PALVELUKESKUSMALLI JA ULKOISTAMINEN TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN VAIHTOEHTOINA

Kyselytutkimus taloushallinnon organisoinnista suomalaisissa suuryrityksissä

Liiketaloustiede, laskentatoimen pro gradu -tutkielma

Laatija
Silja Karra 10076

Ohjaajat
Prof. Markus Granlund
KTM Ulla-Maija Lakka

5.11.2009
Turku
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.................................................................................................................. 9
  1.1 Johdatus aihepiiriin ................................................................................................. 9
  1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset ..................................................................... 13
  1.3 Tutkimusmetodologia ja -metodit ....................................................................... 14
  1.4 Tutkimuksen rakenne ............................................................................................ 18

2 TALOUSHALLINTO ORGANISAATIONA JA TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN TEOREETISET LÄHTÖKOHDAT ......................................................... 19
  2.1 Taloushallinto-organisaatio ja sen tehtävät ............................................................ 19
  2.2 Taloushallinnon organisoinnin teoreettiset lähtökohdat ...................................... 22
    2.2.1 Transaktiokustannusteoria ............................................................................ 22
    2.2.2 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä ......................................................... 23
    2.2.3 Ydintoimintoihin liittyvä teoria ..................................................................... 24
    2.2.4 Teorioiden suhde taloushallinnon organisointiin ......................................... 25

3 TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN VAIHTOEHDOT JA NIIDEN SOVELTAMINEN SUOMALAISSA SUURYRITYKSISSÄ ............................................. 27
  3.1 Taloushallinnon organisoinnin kehityskulku ................................................................ 27
  3.2 Keskitetty taloushallintomalli .................................................................................. 28
  3.3 Hajoautettu taloushallintomalli ............................................................................ 29
  3.4 Taloushallinnon palvelukeskumallit ....................................................................... 31
    3.4.1 Taloushallinnon palvelukeskumallin historia .................................................. 31
    3.4.2 Palvelukeskumallit taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona .................... 32
    3.4.3 Taloushallinnon palvelukeskumallit teoreettisena käsitteinen ...................... 34
  3.5 Ulkoistettu taloushallintomalli ............................................................................... 35
    3.5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen historia .......................................................... 35
    3.5.2 Ulkoistaminen taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona .......................... 36
    3.5.3 Taloushallinnon ulkoistamisen käsitteitä ....................................................... 38
  3.6 Taloushallinnon organisointivaihtoehtojen vertailu .................................................. 39
  3.7 Taloushallinnon organisointi suomalaisissa suuryrityksissä ............................... 42
    3.7.1 Taloushallinnon organisointivaihtoehtojen soveltaminen ............................. 42
    3.7.2 Tyytyväisyys taloushallintoon ja taloushallinnon organisointiin ......... 46

4 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI PALVELUKESKUSMALLIN AVULLA ......................................................................................................................... 51
  4.1 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden tavoitteet ............................................. 51
4.2 Taloushallinnon palvelukeskuskahankkeiden ennakoitut ongelmat ja riskit.. 58
4.3 Taloushallinnon palvelukeskuskahankkeiden suunnittelu ja toteutus. 61
  4.3.1 Palvelukeskusmalli prosessina.............................................. 61
  4.3.2 Palvelukeskuksen siirretty taloushallinnon palvelut.................... 66
  4.3.3 Palvelukeskusorganisaation ulkoinen ja sisäinen organisointi...... 70
  4.3.4 Palvelukeskuksessa käytettävä tietotekniikka, henkilöstön rekrytointi ja sijainnin valinta................................................................. 74
  4.3.5 Palvelusopimukset ja palveluiden hinnoittelu............................ 78
  4.3.6 Palvelukeskushanke ja taloushallinnon henkilöstö...................... 82
4.4 Taloushallinnon palvelukeskuskahankkeiden arviointi...................... 87
5 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI ULKOISTAMISEN AVULLA........... 99
  5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteet.................................... 99
  5.2 Taloushallinnon ulkoistamisen ennakoitut ongelmat ja riskit.......... 106
  5.3 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden suunnittelu ja toteutus....... 110
    5.3.1 Ulkoistaminen prosessina................................................ 111
    5.3.2 Ulkoistetut taloushallinnon palvelut.................................. 115
    5.3.3 Ulkoistuspalveluntarjoajan valinta..................................... 118
    5.3.4 Ulkoistamisen kohdemaan valinta........................................ 121
    5.3.5 Ulkoistussopimukset ja palveluiden hinnoittelu....................... 123
    5.3.6 Ulkoistushanke ja taloushallinnon henkilöstö......................... 126
  5.4 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden arviointi............................ 128
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET............................................. 136
  6.1 Yhteenveto.................................................................................. 136
  6.2 Johtopäätökset ja tulosten arviointi............................................ 142
LÄHTEET...................................................................................... 146
LIITTEET

LIITE 1 KYSELYN SAATEKIRJE ................................................................. 152
LIITE 2 KYSELYLOMAKE ................................................................. 153

KUVIOT

Kuvio 1 Taloushallinnon osa-alueet.............................................................. 20
Kuvio 2 Palveluntuotannon tehokkuusmatriisi............................................. 25
Kuvio 3 Taloushallinnon organisointivaihtoehdot suuryrityksissä....................... 27
Kuvio 4 Taloushallinto keskitetyssä taloushallintomallissa........................... 29
Kuvio 5 Taloushallinto hajautetussa taloushallintomallissa........................... 30
Kuvio 6 Taloushallinto taloushallinnon palvelukeskusmallissa......................... 32
Kuvio 7 Taloushallinto ulkoistetussa taloushallintomallissa........................... 37
Kuvio 8 Kirjanpitäjien ja controllereiden oppimishaasteet palvelukeskusmallissa... 83
Kuvio 9 Ulkoistusprosessin vaiheet.................................................................. 111
| Taulukko 1 | Palvelukeskumallin ja keskittämisen erot..............................39 |
| Taulukko 2 | Organisointivaihtoehtojen toiminnalliset piirteet ........................41 |
| Taulukko 3 | Taloushallinnon pääasialliset organisointitavat..........................43 |
| Taulukko 4 | Taloushallinnon palvelukeskumallin soveltaminen .....................44 |
| Taulukko 5 | Taloushallinnon ulkoistamisen soveltaminen ............................44 |
| Taulukko 6 | Taloushallinnon organisointi tulevaisuudessa...........................45 |
| Taulukko 7 | Tyytyväisyys taloushallinnon organisointimuotoon.......................47 |
| Taulukko 8 | Taloushallinnon organisointitapa ja tyytyväisyys ......................47 |
| Taulukko 9 | Tyytyväisyys taloushallinnon eri piirteisiin .............................48 |
| Taulukko 10 | Tyytyväisyys taloushallinnon piirteisiin eri organisointimalleissa 49 |
| Taulukko 11 | Syyt taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle ..................54 |
| Taulukko 12 | Merkittävimmät tavoitteet taloushallinnon palvelukeskumallissa.54 |
| Taulukko 13 | Palvelukeskushankkeiden taloudelliset tavoitteet .......................55 |
| Taulukko 14 | Palvelukeskushankkeiden strategiset tavoitteet ........................55 |
| Taulukko 15 | Palvelukeskushankkeiden laadulliset tavoitteet ........................56 |
| Taulukko 16 | Palvelukeskushankkeiden organisaatoriset tavoitteet .....................56 |
| Taulukko 17 | Palvelukeskushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet ...............57 |
| Taulukko 18 | Palvelukeskushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit ..............60 |
| Taulukko 19 | Palvelukeskusprojektien kesto vuosissa ..................................64 |
| Taulukko 20 | Vääntämiä taloushallinnon palvelukeskushankkeista ....................65 |
| Taulukko 21 | Palvelukeskuksen siirretty taloushallinnon palvelut ....................68 |
Taulukko 22  Tulevaisuudessa palvelukeskukseen siirrettävät palvelut .......... 69
Taulukko 23  Taloushallinnon palvelukeskuksen lukumäärät..................... 72
Taulukko 24  Taloushallinnon palvelukeskuksen vastuualueet.................. 72
Taulukko 25  Taloushallinnon palvelukeskuksen toimintaperiaatteet .......... 73
Taulukko 26  Taloushallinnon palvelukeskuksen sijaintimaat............... 76
Taulukko 27  Taloushallinnon palvelukeskuksen sijaintiin vaikuttavat tekijät.... 77
Taulukko 28  Palvelusopimuksissa sovitut asiat palvelukeskussa........... 81
Taulukko 29  Palveluiden hinnoittelu taloushallinnon palvelukeskussa .... 82
Taulukko 30  Palvelukeskushanke taloushallinnon työntekijöiden kokemana .... 85
Taulukko 31  Palvelukeskussa vaikutukset taloushallinnon henkilöstöön .... 86
Taulukko 32  Työntekijöiden motivointi taloushallinnon palvelukeskussa. 87
Taulukko 33  Palvelukeskussa taloudelliset edut..................................... 89
Taulukko 34  Palvelukeskussa strategiset edut....................................... 90
Taulukko 35  Palvelukeskussa laadulliset edut....................................... 91
Taulukko 36  Palvelukeskussa organisaatoriset edut.............................. 91
Taulukko 37  Palvelukeskussa osaamiseen liittyvät edut.......................... 92
Taulukko 38  Palvelukeskushankkeissa todetut ongelmakohdat.................. 94
Taulukko 39  Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden arviointi............. 96
Taulukko 40  Palvelukeskussa vaikutus taloushallinnon palveluiden laatuun 96
Taulukko 41  Palvelukeskussa vaikutus kustannuksiin......................... 97
Taulukko 42  Kustannussäästöjen syyt taloushallinnon palvelukeskussa ..... 98
Taulukko 43  Syyt taloushallinnon ulkoistamiselle................................. 102
Taulukko 44  Merkittävimmät tavoitteet taloushallinnon ulkoistamisessa ........ 103
Taulukko 45  Taloushallinnon ulkoistamisen taloudelliset tavoitteet ............... 103
Taulukko 46  Taloushallinnon ulkoistamisen strategiset tavoitteet .................. 104
Taulukko 47  Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset tavoitteet .................. 104
Taulukko 48  Taloushallinnon ulkoistamisen organisatoriset tavoitteet ............ 105
Taulukko 49  Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät tavoitteet ..... 105
Taulukko 50  Ulkoistushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit ...................... 110
Taulukko 51  Taloushallinnon ulkoistushankkeiden kesto vuosissa .................. 114
Taulukko 52  Väittämiä taloushallinnon ulkoistushankkeista ................................ 115
Taulukko 53  Ulkoistetut taloushallinnon palvelut ............................................. 117
Taulukko 54  Tulevaisuudessa ulkoistettavat taloushallinnon palvelut .......... 118
Taulukko 55  Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät .............................. 120
Taulukko 56  Tyytyväisyys taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiin ............ 121
Taulukko 57  Taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien sijaintimaat ............ 122
Taulukko 58  Palvelusopimuksien pituudet taloushallinnon ulkoistamisessa ..... 124
Taulukko 59  Palvelusopimuksissa sovitut asiat ulkoistamisessa ..................... 125
Taulukko 60  Ulkoistaminen taloushallinnon työntekijöiden kokemana ............ 127
Taulukko 61  Taloushallinnon ulkoistamisen taloudelliset edut ....................... 129
Taulukko 62  Taloushallinnon ulkoistamisen strategiset edut ......................... 129
Taulukko 63  Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset edut ............................. 130
Taulukko 64  Taloushallinnon ulkoistamisen organisatoriset edut ....................... 130
Taulukko 65  Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät edut ............. 131
Taulukko 66  Taloushallinnon ulkoistamisen ongelmat ja riskit ...................... 132
Taulukko 67  Taloushallinnon ulkoistushankkeiden arviointi........................... 133
Taulukko 68  Ulkoistamisen vaikutus taloushallinnon palveluiden laatuun ...... 134
Taulukko 69  Ulkoistamisen vaikutus taloushallinnon kustannuksiin .......... 134
Taulukko 70  Kustannussäästöjen syyt taloushallinnon ulkoistamisessa........ 135
Taulukko 71  Merkittävimmät havainnot taloushallinnon palvelukeskuskullista ja
taloushallinnon ulkoistetusta mallista............................................... 138
1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin


1 North American Free Trade Agreement, Pohjois-Amerikan vapaaeurooppasopimus


Taloushallinnon perinteisissä organisoitavaihtoehtoina pidetään keskitettyä ja hajautettua taloushallintomallia. Keskitetystä organisoimallisissa taloushallinnon palveluntuotanto on konsernin tasolla keskitettu yhteen toimipisteeseen, joka sijaitsee keskusjohdon välittömissä läheisyydessä ja joka palvelee sekä keskusjohtoa että yrityksen kaikkia liiketoimintayksikköitä. Hajaettuessa organisoimallisissa taloushallinto on puolestaan hajautettu liiketoimintayksikköihin, jolloin ne eivät tarvitse


Käytännön elämässä termit palvelukeskus ja ulkoistaminen sekoittuvat usein yhteen ja monesti puhutaan ns. ulkoisista palvelukeskuksista eli palvelukeskuksista, jotka ovat ulkoisen palveluntarjoajan hallinnassa. Jotta käsitteet pysyisivät tutkimuksessa selvinä, viitataan palvelukeskuksilla jatkossa pelkästään sellaisiin palvelukeskuksiin, jotka ovat yhtiön tai konsernin omassa hallinnassa ja omistuksessa. Ulkoisten palvelukeskusten tapauksessa viitataan jatkossa ainonasta taloushallinnon ulkoistamiseen. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan poissuljettu sitä vaihtoehtoa, että yritys soveltaisi samanaikaisesti molempia organisointitapoja, jolloin osa yrityksen taloushallinnosta olisi ulkoistettu palveluntarjoajalle ja osa olisi sijoitettu sisäiseen palvelukeskukseen.


Taloushallinnon organisoinnista ei siis ole nykyisellään saatavissa laajamittaista tutkimustietoa. Emme esimerkiksi tiedä, pitävätkö eri organisointimalleista esitetty väittämät paikkansa käytännössä, missä määrin yritykset soveltavat nykyään taloushallinnon eri organisointimalleja ja ovatko yritykset siirtyneet käyttämään taloushallinnon organisoinnin uusina pidettyjä vaihtoehtoja vai eivät. Emme myöskään vielä tiedä paljoa siitä, miten yritykset ovat toteuttaneet esimerkiksi taloushallinnon
palvelukeskus- tai ulkoistushankkeensa käytännön tasolla tai millaisia etuja ja ongelmia näihin hankkeisiin on liittyneet. Tässä tutkimuksessa pyritään kvantitativisen tutkimuksen keinoin vastaamaan taloushallinnon organisointia koskevaan mittavaan aukkoon tietämystä, jotta pystyttäisiin syventämään teoreettista tietämystä taloushallinnon organisoinnista ja muodostamaan laaja-alainen kuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää nykyistä tietämystä taloushallinnon organisoinnista ja muodostaa kuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa. Tutkimuksessa analysoidaan ja vertaillaan taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtoja sekä tutkitaan eri organisointimallien käyttöä suomalaisten suuryritysten keskuudessa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti taloushallinnon palvelukeskusmallin sekä taloushallinnon ulkoistetun mallin analysointiin ja vertailuun sekä syvennetään näihin organisointimalleihin liittyvää teoreettista tietämystä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia tarkastellaan myös taloushallinnon organisointiin liittyvien teorioiden valossa sekä analysoidaan, millaisia yhtenevääisyyksiä ja eroja teorian ja käytännön tasoilta löytyy. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia ovat taloushallinnon organisoinnin vaihtoehdot ja mitkä ovat niiden teoreettiset perusteet?
2. Missä määrin yritykset käyttävät nykyään taloushallinnon eri organisointivaihtoehtoja ja millaisia tulevaisuuden trendejä taloushallinnon organisoinnin suhteen on nähtävissä?
3. Minkälaisia hankkeita ovat taloushallinnon palvelukeskushallinnon ja taloushallinnon ulkoistaminen? Miten näitä organisointitapoja sovelletaan käytännössä suomalaisissa suurin suuryrityksissä?

Tutkimus kohdistuu suomalaisiin suuryrityksiin. Suuryrityksiä koskevaan tutkimukseen on päädytty, koska taloushallinnon organisointiin liittyvät kysymykset koskettavat eniten juuri suuria yrityksiä. Taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen ja ulkoistaminen ovat suurille yrityksille usein hyvin merkittäviä toimintamalliin ja organisaatiokerrokseseen liittyvää päätöksiä ja suurten yritysten tutkiminen tarjoaa siten mielenkiintoisimman lähtökohdan tutkimukseelle. Koska vastaavaa tieteellistä tutkimusta taloushallinnon organisoinnista ei ole aikaisemmin tehty Suomessa tai muuallakaan maailmalla, on tutkimuksen kohdeyritysten rajaaminen suomalaisiin suuryrityksiin perusteltua, samoin kuin olisi perusteltua rajata tutkimus mihin tahansa muuhun modernia kansantaloutta edustavaan maahan.
1.3 Tutkimusmetodologia ja -metodit


Kvantitatiivinen tutkimustyyppi antaa parhaat lähtökohdat tälle tutkimukselle, sillä tavoitteena on kerätä laaja-alaista tietoa taloushallinnon organisoinnista suomalaisissa suuryrityksissä. Poiketen kuitenkin kvantitatiivisen tutkimuksen yleislinjasta, tutkimuksessa ei esitetä hypoteeseja tulevista tutkimustuloksista, koska tutkimusaiheesta ei ole vielä olemassa vankkaa teoreettista pohjatietoa, jonka perusteella hypoteeseja voitaisiin esittää. Kyseessä on eksplohatutkimin tunkimus, eikä hypoteesien asettaminen tai testaaminen ole tällöin mielekästä.


Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen haittapuolia pyrittiin minimimoimaan siten, että kyselylomakkeen laadintaan ja testaamiseen käytettiin paljon aikaa, kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot laadittiin huolettavasti kvantitattavasti teorioiden pohjalta ja kysely esitetettiin yhdellä yrityksellä ennen sen lähettämistä koko
tutkimusjoukolle, jotta voitiin varmistua sen teknisestä toimivuudesta ja rakenteellisesta logisuudesta. Lisäksi kyselyä testasivat tutkija itse, pro gradu -työn ohjaajat sekä oppilaitoksen kyselyihin erikoistunut asiantuntija. Kysely lähetettiin suoraan yritysten talousjohtajatason henkilölille, millä pyrittiin varmistumaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden perheentineysyydestä taloushallintoon ja sitä kautta myös tutkimusaiheeseen.


Käytännössä tutkimusjoukko valittiin niin, että yritykset järjestettiin ensin liikevaihdon mukaiseen järjestykseen suurimmasta pienimpään. Tämän jälkeen listalta karsittiin ne yritykset, jotka eivät henkilöstömäärältään vastanneet suuryrityksen määritelmää eli joiden henkilöstömäärä alitti 250 työntekijää. Lopulta valituksia tulivat siis liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä Suomen 300 suurinta yritystä, joiden henkilöstömäärä oli vähintään 250.

ehdottoman luottamussellisesti ja niin ettei kenenkään yksittäisen yrityksen tietoja voitaisi tunnistaa tuloksista. Kaikille kyselyyn vastanneille luvattiin lähettää tutkimuksen valmistuttua myös tiivistelmää saaduista tuloksista.


Yhteensä lomakkeella oli kysymyksiä 76 kappaletta, mitä voidaan pitää melko suurena kysymysmääränä. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan vastannut koko kysymyssarjaan, sillä kysely nuostosi neljästä eri osiosta, joista kaksi oli tarkoitettu vain osalle yrityksiä. Kyselyn ensimmäiseen osioon vastasivat kaikki yritykset ja se käsittelee yritysten ja vastaajien perustietoja sekä yritysten taloushallinnon organisointitapoja ja tyytyväisyyttä taloushallintoon kohtaan. Toinen osio oli tarkoitettu ainoastaan sellaisille yrityksille, jotka olivat perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia ja kolmas osio vain niille yrityksille, jotka olivat ulkoistaneet taloushallintoon. Neljännessä ja viimeisessä osiossa kysyttiin vielä kaikilta yrityksiltä taloushallinnon organisoinnin tulevaisuudesta sekä annettiin mahdollisuus vapaisiin kommentteihin kyselyn aiheeseen tai toteutukseen liittyen. Kyselylomakkeen laadintaan aiheutti haasteita se, ettei ollut saatavissa aikaisemmapa tutkimustietoa siitä, miten paljon taloushallinnon palvelukeskushallintamallia ja taloushallinnon ulkoistettua mallia käytetään nykyään suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimuksen suorittamista ja kyselylomakkeen laadintaa suunniteltessa ei siis ollut varmaa tietoa siitä, kuinka suuri osuus kohdejoukon yrityksistä tulisi vastaamaan kyselyn toiseen ja kolmanneen osioon.


Kaksi vastanneet yritykset täyttivät henkilöstömäärältään suuryrityksen määritelmän eli kaikkien yritysten henkilöstömäärä ylitti 250 henkei. 47 prosentissa yrityksistä henkilöstömäärä oli välillä 250–1 000 ja 40 prosentissa välillä 1 000–5 000. Yli 10 000 henkilöä työllistävät yrityksiä oli kyselyn vastanneista 8 prosenttia. Liikevaihtojen suhteen kaikki vastanneet yritykset ylittivät 100 miljoonan euron rajan. 26 prosentissä vastanneista yrityksistä liikevaihto asetetti välille 100–200 milj. euroa ja 42 prosentissa yrityksistä välille 200–500 milj. euroa. Yli 1 000 milj. euroa liikevaihdollisia yrityksiä oli vastanneista 21 prosenttia, joista 1 vastaja ylitti myös 10 000 milj. euron rajan.

Kyselyn vastaajista suurin osa (73 %) oli talousjohtaja/talous- ja rahoitusjohtaja/CFO-nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä ja seuraavaksi eniten (13 %) oli talouspäällikö -nimikkeellä työskenteleviä. Mukaan mahtui myös 2 laskentapäällikköä, 2 hallintojohdajaa sekä 1 toimitusjohtaja. Muilla kuin edellä mainituilla nimikeilla työskenteleviä henkilöitä oli vastanneista neljä. Vastaajista 26 prosenttia oli työskennellyt nykyisessä tehtävässä alle 2 vuotta, 50 prosenttia vastaajista 2–10 vuotta ja loput 24 prosenttia vastaajista yli 10 vuotta.

Vastaajilta kysyttiin myös, olivatko he työuransa aikana osallistuneet taloushallinnon uudelleenorganisointia koskevaan hankkeeseen. Kysymyksellä pyyrittiin kartoittamaan vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia taloushallinnon organisoinnista ja sitä kautta saamaan parempi käsitys vastaajien asiantuntemuksen tasosta taloushallinnon organisointia kohtaan. Suurin osa vastaajista (61 %) oli osallistunut taloushallinnon keskittämiseen, 40 prosenttia taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiseen, 19
prosenttia taloushallinnon ulkoistamiseen ja 13 prosenttia taloushallinnon hajauttamiseen liiketoimintayksiköihin. Lisäksi 7 prosenttia vastaajista vastasi osallistuneensa jonkin muun työympäristöön taloushallinnon uudelleenorganisoitumisprosessiin. Vain 13 prosenttia vastaajilta ilmoitti, että he eivät koskaan työuransa aikana osallistunut taloushallinnon uudelleenorganisoointiin koskevaan hankkeeseen.

