

Pro Gradu –tutkielma

Iida Muinonen 2018



LUT School of Business and Management

Laskentatoimi

Iida Muinonen

Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät motiivit

Pro Gradu –tutkielma

2018

Tarkastajat: Kati Pajunen ja Pasi Syrjä

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	lida Muinonen
Tutkielman nimi:	Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät motiivit
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2018
Pro Gradu -tutkielma:	Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto 75 sivua, 8 kuviota, 19 taulukkoa, 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pasi Syrjä Professori Kati Pajunen
Hakusanat:	Taloushallinto, ulkoistaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä motiiveja. Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään motiiveja taloushallinnon ulkoistamiselle yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa ja motiiveja taloushallinnon hoitamiseksi yrityksen sisällä sellaisilta yrityksiltä, jotka hoitavat itse taloushallintonsa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä ovat yleisimpiä taloushallinnon toimintoja, joita yritykset ulkoistavat. Lisäksi tutkittiin, onko taustatekijöillä, kuten yrityksen iällä, koolla tai työntekijöiden määrällä vaikutusta yrityksen ulkoistamispäätökseen.

Tutkimuksessa käytettävä empiirinen aineisto kerättiin kesäkuussa 2018 Kyselynetti – verkkosivuilla luodun kyselylomakkeen avulla. Kysely lähetettiin 5805 yritykselle, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä. Vastauksia saatiin 418 yritykseltä. Saatu aineisto analysoitiin pääkomponenttianalyysin ja lineaarisen regressioanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että taloushallinnon ulkoistaminen on melko suosittua yritysten keskuudessa, sillä 77,4% kaikista vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. Yleisimmät ulkoistetut taloushallinnon toiminnot olivat kirjanpito ja palkanlaskenta. Taustatekijöistä iällä ei nähty olevan suurta vaikutusta ulkoistamisprosenttiin yritysten välillä, kun taas yrityksen koko ja työntekijöiden määrä vaikutti molemmat osaltaan ulkoistamiseen.

Tutkimustuloksista ilmeni, että suurimmat taloushallinnon ulkoistamista puoltavat motiivit vastanneiden yritysten keskuudessa oli se, että yritykselle jää enemmän aikaa oman ydinosaamisen hoitamiseen ulkoistamisen seurauksena ja taloushallinnon ulkoistamisen nähtiin olevan kannattavaa. Puolestaan suurin motiivi taloushallinnon hoitamiseksi yrityksen sisällä oli kustannussäästöt, joka ilmeni etenkin pienillä yrityksillä.

ABSTRACT

Author: Iida Muinonen
Title: Motives for Financial Management Outsourcing
Faculty: LUT School of Business and Management
Master's programme: Accounting
Year: 2018
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
75 pages, 8 figures, 19 tables, 3 appendix
Examiners: Professor Pasi Syrjä
Professor Kati Pajunen
Keywords: Financial Management, Outsourcing

The purpose of this research was to find motives for Financial Management outsourcing. The main idea of this research was to find outsourcing motives for Financial Management from companies that have outsourced their Financial Management and motives to do Financial Management within a company from companies that do their Financial Management by themselves. The research also looked at what are the most common Financial Management functions that companies outsource. In addition, it was researched whether the background factors such as the company, size, or employees have an effect on the company's outsourcing decision.

The use of the research in empirical data was collected in June 2018 via a questionnaire created on the Kyselynetti -website. The questionnaire was sent to 5805 companies whose e-mail addresses were found in the North Karelia Business Register. Answers were received from 418 companies. The material obtained was analyzed by principal component analysis and linear regression analysis.

The research results showed that Financial Management's outsourcing is fairly popular among businesses, as 77.4 percent of all respondents outsourced their Financial Management or some part of their Financial Management. The most common outsourced Financial Management functions were accounting and payroll accounting. The background factors of age have not been seen to have a major impact on the outsourcing rate among companies, while the size of the company and the number of employees affect both outsourcing participants.

The results of the research showed that the biggest outsourcing motives for Financial Management outsourcing were the fact that the company had more time to manage its core competencies as a result of outsourcing and the outsourcing of Financial Management was profitable. For the companies that did their Financial Management by themselves the biggest motive was cost savings, especially in small businesses.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	9
1.1 Tutkimuksen taustaa	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	11
1.4 Tutkimuksen rakenne	11
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
2.1 Taloushallinnon organisaatio.....	13
2.2 Ulkoistaminen.....	14
2.2.1 Ulkoistaminen käsitteenä	15
2.2.2 Ulkoistaminen prosessina	17
2.2.3 Ulkoistamisen motiivit.....	20
2.3 Aiemmat tutkimukset	24
3. AINEISTO JA MENETELMÄT	26
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	26
3.2 Kyselyn käytännön toteutus	28
4. TULOKSET	29
4.1 Ulkoistamisprosentti ja ulkoistettavat toiminnot.....	29
4.2 Taustatekijöiden vaikutusten analysointi	31
4.3 Ulkoistamiseen liittyvät asenteet	36
4.4 Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät pääteemat	44
4.5 Teemojen ja taustatietojen vaikutukset ulkoistamiseen	47
4.6 Avoimet vastaukset	49
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1 Tulosten pohdinta.....	58
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	63
5.3 Kehittämissideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	64

LÄHDELUETTELO	65
LIITTEET	69
Liite 1: Kyselyn saateviesti	69
Liite 2: Kyselyn muistutusviesti.....	70
Liite 3: Kyselylomake.....	71

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne	12
Kuvio 2 Ulkoistamisprosessi.....	18
Kuvio 3 Taloushallinnon ulkoistaminen	30
Kuvio 4 Taloushallinnon ulkoistetut toiminnot	31
Kuvio 5 Yritysten iät.....	32
Kuvio 6 Ikä suhteessa ulkoistamiseen	33
Kuvio 7 Yritysten koko liikevaihdon mukaan suhteessa ulkoistamiseen	34
Kuvio 8 Työntekijöiden määrä suhteessa ulkoistamiseen	36

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen	37
Taulukko 2 Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta	37
Taulukko 3 Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi	38
Taulukko 4 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua	38
Taulukko 5 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta ...	39
Taulukko 6 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua.....	39
Taulukko 7 Taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä	40
Taulukko 8 Taloushallinnon ulkoistamisen johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin.....	40
Taulukko 9 Kommunikointiongelmien yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa	41
Taulukko 10 Näkemuserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa	41
Taulukko 11 Taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalaisuuksien leviämiselle yrityksen ulkopuolelle.....	42
Taulukko 12 Taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen.....	42
Taulukko 13 Taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa	43
Taulukko 14 Ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta	43
Taulukko 15 Ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista	44
Taulukko 16 Keskiarvot ja keskihajonnat	44
Taulukko 17 Pääkomponenttianalyysi.....	46
Taulukko 18 Korrelaatiomatriisi	48
Taulukko 19 Lineaarinen regressioanalyysi	49

1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa perehdytään yrityksen motiiveihin taloushallinnon ulkoistamisessa. Teoriaosuudessa kuvataan taloushallinnon organisaatiota, ulkoistamista ja aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Tämän pohjalta toteutetaan kvantitatiivinen tutkimus, jolla pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Lopuksi tutkimuksesta saadut tulokset analysoidaan ja yhteenvetona pohditaan niihin liittyneitä asioita.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Taloushallinto on laaja käsite, joka sisältää hallinnoinnin eli talouden ohjausjärjestelmän sekä yrityksen koko taloudenpidon. Talouden ohjausjärjestelmä tarkoittaa ohjeiden ja ihmisten muodostamaa kokonaisuutta, jonka avulla yrityksen taloutta pyritään ohjaamaan ja tarkastelemaan. Taloudenpito sen sijaan tarkoittaa itse taloudesta huolehtimista ja sen toteuttamista. (Tuominen 1995, 9.) Tyypillisiä taloushallinnon rutiinitoimintoja ovat esimerkiksi palkanlaskenta, kirjanpito ja reskontrat (Lahti & Salminen 2008,180).

Yritysten taloushallinto elää tietynlaista murrosvaihetta. Tähän murrokseen vaikuttaa suurilta osin muutokset niin taloudellisesti kuin yhteiskunnallisesti. Lisäksi digitalisaatio, globalisaatio sekä automatisaatio vaikuttavat omalta osaltaan myös merkittävästi tähän taloushallinnon murrokseen. (BDO 2018.) Nämä muutokset ovat pakottaneet yritykset panostamaan tehokkuuteen ja eliminoimaan ylimääräisiä kustannuksia. Tähän liittyy usein toimintojen ulkoistamisen tarve, joilla yritykset pyrkivät saavuttamaan kustannussäästöjä. (Nurminen 2001, 43; Vanhala 1998, 12.)

Ulkoistaminen tarkoittaa esimerkiksi yrityksen tuotantovaiheisiin liittyvien palveluiden hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Yritys siis siirtää toimintonsa tuottamisen yrityksen ulkopuolelle. (Kiiha 2002, 1). Palkanlaskenta on yksi hyvä esimerkki tällaisesta toiminnosta ja se on myös yksi taloushallinnon ulkoistetuista toimintoista. Ulkoistamisen avulla yritykset pyrkivät tilanteeseen, jossa yritys voi keskittyä ydinliiketoiminnan panostamiseen. Ulkoistamisella voidaan tavoitella

myös taloushallinnon jatkuvuutta, laskennan ja laadun parantamista, parempaa riskienhallintaa sekä aiemmin mainittuja kustannussäästöjä. (BDO 2018.)

BDO:n (2018) tekemän tutkimuksen mukaan ulkoistamisprosessissa yksittäisen prosessin ulkoistaminen on selkeästi harvinaisempaa kuin taloushallinnon kokonaisprosessin ulkoistaminen. Tämä johtuu siitä, että osittainen ulkoistaminen vaatii yritystä pitämään itsellään ulkoistettavan toiminnon hoitamiseen tarvittavia resursseja ja tämä voi johtaa siihen, että ulkoistamisen avulla tavoitellut hyödyt jäävät saamatta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten motiiveja taloushallinnon ulkoistamiselle. Aiempiin tutkimuksiin, kuten Barrarin, Woodin, Jonesin ja Vedovaton (2002) ja Ernst & Youngin tekemiin tutkimuksiin verrattuna, tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia niin yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa, mutta myös yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan (Hallikainen 2009). Näiltä yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet palvelujaan, pyritään selvittämään motiivit sille, miksi taloushallintoa ei ole ulkoistettu. Monet yritykset pyrkivät erityisesti parhaillaan vallitsevassa vaikeassa taloustilanteessa tehostamaan toimintaansa ja siinä yhteydessä monet pohtivat ulkoistamista tehostamisen työkaluna. Tutkimuksesta saatavat tulokset voivatkin mahdollisesti auttaa ulkoistamista harkitsevia yrityksiä punnitsemaan ulkoistamiseen liittyviä motiiveja puolesta ja vastaan.

Ulkoistaminen voi liittyä yrityksen eri toimintoihin, mutta tämä tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan taloushallinnon ulkoistamista. Tämän lisäksi tutkimus toteutetaan Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä www.yritysrekisteri.josek.fi löytyvien yritysten avulla, jolloin muut alueet rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle. Yritysrekisteristä poimitaan yritykset, jotka ovat ilmoittaneet jonkin sähköpostiosoitteen yritysrekisterissä. Näin ollen yritykset, jotka eivät ole julkaisseet sähköpostiaan yritysrekisterissä, jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät motiivit, josta muodostuu tutkimuksen päätutkimuskysymys:

”Mitkä ovat yritysten motiivit taloushallinnon ulkoistamiselle?”

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään myös mahdollisia syitä sille, miksi jokin yritys ei ole ulkoistanut taloushallintoaan, josta muodostuu jatkotutkimuskysymys:

”Mitä motiiveja yrityksellä on hoitaa taloushallinto yrityksen sisällä?”

Tutkimuksen avulla pyritään myös selvittämään, mitkä ovat tyypillisimmät taloushallinnon toiminnot, joita yritykset ulkoistavat. Tästä muodostuu toinen jatkotutkimuskysymys:

”Mitkä ovat tyypillisimpiä taloushallinnon toimintoja, joita yritys ulkoistaa?”

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa toteutetaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerätään kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetetään Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä löytyville 5805 yritykselle. Kyselylomakkeen kysymykset luodaan aiemman teorian pohjalta. Tutkimuksesta saadut vastaukset avataan luettavaan muotoon ja niitä analysoidaan pääkomponenttianalyysin ja regressioanalyysin avulla. Tilastolliseen analysointiin käytetään IBM SPSS Statistics 24 –tilasto-ohjelmaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen rakenne. Tutkimus koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta. Tutkimuksessa on viisi päälukua.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Aluksi tutkimuksessa johdatellaan johdannon avulla tutkimusaiheeseen, kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, avataan tutkimusongelmat ja -kysymykset. Teoriaosuuden keskiössä on taloushallinnon ja ulkoistamisen avaaminen aiempien julkaistujen avulla. Tämän jälkeen empiirisessä osiossa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Seuraava luku käsittelee tutkimuksessa saadut tutkimustulokset ja tutkimuksen lopussa on yhteenveto-osio tutkimuksesta ja jatkotutkimusideoista.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tähän tutkimukseen liittyvää teoreettista viitekehystä ja tutkimukseen liittyviä käsitteitä. Aluksi avataan hieman taloushallinnon organisaatiota ja taloushallinnon tulevaisuutta. Sen jälkeen kuvataan ulkoistamista käsitteenä ja prosessina ja pohditaan ulkoistamiseen liittyviä motiiveja. Luvun loppuksi avataan hieman aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

2.1 Taloushallinnon organisaatio

Taloushallinnon organisaatio jaetaan tyypillisimmin ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa nimensä mukaisesti pääsääntöisesti tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan perustuu yrityksen oman toiminnan suunnittelun ja tarkkailun tarpeeseen. Sisäinen laskentatoimi tuottaakin tietoa yrityksen johdolle ja on johdon apuna päätöksen tekemisessä ja ohjaamisessa. (Arto, Koskela & Leppiniemi 1988, 12-15.) Ulkoinen laskentatoimi sisältää taloushallinnon perustoimintoja, kuten kirjanpidon, ostoreskontran, myyntireskontran, palkanlaskennan, pääkirjanpidon, kassakirjanpidon, luottojen hallinnan ja perinnän, ulkoisen raportoinnin sekä verotuksen. (Arto ym 1988, 12-15, 25.) Sisäisen laskentatoimen tyypillisimpiä tehtäviä ovat kustannus- ja hinnoittelulaskenta, sisäinen budjetointi, investointilaskelmat, tulosityksikkölaskenta sekä strateginen laskentatoimi (Halonen 2013). Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa ovat ulkoisen laskentatoimen toiminnot.

Taloushallinnon tulevaisuus

Taloushallinto elää suurta muutosten aikaa ja jossain on väitetty, että digitalisoitumisen myötä taloushallinnon ammattikunta olisi katoamassa. Tosiasiassa kyse on pikemminkin toimialan ja työtehtävien uudistumisesta. Digitalisoitumisen myötä taloushallinto kehittyy muiden toimialojen ohella ja työtehtävät siirtyvät yhä enemmän ihmisiltä koneille. Tämä vain edes auttaa toiminnan tehokkuuden parantamista. Taloushallinnon kehittyessä taloushallinnon

työntekijöiden merkitys ja asema myös muuttuvat ja kehittyvät ja näin ollen taloushallinnon ammattilainen nähdäänkin yhä useammin yritysconsulttina tai palveluammattilaisena. Digitalisoitumisen myötä yritykset pystyvät myös keskittymään enemmän numeroista saatavan informaation avulla liiketoimintojen kehittämiseen. Aiemmin resursseja on jouduttu käyttämään enemmän itse lukujen kirjaamiseen. Samalla pystytään yhä paremmin keskittymään menneisyyden lisäksi myös tulevaisuuteen ja lähemmäksi liiketoiminnan strategian kehittämistä. (Lähtenmäki-Lindman 2015.)

Tulevaisuudessa substanssiosaamisen lisäksi taloushallinnon ammattilaisen on tärkeää hallita myös liiketoiminnan perusteet ja omat uudistuksen tarjoamat mahdollisuudet. Aiemmat stereotyyppiset ajattelutavat taloushallinnosta, kuten kirjanpidosta ja palkanlaskennasta eivät enää pidä paikkaansa, vaan taloushallinto tarjoaa paljon erilaisia uusia uramahdollisuuksia. Tämä on seurausta muun muassa sähköisten alustojen kehitymisestä ja käyttämisestä. Alan uudistuminen vaatiikin nykyosaajilta muuntautumiskykyä sekä suurempaa osaamisalaa uusilta alan ammattilaisilta. (Lähtenmäki-Lindman 2015.)

Taloushallinto on sähköistynyt viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Tähän on vaikuttanut kansalaisten luottamus esimerkiksi sähköisiin pankkipalveluihin. Sähköinen taloushallinto on yksi suuri edistävä tekijä yritysten toiminnan tehostamisessa ja sen avulla yritysten on mahdollista saada merkittäviä kustannussäästöjä. Sähköisesti toteutettavat taloushallinnon toiminnot ovat lisäksi ekologisempia ja nopeampia, kuin paperisesti toteutettava taloushallinto. (Lahti & Salminen 2008, 23; Koskinen 2004, 37.)

2.2 Ulkoistaminen

Tässä alaluvussa käsitellään ulkoistamista aiemman teoriatiedon pohjalta. Aluksi kuvataan ulkoistamista käsitteenä ja ulkoistamiseen liittyvää prosessia. Lopuksi tarkastellaan ulkoistamisen motiiveja.

2.2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistamisen juuret yltävät vuosikymmenten taakse. Ulkoistaminen alkoi aikojen ydinosaamisen ulkopuolelle jäävien toimintojen hankkimisesta yrityksen ulkopuolelta. Tällaisia ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä toimintoja ovat esimerkiksi vartiointi-, siivous- ja kuljetuspalvelut. Nykyään ulkoistamiseen mielletään mukaan myös yrityksen ydintoimintoja, kuten esimerkiksi taloushallinto ja markkinointi. (Marshall, McIvor & Lamming 2007.)

