



**Kauppätieteellinen tiedekunta**

17.2.2011

**Kandidaatintutkielma**

**Laskentatoimi**

# **Taloushallinnon kartoitus ja kehittäminen pk-yrityksessä**

## **Evaluation and Development of Financial Management in an SME**

Tekijä: Arto Uotila

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	1
1.2 TUTKIMUSONGELMAT, TAVOITTEET, RAJAUKSET.....	3
1.3 TYÖN RAKENNE JA KÄYTETYT MENETELMÄT .....	4
<b>2 PK-YRITYKSEN TALOUSHALLINTO LASKENTATOIMEN TUTKIMUKSESSA JA ALAN LEHTIARTIKKELEISSA.....</b>	<b>6</b>
2.1 MITEN TALOUSHALLINTO HOIDETAAN PK-YRITYKSISSÄ .....	6
2.2 MIKSI ULKOISTETAAN TAI EI ULKOISTETA, EDUT – HAITAT .....	8
2.3 MITÄ TIETOJA HALUTAAN TALOUSHALLINNOSTA JA KUINKA NIITÄ KÄYTETÄÄN.....	11
2.4 TRENDIT PK-YRITYKSEN TALOUSHALLINNOSSA.....	15
2.5 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISEN SUDENKUOPAT .....	17
<b>3 CASE-YRITYKSEN TALOUSHALLINTO.....</b>	<b>19</b>
3.1 ASIAKASYRITYS JA TILITOIMISTO .....	19
3.2 TALOUSHALLINNON PROSESSIT .....	19
3.3 CASE-YRITYKSEN ULKOISTAMISSTRATEGIA JA SYITÄ SILLE .....	24
3.4 TALOUSHALLINNON TIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ.....	26
3.5 KEHITYSMAHDOLLISUUDET CASE-YRITYKSEN TALOUSHALLINNOSSA.....	27
<b>4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>29</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>35</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Kaaviokuva yrityksen taloushallinnon muodostumisesta.....	1
Kuvio 2. Erilaisten ulkoistamisstrategioiden jakauma.....	7

Kuvio 3. Case-yrityksen taloushallinnon päätoimet yhdessä tilitoimiston kanssa kuukausiaikajanalla esitettynä.....	20
Kuvio 4. Case-yrityksen taloushallinnon päätoimet yhdessä tilitoimiston kanssa vuosiainajanalla esitettynä.....	21
Kuvio 5. Yksinkertaistettu kuva case-yrityksen ja tilitoimiston yhteistyöstä taloushallinnon hoidossa sen päätoimien osalta.....	22

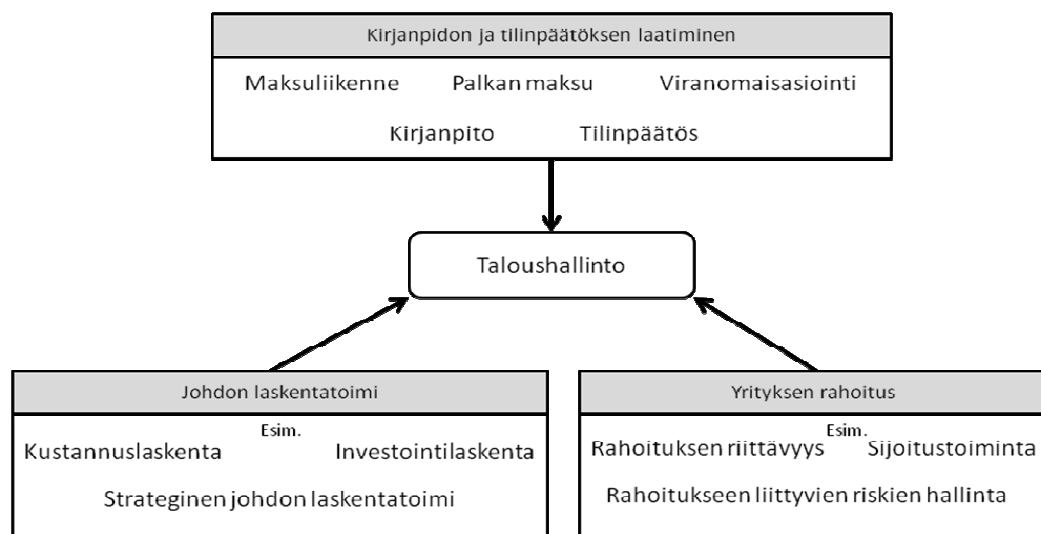
## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Ulkoistamisprosentit taloushallinnon osa-alueittain.....	6
Taulukko 2. Syitä ulkoistamiselle ja sille, että ei ulkoisteta.....	10
Taulukko 3. Taulukko vastauksista kysymykseen: ”Miten hyödyllisinä koette seuraavat taloushallinnon tietolähteet?”.....	12
Taulukko 4. Taulukko vastauksista kysymykseen: ”Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä liiketoiminnan pyörittämisessä?”.....	12
Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen: ”Miten käytätte hyväksi tilinpäätöstietoja?”...13	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen taloushallinto voidaan karkeasti jakaa karkeasti kolmeen osaan (Kinnunen et al. 2006, 156): Ensimmäisenä osa-alueena voidaan pitää kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimista ja hyväksikäyttöä. Toisena osa-alueena voidaan pitää johdon laskentatoimea. Kolmantena osa-alueena voidaan ajatella olevan yrityksen rahoitus. Yrityksen pakollisten taloushallinnon osien voidaan ajatella käsittävän yrityksen maksuliikenteen, kirjanpidon, palkanlaskennan, tilinpäätöksen ja yrityksen talouden suunnittelun (Sopanen 2006, 4). Suuri osa yrityksen taloushallinnosta on myös vapaaehtoista, ja esim. johdon laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen johdon päätöksentekoa varten. Johdon laskentatoimeen kuuluvat esim. kustannuslaskenta, investointilaskenta ja strateginen johdon laskentatoimi. Yrityksen rahoitukseen kuuluvat keskeisinä tekijöinä esim. rahoituksen riittävyys, rahoitukseen liittyvien riskien hallinta ja sijoitustoiminta. Joskus yritykset hoitavat taloushallinnon kokonaan itse. Toiset yritykset taas antavat kaiken tai osan taloushallinnosta jonkun ulkopuolisen, esim. tilitoimiston, hoidettavaksi. Taloushallinnon päätehtävä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja. (Kinnunen et al. 2006, 69). Kuviossa 1 on hahmoteltu taloushallinnon eri osa-alueita.



Kuvio 1. Kaaviokuva yrityksen taloushallinnon muodostumisesta.

Arkikielessä taloushallinto tunnetaan monilla erilaisilla käsitteillä. Kuullessa puhuttavan laskentatoimesta, kirjanpidosta tai palkanlaskennasta tarkoitetaan monesti paljon laajempaa kokonaisuutta. Englannin kielessä yleisiä käytettyjä sanoja taloushallintoa kuvaamaan ovat ”Financial Management” tai ”Management Accounting”. Käyttämästä käsitteestä riippumatta tarkoitetaan taloushallinnolla yhä integroidumpaa, sähköisempää, kommunikoivampaa ja kansainvälisempää toimintakenttää, jossa johdon päätöksentekoa tuetaan tulevaisuussuuntautuneesti. Taloushallinnon kenttä tarjoaa useita erilaisia työtehtäviä ja toimenkuvia. Eri tehtävien työnsisältöön vaikuttaa huomattavasti se, toimiiko työntekijä pienen, keskisuuren, suuren tai esimerkiksi kansainvälisen yrityksen tai yhteisön palveluksessa. Kaikkien edellä mainittujen yritysten taloushallinto, tai jokin osa siitä, voidaan hoitaa taloushallinnon ulkoistamispalveluja tarjoavassa yrityksessä. Lakisääteisen velvollisuuksien lisäksi taloushallinto voi monin eri tavoin palvella johtoa ja omistajia. (Alhola 2010).

Pk-yrityksistä puhuttaessa monissa maissa tilitoimistot näyttelevät tärkeää roolia tiedon antajina ja taloushallinnon asiantuntijoina sen lisäksi, että hoitavat lakisääteiset taloushallinnon tehtävät. Kuitenkin siinä missä toiset pk-yritykset käyttävät tilitoimiston palveluja hyvinkin laajasti, toiset pyrkivät hyödyntämään ulkoisia palveluja mahdollisimman vähän. (Gooderham et al. 2004, Alhola 2010). Mitkä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että hyvinkin erilaisia strategisia linjauksia ulkoistamispäätöksissä tehdään? Voidaan ajatella, että kyse on jonkinlaisesta kompromissista aina ulkoistuksesta puhuttaessa. Oletetaanko, että palvelu saadaan halvemmalla ulkopuolelta, tai että saadaan parempi tietotaito käyttöön? Halutaanko kenties keskittyä ainoastaan ydinliiketoimintaan ja jättää muu ulkopuolisen hoidettavaksi? Toisaalta taas voidaan kysyä, että kadotetaanko ulkoistettaessa yrityksen sisältä arvokasta tietotaitoa, onko taloushallinnon tiedot välittömästi saatavilla niitä halutessa tai onko ulkoistaminen kenties kaiken kaikkiaan jopa kalliimpi vaihtoehto? (Everaert et al. 2007). Näitä kaikkia ja lisäksi monia muita asioita, esim. ulkoistetaanko palvelu vai riittääkö uusittu järjestelmä vai onko ratkaisu näiden yhdistelmä, täytyy pohtia kun miettii taloushallinnon järjestämistä pk-yritykselle (Fredman 2010).

Eräs huomioonotettava asia taloushallinnosta puhuttaessa ovat yrityksen tarpeet. Mitkä tiedot ovat yrityksen oman toiminnan kannalta olennaisia lakisääteisten toimien

lisäksi ja miten yritys haluaa ja pystyy hyödyntämään sitä erilaista taloushallintoon liittyvää tietoa, jota sillä on saatavilla. Riittääkö pk-yrityksen toimitusjohtajalle vilkaisu tilinpäätöksen tuloslaskelmaan vai halutaanko yksityiskohtaisempia tietoja esim. kuukausiraportteja, joiden perusteella voidaan nopeasti reagoida mahdollisiin epäkohtiin. (Sian & Roberts 2009).

Entä miltä näyttää pk-yritysten taloushallinnon tulevaisuus? Vaikuttaa siltä, että eletään jonkinlaista murrosvaihetta. Sähköiset laskut ja tositteet ovat jo nykyaikaa ja erilaisia taloushallintoa helpottavia ohjelmistoja pystytään käyttämään vaikkapa netin välityksellä suhteellisen pienillä kustannuksilla. Miten pk-yrityksen tulisi suhtautua sähköisiin palveluihin? Näyttää myös siltä, että tulevaisuudessa tilitoimiston rooli tulisi jonkin verran muuttumaan nykyisestä. Perinteisesti tilitoimiston rooli tapahtumien käsitteijänä on ollut vallitseva, mutta uudet esimerkiksi juuri web-pohjaiset toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat sen, että asiakas tekisi itse kirjanpidon perustransaktiot ja tilitoimiston rooli olisi enemmänkin toimia asiantuntijana muun muassa tilinpäätöksen ja verotuksen saralla sekä jalostaa tietoa liiketoiminnan tueksi. Tilitoimistoille edessä mitä ilmeisimmin oleva muutos ei tule olemaan helppo. (Fredman 2010, Hannus 2007).

## **1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet, rajaukset**

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa kuinka pk-yritykset hoitavat taloushallintonsa ja siihen läheisesti liittyen paneutua taloushallinnon ulkoistamiseen. Teoriaosassa tutkitaan tehtyjen tutkimusten osalta, mitä toimintoja yrityksen ulkoistavat, minkälaisia erilaisia strategioita pk-yrityksen taloushallinnon pyörittämiseen löytyy ja mitkä ovat pääsyitä erilaisiin valintoihin. Lisäksi pohditaan hieman taloushallinnon kehityksen suuntaa ja sitä miten pk-yrityksen taloushallinto luultavasti tulee muuttumaan lähivuosina. Käytännön esimerkkinä aiheeseen liittyen esitellään ja tutkitaan kvalitatiivisin menetelmin erään pohjois-kymenlaaksolaisen pk-yrityksen taloushallinnon hoitamista läheisessä yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Tähän liittyy myös työn päätutkimusongelma, joka on kartoittaa mahdollisimman tarkasti case-yrityksen taloushallinnon hoitaminen. Alatutkimusongelmiksi muodostuivat kysymykset; miten kyseisen

case-yrityksen taloushallinnon järjestäminen sijoittuu suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja miksi yrityksen taloushallinto on muodostunut sellaiseksi kuin se on?

Työ rajattiin koskemaan nimenomaan pk-yrityksiä. Rajaus tehtiin siksi, että mielenkiintoista nimenomaan pk-yrityksen taloushallinnon hoitamisesta tekee sen, että useassa pk-yrityksessä ei ole varsinaista talousosastoa, ja joissain ei edes kunnolla yhtä talouspuolta hallitsevaa työntekijää. Silti vähintään lakisääteiset taloushallinnon osat alueet tulee toteuttaa kunnialla. Etenkin tällöin taloushallinnon osittainen tai jopa kokonaan ulkoistaminen tulee kyseeseen. Kiinnostavaa on siis selvittää miten erikokoiset ja eri aloilla toimivat pk-yritykset hoitavat taloushallintoaan ja miksi he päättävät tehdä niin kuin tekevät. Lisäksi erilaisia tutkimuksia koskien nimenomaan pk-yrityksen taloushallintoa on tehty aiemmin kohtuullisen vähän. Empiiriseen osaan rajaus tehtiin niin, että tutkitaan ainoastaan yhden yrityksen taloushallintoa ja sen järjestämistä. Jos yrityksiä olisi otettu tarkasteluun enemmän, ei työmäärä olisi enää ollut tätä tutkimusta varten järkevä. Kuitenkin yksi tällainen esimerkkitapaus katsottiin tarpeelliseksi avata, jotta monien vaihtoehtojen keskeltä esitellään yksi mahdollinen vaihtoehto, kuinka taloushallinto voidaan hoitaa.