Annetuista vastauksista voidaan havaita, että kyselyllä saadut kokemukset ovat erityisesti keskusteltavia, joka oli kyselytutkimuksen tavoitteenä. Kyselyllä tavoiteltiin 62 suomalaista suuryritystä ja vastaajina olivat yleisesti yritysten talousjohtajat, joista suurin osa omisti yli 2 vuoden kokemuksesta tehtävän ja joilla suurimmilla osilla oli myös omakuntoisia kokemuksia taloushallinnon uudelleenorganisointihankkeista ja sitä kautta korkeatasoista tietämystä kyselyn aihepiiristä. Kyselyn tulosten analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä käytettiin apuna MS Excel-taulukkolaskentaohjelmaa sekä SPSS 15.0-tilastolaskentaohjelmaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu yhteensä kuuteen lukuun. Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään taloushallinto-organisaation rakenne ja tehtävät sekä taloushallinnon organisoinnin taustalla olevat teoreettiset viitekehykset, jotka käsittävät transaktiokustannusteorian, resurssipohjaisen näkemys yrityksen tehtävästä sekä ydintoimintoihin liittyvän teoriakehysyn. Luvun lopussa teoriat liitetään vielä taloushallinnon organisointia koskevaan keskusteluun.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa analysoidaan ja vertaillaan taloushallinnon eri organisointivaihtoehdoja niiden historioiden ja käsitteellisten määritelmien valossa. Luvussa myös esitetään sekä analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset eri mallien soveltamisesta suomalaisissa suuryrityksissä sekä yritysten työväenlyydydestä taloushallintoa ja sen organisointia kohtaan.

Tutkimuksen neljännessä ja viidennessä luvussa analysoitaan taloushallinnon palvelukeskus- ja ulkoistushankkeita sekä kirjallisuuslähteiden mukaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Luvuissa käsitellään taloushallinnon palvelukeskus- ja ulkoistushankkeisiin liittyvät tavoitteet sekä ennakoitujen ongelmien ja riskejä, hankkeiden suunnittelua ja toteutusta sekä hankkeiden avulla saavutettuja etuja ja niissä koettuja ongelmia.

Tutkimuksen kuudennessa luvussa kerrataan tiivistetystä tutkimustyön tärkeimmät osa-alueet, tulkitaan saatuja tutkimustuloksia sekä esitetään lopulliset johtopäätökset. Lopuksi otetaan vielä kantaa tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliiteettikysymyksiin sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusta varten.
2 TALOUSHALLINTO ORGANISAATIONA JA TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN TEOREETTiset LÄHTÖKOHDAT

2.1 Taloushallinto-organisaatio ja sen tehtävät


Sisäisen laskennan tehtäviä ovat mm. vastuualuelaskenta ja raportointi, sisäisten ennusteiden laadinta, budjetointi, hinnoittelupäättöset, kustannuslaskenta ja -analyysit,

Kuvio 1 Taloushallinnon osa-alueet (ks. Artto ym. 1988, 14; Granlund – Malmi 2004, 49; 59)


Taloushallinnon roolinmuutos on ollut pitkälti tietotekniikan kehityksen ansiota. Tietotekniikkalla on toisalta ollut suora vaikutus taloushallintoon ja toisalta sen vaikutus on ollut välillinen, mahdollistava. Kehittyneiden tietotekniisten sovellusten ja ohjelmistojen ansiosta taloushallinnon aika- ja paikkasidonnaisuus on vähentynyt ja on avautunut uusia mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja


Taloushallinnon palvelukeskussa on ratkaisumallin tai taloushallinnon ulkoistamisen soveltamisesta Suomessa ei yksittäistapauksia lukuun ottamatta ole juurikaan tietoa. Hyvönen (2000) kysyi kuitenkin suomalaisten keskisuurten ja suurten teollisuusyritysten toiminnanohjausjärjestelmiä ja kustannuslaskentaa koskevassa
kyselytutkimuksessaan myös yritysten taloushallinnon ulkoistamisasteesta. Tuloksena saatiin, että yksikään 94 vastanneesta yrityksestä ei ollut kokonaan ulkoistanut taloushallintoon ja osittainkin taloushallintoon oli ulkoistanut vain 11 % yrityksistä. 76 % vastanneista yrityksistä ei ollut edes keskustellut mahdollisuudesta ulkoistaa taloushallintoon. 14 % oli keskustellut ulkoistamisesta, mutta päättänyt hylätä idean. Vuonna 2006 tehdysä pohjoismaisessa ulkoistustutkimuksessa puolestaan havaittiin, että suomalaisilla suuryrityksillä oli keskimäärin huomattavasti enemmän ulkoistussopimuksia kuin muilla pohjoismaisilla suuryrityksillä ja että suurin ulkoistamisen kohde oli tietohallinnon toiminnat (jopa 60 % IT-budjeteista). Liiketoimintaprosessien, kuten talous- ja palkkahallinnon ulkoistusprosentit olivat molemmat alle 30 %, mutta vastauksien mukaan taloushallinnon ulkoistamisen odotettiin jopa kaksinkertaistuvan vuoden sisällä (Ekström 2007, 199–201).

2.2 Taloushallinnon organisoinnin teoreettiset lähtökohdat

Taloushallinnon uudelleenorganisointi -idean alkuperä voidaan johtaa useista aikaisemmista teorioista ja ajatusmalleista. Tässä luvussa esitellään lyhyesti näistä merkittävimmät, jotka ovat: transaktiokustannusteoria (Transaction Cost Economics, TCE), resurssipohjainen näkemys yrityksestä (Resource Based View, RBV) ja ydintoimintoihin liittyvä teoria (Core Competencies) (Mol 2007, 35–38; McIvor 2005, 40–51). Tässä tutkimuksessa teorioiden roolina on avata jatkossa käytettäviä taloushallinnon organisointiin liittyviä käsitteitä sekä auttaa ymmärtämään eri organisointimallien pohjalla olevia oletuksia ja ajatusmalleja.

2.2.1 Transaktiokustannusteoria


Transaktiokustannusteoria auttaa ymmärtämään taloushallinnon uudelleenorganisoinnista käytävää keskustelua, sillä esimerkiksi palvelukeskus- vs. ulkoistamisratkaisuissa on nimenomaan kyse siitä, halutaanko taloushallinnon toiminnon suorittaa yrityksen sisällä palvelukeskuksessa vai ulkoistetaanko ne palveluntarjoajalle. Transaktiokustannusteoria auttaa myös kiinnittämään huomiota näiden kahden uudelleenorganisointitavan kustannuksiin ja kustannusten syntymekanismeihin.

### 2.2.2 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä


2.2.3 Ydintoimintoihin liittyvä teoria


Ydintoimintoihin liittyvää teoriassa keskeisimpänä tekijänä on yrityksen toimintojen jakaminen ydintoimintoihin, ydintoimintoja tukeviin toimintoihin ja standardeihin tukitoimintoihin. Yrityksen tulisi keskittää resurssit ja osaamisen kehittäminen ydintoimintoihinsa. Ydintoimintoja voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan ja toimialan erinomainen tuntemus, aineeton omaisuus, kuten brändit, reseptit ja patentit, kyky tuottaa kilpailijoista poikkeavia suoritteita tai kyky tuottaa suoritteita kustannustehokkaammin kuin kilpailijat. Ydintoiminnon muodostavat yrityksen kilpailukyvyn perustan, joilla se erottuu markkinoiden muista toimijoista. Tästä syystä ydintoimintoja ei tulisi koskaan ulkoistaa. Sen sijaan ydintoimintoja tukevat toiminnot
ja standardit tukitoiminnot pitävät sisällään osa-alueita, joiden ulkoistaminen voi tulla joissain tapauksissa kysymykseen (Kiiskinen ym. 2002, 23–24).


2.2.4 Teorioiden suhde taloushallinnon organisointiin


\[
\begin{array}{|c|c|}
\hline
\text{Tukitoiminto} & \text{Ydintoiminto} \\
\hline
\text{Ulkoista} & \text{Investoi/solmi strategisen yhteisyösuhte} \\
& \text{Pidä itsellä ja kehitä} \\
\text{Korkea} & \text{Pitää itsellä (palvelukeskus-} \\
& \text{malli)} \\
\text{Matala} & \\
\hline
\end{array}
\]


Kun kyseessä on strategisesti ei niin merkittävä tukitoiminto, eikä yritys pysty suorittamaan palvelua yhtä tehokkaasti kuin markkinat, kannattaa toiminto ulkoistaa. Jos taas yrityksellä on omia resursseja toiminnon suorittamiseen, voidaan se sijoittaa

3 TALOUSHELLINNON ORGANISOINNIN VAIHTOEHDOT JA NIIDEN SOVELTAMINEN SUOMALAISSISSA SUURYRITYKSISSÄ

3.1 Taloushallinnon organisoinnin kehityskulku

Taloushallinnon organisointiin on nykyään olemassa neljä eri päätavoitetta, kun kyseessä ovat suuret yritykset (Bergeron 2003, 16):

1. keskitetty taloushallintomalli
2. hajautettu taloushallintomalli
3. taloushallinnon palvelukeskusmalli
4. taloushallinnon ulkoistettu malli.


![Diagram: Taloushallinnon organisointi](image)

**Kuvio 3** Taloushallinnon organisointivaihtoehdot suuryrityksissä

Ennen 1980-lukua keskitetty taloushallinto oli hyvin yleinen taloushallinnon organisointimuoto suurissa yrityksissä. 1980-luvun alkuja ja keskiaikaa hajautettu taloushallinnon organisointimalli alkoi saavuttaa paljon suosiota ja monet suuret

3.2 Keskitetty taloushallintomalli

Kuvio 4 Taloushallinto keskitetyssä taloushallintomallissa


3.3 Hajaautettu taloushallintomalli

Kuva 5  Taloushallinto hajautetussa taloushallintomallissa


3.4 Taloushallinnon palvelukeskusmalli

3.4.1 Taloushallinnon palvelukeskusmallin historia


Esimerkkitapauksena taloushallinnon palvelukeskusmallin ensimmäisistä soveltajista voidaan ottaa esille General Electric, jonka kerrotaan perustaneen taloushallinnon palvelukeskuksen ensimmäisenä vuonna 1984. Yrityksen taloushallintohenkilöstön kokonaismäärä oli ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä kasvanut valtavaksi ja taloushallintoa hoidettiin 50 eri sijainnista käsin. Ongelmana oli myös taloushallinnon toimintatapojen ja järjestelmien moninaisuus. Tätä kuvastaa hyvin esimerkiksi se, että yrityksessä oli 45 eri ohjelmistoa ostoerekontrant käsittelyä varten. Suurin osa talousjohtajien ajasta kului päivitysäiset kirjanpidon seurantaan, jolloin analyysien teolle ja päätöksentekotuen antamiselle ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Palvelukeskuksen perustamisen kerrotaan parantaneen GE:n tapauksessa sekä työn tuottavuutta että laatuja ja alentaneen taloushallinnon kustannuksia merkittävästi. Laskentaohjelmistoista
3.4.2 Palvelukeskusmalli taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona


Kuvio 6 Taloushallinto taloushallinnon palvelukeskusmallissa

Palvelukeskus voi olla yhden organisaation sisäinen palvelukeskittymä tai se voi olla kahden tai useamman organisaation välinen palvelukeskittymä. Ensimmäisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa palvelukeskuksen palveluita käyttävät yhden yrityksen eri osastot ja jälkimmäisellä puolestaan tilannetta, jossa konsernin sisäinen palvelukeskus palvelee kaikkia konserniin kuuluvia tytäryrityksiä. Molemmissa tapauksista palvelukeskus nähdään yrityksen/konsernin sisäisenä ratkaisuna eikä esim.


Palvelukeskuksen suhde sen palvelemiin liiketoimintayksiköihin on ns. tuottajaasiakas-suhde ja palvelukeskuksen odotetaan palvelevan yrityksen muihin liiketoimintayksiköihin niin kuin ne olisivat sen ulkoisia asiakkaita. Juuri tämän seikkaan viitataan, kun puhutaan palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välisestä markkinapohjaisesta suhteesta. On tavallista, että palvelukeskus hinnittelee suorittamansa palvelut ja veloittaa ne liiketoimintayksiköiltä siirtäen tuloja ilman kustannuksia. Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että palvelukeskus saa sisäisillä veloituksilla katettua kaikki palvelukeskuksen toiminnasta syntynyttä kustannuksia (Davis 2005, 2).

Palvelukeskusmallissa näyttää yhdistyvän kaksi tärkeää tavoitetta, joihin ei keskittäminen tai hajauttaminen kumppikaan yksin pystynyt: kustannusten alentaminen resurssien ja toimintojen keskittämisen kautta sekä palveluiden laadun ja asiakaspalvelutason parantaminen, mikä perustuu markkinasuhteen luomiseen palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä (Beretta ym. 2000, 2–3). Rossin (2008, 38) mukaan palvelukeskusmallin etuna on myös, että se toimii välimuotona taloushallinnon hajauttamisen ja ulkoistamisen välillä. Palvelukeskusmalli mahdollistaa liiketoimintayksiköiden keskittymisen omaan ydintoimintaansa, minkä seikkaan on tärkeää, että konsernin tasolla kontrolli taloushallintoon pysyy hyvänä.

Perinteisesti taloushallinto on ollut yritysten tukitoiminnon ensimmäinen, jota on alettu siirtää palvelukeskuksiin. Syy siihen, miksi juuri taloushallinto on ollut ensimmäinen palvelukeskuksiin siirretyistä tukitoiminnosta, johtuu sen erityispiirteistä: transaktiopohjaisuudesta, josta johtuen palvelut on mahdollista standardoida hyvin
pitkälle sekä tietojärjestelmäpohjaisuudesta, josta johtuen palveluiden fyysisellä sijainnilla ei ole kriittistä merkitystä. Taloushallinnossa kerrytetyjen kannustavien kokemusten jälkeen on palvelukeskuksiin alettu siirtää myös muita transaktiopohjaisia toimintoja, kuten tieto- ja henkilöstöhallintoa sekä joitakin ei-transaktiopohjaisia, tietointensiivisiä toimintoja, kuten logistiikkaa ja tuotekehitystä niiden synnyttämiä osaamiskeskittymien ja synergiejä toimuksesta (Beretta om. 2000, 2−3).

3.4.3 Taloushallinnon palvelukeskusmalli teoreettisena käsitteenä

Palvelukeskusmalli (Shared Service Centre, SSC) on teoreettisena käsitteenä hyvin moniulotteinen. Kirjallisuudessa on yritetty löytää yhteistä määritelmää palvelukeskusmallille, mutta usein hyvin monimuotoisin tuloksin. Tähänastisesta tutkimuksesta perustellimman määritelmän tarjoavat Singh ja Craike (2008, 228), jotka käsitteellistävät palvelukeskusmallin seuraavasti:

"Palvelukeskusmallissa transaktiopohjaiset palvelut (kuten henkilöstö-, tieto- ja taloushallinto) sekä tarkoituksemukaiset tietopohjaiset toiminnot (kuten insinöörfunktio ja projektijohto) keskitetään samaan paikkaan tarkoituksena tuottaa näitä palveluita sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille taloudellisesti ja laadukkaasti."


Bangemann (2005, 19) käyttää palvelukeskuksista puhuttaessa nimitystä palvelukeskusorganisaatio (Shared Service Organization, SSO). Palvelukeskusorganisaatio on konsernin sisäinen palveluihin erikoistunut organisaatio, joka voi koostua yhdestä tai useammasta palvelukeskuksesta. Palvelukeskussmalli
Konseptin englanninkielinen nimi *shared services centre* (vapaasti suomennettuna jaetut palvelut -keskus), puolestaan kertoo siitä, että mallin perimmäisenä tarkoituksena on jakaa tiettyjen palveluiden tuotanto useiden useiden eri vastaanottajien kesken (Bangemann 2005, 15).

### 3.5 Ulkoistettu taloushallintomalli

#### 3.5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen historia


Taloushallinnon ulkoistamisen eräänä merkittävänä vauhdittajana on toiminut jo mantraksi muodostunut *keskittyminen ydintoimintaan*. Kilpailun kivistymisen myötä yritysten on täytynyt keskittää varansa ja resurssinsa muutamiin ydinkyvykkysalueisiin, joissa niillä on ollut mahdollisuus muodostaa kilpailuetsua muihin alan toimijoihin nähden. Lisääntyneen keskittyminen johdosta yritykset ovat yhä...

3.5.2 Ulkoistaminen taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona


Tutkimusten mukaan yritykset ulkoistavat edelleen melko vähän taloushallintoon, vaikka usein väitetään, että ulkoistaminen olisi yksi tämän päivän isoimmista trendeistä taloushallinnon organisoinnissa. Haluttomuuteen ulkoistaa taloushallinnon prosesseja voivat olla usein mm. taloushallinnon valvonnan vaikeutuminen ja Sarbanes-Oxley -lain tiukat vaatimukset yrityksen sisäisille kontrolloille (Curtis 2006, 4).

Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistaminen asettaa haasteita paitsi ulkoistavalla yritykselle myös näiden palveluiden tarjoajille. Ilmiöntuuuun vuoksi taloushallinnon palvelumarkkinat ovat vielä melko kehittymättömät ja ensimmäisille, kokonsa puolesta.
riittävän suurille, palveluntarjoajille ei ole vielä ehtinyt kertynyt paljoa kokemusta suurista ulkoistusprojekteista. Tutkimuksissa onkin havaittu, että ulkoistaneiden yritysten keskuudessa vallitsee paljon tyytymättömyyttä, koska ulkoistamisella ei ole aina saavutettu niitä etuja, joita palveluntarjoajat ja media mainostavat. Markkinat ovat kuitenkin kehittymässä ja alalle syntymässä vähitellen parhaita käytäntöjä ja hyväksi havaittuja toimintamalleja, jotka helpottavat taloushallinnon ulkoistamisen organisointia ja pientenävät siihen liittyviä riskejä (Krell 2007, 38–40; McIvor 2005, 63).

3.5.3 Taloushallinnon ulkoistamisen käsitteitä


Liiketoimintaa- ja tietoprosessien ulkoistaminen menevät käsitteinä osittain päälekkään ja on vaikea vetää yksiselitteistä rajaa näiden kahden välille. Yleisesti ottaen tietoprosessien ulkoistaminen nähdään askelena eteenpäin liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta. Taloushallinnon osalta liiketoimintaprosessien ulkoistaminen koostuu pääasassa taloushallinnon transaktiopohjaisista palveluista, jotka ovat melko strukturoituja ja joissa voidaan selkeästi määrittellä työn tuloksenävo toivotut suoritteet. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi osto- ja myyntireskontrien hoito sekä muut pitkälle strukturoidut ulkoisen laskennan ja rahoituksen tehtävät. Tietoprosessien ulkoistamisessa tehtävää taloushallinnollinen työ ei ole strukturoitua ja myös työn
tulosten ennakointi on vaikeaa. Esimerkkeinä tällaisesta työstä voidaan pitää esimerkiksi erilaisten analyysien laadintaa yrityksen taloudesta ja liiketoiminnasta tai muita sisäisen laskennan alaisia tehtäviä, jotka vaativat pitkälle menevää päätelykykyä ja liiketoiminnan tuntemusta (Currie ym. 2008, 94–95).