Ulkoistamisessa usein niin sanotusti vähemmän yritykselle olennaisia toimintoja voidaan ulkoistaa (outsource) toiselle yritykselle. Tämän ajatuksen takana on pääsääntöisesti se, että yritys voi itse keskittyä oman ydinosaamisen tehostamiseen kehittämällä ja parantamalla sitä. (Pajarinen 2001, 2-3.) Ulkoistamisella halutaan pyrkiä tehostamaan yrityksen kannattavuutta, joten on olennaista keskittää yrityksen intressit toimintaprosesseihin, jotka vaativat erityistietoa ja -osaamista. Ulkoistamalla vähemmän tärkeät toiminnot, on yrityksen mahdollista keskittyä näihin toimintaprosesseihin paremmin. (Kiiha 2002, 4.)

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen ulkopuolelta ostettavia eri välituotteita, komponentteja tai kokonaisia tuotantovaiheita. Yritys siirtää ulkopuolisen yrityksen suoritettavaksi aiemmin itse suorittamansa toiminnon. (Kiiha 2002, 1.) Aiemmin julkaistujen kansainvälisten artikkelin mukaan ulkoistamisella eli outsourcingilla tarkoitetaan toimintojen siirtämistä ulkomaisille toimijoille. Ulkomaiset toimijat voivat olla usein kotimaisia toimijoita edullisempia tai vastaavia toimintoja ei välttämättä ainakaan aiemmin ole ollut kotimaasta saatavilla. Tähän liittyy usein myös yritysten kansainvälistyminen. (Pajarinen 2001, 6-7.)

Eri yhteyksissä ulkoistaminen voidaan käsittää hyvin eri tavoin ja ulkoistamisen määritelmät voivat poiketa tietyissä määrin toisistaan. Kuten aiemmin mainittua, tavallisimmin ulkoistaminen mielletään toimintojen ja palvelujen siirtämisenä yrityksen ulkopuolisille palveluntuottajille. (Amiti & Wei 2005, Kotabe & Mol 2009.) Erilaiset näkökulmat ulkoistamisessa liittyvät pitkälti ulkoistamisen ajalliseen keston (Nurminen 2001), laajuuteen (Grossman & Helpman 2005), yritysten

välisiin strategisiin suhteisiin ja mahdollisiin toimintojen siirtämisiin ulkomaille (Amiti & Wei 2005). Ulkoistamisen käsite on lisäksi muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Eri aikoina on ulkoistamiseen liittynyt erilaisia tulkintoja, mutta kirjallisuuteen perustuvana tulkintana on pääsääntöisesti aina käytetty tulkintaa ulkoisten resurssien käytöstä tehtävässä tai projektissa, jonka yritys olisi voinut myös itse suorittaa tai jonka yritys on aiemmin itse suorittanut. (Hätönen & Eriksson 2009.)

Ulkoistamisessa toiminto tai palvelu siirretään kokonaan tai osittain ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että pääsääntöisesti ulkoistamisesta puhuttaessa on kyse yksittäisen ostotapahtuman sijaan pitkäaikaisesta sopimussuhteesta. Siinä on myös pääsääntöisesti kyse strategisesta liitosta, jossa kaksi yritystä toimivat yhteisten intressien saavuttamiseksi. Ulkoistaminen koskettaa pääsääntöisesti yksikköä eikä ainoastaan yksittäisen työntekijän vastuualuetta. (Hätönen & Eriksson 2009.) Ulkoistamisessa yritykselle onkin usein tärkeää löytää sellainen liikekumppani, jonka kanssa yritys saa bilateriaalisen suhteen, eli suhteen, jossa molemmat toimivat toisen hyväksi ja yhteisten intressien mukaisesti (Grossman & Helpman 2005).

Ulkoistaminen voi sen osapuolien kesken perustua esimerkiksi joko yhteiselle omistukselle tai ulkoistamisesta tehtyyn sopimukseen. Ulkoistaminen voidaan jakaa eri tyyppeihin ja Kiihan (2002, 2) mukaan ulkoistamisen perustyyppi on sopimusulkoistaminen, jossa siirtyy omaisuutta eli siinä ulkoistava yritys myy alihankkijalle jonkin liiketoimintayksikkönsä ja samalla syntyy sopimus tietyn toiminnon tai palvelun suorittamisesta tai sopimusulkoistaminen, jossa omaisuutta ei siirry ja jolloin mitään yrityksen osaa ei myydä, vaan yritys hankkii aiemmin suorittamalleen toiminnolle markkinoilta ulkopuolisen toiminnonsuorittajan. Perustyyppin lisäksi on olemassa ulkoistamista yhteisesti omistetulle yritykselle, jossa osittainen omistus ulkoistettavaan yksikköön säilyy yrityksellä, sillä tavoin, että ulkoistettavasta yksiköstä tehdään uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu sopimuskumppanin ja ulkoistajan välille sekä ulkoistaminen konsernin sisällä, jossa voidaan esimerkiksi muodostaa tytäryhtiö tai liiketoimintayksikkö, joka jatkossa hoitaa aiemmin konsernille kuuluvia toimintoja. Näiden lisäksi ulkoistaminen on

mahdollista samaistaa alihankintaan, joka tarkoittaa yritysten ja julkisten laitosten välillä tapahtuvaa toimintaa, missä alihankkija myy päähankkijalle palveluja tai tuotteita. Alihankinnasta puhuttaessa ulkoistamisen lajina puhutaan usein silloin, kun kyseessä on yrityksen sisällä tapahtuva ulkoistettavan toiminnon lopettaminen ja uuden sopimussuhteen synnyttäminen kyseisestä toiminnosta. Tässä tapauksessa ulkoistaja on toiminnon ulkoistava yritys ja toiminnon uudesta suorittajasta käytetään nimitystä alihankkija. (Kiiha 2002, 1-3.)

2.2.2 Ulkoistaminen prosessina

Ulkoistamisprosessi lähtee liikkeelle yrityksen oman tilanteen arvioinnista. Yrityksen on luotava kuva yrityksen sisäisestä rakenteestaan ja mahdollisuuksistaan hallita ulkoistamisprosessia. Lisäksi erityisen tärkeää yritykselle on määritellä tavoitteet, joita ulkoistamisen avulla tavoitellaan. Näitä tavoitteita arvioitaessa, yrityksen tulee pohtia laajasti sen tulevaisuutta. Ulkoistamisen onnistumiseksi tavoitteiden olisi hyvä olla mahdollisimman selkeät, jotta ulkoistamisprosessi voitaisiin viedä mahdollisimman hallitusti ja hyvin läpi. (Bertolini, Massimo, Bevilacqua, Braglia & Frosolini 2004; Nurminen 2001, 42.)

Ulkoistamisprosessi koostuu ulkoistamisen suunnittelusta, ulkoistamisen suorittajan valinnasta, sopimusneuvotteluista, palvelun siirtämisestä, palvelun mittaamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi, jos ulkoistettavan palvelun uusi suorittaja on ulkomailla toimiva yritys, tulee ulkoistavan yrityksen huomioida myös mahdolliset kansalliset ja kulttuuriset erot sekä eri maiden erilaiset sopimuskäytännöt ja lainsäädäntö. (Grossman & Helpman 2005; Hallikainen 2009.)



Kuvio 2 Ulkoistamisprosessi

Palvelujaan ulkoistamalla ulkoistava yritys saa mahdollisuuden keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja ydinosaamiseensa. Ulkoistavan yrityksen on kuitenkin tehtävä tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa, johon se on toimintojaan ulkoistanut. Yrityksen

olisi tärkeää löytää mahdollisimman hyvä palvelun suorittaja, jotta tämä yhteistyö toimisi ja jotta palvelun suorittaja toimisi yhteisten intressien mukaisesti. (Grossman & Helpman 2002.) Palvelun suorittajan valinnan tärkeys korostuu myös siinä, että hyvän alihankkijan löytäminen minimoi riskejä ja maksimoi hyötyjä. Ulkoistavan yrityksen olisi hyvä luoda itselleen valinta- ja arviointikriteerit, jotka auttaisivat löytämään yrityksen tarpeisiin parhaiten kyvyiltään vastaavat palvelun suorittajat. Näiden avulla yritys voi pohtia omia tavoitteitaan ulkoistamiselle ja löytää palvelun suorittajista omille tavoitteilleen parhaiten vastinetta antavan palvelun suorittajan. (Bertolini ym 2004.)

Ulkoistaminen on strateginen päätös ja tärkeintä ulkoistamisen kautta syntyneelle sopimussuhteelle on yhteisten intressien mukainen toiminta. Ulkoistamisprosessi vaatii ulkoistavalta yritykseltä paljon aikaa ja resursseja, sillä ulkoistamisessa tehtävät sopimukset ovat pääsääntöisesti hyvin pitkäaikaisia ja vaativat näin ollen tarkkaa harkintaa oikean sopimuskumppanin löytämiseksi. Hyvin onnistunut ulkoistusprosessi usein kuitenkin on tämän kaiken ajan ja resurssien arvoista. (Embleton & Wright 1998; Golhar & Deshpande 2009.)

Toimitusketjut tyypillisesti kasvavat ulkoistamisen yhteydessä. Jokainen arvoketju, jonka avulla asiakkaille tuotetaan tuotteita, voidaan nähdä toimintojoukkona, joita voidaan hallita monilla eri sopimuksilla. Näitä toimintoja yrityksen tulee ulkoistamisprosessiin pohtia ja päättää jokaisen toiminnon kohdalla erikseen onko se kannattavaa ulkoistaa vai ei. Kokonaistehokkuuden ja tuottavuuden on ulkoistamisen avulla uskottu huomattavasti paranevan sillä, kun vähemmän tärkeitä toimintoja voidaan ulkoistaa yrityksille, jotka ne parhaiten osaavat. Tällöin jokainen ulkoistamisen osapuoli voi keskittyä työhön, jonka parhaiten osaa. Yrityksille on kuitenkin tärkeää pitää toiminta tehokkaana, joten ulkoistamisprosessin yksi keskeisin tekijä on toimintavarmuus. (Kotabe & Mol 2009.)

Ulkoistamisprosessissa on tärkeää, että ulkoistamisen osapuolet tietävät omat vastualueensa. Lisäksi ulkoistavalle yritykselle on prosessin toimimisen kannalta erittäin tärkeää, että se pystyy seuraamaan palvelun suorittajayrityksen toimintaa. Olennaista on seurata muun muassa sovittujen tehtävien hoitumista sekä

investointien tuomia hyötyjä, eli yrityksen on hyvä laskea ulkoistamisesta aiheutuneita kustannuksiaan ja seurata, kuinka kannattavaa ulkoistaminen on. Ulkoistamisen kannattavuutta voi seurata esimerkiksi laskemalla hinnan suhdetta kustannuksiin, tarkkailemalla aikataulujen pitävyyttä sekä tarkkailemalla työn laatua ja määrää. (Bertolini ym 2004.)

2.2.3 Ulkoistamisen motiivit

Nykyisessä vaikeassa taloustilanteessa yritykset ovat joutuneet pohtimaan yritystään ja sen rakennetta uudelleen, jotta sen toiminta olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Tehokkuutta on pyritty pohtimaan esimerkiksi tee itse vai osta markkinoilta eli make or buy- ajatuksella. Perusajatuksena on, että yritys pohtii, onko sen kannattavampaa tuottaa tuote tai toiminto itse vai olisiko tehokkaampaa hankkia toteutus markkinoilta. (Hätönen & Eriksson 2009.) Tämän lisäksi ammattitaito ja asiantuntemus ovat kasvattaneet asemiaan yritysmaailmassa entisestään. Yritysten laajetessa ja osaamistason vaatimusten kasvaessa, yrityksillä on omat haasteensa kaikkien toimintojen ja osa-alueiden hallitsemisessa ja riittävän osaamisen ylläpitämisessä. (Holtari 1996, 39.)

Ulkoistamispäätös voi lähteä yrityksen omien tarpeiden kartoituksesta, useamman yrityksen yhteistyön seurauksesta tai ulkopuolelta tulevasta ehdotuksesta. Ulkopuolelta tulevat ehdotukset voivat tulla esimerkiksi rahoittajalta, asiakkaalta tai viranomaiselta. Yritysten omasta halusta syntyneet ulkoistamispäätökset ovat usein toimivampia ja kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisen tahon ehdotuksesta alkaneet ulkoistamisprosessit. (Varamäki 2002.)

Yritysten organisoinnissa on tapahtunut huomattavaa kehitystä viimeisten vuosikymmenien aikana. Organisaatiot ovat muuttuneet niin, että ne ovat alkaneet koostua yhä enenevässä määrin johtamistavoiltaan ja strategioiltaan riippumattomista yksiköistä. Nämä organisaatiomuutokset ovat vauhdittaneet yritysten pyrkimyksiä turhien kustannusten minimointiin ja tehokkuuden maksimointiin. Tämän seurauksena monet yritykset ovat alkaneet painottaa organisaatiomuodossaan liiketoiminnallista jakoa ja muodostaneet uusia erillisiä

yhtiöitä sellaisista toiminnoista, joilla ei ole tarpeeksi tehokkuusedellytyksiä tai synergiaa uudistuneessa organisaatorakenteessa. (Sääksjärvi, Saarinen, Pohjalainen & Reijonen 1991, 10-11.)

Organisaatiohajauttamisen keskeisenä tekijänä pidetään usein informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitystä (Kiiha 2002, 4). Kommunikaatioteknologia kehittyminen viimeisten vuosikymmenien aikana on johtanut tehokkuuden lisääntymiseen ja kulujen vähenemiseen. Se on mahdollistanut yrityksiä siirtää talon sisällä aiemmin suoritettujen toimintojen hoitamisen ulkopuolisille toimijoille. Teknologia kehityksellä on ulkoistamiseen liittyen myös kääntöpuolensa, eli se on voinut ajaa yritykset päin vastaiseen liikkeeseen, eli sisäistämään aiemmin ulkoistamansa toiminnot. (Barrar ym 2002.)

Yritykset usein pohtivat ulkoistamista sen seurauksena saatavien mahdollisten kustannussäästöjen takia tai, että tuotantokustannuksia pystytään pitämään mahdollisimman alhaalla ja yrityksen kilpailukyky markkinoilla paranee tämän seurauksesta. (Kiiha 2002, 3-4.) Yrityksien mahdollisuudet kilpailla teollisuusaloilla toimivien yritysten kesken voivat nimenomaan liittyä keskeisesti juuri ulkoistamiseen (Golhar & Deshpande 2009). Ulkoistajan harvemmin tarvitsee käyttää enää ulkoistuksen jo toteuduttua suuria investointeja tai koulutuspanosta toimintojen hyvän suoriutumisen eteen (Marshall ym. 2007). Tämä on lähtökohta kustannusten minimoimiselle.

Jo ulkoistamista pohdittaessa, yritysten ajatuksena on tehostaa toimintaa, joka on seurausta taloudellisten vahvuuksien parantamisesta ja näin ollen myös kilpailukykyyn paranemisesta. Monet yritykset hyödyntävätkin ulkoistamista, jotta organisaatio pystyisi saavuttamaan asettamia tavoitteita esimerkiksi kustannusten minimoimiseen liittyen. Lähtökohta ulkoistamiselle siis on, että se tekisi yrityksestä taloudellisesti vahvemman. (Golhar & Deshpande 2009.)

Hyödyt

Hyvin onnistunut ulkoistaminen voi olla yritykselle jopa merkittävä kilpailuetu. Yritys voi ulkoistamisen avulla pystyä vähentämään operatiivisia kustannuksiaan, keskittymään paremmin ydinosaamiseensa, vahvistamaan kustannusrakennettaan, kasvattamaan joustavuuttaan, vähentämään kiinteitä kustannuksiaan sekä investointejaan, parantamaan arvoketjunsä kustannustehokkuutta sekä tehostamaan hajautetun arvoketjun johtamista. Lisäksi ulkoistaminen voi vaikuttaa jopa yrityksen suoriutumiseen markkinoilla yrityksen maineen, brändiarvon, asiakkaiden luottamuksen, tuotannon ja tuotetoimitusten kautta. (Wu & Park 2009; Kotabe & Mol 2011.)

Bucki (2018) näkee ulkoistamisen hyötyinä muun muassa kustannussäästöt, henkilöstön käytön tehostamisen yrityksen sisällä sekä henkilöstön ajan jakautumisen olennaisiin toimintoihin. Kustannussäästöjä voi syntyä muun muassa alhaisempien työvoimakustannuksien, verojen, energiakustannuksien tai tuotantokustannuksien vähenemisestä. Kustannussäästöjen ohella Bucki näkee suurimmaksi hyödyksi ajan keskittämisen ydinliiketoimintaan, joka antaa yritykselle mahdollisuuden suunnata resurssit siihen, mitä se tekee ja miten se voi parantaa tehokkuuttaan ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. Lisäksi tuotantoa voidaan tehostaa ulkoistamisella, sillä se voi lyhentää tuotantoaika ja sekä toimintakustannuksia. Ulkoistaminen myös yleensä tapahtuu yrityksiin, joilla kyseinen ulkoistettava toiminto on hyvin hallussa ja näin ollen ulkoistettavan toiminnon hallinto voi olla paremmin hoidettua kuin se olisi ulkoistavan yrityksen sisällä.

Mårtensson (2010) toteaa tutkimuksessaan myös, että kirjallisuudessa esiintyvät yleisimmät hyödyt ulkoistamiselle on kustannusten alentaminen, joustavuus, kilpailuedut, uuden tekniikan / osaamisen ja markkinoiden saatavuus, laatu, innovointi, resurssien vapauttaminen ja ydinosaamiseen keskittyminen. Ulkoistamisen etuna voidaan ehdottomasti nähdä myös pitkäaikaisen, molemmille hyödyllisen luottamussuhteen luominen ulkoistajan ja alihankkijan välille. Tällainen pitkäaikainen sopimussuhde vähentää ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja sen avulla voidaan saavuttaa parempi kilpailuasema.