### **1.3 Työn rakenne ja käytetyt menetelmät**

Tämä tutkimus koostuu neljästä pääkappaleesta. Ensimmäisessä pääkappaleessa eli johdannossa käydään hieman läpi taustaa yritysten tutkimukselle. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen rajaukset ja esitetään tutkimusongelmat. Johdantokappaleessa kerrotaan lisäksi tutkimuksen lähtökohdat ja esitellään teoriaosaan ja empiiriseen osaan käytettyjä menetelmiä.

Toisessa pääkappaleessa tarkastellaan mitä aiheesta on aiemmin tutkittu ja mitä pk-yrityksen taloushallinnosta kirjoitetaan alan lehdissä. Tämä tehtiin etsimällä tutkimuksia, jotka käsittelevät jollain tavoin pk-yrityksen taloushallinnon hoitoa. Tutkimuksia pk-yrityksistä ei rajattu koskemaan pelkästään suomalaisia pk-yrityksiä, koska tällaisten tutkimusten kattava yhteenveto olisi ollut tutkimusten vähäisestä määrästä johtuen haastava muodostaa. Löydetyistä tutkimuksista pyrittiin rakentamaan järkevä ko-

konaisuus antamaan yleistilanteesta mahdollisimman kattava kuva. Lisäksi teoriaosaan on sisällytetty alan lehdistä poimittua tietoa ja spekulatiota mm. siitä mitä riskitekijöitä taloushallinnon ulkoistamisessa voi olla, mikä on pk-yritysten taloushallinnon kehityssuunta ja miltä tulevaisuus vaikuttaa.

Kolmannessa pääkappaleessa esitellään tarkemmin työn pohjana olevat tilitoimisto ja asiakasyritys, jotka molemmat harjoittavat toimintaansa Pohjois-Kymenlaaksossa. Asiakasyrityksen taloushallintoa, ja sitä kuinka he hyödyntävät tilitoimistoa tämän toteuttamisessa, pyritään kartoittamaan mahdollisimman kattavasti. Taloushallintoprosessi pyritään siis esittämään mahdollisimman tarkasti, case-yrityksen taloushallintoa verrataan teoriaosan löydöksiin ja lisäksi pohditaan, minkälaisia kehitysmahdollisuuksia yrityksen taloushallinnon hoitamiseen voisi olla. Työn empiirisen osan materiaalin hankinta tehtiin lähinnä haastatteluilla, jotka suoritettiin sekä kohdeyrityksenä toimineen pk-yrityksen toimitusjohtajalle että tilitoimiston toimitusjohtajalle. Haastatteluja voidaan kuvailla lähinnä teemahaastatteluiksi, joissa aihepiiri ja osa kysymyksistä oli valmiiksi määriteltyä ja lisäksi haastattelun aikana esitettiin esille tulleista asioista jatkokysymyksiä. Haastatteluja tehtiin kahdessa erässä. Ensimmäisellä kierroksella pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka yleiskuva taloushallintaprosessista molempien näkökulmasta, ja toisella kierroksella kyseltiin täydentäviä sekä myös tarkentavia kysymyksiä, jos jokin seikka ensimmäisellä kierroksella oli jäänyt hieman epäselväksi. Haastattelujen lisäksi aineistona empiiriseen osaan oli käytössä joitain yksittäisiä dokumentteja, esim. tilitoimiston pk-yritykselle antamat kuukausiraportit.

Neljännessä pääkappaleessa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset työstä. Kappaleessa poimitaan tärkeimmät esille tulleet asiat sekä teoriaosasta että empiirisestä osasta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen onnistuneisuutta ja tähän vaikuttaneita tekijöitä. Lopuksi on vielä esitetty aiheeseen liittyviä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.



## 2 PK-YRITYKSEN TALOUSHALLINTO LASKENTATOIMEN TUTKIMUKSESSA JA ALAN LEHTIARTIKKELEISSA

### 2.1 Miten taloushallinto hoidetaan pk-yrityksissä

Everaert, Sarens ja Rommel (2007) tutkivat Belgian pk-yritysten taloushallinnon ulkoistamisstrategioita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Kysely tehtiin 1200 pk-yritykselle ja käytettäviä vastauksia saatiin 121 kpl. Tutkimuksessa tarkasteltiin taloushallintoa taloushallinnon vuotuisten perustoimintojen perusteella. Ne eriteltiin kuuteen osaan:

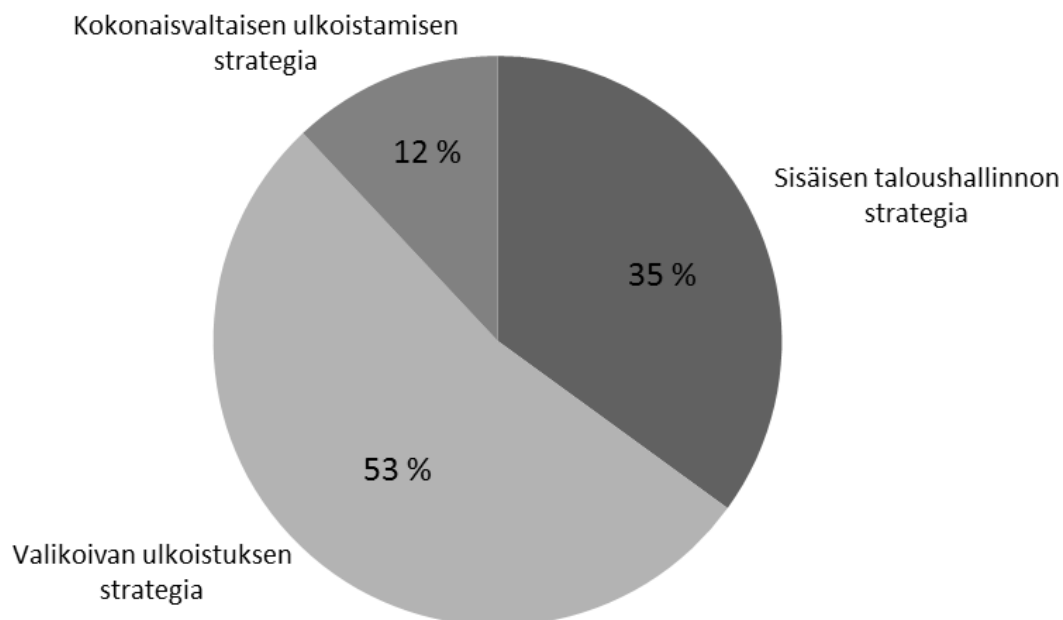
1. Osallistuminen laskutukseen ja rahallisiin liiketapahtumiin
2. Väliaikaisten voitto- ja tappiolaskelmien tekeminen
3. Tilikauden lopun laskenta ja suunnittelu
4. Tilinpäätöksen valmistelu
5. Belgian alv:n noudattaminen
6. Belgian yritysverolainsäädännön mukaiset verojärjestelyt

Ulkoistuksen tasoa mitattiin itseraportointimenetelmää käyttäen. Jokaisen kuuden osa-alueen kohdalla pk-yrityksen toimitusjohtaja arvioi työkuorman sekä yrityksen oman henkilöstön, että ulkoisen palvelun tarjoajan osalta; 0 % = ei ulkoistamista ollenkaan, 100 % = täysin ulkoistettu. Kuuden osa-alueen keskiarvosta laskettiin kokonaisulkoistusasteen määrä. Kaikki osa-alueet huomioon ottaen keskimääräinen ulkoistuksen taso oli 35 %, joka antaa siis ymmärtää, että tutkitut pk-yritykset ulkoistavat keskimäärin noin kolmanneksen taloushallinnon työmäärästään. Taulukossa 1 on esitetty ulkoistamisprosentit osa-alueittain. (Everaert et al. 2007).

Taulukko 1. Ulkoistamisprosentit taloushallinnon osa-alueittain (Everaert et al. 2007).

	ka. ulkoistamis-%
1. Osallistuminen laskutukseen ja rahallisiin liiketapahtumiin	8,4
2. Väliaikaisten voitto- ja tappiolaskelmien tekeminen	14,6
3. Tilikauden lopun laskenta ja suunnittelu	20,9
4. Tilinpäätöksen valmistelu	38,6
5. Belgian alv:n noudattaminen	56,3
6. Belgian yritysverolainsäädännön mukaiset verojärjestelyt	71,2
Taloushallinto keskimäärin	35

Tutkimuksessa määriteltiin ulkoistuksen strategiatasot niin, että yritys harjoittaa sisäisen taloushallinnon strategiaa, jos työmäärästä alle 20 % tekee ulkopuolinen palvelun tarjoaja. Valikoivalla taloushallinnon ulkoistusstrategialla tarkoitettiin sitä, että 20 % - 80 % taloushallinnon työmäärästä tekee ulkopuolinen palvelun tarjoaja. Kokonaisvaltaiselle ulkoistamisstrategialla tarkoitettiin, että yli 80 % taloushallinnon työmäärästä tekee ulkopuolinen palvelun tarjoaja. Ulkoistusstrategioita tutkittaessa huomattiin, että vain pieni osa pk-yrityksistä harjoittaa kokonaisvaltaista ulkoistamisstrategiaa taloushallinnon osalta, eli ulkoistaa kaikki tai lähes kaikki taloushallinnon toiminnot. Kuviossa 2 on havainnollistettu erilaisten ulkoistamisstrategioiden jakaumaa tämän tutkimuksen perusteella. (Everaert et al. 2007).



Kuvio 2. Erilaisten ulkoistamisstrategioiden jakauma (Everaert et al. 2007).

Kuten kuviosta 2 huomataan, tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaisen ulkoistuksen strategiaa käyttävien yritysten osuus oli 12 %. Myös suhteellisen pieni osa pk-yrityksistä ei ulkoista taloushallinnon palveluja ollenkaan tai hyvin vähän, sillä tuloksista on luettavissa, että 35 % noudattaa sisäisen taloushallinnon strategiaa. Suurin osa pk-yrityksistä käyttävää valikoivaa ulkoistusta, eli kombinaatiota, jossa osa toiminnoista ulkoistetaan palvelun tarjoajille, esim. tilitoimistolle ja osa hoidetaan yrityk-

sen oman henkilökunnan toimesta. Yrityksen oma henkilökunta esimerkiksi usein valmistelee tilinpäätöstapahtumat, mutta palvelun tarjoaja tilikauden päätteeksi kontrolloi ja hienosäätää heidän työtänsä. 53 % tutkituista yrityksistä käytti valikoivan ulkoistuksen strategiaa. (Everaert et al. 2007).

## **2.2 Miksi ulkoistetaan tai ei ulkoisteta, edut – haitat**

Palveluja ulkoistetaan monesta eri syystä. Yleisesti ajatellaan kustannusten pienemisen olevan tärkein syy mahdolliselle ulkoistamiselle. Kuten eräs haastateltu palvelun tarjoaja sanoi: ”pk-yritys voi soittaa meille milloin tahansa viikon kuluessa, ilman että joutuisi maksamaan työntekijälle, joka on paikalla viitenä päivänä viikossa”. Samaisessa Eavertin et al. (2007) tutkimuksessa tutkittiin myös ulkoistukseen vaikuttavia tekijöitä; miksi ulkoistetaan tai miksi ei ulkoisteta? Mahdolliset syyt ulkoistukseen ja sille, että ei ulkoista, arvioitiin vastaajien osalta skaalalla 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Ehkä hieman yllättäväksi tulokset tekee se, että kustannusten aleneminen ei ollut pääsyy, kun mietitään miksi yrityksessä ulkoistetaan taloushallintoa. Itse asiassa kustannusten alenemista epäiltiin voimakkaasti. Vastajat arvioivat kulujen pienemisen keskiarvolla 1,9 annetuista vaihtoehdoista vähiten merkitseväksi syyksi ulkoistamiselle. Tarkalleen ottaen kyseinen keskiarvo voidaan tulkita niin, että ulkoistuksen odotetaan johtavan korkeampiin kuluihin. Myös kun kysyttiin syitä, miksi ei ulkoisteta, ei ulkoistamisen tällöinkään uskottu pienentävän kuluja, vaan ”kyseenalaiset kustannussäästöt” olivat suuri syy sille, että ulkoistamista ei harjoitettu (ka 4,0). Lisäksi pitää huomioida, että niiden yritysten, jotka harjoittivat sisäisen taloushallinnon strategiaa, vastauksia kysymykseen, ”miksi ulkoistat”, ei huomioitu. Ainoastaan vastaukset sille, ”miksi ei ulkoisteta” huomioitiin näiden yritysten osalta. Vastaavasti taas yrityksiä osalta, jotka harjoittivat kokonaisvaltaista taloushallinnon strategiaa, vastauksia kysymykseen, ”miksi et ulkoista”, ei huomioitu. Tästä kaikesta voidaan vetää johtopäätös, että keskimäärin taloushallinnon ulkoistaminen on kalliimpaa sekä ulkoistajien, että niiden jotka eivät ulkoista, mielestä. Tämä voi selittää osaltaan sitä, miksi erilaisia ulkoistamisstrategioita on. Jos ulkoistaminen koetaan keskimäärin kalliimpana, ulkoistetaan oletettavasti vain kaikkein vaativimmat tehtävät. (Everaert et al. 2007).