3.6 Taloushallinnon organisointivaihtoehtojen vertailu


<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon palvelukeskussalli</th>
<th>Taloushallinnon keskittäminen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Itsenäinen liiketoimintayksikkö</td>
<td>Keskusjohdon alainen yksikkö</td>
</tr>
<tr>
<td>Sijainnin valinnassa huomioitu verotus ja työvoiman saatavuus</td>
<td>Sijoitettu usein yrityksen keskusjohdon välittömään yhteyteen</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrittäjämäinen johtaja</td>
<td>Laskentatoimen alan johtaja</td>
</tr>
<tr>
<td>Tavoitteenä laadun ja palvelutason parantaminen</td>
<td>Tavoitteenä kustannussäästöt</td>
</tr>
<tr>
<td>Vastuussa liiketoimintayksiköille</td>
<td>Vastuussa keskusjohdolle</td>
</tr>
<tr>
<td>Huomio prosessien parantamisessa ja standardoinnissa</td>
<td>Huomio samantyyppisen osaanimen keskittämisessä</td>
</tr>
<tr>
<td>Tavoitteenä liiketoimintayksiköiden valtuuksien lisääminen ja keskittyminen liiketoimintastrategiaan</td>
<td>Tavoitteenä yritysjohdon kontrollin varmistaminen</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Kagelmann (2000, 135–142) on esittänyt seuraavan tiivistelmän taloushallinnon organisoitumallien merkittävimmistä toiminnallisista piirteistä ja eroista (ks. Ulbrich 2003, 8):
Taulukko 2 Organisointivaihtoehtojen toiminnalliset piirteet (Kagelmann 2000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Oikeudellinen rakenne</th>
<th>Keskitäminen</th>
<th>Hajaattaminen</th>
<th>Palvelukeskus</th>
<th>Ulkoistaminen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ei juridinen yksikkö</td>
<td>ei juridinen yksikkö</td>
<td>useimmien juridinen yksikkö</td>
<td>ei määritelty</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Omistusrakenne</td>
<td>konserni</td>
<td>konserni</td>
<td>konserni</td>
<td>kolmas taho</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloudellinen rakenne</td>
<td>kustannuspaikka</td>
<td>kust.paikka</td>
<td>kust.paikka</td>
<td>ei määritelty</td>
</tr>
<tr>
<td>Sijainti</td>
<td>keskusjohto</td>
<td>liiketoimintayksikkö</td>
<td>erillinen</td>
<td>ei määritelty</td>
</tr>
<tr>
<td>Sisäinen rakenne</td>
<td>funktaalinen</td>
<td>funktaalinen</td>
<td>prosessi</td>
<td>ei määritelty</td>
</tr>
<tr>
<td>Hinnoittelu</td>
<td>kustannustenjako</td>
<td>paikallinen kustannustenjako</td>
<td>siirtohinnat</td>
<td>markkina-hinnat</td>
</tr>
<tr>
<td>Standardisointi</td>
<td>keskitaso</td>
<td>matala</td>
<td>korkea</td>
<td>keski/korkea</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittakaavaedut</td>
<td>korkea</td>
<td>matala</td>
<td>korkea</td>
<td>keski/korkea</td>
</tr>
<tr>
<td>Joustavuus</td>
<td>matala</td>
<td>korkea</td>
<td>matala</td>
<td>matala/keski</td>
</tr>
<tr>
<td>Ammatillinen osaaminen</td>
<td>korkea</td>
<td>matala/keski</td>
<td>korkea</td>
<td>ei määritelty</td>
</tr>
<tr>
<td>Asiakas-suuntautuneisuus</td>
<td>matala</td>
<td>keski/korkea</td>
<td>keski/korkea</td>
<td>korkea</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taloushallinnon keskitetystä organisointimallissa taloushallinto on ei-juridinen yksikkö, se on konsernin omistuksessa ja taloudelliselta rakenteeltaan kustannuspaikka. Keskitetty taloushallinto sijaitsee keskusjohdon välittömässä läheisyydessä, se on funktionaalisesti järjestetty ja sen kustannukset jaetaan liiketoimintayksikköiden ja keskusjohdon kesken. Palvelujen standardisointiasteeltaan keskitetty taloushallinto edustaa keskitasoa, mutta siinä saavutetaan tästä huolimatta huomattavia mittakaavaa. Joustavuus ja asiakassuuntautuneisuus eivät ole keskitetyn taloushallinnon parhaita puolia, mutta sen sijaan ammatillinen osaaminen on keskitetystä taloushallinnossa usein korkealla tasolla (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taloushallinnon hajautettu organisointimalli vastaa oikeudelliselta, taloudelliselta, sisäiseltä ja omistusrakenteeltaan sekä hinnoittelultaan taloushallinnon keskitetystä organisointimallia. Hajautettu taloushallinto kuitenkin sijaitsee keskitetystä mallista poiketen liiketoimintayksikköissä ja siinä palvelujen standardisointiaste sekä mittakaavaedut ovat matalalla tasolla. Hajautetun taloushallinnon parhaita puolia ovat joustavuus ja asiakassuuntautuneisuus. Ammatillisen osaamisen katsotaan hajautetuussa mallissa kuitenkin jäävän matalaksi tai keskitasoiseksi, sillä yksittäiset taloushallintosalat ovat kooltaan pieniä, eikä erityisosaamisen keskittymää pääse siksi syntymään (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taloushallinnon palvelukeskusmallissa taloushallinto muodostaa usein oman juridisen yksikkönsä. Taloudelliselta ja omistusrakenteeltaan palvelukeskusmalli
muistuttaa kuitenkin taloushallinnon keskitettyä ja hajautettua organisoimimallia. Palvelukeskusmallissa taloushallinto sijaitsee keskusjohdosta ja muista liiketoimintayksiköistä erillään ja sen sisäinen rakenne on määritelty prosessien mukaan. Taloushallinnon palvelukeskusmallissa taloushallinnon tuottamat palvelut hinnoitellaan ja veloitetaan siirtohinnoin muilta liiketoimintayksiköiltä. Standardisointiasteen, mittakaavaetujen ja ammatillisen osaamisen suhteen taloushallinnon palvelukeskusmalli edustaa korkeaa tasoa ja asiakassuunnautuneisuuden suhteen korkeaa tai keskitasoa. Joustavuus on taloushallinnon palvelukeskusmallissa kuitenkin matalalla tasolla (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taloushallinnon ulkoistamisessa taloushallinto on kolmannen tahon omistuksessa, jonka johdosta monia muihin organisoimimalleihin liittyviä seikoja ei ole ulkoistamisen kohdalla määritelty. Ulkoistamisessa taloushallinnon palveluiden hinnat määritetään markkinoilla eli palveluiden hinnat ovat markkinahintoja. Standardisointiasteestaan ja mittakaavaedustettaan ulkoistettu taloushallinto edustaa korkeaa tai keskitasoa tai asiakassuunnautuneisuuden suhteen korkeaa tasoa. Joustavuuden ei sen sijaan nähdä olevan ulkoistetun taloushallintomallin parhaista puoleista (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taulukon 1 sarakkeet vertailemalla voidaan havaita, että taloushallinnon eri organisoimimallit poikkeavat toisistaan joidenkin piirteiden suhteen merkittävästi. Esimerkiksi palveluiden hinnoittelu toteutetaan keskittämisessä ja hajauttamisessa, kun taas palvelukeskusmallissa käytetään siirtohintoja. Ulkoistamisessa markkinahintoja. Mittakaavaedut ja ammatillinen osaaminen ovat taloushallinnon keskittämisissä ja palvelukeskusmallissa korkealla ja ulkoistamisessakin suhteellinen korkealla tasolla, mutta hajauttamisessa puolestaan matalalla tasolla. Toisaalta hajautetussa organisoimimallissa taloushallinnon joustavuus on selvästi muita organisointitapoja korkeammalla tasolla (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

3.7 Taloushallinnon organisointi suomalaisissa suuryrityksissä

3.7.1 Taloushallinnon organisointivaihtoehtojen soveltaminen

Kyselytutkimuksen eräänä päätavoitteena oli tutkia, kuinka paljon taloushallinnon eri organisointivaihtoehtoja käytetään suomalaisissa suuryrityksissä ja millaisia tulevaisuuden trendejä organisoinnin suhteen on nähtävissä. Täähän aihepiiriin liittyen kyselyssä esitettiin yhteensä neljä kysymystä. Ensinnäkin yrityksiltä kysyttiin, mikä
taloushallinnon organisointitavoista kuvasti parhaiten niiden taloushallinnon senhetkistä organisointitapaa. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 3 Taloushallinnon pääasialliset organisoointitavat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon organisoointitapa</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keskitetty taloushallinto</td>
<td>37</td>
<td>59,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelukeskusmalli</td>
<td>13</td>
<td>21,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Hajautettu taloushallinto</td>
<td>7</td>
<td>11,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistettu taloushallinto</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>4</td>
<td>6,5</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>62</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä sovelsi keskitettyä mallia taloushallintonsa pääasiallisena organisoointitapana ja seuraavaksi suositun organisoointitapana oli taloushallinnon palvelukeskusmalli. Hajautetun ja varsinkin ulkoistetun mallin käyttö yrityksen taloushallinnon pääasiallisena organisoointitapana oli sen sijaan melko vähäistä. Tuloksista voidaan selvästi havaita, että organisointimallit, joiden pääajatuksena on keskittää taloushallintoa yhteen, olivat saavuttaneet yritysten keskuudessa enemmän suosiota kuin taloushallinnon hajauttamiseen tai ulkoistamiseen pyrkivät mallit.

Taulukon 3 tulokset kertovat kuitenkin vain sen, mikä oli yritysten taloushallinnon pääasiallinen organisoointitapa. Tuloksista ei sitä vastoin käy ilmi, käytävätkö yritykset pääasiallisen organisointitavan lisäksi myös joitakin muita tapoja taloushallintonsa organisointiin. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia etenkin taloushallinnon palvelukeskusmallin ja ulkoistamisen soveltamista suomalaisissa suuryrityksissä, kysytiin vastaajilta vielä tarkemmin näiden organisointitapojen käytöstä. Ensiksi yrityksiä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, olivatko he perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia tai olivatko he kenties harkitsemassa palvelukeskishankkeen aloittamista. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.
Olemme perustaneet palvelukeskuksen/-keskuksia 

Olemme perustamassa palvelukeskusta 

Harkitsemme parhaillaan palvelukeskuksen perustamista 

Harkitsemme palvelukeskuksen perustamista, mutta hylkääsimme idean 

Emme ole keskustelleet asiasta 

Muu 

YHT. 

Yli kolmasosa vastanneista yrityksistä oli perustanut taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia eli palvelukeskusmallin käyttö oli siis yleisempiä kuin edellisen kysymyksen vastausprosentti antoi ymmärtää. Lisäksi eräs vastanneista yrityksistä oli juuri kyselyhetkellä perustamassa taloushallinnon palvelukeskusta ja jotkut yrityksistä harkitsivat parhaillaan palvelukeskuksen perustamista. Huomioitavaa kuitenkin on, että lähes kolmasosa vastanneista yrityksistä ei ollut vielä edes keskustellut palvelukeskusmallin käyttöonton mahdollisuudesta. 

Seuraavaksi yrityksiltä kysytettiin, olivatko ne ulkoistaneet taloushallintoon tai edes harkinneet sitä. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 5.

Vastanneista yrityksistä vain muutama ilmoitti ulkoistaneensa lähes koko taloushallintonsa ja hieman yli 10 prosenttia yrityksistä kertoi ulkoistaneensa taloushallintonsa osittain. Yhteensä taloushallinnon ulkoistamista sovelsi siis alle 20 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä. Lisäksi eräs vastanneista yrityksistä oli tehnyt päätöksen ulkoistamisesta ja jotkut yrityksistä harkitsivat ulkoistamista parhaillaan. Kuitenkin yli 40 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ollut vielä edes keskustellut taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisuudesta.


Taulukko 6  Taloushallinnon organisointi tulevaisuudessa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisointivaihtoehtojen käyttö tulevaisuudessa</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tulemme enenevissä määriin soveltamaan taloushallinnon keskittämistä</td>
<td>25</td>
<td>40,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Tulemme enenevissä määriin soveltamaan taloushallinnon palvelukeskusmallia</td>
<td>22</td>
<td>35,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Emme tule tekemään suuria muutoksia taloushallintomme organisointiin</td>
<td>20</td>
<td>32,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Tulemme enenevissä määriin soveltamaan taloushallinnon ulkoistamista</td>
<td>6</td>
<td>9,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Tulemme muuttamaan taloushallintomme organisointia muulla tavalla</td>
<td>4</td>
<td>6,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Tulemme enenevissä määriin soveltamaan taloushallinnon hajauttamista</td>
<td>3</td>
<td>4,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 62)

Vastausten perusteella yritykset tulisivat tulevaisuudessa soveltamaan yhä enemmän taloushallinnon keskittämistä sekä taloushallinnon palvelukeskusmallia. Lähes
kolmasosa vastaajista kuitenkin kertoi, ettei heidän yrityksensä tulisi tekemään taloushallinnon organisointiin suuria muutoksia tulevaisuudessa. Taloushallinnon ulkoistetun mallin tai etenkään taloushallinnon hajautetun mallin ei uskottu tulevaisuudessaakaan saavuttavan merkittävää lisää suosiota.

Tuloksista voidaan kaiken kaikkiaan nähdä, että eniten yrityksissä olivat käytössä taloushallinnon keskittämiseen pyrkivät organisointimallit, keskitettä taloushallintomalli sekä taloushallinnon palvelukeskumalli. Keskitetyllä mallilla näyttäisi olevan erittäin vahva asema suomalaisten suuryritysten taloushallinnon organisoinnissa, mutta myös palvelukeskumallin on suhteellisen lyhyen historiansa aikana noussut suosituksi taloushallinnon organisointitavaksi. Myös tulevaisuudessa yli kolmasosa yrityksistä arvioi soveltavansa enenevissä määrissä keskitettyä organisoitumia ja/tai palvelukeskumallia, joten voidaan siis arvella, että suurta muutosta taloushallinnon vallitsevasta organisointitavasta ei olisi tuleva.

Taloushallinnon ulkoistetun mallin soveltaminen oli kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa alle 20 prosenttia ja näistäkin yrityksistä valtaosa oli ulkoistanut taloushallintonsa vain osittain. Ulkoistettu taloushallintomalli tulee vastausten perusteella entistä hieman yleistymään tulevaisuudessa, mutta kovin merkittävästi muutoksesta silti on kyse. Taloushallinnon hajautetun organisointimallin soveltaminen näyttäisi vastausten perusteella sen sijaan pysyvän samana tai vähenevän entisestään, vaikka nytkin käytöösta taloushallinnon pääorganisointitapana oli vain 10 prosentin luokkaa.

3.7.2 Tyytyväisyys taloushallintoon ja taloushallinnon organisointiin

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin eri organisointimallien käytööstaisten lisäksi tutkia, miten tyytyväiset yritykset olivat taloushallintoonsa sekä sen organisoointiin ja miten tyytyväisyys mahdollisesti vaihteli eri organisointimuotojen välillä. Tähän aihepiiriin liittyen kyselyssä esitettiin kaksi kysymystä. Tämän lisäksi molempien kysymysten tulokset ristiintaulukoihin taloushallinnon pääasiallista organisointitapaa koskevan kysymyksen kanssa (ks. Taulukko 3).

Ensinnäkin kyselyssä kysyttiin yrityksiltä niiden tyytyväisyyydestä taloushallintonsa nykyistä organisointimuotoa kohtaan viisipöytätilaisella asteikolla. Saadut tulokset on esitetty taulukossa 7.
Suurin osa yrityksistä oli taloushallintonsa organisoimintamuotoon melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Vain noin 10 prosenttia kaikista yrityksistä oli taloushallintonsa organisoimintamuotoon tyytymättömiä. Tyytyväisyyden keskiarvoksi taloushallinnon organisointia kohtaan muodostui 3,9 eli kaiken kaikkiaan yritysten tyytyväisyys taloushallinnon organisointiin oli melko hyvällä tasolla.

Taulukon 7 aineisto riistiintaulukoitiin vielä taloushallinnon organisoimintamuotoa koskevan kysymyksen kanssa, jotta saataisiin selville, vaihteliko tyytyväisyys taloushallinnon organisointia kohtaan eri organisoimintamuotojen välillä.

Ristiintaulukoinnista voidaan havaita, että yritykset, jotka olivat erittäin tyytyväisiä taloushallintonsa organisoimintamuotoon, löytyivät taloushallinnon keskitetyn mallin ja taloushallinnon palvelukeskuskirsallin soveltajien joukosta. Puolestaan ne yritykset, jotka olivat tyytymättömiä taloushallintonsa organisoimintamuotoon, löytyivät taloushallinnon keskitetyn mallin ja taloushallinnon hajautetun mallin soveltajien joukosta. Keskitetyn
mallin soveltajista löytyi siis toisaalta sekä erittäin tyytyväisiä yrityksiä että melko tyytmättömiä yrityksiä. Yleisesti ottaen suurin osa taloushallinnon keskitetyn mallin soveltajista oli taloushallintonsa organissointimuotoon kuitenkin melko tyytyväisiä. Hajoautetun mallin osalta huomionarvoista on, että lähes puolet hajoautettua mallin soveltajista oli taloushallintonsa organisointiin melko tyytyväisiä. Muutenkin hajoautettua mallia soveltavien yritysten tyytyväisyys taloushallinnon organissointiin oli selvästi alhaisemmalla tasolla kuin muiden yritysten. Taloushallinnon palvelukeskuskalli solmija soveltavista yrityksistä suurin osa oli organissointimuotoonsa melko tyytyväisiä ja ulkoistettua organissointimallia soveltava yritys oli myös taloushallintonsa organisointitapaan melko tyytyväinen.

Tulosten analysoinnissa tulee huomioida, että kyselyssä eri organissointimallien vastauksia vastausten keskiarvojen tuloskaan huomattavasti. Hajoautetussa organissointimallissa vastauksia kertyi vain 7 ja ulkoistamisessa ainoastaan yksi. Kattavaa analyyttiiä ei siis voida luotettavasti tehdä alhaisten vastausmäärien vuoksi, etenkin mitä tulee taloushallinnon hajoautettua mallia ja ulkoistettua mallia soveltaviin yrityksiin. Voidaan kuitenkin sanoa, että tuloksista saadaan viitteitä siitä, että hajoautetun organissointimallin omakseen yritykset olivat keskimmäisinä, ettei tyytyväisyys yrityksessa mitä tulee organissointimallista käytettävät yritykset.

Toiseksi yrityksiltä kysyttiin, kuinka tyytyväisiä ne olivat erilaisiin piirteisiin taloushallinnossa ja vastaamisessa käytettiin jälleen viisiportaalista asteikkoa. Mitattuja piirteitä olivat taloushallinnon tuottaman tiedon laatu, raportoinnin nopeus, kustannustehokkuus, liiketoiminnan tarpeiden huomiointi, palvelualttiuteen, henkilöstön ammatillinen osaaminen ja liiketoiminnan tuntemus sekä taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus. Saaduista vastauksista laskettiin keskiarvet ja ne on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9  Tyytyväisyys taloushallinnon eri piirteisiin

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon piirteet</th>
<th>Keskimääräinen tyytyväisyys</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelualttiutus</td>
<td>4,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön ammatillinen osaaminen</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon laatu</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon raportoinnin nopeus</td>
<td>3,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannustehokkuus</td>
<td>3,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus</td>
<td>3,4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaikissa osa-valueissa yritysten vastausten keskiarvot ylisivät yli arvosanan 3 eli kaikkien mitattujen piirteiden suhteen yritykset olivat enemmän tyytyväisiä kuin tyytmättömiä. Tyytyväisimpiä yritykset olivat taloushallinnon palvelualttiuteen,

Taulukon 9 aineisto ristiintaulukoitii vielä taloushallinnon organisointimallia koskevan kysymyksen kanssa, jotta saataisiin selville, miten tyytyväisyys taloushallinnon eri piirteisiin vaihteli taloushallinnon organisointimuotojen välillä. Ristiintaulukoinnin tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 10. Esitetyt arvot ovat keskiarvoja eri organisointitapojen soveltajien antamista tyytyväisyyysteistä.

Taulukko 10 Tyytyväisyys taloushallinnon piirteisiin eri organisointimalleissa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon piirteet</th>
<th>Taloushallinnon pääasiallinen organisointimuoto</th>
<th>Keskittetty</th>
<th>Hajaautettu</th>
<th>Palvelukeskus</th>
<th>Ulkoistettu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon laatu</td>
<td>ka</td>
<td>4,0</td>
<td>3,7</td>
<td>3,8</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon raportoinnin nopeus</td>
<td>ka</td>
<td>3,8</td>
<td>3,6</td>
<td>3,8</td>
<td>3,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannustehokkuus</td>
<td>ka</td>
<td>3,8</td>
<td>2,7</td>
<td>3,9</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa</td>
<td>ka</td>
<td>3,6</td>
<td>3,3</td>
<td>3,6</td>
<td>3,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelualtti</td>
<td>ka</td>
<td>4,1</td>
<td>4,3</td>
<td>4,2</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön ammatillinen osaaminen</td>
<td>ka</td>
<td>4,0</td>
<td>4,0</td>
<td>3,8</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus</td>
<td>ka</td>
<td>3,5</td>
<td>3,6</td>
<td>3,2</td>
<td>2,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus</td>
<td>ka</td>
<td>3,7</td>
<td>3,3</td>
<td>3,7</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT. vastaajia</td>
<td></td>
<td>37</td>
<td>7</td>
<td>13</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Keskitettynä organisointimallia käyttävät yritykset olivat tytymättömiä taloushallintonsa palvelualttiuteen ja tytymättöminpiä taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemukseen. Keskitetystä mallissa myös taloushallinnon kustannustehokkuus arvioitiin melko hyväksi. Tulokset siis vahvistavat aikaisempia käsityksiä keskitetystä organisointimallista. Yllättävänkin tuloksia silti saatiin, sillä liiketoiminnan tarpeiden huomiointi sekä taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus
arvioitiin keskitetysällä mallissa melko hyväle tasolle (vrt. hajautettu malli), vaikka näiden piirteiden tulisi teorian mukaan olla keskitetyn mallin huonoimpia puolia. Voidaan siis todeta, että keskitetyn mallin huonoimpia pidetyn piirteet osoittautuivat tutkimuksessa oletettua paremmiksi.


4 TALOUS Hallinnon ORGANISOINTI PALVELUKESKUSMALLIN AVULLA

4.1 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden tavoitteet


Monet yritykset pitävät päätavoitteinaan palvelukeskushankkeissa kuitenkin edelleen kustannussäästöjä, taloushallinnon palveluiden tehokkaampaa tuottamista, taloushallinnon prosessien standardisointia sekä taloushallinnon asiakaspalvelutason

- **Palvelukeskushankkeiden taloudelliset tavoitteet**
  - Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa
  - Taloushallinnon kustannusten alentaminen
  - Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen
  - Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen
  - Taloushallinnon tuottavuuden kasvattaminen
  - Taloushallinnon ylikapasiteetin pienentäminen
  - Verosäästöjen aikaansaaminen

- **Palvelukeskushankkeiden strategiset tavoitteet**
  - Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa
  - Riskien jakaminen liiketoimintayksiköiden kesken
  - Joustavuuden ja kasvun mahdollistaminen
  - Yritysjärjestelyiden tukeminen
  - Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen
  - Yrittäjämäisen ajattelutavan edistäminen taloushallinnossa

- **Palvelukeskushankkeiden laadulliset tavoitteet**
  - Taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
  - Taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen
  - Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
  - Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen

- **Palvelukeskushankkeiden organisatoriset tavoitteet**
  - Halu pitää taloushallinto yrityksen omassa hallinnassa
  - Taloushallinnon palvelut saatavissa yhdestä paikasta
  - Taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
  - Tietojärjestelmä integraation ja -tuken helpottaminen
  - Taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin selkiytyminen
  - Tietoturvallisuus- ja valtuutuskäytäntöjen parantaminen
  - Taloushallinnon monimutkaisuuden vähentäminen
  - Nopeamman päätöksenteon mahdollistaminen

- **Palvelukeskushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet**
  - Parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa
  - Synergiaedut; osaamisen ja innovaatioiden keskittäminen
  - Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen.


Eniten vastauksia keräsivät taloushallinnon prosessien järjestäymättömyys, taloushallinnon tehtävien päällekkäisyys sekä taloushallinnon korkeat kustannukset. Yritysten motiivit taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönotolle liittyivät siis ennen kaikkea taloushallinnon prosessien epäedulliseen ja kalliiseen organisointitapaan, eivät niinkään esimerkiksi taloushallinnon palvelujen huonoon laatuun.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, mitkä tavoitteet he olivat asettaneet etusijalle palvelukeskushankkeissaan. Yrityksiiä pyydettiin valitsemaan merkittävin palvelukeskusmallille asetettu tavoite ryhmä aikaisemmin esitetyn jaottelun mukaisesti. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 12.

Taulukko 11 Syyt taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle

<table>
<thead>
<tr>
<th>Syyt perustaa taloushallinnon palvelukeskus</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien järjestäymättömyys</td>
<td>17</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tehtävien päällekkäisyys</td>
<td>15</td>
<td>65,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon korkeat kustannukset</td>
<td>13</td>
<td>56,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietojärjestelmien uusimistarve</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrityksen kilpailukyvyn parantaminen</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Muut</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelujen huono laatu</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinto ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ajan hermolla pysyminen</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 23)

Taulukko 12 Merkittävimmät tavoitteet taloushallinnon palvelukeskusmallissa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tavoiteryhmät</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloudelliset tavoitteet</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Laadulliset tavoitteet</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisatoriset tavoitteet</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Osaamiseen liittyvät tavoitteet</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategiset tavoitteet</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tavoiteryhmistä eniten vastauksia keräsivät taloudelliset tavoitteet, joita lähes puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä piti päätavoitteinaan palvelukeskusmallissa. Vaikka edellisessä kohdassa taloushallinnon korkeat kustannukset nousivat vasta kolmannelle sijalle kysyttäessä palvelukeskuskushankkeen aloittamisen syistä, mielsivät yritykset siis kuitenkin päätavoitteekseen palvelukeskusmallissa usein taloudelliset tavoitteet. Lisäksi yli viidesosa yrityksistä mielsi tärkeimmäksi tavoiteryhmäksi palvelukeskusmallissa...
laadulliset tavoitteet. Saatujen tulosten voidaan nähdä tukevan aikaisempaa tietämystä, sillä palvelukeskusmallin merkittävimpiä tavoitteita on väitetty olevan juuri kustannusten alentaminen, tehokkuuden parantaminen sekä taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen.


