 	<ul style="list-style-type: none"> Lähes kaikkia taloushallinnon toimintoja riippuen suuresti yrityksen koosta Kirjanpito Ostoreskontra Laskutus Palkanlaskenta Sähköiset taloushallinnon palvelut
Ulkoistamisen syyt	<ul style="list-style-type: none"> Haetaan synergiaetua, jotta saavutetaan parempi tehokkuus ja laatutaso Tuetaan paremmin yrityksen strategisia tavoitteita Enemmän aikaa strategisemmille työtehtäville Eriyisosaamista ei tarvita rutiinitehtävien tekoon Joustavuuden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Halu alentaa kustannuksia Riskienhallinta Parempi keskittyminen ydintoimintaan Ammattitaidon ja kunnollisten taloushallinnonjärjestelmien saaminen Vastuu henkilökunnasta toimittajalle Syyt riippuvat paljon yrityksen koosta Yrityksen kasvu saattaaakin olla syy toiminnon siirtämisestä takaisin yrityksen sisälle
Ulkoistamisen hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> Ei suurempia taloudellisia hyötyjä Esimiestehtävien vähentyminen Eriyisosaamisesta saatu hyöty Keskittämisellä hyötyjä saatu laadun, läpinäkyvyyden ja yhtenäisyyden kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> Kustannussäästöt, toimintavarmuus, laadun parantuminen, jatkuvuus ja toimintojen kehittyminen Useimmiten tavoitellut hyödyt saavutetaan
Ulkoistamisen aiheuttamat ongelmat ja haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikointiongelmat sopimuskumppaneiden välillä Työn laatu eikä osaaminen aina vastaa odotettua Haasteena palveluntarjoajan henkilökunnan vaihtuvuus Keskittämisen suurin haaste muutoshallinta 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikointiongelmat Hyvän yhteistyön ylläpito Asiakkaiden odotukset erilaisia varsinkin pienillä yrityksillä Yrityksien järjestelmien epäsopivuus keskenään
Mielipiteitä onnistuneesta ulkoistamisesta	<ul style="list-style-type: none"> Keskinäinen luottamus palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä Henkilökunnan sitoutuvuus molemminpuolin Hyvä kommunikaatio ja jatkuva kehitys Tavoitteet selkeitä ja molempien tiedossa 	<ul style="list-style-type: none"> Keskinäinen luottamus Selkeät tavoitteet ja käsitys työnjaosta Hyvä kommunikaatio osapuolen välillä