Toisaalta taas myös erilaisia näkökantoja on ulkoistuksen kustannuksista. Monille ulkoistuspäätökset tehdään taloudellisen hyödyn tavoittelun vuoksi. Optimaalista ulkoistamisen tasoa ei ole helppo löytää. Jopa suuremmilla yrityksillä on monesti vaikeuksia löytää oikea tasapaino taloushallinnon oman työmäärän ja ulkoisen palveluntarjoajan työmäärän suhteen yrityksen tarvitessa kasvua ja muutosta. Oikea etu ulkoistamisesta on, että yritys maksaa ammattitaidon käytöstä vain siltä ajalta kuin sitä todella tarvitaan. Tämä pitää sisällään korkeatasoisen asiantuntijataidon käyttöön saamisen, jonka käyttö kasvaa samalla tarpeen vaatiessa, kun päivittäiset taloushallinnon tehtävät hoidetaan kustannustehokkaasti. Taloushallinnon ulkoistaminen voi johtaa operatiivisten kulujen vähenemiseen ja parempaan strategiseen ymmärrykseen. (Thiss 2005).

Myös esimerkiksi Gerardo Villafane (Villafane 2008), joka on osakkaana Puerto Rico Outsourcing Groupissa, ja joka toimi pääpuhujana 13 vuosittaisessa Puerto Rico Association for Financial Professionals –kokouksessa, joka pidettiin 10.10.2008 Ritz-Carlton San Juan Hotellissa, Isla Verdellä, sivuuttaa täysin näkemykset ulkoistamiseen liitetystä haitoista. Villafanen mukaan väitteille, ulkoistaminen lisää kuluja, tai että yritykset menettävät asioiden hallintaa, sisäinen tieto ja laatu kärsivät ja ulkoistus voi johtaa työntekijöiden motivaation laskuun, koska se voi johtaa henkilöstövähennyksiin, ei ole pohjaa. ”Mikään näistä ei ole totta ja se on osoitettu kokemusten kautta, joita olemme asiakkailta saaneet.”

Tärkeimmäksi syyksi miksi yritykset ulkoistavat taloushallintoaan, muodostui Everaertin et al. (2007) tutkimuksessa asiantuntemuksen ja tietotaidon käyttöön saaminen. Vaikuttaa siltä, että tämän ulkoisen tietotaidon käyttöön saaminen rauhoittaa pk-yritykset sillä, että asiat tehdään oikein, ja että ymmärrys uusimmistakin lakikiemu-roista on yrityksen käytössä. Ulkoisen asiantuntemuksen käyttöön saaminen on tärkeää, koska taloushallinnon toimet eivät pidä sisällään ainoastaan yleisesti hyväksytyjä kirjanpidon sääntöjä tai hienoja verosäännöksiä, vaan myös kuinka niitä sovelletaan tietyssä liiketoimintaympäristössä. Pk-yrityksillä on usein puutetta tämän kaltaisesta tietämyksestä, kun taas palvelun tarjoajat ovat usein vahvasti erikoistuneita tähän. (Bennett et al. 1999). Toiseksi tärkeimmäksi syyksi sille, miksi ulkoistetaan,

tulosten perusteella muodostui yrityksen mahdollisuus keskittyä ydintoimintaansa. (Everaert et al. 2007). Taulukossa 2 on esitetty tutkimustuloksia.

Taulukko 2. Syitä ulkoistamiselle ja sille, että ei ulkoisteta. (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) (Everaert et al. 2007).

	Yht.	Sisäisen taloushallinnon strategia	Valikoivan ulkoistuksen strategia	Kokonaisvaltaisen ulkoistuksen strategia
<b>Syyt ulkoistamiselle</b>				
Kulujen vähentäminen	1,9	-	1,7	2,5
Ydintoimintoihin keskittyminen	2,7	-	2,5	3,5
Ulkoisen asiantuntemuksen käyttöön saaminen	3,8	-	3,6	4,3
<b>Syyt, että ei ulkoisteta</b>				
Asiantuntemuksen menettäminen	3,6	3,7	3,6	-
Tiedon menettäminen	4,1	4,3	4,0	-
Kyseenalaiset kustannussäästöt	4,0	3,8	4,0	-

Kuten taulukosta 2 nähdään, Earvertin et al. (2007) tutkimuksen mukaan suurin syy sille, että ulkoistamista ei harjoiteta, oli tiedon kadottaminen. Tutkimuksessa moni vastaaja sanoi, että pääsyy olla ulkoistamatta taloushallintoa on se, että kaikki tieto ei ole välittömästi saatavilla yrityksessä ja suora tilien seuranta tulee paljon vaikeammaksi ulkoistamisten yhteydessä. Ilmeisesti tämä johtuu siitä, että ulkopuolisen palvelun tarjoajan ja pk-yrityksen välinen asioiden hoito ei voi saavuttaa yhtä läheistä yhteistyötä kun työskentely oman talousosaston kanssa. Näin ollen yritys ei enää tunne olevansa yhtä joustava tai ketterä päätöksissään kuin ennen, koska kaikki tieto ei ole välittömästi johtajien käytettävissä.

Toiseksi merkittävin syy olla ulkoistamatta oli kyseenalaiset kustannussäästöt. Tämä johtuu siitä, että vaikka ulkoistaminen saattaa johtaa alempiin palkkakustannuksiin, se ei välttämättä tarkoita, että se johtaisi alempiin kokonaiskustannuksiin (Tomkins et al. 1998). Huomioitavia asioita ulkoistaminen yhteydessä ovat mm. transaktiokustannukset valvonnassa, tiedon siirrossa palvelun tarjoajalle ja sieltä takaisin. Nämä ja palvelun tarjoajan veloitus voivat johtaa kalliimpaan lopputulokseen. Ulkoistuksen mahdolliset korkeammat kulut näyttävät olevat tärkeämpi tekijä siihen, että ei ulkoisteta enempää, kuin siihen, että ei aleta ulkoista ollenkaan. (Everaert et al. 2007). Voidaan ajatella, että yritykset, jotka ovat jo ulkoistaneet osan palveluistaan omaan

realistisemmän kuvan ulkoistamisen kokonaiskustannuksista. Täten he ovat ehkä huomanneet, että mahdollisesti odotetut kustannussäästöt eivät ole olleet oletetun suuruisia. Niillä, jotka eivät ole vielä ulkoistaneet, saattaa olla osin epärealistisempia oletuksia ulkoistamisen tuomista kustannussäästöistä. Tosin ero näiden eri vastaajaryhmien kesken ei ollut kovin suuri (ka 3,8 vs. ka 4,0).

Kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi olla ulkoistamatta tuli asiantuntemuksen menettäminen. Vastaajat olivat siis sitä mieltä, että tarvittava informaatio tai asiantunteva henkilö ei aina välittömästi käytettävissä jos toiminto on ulkoistettu, vaikka se toki saatavilla onkin (Everaert et al. 2007). Lisäksi asiantuntemuksen katoaminen tekee yrityksen haavoittuvaksi mm. palvelun tarjoajan opportunistista käytöstä kohtaan. Ulkoistaminen luo riskin, että yritys tulee liian riippuvaiseksi tietyn palvelun tarjoajasta, joka voi yllättäen esim. nostaa hintoja tai heikentää palvelunsa laatua. (Quélin & Duhamel 2003).

Ulkoistuksen strategian valintaan vaikuttaa mm. seuraavat tekijät. Suuremmat pk-yritykset turvautuvat helpommin omaan henkilökuntaan, kun taas pienemmät turvautuvat palvelun tarjoajiin. Pienet yritykset nojaavat ulkoistukseen enemmän kuin keskikokoiset, johtuen mm. isojen yritysten taloushallinnon skaalaeduista (Barrar et al. 2002). Pk-yritykset, joilla kokemuksia ulkoistuksesta muilta osin, eivät olleen yhtä innokkaita, kun muut, ulkoistamaan taloushallintoaan. Tämä saattaa johtua siitä, että taloushallinto on strategisesti tärkeä osa, eikä kaikkea haluta ulkoistaa. Ne, jotka eivät ulkoistaneet ollenkaan, mainitsivat tähän syyksi sen, että halusivat pitää täyden kontrollin ja reaaliaikaisen informaation. Tällaiset yritykset olivat tyypillisesti isoja pk-yrityksiä. Ulkoistamisstrategia ei tutkimuksen mukaan näytä olevan sidoksissa yritysten toimialaan. (Everaert et al. 2007).

### **2.3 Mitä tietoja halutaan taloushallinnosta ja kuinka niitä käytetään**

Sian & Roberts (2009) tutkivat Iso-Britannian pienten omistajajohtaja-yrityksien taloushallinnon ja taloudellisen informaation tarpeita. Ulkoisia palveluja pienet omistajajohtajayritykset käyttävät pääasiassa tilinpäätöksen laatimiseen (51,1 % yrityksistä),

vero- ja alv tietojen hankkimiseen (30,8 %) ja yleisesti tilinpidon pyörittämiseen (18,1 %). Kuten voidaan arvata, löytyy vahva korrelaatio yrityksen koon ja taloushallinnon edistyneisyyden välillä. 50,4 % vastanneista käytti sähköistä tilinpitojärjestelmää. Niistä yrityksistä, joiden liikevaihto oli alle 100 000 puntaa, vain 29,1 %:lla oli sellainen, ja niillä, joilla liikevaihto oli yli 500 000 puntaa, 67,3 %:lla oli sellainen.

Omistajajohtajilta kysyttiin kuinka hyödyllisinä he kokevat eri taloushallinnon tietolähteet. Taulukossa 3 on esitetty saadut tulokset. Vastauskaala vaihtoehdoissa oli 1-5 (5 = erittäin tärkeä, 1 = merkityksetön). Taulukossa 4 on esitetty tulokset kysymykseen: ”Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä liiketoiminnan pyörittämisessä?” Vastausvaihtoehdot tässä olivat: 1 = vähintään kerran kuukaudessa, 2 = kvartaaleittain, 3 = vuosittain, 4 = ei ollenkaan. (Sian & Roberts 2009).

Taulukko 3. Taulukko vastauksista kysymykseen: ”Miten hyödyllisinä koette seuraavat taloushallinnon tietolähteet?” (Sian & Roberts 2009).

	Erittäin tärkeä			Merkityksetön	
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
Tilinpäätös	37,2	25,6	20,6	6,3	10,3
Kuukausi-/kvartaaliraportit	30,0	17,0	17,0	4,9	30,9
Pankkitiliote	52,9	26,5	14,3	3,6	2,7
Alv-rekisteri	19,8	14,0	24,8	17,6	23,9
Tilauskirjatieto	15,8	14,9	18,0	8,1	43,2
Julkaistu toimialatieto	1,4	3,2	14,4	27,0	54,1
Tuotantoraportit	5,0	6,8	11,7	15,3	61,3
Jäännösvelallislistat	18,1	15,4	15,8	10,0	40,7

Taulukko 4. Taulukko vastauksista kysymykseen: ”Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä liiketoiminnan pyörittämisessä?” (Sian & Roberts 2009).

	Kuukausittain 4 (%)	Kvartaaleittain 3 (%)	Vuosittain 2 (%)	Ei ollenkaan 1 (%)
Voitto- ja tappiolaskelmat	26,9	19,7	37,2	16,1
Tase	30,0	18,8	35,4	15,7
Kassavirtalaskelma	31,8	13,9	27,8	26,5
Pankki täsmäytyslaskenta	44,8	8,1	34,5	12,6
Ennustetut voitto- tai kassavirtalaskelmat	16,1	21,5	19,3	43,0
Muu Budjetoitu tai ennustettu taloudellinen tieto	13,9	17,9	16,1	52,0
Budjetoidun ja toteutuneen tiedon vertailu	17,9	15,2	21,1	45,7
Kustannuslaskelmaraportit	16,1	14,3	14,8	54,7

Kuten taulukosta 3 huomataan, tilite sai eniten ”erittäin tärkeäksi” vastauksia (52,9 %), tilinpäätös toiseksi eniten (37,2 %) ja kuukausittaiset ja kvartaaliraportit (30,0 %). Vähiten käytettyä dataa ovat tuotantoraportit (”merkityksetön” vastauksia 61,3 %), julkaistu toimiala-informaatio (”merkityksetön” vastauksia 54,1 %) ja tilauskirjainformaatio (”merkityksetön” vastauksia 43,2 %). Kuukausittain yritykset seuraavat eniten tiliotetta (44,8 %), kassavirtaraportteja (31,8 %) ja seuraavaksi eniten tasetta (30,0 %) ja tuloslaskelmaa (26,9 %). Juuri ollenkaan ei seurattu kustannuslaskelmaraportteja (54,7 %), muuta budjetoitua tai ennustettua informaatiota (52,0 %), vertailua budjetin ja oikean taloudellisen informaation kesken (45,7 %) ja ennustettuja voitto tai kassavirtalaskelmia (43 %). Monet vastaajat ilmoittivat syyksi vähäiseen seurantaan, että liiketoiminta on niin yksinkertaista ja muu tieto on täten tärkeämpää, esimerkiksi yritysten asiakkaiden lukumäärä. Lisäksi mainittiin, että tilinpäätökset ovat liian monimutkaisia ja pitkiä, eivät oikea-aikaisia, tai relevantteja. (Sian & Roberts 2009).