Taulukko 13  Palvelukeskushankkeiden taloudelliset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloudelliset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mittakaavaaedut taloushallinnon palveluntuotannossa</td>
<td>19</td>
<td>82,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannusten alentaminen</td>
<td>19</td>
<td>82,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen</td>
<td>18</td>
<td>78,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottavuuden kasvattaminen</td>
<td>14</td>
<td>60,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ylikapasitteetin pienentäminen</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Verosäästöjen aikaansaaminen</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>(YHT. vastaajia 23)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taloudellisista tavoitteista tärkeimmiksi nousivat mittakaavaaedut taloushallinnon palveluntuotannossa, taloushallinnon kustannusten alentaminen, taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen sekä taloushallinnon tuottavuuden kasvattaminen. Yleisesti ottaen taloudelliset tavoitteet kokonaisuutena koettiin korkeiden vastausprosenttien perusteella yrityksissä tärkeiksi ja taloudellisia etuja toivottiin saavutettavan useiden eri tekijöiden vaikutuksesta.

Taulukko 14  Palvelukeskushankkeiden strategiset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa</td>
<td>20</td>
<td>87,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Joustavuuden ja kasvuun mahdollistaminen</td>
<td>17</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Yritysjärjestelyiden tukeminen</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrittäjämääisen ajattelutavan edistäminen taloushallinnossa</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>(YHT. vastaajia 23)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Strategisten tavoitteiden osalta yritykset pitivät tärkeimpänä, että liiketoimintayksiköt saisivat keskittyä omaan ydintoimintaansa ja että yritys tulisi joustavammaksi muutoksille. Sen sijaan yksikään vastanneista yrityksistä ei maininnut strategiseksi tavoitteekseen riskien jakamista liiketoimintayksiköiden kesken.

Taulukko 15 Palvelukeskushankkeiden laadulliset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Laadulliset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen</td>
<td>13</td>
<td>56,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen</td>
<td>11</td>
<td>47,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(YHT. vastaajia 23)

Laadullisista tavoitteista ylivoiniaisesti tärkeimmäksi nousi taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi, joka oli kaikkien vastanneiden yritysten tavoitteena taloushallinnon palvelukeskushankkeessa. Tätä tavoitetta voidaan pitää kaikista yksittäisistä alatavoitteista tärkeimpänä, sillä yksikään muu alatavoite ei saavuttanut samanlaista suosiota. Sen sijaan taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen tai varsinkaan asiakaspalvelutason nostaminen eivät olleet kyselyn tulosten perusteella niin merkittäviä alatavoitteita kuin teorian perusteella voisi olettaa. Toisaalta palvelujen huono laatu ei ollut kuin muutaman yrityksen motivin palvelukeskushankin käyttöönnotossa, mikä saattaa selittää näiden tavoitteiden ennakoitua vähäisemmän vastausmäärän.

Taulukko 16 Palvelukeskushankkeiden organisatoriset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisatoriset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen</td>
<td>14</td>
<td>60,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin selkiyttäminen</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelut saatavissa yhdestä paikasta</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietojärjestelmäintegraation ja -tuken helpottaminen</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon monimutkaisuuden vähentäminen</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Halu pitää taloushallinto yrityksen omassa hallinnassa</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietoturvallisuus- ja valtuutuskäytäntöjen parantaminen</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nopeamman päätöksenteon mahdollistaminen</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(YHT. vastaajia 23)

Organisatoristen tavoitteiden suhteen yleisimmin tavoitelluksi nousivat taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen sekä taloushallinnon johtamisen ja
hallinnoinnin selkiytäminen. Yksikään organisatorisista tavoitteista ei saavuttanut suurta äänten enemmistöä, vaan vastaukset jakautuivat monien eri alattavoitteiden kesken.

Taulukko 17 Palvelukeskushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osaamiseen liittyvät tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Synergiaedut; osaamisen ja innovaatioiden keskittäminen</td>
<td>18</td>
<td>78,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen</td>
<td>18</td>
<td>78,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa</td>
<td>17</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 23)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Osaamiseen liittyvät tavoitteet – synergiaedut, taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa – keräsivät kaikki tasaisen paljon suosiota kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa. Osaamiseen liittyvien tavoitteiden yleisyytä voidaan pitää jopa hieman yllättävänä tuloksena, sillä ne nousivat esimerkiksi suositumaksi kuin taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen.

4.2 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit


- Palvelukeskushankkeeseen kuluvat ajalliset, rahalliset ja henkilöstöresurssit
- Palveluiden laatua heikkenee
- Liiketoimintayksiköiden johto/henkilöstö vastustaa hanketta
- Riittämätön kommunikaatio hankkeesta
- Osaamisen ja tietotaidon menettäminen
- Organisaatiokulttuurin muuttaminen
- Prosessien perustavan organisaation suunnittelu
- Palvelukeskuksen perustamisesta ja vastuusta päättäminen
- Palvelukeskusmalliin siirryminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä.


Kolmas merkittävä ongelmakohta palvelukeskusmallissa liittyy taloushallinnon henkilöstöön. Palvelukeskushankkeen toteuttaminen on monimutkainen organisaation


Taulukko 18 Palvelukeskushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ennakoidut ongelmat/riskit</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstö vastustaa hanketta</td>
<td>17</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttaminen</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyystä</td>
<td>11</td>
<td>47,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Sijainnin valinta palvelukeskukselle</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Prosessseihin perustuvan organisaatiorakenteen luominen</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palveluiden laatu heikenee</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeen vaatimat henkilöstöresurssit</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköt eivät hyväksy uutta palvelukeskusta</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköiden johto vastustaa hanketta</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietojärjestelmiin liittyvät vaikeudet</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen organisoinnista ja vastuista päättäminen</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön työn yksipuolistuminen</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallintoon liittyvän osaamisen ja tietotaidon menettäminen</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Hanke ei saa johdon täyttä tukea taakseen</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeeseen kuluva aika</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Riittämätön kommunikaatio hankkeesta</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 23)
Huolestuneimpia yritykset olivat taloushallinnon palvelukeskushankkeissaan siitä, että taloushallinnon henkilöstö tulisi vastustamaan hanketta. Seuraaville sijoille tulivat taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu, taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä. Sen sijaan yritykset eivät pitäneet kovin ongelmallisina palvelukeskushankkeen vaatimia rahallisia resursseja, hankkeeseen kuluvaa aikaa, riittämätöntä kommunikaatiota hankkeesta tai johdon tuen saamista hankkeelle.


4.3 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden suunnittelu ja toteutus


4.3.1 Palvelukeskusmalli prosessissa

Taloushallinnnon palvelukeskuksen perustaminen on usein raskas ja pitkäkestoine prosessi, jossa moni tekijä muuttuu yhtäaikaisesti. Palvelukeskushankkeen aikana saattaa olla samanaikaisesti käynnissä YT-neuvottelut, taloushallinnon prosessien


1. Tukipalveluiden benchmarking
2. Yritysjohdon sitoutuminen palvelukeskushankkeeseen
3. Valmistelukomitean muodostaminen
4. Projektin-palvelukeskusjohtajan ja konsulttien nimittäminen
5. Palvelukeskuksen perustamisen ja palvelujensiirron suunnittelu
6. Siirrettävien palvelujen valinta
7. Prosessien vastuuhenkilöiden nimeäminen
8. Organisointitavan, sijainnin, tietotekniikan ja henkilöstön valinta
9. Kannattavuuslaskelman ja toteutussuunnittelman hyväksyminen
10. Henkilöstön siirto palvelukeskukseen/rekrytointi
11. Palveluiden siirto palvelukeskuksen
12. Palveluprosessien standardointi ja uudelleensuunnittelu
13. Tietotekniikan integrointi ja prosessien automatisointi
14. Palveluiden kustannusten laskeminen ja hinnoittelu sekä palvelusopimusten laadinta
15. Palvelukeskushankkeen arviointi
16. Lisäpalveluiden luominen ja alueellisen strategian hyödyntäminen.


Kun valmistelukomitea ja projektijohtaja ovat yhtä mieltä palvelukeskuksen sijainnista, laitteistoista, ohjelmistoista ja henkilöstöstä, voidaan suunnitelma tuoda ylimmän johdon hyväksyttäväksi. Esitetään dokumentin tulisi sisältää kokonaivaltainen suunnitelma palvelukeskuksen perustamisesta, benchmarking-tutkimuksen tulokset sekä rahamäääräisesti muutetut odotetut säästöt, jotka ovat seurausta mm. henkilöstövähennyksistä ja päällekkäisen työn karsimisesta. Lisäksi dokumentissa tulee olla palvelukeskuksen perustamisasiakirja, josta käy selville keskuksen päävastuu ja sille siirrettävät toiminnot, projektin alkuunpanobudjetti sekä yksityiskohtainen suunnitelma siitä, miten eri prosessit tullaan siirtämään palvelukesukseen. Kun konsernijohto hyväksyy suunnitelman, voidaan siitä ilmoittaa liiketoimintayksiköille sekä esittää palvelukeskuksen implementoinnin aikataulu (Davis 2005, 12).


Kyselytutkimuksessa haluttiin palvelukeskusprojektin osalta selvittää, mistä idea palvelukeskushankkeen aloittamisesta oli saanut alkunsa, kuinka kauan hankkeet olivat kestäneet, miten yritykset olivat toteuttaneet siirtymisen palvelukeskushankkeiden sekä olivatko yritykset kokeneet hankkeen jälkikäteen ajateltuna hankalammaksi kuin oli suunniteltu. Kysymyksiä esitettiin näihin aihepiiriin liittyen yhteensä neljä kappaletta.

Ensimmäiseksi yrityksia pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, mistä yrityksen osasta taloushallinnon palvelukeskushankkeen idea oli alun perin saanut alkunsa. Vaihtoehtoja olivat keskusjohto, talousjohto, muu taloushallinto sekä avoin vastaus. Tulokseksi saatiin, että 61 prosentissa yrityksistä palvelukeskushankkeen idea oli saanut alkunsa talousjohdosta, 30 prosentissa yrityksistä keskusjohdosta ja 4 prosentissa yrityksistä muusta taloushallinnosta. Tuloksista voidaan selvästi nähdä, että suurin osa kyselyyn vastanneiden yritysten palvelukeskushankkeista oli talousjohdon ideoinnin tulosta.

Toiseksi yrityksiltä kysyttiin, kuinka kauan heidän palvelukeskusprojektinsa olivat kestäneet vuosissa. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 19 Palvelukeskusprojektien kesto vuosissa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aika vuosissa</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>Kumulatiivinen %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0,5</td>
<td>2</td>
<td>9,1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>1,0</td>
<td>8</td>
<td>36,4</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>1,5</td>
<td>1</td>
<td>4,5</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>2,0</td>
<td>3</td>
<td>13,6</td>
<td>63,6</td>
</tr>
<tr>
<td>3,0</td>
<td>5</td>
<td>22,7</td>
<td>86,4</td>
</tr>
<tr>
<td>4,0</td>
<td>2</td>
<td>9,1</td>
<td>95,5</td>
</tr>
<tr>
<td>10,0</td>
<td>1</td>
<td>4,5</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>22</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukosta 19 voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden yritysten palvelukeskusprojektit olivat olleet kestoltaan hyvin vaihtelevia; puolesta vuodesta aina kymmenen vuoteen saakka. Tosin 10-vuotinen projektin koski vain yhtä vastaajaa, yli 95 prosentissa yrityksistä palvelukeskusprojektin kesto sijoittui välille 0,5–4 vuotta ja joka toisessa yrityksistä palvelukeskusprojektin kesto oli välillä 0,5–1,5 vuotta.
Yleisimmin projektien kestot asettuivat kuitenkin välille 1–3 vuotta, mikä tukee aikaisempaa kirjallisuutta. Tämän kysymyksen suhteen eroja on saattanut aiheuttaa se, että eri vastaajat ovat voineet käsittää sanan "projekti" eri tavoin. Jotkut ovat voineet ajatella projektia pelkästään palvelukeskuksen varsinaiseen perustamiseen kuluvana aikana ja jotkut taas laskeneet mukaan kaiken suunnittelutyön ennen hanketta sekä perustamisen jälkeisen ajan ennen kuin palvelukeskus on ollut täydessä toimintakunnossa. Tämä lienee ainakin eräänä selittävän tekijänä suurin eroihin palvelukeskusprojektien kestoiissa. Jos poikkeavaa 10 vuoden projektia ei oteta huomioon, muodostuu palvelukeskusprojektien keskimääräiseksi kestoksi 1,9 vuotta (koko aineiston keskiarvo 2,3).

Kolmanneksi vastaajia pyydettiin kuvailemaan yritystensä siirtymistapaa taloushallinnon palvelukeskussa ja sen perustamisessa. Vain alle 10 prosenttia vastaajista kutsui palvelukeskuksen perustamisen kestoa, kertaamisen ja siirtymisen kestoa erittäin selkeäksi. Selvästi suosituin siirtymistapa yritysten keskuudessa oli vaiheituinen siirtyminen (52 % yrityksistä) ja seuraavaksi suosituin kertaamisen ja siirtymisen kestot (26 % yrityksistä). Vähiten käytetty siirtymistapa oli rinnakkainen siirtyminen, jota käytti vain 9 % yrityksistä. Lisäksi hieman yli 10 prosenttia yrityksistä valitsi avoimen vaihtoehdon ja annetuista vastauksista voitiin havaita, että suurimmassa osassa näistä yrityksistä oli ensin käytetty kertaamista ja siirtymistapaa, jonka jälkeen palveluita oli alettu siirtää vaiheitteihin.

Neljänneksi yrityksien pyydettiin vielä kommentoimaan erilaisten palvelukeskushankkeita koskevien väitteiden paikkansapitävyyttä. Väittämät koskivat palvelukeskushankkeen kestoi, kalleutta, johtamiseen ja hallinnointiin kuluvaa aikaa sekä hanketta kokonaisuutena. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 20 Väittämiä taloushallinnon palvelukeskushankkeista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelukeskushankkeiden vastoinräväytymiset</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen perustaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen johtaminen ja hallinnointi vie enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen perustaminen olipa kokonaisuudessaan hankalamppi projektia kuin osasimme odottaa suunnitelleet</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen perustaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikään edellisistä ei pidä paikkaansa (YHT. vastaajia 23)</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lähes puolella vastanneista yrityksistä palvelukeskuksen perustaminen oli kestänyt kauemmin kuin oli suunniteltu ja noin kolmasosa yrityksistä myös koki, että
palvelukeskuksen johtaminen ja hallinnointi vei enemmän aikaa kuin oli suunniteltu ja/tai palvelukeskuksen perustaminen koettiin jälkikäteen kokonaisuudessaan hankalammaksi projektiksi kuin oli osattu odottaa. Kuitenkin vain alle 10 prosentissa yrityksistä palvelukeskushanke oli osoittautunut kalliimaksi kuin oli suunniteltu. Merkittävimmäksi taka-iskuksi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeissa siis koetu projektin pidentynyt kesto, ei niinkään projektin suunniteltujen kustannusten ylittäminen. Huomionarvoista on kuitenkin, että yli kolmasosa yrityksistä ei ollut kokenut hankkeessaan yhtäkään edellä mainituista ongelmista.

Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden osalta voidaan kyselyn tulosten perusteella tiivistää, että suurin osa vastanneiden yritysten palvelukeskushankkeista oli alun perin lähtöisin talousjohdosta ja yleisimmin hankkeet kestivät 1−3 vuotta, niin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessaan on arvioitu. Suositin siirtymistapa palvelukeskusmalliin oli palveluiden vaiheittainen siirtäminen palvelukeskuksen ja jälkikäteen katsottuna taloushallinnon palvelukeskushankkeiden merkittävimmäksi taka-iskuksi oli osoittautunut hankkeiden keston venyminen.

4.3.2 Palvelukeskukseen siirretyt taloushallinnon palvelut


Palvelukeskukseen soveltuvat parhaiten siirrettäviksi siis sellaiset palvelut, jotka eivät ole yrityksen ydintoinninnan kannalta kriittisiä ja jotka eivät ole mielekään liiketoimintayksiköllä ainutlaatuisia (Fisher 1998, 41). Peruslähtökohtana palvelukeskushankkeissa tavallisesti on, että valtaosa taloushallinnon transaktiopohjaisista tukitoimintoista siirretään palvelukeskuksen hoidettavaksi. On silti hyvä muistaa, että vaikka suurin osa taloushallinnon prosesseista siirrykkin palvelukeskukseen, tulisi valtaosa operatiivisesta pää töksentekovallasta ja vastuusta kuitenkin säilyttää liiketoimintayksikkötasolla (Davis 2005, 9).

lakia ja henkilöstöä koskevat asiat vaativat käsittelyä maakohtaisella tasolla eivätkä siksi sovellessa kansainvälisten palvelukeskushallintoihin siirrettävksi (Davis 2005, 9).


Kyselytutkimuksessa palvelukeskuksiin siirrettyjä palveluja tutkittiin yhteensä kolmen kysymyksen avulla. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon ja millaisia taloushallinnon palveluja yritykset olivat siirtäneet palvelukeskuksiinsa sekä mitä palveluja ne olivat mahdollisesti ajatelleet siirtävänä tulevaisuudessa.

Ensiksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistaan ne olivat siirtäneet palvelukeskuksien hoidettavaksi. Tulokseksi saatiin, että noin kolmasosa yrityksistä oli siirtänyt yli 80 %-a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskuksen, toinen kolmasosa oli siirtänyt 60–80 %-a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskuksen ja noin neljäsosa yrityksistä oli siirtänyt 40–60 %-a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskuksen. Loput noin 10 prosenttia yrityksistä olivat siirtäneet alle 40 prosenttia kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskuksen. Tuloksista voidaan havaita, että suurin osa palvelukeskuksen perustaneista yrityksistä oli siirtänyt palvelukeskuksen hoidettavaksi yli 60 prosenttia kaikista taloushallinnon palveluistaan. Vaikuttaa siis siltä, että monet yritykset hakivat palvelukeskuksen perustamisella kokonaisratkaisua taloushallinnon palveluntuotantonsa järjestämiseksi uudelleen.

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin vielä tarkentaa, mitä taloushallinnon palveluita palvelukeskusmalliin siirto olis yleisimmin koskettanut ja yrityksiä pyydettiin yksilöimään listalta ne taloushallinnon palvelut, jotka he olivat siirtäneet taloushallinnon palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tulokset on esitetty taulukossa 21.
Niin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessakin esitettiin, suosituimpia palvelukeskuksen siirrettyjä palveluita olivat erilaiset ulkoiseen laskentatoimimeen sisältyvät, taloushallinnon ns. peruspalvelut, kuten myyntireskontra, ostoreskontra, maksuliikenne sekä pääkirjanpito. Aikaisempia näkemyksiä tukien, myös verotukseen, palkanlaskentaa sekä rahoitukseen liittyviä toimintoja oli siirretty palvelukeskuksen hoidettavaksi noin puolessa yrityksistä. Hieman yllättävänä tuloa voidaan kuitenkin pitää sitä, että myös sisäisen laskennan palveluita oli siirretty joissakin yrityksissä palvelukeskukseen hoidettavaksi. Tällaisia palveluita olivat esimerkiksi sisäinen raportointi ja vastuualiulaskenta, jotka oli jopa noin kolmasosa yrityksistä siirretty palvelukeskukseen hoidettavaksi. Palvelukeskuksen siirrettyjen palvelujen suhteen saatiin kyselytutkimuksessa siis uutta ja ristiriitaista tutkimustietoa aikaisempaan tietämykseen verrattuna.
Kyselytutkimuksessa haluttiin vielä lisäksi selvittää, mitä taloushallinnon palveluita yritykset olivat suunnitelleet tulevaisuudessa siirtävänsä palvelukeskuksiin. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 22  Tulevaisuudessa palvelukeskuksen siirrettävät palvelut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon palvelut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei mitään</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Luotonvalvonta ja perintä</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Asiakaslaskutus</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Vero- ja arvonlisäveroasian hoito</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sisäinen raportointi</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Sisäiset analyysit ja ennusteet</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektilaskenta</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Kustannuslaskenta</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Konserntilien hallinta</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Matkakulukorvausten käsitteily</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palkanlaskenta</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Käytöomaisuuskirjanpito</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Tilinpääätösten laadinta</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoinen raportointi</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Pääkirjanpito</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Vastuuvaluelaskenta</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Rahoitustoiminnnot (lainat, takukset, sijoitukset)</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Maksuliikenne</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Myyntireskontra</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ostoreskontra</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 23)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa yrityksistä ei osannut sanoa, mitä palveluita ne tulisivat jatkossa siirtämään palvelukeskuksen ja muutamat yrityksistä eivät ollut aikeissa siirtää enää mitään palveluja. Kaikista taloushallinnon palveluista eniten yritykset suunnittelivat siirtävänsä vielä luotonvalvontaa ja perintää, asiakaslaskutusta sekä vero- ja arvonlisäveroasian hoitoa, mutta näidenkin palvelujen osalta vastausprosentti oli vain hieman yli 10 prosenttia. Tuloksista voidaan siis nähdä, etteivät taloushallinnon palvelukeskuksen perustaneet yritykset enää kovinkaan paljon suunnitelleet siirtävänsä uusia palveluita palvelukeskuksiinsa.

Taloushallinnon palvelukeskuksiin siirrettyjen palvelujen suhteen voidaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tiivistää seuraavat asiat. Suurin osa yrityksistä oli siirtänyt palvelukeskuksensa yli 60 prosenttia kaikista taloushallinnon palveluistaan eli yritykset olivat usein hakeneet palvelukeskuksen perustamisella kokonaisratkaisua taloushallinnon palveluntuotannon uudelleenjärjestämiseksi. Eniten palvelukeskuksiin
oli siirretty ulkoisen laskennan alaisia palveluja ja seuraavaksi eniten verotuksen, palkanlaskentaan sekä rahoituksen liittyviä toimintoja. Aikaisemmassa tietämyksestä poiketen myös sisäisen laskennan toimintoja, kuten sisäistä raportointia ja vastuualueelaskentaa, suoritettiin joissakin yrityksissä palvelukeskuksista käsintä. Valtaosa yrityksistä ei ollut suunnitellut siirtävänä enää uusia palveluita palvelukeskuksensa hoidettavaksi.

4.3.3 Palvelukeskusorganisaation ulkoinen ja sisäinen organisointi


palvelukeskukselta ja palvelut hinnoitellaan edelleen täyskatteellisten kustannuksien mukaisesti (Quinn ym. 2000, 24; 28).


Kyselytutkimuksen avulla haluttiin palvelukeskuksien ulkoisen ja sisäisen organisoinnin suhteen tutkia, kuinka monta taloushallinnon palvelukeskusta yritykset olivat perustaneet, kuinka paljon keskuksissa työskenteli taloushallinnon henkilöstöä, mistä tekijöistä keskuet olivat itsenäisesti vastuussa sekä millaisia toimintaperiaatteita keskuksissa noudatettiin. Näihin aihepiireihin liittyen kyselyssä esitettiin neljä kysymystä.