Nykypäivänä kilpailu yritysten välillä on niin kovaa, että ulkoistaminen on yksi luonnollinen tapa vastata kehitykseen. Lisäksi ulkoistaminen antaa yritykselle yhden hyvän keinon liiketoiminnan uudelleenjärjestämisiongelmiin ratkaisemiseen. Ulkoistaminen antaa tehokkaat lähtökohdat kustannusten alenemiselle ja suorituskyvyn vahvistamiselle. (Marshall ym 2007.)

Riskit

Ulkoistamiseen liittyy myös jonkin verran riskejä. Yritys voi esimerkiksi yhtä lailla menettää kuin saavuttaa lisää kilpailu- tai innovaatiokykyään. Lisäksi liian laaja ulkoistaminen voi vaikeuttaa alan kehityksen seuraamista. Tämän seurauksena liiketoimintaprosessien kehittäminen voi hidastua ja se voi haitata kilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Myös palvelun tuottajan valvonta sekä laaduntarkkailu voi aiheuttaa ulkoistavalle yritykselle lisäkustannuksia. Lisäksi sopimussuhteessa olevien yritysten välille voi syntyä myös ongelma- tai erimielisyystilanteita. (Bertolini ym 2004.)

Ulkoistamisessa erityisen keskeinen asia on hyvä ja oikean sopimuskumppanin löytäminen, joka voi olla erittäin haastavaa. Tämä voi vaatia yritykseltä paljon aikaa ja rahaa. Jos sopimuskumppani osoittautuu sopimattomaksi, voidaan ajautua esimerkiksi tilanteisiin, jossa alihankkija on luvannut paljon, mutta toteutus on jäänyt heikoksi. Tämän takia myös sopimusten teko voi ajoittain olla haastavaa ja paljon aikaa vievää, eikä silloinkaan aina kaikkia asioita saada kirjattua sopimukseen. Vaikka tiedot olisi tarkasti sopimuksessa kirjattu, ei alihankkijayritys välttämättä ole yhtä tarkka noudattamaan niitä kuin ulkoistajayritys olisi ollut. (Grossman & Helpman 2002.)

Ulkoistamiseen liittyviä riskejä tai haittoja voi olla myös esimerkiksi ulkopuolisen toimijan kanssa tapahtuvat ristiriitaisuudet. Lisäksi on huomioitava, että ulkoistettavaa toimintoa on ulkoistamisesta huolimatta hallittava myös ulkoistavan yrityksen sisällä, joka vaatii kuitenkin tietyn määrän resursseja. Nämä resurssit koostuvat usein sopimusten neuvotteluista ja allekirjoittamisesta, päivittäisestä viestinnästä sekä ulkoistetun työn laadun valvonnasta. Ulkoistamiseen liittyviä

riskejä voivat olla myös toisen yrityksen saamat mahdolliset arkaluonteisetkin yritystiedot, liikesalaisuudet sekä muut luottamukselliset tiedot. (Bucki 2018.) Tuotetai palveluketjun monimutkaistuminen ja piteneminen ovat myös omat riskinsä tai haittatekijänsä. Tämän myötä muun muassa läpimenoaika ja toimitusriski kasvavat. (Wu & Park 2009.)

2.3 Aiemmat tutkimukset

Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä motiiveja on jo aiemmin tutkittu suhteellisen paljon. Moniin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin verrattuna tässä tutkimuksessa pyritään kuvamaan motiiveja myös taloushallinnon suorittamiselle yrityksen sisällä. Tässä alaluvussa käsitellään aiempia tutkimuksia, jotka käsittelevät pääsääntöisesti tämän tutkimuksen tavoin motiiveja taloushallinnon ulkoistamiselle, mutta myös taloushallinnon toteuttamiselle yrityksen sisällä. Yksi esimerkki tutkimuksesta, jossa on tutkittu yhtä lailla motiiveja taloushallinnon suorittamiselle yrityksen sisällä, on Everaertin, Sarensin ja Rommelin (2007) Belgiassa tehty tutkimus.

Everaertin ym. (2007) tekemä tutkimus oli yksi harvoista tutkimuksista, joka käsitteli näkökulmia sekä ulkoistaneilta yrityksiltä, että yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallinnon toimintojaan. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miksi osa pk-yrityksistä toteuttaa taloushallinnon toiminnot yrityksen sisällä ja osa puolestaan ulkoistaa ne. Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla, johon vastasi 126 yritystä. Tutkimuksen tulosten mukaan taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan pääsääntöisesti resurssien puutteen takia. Lisäksi ulkoistamispäätökseen vaikuttavana tekijänä pidettiin yrityksen toiminnan jakautumista vain tietyille ajanjaksoille. Tutkimuksessa selvisi myös, että taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen oli yleisempää sellaisissa yrityksissä, joissa oli talousjohtaja.

Ali-Yrkön (2007) tekemä tutkimus puolestaan käsittelee ulkoistamisen motiiveja ja toteutusta Suomessa toimivissa teollisuusyrityksissä. Tutkimuksen otanta käsitti 350 yritystä. Tutkimuksen mukaan ulkoistamisella pyritään pääsääntöisesti kustannussäästöihin. Lisäksi yhtenä merkittävimpänä motiivina pidettiin

joustavuuden lisäämistä. Tämä tutkimus osoitti, että hyödyt, joita ulkoistamisella pyritään saavuttamaan, jäävät melko usein saamatta.

BDO Oy on toteuttanut yhdessä taloushallintoliitto Ry:n kanssa tutkimuksen taloushallinnon ulkoistamisesta keskisuurissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan yritysten keskeisimpiä taloushallinnon ulkoistamisella tavoiteltuja tavoitteita olivat mahdollisuus keskittyä ydinliiketoiminnan kehittämiseen ja taloushallinnon prosessien jatkuvuuden turvaaminen. Tutkimustuloksista ilmeni, että yksi selkeä syy taloushallinnon ulkoistamiselle on haaste löytää ammattitaitoista taloushallinnon henkilöstöä. (BDO.)

Barrar, Wood, Jones ja Vedovato tekivät vuonna 2002 tutkimuksen pienten ja keskisuurten yritysten laskentatoimen ulkoistamismahdollisuuksista. Tutkimus käsittelee Iso-Britanniassa toimivia yrityksiä, jotka pohtivat toimintojensa ulkoistamista joko kotimaahansa tai Italiaan. Tutkimuksessa pyritään vertailemaan palvelun ulkoistaneita yrityksiä laskentatoimen toimintoja itse suorittaviin yrityksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksia taloushallinnon toimintojen ulkoistamiseen ja näitä mahdollisuuksia pyritään vertailemaan suurten yritysten ulkoistamismahdollisuuksiin. Tutkimus osoitti, että suurien yritysten oli helpompi löytää laskentatoimen toiminnon suorittamiselle sopiva yhteistyökumppani. Lisäksi pienten ja keskisuurten yritysten on tämän tutkimuksen mukaan mahdollista saavuttaa suurempia kustannussäästöjä ja lisätä suuriin yrityksiin verrattuna enemmän toiminnan tehokkuutta ulkoistamisen avulla.

3. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä pääluvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään sekä kerrotaan mistä tutkimusaineisto koostuu ja mistä se on kerätty. Lisäksi kuvataan tulosten analysoinnissa käytettäviä menetelmiä. Luvun lopussa kerrotaan, miten kyselytutkimus on käytännössä toteutettu.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tässä tutkielmassa toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa pyrittiin selvittämään yritysten motiiveja taloushallinnon ulkoistamiseen. Tutkimus tehtiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Määrällisessä tutkimuksessa on olennaista selvittää aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia, teorioita sekä määriteltyjä käsitteitä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2006, 131.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään tutkimuskohteita numeerisesti ja saatujen numeeristen aineistojen pohjalta numeeriset tulokset avataan sanalliseen muotoon. (Vilka 2007, 14.) Lisäksi tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmien pohjalta luotuihin kysymyksiin (Heikkilä 2005, 13).

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kyselytutkimus. Kysely tarkoittaa aineistonkeruumenetelmää, jossa kysymykset ovat vakioituneita eli kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat kysymykset. Vastaaja lukee ja vastaa kyselyyn. Kyselylomaketta käytetään tutkimuskeinona silloin, kun pyritään selvittämään esimerkiksi henkilön mielipiteitä, asenteita ja ominaisuuksia. Kysely voidaan toteuttaa sähköisesti tai postitse. Kyselytutkimus on hyvä aineistokeruumenetelmä silloin, kun tutkittavia on määrällisesti paljon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182.) Kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta suurin riski on riittävän vastausprosentin saaminen. Vastausten määrään voidaan vaikuttaa kohderyhmän valinnalla, tutkimuksen aiheella, kysymysten määrällä sekä lomakkeen ulkoasulla. Suurin vastausprosenttiin vaikuttava tekijä on kuitenkin vastaajien asenne, tutkimusta kohtaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 196.) Tässä tutkimuksessa vastausten määrän kannalta yrityksiä ei rajattu esimerkiksi toimialan tai koon mukaan, jotta otannasta saatiin riittävän iso. Vastauslomakkeesta sen

sijaan pyrittiin tekemään riittävän selkeä ja nopeasti vastattava. Aiheena kyselyn uskottiin olevan yrityksille melko ajankohtainen ja kiinnostava, joka varmasti innosti ainakin osaa yrityksistä vastaamaan kyselyyn.

Tutkimuksesta saatavia vastauksia analysoitiin avaamalla vastaukset helposti luettavaan muotoon ja sen lisäksi erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Tilastolliseen analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistics 24 –tilasto-ohjelmaa. Sen avulla tehtiin pääkomponenttianalyysi sekä lineaarinen regressioanalyysi.

Kyselylomake

Tutkimus toteutettiin lähettämällä yrityksille Kyselynetti- verkkosivuilla tarkkaan muodostettu kyselylomake. Kyselylomake luotiin tähän tutkimukseen aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla kerätyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymykset mietittiin tarkkaan vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake jaettiin kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa vastaajat vastasivat viiteen taustatietokysymykseen, jossa selvitettiin yritysten ikää, kokoa, työntekijöiden määrää, onko ulkoistanut toimintonsa vai ei ja mitä taloushallinnon toimintoja on ulkoistettu. Toinen osio koostui 15 taloushallinnon ulkoistamisen motiiveihin liittyvästä väittämästä, johon yritykset vastasivat Likertin 5-portaisen asteikon avulla. Kolmannessa osiossa yritykset vastasivat avoimeen kysymykseen. Siinä heitä pyydettiin jättämään oma väitteensä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Sen avulla pyrittiin saamaan vastaajilta lisää näkökulmia aiheeseen.

Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tutkimusaineisto koostui kyselytutkimuksen avulla kerättävästä aineistosta. Kysely lähetettiin 5805 Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä löytyvälle yritykselle, jotka olivat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa yritysrekisterissä. Noin 350 sähköpostiosoitteen osalta tuli viesti, jossa kerrottiin, että sähköpostiosoite ei ole enää käytössä. Joten perille asti päätyneiden sähköpostien määrä oli noin 5450.

Näiden lisäksi noin 20 ihmistä vastasi joko lopettaneensa yritystoiminnan tai jääneensä eläkkeelle.

3.2 Kyselyn käytännön toteutus

Tutkimuksessa yrityksille lähetettiin tarkkaan aiemman teorian pohjalta luotu kyselylomake. Kyselyssä kaikille yrityksille esitettiin samat kysymykset ja heille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Yrityksille annettiin viikko aikaa vastata kyselyyn ja muistutusviesti lähetettiin viiden päivän kuluttua alkuperäisen viestin lähettämisestä. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 418 yritystä, joka on 7,2 prosenttia kaikista kyselyn saaneista. 347 yritystä vastasi kyselyn loppuun saakka ja näin ollen vertailukelpoisten vastausten prosenttiosuus oli 6,0 prosenttia kaikista kyselyn saaneista. Vastausten määrän odotettiin olevan kyselytutkimuksille tyypilliseen tapaan melko pieni, ja tämän takia sähköpostiviesti lähetettiin kaikille Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä löytyneille yrityksille, eikä yrityksiä valittu tutkimukseen mukaan esimerkiksi toimialan perusteella.

Kyselylomakkeella oli kaksi eri osiota. Ensimmäisessä osiossa kerättiin yritysten taustatietoja. Siinä selvitettiin yrityksen ikä, koko liikevaihdon mukaan, työntekijöiden määrä, onko yritys ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan taloushallinnostaan sekä yrityksen mahdollisesti ulkoistamat taloushallinnon toiminnot. Toisessa osiossa esitettiin 15 väittämää, joihin yritykset vastasivat Likertin asteikon mukaan. Likertin asteikko on 5-portainen asteikko, jossa on viisi vastausvaihtoehtoa, jotka ovat 5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa yrityksiä pyydettiin jättämään oma väittämänsä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Kysely kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 3.

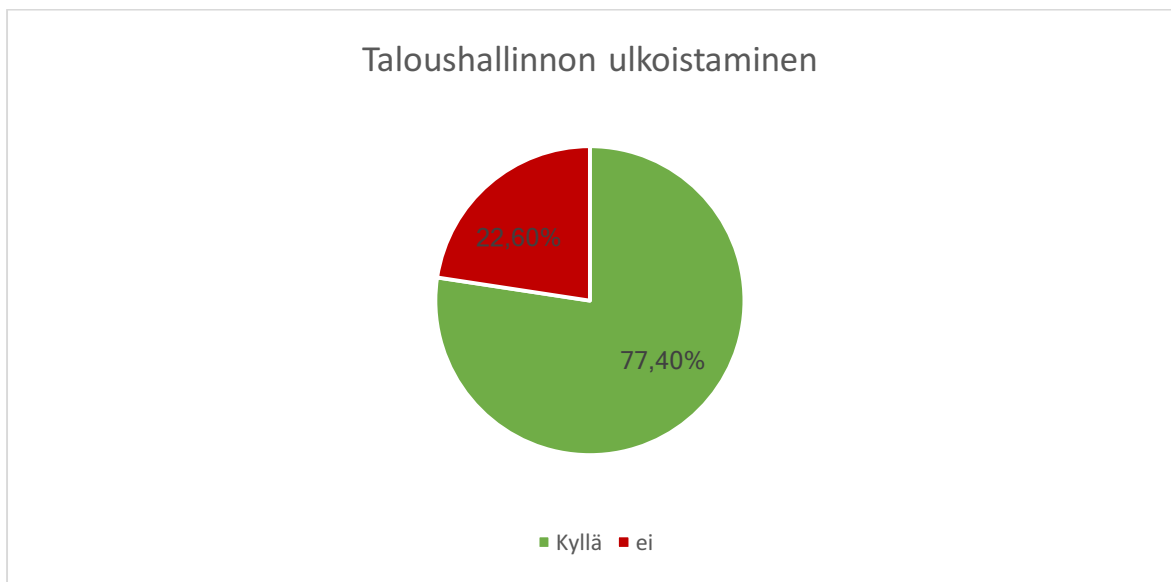
4. TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Aluksi käsitellään tutkimukseen vastanneiden yritysten jakautumista taloushallinnon ulkoistaneisiin yrityksiin ja yrityksiin, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan sekä yritysten keskuudessa ilmenneitä yleisimpiä ulkoistettavia taloushallinnon toimintoja. Tämän jälkeen analysoidaan alustavasti taustatekijöiden vaikutusta ulkoistamispäätökseen ja avataan esitettyjen väittämien avulla saatuja vastauksia. Lopuksi aineistoa analysoidaan pääkomponenttianalyysin ja lineaarisen regressioanalyysin.

4.1 Ulkoistamisprosentti ja ulkoistettavat toiminnot

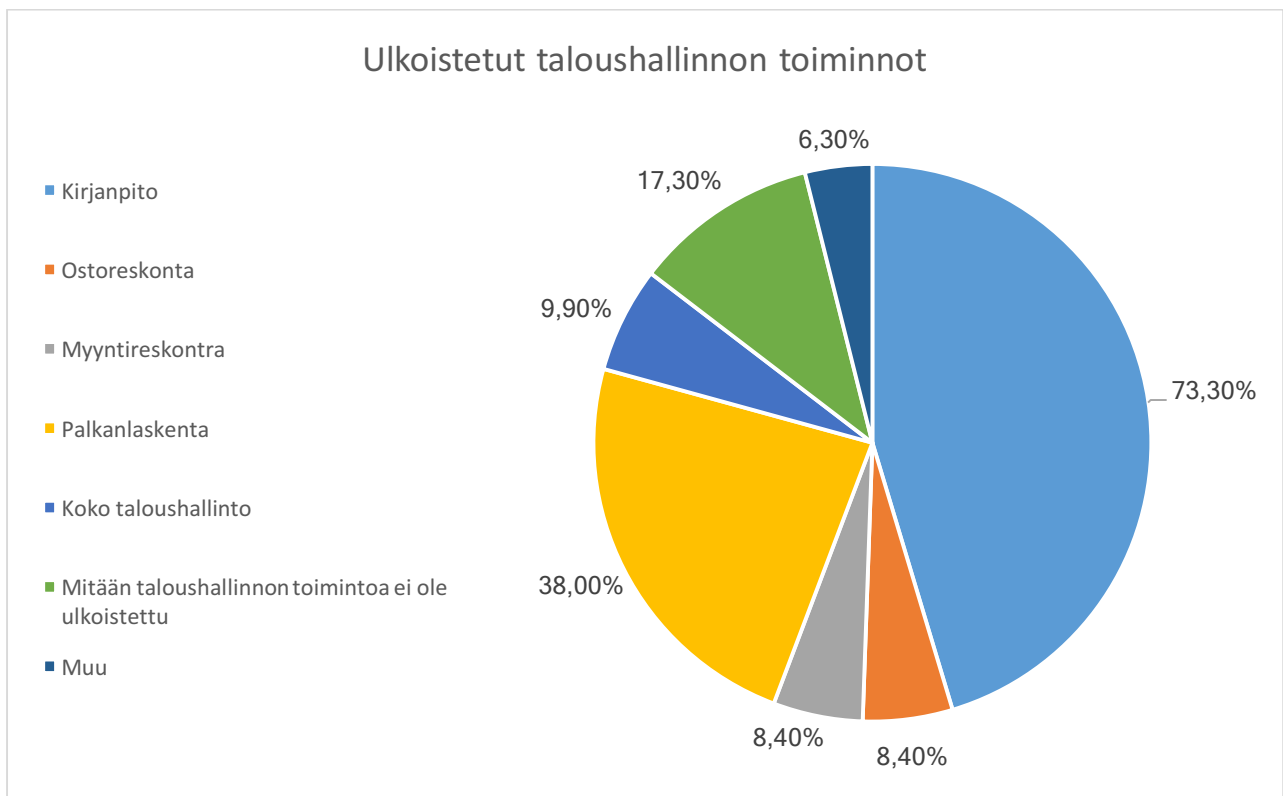
Tutkimuksen neljännessä kysymyksessä kysyttiin, onko yritys ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan taloushallinnostaan. Kysymys oli kyllä vai ei kysymys ja 77.4% yrityksistä vastasi ulkoistaneensa taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja vastaavasti 22.6% vastasi, että ei ole ulkoistanut taloushallintoaan eikä mitään osaa siitä. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli siis ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä.