Sianin ja Robertsin (2009) tutkimuksessa selvitettiin myös, miten yritykset käyttävät hyväksi laadittua tilinpäätöstään. Menetelmä tässäkin kysymyksessä oli, että vastaajat arvioivat valmiiksi annettuja vaihtoehtoja vastauskaalalla (5 = erittäin tärkeä, 1 = merkityksetön). Esitys tutkimuksessa tärkeimmiksi nousseista seikoista on esitetty taulukossa 5.



Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen: ”Miten käytätte hyväksi tilinpäätöstietoja?” (Sian & Roberts 2009).

	Erittäin tärkeä			Merkityksetön	
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
Verrataan tuloja suunniteltuun tai tavoitteeseen	22,1	14,7	14,2	11,3	37,7
Verrataan tuloja edellisiin tilikausiin	41,1	28,5	12,1	5,8	12,6
Verrataan kuluja suunniteltuun tai tavoitteeseen	16,2	16,7	14,2	13,7	39,2
Verrataan kuluja edellisiin tilikausiin	30,0	26,1	10,6	9,7	23,7
Henkilökohtaiseen varallisuussuunnitteluun	12,7	12,7	14,6	14,6	45,4
Verosuunnitteluun	16,5	18,9	14,6	10,7	39,3
Uusiin investointipäätöksiin	12,5	18,8	14,4	10,1	44,2
Uusiin lainanottopäätöksiin	16,0	17,0	10,7	6,3	50,0
Hinnoittelupäätöksiin	13,7	19,1	16,7	8,8	41,7

Kuten taulukosta 5 nähdään, eniten tilinpäätöstietoja käytetään tulojen vertailuun edellisiin kausiin (”erittäin tärkeä” vastauksia 41,1 %), toiseksi eniten kulujen vertailuun edellisiin kausiin (”erittäin tärkeä” vastauksia 30,0 %) ja kolmanneksi eniten vertaamaan tuloja tavoite tuloihin tai suunniteltuihin tuloihin (”erittäin tärkeä” vastauksia 22,1 %).

Gooderham et al. (2004) tutkivat miten tilitoimistot tarjoavat neuvojaan pienille yrityksille ja miten neuvoja otetaan vastaan. Tutkimus suoritettiin kyselynä Norjalaisille yrityksille. Norjassa pienen yrityksen määritelmänä oli 1-19 työntekijää ja noin 95 % Norjalaisista yrityksistä kuului tähän kategoriaan. Vastauksia saatiin kaikkiaan 305 yritykseltä. Monesti on esitetty, että pitkäaikainen yhteistyösuhde yrityksen ja tilitoimiston välillä johtaa korkeaan luottamukseen. Luottamus on taas tärkeä aspekti neuvontapalveluiden hankinnassa. Tästä siis seuraisi, että pitkäaikaisuus suhteissa on tärkeä tekijä määritettäessä heidän käyttöönsä liiketoimintaneuvojina. Kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten mukaan näin ei olisi. Tutkimuksen mukaan yrityksen tyytyväisyys tilitoimistoon on riippuvainen suhteen kestosta, mutta luottamus näyttää olevan tuloksena pikemminkin palvelun laadusta kuin suhteen kestosta. Jotta neuvontapalveluiden käyttö pystytään toteuttamaan onnistuneesti, tulee asiakasyrityksen ja

tilitoimiston tutkimuksen mukaan täyttää kaksi ehtoa. Ensimmäkin asiakasyrityksen tulee mieltää tilitoimiston tuottamat peruspalvelut korkealaatuisiksi. Toiseksi pienellä yrityksellä itsellään täytyy olla kunnianhimoa kasvaa tai kehittyä niin, että se on vastaanottavainen neuvoille, joita sille annetaan.

## **2.4 Trendit pk-yrityksen taloushallinnossa**

Taloushallinnon ulkoistamispalveluja, eli käytännössä juuri tilitoimistopalveluja, on perinteisesti tuotettu Suomessa tilitoimiston hallinnoimalla kirjanpitojärjestelmällä. Kyseiset tilitoimistojärjestelmät on kehitetty tilitoimiston prosessin ja palveluntuotannon optimointi mielessä. Asiakkaan omia järjestelmiä, esimerkiksi laskutus- tai tuotannonohjausjärjestelmiä, on tarpeen tai mahdollisuuksien mukaan integroitu eräliittymien tilitoimiston järjestelmään. Toimintamalli on korostanut tilitoimiston oman prosessin tehostamista. Samalla tilitoimiston rooli taloushallinnon tapahtumien käsittelijänä on korostunut asiantuntijaroolin kustannuksella. Tämän mallin rinnalle on tulossa uusia liiketoimintamalleja. Nykyisten pk-yrityksille tarkoitettut web-pohjaiset talousohjausjärjestelmät sekä niihin integroidut toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat toimintamallin, jossa asiakas hoitaa itse kirjanpidon perustransaktiot. Asiakas laatii myyntilaskut, jotka tiliöityvät automaattisesti ja lähtevät keskitetysti verkkolaskuna. Asiakas hoitaa saatavien seurannan sekä ostolaskujen maksatuksen. Järjestelmät tuottavat automaattisesti ja reaaliaikaisesti asiakkaalle taloushallintoon kuuluvan peruseraportoinnin. Tilitoimiston rooliksi tässä mallissa jää asiantuntijana toimiminen muun muassa tilinpäätöksen ja verotuksen saralla sekä järjestelmän tuottamien tietojen jalostaminen liiketoiminnan tueksi. Monille tilitoimistoille muutos on vaikea, sillä se merkitsee uusien järjestelmien kouluttamista henkilöstölle sekä tapahtumien käsittelyyn perustuvan liiketoiminnan vähentymistä. (Fredman 2010).

Kuten myös taloushallintoliiton toimitusjohtaja Juha Ahvenlahti (Ahvenlahti 2009) toteaa, kuukausikirjanpito ei ole yritykselle raskas eikä kallis silloin, kun pk-yritys käyttää sellaista taloushallinnon järjestelmää, jossa laskutus, reskontrat, maksatus, palkanlaskenta ja varsinainen pääkirjanpito ovat samassa järjestelmässä integroituna ja samalla hyödynnetään sähköistä tiedonsiirtoa sekä suomalaista viitekäytäntöä.

Haasteena on saada pk-yrittäjät ymmärtämään uuden tekniikan suomat mahdollisuudet, sillä pk-yritysten kirjanpidossa tehdään aivan liian paljon turhaa käsityötä ja samoja tietoja käsitellään useaan kertaan. Yhdeksän kymmenestä yrityksestä on ulkoistanut muun muassa talous-, vero- ja työnantajavelvoitteiden hoidon tilitoimistolle.

Yrityksen kannattaa palvelua ostaessa määrittää selkeästi omat tarpeensa ja lähtökohtansa. Esimerkiksi kysymykseen, ollaanko ostamassa järjestelmää vai ulkoistettua palvelua tai näiden yhdistelmää, kuten yleensä, kannattaa miettiä vastaus. Esimerkiksi tilitoimistot tarjoavat taloushallintopalvelujen ohessa taloushallintojärjestelmän laskutus-, reskontra- tai jopa palkanlaskentamoduuleja ”etäkäyttöpalveluina”, jotka sisältävät huomattavasti valmiimmat toiminnot ”avaimet käteen” – periaatteella kuin järjestelmien ostaminen suoraan vaikka pelkkänä ns. pilvipalveluna. Yhä useampi pieni tai keskisuuri tilitoimisto harkitsee ydinjärjestelmiensä talous- ja palkkahallinnon hankkimista ylläpidettynä järjestelmäpalveluna. Mahdollisuus integroida esim. asiakkaan laskutusjärjestelmät nopeasti ja edullisesti, sekä myös riittävän tehokkaasti ulkoistettuun taloushallintojärjestelmään tarjoaa vielä tällä hetkellä kilpailuetua. (Fredman 2010).

Joidenkin mielipiteiden mukaan tilitoimistoista voisi esimerkiksi tulla esitilintarkastajien ammattikunta, jolla on käyttäjätunnukset asiakasyritystensä erilaisiin sähköisiin järjestelmiin. Heidän tehtävänään olisi paikkailla yritysten osaamisvajetta ja ratkoa erilaisia järjestelmien ongelmatilanteita. Tämä skenaario syö toki pohjaa tilitoimistojen omien järjestelmien kehittämistyöltä, jolla pyritään luomaan kustannustehokkaita toimintatapoja taloushallintoon. Tilitoimistot ovat tienhaarassa. Haluavatko he ryhtyä ammattiauttajiksi vai taloushallinnon kokonaispalvelua tarjoaviksi yrityksiksi. (Hannus 2007).

Kun taloushallintoa halutaan uudistaa, luonteva aloitus tilitoimiston palvelujen sähköistämiseksi on esim. polkaista käyntiin osto- ja kululaskujen internetpohjainen kiertäys-, hyväksyntä-, maksatus-, ja arkistointipalvelu. Tilitoimisto voi myös ryhtyä asiakkaan verkkolaskujen tuottajaksi, johon tarjolla on useita tekniikoita. Jos tilitoimisto on tähän asti toiminut kuukausirytmillä vain historiatietojen kirjaajana, siirtyminen päivittäiseen työrytmiin ja ajan tasaiseen toimintamalliin on huomattava muutos. Tilitoi-

mistoväeltä edellytetäänkin muutosvalmiutta. Sähköinen taloushallinto ei ole tulossa, vaan se on jo tullut. On kuitenkin syytä muistaa, että taloushallinnon sähköiset toimintatavat ovat vain osa hyvää tilitoimistopalvelua. Automaatiolla ei pystytä korvaamaan taloushallinnon ammattilaisten asiantuntevaa henkilökohtaista palvelua. (Hannus 2007). Taloushallinnon sähköistyminen tehostaa taloushallinnon perusprosesseja, mutta toisaalta taas asiakkaiden ostamien peruspalveluiden ala laajenee ja samalla palvelut laajenevat peruspalveluista asiakkaille suurempaa lisäarvoa tuottavan asiantuntijapalvelun suuntaan. (Ahvenniemi 2007).

Myös ohjelmistoyhtiö Procountor Internationalin toimitusjohtaja Raimo Vaalasrannan mukaan tulevaisuudessa yritykset eivät tyydy tilitoimistojen perinteiseen palveluun, vaan mukaan tulee liiketoiminnan analysointiin liittyviä palveluita, esimerkiksi tuotetai projektikohtaista kannattavuuden seurantaa (Vaalasranta 2006). Teemuahon konserninjohtaja Teemu Aho kertoo (Aho 2006), että suuret pörssiyhtiöt ovat sähköistäneet taloushallintoaan ja niistä sähköisyys vyöryy suurten alihankkijoille ja toimittajille. Yrittäjä Enska Mäntylä (Mäntylä 2010) taas kertoo, että tilitoimiston kanssa käytävien keskustelujen sisältö on muuttunut; ennen kiinnitettiin enemmän huomiota ruutiinasioihin, nyt keskustelu on kehittävämpää ja eteenpäin katsovampaa. Lisäksi liit-tyen taloushallinnon järjestelmiin mainittakoon, että pk-yrityksissä tilitoimistojen ja ohjelmistotalojen sovellusvuokrapalvelut ovat yleistyneet huomattavasti, kertoo KHT Hannu Lähdesmäki (Lähdesmäki 2010).