Ensinnäkin yrityksiä pyydettiin kertomaan, kuinka monta taloushallinnon palvelukeskusta ne olivat yhteensä perustaneet. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 23.
Taulukko 23  Taloushallinnon palvelukeskuksen lukumäärät

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelukeskuksen lukumäärä</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>18</td>
<td>78,3</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, mistä tekijöistä niiden taloushallinnon palvelukeskukset olivat itsenäisesti vastuussa. Vastausvaihtoehtoja olivat kustannukset, tuotot, tulos, investoinnit sekä avoin vastaus. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 24  Taloushallinnon palvelukeskuksien vastuualueet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vastuualueet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kustannukset</td>
<td>20</td>
<td>87,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Investoinnit</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Tulos</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Tuotot</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei mikään edellisistä</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 23)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ylivoimaisesti suurin osa palvelukeskuksista oli vastuussa omista kustannuksista. Lisäksi noin kolmasosa palvelukeskuksista oli vastuussa investoinneistaan ja alle viidesosa tuloksestaan ja/tai tuotoistaan. Kaksi yritystä myös kertoi, ettei heidän palvelukeskuksensa ollut vastuussa mistään edellä mainituista seikoista. Saatujen
tulosten perustella voidaan päätellä, että suurin osa vastanneiden yritysten palvelukeskuksista oli vastuualuetyyppiltään kustannuspaikkoja eikä esimerkiksi tulosyksiköitä, sillä useimmat yrityksien palvelukeskuksista olivat vastuussa ainoastaan kustannuksistaan. Vaikuttaisi myös siltä, että itsenäinen liiketoimintayksikkö on suomalaisista palvelukeskuksista puhuttaessa vielä harvinaisuus. Suomalaiset suuryritykset noudattavat palvelukeskustensa sisäisessä organisoinnissa pikemminkin ns. perusmallia, jossa tavoitteena ovat taloushallinnon prosessien standardointi sekä kustannusten alentaminen. Tämä käsitys saa tukea myös luvussa 4.1 tulokseksi saaduista palvelukeskusmallille asetetuista yleisimmistä tavoitteista.

Lopuksi yrityksiä pyydettiin vielä kommentoimaan erilaisia taloushallinnon palvelukeskuksen toimintaperiaatteita koskevaa väittämää. Väittämät koskivat palvelukeskuksen asiakas- ja liiketoimintalähtöisyttä, asiakkaiden vapautta valita haluamansa palvelut, palvelukeskuksen mahdollisuutta ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä sekä palvelukeskuksen tulostavoitteita. Saadut tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 25  Taloushallinnon palvelukeskuksen toimintaperiaatteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Väittämä palvelukeskuksen toiminnasta</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen toiminta on asiakaslähtöistä</td>
<td>20</td>
<td>87,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen toiminta on täysin verratavissa minkä tahansa liiketoimintayksikkön toimintaan</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, mitä palveluja ne ostavat palvelukeskukselta</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, ostavatko ne taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta vai joltakin ulkopuoliselta taholta</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskus voi ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikään edeltävästi ei pidä paikkaansa</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurimmassa osassa yrityksistä taloushallinnon palvelukeskuksen toiminnan koettiin olevan asiakaslähtöistä, mikä on jo palvelukeskusten perusmallissakin oletuksena. Yli viidesosa yrityksistä myös kertoi, että taloushallinnon palvelukeskuksen toiminta on täysin verratavissa minkä tahansa liiketoimintayksikkön toimintaan, ja/tai että palvelukeskuksen asiakkaat saavat valita, mitä palveluja ne ostavat keskukselta. Yksikään vastanneista yrityksistä ei kuitenkaan kertonut, että palvelukeskuksen tavoitteena olisi tulojen ja voiton tuottaminen. Saadut tulokset ovat ristiriitaisia, sillä taulukossa 24 vain neljä yritystä kertoi palvelukeskuksensa olevan vastuussa tuloksestaan ja tuotoistaan. Taulukossa 25 sen sijaan viisi yritystä kertoi palvelukeskuksensa toiminnan olevan täysin verratavissa minkä tahansa

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan taloushallinnon palvelukeskuksien organisoinnin suhteen tiivistä, että suurimmalla osalla palvelukeskusmallia soveltavista yrityksistä oli käytössään vain yksi taloushallinnon palvelukeskus ja keskusten koot järjestelymalliä melko pieniksi, mistä johtuen voidaan ajatella, että yritykset noudattivat ulkoisen organisoinnin suhteen enemmän lokaalien kuin globaalien palvelukeskittymien poltiikkaa. Suurin osa taloushallinnon palvelukeskuksista oli vastuualueyypiltään kustannuspaikkoja ja valtaosassa yrityksistä palvelukeskuksen toimintaa ohjasi asiakaslähtöisyynyden periaate. Enemmistö palvelukeskuksista ei vastannut toimintaperiaatteeltaan itsenäistä liiketoimintayksikköä, vaan sisäiseltä organisointiyypiltään useimmat palvelukeskukset edustivat niin sanottua perusmallia, jossa päätavoitteina ovat taloushallinnon prosessien standardointi, kustannusten alentaminen sekä asiakaslähtöisyys.

4.3.4 Palvelukeskuksessa käytettävää tietotekniikkaa, henkilöstön rekrytointi ja sijainnin valinta

Kyselytutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin, käyttävätkö ne taloushallinnon palvelukeskuksissaan jotakin toiminnanohjausjärjestelmää, kuten esimerkiksi SAP:ia tai Oraclea. Tulokseksi saatiin, että vastanneista yrityksistä 74 prosentilla oli käytössään jokin toiminnanohjausjärjestelmä. Voidaan siis todeta, että toiminnanohjausjärjestelmien käyttö oli yleistä vastanneiden yritysten taloushallinnon palvelukeskuksissa. Tulosten voidaan nähdä tukevan aikaisempaa tietämystä, sillä palvelukeskusmallissa vaadittava tiedon ja järjestelmien yhdenmukaisuus toteutuu parhaiten toiminnanohjausjärjestelmiä käyttämällä.


Kyselytutkimuksessa yrityksistä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, miten heidän taloushallinnon palvelukeskuksensa henkilöstöä rekrytoitivat. Tulokseksi saatiin, että yli puolessa yrityksistä taloushallinnon henkilöstö oli rekrytoitu pääosin yrityksessä ennestä työskennelleiden parista, hieman alle viidesosassa yrityksistä henkilöstö oli rekrytoitu pääosin ulkopuolisten parista ja hieman yli viidesosassa yrityksistä henkilöstö oli rekrytoitu melko tasapuolisesti yrityksessä ennestä työskennelleiden sekä ulkopuolisten parista. Tuloksista voidaan havaita, että yritykset olivat suurimmassa osassa tapauksista rekrytoineet pääasiassa olemassa olevaa taloushallinnon henkilöstöään uuteen taloushallinnon palvelukeskukseen, mutta myös ulkopuolista työvoimaa oli jonkin verran käytetty.

Palvelukeskuskonseptiin liittyy ajatus siitä, että palvelukeskuksen sijainti ei saisi olla riippuvainen yrityksen keskusjohdon tai muiden liiketoimintayksiköiden sijainnista. Käytännössä kuitenkin tämä periaate usein unohtuu ja palvelukeskuksen sijaintia valittaessa otetaan huomioon keskusjohdon sijainti ja/tai muiden yrityksen liiketoimintojen sijainti (Bangemann 2005, 31).


Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, missä heidän yritysten taloushallinnon palvelukeskuksensa sijaitsevat. Saadut tulokset on nähtävissä alla olevasta taulukosta.

### Taulukko 26  Taloushallinnon palvelukeskuksien sijaintimaat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelukeskus</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Suomi</td>
<td>19</td>
<td>82,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Itä-Eurooppa</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Muut Pohjoismaat</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Länsi-Eurooppa</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Aasia</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 23)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Selkeästi suurin osa yritysten taloushallinnon palvelukeskuksista sijaitse Suomessa. Seuraavaksi eniten palvelukeskuksia oli perustettu Itä-Eurooppaan sekä muihin Pohjoismaihin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kotimaa oli ylivointaisesti
suositun sijoittamismaa taloushallinnon palvelukeskuksille, mutta myös muihin maihin ja jopa kaukomaailmekin sijoittamisesta oli kuitenkin jo saatu joitakin kokemuksia.

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin lisäksi vielä analysoida tarkemmin niitä syitä, jotka olivat johtaneet palvelukeskuksien sijoittamiseen johonkin tietyyn maahan tai kaupunkiin. Tätä tarkoitusta varten vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta maksimissaan neljä tekijää, jotka vaikuttivat palvelukeskuksen sijainnin valintaan. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 27.

**Taulukko 27** Taloushallinnon palvelukeskuksien sijaintiin vaikuttavat tekijät

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelukeskuksen sijainnin valintaan vaikuttavat tekijät</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Muiden liiketoimintayksiköiden läheisyys</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Koulutetun työvoiman saatavuus</td>
<td>11</td>
<td>47,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Keskusjohdon läheisyys</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Edullisen työvoiman saatavuus</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kielitaitoisen työvoiman saatavuus</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Hyvä saavutettavuus</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Hyvät tietoliikenneyhteydet</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Maan/kaupungin infrastruktuuri</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Henkilöstön sijainti</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu lainssäädöntö (ei kirjanpitoon ja verotukseen liittyvä)</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Poliittinen ja taloudellinen vakaus</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 23)

Merkittävimmät vaikuttavat tekijät palvelukeskuksen sijainnin valinnassa olivat kyselyn mukaan olleet muiden liiketoimintayksiköiden läheisyys, koulutetun työvoiman saatavuus sekä keskusjohdon läheisyys. Niin kuin aikaisemmassakin kirjallisuudessa arveltiin, muiden liiketoimintayksiköiden ja keskusjohdon sijainnilla oli merkittävä vaikutus palvelukeskuksen sijainnin valintaan, vaikka palvelukeskusmalliluonnon perusajatuksiin tämä ei sisällykään. Huomionarvoista on myös, että koulutetun työvoiman saatavuus arvioitiin yrityksissä tärkeämmäksi kriteeriksi kuin esimerkiksi työvoiman edullisuus. Tämä kenties antaa myös viheitä siitä, miksi suurin osa palvelukeskuksista oli perustettu Suomeen eikä esimerkiksi työvoimakustannuksiltaan halvempiin Itä-Euroopan maihin.

Taloushallinnon palvelukeskuksissa käytettävän tietotekniikan, palvelukeskusten henkilöstön rekrytoinnin ja keskusten sijainnin osalta voidaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tiivistää, että suurimmassa osassa yritysten palvelukeskuksista käytettiin tietoteknisenä ratkaisuna jotakin toiminnanohjausjärjestelmää, suurimmassa osassa yrityksistä palvelukeskuksen henkilöstö oli rekrytoitu pääosin yrityksessä ennestään työskennelleiden henkilöiden parista, suositun sijoittamismaa taloushallinnon palvelukeskuksille oli Suomi ja tärkeimpiä valintakriteerejä
palvelukeskuksen sijainnin suhteen olivat olleet muiden liiketoimintayksiköiden läheisyys, koulutetun työvoiman saatavuus sekä keskusjohdon läheisyys.

4.3.5 Palvelusopimukset ja palveluiden hinnoittelu

Taloushallinnon palvelukeskusmallissa tulisi aina sopia palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välisistä säännöistä ja toimintaperiaatteista. Monissa palvelukeskuksen perustaneissa yrityksissä yrityksissä on tätä tarkoitusta varten solmittu sisäisiä palvelusopimuksia. Palvelusopimus (Service Level Agreement, SLA) on kirjallinen sopimus palvelukeskuksen ja siltä palveluja ostavan liiketoimintayksikön välillä, jossa sovitaan mm. palveluntarjoajan sekä palvelunsaaajan vastuista ja velvoitteista. Colmanin (2006, 39) mukaan palvelusopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on luoda kahdensuuntainen kommunikaatiokanava sopimuksen osapuolien välillä ja sopimuksen päärakenteen tulisi olla:

- Sopimuksen tarkoitus, osapuolet ja kesto
- Liiketoiminnalliset oletukset (vastuuvelvollisuudet, liiketoimintaprosessit, menettelytavat ja määritelmät)
- Tuotettavat palvelut sekä palveluiden kustannuslaskentaperiaatteet, kustannukset ja hinnat
- Palvelutaso (vastaus- ja selvitysajat sekä laatumittarit)
- Käytettävät suoritusmittarit (esim. balanced scorecard)
- Palveluntarjoajan velvollisuudet (raportointikäytännöt, priorisoinnit, kompetenssi, koulutautuminen sekä kustannusvalvonta)
- Palvelunosto sekä palveluiden kustannuslaskentaperiaatteet, kustannukset ja hinnat
- Palveluntarjoajan velvollisuudet (suunnittelu, läpimenoajat, yhteydenpito palveluntarjoajaan)
- Menettelytavat riitatilanteissa.

Palvelusopimuksessa sovitaan ennen kaikkea siitä, millaisia palveluita palvelukeskus tuottaa asiakkailleen ja miten nämä palvelut hinnoitellaan. Palvelukeskuksen odotetaan yleensä pääsevän toiminnassaan nollatulokseen eli tulojen tulisi kattaa kaikki keskuksen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Tämä edellyttää sitä, että palvelukeskus hinnoittelee suorittamansa palvelut ja veloittaa ne edelleen asiakkaitaan. Tavallisesti nämä asiakkaat muodostuvat yrityksen muista liiketoimintayksiköistä, jolloin hinnat ovat yrityksen sisäisiä siirtohintoja. Hintojen tulisia olla sellaisella tasolla, että ne ovat palvelukeskuksen asiakkaiden mielestä kohtuullisia suoritettujen palveluiden laatuun nähden. Jos palvelukeskus ei pysty täyttämään asiakkaidensa toiveita, tulisi näillä olla mahdollisuus ostaa kyseiset palvelut yrityksen ulkopuolelta. Tämä asettaa koko palvelukeskuksen toiminnan uhan alle ja siksi onkin tärkeää, että palvelukeskus pystyy
vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin yhtä hyvin tai paremmin kuin ulkoiset palveluntarjoajat (Davis 2005, 2).


Niitä yrityksiä, jotka olivat solmineet palvelusopimuksia, pyydettiin vielä erittelemään sopimuksissa käsiteltävää asioita. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.
### Taulukko 28  Palvelusopimuksissa sovitut asiat palvelukeskuskulissaka

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelusopimuksissa sovitut asiat</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tuotettavat peruspalvelut</td>
<td>14</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sopimuksen osapuolet</td>
<td>13</td>
<td>92,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan velvollisuudet</td>
<td>12</td>
<td>85,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Sopimuksen kesto</td>
<td>11</td>
<td>78,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelunostajan velvollisuudet</td>
<td>11</td>
<td>78,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Peruspalveluiden hinnottelu</td>
<td>11</td>
<td>78,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Tuotettavat lisäpalvelut</td>
<td>10</td>
<td>71,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Lisäpalveluiden hinnottelu</td>
<td>8</td>
<td>57,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden yksityiskohtainen sisältö</td>
<td>7</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelutaso (esim. vastausajat)</td>
<td>7</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sopimuksen irtsanomisehdot</td>
<td>5</td>
<td>35,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden odotettu laatu</td>
<td>5</td>
<td>35,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden toimitusajat</td>
<td>4</td>
<td>28,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Menettelytavat riitatilanteissa</td>
<td>4</td>
<td>28,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan toiminnalle asetetut suoritusmattarat</td>
<td>4</td>
<td>28,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Sanktiot sopimusrikkomustilanteissa</td>
<td>2</td>
<td>14,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>7,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 14)

Kaikki palvelusopimuksia laatineet yritykset olivat sopineet sopimuksissaan tuotettavista peruspalveluista ja seuraavaksi yleisimmin niissä oli sovittu sopimuksen osapuoista, palveluntarjoajan ja palvelunostajan velvollisuuksista, sopimusten kestosta sekä peruspalveluiden hinnottelusta. Sen sijaan vain muutamat yritykset olivat sopineet sopimusrikkomus- tai riitatilanteiden hoidosta, palveluntarjoajan suoritusmattareista, palvelujen toimitusajoista tai palveluiden odotetusta laadusta. Tulosten perusteella voidaan tiivistää, että yritysten solmimissa palvelusopimuksissa näkyy, että ne oli tarkoitettu yrityksen sisäisiksi sopimuksiksi ja että niiden sisältöä oli kevennetty huomattavasti verrattuna sopimuksiin kolmansien tahojen kanssa.

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin vielä, hinnoitellaanko niiden taloushallinnon palvelukeskuksien tuottamat palvelut ja jos hinnoitellaan niin miten. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 29.
### Taulukko 29  Palveluiden hinnoittelu taloushallinnon palvelukeskushallinnossa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palveluiden hinnoittelu</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Toteutuneet täyskatteelliset kustannukset</td>
<td>7</td>
<td>30,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Budjetoidut täyskatteelliset kustannukset</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Neuvotellut hinnat</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Toteutuneiden kustannusten mukainen kertasummaveloitus</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Budjetoidut muuttuvat kustannukset</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Budjetoitujen kustannusten mukainen kertasummaveloitus</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei hinnoitella</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vastanneista yrityksistä vain kaksi ilmoitti, ettei hinnoittele palvelukeskuksensa tuottamia palveluja, jonka perusteella voidaan siis sanoa, että palvelujen hinnoittelu oli hyvin yleistä vastanneiden yritysten taloushallinnon palvelukeskuksissa. Suositummaksi palveluiden hinnoittelumuodoaksi nousi toteutuneiden täyskatteellisten kustannusten mukainen veloitus. Yksikään yrityksistä ei sen sijaan käyttänyt toteutuneiden muuttuvien kustannusten mukaista veloistusta. Täyskatteellisten kustannusten käyttö nousi kaiken kaikkiaan huomattavasti suositummaksi kuin pelkkien muuttuvien kustannusten mukainen veloitus, mikä kertoo siitä, että taloushallinnon palvelukeskuksien tavoitteena oli kattaa veloituksilla kaikki toiminnasta aiheutuvat kustannukset ja päästä ns. nollatulokseen.

Palvelusopimuksista ja palveluiden hinnoittelusta voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää, että suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä käytti palvelusopimuksia taloushallinnon palvelukeskuksena ja sen asiakkaiden välillä, mutta soveltamisaste ei ollut kuitenkaan niin suuri kuin olisi voinut aikaisemman tiedon perusteella olettaa. Palvelusopimuksissa solmituista asioista näkyi, että sopimukset olivat tarkoitettu yrityksen sisäisiä asiakirjoiksi ja että niiden sisältö oli kevennetty verrattuna sopimuksiin kolmansien tahojen kanssa. Valtaosa vastanneista yrityksistä hinnoitteli taloushallinnon palvelukeskuksensa tuottamat palvelut ja täyskatteellisten kustannusten mukaiset veloistustavat olivat hinnoittelussa suositumia.

### 4.3.6 Palvelukeskushanke ja taloushallinnon henkilöstö

Taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönotto tarkoittaa isoja muutoksia taloushallinnon henkilöstölle. Palvelukeskusmallissa taloushallintofunktio jaetaan kahtia ja osat sijoitetaan erilleen toisistaan. Perusajatuksena on tavallisesti, että


Kirjanpitäjät taloushallinnon palvelukeskussa

- Asiantuntumenksen kehittäminen tietyissä ulkoisen laskennan tehtävissä
- Ymmärryksen kerryttäminen prosessien johtamisesta; pyrkimys prosessien tehostamiseen
- Tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaitojen kehittäminen

Controllerit eri liiketoimintayksiköissä

- Ulkoisen laskennan yksityiskohtien ja rutiinien poisoppiminen
- Ymmärryksen kerryttäminen liiketoiminnasta (asiakkaat, tuotteet, jne.)
- Tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaitojen kehittäminen
- Strategioiden kehittäminen ja implementointi; kyky toimia muutosagenttina

Kuvio 8 Kirjanpitäjien ja controllereiden oppimishaasteet palvelukeskussa
(Tuomela – Partanen 2001, 519)

Yhteisenä oppimisen alueena kirjanpitäjillä ja controllereilla oli tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaitojen kehittäminen. Tämän lisäksi oli osa-alueita, joissa kehittymishaasteet erosivat ulkoisen ja sisäisen laskennan asiantuntijoiden välillä. Teknisten taitojen osalta kirjanpitäjät pyrkivät kehittämään erityisasiantuntumustaan ulkoisen laskennan tehtävissä ja luomaan uudenlaisia työruutuja näiden tehtävien


Järvenpää ym. (2008) tutkivat Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen perustamista nimenomaan taloushallinnon työntekijöiden näkökulmasta. He havaitivat,
että sekä yksikköön jääneet esimiehet että palvelukeskuksen perustamisen pääosin myönteisenä asiana. Työntekijät ennakoivat työtehtäviensä muuttuvan jonkin verran ja kaventuvan suppeammalle osaamisalueelle, mikä osoittautuikin myöhemmin paikkansapitavaksi. Tätä ei kuitenkaan pidetty pelkästään negatiivisena asiana, vaan se nähtiin mahdollisuuutena keskittyä tiettyyn taloushallinnon osa-alueeseen ja sitä kautta parantaa palveluiden laatua ja vähentää virheitä. Siirtyminen palvelukeskukseen nähtiin osittain jopa helpottavana, sillä siellä oma vastuualue oli selkeämmin hahmotettavissa. Työntekijät yllättäen kokivat myös työympäristön muutoksen positiivisena asiana ja suhtautuminen uutta organisointimallia kohtaan oli innostunutta ja odottavaa. Tämä kenties kertoo siitä, että kun normaalisti taloushallinnossa perustyö on melko yksitoikkoista ja rutinoinomaista, ovat kaikki muutokset tervetulleita, jotka tuovat arkeen jotakin uutta ja jännittävää.

Kyselytutkimuksessa taloushallinnon palvelukeskusmallin vaikutuksia taloushallinnon henkilöstön tutkittiin yhteensä kolmen kysymyksen avulla. Tavoitteenä oli saada selville, miten taloushallinnon työntekijät olivat kokeneet siirtymisen taloushallinnon palvelukeskusmalliin, millaisia vaikutuksia palvelukeskusmallilla olivat ollut taloushallinnon työntekijöiden työtehtäviin ja osaamistarpeisiin sekä millaisia toimintamalleja yritykset sovelsivat palvelukeskuksissaan motivoidakseen taloushallinnon työntekijöitään.

Ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin, miten heidän taloushallinnon työntekijänsä olivat kokeneet siirtymisen taloushallinnon palvelukeskusmalliin. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 30.