Tulos oli aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan viitattuna odotettu. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa yritykset joutuvat pyrkimään toiminnan tehostamiseen ja kustannussäästöihin ja ulkoistamisprosesseilla se on mahdollista. Kannattavuutta yritykset joutuvat kuitenkin mittaamaan esimerkiksi oman toimintansa laajuuden puitteissa ja kaikille pienimmille yrityksille ulkoistaminen ei välttämättä esimerkiksi sen hinnan takia ole kannattavaa. Alla olevassa ympyräkaaviossa on kuvattu taloushallinnon ulkoistamisen jakautuminen tämän kyselyn perusteella. Siinä vihreä osio vastaa prosenttiosuutta siitä, kuinka moni yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja vastaavasti punainen osio vastaa prosenttiosuutta siitä, kuinka moni yrityksistä ei ollut ulkoistanu taloushallintoaan.



Kuvio 3 Taloushallinnon ulkoistaminen

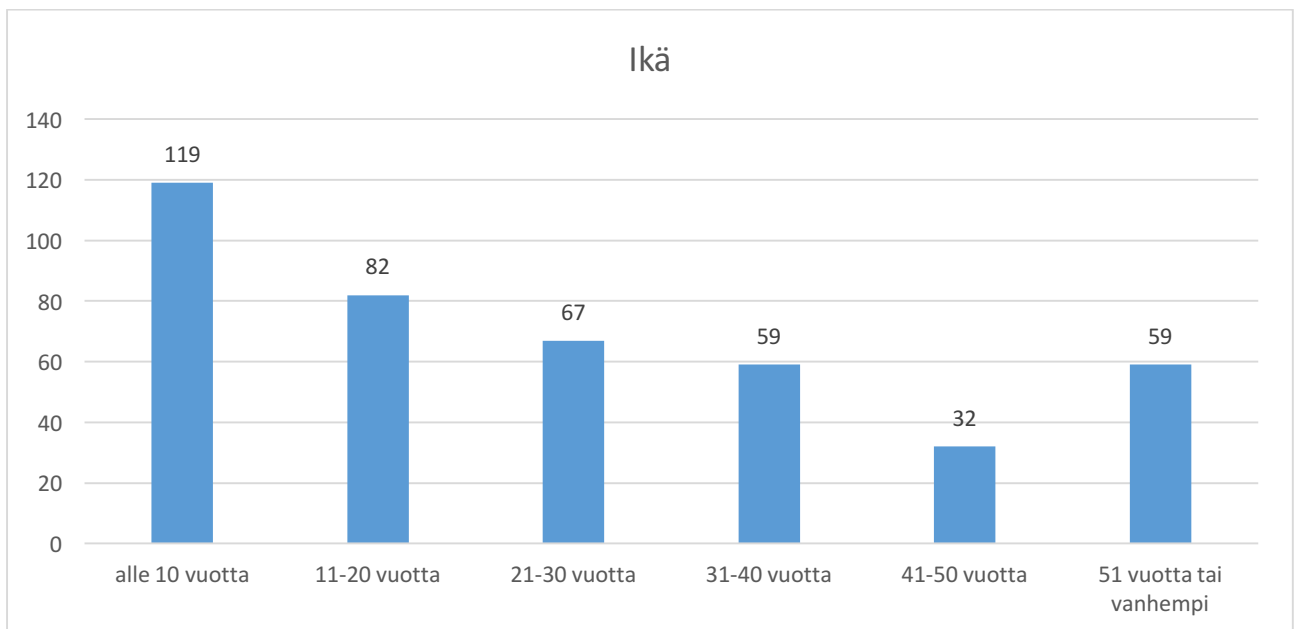
Viides kysymys käsitteli taloushallinnon toimintoja, joita tyypillisimmin ulkoistetaan. Näitä tyypillisimpiä toimintoja ovat kirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra ja palkanlaskenta. Alla olevasta ympyräkaaviosta näkyy, miten vastanneiden yritysten ulkoistetut toiminnot jakautuivat. Selkeästi yleisintä yritysten sisällä oli ulkoistaa kirjanpito, jonka 73,3% yrityksistä oli ulkoistanut. Toiseksi yleisin oli palkanlaskenta, jonka oli ulkoistanut 38,0% yrityksistä. Tämän jälkeen tyypillisintä oli, että mitään taloushallinnon toimintoa ei ole ulkoistettu, jota mieltä oli 17,3% yrityksistä. Ainoastaan 9,9% vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut koko taloushallintonsa. Myyntireskontra ja ostoreskontra olivat yhtä yleisiä ulkoistamiskohteita ja molempia oli ulkoistanut 8,4% yrityksistä. Tässä kysymyksessä yrityksillä oli vastausvaihtoehtona myös muu- kenttä, joka sisälsi avoimen vastauskentän, johon yrityksillä oli mahdollisuus kirjoittaa oma vastauksensa. 6,3% yrityksistä valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Avoimeen vastauskenttään moni vastaajista oli kirjoittanut ”En mitään” eli, että taloushallintoa ei ole ulkoistettu. Näiden ”ei mitään” vastauksien lisäksi muu- kohdassa oli mainittu ulkoistettaviksi toiminnoiksi pilvipalvelut, veroilmoitukset, ALV laskenta, ostolaskujen skannaaminen, perintä, maksukehotukset sekä tilinpäätökset.



Kuvio 4 Taloushallinnon ulkoistetut toiminnot

4.2 Taustatekijöiden vaikutusten analysointi

Ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään yrityksen ikä. Vastanneista yrityksistä 119 oli 10 vuotta tai alle 10 vuotta vanhoja yrityksiä, 82 yritystä oli 11-20 vuotta vanhoja, 67 yritystä oli 21-30 vuotta vanhoja, 59 yritystä oli 31-40 vuotta vanhoja, 32 yritystä oli 41-50 vuotta vanhoja, 59 yritystä oli 51 vuotta tai vanhempi. Yritysten ikäjakauma on kuvattu havainnollistettavammin alla olevassa kuviossa. Suurin osa vastanneista yrityksistä oli siis melko uusia.

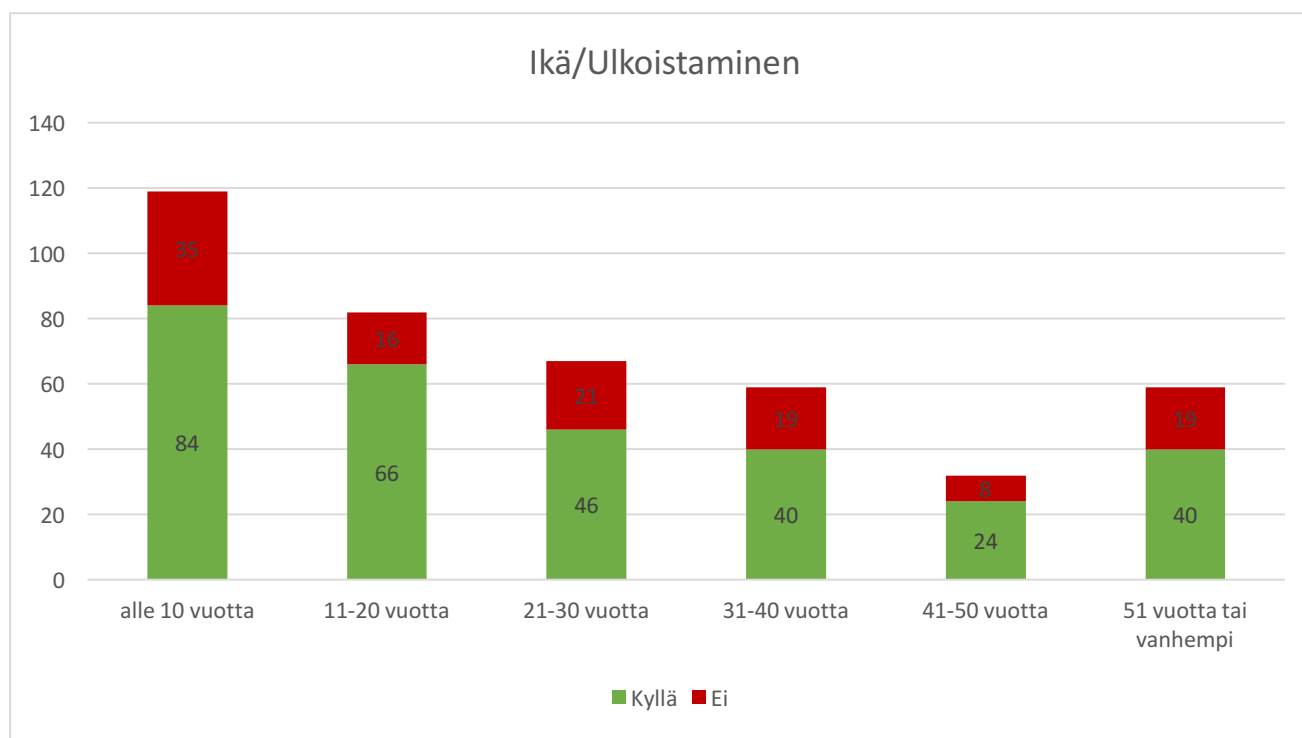


Kuvio 5 Yritysten iät

10 vuotta tai sitä nuoremmista yrityksistä peräti 84 yritystä eli 70,5% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 11-20 vuotta vanhoista yrityksistä myös peräti 66 yritystä eli 80,4% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 21-30 vuotta vanhoista yrityksistä taas 46 yritystä eli 68,7% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 31-40 vuotta vanhoista yrityksistä 40 yritystä eli 67,8% yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 41-50 vuotta vanhoista yrityksistä 24 yritystä eli 75% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 51 vuotta tai sitä vanhemmista yrityksistä 40 yritystä eli 67,8% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. Tulosten valossa voidaan todeta, että yrityksen iällä ei nähdä olevan suurta vaikutusta ulkoistamisprosenttiin. Toisaalta alun perin ajateltuna yrityksen alkuvaiheessa olevan yrityksen on kannattavaa ulkoistaa toimintansa, jotta yritys pääsee heti keskittymään ydinosaamiseensa ja kehittämään ja mahdollisesti kasvattamaan toimintaansa. Sen sijaan taas yritystoiminnan kehittyessä ja samalla yrityksen vanhetessa, jos yritystoiminta on tuloksellisesti kannattavaa, on yrityksellä enemmän varoja käyttää rahaa toimintojen ulkoistamiseen. Sama pätee siihen tosiasiaan, joka on ilmennyt myös kyselyn vastauksista, että kun yritystoiminta kasvaa, myös kirjanpito muuttuu yksinkertaisesta kaksinkertaiseksi ja samalla kirjanpitäjän ammattitaidon täytyy olla

paremmalla tasolla ja näin ollen ammattitaitoisia taloushallinnon palveluja haetaan yrityksen ulkopuolelta.

Alla on kuvattu iän vaikutukset ulkoistamiseen havainnollistavan taulukon avulla. Siinä on ikäryhmittäin merkitty vihreällä yritysten määrä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja punaisella yritysten määrä, jotka hoitavat taloushallintonsa yrityksen sisällä.

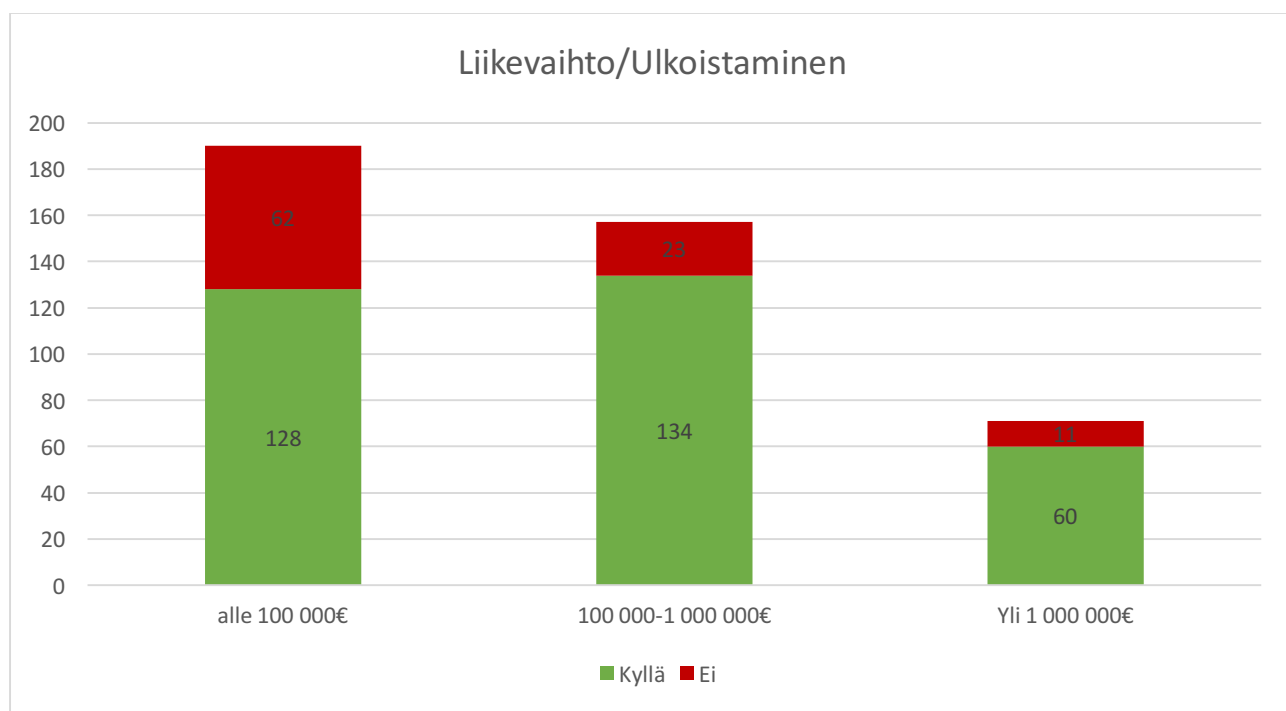


Kuvio 6 Ikä suhteessa ulkoistamiseen

Toisessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastanneiden yritysten kokoa liikevaihdon avulla. 190 yritystä ilmoitti liikevaihdokseen alle 100 000 euroa. 157 yritystä ilmoitti liikevaihdon olevan 100 000-1 000 000 euron välillä. 71 yritystä ilmoitti liikevaihdon olevan yli miljoona euroa. 190 yrityksestä, joiden liikevaihto oli alle 100 000 euroa 128 yritystä eli 67,4% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 157 yrityksestä, joiden liikevaihto oli 100 000-1 000 000 euron välillä 134 yritystä eli 85,4% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 71 yrityksestä, joiden liikevaihto oli yli miljoona euroa 60 yritystä eli 84,5% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä.

Yrityksen koolla taas sen sijaan nähtiin olevan hieman vaikutusta ulkoistamisprosenttiin. Mitä suurempi liikevaihdollisesti yritys on, sitä todennäköisempää ulkoistaminen tämän tutkimuksen perusteella on. Tämä oli melko odotettua, sillä kuten aiemman kysymyksen tuloksissa jo hieman sivuttiin, on yrityksen toiminnan laajentuessa yrityksellä paremmat mahdollisuudet käyttää varojaan ja ostaa ulkoistamispalveluja yrityksen ulkopuolelta. Pienyritysten toiminta on välillä sen verran pientä, että kirjanpito on yksinkertaista ja se on helppoa toteuttaa yrityksen sisällä ja tämän uskotaan vaikuttaneen kyselyssä vastanneiden kooltaan pienempien yritysten taloushallinnon ulkoistamisen vähäisyyteen verrattuna isompiin yrityksiin. Kyselyn tuloksissa mainittiinkin useaan otteeseen, että yritystoiminnan kasvaessa yritys voi palkata yrityksen sisälle osaavan ja ammattitaitoisen taloushallinnon työntekijän, jolloin ulkoistamista ei tarvitse tehdä.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu liikevaihdon mukaan ryhmiteltyä taloushallinnon ulkoistamisen jakautumista. Siinä on merkitty vihreällä yritysten määrä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja punaisella yritysten määrä, jotka hoitavat taloushallintonsa yrityksen sisällä.