## **2.5 Taloushallinnon ulkoistamisen sudenkuopat**

Pk-partnersin osakas Pekka Peltoranta kertoo, joka on kymmenen vuotta seurannut lähietäisyydeltä ulkoistamisia ensin suuren tilitoimiston työntekijänä ja sittemmin yrittäjänä, että epäonnistunut ulkoistaminen voi tuoda enemmän kustannuksia kuin säästöjä. Pahimmillaan hän on nähnyt kuinka epäonnistunut projekti on ollut johtaa yrityssaneeraukseen. Yritykset yrittävät hoitaa ulkoistuksen liian nopealla aikataululla. Projektiin kannattaa varata puoli vuotta tai enemmänkin. Lisäksi ajoitus kannattaa tehdä hiljaiseen kauteen, ei vuoden vaihteeseen tai kesälomien ympäristöön, kuten usein tehdään. Yleensä syksy on hyvää aikaa. (Peltoranta 2010). Valitettavan usein

pk-yrityksissä ulkoistetaan hätätilanteissa, kun aiempi tapa hoitaa taloushallintoa on jostain syystä tullut umpikujaan. Tällöin ratkaisuja saatetaan tehdä puutteellisin tiedoin puolin ja toisin. (Aalto 2010). Yleisimpiä virheitä ulkoistuksessa ovat (Peltoranta 2010):

- yritys ei tarkkaan tiedä mitä haluaa ulkoistukselta, jolloin täysi hyöty jää saamatta ulkoistamistyöhön ei ole nimetty vastuuhenkilöä
- projekti kiirehditään läpi, minkä vuoksi esimerkiksi järjestelmän testaaminen jää vähälle
- omat kyvyt yliarvioidaan, mikä voi johtaa työtaakan kohtuuttomaan kasvamiseen
- ulkoistaminen ajoitetaan kiireiseen aikaan kuten tilikauden vaihteeseen

### **3 CASE-YRITYKSEN TALOUSHALLINTO**

#### **3.1 Asiakasyritys ja tilitoimisto**

Case-yritys toimii automaatio- ja elektroniikka-alalla ja harjoittaa valmistavaa teollisuutta Pohjois-Kymenlaaksossa. Yrityksessä työskentelee noin viisi henkilöä ja yrityksen liikevaihto on viime vuodet vaihdellut puolen miljoonan ja miljoonan välillä. Yritys suunnittelee tuotteet itse, valmistaa pääasiassa prototuotteet itse, hoitaa tuotteiden testauksen itse, tekee koodaukset tuotteisiin itse, sekä tekee tarvittaessa mahdollisesti joitain korjauksia tuotteisiinsa. Suuremmat sarjat valmistutetaan alihankkijalla. Haastateltavana henkilönä toimi yrityksen tämän hetkinen toimitusjohtaja, joka on edennyt nykyiseen tehtäväänsä asentajan tehtävistä. Varsinaista taloushallinnon koulutusta hänellä ei ole. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

Tarkastelun kohteena oleva tilitoimisto tarjoaa kirjanpito yms. palvelujen lisäksi myös isännöintipalveluja. Tilitoimisto- ja isännöintipalvelujen suhde on pyöreästi 50-50. Tilitoimiston näkökulmasta suhde asiakasyritykseen on melko normaali täyden palvelun asiakassuhde. Tilitoimiston mukaan kovin moni muu heidän asiakasyrityksistään ei ole kuitenkaan ulkoistanut laskujen maksua, kuten case-yritys tekee. Taloushallinnon ohjelmistona tilitoimisto käyttää Aditro Tikon ohjelmistoa. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010).

#### **3.2 Taloushallinnon prosessit**

Case-yritys harjoittaa käytännössä kokonaisvaltaista taloushallinnon ulkoistamisstrategiaa, koska lähes koko taloushallinto on ulkoistettu palveluntarjoajalle, eli tässä tapauksessa tilitoimistolle. Ulkoistettuja taloushallinnon palveluja ovat niin kirjanpito, laskujen maksu, palkanlaskenta ja –maksu ja tilinpäätökset. Kokonaisuudessaan yritys on ollut tyytyväinen tilitoimiston tarjoamiin palveluihin ja kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Asiakasyrityksellä on tilitoimistossa useita yhteyshenkilöitä, jotka hoitavat ja ovat erikoistuneet eri taloushallinnon osa-alueisiin. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010; TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

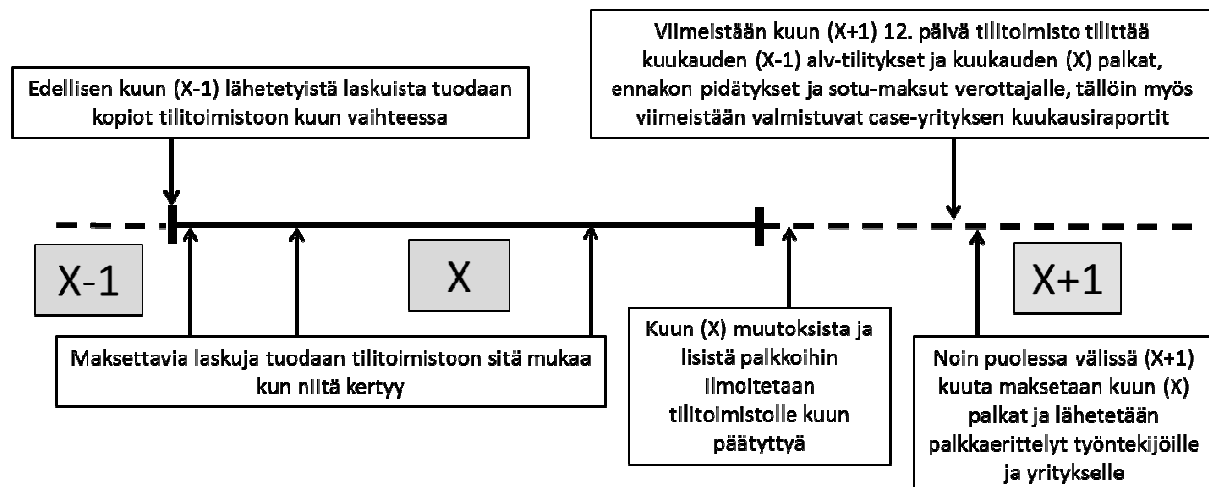
Palkanmaksu on hoidettu niin, että tilitoimistolla on tiedossa asiakasyrityksen työntekijöiden peruspalkat, joihin tehdään mahdollisia lisäyksiä tai vähennyksiä palkanmaksukauden tapahtumien mukaan. Esimerkiksi kilometrikorvaukset ja päivärahat ilmoitetaan tilitoimistolle erikseen usein sähköpostilla. Kun palkanmaksupäivä lähestyy, tiedustelee tilitoimiston virkailija vielä tavallisesti mahdollisista muutoksista maksatukseen. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010; TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

Laskutus on tehty niin, että lähtevät laskut yritys hoitaa itsenäisesti. Näistä laskuista viedään kopiot tilitoimistolle kuukausittain, jonka jälkeen tilitoimisto kirjaa ne järjestelmään. Maksettavat laskut hoitaa lähes poikkeuksetta tilitoimisto. Yritys on itsenäisesti hoitanut joitain yksittäisiä, esim. ulkomaille meneviä laskuja sekä jotain laskuja, joita tilitoimiston silloinen pankkiohjelma ei kyennyt maksamaan, mutta pääsääntöisesti kaikki laskut muuten hoitaa tilitoimisto. Koska tilitoimisto ja case-yritys sijaitsevat fyysisesti niin lähellä toisiaan, on käytännöksi muodostunut, että case-yritys vie paperiset laskut tilitoimistolle, jonka jälkeen tilitoimisto maksaa laskut ja arkistoi kuitit. Jos maksuja halutaan syystä tai toisesta maksaa itse case-yrityksen osalta, lähetetään kopiot laskuista tilitoimistolle. Tilitoimisto säilyttää tositteita tilikauden loppuun, jonka jälkeen antaa ne mapitettuna asiakasyritykselle säilytettäväksi. Pienen osan laskuista case-yritys saa e-laskuina sähköisessä muodossa. Nämä laskut yritys on normaalisti maksanut itse. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010; TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

Kirjanpitoa ja tilinpäätöstä tehtäessä tilitoimisto on tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen epäselvissä tilanteissa ja tilinpäätöstä ja verosuunnittelua tehtäessä käydään keskusteluja ja neuvotteluja mahdollisista toimista, jolla esim. verotusta voidaan optimoida. Hyvien henkilökohtaisten välien johdosta myöskään case-yritys ei arkaile kysyä neuvoa tilitoimistolta tilanteissa, jossa se ei ole oikeasta toimintatavasta varma. Joskus kysytään myös tilintarkastajan mielipidettä asioihin. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010; TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

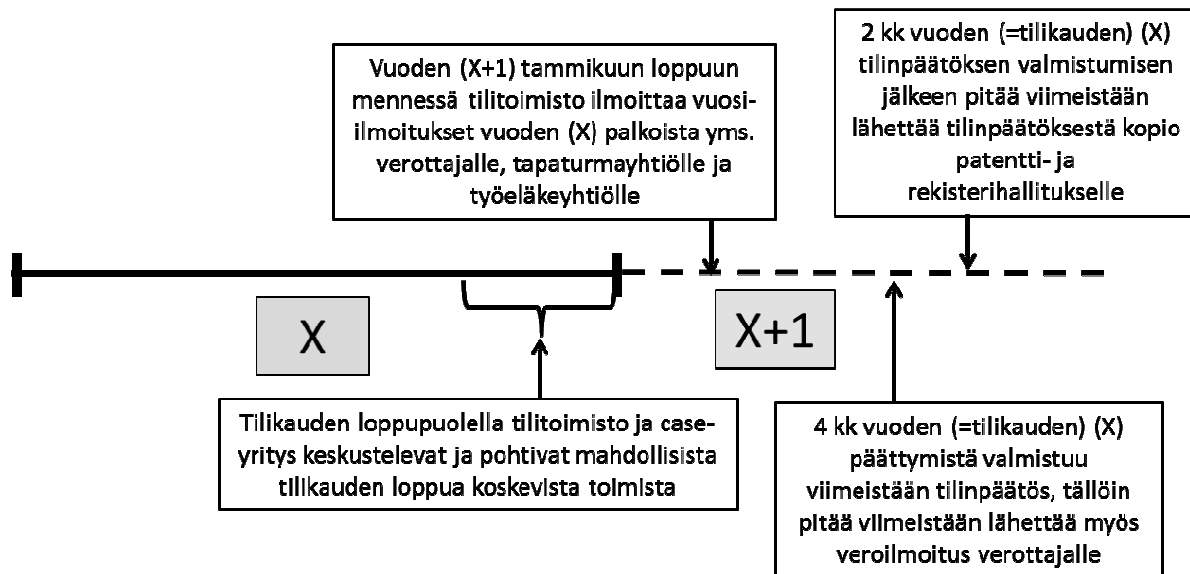
Erilaisia raportteja, joita tilitoimisto tuottaa asiakasyritykselle ovat lähinnä tilinpäätös sekä kuukausiraportit. Kuukausittaiset raportit sisältävät lähinnä kuukausikohtaisen tuloslaskelman sekä kuukauden loppuhetken taseen. Kuukausiraportit tilitoimisto saa

valmiiksi viimeistään alv-ilmoituspäivänä, eli esim. tammikuun kuukausiraportti on saatavilla viimeistään maaliskuun 12. päivänä. Kuitenkin usein raportti valmistuu jo hyvissä ajoin ennen tätä. (TJ, tilioimisto, haastattelu 4.11.2010). Suurta kiirettä ei case-yritys kuukausiraportin saantiin näe, vaan tarkkailee siitä lähinnä kuukausimyyntejä, joita verrataan tavoitetuloksiin. Näistä tiedoista yritys on aika hyvin perillä myös ilman tilioimiston tarjoamaa raporttia. Kuukausiraporteissa on huomioitu myös esim. ns. kuukausittaiset poistot. Vuosiraportteja tilinpäätöksen yhteydessä käytetään lähinnä vertaamaan toimintaa edelliseen vuoteen ja myös tavoitteisiin. Raportteja käytetään lähinnä siis yleiseen seurantaan myynnin osalta ja niitä lukevat yritysjohton lisäksi myös osakkaat. Raporttien tiedoista ei esimerkiksi tehdä mitään ennustuksia tms. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010). Kuviossa 3 on esitetty taloushallinnon päätoimet kuukausittain ja kuviossa 4 on esitetty taloushallinnon päätoimet vuosittain.



Kuvio 3. Case-yrityksen taloushallinnon päätoimet yhdessä tilioimiston kanssa kuukausiaikajanelä esitettyinä.



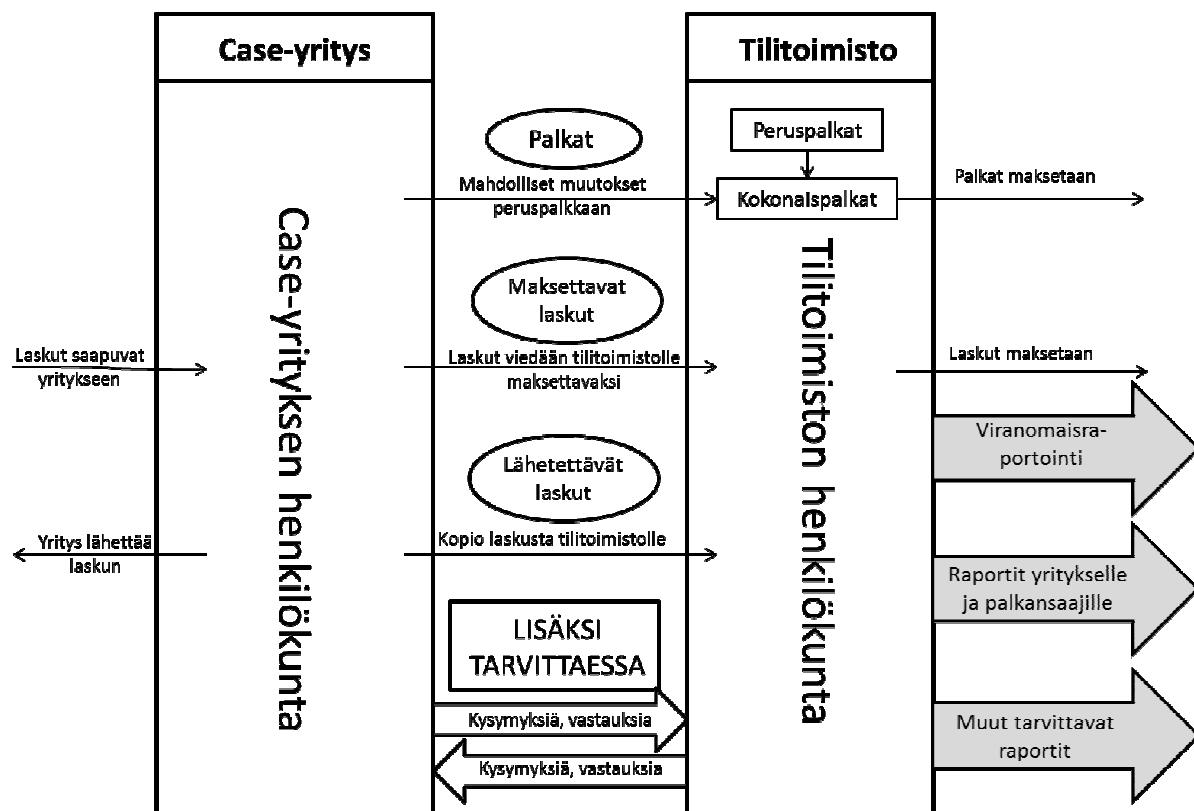


Kuvio 4. Case-yrityksen taloushallinnon päätoimet yhdessä tilitoimiston kanssa vuosi-ajakajalla esitettynä.