Taulukko 30  Palvelukeskushanke taloushallinnon työntekijöiden kokemana

<table>
<thead>
<tr>
<th>Miten taloushallinnon työntekijät ottivat vastaan palvelukeskusmalliin siirtymisen</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melko positiivisesti</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei positiivisesti eikä negatiivisesti</td>
<td>8</td>
<td>34,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko negatiivisesti</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yli kolmasosa vastaajista arvioi, että taloushallinnon työntekijät olivat kokeneet siirtymisen taloushallinnon palvelukeskusmalliin melko positiivisesti ja toisessa kolmasosassa yrityksistä palvelukeskusmalli oli taloushallinnon työntekijöiden keskuudessa otettu vastaan neutraalisti. Vain noin viidenkessä yrityksistä palvelukeskushankkeeseen oli suhtauduttu negatiivisesti. Kokemusskaalan ääripäät, hyvän positiiviset tai negatiiviset kokemukset, eivät keränneet lainkaan vastauksia, joten

Seuraavaksi yrityksiä pyydettiin kommentoimaan erilaisia väittämiä palvelukeskumallin vaikutuksista taloushallinnon henkilöstön. Vastaukset annettiin viisiportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä) ja saaduista vastauksista laskettiin keskiarvot, jotka on esitetty taulukossa 31.

Taulukko 31 Palvelukeskumallin vaikutukset taloushallinnon henkilöstön

<table>
<thead>
<tr>
<th>Väittämiä palvelukeskuksen henkilöstön liittyen</th>
<th>Keskiarvo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelukeskumallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaitot nousivat erityisen tärkeiksi</td>
<td>4,32</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskumallin on asettanut uusia oppimishaasteita palvelukeskuksen työntekijöille</td>
<td>4,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskumallin on asettanut uusia oppimishaasteita talousjohdolle liiketoimintayksiköissä</td>
<td>3,70</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelukeskumallissa työtehtävien yksitoikkoisuus ja rutiniit lisääntyvät</td>
<td>2,64</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelukeskumallissa työntekijöiden motivaatio heikkenee (YHT. vastaajia 23)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eniten yritykset olivat samaa mieltä siitä, että taloushallinnon palvelukeskumallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaidon nousivat erityisen tärkeiksi sekä siitä että palvelukeskumallin asetti uusia oppimishaasteita palvelukeskuksen työntekijöille. Hieman eriäviä mielipiteitä sen sijaan aiheutti väittämä työntekijöiden motivaation heikkenemistä palvelukeskumallissa.

Kolmanneksi kyselyssä haluttiin vielä selvittää, millaisia keinoja yritykset käyttivät työntekijöidenä motivointiin taloushallinnon palvelukeskuksissa. Vastaajat saivat valita listalta ne toimintamallit, joita he sovelsivat palvelukeskukseissaan. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 32.
Työntekijöiden motivoinnissa käytettävät toimintamallit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Työntekijöiden motivoinnissa käytettävät toimintamallit</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta työntekijöille</td>
<td>12</td>
<td>52,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Säännölliset koulutustilaisuudet</td>
<td>11</td>
<td>47,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntekijöiden palkitseminen sidottu yrityksen menestykseen</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Työnkierto</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Itseohjautuvat tiimit</td>
<td>10</td>
<td>43,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen erilaisiin projekteihin</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntekijöiden palkitseminen sidottu palvelukeskuksen suoritusmittareiden antamiin tuloksiin</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 23)

Yksikään vastaajista ei kertonut, ettei heidän yrityksensä käyttäisi mitään edellä mainituista toimintamalleista. Eniten yritykset käyttivät taloushallinnon palvelukeskuksissaan motivointikeinoina henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadintaa taloushallinnon työntekijöille sekä säännöllisten koulutustilaisuuksien järjestämistä. Yllättävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että jopa lähes puolessa yrityksistä taloushallinnon työntekijöiden palkitseminen oli sidottu yrityksen menestymiseen ja tämän lisäksi yli viidesosassa yrityksistä myös palvelukeskuksen omien suoritusmittareiden antamiin tuloksiin. Taloushallinnon työntekijät oli siis monessa yrityksessä liitetty jonkinnäköisen tulospalkkiojärjestelmän piiriin.


### 4.4 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden arviointi

Kun taloushallinnon uudelleenorganisointi on saatu päätökseen, on vuorossa hankkeen arviointi. Millaisia etuja uudelleenorganisoinnilla saavutettiin, millaisia ongelmakohtia havaittiin ja kuinka tyytyväisiä uudelleenorganisointiin ollaan kokonaisuutena?
Taloushallinnon palvelukeskushallinnossa tavoitteista (ks. luku 4.1), jotka vaikuttivat hankkeen aloittamiseen ja läpiviemiseen. Nyt kysymyksenä onkin, saavutettiinkö nämä tavoitteet tai ei. Toisaalta voidaan pohtia, saavutettiinkö jotain sellaisia etuja, joita ei osattu etukäteen odottaa. Ongelmien ja riskien osalta voidaan kysyä, toteutuvatko hankkeessa ennakoitut ongelmat ja riskit todella (ks. luku 4.2) tai millaisia ennakoimattomia ongelmakohtia havaittiin vasta hankkeen aikana tai sen jälkeen.


Kyselytutkimuksessa taloushallinnon palvelukeskushankkeiden etuja ja ongelmia sekä hankkeiden onnistumista tutkittiin yhteensä kymmenen kysymyksen avulla. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisia etuja ja ongelmia palvelukeskushankkeen läpivieneet yritykset olivat kokeneet taloushallinnon palvelukeskusmallissa, miten nämä edut ja ongelmia olivat yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin sekä ennakoituhiin ongelmakohtiin/riskeihin, olivatko yritykset kokeeneet palvelukeskushankkeiden kokonaisuudessaan onnistuneena vai epäonnistuneena sekä olivatko yritykset saavuttaneet taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla palveluiden laadun paranemista tai kustannussäästöjä.

Ensimmäiseksi yrityksä pyydettiin arvioimaan sitä, millaisia etuja ja ongelmia saavuttiin. Taulukossa esitetyt tulokset esiteltiin luvussa 4.1.

Taulukko 33 Palvelukeskusmallin taloudelliset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloedelliset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>% (Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa</td>
<td>17</td>
<td>73,9 (82,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannusten alentuminen</td>
<td>17</td>
<td>73,9 (82,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen</td>
<td>15</td>
<td>65,2 (78,3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottavuuden kasvaminen</td>
<td>11</td>
<td>47,8 (60,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ylikapasiteetin pienentäminen</td>
<td>5</td>
<td>21,7 (21,7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden paraneminen</td>
<td>2</td>
<td>8,7 (0,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Verosäästöjen aikaansaaminen</td>
<td>1</td>
<td>4,3 (4,3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>4,3 (13,0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 23)

Taulukko 34  Palvelukeskusmallin strategiset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa</td>
<td>17</td>
<td>73,9</td>
<td>(87,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Joustavuuden ja kasvun mahdollistuminen</td>
<td>14</td>
<td>60,9</td>
<td>(73,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistuminen</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
<td>(34,8)</td>
</tr>
<tr>
<td>Yritysjärjestelyiden tukeminen</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
<td>(21,7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrittäjäämäisen ajattelutavan edistyminen taloushallinnossa</td>
<td>0</td>
<td>0,0</td>
<td>(4,3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Strategisista etujen suhteen suurin osa yrityksistä koki, että liiketoimintayksiköt pystyivät palvelukeskussa myöten keskitymään paremmin omaan liiketoimintaansa ja että toiminnan joustavuus oli lisääntynyt. Kuten taulukosta voidaan huomata, nämä edut olivat olleet myös tavoitteita asetettaessa etusijalla. Yritykset olivat siis suurimmaksi osin saavuttaneet haluamansa edut strategistenkin tavoitteiden osalta, vaikka etujen osalta vastausprosentit olivatkin hieman tavoitteita matalammat. Myös strategisista etujen suhteen positiivisia yllätyksiä oli ilmennyt, sillä taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistuminen koettiin useammassa yrityksessä saavutetuksi eduksi kuin missä se oli ollut tavoitteenä.

Organisatoristen etujen osalta suurin osa yrityksistä kertoi taloushallinnon sisäisten kontrollien parantuneen sekä tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottuneen taloushallinnon palvelukeskusmallin myötä. Kun saavutettuja organisatorisia etuja verrataan tavoitteena olleisiin organisatorisiin etuihin, voidaan havaita, että taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen on molemmissa listoissa ensimmäisellä sijalla. Mutta hieman yllättävästi saavutettujen etujen listan toiseksi

---

**Laadulliset edut**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varaus</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi</td>
<td>21</td>
<td>100,0 (100,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelujen laadun paranuminen</td>
<td>10</td>
<td>47,6 (56,5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääntyminen</td>
<td>9</td>
<td>42,9 (47,8)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon asiakaspalvelutason nouseminen (YHT. vastaajia 21)</td>
<td>5</td>
<td>23,8 (30,4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**Organisatoriset edut**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varaus</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon sisäisten kontrollien parantuminen</td>
<td>13</td>
<td>59,1 (60,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottuminen</td>
<td>12</td>
<td>54,5 (39,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin selkeytyminen</td>
<td>11</td>
<td>50,0 (52,2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelut saatavissa yhdestä paikasta</td>
<td>9</td>
<td>40,9 (43,5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinto yrityksen omassa hallinnassa</td>
<td>6</td>
<td>27,3 (26,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietoturvallisuus- ja valtuutuskäytäntöjen parantuminen</td>
<td>5</td>
<td>22,7 (17,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Nopeamman päätöksenteon mahdollistuminen</td>
<td>3</td>
<td>13,6 (13,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon monimutkaisuuden vähentyminen (YHT. vastaajia 22)</td>
<td>3</td>
<td>13,6 (30,4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---
nousee tietojärjestelmä integraation ja -tuken helpottuminen, jota alun perin tavoitteli huomattavasti vähäisempä määrä yrityksiä. Sama havainto on hieman vähäisemminä määrin tehtävissä myös tietoturvallisuus- ja valtuutuskäytäntöjen parantumisen suhteen, sillä siinäkin saavutettujen etujen vastausprosentti oli jonkin verran suurempi kuin asetettujen tavoitteiden. Päinvastoin tilanne on hyvä esimerkiksi taloushallinnon monimuutkaisuuden vähentämisen suhteen, jota tavoitellin yli 30 prosenttia yrityksistä, mutta jonka saavutti vain alle 15 prosenttia yrityksistä.

Taulukko 37  Palvelukeskusmallin osaamiseen liittyvät edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osuusasteen liittyvät edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa</td>
<td>13</td>
<td>68,4</td>
<td>(73,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittyminen</td>
<td>12</td>
<td>63,2</td>
<td>(78,3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Synergiaedut; osamisen ja innovaatioiden keskittyminen</td>
<td>11</td>
<td>57,9</td>
<td>(78,3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>5,3</td>
<td>(0,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 19)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa yrityksistä kertoi saavuttaneensa palvelukeskusmallin avulla parhaiden käytäntöjen levämistä taloushallinnossa, taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä synergiaetuja. Kun tuloksia verrataan tavoitteiden vastausprosentteihin, voidaan nähdä, ettei kaikkia osaamiseen liittyviä tavoitteita olleet saavutettu. Synergiaedut olivat 78 prosentissa yrityksistä taloushallinnon palvelukeskushankkeen tavoitteena, mutta vain 58 prosenttia yrityksistä saavutti edun käytännössä. Myös taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittyminen oli jonkin verran vähäisempää kuin oli ollut tavoitteena.

Taloushallinnon palvelukeskushankkeissa saavutetuista eduista voidaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tiivistää, että yritykset olivat kaiken kaikkiaan melko kattavasti saavuttaneet palvelukeskushankkeilleen asettamansa tavoitteet. Useimmiten yritykset olivat saavuttaneet taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointumista sekä taloudellisia etuja, kuten mittakaavaetuja ja taloushallinnon kustannusten alentumista. Lisäksi yksittäisinä etuina nousivat esiin liiketoimintayksiköiden parempi keskittyminen ydintoimintaansa sekä parhaiden käytäntöjen levittyminen taloushallinnossa.

Yritykset olivat myös saavuttaneet joitakin etuja, joita ne eivät osanneet ennalta odottaa. Tällaisia olivat esimerkiksi taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantuminen sekä tietojärjestelmä integraa- ja tuen helpottuminen. Pettymyksiltäkään ei silti ollut kokonaan välyttä, sillä monien tavoitteiden suhteen saavutettujen etujen vastausprosentit olivat jonkin verran matalammat kuin asetettujen tavoitteiden. Lisäksi joidenkin etujen vastausprosentit, kuten taloushallinnon
monimutkaisuuden vähentäminen sekä synergiaetujen saavuttaminen, jäivät huomattavasti tavoitelukemista.


Saavutettuja etuja koskevien kysymysten jälkeen yrityksiä pyydettiin erittelemään niitä ongelmakohtia, joita olivat kokeneet taloushallinnon palvelukeskushankkeensa aikana tai sen jälkeen. Ongelmakohtat olivat jaoteltu samoin kuin luvussa 4.2 kysytäessä ennakoituista ongelmakohtista/riskeistä. Saadut tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa ja ennakoitujen ongelmien/riskien vastausprosentit on vertailun helpottamiseksi esitetty suluissa omassa sarakkeessaan.
Eniten yritykset olivat kokeneet vastoinkäymisiä palvelukeskushankkeissaan taloushallinnon henkilöstön vastustuksen, taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelun ja taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttamisen johdosta sekä siitä syystä, että taloushallinto oli siirtynyt pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä. Taulukkoa 38 katsomalla on helppo havaita, että listan alkupään järjestys on aivan sama kuin ennakoitujen ongelmakohtien, joten voidaan siis todeta, että yritykset olivat hyvin ennakoida taloushallinnon palvelukeskushankkeiden merkittävimpiä ongelmia.

Taulukko 38 Palvelukeskushankkeissa todetut ongelmakohdat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Todetut ongelmat</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Ennakoidut)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstö vastustaa hanketta</td>
<td>10</td>
<td>47,6</td>
<td>(73,9)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu</td>
<td>8</td>
<td>38,1</td>
<td>(52,2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttaminen</td>
<td>8</td>
<td>38,1</td>
<td>(52,2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä</td>
<td>8</td>
<td>38,1</td>
<td>(47,8)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palveluiden laatu heikkenee</td>
<td>7</td>
<td>33,3</td>
<td>(39,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tietojärjestelmiin liittyvät vaikeudet</td>
<td>7</td>
<td>33,3</td>
<td>(30,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskuksen organisoinnista ja vastuusta päättäminen</td>
<td>6</td>
<td>28,6</td>
<td>(30,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Prosesseihin perustuvan organisaatorakenteen luominen</td>
<td>6</td>
<td>28,6</td>
<td>(39,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeen vaatimat henkilöstöresurssit</td>
<td>5</td>
<td>23,8</td>
<td>(39,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit</td>
<td>5</td>
<td>23,8</td>
<td>(13,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelukeskushankkeeseen kuluva aika</td>
<td>5</td>
<td>23,8</td>
<td>(17,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstön työn yksipuolistuminen</td>
<td>5</td>
<td>23,8</td>
<td>(30,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Riittämätön kommunikaatio hankkeesta</td>
<td>5</td>
<td>23,8</td>
<td>(17,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallintoon liittyvän osaamisen ja tietotaidon menettäminen</td>
<td>3</td>
<td>14,3</td>
<td>(17,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköiden johto vastustaa hanketta</td>
<td>3</td>
<td>14,3</td>
<td>(34,8)</td>
</tr>
<tr>
<td>Sijainnin valinta palvelukeskukselle</td>
<td>3</td>
<td>14,3</td>
<td>(39,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiketoimintayksiköt eivät hyväksy suutta palvelukeskuksella</td>
<td>3</td>
<td>14,3</td>
<td>(34,8)</td>
</tr>
<tr>
<td>Muut tekniset vaikeudet (ei tietojärjestelmät)</td>
<td>1</td>
<td>4,8</td>
<td>(0,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Hanke ei saa johdon täyttä tukea taakseen</td>
<td>1</td>
<td>4,8</td>
<td>(17,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>4,8</td>
<td>(0,0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 21)

Merkittävimpiä ennakoitu ongelmahtien, taloushallinnon henkilöstön vastustus, koettiin todellisuudessa huomattavasti vähäisemmäksi suurin osa taloushallinnon henkilöstöä oli kuitenkin arkistossa melko


Tiivistetysti voidaan todeta, että eniten ongelmia palvelukeskushankkeissa olivat aiheuttaneet henkilöstön liittyvät huolet sekä taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelul. Henkilöstön vastustukseen liittyvien ongelmien yleisyyttä voidaan pitää hieman ylittävänä tuloksenha, sillä vaikka niitä onkin kirjallisuudessa painotettu, ei niille kuitenkaan ole annettu näin vahvaa painoarvoa suhteessa moniin muihin palvelukeskushankkeisiin liittyviin ongelmien. Kaiken kaikkiaan yritykset olivat kuitenkin kokeneet palvelukeskushankkeissaan huomattavasti vähemmän ongelmia kuin mihin ne olivat ennakolta varautuneet, eikä yhdenkään yksittäisen ongelmakohdan vastausprosentti noussut huomattavan korkeaksi.


Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, miten taloushallinnon palvelujen laatu oli mahdollisesti muuttunut taloushallinnon palvelukeskushankkeen tuloon. Saadut tulokset on esitetty taulukossa 40.

Yli puolet yrityksistä kertoi, että taloushallinnon palvelujen laatu oli palvelukeskusmallin myötä parantunut. Alle kolmasosa yrityksistä taloushallinnon palvelujen laatu oli pysynyt samana ja vain hieman yli 10 prosentissa yrityksistä palvelujen laatu oli huonontunut. Tulosten perustella voidaan siis sanoa, että valtaosassa yrityksistä taloushallinnon palvelujen laatu oli palvelukeskusmallin myötä joko parantunut tai pysynyt samana. Jos otetaan huomioon palvelukeskusmallille asetettujen tavoitteiden sekä saavutettujen tulojen taulukset (ks. luvut 4.1 ja 4.4), voidaan kuitenkin

### Taulukko 39  Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden arviointi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelukeskushanke kokonaisuutena</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melko epäonnistunut</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei onnistunut eikä epäonnistunut</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko onnistunut</td>
<td>15</td>
<td>65,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Erittäin onnistunut</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Taulukko 40  Palvelukeskusmallin vaikutus taloushallinnon palveluiden laatun

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon palvelujen laatu</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Laatu parani huomattavasti</td>
<td>4</td>
<td>17,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Laatu parani jonkin verran</td>
<td>9</td>
<td>39,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Laatu pysyi samana</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Laatu huononi jonkin verran</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
todeta, ettei palvelujen laadun paranminen ollut palvelukeskusmallin tavoitteiden/etujen osalta kärkisijoilla. On kuitenkin hyvää huomata, ettei palvelukeskusmallin käyttöönotto yleisesti ainakaan huonontanut taloushallinnon palvelujen laatua (niin kuin riskinä esitettiin), vaan päävastoin ennemminkin paransi sitä.

Kolmanneksi yrityksiltä kysyttiin, olivatko ne saavuttaneet taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla kustannussäästöjä ja jos olivat niin miten paljon. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 41  Palvelukeskusmallin vaikutus kustannuksiin

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kustannussäästöt</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alle 5 %</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>5 - 10 %</td>
<td>5</td>
<td>21,7</td>
</tr>
<tr>
<td>10 - 20 %</td>
<td>6</td>
<td>26,1</td>
</tr>
<tr>
<td>20 - 30 %</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Yli 40 %</td>
<td>1</td>
<td>4,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei kustannussäästöjä</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Laskelmia ei ole tehty</td>
<td>3</td>
<td>13,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>2</td>
<td>8,7</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>23</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Aivan viimeiseksi niiltä yrityksiltä, jotka olivat saavuttaneet kustannussäästöjä, kysyttiin vielä, mistä he uskoivat kustannussäästöjensä muodostuneen. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan listalta merkittävin tekijä kustannussäästöjen takana. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 42.


### Taulukko 42 Kustannussäästöjen syyt taloushallinnon palvelukeskusmallissa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kustannussäästöjen syyt</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen</td>
<td>9</td>
<td>60,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon toimintojen yhdistäminen</td>
<td>3</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstövähennykset</td>
<td>2</td>
<td>13,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu</td>
<td>0</td>
<td>0,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>1</td>
<td>6,7</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>15</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI ULKOISTAMISEN AVULLA

5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteet


- **Ulkoistushankkeiden taloudelliset tavoitteet**
  - Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa
  - Taloushallinnon kustannusten alentaminen
  - Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen
  - Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen
  - Taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuviksi
  - Taloushallinnon kiinteästä käyttöoaimasuudesta vapautuminen
- Taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen

• **Ulikoistushankkeiden strategiset tavoitteet**
  - Keskittyminen yrityksen ydintoinointiin
  - Riskien siirto/pientäminen taloushallinnossa
  - Yrityksen strategisen joustavuuden lisääminen
  - Resurssien ja osaamisen keskittäminen ydinkyvyyksalueille

• **Ulikoistushankkeiden laadulliset tavoitteet**
  - Taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
  - Taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen
  - Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
  - Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen

• **Ulikoistushankkeiden organisatoriset tavoitteet**
  - Kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa
  - Taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen
  - Taloushallinnon henkilöstötarpeen hallinta

• **Ulikoistushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet**
  - Pääseminen osallisesti alan parhaista käytännöistä
  - Palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen
  - Palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen
  - Oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista.


Ulikoistamisen strategisiin tavoitteisiin sisältyvät riskien siirto ja pientäminen, strategisen joustavuuden ja ketteryyden lisääminen sekä pääomien ja resurssien vapauttaminen yrityksen ydintoiminta-alueille. Ydintoinointiaan keskittyminen on ulkoistamisen yksi merkittävimmistä motiiveista ja sillä pyritään ohjaamaan yrityksen resurssit ja pääomat niihin toimintoihin, jotka muodostavat organisaaion kilpailukyvyn.


Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, mitkä tavoitteet ne asettivat etusijalle taloushallinnon ulkoistushankkeissaan. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan merkittävän ulkoistamiselle asetettu tavoiteryhmä aikaisemmin esitetyn jaottelun mukaisesti. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 44.
Lähempänä yritetyksen tärkein tavoite on taloushallinnon ulkoistamisen strategiset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet ovat melko suppeat, ja tärkein siltä osin johdettaen, että tuloksissa on yllättävä, sillä tällaisiin taloudellisiin tavoitteisiin on yleensä melko suurta yleisöä.