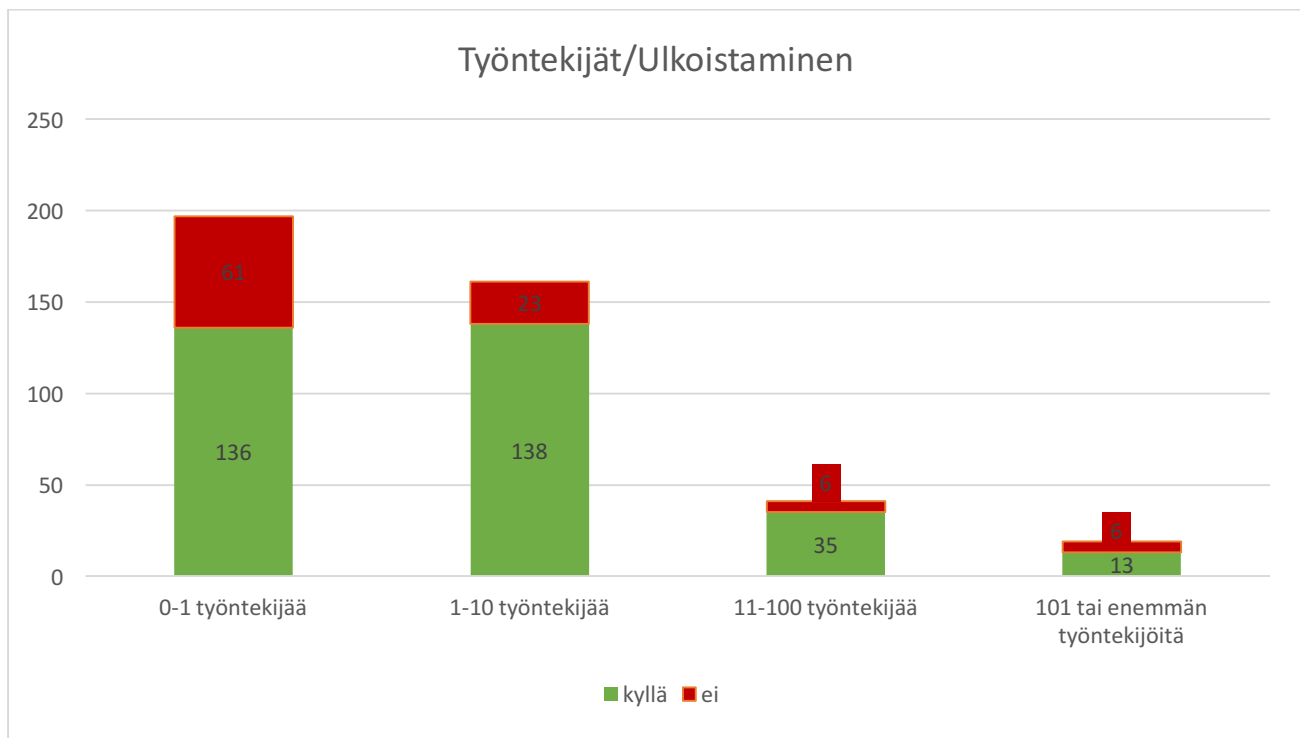


Kuvio 7 Yritysten koko liikevaihdon mukaan suhteessa ulkoistamiseen

Kolmannessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, kuinka työntekijöiden määrä vaikuttaa yrityksen ulkoistamispäätökseen. 197 yritystä ilmoitti työntekijöiden määräkseen 0-1. 161 yrityksellä oli enemmän kuin yksi työntekijä mutta enintään 10 työntekijää. 41 yrityksellä oli 11-100 työntekijää. 19 yrityksellä oli enemmän kuin 100 työntekijää. 197 yrityksestä, joiden työntekijöiden määräksi oli ilmoitettu 0-1 työntekijää, 136 yritystä eli 69,0% oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 161 yrityksestä, joiden työntekijöiden määräksi oli ilmoitettu enemmän kuin yksi mutta enintään 10 työntekijää, 138 eli 85,7% yritystä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 41 yrityksestä, joiden työntekijöiden määräksi oli ilmoitettu 11-100 työntekijää, 35 eli 85,4% yritystä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. 19 yrityksestä, joiden työntekijöiden määräksi oli ilmoitettu enemmän kuin 100 työntekijää, 13 eli 68,4% yritystä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä.

Työntekijöiden määrä vaikutus ulkoistamiseen oli odotettua. Usean pienyrittäjän kirjanpidon ollessa yksinkertaista ja toiminnan vähäistä, ei taloushallintoa välttämättä tarvitse ulkoistaa. Esimerkiksi jos yrittäjän alaisuudessa ei ole työntekijöitä, ei palkkojakaan tarvitse maksaa ja näin ollen säästyään näiltä toiminnoilta kokonaan. Kun taas yrityksellä on enemmän kuin 100 työntekijää, voidaan olettaa, että yrityksessä voi mahdollisesti olla omat taloushallinnon ammattilaiset ja tämä vähentää ulkoistamisen tarvetta suuremmissa yrityksissä.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu työntekijöiden vaikutus ulkoistamiseen. Siinä on työntekijöiden lukumäärän mukaan merkitty vihreällä yritysten määrä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja punaisella yritysten määrä, jotka hoitavat taloushallintonsa yrityksen sisällä.



Kuvio 8 Työntekijöiden määrä suhteessa ulkoistamiseen

4.3 Ulkoistamiseen liittyvät asenteet

Kysymykset 6-20 olivat väittämiä, joihin vastattiin Likertin asteikon mukaan. Likertin asteikko on 5-portainen asteikko, jossa on viisi vastausvaihtoehtoa, jotka ovat 5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä. Väittämiin yritykset olivat vastanneet vaihdellen, mutta keskimäärin vastauksia kuhunkin väittämään saatiin 353 yritykseltä.

Alla olevista taulukoista voidaan nähdä, miten vastaajat ovat vastanneet kyselytutkimuksessa esitettyihin väittämiin. Siinä on esitetty kunkin kysymyksen kohdalla jokaisen vastausvaihtoehdon vastausten jakautuminen kappalemäärittäin ja prosentuaalisesti. Mitä enemmän vastauksia on suurempien lukujen kohdalla, sitä enemmän vastaajat ovat olleet samaa mieltä väittämistä ja vastaavasti mitä enemmän vastauksia on pienempien lukujen kohdalla, sitä enemmän vastaajat ovat olleet eri mieltä väittämän kanssa.

Alla oleva väittämä 6 oli, että taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen. Tähän vastasi yhteensä 354 yritystä ja 27,97 prosenttia yrityksistä oli täysin eri mieltä ja 11,3 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että kustannussyyt eivät olleet tämän otantaryhmän mukaan kovinkaan merkittävässä asemassa taloushallinnon ulkoistamisessa, mutta joillekin yrityksille nimenomaan kustannussyyt ovat yksi tärkeimmistä motiiveista taloushallinnon ulkoistamiselle.

	KPL	%
6. Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen		
5=Olen täysin samaa mieltä	40	11,3
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	71	20,06
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	89	25,14
2=Olen jokseenkin eri mieltä	55	15,54
1=Olen täysin eri mieltä	99	27,97
Yhteensä	354	100

Taulukko 1 Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen

Alla oleva väittämä 7 oli, että taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta. Tähän peräti 38,81 prosenttia yrityksistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, joka on melko suuri osa tämän tutkimuksen otannasta. Kuten aiemmista vastauksista ollaan nähty, oli suuri osa yrityksistä pieniä, vähän työntekijöitä työllistäviä yrityksiä tai jopa yksin yrittäjiä ja näin ollen tämä tulos ei ole ollenkaan yllättävä. Lähtökohtaisesti oli voitu jo olettaa, että esimerkiksi juuri yksin yrittäjät palkkaavat kirjanpitäjän hoitamaan kirjanpitoaan. Vastauksista löytyy myös 15,58 prosenttia, jotka olivat puolestaan täysin eri mieltä ja tähän joukkoon liittyy yrityksiä, joilla on enemmän työntekijöitä ja näin ollen enemmän resursseja hoitaa taloushallinto yrityksen sisällä ja yrityksiä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan lainkaan.

	KPL	%
7. Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta		
5=Olen täysin samaa mieltä	137	38,81
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	91	25,78
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	43	12,18
2=Olen jokseenkin eri mieltä	27	7,65
1=Olen täysin eri mieltä	55	15,58
Yhteensä	353	100

Taulukko 2 Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta

Väittämä 8 oli, että taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi. Suurin vastausprosentti oli vastauksen En ole samaa mieltä enkä eri mieltä –kohdalla ja tämä kuvastaa hyvin sitä, että toiminnan yhtenäistämisen kannalta ei taloushallinnon ulkoistamisella yritykset nähneet olevan juurikaan merkitystä. 10,76 prosenttia oli kuitenkin sitä mieltä, että taloushallinnon ulkoistamisella on merkitystä toiminnan yhtenäistämiseksi, joten osa yrityksistä näkee se vaikuttavan yhtenäistämismalliin myös positiivisesti, mutta 24,08 prosenttia yrityksistä oli täysin eri mieltä. Näihin 24,08 prosenttiin kuuluu mukaan yrityksiä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan ja yrityksiä, jotka eivät näe taloushallinnon ulkoistamisella olevan toiminnan yhtenäistämisen kannalta lisäarvoa.

	KPL	%
8.Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi		
5=Olen täysin samaa mieltä	38	10,76
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	86	24,36
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	114	32,29
2=Olen jokseenkin eri mieltä	30	8,5
1=Olen täysin eri mieltä	85	24,08
Yhteensä	353	100

Taulukko 3 Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi

Väittämä 9 oli, että taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tähän suurin osa yrityksistä eli 36,54 prosenttia vastasi En ole samaa mieltä enkä eri mieltä –kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että taloushallinnon ulkoistamisen vaikutuksen kilpailukykyyn nähdään useassa yrityksessä olevan melko pientä, mutta jonkinlaisia vaikutuksia sillä kuitenkin voi mahdollisesti olla. Ainoastaan 36 yritystä eli 10,2 prosenttia yrityksistä oli samaa mieltä väittämän kanssa, eli nämä yritykset näkevät taloushallinnon ulkoistamisen tuovan yritykselle kilpailuetua.

	KPL	%
9.Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua		
5=Olen täysin samaa mieltä	36	10,2
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	81	22,95
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	129	36,54
2=Olen jokseenkin eri mieltä	43	12,18
1=Olen täysin eri mieltä	64	18,13
Yhteensä	353	100

Taulukko 4 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua

Väittämä 10 oli, että taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta. Tähän 122 yritystä eli 34,56 prosenttia vastasi Olen täysin samaa mieltä ja 121 yritystä eli 34,28 prosenttia vastasi Olen jokseenkin samaa mieltä. Yritykset näkevät siis taloushallinnon ulkoistamisen vaikuttavan toiminnan tehokkuuteen. Ainoastaan 36 yritystä eli 10,2 prosenttia oli vastannut Olen täysin eri mieltä.

	KPL	%
10. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta		
5=Olen täysin samaa mieltä	122	34,56
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	121	34,28
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	60	17
2=Olen jokseenkin eri mieltä	14	3,97
1=Olen täysin eri mieltä	36	10,2
Yhteensä	353	100

Taulukko 5 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta

Väittämä 11 oli, että taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua. Tässä väittämässä suurin vastausprosentti 37,39 prosenttia oli Olen jokseenkin samaa mieltä –kohdassa. Ainoastaan 8,78 prosenttia oli vastannut Olen täysin eri mieltä. Nämä vastaukset kuvaavat hyvin oletuksiakin siitä, että yritykset uskovat toiminnan laadun parantuvat, kun esimerkiksi ammattitaitoinen kirjanpitäjä hoitaa kirjanpidon yrityksen puolesta.

	KPL	%
11. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua		
5=Olen täysin samaa mieltä	96	27,2
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	132	37,39
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	71	20,11
2=Olen jokseenkin eri mieltä	23	6,52
1=Olen täysin eri mieltä	31	8,78
Yhteensä	353	100

Taulukko 6 Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua

Väittämä 12 oli, että taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Tämän väittämän osalta suurin vastausprosentti yrityksien toimesta tuli En ole samaa mieltä enkä eri mieltä ja toiseksi suurin vastausprosentti 27,56 prosenttia tuli kohtaan Olen täysin samaa mieltä. Taloushallinnon ulkoistamisella nähdään siis

joissakin yrityksissä olevan vaikutusta yrityksen toiminnan läpinäkyvyyteen, mutta suuri osa yrityksistä ei selkeästi osaa joko ottaa asiaan kantaa tai on huomannut vaikutuksia läpinäkyvyyden puolesta ja vastaan.

	KPL	%
12. Taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä		
5=Olen täysin samaa mieltä	97	27,56
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	94	26,7
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	105	29,83
2=Olen jokseenkin eri mieltä	20	5,68
1=Olen täysin eri mieltä	36	10,23
Yhteensä	352	100

Taulukko 7 Taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä

Väittämä 13 oli, että taloushallinnon ulkoistamisen johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin. Tähän vastaukseen aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella pystyttiin olettamaan tulevan paljon myöntäviä vastauksia. Peräti 58,64 prosenttia kaikista vastaajista vastasi Olen täysin samaa mieltä ja ainoastaan 7,08 prosenttia vastasi puolestaan Olen täysin eri mieltä. Näin ollen yksi merkittävin motiivi taloushallinnon ulkoistamiselle nähdään olevan juuri se, että taloushallinnon ulkoistamisen avulla resursseja voidaan käyttää enemmän yrityksen ydintoimintojen hoitamiseen ja kehittämiseen.

	KPL	%
13. Taloushallinnon ulkoistamisen johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin		
5=Olen täysin samaa mieltä	207	58,64
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	73	20,68
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	33	9,35
2=Olen jokseenkin eri mieltä	15	4,25
1=Olen täysin eri mieltä	25	7,08
Yhteensä	353	100

Taulukko 8 Taloushallinnon ulkoistamisen johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin

Väittämä 14 oli, että kommunikointiongelmien välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa. 127 yritystä eli 35,98 prosenttia yrityksistä vastasi En ole samaa mieltä enkä eri mieltä ja lähes sama prosenttiosuus (10,48%) vastasi Olen täysin samaa mieltä ja (10,76%) Olen täysin eri mieltä. Kommunikointiongelmien ei näin

ollen tämän otanta joukon mukaan nähty olevan kovinkaan suuri riski, toisin kuin aiemman teoriatiedon pohjalta oltiin voitu olettaa.

	KPL	%
14. Kommunikointiongelmat yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa		
5=Olen täysin samaa mieltä	37	10,48
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	77	21,81
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	127	35,98
2=Olen jokseenkin eri mieltä	74	20,96
1=Olen täysin eri mieltä	38	10,76
Yhteensä	353	100

Taulukko 9 Kommunikointiongelmat yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa

Väittämä 15 oli, että näkemuserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa. Kuten edellisen väittämän osalta, myös tähän väittämään suurin vastausprosentti 43,34 prosenttia tuli vaihtoehtoon En ole samaa mieltä enkä eri mieltä. Ainoastaan 5,95 prosenttia yrityksistä vastasi Olen täysin samaa mieltä ja 11,61 yritystä Olen täysin eri mieltä. Näin ollen voidaan nähdä, että näkemuserojenkaan ei nähty olevan kovinkaan suuri riski taloushallinnon ulkoistamisen kannalta. Osa yrityksistä kuitenkin vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja näiden yritysten voidaan uskoa kohdanneen näkemuseroja yritysten välillä.

	KPL	%
15. Näkemuserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa		
5=Olen täysin samaa mieltä	21	5,95
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	54	15,3
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	153	43,34
2=Olen jokseenkin eri mieltä	84	23,8
1=Olen täysin eri mieltä	41	11,61
Yhteensä	353	100

Taulukko 10 Näkemuserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa

Väittämä 16 oli, että taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalaisuuksien leviämiselle yrityksen ulkopuolelle. Siihen suurimmat vastausprosentit tulivat Olen jokseenkin eri mieltä (32,2%), Olen täysin eri mieltä (17,97%) ja En ole samaa mieltä enkä eri mieltä (24,29%). Tämän lisäksi ainoastaan 5,65 prosenttia yrityksistä oli vastannut Olen täysin samaa mieltä. Nämä

tulokset puoltavat sitä, että taloushallinnon ulkoistamisella yritykset eivät näe juurikaan olevan vaikutusta liikesalaisuuksien leviämiselle yrityksen ulkopuolelle.

	KPL	%
16. Taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalaisuuksien leviämiselle yrityksen ulkopuolelle		
5=Olen täysin samaa mieltä	20	5,65
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	35	9,89
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	86	24,29
2=Olen jokseenkin eri mieltä	114	32,2
1=Olen täysin eri mieltä	99	27,97
Yhteensä	354	100

Taulukko 11 Taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalaisuuksien leviämiselle yrityksen ulkopuolelle

Väittämä 17 oli, että taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen. Tämän väittämän osalta 101 yritystä eli 28,53 prosenttia vastasi Olen jokseenkin samaa mieltä ja 27,12 prosenttia En ole samaa mieltä enkä eri mieltä. Osa yrityksistä siis selkeästi näkee taloushallinnon ulkoistamisen avulla saatavan jonkinlaisia kustannushyötyjä, mutta osa yrityksistä on taas asiasta täysin eri mieltä.

	KPL	%
17. Taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen		
5=Olen täysin samaa mieltä	58	16,38
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	101	28,53
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	96	27,12
2=Olen jokseenkin eri mieltä	49	13,84
1=Olen täysin eri mieltä	50	14,12
Yhteensä	354	100

Taulukko 12 Taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen

Väittämä 18 oli, että taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa. Tähän 137 yritystä eli 37,85 prosenttia vastasi Olen jokseenkin samaa mieltä, 24,58 prosenttia En ole samaa enkä eri mieltä ja 19,21 prosenttia Olen täysin samaa mieltä. Suurin osa yrityksistä on tämän väittämän vastausten perusteella sitä mieltä, että taloushallinnon ulkoistaminen on jokseenkin kannattavaa yritykselle.

	KPL	%
18. Taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa		
5=Olen täysin samaa mieltä	68	19,21
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	134	37,85
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	87	24,58
2=Olen jokseenkin eri mieltä	30	8,47
1=Olen täysin eri mieltä	35	9,89
Yhteensä	354	100

Taulukko 13 Taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa

Väittämä 19 oli, että ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta. Tähän väittämään jopa 53,39 prosenttia yrityksistä vastasi Olen täysin samaa mieltä ja 28,25 prosenttia Olen jokseenkin samaa mieltä. Aiemman teoriatiedon pohjalta voitiin olettaa, että ulkoistamiskumppanin vallinnalla on suuri merkitys onnistuneeseen taloushallinnon ulkoistamisprosessiin ja nämä vastaukset osoittavat sen olettamuksen oikeaksi. Suurin osa yrityksistä näkee ulkoistamiskumppanin valinnan olevan merkittävä osa onnistunutta ulkoistamisprosessia.