Kuten kuvioista 3 ja 4 nähdään, erilaisia raportteja tulee lähettää monille eri sidosryhmille. Kuukausittain on tehtävä alv-tilitykset, lähetettävä palkkatiedot, sotu-maksut ja ennakkopidätykset verottajalle; palkkatiedot työntekijöille ja yritykselle; kuukausiraportit ja tilinpäätökset yritykselle. Vuosittain tehtäviä raporttien lähetyksiä ovat mm. tilinpäätöksen kopio Patentti- ja rekisterihallitukselle viimeistään kaksi kuukautta sen valmistumisen jälkeen (=6 kk tilikauden jälkeen); vuosi-ilmoitus palkoista ja oheismaksuista verottajalle, tapaturmayhtiöille ja työeläkeyhtiöille. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010).

Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö on yrityksessä melko vähäistä. Investoinnit ovat normaalisti hyvin pieniä, eikä niiden vuoksi tehdä erillisiä investointilaskelmia. Tuotteiden hinnoittelussa yritys käyttää hyväksi tuotteiden eri komponenttien yhteishintaa. Lisäksi yrityksellä on tiedossa alihankkijan veloittamat tuotteiden kokoamiskustannukset. Tähän yritys vielä lisää jonkin verran hintaa omasta työstä, jonka jälkeen hintaan vielä lisätään tapauskohtainen kate. Kuitenkin yritys omasta mielestään pystyy toimimaan hyvin ja tehokkaasti ilman monimutkaisempia johdon laskentatoimen menetelmiä. Yrityksen rahoituksen hoidosta sen verran, että yritys on käytännössä velaton ja investoinnit ovat niin pieniä toiminnan luonteesta johtuen että velkarahoituksen käyttö tulevaisuudessakin on epätodennäköistä. Kun yrityksen omistussuhteita hieman muutettiin sukupolven vaihdoksen yhteydessä muutama vuosi taka-

perin, tehtiin tämä läheisessä yhteistyössä tilitoimiston kanssa, jota käytettiin asiantuntija-apuna. Mitään sijoitustoimintaa tai vastaavaa yrityksellä ei ole myöskään ollut. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.2.2011). Kuviossa 5 on esitetty yksinkertaistettu kuva case-yrityksen ja tilitoimiston yhteistyöstä taloushallinnon hoidossa sen päätoimien osalta.



Kuvio 5. Yksinkertaistettu kuva case-yrityksen ja tilitoimiston yhteistyöstä taloushallinnon hoidossa sen päätoimien osalta.

Kuten kuviosta 5 nähdään, on tilitoimiston rooli taloushallinnon hoidossa varsin merkittävä. Tämä on toki case-yritykseltä tietoinen valinta. Case-yritys ja sen vähäinen henkilökunta haluaa keskittyä omaan toimintaansa ja käyttää mahdollisimman vähän resurssejaan taloushallintoon. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.2.2011).

### 3.3 Case-yrityksen ulkoistamisstrategia ja syitä sille

Kuten edellisestä luvusta voidaan todeta, tutkimuksessa esiintyvä case-yritys ulkoistaa lähes koko taloushallintonsa. Ulkoistusprosentti ylittää Gooderhamin et al. (2004) tutkimuksessa määritellyn 80 %:n rajan, joten case-yrityksen voidaan sanoa harjoittavan kokonaisvaltaisen ulkoistuksen strategiaa taloushallintonsa hoitamisessa. Gooderhamin et al. (2004) mukaan Belgialaisista pk-yrityksistä vain 12 % käyttivät kokonaisvaltaisen ulkoistuksen strategiaa. Kun katsotaan osa-alueittain (taulukko 1), mitkä ovat keskimääräisesti tutkimuksen mukaan vähiten ulkoistettuja osa-alueita, huomataan, että vähiten keskimäärin ulkoistetaan laskutukseen ja rahallisiin liiketapahtumiin osallistumista. Tästä ulkoistetaan keskimäärin 8,4 %. Väliaikaisten (kuukausittaisten tai kvartaaleiden) voitto- tai tappiolaskelmien tekemistä ulkoistetaan keskimäärin 14,6 % verran ja tilikauden lopun suunnittelua ja laskentaa ulkoistetaan keskimäärin 20,9 %. Näiden kaikkien osalta case-yrityksemme ulkoistusprosentit ovat epäilemättä hyvin korkeat, sillä väliaikaisia voitto- ja tappiolaskelmia tulee kuukausiraporttien yhteydessä, jotka saadaan tilitoimistolta, eikä muita vastaavia laskelmia tehdä. Lisäksi tilikauden lopun laskenta ja suunnittelu on käytännössä täysin tilitoimiston toteutettavissa, joskin jonkin verran mielipiteitä yritykseltä kysellään. Laskutuksen hoidosta voidaan mainita, että siinä case-yrityksemme prosentti jää hieman muita osa-alueita pienemmäksi, koska se hoitaa lähtevien laskujen lähetyksen itse, mutta tilitoimisto hoitaa kuitenkin lähes kaikki maksettavat laskut sekä kirjaa myös lähtevät laskut järjestelmään.

Kokonaisvaltainen ulkoistamisstrategia on selkeästi harkittu strateginen veto. Pääsyyt tähän toimitusjohtajan mukaan tärkeysjärjestyksessä ovat seuraavat (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010):

1. halutaan keskittyä ydinosaamiseen
2. yrityksellä ei ole ollut eikä ole taloushallintoa osaavia ihmisiä, joten ulkopuolisen ammattitaidon hyväksikäyttö jossain määrin pakollista
3. kustannussäästöt verrattuna siihen, että olisi oma henkilökunta, joka taloushallintoa hoitaisi.

Jos verrataan näitä vastauksia taulukon 2 tuloksiin, jossa esiteltiin Belgialaisten yritysjohtajien mielipiteitä siitä, miksi ulkoistetaan tai miksi ei ulkoisteta, voidaan todeta, että yhteneväisyyksiä löytyy. Jos katsotaan vaikka kokonaisvaltaisen ulkoistuksen valinnoita yrityksiä ja niiden antamia vastauksia, voidaan todeta, että tärkeimmäksi syyksi ulkoistamiselle valikoitui ulkoisen asiantuntemuksen käyttöön saaminen, toiseksi tärkeimmäksi syyksi ydintoimintoihin keskittyminen ja kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi kulujen vähentäminen. Case-yrityksen antamiin vastauksiin verrattuna siis ensimmäiseksi ja toiseksi tärkeimmät vastaukset vaihtavat paikkaa. Tämä on sikäli ymmärrettävää, että pakollisten taloushallinnon osa-alueiden lisäksi case-yritys ei toimintatyylistään johtuen käytä taloushallintoa kovinkaan aktiivisesti toimintansa tukena, joten periaatteessa hyvin pitkälle riittää lakisääteisten ja muiden pakollisten asioiden hoito. Täten varmasti on luonnollista, että case-yrityksen johdon mielestä tärkeämpää on saada taloushallinto muiden hoidettavaksi ja keskittyä ydinosaamiseen, kuin ajatella asiaa niin, että tilitoimiston kautta erityisesti saisi käyttöön ulkopuolista asiantuntemusta.

Pohditaan vielä, miksi kyseiseen case-yritykseen eivät ole sellaiset seikat vaikuttaneet, jotka tutkimuksessa löydettiin tärkeimmiksi syiksi sille, että ei ulkoisteta. Suurimmaksi syyksi sille, että ei ulkoisteta, Earvertin et al. (2007) tutkimuksessa valikoitui tiedon menettäminen, toiseksi tärkeimmäksi syyksi kyseenalaiset kustannussäästöt ja kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi asiantuntemuksen menettäminen. Mietitään miksi nämä tutkimuksessa esillä olleet seikat sille, että ei ulkoisteta, eivät ole vaikuttanut niin suuresti case-yritykseen, että ulkoistamista olisi rajoitettu. Syitä sille, että ei ulkoisteta, esitettiin taulukossa 3.

Esimerkiksi tiedon menettäminen tai sen saamisen hankaloituminen eivät ole kovin relevantteja syitä case-yrityksemme osalta. Tilitoimiston tarjoamia raportteja tai muuta taloushallintotietoa käytetään yrityksen toiminnassa melko minimaalisesti, eikä tämä syy luultavasti ole ollut korkealla, kun on mietitty ulkoistamispäätöksiä. Kustannussäästöistä ulkoistamisen yhteydessä voidaan olla, ja ollaankin, montaa eri mieltä, kuten tästäkin tutkielmasta ilmenee. Kustannussäästöt ovat yleensä tilanne- ja tapauskohtaisia. Kuitenkin case-yrityksen tapauksessa, etenkin tämän kaltaisessa tilanteessa, kun yritys on pieni ja taloushallintoa osaavaa henkilökuntaa ei oikein ole

ikinä ollutkaan, on kokonaisvaltainen ulkoistaminen ollut varmasti myös taloudellisesti halvempi vaihtoehto, kuin että taloushallinnon olisi kokonaan tai osittain rakentanut yrityksen sisälle. Asiantuntemuksen menettäminen ei myöskään ole ollut mietinnöissä mukana syynä sille, miksi ei ulkoistettaisi, sillä kun alusta asti on lähdetty linjalle, että taloushallinto pidetään ulkoistettuna, ei ikinä ole yrityksessä ollutkaan sellaista asiantuntemusta, joka haluttaisiin pitää yrityksessä. Viimeiseen kohtaan liittyvän palvelun tarjoajan mahdollisen opportunistisen käytöksen vaikuttaminen on myös kovin epätodennäköistä kyseisessä case-tilanteessa. Opportunistisella käytöksellä tarkoitetaan siis esimerkiksi sitä, että kun asiakasyritys on rakentanut koko toimintana palveluntarjoajan varaan, voi palvelun tarjoaja hivuttaa esimerkiksi hintoja ylöspäin, koska tietää, että asiakas ei pysty suhteesta helposti irtautumaan. Tätä ehkäisee tehokkaasti se, että case-yrityksellä ja palvelun tarjoajalla on hyvät henkilökohtaiset välit, eikä ole oletettavaa että niiden kustannuksella hintoja ruvettaisiin liiaksi nostamaan.

### **3.4 Taloushallinnon tietojen hyödyntäminen case-yrityksessä**

Kun verrataan case-yrityksen taloushallinnosta saatavan tiedon käyttöä teoriaosan tutkimuksissa löydettyihin tuloksiin, löytyy myös tästä paljon yhteneväisyyksiä. Kuten taulukosta 3 huomataan, tärkeimmät tietolähteet pk-yrityksen taloushallinnolle ovat keksimäärin pankkitiliote (tärkein), tilinpäätös (toiseksi tärkein) ja kuukausi-/kvartaaliraportit (kolmanneksi tärkein). Case-yritys mainitsi tärkeiksi taloushallinnon seurantakohteikseen tässä järjestyksessä (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010):

1. tilillä on rahaa maksuihin
2. kuukausimyynti on tietyllä tasolla
3. tilinpäätöksen tulosta ja myyntiä verrataan tavoitteisiin ja edellisiin tilikausiin

Nämä olivatkin haastateltavan case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan käytännössä ainoita aktiivisen seurannan kohteita taloushallinnon osalta. Kun näitä verrataan taulukon 3 vastauksiin, huomataan että case-yrityksen seurantakohteet ovat hyvin yhteneväiset tehdyn tutkimusten pk-yritysten keskimääräisiin seurantakohteisiin. Seurantakohteet on myös helppo ymmärtää. Tilin saldon tärkeyden ymmärtävät kaikki.

Kuukausimyynnissä case-yrityksellä on aina tietty tavoite, johon pyritään. Jos tavoitteesta aletaan pudota, voidaan suhteellisen nopeasti reagoida tai varautua tavoitteista poikkeavaan tulokseen. Tilinpäätöksen luvuista on hyvä vetää hieman pidemmän periodin (vuosi) lukemat yhteen ja katsoa esim. millaista kehitys on ollut suhteessa edellisiin tilikausiin. Lisäksi case-yrityksen mainitsema kohta 3 ”tilinpäätöstä verrataan tavoitteisiin ja edellisiin tilikausiin” on hyvin linjassa Sianin & Robertsin (2009) tutkimuksen kanssa (taulukko 5), jossa tutkittiin mm., miten pk-yritykset käyttävät hyväksi tilinpäätöstietojaan. Tärkeimmäksi käyttökohteeksi valikoitui ”verrataan tuloja suunniteltuun tai tavoitteeseen”, toiseksi tärkeimmäksi kohteeksi valikoitui ”verrataan kuluja edellisiin tilikausiin ja kolmanneksi tärkeimmäksi valikoitui ”verrataan tuloja suunniteltuun tai tavoitteeseen”. Tärkein ja kolmanneksi tärkein syy siis löytyvät case-yrityksen kärkipaikoilta. Kuluja vertaamista ei ilmeisesti koeta niin tärkeäksi, koska case-yrityksen liiketoiminta on sen verran yksinkertaista, että kulut muodostuvat pitkälle suhteessa myyntiin, joten ne liikkuvat melko tasaisesti myynnin lukujen suhteessa.