	KPL	%
19. Ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta		
5=Olen täysin samaa mieltä	189	53,39
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	100	28,25
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	47	13,28
2=Olen jokseenkin eri mieltä	6	1,69
1=Olen täysin eri mieltä	12	3,39
Yhteensä	354	100

Taulukko 14 Ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta

Väittämä 20 oli, että ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista. Tähän suurin osa yrityksistä vastasi Olen jokseenkin eri mieltä (30,79%) ja Olen täysin eri mieltä (23,16%). Yritykset eivät siis näe taloushallinnon ulkoistamisella olevan negatiivisia vaikutuksia toimialan kehityksen seuraamiseen.

	KPL	%
20. Ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista		
5=Olen täysin samaa mieltä	17	4,8
4=Olen jokseenkin samaa mieltä	49	13,84
3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä	97	27,4
2=Olen jokseenkin eri mieltä	109	30,79
1=Olen täysin eri mieltä	82	23,16
Yhteensä	354	100

Taulukko 15 Ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista

Kysymyksien 6-20 vastauksien merkittävyyttä testattiin tilastollisesti keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Tutkimuksessa saatu matalin keskiarvo oli 2,33 ja korkein keskiarvo oli 4,27. Väittämien välillä on keskiarvoja vertailtaessa nähtävissä pieniä vaihteluja, mutta suuresta hajonnasta keskiarvojen välillä ei voida puhua. Tämä antaa osviittaa siitä, että vastaajien keskuudessa on ollut paljon sellaisia, jotka ovat taloushallinnon ulkoistamisen kannalla, mutta myös sellaisia, jotka eivät puolla ulkoistamista. Keskihajonnatkin ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti arvon 1 molemmin puolin. Matalin keskihajonta onkin 0,99 ja korkein 1,45. Yhdenkään väittämän kohdalla vastauksista saadut aritmeettinen keskiarvo ja keskihajonta eivät ole identtisiä keskenään, vaikkakin tutkimuksien vastauksissa ei voida nähdä olevan merkittäviä eroja.

Väittämä	Aritmeettinen keskiarvo	Keskihajonta
6. Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen	2,71	1,36
7. Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta	3,65	1,45
8. Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi	2,89	1,31
9. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua	2,95	1,22
10. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta	3,79	1,25
11. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua	3,68	1,19
12. Taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä	3,56	1,24
13. Taloushallinnon ulkoistamiden johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin	4,20	1,21
14. Kommunikointiongelmien välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa	3,00	1,13
15. Näkemyserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa	2,80	1,03
16. Taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalisuuksien leviämiseksi yrityksen ulkopuolelle	2,33	1,15
17. Taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen	3,19	1,27
18. Taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa	3,48	1,18
19. Ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta	4,27	0,99
20. Ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista	2,46	1,13

Taulukko 16 Keskiarvot ja keskihajonnat

4.4 Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät pääteemat

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan pääkomponenttianalyysin avulla, joka on monimuuttujamenetelmä. Monimuuttujamenetelmillä käsitellään monia muuttujia yhtä aikaa ja niiden avulla pyritään tiivistämään aineistoa jonkin mallin avulla.

Pääkomponenttianalyysissa alkuperäiset muuttujat muodostavat pääryhmiä eli pääkomponentteja. Näiden muodostuneiden pääkomponenttejen avulla vähennetään aineiston hajanaisuutta. Ensimmäinen pääkomponentti selittää suurimman osan tutkimuksen alkuperäisten muuttujien vaihteluista ja seuraavat pääkomponentit selittävät mahdollisimman paljon tämän jälkeen jäljelle jäänyttä selittämätöntä vaihtelua. Tällä pyritään vähentämään muuttujia ja löytämään poikkeavia havaintoja aineistosta. (Hyhkö 2013.)

Aiemmin aineistoa on pyritty avaamaan sanalliseen muotoon. Tässä luvussa pyritään analysoimaan sellaisia muuttujia ja tekijöitä pääkomponenttianalyysin avulla, jotka korreloivat keskenään. Analyysiin otettiin mukaan kaikki 15 väittämää, joihin vastaajat ovat vastanneet Likertin asteikolla. Alla olevassa taulukossa on esitetty pääkomponenttianalyysin avulla saadut tulokset eli muuttujien avulla muodostuneet pääkomponentit eli niin sanotut pääteemat.

Muuttuja	Komponentti 1 Ulkoistamisen hyödyt	Komponentti 2 Ulkoistamisen syyt	Komponentti 3 Ulkoistamisen riskit	Kommunaliiteetti
7. Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta	0,537			0,430
10. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta	0,800			0,758
11. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen toiminnan laatua	0,825			0,745
12. Taloushallinnon ulkoistaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä	0,696			0,591
13. Taloushallinnon ulkoistamisen johdosta resursseja voidaan käyttää ydintoimintoihin	0,803			0,697
18. Taloushallinnon ulkoistaminen on kannattavaa	0,708			0,699
19. Ulkoistamisen onnistumisen takaa hyvän ulkoistamiskumppanin valinta	0,709			0,514
6. Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen		0,858		0,749
8. Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi		0,767		0,670
9. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua		0,550		0,576
17. Taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä kustannussyistä johtuen		0,541		0,484
14. Kommunikointiongelmien välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa			0,810	0,687
15. Näkemuserot yritysten välillä on yksi suurin riski ulkoistamisessa			0,835	0,717
16. Taloushallinnon ulkoistaminen aiheuttaa suuren riskin liikesalisuuksien leviämiseksi yrityksen ulkopuolelle			0,691	0,508
20. Ulkoistaminen voi vaikeuttaa toimialan kehityksen seuraamista			0,620	0,399
Ominaisarvotarkastelu	5,793	2,266	1,166	
Vaihtelun selitysosuus	38,618	15,108	7,773	
Kumulatiivinen selitysosuus	38,618	53,725	61,498	

Taulukko 17 Pääkomponenttianalyysi

Yläpuolella olevassa taulukossa on esitetty Varimax-rotation avulla tehdyn pääkomponenttianalyysin tulokset. Tutkimuksessa yrityksille esitetyt väittämät jakautuivat kolmeksi eri pääkomponentiksi. Komponentti 1 eli ulkoistamisen hyödyt kuvaa resurssien puutteen, toiminnan tehokkuuden, yritystoiminnan laadun, toiminnan läpinäkyvyyden, resurssien ydintoimintaan keskittämisen, kannattavuuden ja ulkoistamiskumppanin valinnan vaikutusta ulkoistamiseen. Komponentti 2 eli ulkoistamisen syyt kuvaa kustannussyiden, toiminnan

yhtenäistämisen ja kilpailuedun vaikutuksia ulkoistamiseen. Komponentti 3 eli ulkoistamisen riskit puolestaan kuvaa kommunikointiongelmien, näkemyserojen, liikesalaisuuksien leviämisen ja toimialan kehityksen seuraamisen vaikutuksia ulkoistamiseen. Komponentti 1 selitti yksinään jo 38,618 prosenttia yrityksille esitettyjen väittämien varianssista. Komponentti 2 selitti 15,108 prosenttia esitettyjen väittämien varianssista ja komponentti 3 7,773 prosenttia. Näiden komponentti osuus esitettyjen väittämien kokonaisvaihtelusta oli noin 61,5 prosenttia.

Näiden esitettyjen väittämien luotettavuutta eli reliabiliteettia tarkasteltiin keskiarvomuuttujien Cronbachin alfa -kertoimien avulla. Yksittäiset väittämät otettiin mukaan pääkomponenttianalyysin mukaisissa uusissa pääkomponenttiryhmissä ja kaikille syntyneille pääkomponenteille saatiin hyvä Cronbachin alfa. Cronbachin alfan hyväksyttävänä raja-arvona olisi hyvä olla yli 0,7 (Heikkilä 2014, 178). Alhaisin esiintynyt Cronbachin alfa tässä tutkimuksessa oli 0,729 ja näin ollen esitetyt väittämät eli muuttujat kyettiin yhdistämään ja niille pystyttiin laskemaan uudet keskiarvomuuttujat.

4.5 Teemojen ja taustatietojen vaikutukset ulkoistamiseen

Tutkimustuloksia tarkastellaan myös lineaarisen regressioanalyysin avulla. Lineaarisen regressioanalyysin avulla pyritään selittämään yhden selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. (Hyhkö 2013.) Lineaarinen regressioanalyysi tarkastelee korrelaatiota eli lineaarista yhteyttä muuttujien välillä. Regressioanalyysissä selittävien muuttujien on tarkoitus korreloida selitettävän muuttujan kanssa, mutta selittävät muuttujat eivät korreloi toistensa kanssa. Regressioanalyysin avulla saadut residuaalit eli mallin tuloksen selittymätön osa jakautuu normaalisti eli residuaalit hajautuvat tasaisesti. (Metsämuuronen 2009, 711-713.)

Edellisessä pääkomponenttianalyysissä saatujen pääkomponenttien ja tutkimuksessa kerättyjä taustatietojen vaikutuksia taloushallinnon ulkoistamiseen pyrittiin selvittämään lineaarisen regressioanalyysin avulla. Alla olevassa taulukossa 18 esitetään lineaarisessa regressioanalyysissä käytettävien muuttujien

keskinäisiä korrelaatioita. Taulukosta voidaan nähdä, että muuttujien välillä on tilastollisesti merkitsevää keskinäistä korrelaatiota. Regressioanalyysi voitiin toteuttaa, sillä yhdenkään muuttujan välillä ei ollut havaittavissa liian voimakasta korrelaatiota ($<0,70$).

	TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN	Yrityksen ikä	Yrityksen koko	Työntekijöiden määrä	Komponentti 1	Komponentti 2	Komponentti 3
TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN	1,000						
Yrityksen ikä	0,027	1,000					
Yrityksen koko	0,173**	0,181**	1,000				
Työntekijöiden määrä	0,131**	0,212**	0,558**	1,000			
Komponentti 1	0,677**	0,138**	0,080	0,073	1,000		
Komponentti 2	0,480**	0,005	0,120*	0,138**	0,671**	1,000	
Komponentti 3	0,046	0,044	0,019	0,002	0,005	0,061	1,000

Taulukko 18 Korrelaatiomatriisi

*Pearsonin korrelaatiokerroin on merkittävä tasolla 0,05 (1-tailed)

**Pearsonin korrelaatiokerroin on merkittävä tasolla 0,01 (1-tailed)

Lineaarinen regressioanalyysin avulla toteutettiin alla olevassa taulukossa esitetty malli niin, että selitettävänä muuttujana käytettiin taloushallinnon ulkoistamista. Yrityksille oli esitetty kysymys, ovatko he ulkoistaneet taloushallintonsa tai jonkin osan siitä ja he vastasivat kysymykseen valitsemalla vastausvaihtoehdoista kyllä tai ei. Kyllä ja ei vastaukset koodattiin uudelleen SPSS-ohjelman avulla niin, että kyllä=2 ja ei=1. Selitettävää muuttujaa selittämään otettiin selittäviksi muuttujiksi taustatietokysymysten avulla kerätyt yritysten iät, yritysten koot ja työntekijöiden määrät sekä väittämistä muodostuneet uudet pääkomponentit, komponentti 1:n, komponentti 2:n ja komponentti 3: n. Taustatiedoista kootut vastaukset koodattiin myös uudelleen ja yritysten iät on koodattu 1-6 siten, että 1=10 vuotta tai sitä nuorempi, 2=11-20 vuotta, 3=21-30 vuotta, 4=31-40 vuotta, 5=41-50 vuotta ja 6=51 vuotta tai sitä vanhempi, yrityksen koot on koodattu 1-3 siten, että liikevaihdon mukaan 1=alle 100 000 euroa, 2=100 000-1 000 000 euroa ja 3=yli miljoona euroa sekä yritysten työntekijöiden määrät siten, että 1=0-1 työntekijää, 2=1-10 työntekijää, 3=11-100 työntekijää ja 4=yli 100 työntekijää.

MALLI	Standardoidut regressiokertoimet
Selitettävä muuttuja	
Yritys on ulkoistanut taloushallintonsa/jonkin osan taloushallinnostaan	
Selittävät muuttujat	
Yrityksen ikä	0,037
Yrityksen koko	0,094
Työntekijöiden määrä	0,001
Komponentti 1 / Ulkoistamisen hyödyt	0,638
Komponentti 2 / Ulkoistamisen syyt	0,054
Komponentti 3 / Ulkoistamisen riskit	0,049
Mallin sopivuus	
Korjattu selitysaste	0,466

Taulukko 19 Lineaarinen regressioanalyysi

Selittävien muuttujien vaikutuksia analysoitiin lineaarisen regressioanalyysin enter-metodin avulla. Saadun mallin hyvyys eli yhteensopivuus otoksen kanssa on esitetty taulukon kohdassa korjattu selitysaste (Adjusted R Square), joka oli 46,6 prosenttia. Näin ollen selittävillä muuttujilla pystytään selittämään 46,6 prosenttia selitettävän muuttujan vaihtelusta. Standardoiduin regressiokertoimen avulla voidaan nähdä, mitkä selittävät muuttujat selittävät voimakkaimmin selitettävää muuttujaa. Selkeästi suurin kerroin saatiin komponentista 1, joka näin ollen selittää taloushallinnon ulkoistamispäätöstä. Toteutetun lineaarisen regressioanalyysin tulosten perusteella muilla selittävillä muuttujilla ei nähdä olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta taloushallinnon ulkoistamispäätökseen.

4.6 Avoimet vastaukset

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin jättämään oma väite taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin yhteensä 147 kappaletta. Osa vastauksista oli sitä mieltä, että ulkoistaminen on ehdottomasti kannattavaa erinäisistä syistä, kun taas osa vastauksista tuki sitä mielipidettä, että ulkoistaminen ei ole missään nimessä kannattavaa. Alla on nostettu esiin muutamia lainauksia vastauksista, jotka toistuivat vastauksissa.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin paljon ulkoistamisen puolesta puhuvia kommentteja. Ulkoistamisen myötä esimerkiksi omaan ydinosaamiseen jää enemmän aikaa luotettavan ja hyvin hoidetun taloushallinnon ulkoistamisen avulla. Monet pienyrittäjät kokevat, että taloushallinnon ulkoistamisella jää myös enemmän aikaa asiakkaille ja muille tapaamisille. Lisäksi vastauksista ilmeni, että samoin kuin taloushallinnon ammattilaiset käyttävät resurssinsa oman osaamisensa maksimoimiseen, myös ulkoistamisen avulla eri alojen yrittäjät pystyvät tekemään samoin.

”Jää aikaa omaan ydinosaamiseen luotettavan taloushallinnon kanssa.”

”Kannattaa ulkoistaa koska jää aikaa todellakin asiakkaiden kanssa käytäviin neuvotteluihin ja tapaamisiin.”

”Etenkin kaltaiseni pienyrittäjän kannattaa keskittää osaamisensa ja sen ajan tasalla pitäminen ydinliiketoimintaan. Taloushallinnon ammattilaiset tekevät samoin omalta kohdaltaan.”

”Taloushallinnon rutiinit on paras antaa kirjanpidon ammattilaisille ja itse keskittyä varsinaiseen liiketoimintaosaamiseen.”

”Yhden miehen yrityksessä on tehtävä omaa ammattityötä, aika ei riitä joka alalle esim. kirjanpidon hoitoon.”

”Pienessä yrityksessä omat resurssit pitää kohdistaa ydintoimintaan, eikä kokopäiväiselle talousresurssille ole tarvetta.”

Monissa vastauksissa nousi esiin positiivisena ulkoistamisen motiivina taloushallinnon ammattilaisten ammattitaito, jolloin ulkoistamisen avulla taloushallinto on hyvissä ja luotettavissa käsissä ja näin ollen laadun uskotaan olevan parempaa.

”Annan taloushallinnon jutut niille, ketkä sen parhaiten osaa ja itse keskityn omaan ydin osaamiseeni.”

”Taloushallinnon ammattilaiset hoitavat parhaiten pienen yrityksen talousasia.”

”Ammattilaiset hoitavat homman viimeisimpien lakien ja pykälien mukaisesti. Yrittäjän ei tarvitse perehtyä uudistuksiin itse.”

Useimmissa vastauksissa esiintyi myös ajan ja kustannusten säästäminen ulkoistamisen avulla. Pienyrittäjät myös uskovat, että kun taloushallinto ulkoistetaan, aikaa vapautuu esimerkiksi palvelualueiden yrityksillä palveluiden kehittämiseen, jolloin palvelujen laatu on parempaa ja asiakkaat tyytyväisempiä. Monista vastauksista ilmeni myös, että esimerkiksi kirjanpidon ammattilaisen hoitamana kirjanpito tulee varmasti hoidetuksi oikein ja näin ollen voidaan välttyä myöhemmin ilmeneviltä yllättäviltä kustannuksilta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi aiemmin maksetut liian pienet ennakkoerot, jotka tulevat sitten usein yrittäjälle myöhemmin maksettavaksi ja se voi olla suurikin summa. Lisäksi hyvin hoidetut talousasiat tukevat yritysten toimintaa ja antaa ulospäin yrityksestä hyvän kuvan.

”Ammattilaiset hoitavat homman viimeisimpien lakien ja pykälien mukaisesti. Yrittäjän ei tarvitse perehtyä uudistuksiin itse.”

”Taloushallinnon ulkoistamisen ansiosta verottajan kanssa ei ole ollut ongelmia.”

”Jos itse ei ehdi eikä osaa tehdä kaikkea, niin anna ulkopuolisen hoitaa asiat. Näin sinulle jää aikaa oleelliseen!”

Parhaassa tapauksessa ulkoistava yritys pystyy tarjoamaan taloushallinnon palveluja tarjoavalle yritykselle myös vastaavasti omia muita palvelujaan ja näin ollen myös yrittäjä voi hyötyä siten, että saa uuden asiakkaan tätä kautta.

”Parhaassa tapauksessa taloushallintoyritys käyttää asiakkaansa maksullisia palveluja.”

Yhdessä vastauksessa kerrottiin myös uudesta automatisoivasta internetpohjaisesta kirjanpito-ohjelmasta, joka on heidän käyttämänsä tilitoimiston käytössä ja se oli koettu toimivaksi. Tällaisten ratkaisujen voidaan olettaa olevan nykyaikaista ja kasvavaa tulevina vuosina.

”Taloushallinnon ulkoistamisessa käyttämämme, osan kirjanpidosta automatisoiva Netvisor ja siihen keskittynyt tilitoimisto ovat olleet erinomainen ratkaisu. Internetpohjainen ratkaisu on paikkariippumaton ja automaatio helpottaa kaikkien työtä ja vähentää kustannuksia.”

Muutama vastaajista kertoi myös, että omasta perhepiiristä löytyy taloushallinnon ammattilaisia, jolloin taloushallinto suoritetaan perheen sisällä. Näin yritys säästää kustannuksia, mutta samalla taloushallinto on laadullisesti toteutettua ammattilaisen ammattitaidolla. Tämä olisi varmasti jokaisen yrittäjän ihanteellinen tilanne.

”xxx Oy on perheyritys, jossa vaimo (merkonomi-tradenomi ja hallintotieteen maisteri) hoitaa käytännön taloushallinnon itseni keskittyessä muuhun käytännön toimintaan.”

Yritystoiminnan alussa, kun toiminta on vielä melko pientä, taloushallinto myös usein hoidetaan kustannusten säästämiseksi yrityksen sisällä, mutta yritystoiminnan kasvamisavoitteeseen liitetään myös halu ulkoistamisen mahdollistamiseen tulevaisuudessa. Toisaalta osasta vastauksista taas nähdään, että vastaajien mielestä ulkoistaminen on pienille yrityksille merkityksellisempää ja kannattavampaa, jotta resurssit voidaan minimoida, eikä yrityksen tarvitse esimerkiksi palkata kirjanpitoa ja palkanlaskentaa varten ammattiosaajaa, joka olisi yrityksille ulkoistamista kalliimpaa. Lisäksi lait ja pykälät muuttuvat esimerkiksi kirjanpidossa jatkuvasti ja näiden seuraaminen olisi yrittäjille työlästä, kun taas tilitoimistoissa näitä seurataan jatkuvasti ja se varmistaa oikeiden lakien noudattamisen ja esimerkiksi kirjanpito ja tilinpäätöstietojen oikeellisuuden.

”Yrityksen pienuudesta johtuen tilintarkastajaa ei valita, jolloin kirjanpito on erittäin hyvä olla ulkoistettu palvelu.”

”Hyvin pienille yrityksille taloushallinnon ulkoistaminen on liian kallista, varsinkin jos työaika jää myös ydintehtävien jälkeen.”

”Taloushallinnon ammattilaiset hoitavat parhaiten pienen yrityksen talousasiat.”

”Hoidin ennen itse koko taloushallinnon yrityksessämme mutta koulutuksen vanhennuttua ja yrityksen kasvun myötä koin, että on turvallisempi omalle asemalle että kirjapidon tekee ulkopuolinen. Edelleen teen itse mahdollisimman paljon mutta tilitoimisto kantaa kirjanpito ja tilinpäätös vastuun. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa tämän mainiosti!”

Toisaalta vastuksista nousi esiin esimerkiksi se, että ulkoistamisen koetaan olevan hyvin kallista ja näin ollen esimerkiksi pienen yrityksen ei olisi kannattavaa palkata kirjanpitäjää tai palkanlaskijaa. Pienyrityksille ulkoistamispalvelujen hinta onkin keskeisessä roolissa, mutta samalla olisi tärkeää satsata laatuun. Tämä aiheuttaa ulkoistamisprosessiin omat haasteensa ja ristiriitaisuutensa.

”Yhteistyö palvelun tarjoajan kanssa on ratkaisevaa. Tilitoimistoja kannattaa kilpailuttaa, mutta tutkia myös yhteistyön edellytyksiä ja potentiaalista laatua ennen ratkaisua. Kohtuuhintainen ja asiantunteva tilitoimisto on hyvä apu liiketoiminnassa.”

Ulkoistamisen onnistuminen on vastausten perusteella hyvin riippuvainen yritysten välisestä yhteistyöstä ja tärkeää on esimerkiksi se, että kirjanpitäjä on auttavainen ja valmis neuvomaan yrittäjää myös muissa taloushallinnon asioissa, esimerkiksi veroilmoitusten tekemisessä.

”Ulkoistamisen ja yhteistyön onnistuminen riippuu paljon myös siitä, onko esim. kirjanpitäjä valmis neuvomaan yrittäjää myös muissa taloushallinnon asioissa.”

Tärkeänä asiana vastauksissa nähtiin myös se, että taloushallinnon ammattilainen pystyy suorittamaan saman työn vain muutamassa tunnissa, johon yrittäjällä, jolla ei välttämättä ole taloushallinnon ammattitaitoa voi kulua aikaa esimerkiksi 12 tuntia. Näin ollen taloushallinnon ulkoistamisella pystytään säästämään todella paljon aikaa ja vaivaa. Tärkeimpiä asioita taloushallinnon ulkoistamisen onnistumisessa oli vastaajien mielestä myös se, että ulkoistavan ja alihankkijan välille syntyvässä yhteistyössä olisikin kyse jaetuista resursseista. Ratkaisevaa tässä on molempien toimijoiden asenne ja se, että alihankkija tuntee asiakkaansa tarpeet ja vastaa niihin halutulla tavalla.

”Meillä on yrityksessä selkeä linja, että tehdään ja keskitytään siihen, missä ollaan hyviä ja ammattilaisia. Niihin asioihin hommataan hyvät yhteistyökumppanit, mitkä eivät ole omaa ydinosaamista. Näin saadaan kaikki resurssit hyötykäyttöön. Sama asia jos yrittää itse tehdä vaikka mainosta ja käyttää siihen 12 tuntia, jonka ammattilainen tekisi 2 tunnissa ja vielä paljon paremmin.”

”Kun homma toimii ei tarvitse puhua ulkoistetusta vaan jaetusta resurssista. Jokaisen alihankkijan on syytä muistaa kuka hänen palkkansa maksaa. Taloushallinnon palveluissa ratkaisevaa on asiakaspalveluasenne ja se, että alihankkija tuntee asiakkaan tarpeet. Jokainen typeriin järjestelmiin tai palvelupuheluihin käytetty minuutti on hukkaan heitettyä aikaa.”

Vastauksissa mainittiin myös se, että siinä vaiheessa, kun yrityksen liikevaihto on korkealla tasolla, pystytään hyvin organisoimaan yrityksen sisällä taloushallinnon ammattitaito ja näin ollen ei olla riippuvaisia yrityksen ulkopuolisista resursseista.

”Jos yrityksen liikevaihto on tasaisesti yli 15 miljoonaa, voidaan organisoida omat taloushallinnon tekijät, niin ei olla riippuvaisia kirjanpidon aikatauluttamisesta ulkopuolisten kanssa.”

Vastaajat näkivät myös digitalisaation ja automatisaation niin, että se helpottaa taloushallinnon pitämistä yrityksen sisällä. Internetistä löytyy nykypäivänä kattavat ohjeet ja hyvät ohjelmat taloushallinnon suorittamisella, joten ulkoistaminen oli joidenkin vastaajien mielestä tämän takia turhaa. Vastauksista ilmeni myös se, että kun toimintoja ulkoistetaan, joudutaan toimimaan myös uuden kumppanin ehdoilla ja ollaan riippuvaisia myös heidän aikatauluistaan.

”Ei kannata ulkoistaa, mikäli omaa osaamista riittää, sillä ohjelmistot ovat kehittyneet edelleen.”

”Nykyiset ohjelmakokonaisuudet toimivat siten, ettei turhaa työtä yrityksissä tehdä. Ulkoistuksessa joudut uuden kumppanin ehdoille ja aikatauluille, eikä yritys itse saa päättää, milloin mikin asia on valmis jatkokäsittelyyn.”

Osa yrittäjistä koki, että taloushallinnon pitäminen yrityksen sisällä on helpompaa, jotta talousjohtaminen on helpompaa. Sen sijaan nähtiin, että joidenkin rutiinitöiden ulkoistaminen on yrityksen tarpeet huomioiden kannattavampaa. Joissain vastauksista mainittiin myös siitä, että kun taloushallinnon hoitaa itse, pysyy paremmin perillä yrityksen taloudellisesta tilasta ja ulkoistaminen ei tämän takia olisi kannattavaa.

”Talousjohtamisen osaaminen kannattaa säilyttää yrityksessä ja hyödyntää sitä kaikessa liiketoiminnassa. Rutiinitöitä jokainen yritys voi ulkoistaa omat tarpeensa huomioida.”

Monissa pienempien yritysten vastauksissa kävi myös ilmi, että heidän toimintansa on sen verran pientä ja vähäistä, että se edellyttää vain yksinkertaista kirjanpitoa, joka on helppo toteuttaa yrityksen sisällä ja näin ollen kirjanpidon ulkoistamiselle ei nähdä tarvetta.

"Kun kyseessä on yksinkertainen kirjanpito, on se melko yksinkertaista ja verotuksellisestikin helppo toteuttaa, isommassa mittakaavassa yritystoiminta kannattaisi mielestäni olla kuitenkin kaksinkertainen ja muutenkin panostaa taloushallintoon ja ulkoistaa toiminta."

Monista vastauksista ilmeni myös se, että tietyssä määrin ulkoistaminen on kannattavaa, mutta jotkin toiminnot olisi monien mielestä hyvä pitää yrityksen sisällä. Tällaisia olivat esimerkiksi laskutus, jotta asiakkaille lähtevät laskut olisivat varmemmin oikein tehtyjä. Jos esimerkiksi tilitoimisto tekee laskut yrittäjän puolesta, menee oikeellisuuden tarkastamiseen enemmän aikaa, kun siihen, että yrittäjä itse olisi jo tehnyt asiakkaalle lähetettävän laskun.

"Pienen yrityksen ei ole järkevää hoitaa taloushallinnosta kuin välttämätön jonka ulkoistamisella saatettaisiin aiheuttaa virheellisiä toimintoja kuten esim. laskutus. Kun laskutetaan itse, niin laskujen oikeellisuus on paljon varmempaa, ja laskutuksen voi ajoittaa halutulla tavalla. Ostojen kirjaaminen on "mielestäni" syytä tehdä yrityksen toimesta, jos sellaiseen löytyy ammattitaitoa. Tällöin ostojen kirjaamisen kohdistaminen on täsmällisempää, koska tilitoimisto ei voi tietää kaikkien hankintojen kohdistusta, eli mille tilille jokin tietty hankinta on syytä kirjata saadakseen kirjanpidon vastaamaan todellisuutta."

Ulkoistamisessa tärkeimmässä roolissa nähtiin olevan luottamus, asiantuntemus, saatavuus ja yhteistyön toimivuus. Taloushallinnon ulkoistamisella on saatu toimintaan ryhtiä ja osaamista. Lisäksi vastaajien mielestä yritystoiminnan läpinäkyvyys on lisääntynyt. Ulkoistamiskumppanin valinta on vastaajien mielestä yksi tärkein onnistuneen ulkoistamisprosessin tekijä. Tilitoimistoja olisikin hyvä kilpailuttaa ja yhteistyön edellytyksiä ja työn laatua tarkastella. Kohtuuhintaisen ja asiantuntevan tilitoimiston nähdään vastausten perusteella olevan hyvä apu liiketoiminnassa. Hyvän taloushallinnon ammattilaisen avun on monen vastaajan silmissä nähty maksavan itsensä takaisin.

"Luottamus, asiantuntevuus, saatavuus ja yhteistyön toimivuus ovat ulkoistamisessa avainsanoja."

"Kumppanin valinta on yksi tärkeimmistä kriteereistä mihin tulisi kiinnittää huomiota."

"Hyvä kirjanpitäjä maksaa itse itsensä."

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Luvussa pohditaan myös vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohditaan aiheeseen liittyviä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä motiiveja Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä löytyvien yritysten avulla. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Tutkimuksessa lähetettiin sähköpostitse tarkkaan muotoiltu kyselylomake Pohjois-Karjalan yritysrekisteristä löytyville 5805 yritykselle ja selvitettiin näiden motiiveja taloushallinnon ulkoistamiseen.

5.1 Tulosten pohdinta

Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa tutkimukseen vastanneista yrityksistä oli liikevaihdoltaan ja työntekijöiden määrältään melko pieniä. Lisäksi suurin osa yrityksistä oli myös melko uusia ja vasta toimintaansa aloittelevia yrityksiä. Suurin osa eli 77,4% vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintonsa tai jonkin osan siitä. Kyselyn vastausten perusteella ulkoistaminen nähtiin pääasiallisesti positiivisena asiana. Osa yrityksistä, jotka eivät olleet ulkoistaneet taloushallintoaan jättivät varmasti vastaamatta, koska olettivat kyselyn koskevan ainoastaan yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa. Tämä kävi ilmi siitä, että monet vastasivat ensimmäiseen lähetettyyn sähköpostiviestiin, että kysely ei koske heitä, sillä he eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan. Tämä virheellinen olettamus siitä, että kysely koskisi ainoastaan taloushallinnon ulkoistaneita yrityksiä, pyrittiin kuitenkin korjaamaan muistutusviestin yhteydessä. Siinä korostettiin, että vastauksia toivotaan sekä taloushallinnon ulkoistaneilta yrityksiltä, että yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät motiivit ja tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli mitkä ovat yritysten motiivit taloushallinnon ulkoistamiselle ja jatkotutkimuskysymykset olivat mitä motiiveja yrityksellä on hoitaa taloushallinto yrityksen sisällä ja mitkä ovat

tyypillisimpiä taloushallinnon toimintoja, joita yritys ulkoistaa. Kyselylomake pyrittiin tekemään niin, että niillä löydettäisiin vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin.

Tulosten perusteella löydettiin päätutkimuskysymykseen liittyviä motiiveja ja voitiin todeta, että tämän tutkimuksen vastaukset noudattavat pääpiirteittäin aiempien tutkimusten ja teorian tiedon muodostamaa olettamusta. Aiemmasta teorian tiedosta poiketen tähän tutkimukseen vastanneiden joukossa kustannussyiden ei nähty olevan taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvä merkittävä motiivi (Vanhala 1998, 12; Sääksjärvi ym. 1991, 10-11). Tämä on varmasti siksi, että tutkimuksen vastaajissa oli paljon pieniä yrityksiä ja monet niistä kokevat ulkoistamisen olevan tärkeää sen oikeellisuuden takia, mutta samalla sen koetaan olevan suuri kustannuserä pienelle yritykselle. Lisäksi esimerkiksi aiemman teorian tiedon mukaan taloushallinnon ulkoistamisen avulla pystytään yhtenäistämään toimintaa, mutta tämän tutkimuksen tuloksien mukaan yritykset eivät nähneet sillä olevan toiminnan yhtenäistämisen kannalta juurikaan lisäarvoa (Sääksjärvi ym. 1991, 11). Samoin taloushallinnon ulkoistamisella ei nähty olevan vaikutusta kilpailuun tai toiminnan läpinäkyvyyteen.

Sen sijaan resurssien puute oli yritysten vastauksissa yksi suurimmista ja selkeimmistä motiiveista. Tämä oli jo ennen tutkimuksen toteuttamista odotettu motiivi ja etenkin, kun kyselyyn vastanneet yritykset olivat suurimmaksi osaksi pieniä, on ollut todennäköistäkin, että taloushallinnon toimintoja on ulkoistettu juuri resurssipulan takia, eli esimerkiksi yksin yrittäjällä ei yksinkertaisesti ole aikaa hoitaa taloushallinnon toimintoja itse. Myös toiminnan tehokkuus oli, aivan kuten aiemman teorian tiedon mukaan, yritysten mielestä merkittävä motiivi taloushallinnon ulkoistamisessa. Taloushallinnon ulkoistamisella oli kyselyyn vastanneiden yritysten mielestä vaikutusta myös yrityksen toiminnan laatuun. Tämä kävi ilmi myös avoimista vastauksista, joihin moni yritys oli laittanut, että taloushallinto on hyvä ulkoistaa, jotta ammattilainen pystyy hoitamaan sen ammattitaidolla ja näin ollen myös voidaan luottaa, että se on hoidettu oikein ja ajantasaisia säännöksiä ja lakeja noudattaen.

Suurin kyselyn tuloksista ilmenneistä motiiveista oli se, että resursseja voidaan käyttää ulkoistamisen seurauksena enemmän ydintoimintoihin. Myös taloushallinnon ulkoistamisen kannattavuus oli yksi selkeä motiivi, johon suurin osa yrityksistä pystyi yhtymään. Monet yritykset, kuten myös aiemman teorian tiedon tiimoilta voitiin olettaakin, puolsi väitettä, että ulkoistamiskumppanin valinta vaikuttaa suuresti onnistuneeseen taloushallinnon ulkoistamisprosessiin (Grossman & Helpman 2002).

Aiemman teorian tiedon pohjalta oletettiin, että kommunikointiongelmien ovat yksi suuri riski ulkoistamisessa (Bertolini ym 2004; Bucki 2018). Tämän tutkimuksen vastaajien joukossa tätä ei kuitenkaan nähty suurena riskinä tai sitä ei luultavasti oltu koettu näiden yritysten ulkoistamisprosesseissa. Samoin myös näkemuserojen ja taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena syntyvän riskin liikesalaisuuksien leviämisen oli oletettu olevan selkeitä riskejä, mutta vastauksien perusteella näitä ei koettukaan monen yrityksen kohdalla riskinä. Näiden tutkimustulosten voidaan olettaa olevan seurausta siitä, että kuten aiemmin todettiin, tähän tutkimukseen ei saatu niin paljon vastauksia yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan. Näiden yritysten keskuudessa nämä riskit olisi voineet nousta enemmän esiin. Lisäksi kustannussyyt nähtiin selkeästi yhtenä osasyynä, miksi taloushallintoa ei ole järkevää hoitaa yrityksen sisällä. Toimialan kehityksen seuraamisen ei nähty vaikeutuvan taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena.