Gooderham et al. (2004) esittivät tutkimuksessaan, että luottamus asiakasyrityksen ja tilitoimiston välillä näyttäisi olevan tuloksena palvelun laadusta. Luottamus taas johtaa laajempaan esim. laajempiin asiantuntijapalveluihin. Case-yrityksen ja tilitoimiston osalta luottamus toisiin on vahva johtuen kahdesta seikasta. Ensimmäinen yhteistyö on ollut pitkä ja toiminut ilman suurempia ongelmia. Toisekseen välit ovat henkilökohtaiset, joten lojaalisuus lienee korkealla tasolla puolin ja toisin. Palvelun laadun täytyy tietysti ylittää vähintään tietylle perustasolle, jotta yhteistyö sujuu. Kun tämä taso ylitetään, johtaa hyvät henkilökohtaiset välit siihen, että luottamus on vahva, toisen yrityksen palveluja käytetään mieluisasti ja lojaalius on korkealla tasolla.

### **3.5 Kehitysmahdollisuudet case-yrityksen taloushallinnossa**

Pohdinta sille, mitkä voisivat olla case-yrityksen taloushallinnon kehittymismahdollisuuksia, on melko haasteellista. Tämä johtuu siitä, että yritys, etenkin omasta mielestään, on löytänyt hyvät menetelmät, joita se ei kovin helpolla lähde muuttamaan, varsinkin jos muutos aiheuttaisi pieniäkin investointeja. Kuten luvussa 2.4 todetaan, jos-

sa puhutaan trendeistä ja tulevaisuuden näkymistä taloushallinnossa, haasteena on saada pk-yrittäjän ymmärtämään uuden tekniikan suomat mahdollisuudet (Ahvenlahti 2009). Sähköistyminen tekee tuloaan ja ehkä tämä tekee vahvemmin tuloaan jossain vaiheessa myös case-yrityksen ja tilitoimiston välille. Esim. sähköiseen laskutukseen siirtyminen voisi tietyssä mielessä helpottaa toimintaa, kun paperilaskuja ei tarvitse siirtää fyysisesti paikasta toiseen. Toisaalta taas tällaiset vierailut eivät lyhyen välimatkan ja hyvien välien johdosta ole mitenkään suuri ongelma, jos ongelma lainkaan. Kuitit ja tositteet on tähän asti säilytetty paperiversioina, ensin tilitoimistolla tilikauden ajan ja tämän jälkeen case-yrityksen tiloissa. Näissä voisi halutessa siirtyä sähköiseen arkistointiin. Itse asiassa tilitoimisto mainitsikin, että kartoittavat keväällä mahdollisuuksia siirtyä kokonaan täysin sähköiseen arkistointiin. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.2.2011). Myös lähtevien laskujen ulkoistamista voisi miettiä, jos siihen löytyisi sopiva ohjelmisto, jossa laskut näkyisivät suoraan tilitoimiston järjestelmässä. Tällöin paperisia kopioita lähtevistä laskuista ei tarvitsisi viedä tilitoimistolle. Tosin kumpikaan, tilitoimisto tai case-yritys, eivät kokeneet tämän kaltaisia uudistuksia kovin tärkeiksi.

Vaikka nykyisin onkin tarjolla hyviä ja kustannuksiltaan edullisia web-pohjaisia talousohjauksjärjestelmiä, jotka mahdollistavat sen, että yritys itse hoitaisi perustransaktiot ja tilitoimisto toimisi asiantuntija-apuna muun muassa tilinpäätösasioissa ja verotuksen saralla (Fredman, 2010), ei ole kovin realistista olettaa että case-yrityksellä olisi minkäänlaista mielenkiintoa tällaiseen. Ensinnäkin yrityksessä on vain vähän työntekijöitä ja strategiana on keskittyä ydinosaan, toisekseen yrityksessä ei ole henkilöä joka tällaista järjestelmää osaisi, ehtisi tai haluaisi opetella ylläpitämään, jolloin kulut uuden henkilön ja uuden järjestelmän hankkimisen johdosta nousisivat kovasti. Kun vielä ottaa huomioon, että luultavasti tästä ei olisi toiminnan kannalta ainakaan merkittävää konkreettista hyötyä niin, vaan esimerkiksi kokonaiskustannukset saattaisivat jopa nousta, tämä ei ole edes vakavasti otettava vaihtoehto.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä tutkittiin pk-yritysten taloushallinnon hoitoa niin aiemmin tehtyjen tutkimusten osalta tuloksia yhteen kooten, erilaisia lehtiartikkeleista tietoa etsien, kuin tekemällä empiiristä tutkimusta erään pk-yrityksen taloushallinnon hoitamisesta yhdessä tilitoimiston kanssa. Empiiristä osaa tehdessä valikoitui kohdeyritykseksi eräs Pohjois-Kymenlaaksolainen automaatio- ja elektroniikka-alalla toimiva pk-yritys myös Pohjois-Kymenlaaksossa toimiva kirjanpito ja isännöintipalveluja tarjoava tilitoimisto, jonka kanssa yhteistyössä kohdeyritys hoitaa taloushallintonsa.

Aiemmin tehdyistä tutkimuksista löydettiin seuraavia tuloksia. Belgialaiset pk-yritykset ulkoistavat keskimäärin noin kolmasosan taloushallinnostaan (35 %). Samaiset yritykset jaettiin ulkoistuksen määrän mukaan kolmeen eri ulkoistamisstrategiaan sen mukaan kuinka paljon taloushallinnostaan yritys ulkoistaa. Alle 20 % taloushallinnosta ulkoistavat nimettiin sisäistä taloushallinnon strategiaa toteuttaviksi, 20 % - 80 % taloushallinnosta ulkoistavat nimettiin valikoivan ulkoistuksen strategiaa toteuttaviksi ja yli 80 % taloushallinnostaan ulkoistavat yritykset kokonaisvaltaiset ulkoistamisen strategiaa toteuttaviksi. Yrityksistä vain pieni osa (12 %) käytti kokonaisvaltaisen taloushallinnon ulkoistamisen strategiaa. Suurin osa (53 %) käytti valikoivan ulkoistuksen strategiaa ja noin kolmannes (35 %) käytti sisäisen taloushallinnon strategiaa. (Everaert et al. 2007).

Tutkimuksen (Everaert et al. 2007) mukaan tärkein syy taloushallinnon osa-alueiden ulkoistamiselle ovat ulkoisen asiantuntemuksen käyttöön saaminen. Toiseksi tärkein syy on omiin ydintoimintoihin keskittyminen. Kulujen vähentäminen ei tässä tutkimuksessa noussut merkittäväksi syyksi ulkoistamispäätöksiä tehdessä. Itse asiassa kulujen vähenemistä epäiltiin voimakkaasti. Tärkeimmäksi syyksi sille, että ei ulkoisteta ollenkaan tai enempää, nousi tutkimuksessa tiedon ja sen välittömän käyttömahdollisuuksien menettäminen. Toiseksi tärkein syy sille, että ei ulkoisteta, oli kyseenalaiset kustannussäästöt. Kolmanneksi tärkein syy olla ulkoistamatta oli asiantuntemuksen menettäminen yrityksestä.



Tutkimuksessa ilmeni, että suuremmat pk-yritykset turvautuvat helpommin omaan henkilökuntaan, kun taas pienemmät turvautuvat palvelun tarjoajiin. Pienet yritykset nojaavat ulkoistukseen taloushallinnon osalta helpommin luultavasti ainakin siksi, että suuremmissa yrityksissä syntyy taloushenkilöiden osalta skaalaetuja, jolloin taloudellisesti oman henkilökunnan pitäminen on järkevämpää. Ne yritykset, jotka eivät ulkoistaneet ollenkaan, mainitsivat syyksi sen, että halusivat pitää täyden kontrollin ja reaaliaikaisen informaation. Tällaiset yritykset olivat tyypillisesti isoja pk-yrityksiä. Ulkoistamisstrategia ei näytä olevan sidoksissa toimialaan. (Everaert et al. 2007).

Sianin ja Robertsin (2009) tutkimuksessa todettiin, että Iso-Britanniassa pienet omistajajohtajayritykset käyttävät ulkoisia palveluja lähinnä tilinpäätöksen laatimiseen, vero- ja alv-tietojen hankkimiseen ja yleisesti tilinpidon pyörittämiseen. Sähköistä tilinpitoa suosivat keskimäärin suuremmat yritykset huomattavasti pienempiä enemmän. Taloushallinnon tärkeimmät tietolähteet yrityksille olivat tutkimuksen mukaan pankkitiliote, tilinpäätös ja kuukausi- tai kvartaaliraportit. Vähiten käytettyä dataa olivat tuotantoraportit, julkaistu toimialainformaatio ja tilauskirjainformaatio. Useimmin yritykset seuraavat pankkitiliotetta, kassavirtaraportteja sekä tasetta ja tuloslaskelmaa. Harvimminkin tai ei juuri lainkaan seurata esimerkiksi kustannuslaskelmaraportteja. Tilinpäätösinformaatiosta yritykset mielsivät tärkeimmäksi tulojen ja kulujen vertailun edellisiin tilikausiin sekä tulojen vertailua tavoitetulokseen. (Sian & Roberts, 2009).

Gooderhamin et al. (2004) tutkimuksessa haastateltiin norjalaisia pienyrityksiä ja selvitettiin muun muassa luottamussuhteen rakentumista asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen välille, joka on tärkeä aspekti esimerkiksi neuvontapalveluiden hankinnassa. Tutkimuksen mukaan yrityksen tyytyväisyys tilitoimistoon on riippuvainen suhteen kestosta, mutta luottamus näyttää olevan tuloksena pikemminkin palvelun laadusta kuin suhteen kestosta. Jotta neuvontapalveluiden käyttö pystytään toteuttamaan onnistuneesti, tulee asiakasyrityksen ja tilitoimiston tutkimuksen mukaan täyttää kaksi ehtoa. Ensinnäkin asiakasyrityksen tulee mieltää tilitoimiston tuottamat peruspalvelut korkealaatuisiksi. Toiseksi pienellä yrityksellä itsellään täytyy olla kunnianhimoa kasvaa tai kehittyä niin, että se on vastaanottavainen neuvoille, joita sille annetaan. (Gooderham et al., 2004).

Taloushallinnon järjestelmät ja menetelmät ovat monella tapaa uudistumassa. Sähköinen taloushallinto tulee yhtä enemmän ja enemmän. Lisäksi on erilaisia esim. web-pohjaisia talousohjausjärjestelmiä, joihin integroituna toiminnanohjausjärjestelmät tarjoavat kokonaisuuden, jolla yritys pystyy itse kohtuullisen helposti hoitamaan kirjanpidon perustransaktiot. Järjestelmät tuottavat täten asiakkaan taloushallintoon kuuluvan perusraportoinnin. Tilitoimiston rooli tämän kaltaisessa mallissa olisikin asiantuntijana toimiminen muun muassa tilinpäätöksen ja verotuksen saralla. Tilitoimistoille tämän kaltaiset laaja-alaiset muutokset ovat vaikeita, koska ne vaativat uusien järjestelmien kouluttamista henkilöstölle, sekä käsittelyyn perustuvan liiketoiminnan vähentymistä. (Fredman, 2010). Haasteena on saada pk-yrittäjät ymmärtämään uuden tekniikan uuden tekniikan suomat mahdollisuudet, sillä pk-yritysten kirjanpidossa tehdään aivan liian paljon turhaa käsityötä ja samoja tietoja käsitellään useaan kertaan (Ahvenlahti, 2009). Olennaisinta yrityksen on määrittää selkeästi omat tarpeensa, jonka jälkeen voidaan tehdä päätöksiä käytetäänkö ulkoista järjestelmää, ulkoistettua palvelua tai, kuten yleensä, näiden yhdistelmää (Fredman, 2010).

Ulkoistamisprosesseissa on useita sudenkuoppia, joten ulkoistamisprosessi kannattaa suunnitella huolella ja siihen kannattaa varata riittävästi aikaa. Usein ongelmana on juuri, että ulkoistamisprosessi yritetään hoitaa liian nopealla aikataululla. Lisäksi ajoitus kannattaa tehdä hiljaiseen kauteen, ei vuoden vaihteeseen tai kesälomien ympäristöön. Yleisimpiä virheitä ulkoistamisprosessissa ovat: yritys ei tarkkaan tiedä mitä ulkoistukselta haluaa, jolloin täysi hyöty jää saamatta; ulkoistamistyöhön ei ole nimetty vastuuhenkilöä; projekti kiirehdytään läpi, minkä vuoksi esimerkiksi järjestelmän testaaminen jää vähälle; omat kyvyt yliarvioidaan, mikä voi johtaa työtaakan kohtuuttomaan kasvamiseen; ulkoistaminen ajoitetaan kiireiseen aikaan kuten tilikauden vaihteeseen. (Aalto, 2010).

Empiirisessä osassa kartoitettiin case-yrityksen taloushallinnon hoitoa yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Case-yritys harjoittaa käytännössä kokonaisvaltaista taloushallinnon ulkoistamisstrategiaa. Ulkoistettuja taloushallinnon osa-alueita ovat esimerkiksi kirjanpito, laskujen maksu, palkanlaskenta ja –maksu ja tilinpäätökset. Case-yrityksellä on tilitoimistossa eri yhteyshenkilöitä eri taloushallinnon osa-alueille.

Palkan maksu hoidetaan niin, että peruspalkat ovat tilitoimiston tiedossa ja tähän siten tulevat muutokset (esim. päivärahat, kilometrikorvaukset jne.) ilmoitetaan tilitoimistolle. Tilitoimisto yleensä vielä ennen palkanmaksua varmistaa, onko muutoksia lisää. Maksettavat laskut hoidetaan yksinkertaisesti niin, että tulevat paperilaskut yksinkertaisesti viedään tilitoimistolle. Tämä käytäntö on todettu toimivaksi, koska toimipisteet sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan. Kuitit tilitoimisto arkistoi itselleen tilikauden ajaksi, jonka jälkeen ne annetaan case-yrityksen säilytettäväksi. Kirjanpitoa ja tilinpäätöstä tehtäessä tilitoimisto on tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen epäselvissä tilanteissa ja tilinpäätöstä ja verosuunnittelua tehtäessä käydään keskustelua ja neuvotteluja mahdollisista toimista, jolla esim. verotusta voidaan optimoida. Tilitoimistolla ja case-yrityksellä on hyvä henkilökohtaiset välit ja pitkäaikainen yhteistyösuhde takana. Case-yritys ei arkaile kysyä neuvoa tilitoimistolta tilanteissa, joissa se ei ole varma oikeasta toimintatavasta. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010; TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010).

Tilitoimisto tuottaa case-yritykselle pakollisten tilinpäätösten lisäksi myös kuukausiraportteja, jotka valmistuvat viimeistään kuukauden ja 12 päivän päästä kuun loppumisesta (alv-ilmoituspäivä), kuitenkin usein jo paljon ennen tätä. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010). Raportteja ei kovin aktiivisesti lueta, lähinnä niistä seurataan kassan tilannetta, sekä kuukausimyyntiä. Tilinpäätöksistä myös seurataan lähinnä myyntiä ja tätä verrataan tavoitearvoihin sekä aikaisempiin tilikausiin. Raportteja lukevat yritysjohton lisäksi myös osakkaat. Raporttien tiedoista ei esimerkiksi tehdä mitään ennustuksia tms. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010). Tilitoimisto hoitaa käytännössä kaiken viranomaisasiain ja lähettää tarvittavat tositteen palkansaajille, verottajalle, eläkeyhtiöille jne. (TJ, tilitoimisto, haastattelu 4.11.2010). Muuta taloushallintoa, esim. johdon laskentatoimea hyödynnetään hyvin vähän yrityksen toiminnassa, lähinnä tuotehinnoittelua tehtäessä jonkin verran. (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010).

Case-yrityksemme kuuluu siis siihen vähemmistöön 12 %:iin (kuvio 2), joka toteuttaa kokonaisvaltaisen taloushallinnon strategiaa. Kokonaisvaltainen ulkoistamisstrategia ei ole tullut sattumalta vaan on harkitusti valittu strategia. Pääsyyt tähän strategiaan ovat ne, että (TJ, case-yritys, haastattelu 4.11.2010): 1) yritys haluaa keskittyä ydin-

osaamiseensa; 2) yrityksellä ei ole koskaan ollut taloushallintoa enemmässä määrin osaavia henkilöitä; 3) kustannussäästöt verrattuna siihen, että olisi omaa henkilökuntaa, joka taloushallintoa hoitaisi. Nämä syyt ovat aika hyvin linjassa teoriaosassa aiempien tutkimusten kanssa sen kanssa miksi taloushallintoa ulkoistetaan (taulukko 2).

Kun verrataan niihin syihin teoriaosassa, jotka vaikuttavat siihen että yritys ei ulkoista (taulukko 2), voidaan päätellä, miksi nämä eivät vaikuttaneen case-yrityksemme. Esimerkiksi tiedon menettäminen tai sen saamisen hankaloituminen eivät ole kovin relevantteja syitä case-yrityksemme osalta. Tilitoimiston tarjoamia raportteja tai muuta taloushallintotietoa käytetään yrityksen toiminnassa melko minimaalisesti, eikä tämä syy luultavasti ole ollut korkealla, kun on mietitty ulkoistamispäätöksiä. Teoriaosassa oltiin ulkoistamispäätöksiä yhteydessä kustannussäästöistä puhuttaessa puolesta ja vastaan. Kuitenkin case-yrityksen tapauksessa, etenkin tämän kaltaisessa tilanteessa, kun yritys on pieni ja taloushallintoa osaavaa henkilökuntaa ei oikein ole ikinä ollutkaan, on kokonaisvaltainen ulkoistaminen ollut varmasti myös taloudellisesti halvempi vaihtoehto, kun että taloushallinnon olisi kokonaan tai osittain rakentanut yrityksen sisälle. Asiantuntemuksen menettäminen ei myöskään ole ollut mietinnöissä mukana syynä sille, miksi ei ulkoistettaisi, sillä kun alusta asti on lähdetty linjalle, että taloushallinto pidetään ulkoistettuna, ei ikinä ole yrityksessä ollutkaan sellaista asiantuntemusta, joka haluttaisiin pitää yrityksessä. Taloushallinnosta saatavia tietoja case-yrityksemme käyttää, teoriaosan tutkimustuloksia mukaillen, lähinnä siihen, että seuraa tilillä olevaa rahatilannetta, kuukausimyyntiä ja tilikauden myyntiä. Myyntilukuja verrataan aiempiin periodeihin ja tavoitearvoihin.

Pohdinta sille, mitkä voisivat olla case-yrityksen taloushallinnon kehittymismahdollisuuksia, on melko haasteellista. Tämä johtuu siitä, että yritys, etenkin omasta mielestään, on löytänyt hyvän systeemin, jota se ei kovin helpolla lähde muuttamaan, varsinkin jos muutos aiheuttaisi pieniäkin investointeja. Esim. sähköiseen laskutukseen siirtyminen voisi tietyssä mielessä helpottaa toimintaa, kun paperilaskuja ei tarvitse siirtää fyysisesti paikasta toiseen. Toisaalta taas tällaiset vierailut eivät lyhyen välimatkan ja hyvien välien johdosta ole mitenkään suuri ongelma, jos ongelma lainkaan. Kuitit ja tositteet on tähän asti säilytetty paperiversioina, ensin tilitoimistolla tilikauden

ajan ja tämän jälkeen case-yrityksen tiloissa. Näissä voisi halutessa siirtyä sähköiseen arkistointiin. Myös lähtevien laskujen ulkoistamista voisi miettiä, jos siihen löytyisi sopiva järjestelmä. Myöskään esim. paljon lisääntyneet web-pohjaiset talousohjausjärjestelmät eivät luultavasti tulisi kysymykseen, koska myös niitä pitäisi olla taitoa ja aikaa käyttää. Kun vielä ottaa huomioon, että luultavasti tästä ei olisi toiminnan kannalta ainakaan merkittävää konkreettista hyötyä niin, tämä ei ole edes vakavasti otettava vaihtoehto.

Tutkimuksen teoriaosaa omalta osaltaan heikentää se, että työmäärän pysymiseksi kohtuullisena, on lähinnä valittu yksittäisiä tutkimuksia koskien eri osa-alueita ja näin ollen kovin paljon keskenään vertailtavaa kartoitusta aiemmista tutkimuksista ei ole tehty. Työn empiirisessä osassa työn laatua osaltaan heikensi taas se, että vaikka pyysin yrityksiä mukaan tähän tutkimukseen ja he halusivat edistää opintojani osallistumalla tähän, hieman oli havaittavissa, että muita intressejä heille tähän työhön ei juuri ollut. Esimerkiksi todellista halua taloushallinnon kehittämiseen ei kummaltakaan osapuolelta löytynyt vaan he olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen. Tämä on toki osaltaan ymmärrettävää, mutta kuitenkin tämän johdosta oli hieman kiusallista udella yrityksen taloushallinnon asioita syvällisesti ja vaivata asianomaisia kovin paljoa. Tämän johdosta työn empiirinen osa jäi hieman alkuperäistä aikomusta pintapuolisemmaksi.

Jatkossa voisi olla mielenkiintoista esimerkiksi oikeasti selvittää erilaisten taloushallinnon strategioiden kustannuksia tarkemmin laskelmin ja selvittää minkälaisissa tilanteissa mikäkin strategia on paras sekä kustannusten, että kokonaisuuksien valossa. Lisäksi olisi mielenkiintoista olla seuraamassa jonkin pk-yrityksen taloushallinnon ulkoistamisprosessia niin, että tekisi kartoituksen ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen jälkeen, ja vertailisi näitä tilanteita keskenään mm. kustannusten ja taloushallinnon laadun näkökulmista.

## LÄHTEET:

Aalto T., (2010). Taloushallinnon ulkoistaminen on taitolaji. Tilintarkastus, 4/2010, s. 30-33.

Aho T., (2006). Tilitoimistot ketjuuntuvat vähin äänin. Talouselämä [www-dokumentti], julkaistu 24.10.2006, viitattu 29.12.2010, saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article166017.ece>

Ahvenlahti J., (2009). Hallinnollinen taakka ja kirjanpitosäännösten kehittäminen. Tilisanomat, 2/2009, s. 31-33.

Ahvenniemi J., (2007). Verotuksen kilpailukyky puntarissa. Tilisanomat [www-dokumentti], julkaistu 12.12.2007, viitattu 28.12.2010, saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=10&v=2007>

Alhola K., (2010). Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat, 4/2010, s. 40-42.

Barrar P., Wood D., Jones J., Vedovato M., (2002). The efficiency on accounting service provision. Business Process Management. Vol. 8, No 3, 2002. s. 195-217.

Bennett R.J., Robson P.J.A., (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. Entrepreneurship & Regional Development. 11/1999. s. 155-180.

Everaert P., Sarens G., Rommel J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. Production Planning & Control, Vol. 18, No. 8 2007, s. 716-725.

Fredman J., (2010). Pilvi, ohjelmistopalvelujen tuorein mantra. Tilisanomat, 4/2010, s. 44-47.

Gooderham P. N., Tobiassen A., Døving E., Nordhaug O. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*, 2004 22:5, s. 5-22.

Hannus T. (2007). Pyörtääkö sähköinen taloushallinto. *Tilisanomat* [www-dokumentti], julkaistu 23.01.2007, viitattu 28.12.2010, saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=207>

Kinnunen J., Laitinen E., Laitinen K., Leppiniemi J., Puttonen V., (2006). Mitä on yrityksen taloushallinto?. KY-Palvelu Oy. Keuruu. Kolman painos. 156 s.

Lähdesmäki H., (2010). Pk-yrityksen sähköinen taloushallinto tilintarkastuksen näkökulmasta. *Tilisanomat*, 4/2010, s. 26-29.

Mäntylä E., (2010). Yrittäjä odottaa hyötyjä ulkoistetusta taloushallinnosta. *Tilintarkastus*, 4/2010, s. 34-36.

Peltoranta P., (2010). Näin ulkoistaminen voi epäonnistua. *Kauppalehti* [www-dokumentti], julkaistu 14.07.2010, viitattu 30.12.2010, saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2010074645>

Quélin B., Duhamel F., (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy. *European Management Journal*. Vol. 21, No 5, 2003. s. 647-661.

Sian S., Roberts C. (2009). UK small owner managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 2, 2009, s. 289-305

Sopanen H., Taloushallinto. TIEKE. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 27 s. [www-dokumentti], julkaistu 31.08.2006, viitattu 30.12.2010, saatavissa: [http://www.tieke.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/19351/file/taloushallinto-osio.pdf](http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/19351/file/taloushallinto-osio.pdf)

Thiss, L. (2005). Outsourcing Accounting Makes Sense. The Practical Accountant, Nov 2005, s. 8.

Tomkins C., Rodney G., (1998). An experiment in the use of data envelopment analysis for evaluating the efficiency of UK University Departments of Accounting. Financial Accountability & Management. 4(2) 1998. s. 147-164.

Vaalaranta R., (2006). Tilitoimistot ketjuuntuvat vähin äänin. Talouselämä [www-dokumentti], julkaistu 24.10.2006, viitattu 29.12.2010, saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article166017.ece>

Villafane G., (2008). Outsourcing isn't just for large firms anymore. Caribbean business, October 16, 2008, s. 45.

#### HAASTATTELUT:

Toimitusjohtaja, case-yritys. Pohjois-Kymenlaakso, case-yrityksen tiloissa 4.11.2010.

Toimitusjohtaja, case-yritys. Pohjois-Kymenlaakso, case-yrityksen tiloissa 4.2.2011.

Toimitusjohtaja, case-yrityksen tilitoimisto. Pohjois-Kymenlaakso, tilitoimiston tiloissa 4.11.2010.

Toimitusjohtaja, case-yrityksen tilitoimisto. Pohjois-Kymenlaakso, tilitoimiston tiloissa 4.2.2011.