Jatkotutkimuskysymykseen, mitä motiiveja yrityksellä on hoitaa taloushallinto yrityksen sisällä, voidaan todeta, että esimerkiksi kustannussäästöt pienelle yritykselle on merkittävässä asemassa, kun päätetään, ulkoistetaanko toimintaa vai hoidetaanko toiminta yrityksen sisällä. Toinen vastauksista ilmennyt motiivi oli kirjanpidon helppous eli monen yrityksen liiketoiminta on niin pientä, että ei tarvitse toteuttaa kahdenkertaista kirjanpitoa. Avoimien vastausten pohjalta ilmennyt yksi motiivi hoitaa taloushallintoa yrityksen sisällä oli se, että pienyrittäjän perheestä löytyy taloushallinnon ammattilainen, joka voi auttaa yrittäjää taloushallinnon hoitamisessa. Vastaajat näkivät myös digitalisaation ja automatisaation niin, että se helpottaa taloushallinnon pitämistä yrityksen sisällä. Internetistä löytyy kattavat ohjeet ja hyvät ohjelmat taloushallinnon suorittamiselle, joten ulkoistaminen oli

joidenkin avoimeen kysymykseen vastanneiden mielestä tämän takia turhaa. Vastauksista ilmeni myös se, että kun toimintoja ulkoistetaan, joudutaan toimimaan myös uuden kumppanin ehdoilla ja ollaan riippuvaisia myös heidän aikatauluistaan.

Jatkotutkimuskysymykseen, mitkä ovat tyypillisimpiä taloushallinnon toimintoja, joita yritys ulkoistaa, saatiin hyvin vastauksia. Yleisin tähän kyselyyn vastanneiden yritysten ulkoistama toiminto oli selkeästi kirjanpito, jonka oli ulkoistanut peräti 73,3% yrityksistä. Toiseksi yleisin oli palkanlaskenta, jonka oli ulkoistanut 38,0% yrityksistä. 9,9% yrityksistä oli ulkoistanut koko taloushallintonsa.

Tutkimustuloksista voitiin nähdä, että yrityksen iällä ei nähty olevan suurta vaikutusta yritysten keskuudessa taloushallinnon ulkoistamiselle. Ennen tutkimuksen toteuttamista ja aiemman teorian pohjalta näin voitiin olettaakin oleva, sillä yrityksen toiminnan alkuvaiheessa yrityksen voi olla kannattavaa ulkoistaa taloushallintonsa, jotta yrityksellä on mahdollisuus heti päästä keskittymään sen ydintoimintaan ja kehittämään yrityksensä toimintaa. Toisaalta taas yrityksen vanhetessa ja usein samalla kehittyessä, on yrityksellä usein enemmän esimerkiksi varoja käyttää rahaa yrityksen menestyksekkääseen ja laadulliseen ulkoistamisprosessiin. Lisäksi kyselyn avoimista vastauksista kävi ilmi, että esimerkiksi yritystoiminnan kasvaessa, myös kirjanpito muuttuu yksinkertaisesta kaksinkertaiseksi ja näin ollen kirjanpidosta suoriutumiseen tarvitaan enemmän ammattitaitoa ja esimerkiksi lakien tuntemusta. Sama pätee myös yrityksen laajentuessa yksityisyrittäjyydestä sellaiseksi, että se työllistää myös työntekijöitä, joutuu yritys alkaa hoitaa palkanlaskentaa, joka tyypillisesti ulkoistetaan ammattitaitoiselle ja lait tuntevalle palkanlaskijalle.

Tutkimustulosten valossa yrityksen koolla oli vaikutusta ulkoistamiseen. Mitä suurempi yritys oli liikevaihdollisesti kyseessä, sitä todennäköisempää ulkoistaminen tutkimuksen perusteella oli. Tällöin yrityksellä on lähtökohtaisesti käytössään enemmän varoja ulkoistamisprosessiin käytettäväksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että tähän tutkimukseen osallistui lähtökohtaisesti melko pieniä yrityksiä ja suurien yritysten määrä oli kohtuullisen pieni. Suurissa esimerkiksi pörssissäkin listatuissa yhtiöissä on tyypillisesti oma taloushallinnon yksikkönsä, joka hoitaa

taloushallinnon ja näin ollen ulkoistaminen ei todella suurissa yrityksissä usein ole oleellista. Tosin toiminta on kehittymässä myös suurempien yritysten kohdalla selkeästi tehostetumpaan suuntaan ja esimerkiksi reskontra ja palkanlaskenta palveluja ulkoistetaan yhä enemmän palvelukeskuksiin.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös yritysten työntekijöiden määrän vaikutusta yritysten ulkoistamispäätöksiin. Työntekijöiden määrällä oli selkeästi tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikutusta. Esimerkiksi yksin yrittäjien ei kirjanpidon helppouden tai työntekijöiden puuttumisen takia tarvitse ulkoistaa tällaisia toimintojaan. Sitten taas, jos yrityksessä on esimerkiksi yli 100 työntekijää, voi yritys toteuttaa taloushallinnon yrityksen sisällä palkkaamalla yritykseen taloushallinnon ammattilaiset.

Avoimien vastauksien perusteella saatiin paljon hyviä mielipiteitä ja väitteitä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Aivan kuten kyselyn laajuuden perusteella voidaan olettaakin, oli vastauksia paljon sekä taloushallinnon ulkoistamisen puolesta, että vastaan. Suurin osa vastauksista puolsi kuitenkin ulkoistamista. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että taloushallinnon ulkoistaminen on yritysten keskuudessa jo yleistä ja se koetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeäksi ja hyödylliseksi. Yritysten taustatekijöillä, kuten iällä, koolla ja työntekijöiden määrällä on ollut erinäisiä vaikutuksia yritysten asenteisiin ja varmasti tarpeisiin taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen.

Tuloksia analysoitiin myös pääkomponenttianalyysin ja lineaarisen regressioanalyysin avulla. Pääkomponenttianalyysissä syntyi kolme eri pääkomponenttia, komponentti 1 eli ulkoistamisen hyödyt, komponentti 2 eli ulkoistamisen syyt ja komponentti 3 eli ulkoistamisen riskit. Näiden komponenttien osuus esitettyjen väittämien kokonaisvaihtelusta oli 61,5 prosenttia. Esitettyjen väittämien luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfan avulla, joka oli 0,729 ja näin ollen esitetty väittämät kyettiin yhdistämään ja niille kyettiin laskemaan uudet keskiarvomuuttujat. Linearisessa regressioanalyysissä pyrittiin selvittämään pääkomponenttien tutkimuksessa kerättyjen taustatietojen vaikutusta taloushallinnon ulkoistamiseen. Linearisella regressioanalyysillä saadun mallin

selitysaste oli 46,6 prosenttia eli selitettävillä muuttujilla pystyttiin selittämään 46,6 prosenttia selitettävän muuttujan vaihtelusta. Komponentin 1 eli ulkoistamisen hyötyjen standardoitu regressiokerroin oli 0,638 ja se selitti selittävästä muuttujista voimakkaimmin taloushallinnon ulkoistamispäätöstä. Muilla selitettävillä muuttujilla ei tämän analyysin mukaan nähty olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta taloushallinnon ulkoistamispäätökseen.

Mielenkiintoisia tutkimuksesta ilmenneitä huomioita, jotka ovat varmasti muille taloushallinnon ulkoistamista pohtiville yrityksille hyödyllisiä olivat esimerkiksi se, että taloushallinnon ulkoistamisella esimerkiksi palvelualoilla toimiville yrityksille jää ulkoistamisen myötä enemmän aikaa palvelutoimintojen kehittämiseksi ja muun muassa asiakastapaamisille. Toinen mielenkiintoinen huomio oli se, että parhaassa tapauksessa ulkoistava yritys voi pystyä tarjoamaan taloushallinnon palveluita tarjoavalle yritykselle myös omia palveluitaan ja saada uuden asiakkaan taloushallinnon palvelun tarjoajasta.

Tulevaisuudessa taloushallinnon voidaan uskoa yleistyvän, kun yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja näin ollen yritys pyrkii keskittymään enemmän ydintoimintoihinsa ja sen avulla kehittämään toimintaansa. Toisaalta taas digitalisaation ja automatisaation lisääntyessä monet taloushallinnon toiminnot myös kehittyvät ja välttämättä yhtä suurta tarvetta ulkoistamiselle ei kaikkien yritysten keskuudessa tule olemaan.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen lähtökohtana on, että se on pätevä ja luotettava. Reliabiliteetti tarkoittaa menetelmän luotettavuutta. Sillä viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn antaa tarkoitettuja ja haluttuja tuloksia. Reliabiliteetti kuuluu yleensä määrälliseen tutkimukseen. Lisäksi reliabiliteetti kuvastaa tulosten toistettavuutta eli mukautumista aiempiin tuloksiin (Valli 2001, 92). Tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, sillä tutkimuksen otanta oli riittävän laaja täyttämään tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen tulokset eivät olleet sattumanvaraisia, vaan ne mukailevat aiempia samasta aiheesta tehtyjä tuloksia. Näin ollen voidaan todeta,

että tämä tutkimus asettuu hyvin varmentamaan ja tarkentamaan aiemmin olemassa olevaa teoreettista viitekehystä taloushallinnon ulkoistamisen motiiveista. Lisäksi tutkimuksen tulosten tilastollisessa analysoinnissa ilmennyt Cronbachin alfa oli hyvällä tasolla, joka kuvastaa myös tutkimuksen luotettavuutta.

5.3 Kehittämisideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksesta tehdessä ilmenee usein asioita, joita olisi voinut tehdä paremmin. Tämän tutkimuksen edetessä ainakin yksi selkeä parannuskohde olisi ollut se, että heti ensimmäisessä sähköpostiviestissä yrityksille olisi tehty selväksi, että vastauksia halutaan sekä yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa, että yrityksiltä, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan. Tätä ei heti aluksi tehty riittävän selväksi ja useat sähköpostiviestin saaneet yritykset vastasivatkin, että kysely ei koske heitä, sillä he eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan ja eivät näin ollen voi vastata kyselyyn.

Tulevaisuudessa aiheesta tehtäviä tutkimuksia voisi olla esimerkiksi digitalisaation ja automatisaation vaikutukset taloushallinnon ulkoistamiseen. Sitä voisi tutkia esimerkiksi siten, että onko taloushallinnon ulkoistamiselle tulevaisuudessa tarvetta, etenkin pienillä yrityksillä, jos taloushallinnon ohjelmia pystytään automatisoimaan niin, että ainoastaan tietojen oikeellisuutta joudutaan yrityksissä tarkastelemaan. Myös taloushallinnon ulkoistamista voisi jollain tavalla tutkia sähköistymisen näkökulmasta. Antaako sähköistyminen esimerkiksi paremmat mahdollisuudet ulkoistamisesta huolimatta seurata yrityksen taloushallinnon toimintoja siten, että kaikki tieto olisi jatkuvasti yrityksen saatavilla, vaikka taloushallinto olisikin ulkoistettu.

Aihetta olisi ollut myös mielenkiintoista tutkia eri alueiden osalta. Löytyykö yritysten välisiä eroja esimerkiksi taloushallinnon ulkoistamisen yleisyydessä Suomen eri paikkakunnilla ja onko taloushallinnon palveluita esimerkiksi saatavilla kaikkialla Suomessa ulkoistamisen mahdollistamiseksi. Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla yrityksiä eri puolelta Suomea.

LÄHDELUETTELO

Ali-Yrkkö, Jyrki (2007). Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisuja No. 1017.

Amiti, M. & Wei S-J. (2005) Fear of Service Outsourcing: It is Justified? *Economic Policy*. 307–347.

Artto, E., Koskela, M., Leppiniemi, J. (1988) Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen perusteet ja hyväksikäyttö: kirjanpito, rahoitus, talouden hallinto. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

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

BDO. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuuressa yrityksessä. BDO Oy. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.2.2018]. Saatavilla: <https://www.bdo.fi/getattachment/bf909655-0cbc-420e-b2c1-8299e41391d0/attachment.aspx?disposition=attachment>.

Bertolini, Massimo, Bevilacqua, M., Braglia, M. & Frosolini, M. (2004) An analytical method for maintenance outsourcing service selection. *International Journal of Quality and Reliability Management* 21. 772–788.

Bucki, J. The Advantages and Disadvantages of Outsourcing in Business. The Balance. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.4.2018]. Saatavilla: <https://www.thebalance.com/what-is-outsourcing-2533662>.

Embleton, P. & Wright, P. (1998) A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations* 6. 94–106.

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

Golhar, D. & Deshpande, S. (2009) Outsourcing for financial success? An exploratory study. *Advances in Competitiveness Research* 17. 41–51.

Grossman, G. & Helpman, E. (2005) Outsourcing in a global economy. *Review of Economic Studies* 72. 135–159.

Halonen, J. (2013) Mitä on sisäinen laskenta? Valtiokonttori. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavilla: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Uutiset_ja_tapahtumat/Mita_on_sisainen_laskenta\(47704\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Uutiset_ja_tapahtumat/Mita_on_sisainen_laskenta(47704))

Hallikainen, R. (2009) Ulkoistaminen ei ole säästökeino. *Tekniikka & Talous*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.6.2018]. Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece>.

Heikkilä, T. (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5. – 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006) *Tutki ja kirjoita*. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holtari, T. (1996) Ulkoistaminen — Yritys haluaa toimia tehokkaasti ja varmasti. *Fakta* 2. 38–43.

Hyhkö, H. (2013) Johdatus monimuuttujamenetelmiin. Helsingin yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2018]. Saatavilla: <http://www.mv.helsinki.fi/hyhko/mmm13ks/monim.pdf>

Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009) 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management* 15:2, 142–155.

Kiiha, J. (2002) Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Koskinen, J. (2004) Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita.

Kotabe, M. & Mol, J. (2011) Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Lahti, S. & Salminen, T. (2008) Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lähteenmäki-Lindman, O. (2015) Taloushallinto tarvitsee uudenlaisia osaajia. *Talouselämä*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2018]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/taloushallinto-tarvitsee-uudenlaisia-osaajia/2e4d91b3-354e-3548-b697-15bf0d8d94b9>.

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

Metsämuuronen, Jari. (2009) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos, 4. laitos, 1. painos. Helsinki: International Methelp Oy.

Mårtensson, C. (2010) Content analysis of underlying outsourcing motives. Uppsala Universitet. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.2.2018]. Saatavilla: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:326943/FULLTEXT01.pdf>.

Nurminen, M. (2001) Strategisen yksikön ulkoistaminen, tapaustutkimuksena Asko Kodinkone Oyj:n työkaluyksikkö. Lahti: Helsinki University of Technology Lahti Center.

Pajarinen, M. (2001) Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.5.2018]. Saatavilla: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B181.pdf>.

Sääksjärvi, M., Saarinen, T., Pohjalainen, T. & Reijonen, T. (1991) Outsourcing Tietohallinnon tehokkuus ja palvelevuus palvelujen ulkoistamisen valossa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Valli, R. (2001) Johdatus Tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vanhala, J. (1998) Talouden verkottuminen ja pitkän aikavälin talouskasvu. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisu No. 653.

Varamäki, E. (2002) Pk-yritysten monenkeskinen verkostoyhteistyö. [Verkkodokumentti] [Viitattu 23.4.2018] Saatavilla: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11947&docID=169.

Vilka, H. (2007) Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wu, L & Park, D (2009) Dynamic outsourcing through process modularization. Business Process Management Journal 15. 225–244.

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn saateviesti

Hei,

Olen Lappeenrannan teknillisen yliopiston Kauppatieteiden opiskelija ja teen lopputyötäni taloushallinnon ulkoistamisen motiiveihin liittyen. Tämän kyselyn lähetän kaikille Pohjois-Karjalan yritysrekisterissä sähköpostin julkaisseille yrityksille.

Vastaaminen kyselyyn vie vain muutaman minuutin ja tekemäni tutkimuksen onnistumisen kannalta jokainen vastaus on todella tärkeä.

Alla olevasta linkistä pääset suoraan kyselyyn:

<https://www.kyselynetti.com/s/90dcc3f>

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 22.5.2018 mennessä.

Kiitos yhteistyöstänne ja mukavaa kesää!

Ystävällisin terveisin

Iida Muinonen

Liite 2: Kyselyn muistutusviesti

Hei,

Tämä on muistutusviesti taloushallinnon ulkoistamisen motiiveihin liittyvästä kyselystä.

Jos et ole aiemmin ehtinyt vastaamaan tähän kyselyyn, toivoisin teidän vastaavan siihen tiistaihin 22.5.2018 mennessä.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä: <https://www.kyselynetti.com/s/90dcc3f>

Kyselyn avulla pyritään selvittämään taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä motiiveja ja vastauksia pyritään löytämään yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintonsa, sekä yrityksiltä, jotka hoitavat taloushallinnon yrityksen sisällä.

Jokainen vastaus on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeä!

Kiitos avusta ja aurinkoista kesää!

Ystävällisin terveisin

Iida Muinonen

Liite 3: Kyselylomake

Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit**Sivu 1****Yrityksen ikä ***Ikä vuotta**Yrityksen koko/liikevaihto ***Liikevaihto vuonna 2017 euroa**Työntekijöiden määrä *****Yritys on ulkoistanut taloushallintonsa/jonkin osan taloushallinnostaan *** kyllä ei**Yrityksen ulkoistamat taloushallinnon toiminnot *** Kirjanpito Ostoreskontra Myyntireskontra Palkanlaskenta Koko taloushallinto Mitään taloushallinnon toimintoa ei ole ulkoistettu Muu, mikä?

Taloushallinto on ulkoistettu kustannussyistä johtuen. *

5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä.

	5	4	3	2	1	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

Taloushallinto on ulkoistettu resurssien puutteen johdosta. *

5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä.

	5	4	3	2	1	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

Taloushallinto on ulkoistettu toiminnan yhtenäistämiseksi. *

5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä.

	5	4	3	2	1	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua. *

5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä.

	5	4	3	2	1	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta. *

5=Olen täysin samaa mieltä, 4=Olen jokseenkin samaa mieltä, 3=En ole samaa mieltä enkä eri mieltä, 2=Olen jokseenkin eri mieltä ja 1=Olen täysin eri mieltä.

	5	4	3	2	1	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

Lisää loppuun oma väitteesi taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their own opinion on outsourcing financial management.