Koska yritetyksen strategiset tavoitteet ovat keskinäisesti kahtipintoiset, haluttiin keskustella tavoitteiden järjestystä. Tämä tarkoittaa, että kyselyyn esitettiin erikseen jokaiseen tavoiteryhmään liittyvä kysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta ne tavoitteet, jotka liittyivät yrityksen ulkoistusmahdollisuuksiin. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 45–49.
Taulukko 46  Taloushallinnon ulkoistamisen strategiset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Resurssien ja osaamisen keskittäminen ydinkyvyykkysalueille</td>
<td>6</td>
<td>60,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan</td>
<td>6</td>
<td>60,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Riskien siirto/pienentäminen taloushallinnossa</td>
<td>5</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 10)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Taulukko 47  Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Laadulliset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi</td>
<td>7</td>
<td>87,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen</td>
<td>5</td>
<td>62,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen</td>
<td>4</td>
<td>50,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen</td>
<td>1</td>
<td>12,5</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 8)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa yrityksistä piti taloushallinnon ulkoistushankkeessa tavoitteina taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointia sekä taloushallinnon palvelujen laadun parantamista. Korkeiden vastausprosenttien perusteella voidaan päätellä, että laadulliset tavoitteet olivat yrityksille kaiken kaikkiaan melko tärkeitä.
Taulukko 48  Taloushallinnon ulkoistamisen organisatoriset tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisatoriset tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen</td>
<td>10</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa</td>
<td>3</td>
<td>30,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta</td>
<td>3</td>
<td>30,0</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 10)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaikki vastanneet yritykset pitivät organisatorisena tavoitteenan taloushallinnon ulkoistamisessa taloushallinnon varamiehityksen helpottamista. Tämä tavoite nousee tutkimuksessa yksittäisistä alatavoitteista kaikkein tärkeimmäksi, sillä yksikään muu tavoite ei saavuttanut samanlaista kannatusta. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä varamiehitysjärjestelmän helpottaminen ohittaa suosiollaan monet tavoitteet, joita on aikaisemmassa tietämyksessä pidetty huomattavasti tärkeämpinä.

Taulukko 49  Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät tavoitteet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osaamiseen liittyvät tavoitteet</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen</td>
<td>6</td>
<td>66,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen</td>
<td>2</td>
<td>22,2</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 9)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Osaamiseen liittyvistä tavoitteista suosituimpia olivat palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen sekä pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä. Näiden tavoitteiden voidaan nähdä tukevan aikaisempaa tietäystä.

Kyselytutkimuksessa saatiin taloushallinnon ulkoistushankkeiden motiiveista ja tavoitteista kaiken kaikkiaan paljon ristiriitaista tietoa aikaisempaan tietämykseen verrattuna. Yritysten motiivit taloushallinnon ulkoistamiseen olivat olleet melko vaihtelevat, eikä yksikään motiivi saavuttanut suurta ääntenenemmistöä. Suositumiksi motiiveiksi nousivat yritysten omien resursseiden riittämisestä tärkeyden tietämykseen. Resurssien riittämättömyyden tärkeyttä ulkoistamisen motiivina voidaan pitää yllättävänä suurta aikaisempaan tietämykseen verrattuna. Tärkeimpänä tavoiteryhmänä taloushallinnon ulkoistushankkeissa yritykset pitivät strategisia tavoitteita. Yllättäen suositumpana alatavoitteena esiin nousi kuitenkin taloushallinnon varamiehitysjärjestelmän helpottaminen. Muita merkittäviä alatavoitteita olivat taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi, taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen sekä palveluntarjoajan osaamisen...
hyödyntäminen. Ydintoimintaan keskittyminen tai kustannusten alentaminen eivät siis nousseet tuloksissa yleisimmin tavoiteltujen etujen joukkoon ja joustavuuden lisääminen ei puolestaan saavuttanut lainkaan kannatusta. Tuloksien voidaan nähä antavan viitteitä siitä, että yrityksien kiinnostivat enemmän ns. maalaisjärjellä ajateltavat tavoitteet, eivät niinkään kovin strategisella tasolla olevat tavoitteet. Tätä ajatusta tukee mm. resurssien riittämättömyyden merkitys suositumpana motiivina sekä varamiehitysjärjestelmän helpottamisen merkitys suositumpana tavoitteena.

5.2 Taloushallinnon ulkoistamisen ennakoidut ongelmat ja riskit


- Kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun
- Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta
- Palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit
- Salassapito- ja tietoturvariskit
- Yrityksen maineen vaarantuminen
- Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin
- Ennakointua korkeammat kustannukset / toimittajan opportunistinen käytös
- Organisatorisen oppimisen ja innovaatiokyvyn heikkeneminen
- Yrityksen sisäinen vastarinta
- Ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi
- Palveluiden siirto palveluntarjoajalle
- Osaamisen ja tietotaidon menettäminen
- Yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa
- Ulkoistussopimusten sudenkuopat
- Prosessien hajanaisuus ennen ulkoistusta
- Etäulkoistamisen riskit (esim. kieli-, kulttuuri- ja aikaerot)
- Palveluntarjoajan vaihtokynnynksen nousu
Ulkoistamisen piilokustannukset

Työntekijöiden motivaation heikkeneminen.


Ennakoitua korkeammat kustannukset on myös eräs ulkoistamisen riskeistä. Syitä kustannusten ennakoimattomaan nousuun on monia. Ensinnäkin, palveluntarjoajilla on


Toimintojen siirtovaiheeseen sisältyy huomattavia riskejä varsinkin isoissa ulkoistusprojekteissa, sillä suurien volymien ulkoistamisesta on Suomessa vasta rajallisesti kokemusta. Myös osaamisen säilyminen on yksi siirtymävaiheen riskeistä, sillä usein ulkoistuksissa osaavaa henkilöstöä siirtyy pois yrityksen palveluksesta. Kaikissa ulkoistussuhteissa vastuunjoon selkeys ja prosessien toimivuus ovat onnistumisen lähtökohdina. Jos näillä alueilla on ongelmia tai yhteistyö ulkoistuskumppaneiden kesken muusta syystä rakoilee, ei ulkoistaminen toimi optimaalisesti. Lisäksi ulkoistussopimuksiin voi sisältyä ns. sudenkuoppia, jotka


Kyselytutkimuksessa tavoitteena oli kartoittaa, millaisia ongelmia ja riskejä suomalaiset suuryritykset olivat käytännössä ennakoineet taloushallinnon ulkoistushankkeisiinsa liittyvän. Tätä tutkittiin kyselylomakkeella yhdellä kysymyksellä, jossa oli listattuna edellä esitetty ulkoistamiseen liitetyt ongelmat ja riskit. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan näistä ne kohdat, jotka he olivat itse ennakoineet ongelmallisiksi tai riskipitoisiksi ennen ulkoistushanketta. Saadut tulokset on nähtävissä taulukosta 50.
### Taulukko 50  Ulkoistushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ongelmat/riskit</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrityksen sisäinen vastarinta</td>
<td>4</td>
<td>44,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden siirto palveluntarjoajalle</td>
<td>4</td>
<td>44,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ennakoitua korkeammat kustannukset</td>
<td>4</td>
<td>44,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistetun taloushallinnon joustamattomuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntekijöiden motivaation heikkeneminen</td>
<td>2</td>
<td>22,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa</td>
<td>2</td>
<td>22,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Salassapito- ja tietoturvariskit</td>
<td>1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistamisen piilokustannukset</td>
<td>1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Etäulkoistamisen riskit (esim. kieli-, kulttuuri- ja aikaerot ym.)</td>
<td>1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien hajanaisuus ennen ulkoistusta</td>
<td>1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Yrityksen maineen vaarantuminen</td>
<td>1</td>
<td>11,1</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 9)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ongelmallisimpina asioina taloushallinnon ulkoistamisessa yritykset pitivät taloushallinnollisen osaamisen ja tietotaidon menettämistä, ulkoistetun palvelun johtamista ja hallinnointia, palveluntarjoajan puutteellisia kyvyjä tai resurseja sekä liiallista riippuvuutta palveluntarjoajasta. Yritykset eivät sen sijaan kokeneet ongelmiksi palveluntarjoajan opportunistista käytöstä, oppimis- ja innovaatiokyvyn heikkenemistä, ulkoistussopimusten sudenkuoppia tai palveluntarjoajan vaihtokynnynkynsen nousua. Yllättävänä tuloksena voidaan pitää sitä, ettei kontrollin menetystä ulkoistettuun palveluun pidetty kovinkaan merkittävän riskinä, vaikka kirjallisuudessa tämä nousee riskilistalla usein ensimmäiseksi.

### 5.3 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden suunnittelu ja toteutus

valintaa, ulkoistamisen kohdemaata, palvelusopimuksia ja palveluiden hinnoittelua sekä ulkoistamisen vaikutuksia taloushallinnon henkilöstöön.

5.3.1 Ulkoistaminen prosessina


**Kuvio 9 Ulkoistusprosessin vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 100; Michael 2008, 33)**

Ulkoistamisen päätöksentekovaiheeseen kuuluvat ensinnäkin taloushallinnon ulkoistamisen motiivien tunnistaminen ja käsityksen muodostaminen siitä, mitä ulkoistamiselle toivotaan saavutettavan ja miten ulkoistaminen tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita ja suunnitelmia. Ulkoistamispäästöten tulisi aina perustua liiketoiminnallisille tarpeille ja siksi näiden tarpeiden täsmentäminen on tärkeää. Selkeät motiivit myös helpottavat ulkoistamispäästöksestä viestimistä henkilöstölle.


Ulkoistusprosessin toiseen vaiheeseen tultaessa päätös taloushallinnon ulkoistamisesta on tehty ja seuraavaksi on vuorossa sopivan palveluntarjoajan valinta. Kumppanin valintaan vaikuttavat mm. sellaiset seikat kuin palveluntarjoajan asema ja imago markkinoilla, osapuolten keskinäinen yhteensopivuus, palvelun sisältö (hinta, laatu ja saatavuus) sekä kumppanuuden käytännön toteuttamiskelpoisuus. Ulkopuolisen avun käyttäminen on tässä vaiheessa suositeltavaa, jos yrityksestä ei löydy


Kyselytutkimuksessa haluttiin ulkoistusprojektien osalta selvittää, mistä idea taloushallinnon ulkoistushankkeen aloittamisesta oli saanut alkunsa, kuinka kauan hankkeet olivat kestäneet, miten yritykset olivat toteuttaneet siirtymisen ulkoistamiseen sekä olivatko yritykset kokeneet hankkeen jälkikäteen ajatelutena odotettua hankalammaksi. Kysymyksiä esitettiin näihin aihepiireihin liittyen kyselyssä yhteensä neljä kappaletta.

Ensimmäiseksi yrityksistä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, mistä yrityksen osasta taloushallinnon ulkoistamisen idea oli alun perin saanut alkunsa. Vaihtoehtoja olivat keskusjohto, talousjohto, muu taloushallinto sekä avoin vastaus. Tulokseksi saatiin, että 64 prosentissa yrityksistä palvelukeskusmallin idea oli saanut alkunsa talousjohdosta, 18 prosentissa yrityksistä keskusjohdosta ja 9 prosentissa yrityksistä muusta taloushallinnosta. Tuloksista voidaan havaita, että suurin osa kyselyyn vastanneiden yritysten ulkoistushankkeista oli peräisin talousjohdosta.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka kauan yritysten taloushallinnon ulkoistushankkeet olivat kestäneet. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.
Suurimmassa osassa yrityksistä taloushallinnon ulkoistushanke oli kestänyt puolesta vuodesta vuoteen ja lähis kaikissa yrityksissä ulkoistushankkeesta oli selvitty enintään kolmessa vuodessa. Yksi yritys kuitenkin ilmoitti taloushallinnon ulkoistushankkeensa kestäneen jopa 10 vuotta. Aivan niin kuin palvelukeskusprojektiakin käsittelevässä osiossa, tämän kysymyksen suhteen eroja on saattanut aiheuttaa se, että vastaajat ovat voineet käsitteä sanan "hanke" hyvin eri tavoin. Jos kymmenen vuoden poikkeava tulosta ei oteta huomioon, muodostuu taloushallinnon ulkoistusprojektien keskimääräiseksi kestoksi vastausten perusteella 1,2 vuotta (koko aineiston ka 2,1 vuotta). Yleisimmin hankkeiden kestot asettuvat välille 0,5−1 vuotta, mikä tukee aikaisempaa kirjallisuutta.

Kolmanneksi vastaajia pyydetiin kuvailemaan yrityksen siirtymistapaansa taloushallinnon ulkoistamiseen. Vaihtoehdoina olivat vaiheittainen siirtyminen, rinnakkainen siirtyminen, kertaluontoinen siirtyminen sekä avoin vastaus. Tulokseksi saatiin, että suosituimmat siirtymistavat yritysten keskuudessa olivat vaiheittainen siirtyminen (46 % vastaajista) sekä kertaluontoinen siirtyminen (46 % vastaajista). Rinnakkaista siirtymistapaa taloushallinnon ulkoistamisessa oli käättänyt vain yksi yrityksistä.

Tämän osion viimeisessä kysymyksessä yrityksiiä pyydettiin vielä kommentoimaan erilaisten taloushallinnon ulkoistamista koskevien väitteiden paikkansapitävyyttä. Väättämät koskivat ulkoistushankkeen kestoa, kalleutta, johtamiseen ja hallinnointiin kuluvaa aikaa sekä hanketta kokonaisuutena. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.
Taulukko 52  Väittämiä taloushallinnon ulkoistushankkeista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Väittämiä ulkoistushankkeista</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistamisen johtaminen ja hallinnointi vievät enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitelleet</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon ulkoistaminen oli kokonaisuudessaan hankalampi projekti kuin osasimme odottaa</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikään edellisistä ei pidä paikkaansa (YHT. vastaajia 11)</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lähis puolella yrityksistä taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin koettiin vievän enemmän aikaa kuin oli suunniteltu ja yli kolmasosassa yrityksistä taloushallinnon ulkoistaminen oli ollut suunniteltua kalliimpaa. Lähis puolot yrityksistä ei ollut kuitenkaan kokenut yhtäkään edellä mainituista vaikeuksista.

Taloushallinnon ulkoistusprosessista voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää, että suurin osa vastanneiden yritysten ulkoistushankeista oli alun perin lähtöisin talousjohdosta, yleisimmän hankkeen kestivät 0,5−1 vuotta ja suositummat siirtymistavat ulkoistamiseen olivat palveluiden vaiheettaiset sekä kertaluontoinen siirtäminen palveluntarjoajalle. Merkittävimmäksi taka-iskuki taloushallinnon ulkoistushankkeissa oli koettu ulkoistamisen johtamiseen ja hallinnointiin kuluvan aika. Yli kolmasosa ulkoistushankkeista oli osoittautunut myös suunniteltua kalliimmiksi.

5.3.2  Ulkoistetut taloushallinnon palvelut


Kyselytutkimuksessa palvelukeskuksiin siirrettyjä palveluja tutkittiin yhteensä kolmen kysymyksen avulla. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon ja millaisia taloushallinnon palveluja yritykset olivat ulkoistantaneet sekä mitä palveluja ne olivat mahdollisesti ajatelleet ulkoistaa vasta tulevaisuudessa.

Ensiksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistaan ne olivat ulkoistantaneet palveluntarjoajien hoidettaviksi. Tulokseksi saatiin, että yli puolet yrityksistä (64 %) oli ulkoistanut vain alle 20 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan. Noin 10 prosenttia yrityksistä oli ulkoistanut 20–40 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan ja noin 20 prosenttia yrityksistä yli 80 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan. 40–60 ja 60–80 prosentin ulkoistusasteet eivät sen sijaan kerääneet lainkaan vastauksia. Tuloksista voidaan havaita, että valtaosa taloushallintoaan ulkoistaneista yrityksistä oli ulkoistanut kaikista taloushallinnon palveluistaan vain pienen osan (alle 20 prosenttia). Toisin kuin taloushallinnon palvelukeskusmallin tapauksessa, ulkoistantamisella ei siis ollut yleensä haettu ns. kokonaisratkaisua taloushallinnon palvelujen järjestelemiseksi uudestaan, vaan se oli koskettanut vain muutamia taloushallinnon toimintoja. Toisaalta tulee kuitenkin muistaa, että pieni joukko yrityksistä oli ulkoistanut jopa yli 80 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan, joten kokonaisvaltaisikin ulkoistusratkaisuja oli siis tehty kyselyyn vastanneiden suuryritysten keskuudessa.
Seuraavaksi yrityksiä pyydettiin yksilöimään listalta ne taloushallinnon palvelut, jotka he olivat ulkoistaneet palveluntarjoajalle. Saadut tulokset on nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 53  Ulkoistetut taloushallinnon palvelut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon palvelut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Palkanlaskenta</td>
<td>7</td>
<td>63,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Käyttöomaisuuskirjanpito</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Luotonvalvonta ja perintä</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Maksuliikenne</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Tilinpäästösten laadinta</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Myyntireskontra</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ostoreskontra</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Pääkirjanpito</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoinen raportointi</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Konserntilien hallinta</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Vero- ja arvonlisäveroasiat</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Asiakaslaskutus</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Matkakulukorvausten käsittely</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Rahoitustoiminnnot (lainat, takaikutket, sijoitukset)</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Muut</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Suorituksen mittaus</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Sisäinen raportointi</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Vastuualuelaskenta</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kustannusanalyysit</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Budjetointi</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 11)

Kyselytutkimuksella haluttiin vielä lisäksi selvittää, mitä taloushallinnon palveluita yritykset ovat suunnitelleet tulevaisuudessa ulkoistavansa. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 54.

Taulukko 54  Tulevaisuudessa ulkoistettavat taloushallinnon palvelut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloushallinnon palvelut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>7</td>
<td>63,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Luotonvalvonta ja perintä</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Matkakulukorvausten käsittely</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ostoreskontra</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>(YHT. vastaajia 11)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, mitä palveluita heidän yrityksensä tulisi jatkossa ulkoistamaan. Taloushallinnon eri palveluista vastauksia keräsitivät vain luotonvalvonta ja perintä, matkakulukorvausten käsittely sekä ostoreskontra. Voidaan siis todeta, etteivät yritykset olleet ainakaan lähitulevaisuudessa aikeissa ulkoistaa kovin paljon uusia taloushallinnon palveluja.

Ulkoistettujen palvelujen suhteen voidaan kyselytutkimusten tulosten pohjalta tiivistää seuraavat asiat. Enemmistö vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut palveluntarjoajille vain alle viidesosan kaikista taloushallinnon palveluistaan eli valtaosa ulkoistamista sovelttavien yritysten taloushallinnon palveluista suoritettiin edelleen yritysten sisäpuolella. Suositimpia ulkoistettuja palveluja olivat palkanlaskenta sekä erilaiset ulkoisen laskennan alaiset palvelut, mikä tukee aikaisempaa tietämystä. Myös verotukseen, rahoitukseen sekä sisäiseen laskentaan kuuluvia palveluja oli kuitenkin muutamissa yrityksissä siirretty ulkoistuspalveluntarjoajalle. Suurin osa yrityksistä ei ollut suunnitellut lisäävänä ulkoistettujen palvelujen määrää tulevaisuudessa.

5.3.3 Ulkoistuspalveluntarjoajan valinta

Palveluntarjoajan valinta on yksi ulkoistamisen keskeisimmistä kysymyksistä. Kumppanin valintaan vaikuttavat mm. sellaiset seikat kuin palveluntarjoajan asema ja imago markkinoilla, osapuolten keskinäinen yhteensopivuus, palvelujen sisältö (hinta, laatu ja saatavuus), asiakasreferenssit ja muiden suositukset, palveluntarjoajan sijainti, ammatillinen osaaminen, toimialatuntemus ja innovaatio- ja uudistumiskyky, palveluntarjoajan luotettavuus, mahdollinen aikaisempi yhteistyösuhde sekä palveluntarjoajan käyttämä tietotekniikka. Suomessa taloushallinnon ulkoistamisen
Tilitoimistojen kohderyhmänä ovat usein pienet yritykset ja niiden vahvuutena on erinomainen ulkoisen laskennan tuntemus. Perinteiset alle kymmenen hengen tilitoimistot eivät kuitenkaan pysty kokonsa, osaamisensa tai teknologiansa puolesta palvelemaan suuria asiakkaita taloushallinnon ulkoistuksissa. Siirtyminen kokonaisvaltaiseen taloushallinnon palvelujen tuottamiseen perustuu palvelujen ulkoistumiseen. Tilitoimistoilta nykyisen organisaatiolakien ja kykyjen puolesta palvelemista suuria asiakkaita on vaikeaa, sillä nykyisten palveluntarjoajien osaamista puolesta on riittävän vähäistä. Palvelutilan ja -palvelutilan kuntouttamisessa on erinomainen osaamisesta. Heikkoutena tilitoimistojen puolesta on kuitenkin, että yhdistelmän kasvattaminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä osaamisesta on tärkeää.
paljon suuremmaksi kuin perinteiset tilitoimistot ja ne ovat alkanneet tarjota asiakkailleen yhä laajempia palvelukokonaisuuksia aina kirjanpidosta liikkeenjohdon konsultointiin asti. Suomessa ylivoimaisesti suurin talous- ja palkkahallinnon palveluntarjoaja on Pretax -konserni, jonka 40 toimipisteessä työskentelee liki 1 000 työntekijää. Pretax kasvoi voimakkaasti 2000-luvun alussa ja nykyään se on alan markkinajohtaja Suomessa ja muissa Pohjoismaissa (Pretax Yhtiöiden Internetsivustot).


Taulukko 55  Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tarjottujen palvelujen ominaisuudet (hinta, laatu, saatavuus)</td>
<td>7</td>
<td>63,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan ammatillinen osaaminen</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan käyttämä tietotekniikka</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan luotettavuus</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Aikaisempi yhteistyösuhte</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan asiakasarferenssit</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan asema markkinoilla</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan toimialatuntemus</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan läheinen sijainti</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan imago</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(YHT. vastaajia 11)

Ylivoimaisesti eniten taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien valintaan oli vaikuttanut tarjottujen palvelujen ominaisuudet. Seuraavaksi tärkeimmä valintakriteereitä olivat olleet palveluntarjoajan ammatillinen osaaminen sekä palveluntarjoajan käyttämä tietotekniikka. Sen sijaan yksikään yritys ei kertonut palveluntarjoajan oman markkinoinnin, muiden suositusten tai palveluntarjoajan innovatiio- ja uudistumiskyvyyn olleen merkittävää tekijöitä valintaa tehdessä.

Toiseksi yrityksiltä tiedusteltiin, kuinka montaa taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajaa ne kyselyhettellä käyttivät. Tulokseksi saatiin, että suurimmalla osalla vastanneista yrityksistä (64 %) oli käytössään vain yksi taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoaja. Noin neljäsosa yrityksistä käytti
kyselyhetkellä kahta eri palveluntarjoajaa ja yksi vastanneista yrityksistä käytti kyselyhetkellä jopa viitä eri ulkoistuspalveluntarjoajaa. Useamman kuin yhden tai kahden palveluntarjoajan käyttö vaikuttaisi tulosten perusteella olevan kuitenkin vielä vähäistä suomalaisten suuryritysten keskuudessa, mikä selittyy osaltaan ulkoistettujen palvelujen määrän vähäisyydellä suhteessa kaikkiin taloushallinnon palveluihin (ks. luku 5.3.2).

Viimeiseksi yrityksiä pyydettiin vielä vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka tyytyväisiä ne olivat taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiinsa mukaan yhdestä vuoteen. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 56.

Taulukko 56 Tyytyväisyys taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiin

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tyytyväisyys</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melko tyytymätön</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei tyytyväinen eikä tyytymätön</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko tyytyväinen</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Erittäin tyytyväinen</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa yrityksistä oli taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiinsa tyytyväisiä ja yli kolmasosa näistä jopa erittäin tyytyväisiä. Tyytymättömiä palveluntarjoajiinsa oli alle viidesosa vastanneista. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,8 eli voidaan siis todeta, että yritykset olivat keskimäärin taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiinsa melko tyytyväisiä.

Taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiin liittyen voidaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tiivistää, että palveluntarjoajien valinta vaikutta ylivoimaisesti eniten tarjottujen palveluiden ominaisuudet, yleisimmin yritykset käyttivät vain yhtä taloushallinnon palveluntarjoajaa ja keskimäärin yritykset olivat ulkoistuspalveluntarjoajiinsa tyytyväisiä.

5.3.4 Ulkoistamisen kohdemaan valinta


Kyselytutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin, missä heidän taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajansa sijaitsivat. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

**Taulukko 57** Taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien sijaintimaat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palveluntarjoajien sijainti</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Suomi</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Itä-Eurooppa</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Aasia</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Länsi-Eurooppa</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Muut Pohjoismaat (YHT, vastaajia 11)</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Suurin osa yrityksistä vastasi taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajensa sijaitelevan Suomessa, mutta lisäksi etenkin Itä-Eurooppaan oli ulkoistettu taloushallinnon palveluja. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta,
että suurin osa taloushallinnon ulkoistuksista tehtiin edelleen kotimaahan, mutta myös ulkomaille ulkoistamisesta ja jopa kaukoulxistuksista oli jo saatu kokemuksia.

5.3.5 Ulkoistussopimukset ja palveluiden hinnoittelu


Ulkoistamisessa palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus, jossa tulee huomata, että palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus. Tämä on tärkeää, sillä palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus. Tämä on tärkeää, sillä palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus. Tämä on tärkeää, sillä palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus. Tämä on tärkeää, sillä palveluiden hinnoittelun tekijöissä on esimerkiksi tahdonmukaisuus.
määritellyt tulokset on saavutettu. Kaksi viimeistä hinnoittelutapaa ovat
tulkinnanvaraisuutensa vuoksi kuitenkin riskipitoisempia hinnoitteluvaihtoehtoja sekä
Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility. Harvard
Business Press)).

Kyselytutkimuksessa taloushallinnon ulkoistuksissa tehtäviä palvelusopimuksia ja
palveluiden hinnoittelua tutkittiin yhteensä neljän kysymyksen avulla. Kysymyksillä
haluttiin selvittää, kuinka pitkiä sopimuksia yritykset olivat solmineet taloushallinnon
ulkoistuspalveluntarjoajien kanssa, kilpailuttivatko yritykset palvelusopimuksiaan,
mistä asioista palvelusopimuksissa oli sovittu sekä miten taloushallinnon palvelut olivat
sopimuksissa hinnoiteltu. Ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin, kuinka pitkiä niiden
taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien kanssa solminut palvelusopimukset
keskimäärin olivat. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 58 Palvelusopimuksien pituudet taloushallinnon ulkoistamisessa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sopimuksien pituus vuosisissa</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>Kumulatiivinen %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1,0</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>10,0</td>
</tr>
<tr>
<td>1,5</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>2,0</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>30,0</td>
</tr>
<tr>
<td>3,0</td>
<td>5</td>
<td>50,0</td>
<td>80,0</td>
</tr>
<tr>
<td>4,0</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>90,0</td>
</tr>
<tr>
<td>5,0</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>10</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taloushallinnon ulkoistuksissa tehtävien palvelusopimuksen pituus vaihteli yhdestä
vuodesta aina viiteen vuoteen saakka. Yleisin sopimuksen pituus oli 3 vuotta, jota käytti
puolet vastanneista yrityksistä. Suurimalla osalla yrityksistä palvelusopimusten pituus
oli välillä 1–3 vuotta ja taloushallinnon ulkoistussopimuksien keskimääräiseksi kestoksi
muodostui 2,9 vuotta.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin taloushallinnon palvelusopimusten
kilpailuttamisesta. Suurin osa yrityksistä (64 %) vastasi, ettei kilpailuta taloushallinnon
ulkoistussopimuksiaan. 18 prosentissa yrityksistä sopimuksia kilpailutettiin silloin
tällöin ja yhdessä yrityksessä taloushallinnon ulkoistussopimukset kilpailutettiin
säännöllisin väliajoin. On hieman yllättävää, ettei suurin osa yrityksistä kilpailuttanut
taloushallinnon ulkoistussopimuksiaan ollenkaan, sillä kyse on kuitenkin melko
pitkäaikaisista ja hintavista sopimuksista. Tuloksiin voidaan päätellä, että yritykset
olivat todennäköisesti hyvin sitoutuneita nykyisiin palveluntarjoajiinsa, eivätkä siis
usein edes harkinneet sopimuksiensa kilpailuttamista.
Kolmanneksi yrityksiä pyydettiin valitsemaan listalta sellaiset asiat, mistä heidän solmimmisaan taloushallinnon ulkoistussopimuksissa oli sovittu. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 59.

Taulukko 59 Palvelusopimuksissa sovitut asiat ulkoistamisessa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Palvelusopimuksissa sovitut asiat</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sopimuksen osapuolet</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Tuotettavat peruspalvelut</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Peruspalveluiden hinnoittelut</td>
<td>10</td>
<td>90,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Sopimuksen kesto</td>
<td>10</td>
<td>90,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Lisäpalveluiden hinnoittelut</td>
<td>9</td>
<td>81,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Sopimuksen irtisanomishedot</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Menettelytavat riitatilanteissa</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelunostajan velvollisuudet</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan velvollisuudet</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Tuotettavat lisäpalvelut</td>
<td>8</td>
<td>72,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden toimitusajat</td>
<td>6</td>
<td>54,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Palvelutaso (esim. vastausajat)</td>
<td>6</td>
<td>54,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Sanktiot sopimusrikkomustilanteissa</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden yksityiskohtainen sisältö</td>
<td>5</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan toiminnalle asetetut suoritusmittarit</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden odotettu laatu</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 11)

Kaikki vastanneet yritykset olivat sopineet taloushallinnon ulkoistussopimuksissaan sopimuksen osapuolista sekä tuotettavista peruspalveluista. Yli 90 prosenttia yrityksistä oli sopinut myös peruspalveluiden hinnoittelusta sekä sopimuksen kestosta ja yli 80 prosenttia yrityksistä lisäpalveluiden hinnoittelustaa. Vain noin kolmasosa yrityksistä oli sopinut palveluntarjoajan toiminnalle asetuista suoritusmittareista tai palveluiden odotetusta laadusta. Tuloksia voidaan pitää yllättävinä, sillä joissakin ulkoistussopimuksissa ei ollut sovittu hyvin tärkeinäkään pidetyistä asiosta, kuten palvelunostajan ja palveluntarjoajan velvollisuuksista, palvelutasosta tai sopimusrikkomustilanteista. Vääkkuttaa siis siltä, että yritysten palvelusopimukset olivat melko yksinkertaistettuja, eivätkä kattaneet läheskään kaikkia palvelusopimuksin yleisesti sisältyviä asioista. Voidaan todeta, että sopimusriskienhallinta oli yritysten solmimissa ulkoistussopimuksissa vielä melko vajavaista.

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin, miten ulkoistetut taloushallinnon palvelut olivat hinnoiteltu. Vastaukseseksi saatiin, että suurin osa yrityksistä (64 %) sovelsi taloushallinnon palvelujen hinnoittelussa transaktiopohjaista hinnoittelua, noin viidesosa yrityksistä (27 %) kiinteää kuukausihinnoittelua tietyille peruspalveluille ja
noin 10 prosenttia yrityksistä tuntiperusteista hinnoittelua. Muita hinnoittelumenetelmiä ei vastanneiden yritysten keskuudessa käytetty.

Ulkoistussopimuksista ja ulkoistettujen palveluiden hinnoittelusta voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää, että ulkoistussopimuksut olivat kestoltaan keskimäärin noin 3 vuotta pitkiä, suurin osa vastanneista yrityksistä ei kilpailuttanut taloushallinnon ulkoistussopimuksiaan, ulkoistussopimuksut olivat luonteeltaan hyvin yksinkertaistettuja ja suurimmassa osassa yrityksistä käytettiin taloushallinnon palveluiden hinnoittelun pohjana transaktiopohjaista hinnoittelua.

5.3.6 Ulkoistushanke ja taloushallinnon henkilöstö


Ulkoistaminen ei vaikuta ainoastaan itse asiastaan henkilökuntaan, vaan myös yritykseen jäävät työntekijät joutuvat pohtimaan omaa asemaansa ja tehtäväänsä yrityksessä uudelleen. Ulkoistaminen usein vähentää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, uskollisuutta sekä sitoutumista työnantajaa kohtaan, jolloin heidän työpajansa kohtaan saattaa heikentää ja motivaatio työtä kohtaan vähentää (McIvor 2005, 313).

Hendersonin (1997, 122−123) mukaan ulkoistaminen voi myös asettaa yrityksen työntekijöiden eettisten periaatteiden mukaisen kohtelun vahvasti enemmän työntekijöitä kuin yrityksen muita sidosryhmiä, kuten asiakkaita tai osakkeenomistajia. Ulkoistustilanteissakin yrityksen tulisi huolehtia sellaisista hyvän etiikan mukaisista periaatteista kuten työntekijöiden oikeus saada ajantasaisista tietoja heitä koskevista päätöksistä, oikeus saada oikeamääräinen korvaus tehdyistä työtä sekä oikeus olla tulematta irtisanotuksi tai syrjityksi.

Kyselytutkimuksessa taloushallinnon ulkoistamisen vaikutuksia taloushallinnon henkilöstöön tutkittiin kolmen kysymyksen avulla. Kysymyksillä haluttiin selvittää, miten taloushallinnon työntekijät olivat kokeneet ulkoistamisen, siirrettiinkö ulkoistamisen yhteydessä henkilöstöä palveluntarjoajalle sekä irtisanottiinko ulkoistamisen yhteydessä taloushallinnon henkilöstöä. Ensimmäisksi vastaajia
pyydettiin arvioimaan, miten yrityksen taloushallinnon henkilöstö oli kokenut taloushallinnon ulkoistamisen. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 60 Ulkoistaminen taloushallinnon työntekijöiden kokemana

<table>
<thead>
<tr>
<th>Miten taloushallinnon työntekijät kokivat taloushallinnon ulkoistamisen</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melko positiivisesti</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei positiivisesti eikä negatiivisesti</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko negatiivisesti</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Erittäin negatiivisesti</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yli kolmasosa yrityksistä kertoi taloushallinnon henkilöstön kokeneen ulkoistamisen positiivisesti. Noin viidesosa yrityksistä arvioi henkilöstön suhtautuneen hankkeeseen neutraalisti ja toinen viidesosa piti henkilöstön suhtautumista joko melko tai erittäin negatiivisena. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0 eli vastaajien arvioiden mukaan taloushallinnon henkilöstö oli keskimäärin suhtautunut taloushallinnon ulkoistushankkeisiin melko neutraalisti. Tulosten positiivisuus on hieman yllättävää, sillä usein ulkoistushankkeet koetaan henkilöstön keskuudessa hyvin negatiivisena asiana. Tuloksiin saattaa kuitenkin vaikuttaa se, ettei asiaa kysytty suoraan taloushallinnon henkilöstöltä vaan heidän esimiehiltään.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, olivatko he ulkoistamisen yhteydessä siirtäneet taloushallinnon henkilöstöä palveluntarjoajan palvelukseen tai irtisanoneet henkilöstöä. Tuloksiksi saatiin, että suuri osa yrityksistä (64 %) ei ollut siirtänyt taloushallinnon henkilöstöään palveluntarjoajalle, eikä yksikään vastanneista yrityksistä ollut irtisanonut taloushallinnon henkilöstöä. Kolmasosa yrityksistä oli siirtänyt taloushallinnon henkilöstöään palveluntarjoajalle ja näistä yrityksistä puolet oli siirtänyt taloushallinnon henkilöstöään suurimmaksi osan. Kenties siis se, ettei taloushallinnon henkilöstöä ollut varsinaisesti irtisanottu ulkoistamisen yhteydessä, vaikutti henkilöstön melko positiiviseen suhtautumiseen aikaisemmassa kysymyksessä.

Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta voidaan tiivistää, että vastanneiden yritysten taloushallinnon työntekijät olivat keskimäärin suhtautuneet taloushallinnon ulkoistushankkeisiin melko neutraalisti, ulkoistamisen yhteydessä ei ollut irtisanottu taloushallinnon henkilöstöä, mutta osassa yrityksistä taloushallinnon henkilöstöä oli siirretty palveluntarjoajan palvelukseen.
5.4 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden arviointi

Kun taloushallinnon ulkoistushanke on saatu päättöseen, on vuorossa hankkeen arviointi. Millaisia etuja uudelleenorganisoinnilla saavutettiin, millaisia ongelmakohtia havaittiin ja kuinka tyytyväisiä uudelleenorganisointiin ollaan kokonaisuutena? Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvien etujen luonnollinen yhtymäkohta löytyy niistä tavoitteista (ks. luku 5.1), jotka vaikuttivat hankkeen aloittamiseen ja läpiviemiseen. Nyt kysymyksenä onkin, saavutettiinkö nämät tavoitteet vai ei. Toisaalta voidaan pohtia, saavutettiinkö jotain sellaisia etuja, joita ei osattu etukäteen odottaa. Ongelmien ja riskien osalta voidaan kysyä toteutuivatko hankkeessa ennakoidut ongelmat ja riskit todella (ks. luku 5.2) tai millaisia ennakoimattomia ongelmakohtia havaittiin vasta hankkeen aikana tai sen jälkeen.


Kyselytutkimuksessa taloushallinnon ulkoistushankkeiden etuja ja ongelmia sekä hankkeiden onnistumista tutkittiin yhteensä kymmenen kysymyksen avulla. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisia etuja ja ongelmia ulkoistushankkeen läpivieneet yritykset olivat kokeneet taloushallinnon ulkoistamisessa, miten näitä edut ja ongelmat olivat yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin sekä ennakoituuihin ongelmakohtiin/riskeihin, olivatko yritykset kokeneet ulkoistushankkideensa kokonaisuudessaan onnistuneen vai epäonnistuneen sekä olivatko yritykset saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla palveluiden laadun parantumista tai kustannussäästöjä.

Ensimmäiseksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan, millaisia etuja ne olivat saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla. Edut olisi jaoteltu taloudellisiin, strategisiin,
laadullisiin, organisatorisiin sekä osaamiseen liittyviin aivan niin kuin ulkoistushankkeen tavoitteidenkin osalta (ks. luku 5.1). Saadut tulokset on esitetty taulukoissa 61–65 ja taulukoihin on lisätty suluissa vastausprosentit yritysten ulkoistushankkeilleen asettamista tavoitteista, jotka esiteltiin jo luvussa 5.1.

Taulukko 61  Taloushallinnon ulkoistamisen taloudelliset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Taloudelliset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentyminen</td>
<td>7</td>
<td>70,0</td>
<td>(70,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannusten alentuminen</td>
<td>4</td>
<td>40,0</td>
<td>(60,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntotuonnossa</td>
<td>3</td>
<td>30,0</td>
<td>(50,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta</td>
<td>2</td>
<td>20,0</td>
<td>(20,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Muu</td>
<td>2</td>
<td>20,0</td>
<td>(10,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuvaksi</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>(20,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantuminen</td>
<td>1</td>
<td>10,0</td>
<td>(10,0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 10)

Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä, taloushallinnon kustannusten alentumista sekä mittakaavaaettauuta. Muiden kuin henkilöstötarpeen vähentymisen vastausmäärät jäivät kuitenkin melko alhaiselle tasolle. Kun saavutettuja taloudellisia etuja verrataan asetettuihin tavoitteisiin, voidaan huomata, että eri etujen keskinäinen järjestys on melko samansuuntainen, mutta saavutettujen etujen prosentit ovat kustannusten alentamisen sekä mittakaavaaetujen suhteen asetettuja tavoitteita alempana. Voidaan siis todeta, etteivät kaikki yritykset saavuttaneet haluamiaan taloudellisia etuja taloushallinnon ulkoistamisen avulla. Varsinkin kustannussäästöjen saavuttaminen oli odotettua heikompaa, mikä tukee aikaisempaa tietämystä.

Taulukko 62  Taloushallinnon ulkoistamisen strategiset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Resurssien ja osaamisen keskittyminen ydinkyvykkysalueille</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
<td>(60,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Riskien siirto/pienentyminen taloushallinnossa</td>
<td>5</td>
<td>55,6</td>
<td>(50,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan</td>
<td>4</td>
<td>44,4</td>
<td>(60,0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 9)

Strategisista eduista yritykset olivat melko tasaisesti saavuttaneet resurssien ja osaamisen keskittymistä ydinkyvykkykkysalueille, taloushallinnon riskien siirtymistä tai pienentymistä sekä parempaa keskittymistä yrityksen ydintoimintaan. Strategisen
joustavuuden lisääminen ei kuulunut yhdenkään yrityksen tavoitelistalle, eikä tätä etua ollut taloushallinnon ulkoistuksissa myöskään saavutettu. Asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen etujen listat ovat strategisten etujen suhteen melko yhtenevät lukuun ottamatta ydintoimintaan keskittymistä, jonka oli saavuttanut vähäisempi määrä yrityksiä kuin oli tavoitteena.

Taulukko 63  Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Laadulliset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoitusminen</td>
<td>6</td>
<td>100,0</td>
<td>(87,5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon palvelujen suorittaminen</td>
<td>1</td>
<td>16,7</td>
<td>(62,5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon asiakaspalvelutason nouseminen</td>
<td>0</td>
<td>0,0</td>
<td>(50,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääntyminen</td>
<td>0</td>
<td>0,0</td>
<td>(12,5)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 6)

Kaikki vastanneet yritykset olivat saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoitumista ja lisäksi yksi yritys kertoi taloushallinnon palvelujensa laadun parantuneen ulkoistamisen myötä. Sen sijaan yksikään yritys ei ollut kokenut, että taloushallinnon asiakaspalvelutason olisi nousnut tai että taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuus olisi lisääntynyt ulkoistamisen myötä. Vertaamalla asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen etujen listoja, voidaan havaita, että laadullisten etujen suhteen yritykset olivat joutuneet kokemaan eniten pettimyksiä taloushallinnon ulkoistushankkeessaan. Yli 60 prosenttia yrityksistä tavoitteli taloushallinnon ulkoistamisella palvelujen laadun parantamista, mutta vain alle 20 prosenttia yrityksistä saavutti tämän tavoitteen käytännössä. Puolet vastanneista yrityksistä oli lisäksi odottanut taloushallinnon asiakaspalvelutason nousevan, mutta yksikään yrityksistä ei ollut kokenut tätä etua saavuttaneensa.

Taulukko 64  Taloushallinnon ulkoistamisen organisatoriset edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisatoriset edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon varamiehityksen helpottuminen</td>
<td>9</td>
<td>90,0</td>
<td>(100,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrollin ja hallittavuuden parantuminen taloushallinnossa</td>
<td>3</td>
<td>30,0</td>
<td>(30,0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta</td>
<td>3</td>
<td>30,0</td>
<td>(30,0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(YHT. vastaajia 10)

Organisatoristen etujen suhteen jopa 90 prosenttia yrityksistä kertoi saavuttaneensa taloushallinnon varamiehityksen helpottumista. Asetettujen tavoitteiden vastausprosentit olivat hyvin samankaltaiset kuin saavutettujen etujen, joten voidaan
todeta, että taloushallinnon ulkoistushankkeiden organisaatoriset tavoitteet olivat puolestaan toteutuneet hyvin.

Taulukko 65  Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät edut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osaamiseen liittyvät edut</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Tavoite)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen</td>
<td>4</td>
<td>57,1</td>
<td>(66,7)</td>
</tr>
<tr>
<td>Pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä</td>
<td>3</td>
<td>42,9</td>
<td>(55,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen</td>
<td>2</td>
<td>28,6</td>
<td>(22,2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista</td>
<td>1</td>
<td>14,3</td>
<td>(33,3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yhteensä vastaajia 7

Osaamiseen liittyvien etujen suhteen yritykset kovivat, että ne pääsivät hyödyntämään palveluntarjoajan osaamista sekä pääsivät osallisiksi alan parhaista käytännöistä. Kun asetettuja tavoitteita verrataan saavutettuihin etuihin, voidaan havaita, että listojen järjestyks on lähes sama, mutta useimmiten saavutettujen etujen prosentit hieman alhaisemmat kuin asetettujen tavoitteiden. Aivan kaikkia osaamiseen liittyviä tavoitteita ei siis vastanneiden yritysten ulkoistushankkeissa ollut saavutettu.


Kun saavutettuja tavoitteita verrataan vielä aikaisempaan kirjallisuuteen, voidaan karkeasti todeta lähes samat asiat kuin ulkoistamisen tavoitteidenkin osalta (ks. luku 5.1). Yllätyksenä kyselytutkimuksessa tuli, etteivät kustannusten alentaminen,
ydintoimintaan keskittyminen tai joustavuuden lisääminen nousseet merkittävimpien
tavoitteiden tai etujen joukkoon taloushallinnon ulkoistuksissa. Myös
varamiehitysjärjestelmän helpottumisen suuri merkitys tuli tutkimuksessa yllätyksenä.

Saavutettuja etuja koskevien kysymysten jälkeen yrityksiä pyydettiin erittelemään
niitä ongelmakohtia, joita he olivat kokeneet taloushallinnon ulkoistushankkeensa
aikana tai sen jälkeen. Ongelmakohdat oli jaoteltu samoin kuin luvussa 5.2 kysytäessä
nenkoiduista ongelmakohdista/riskeistä. Saadut tulokset on esitetty alla olevassa
taulukossa ja ennakoitujen ongelmien/riskien vastausprosentit on vertailun
helpottamiseksi esitetty suluissa omassa sarakkeessaan.

Taulukko 66  Taloushallinnon ulkoistamisen ongelmat ja riskit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ongelmat/riskit</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
<th>(Ennakoidut)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ennakoitua korkeammat kustannukset</td>
<td>4</td>
<td>44,4</td>
<td>(44,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistamisen piilokustannukset</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
<td>(55,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
<td>(22,2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
<td>(55,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajan puutteelliset kyytity tarusseet</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
<td>(11,1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluiden siirto palveluntarjoajalle</td>
<td>3</td>
<td>33,3</td>
<td>(44,4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen</td>
<td>2</td>
<td>22,2</td>
<td>(55,6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkoistetun taloushallinnon joustamattomuus yrityksen</td>
<td>2</td>
<td>22,2</td>
<td>(33,3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Muutettiin tarpeisiin

Yrityksen sisäinen vastarinta

Ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi

Työntekijöiden motivaaation heikkeneminen

Palveluntarjoajan vaihtokynnynksen nousu

Kontrollin/määräysvallan menetas ulkoistettuun palveluun

Etäulkoistamisen riskit (esim. kieli-, kulttuuri- ja aikaerot
ym.)

Taloushallinnon prosessien hajanaisuus ennen ulkoistusta

Yrityksen maineen vaarantuminen

Salassapito- ja tietoturvariskit

(YHT. vastaajia 9)

Lähies puole yrityksistä oli kokenut ongelmaksi taloushallinnon ulkoistamisessa
ennakoitua korkeammat kustannukset ja sisäisk kolmasosaa yrityksistä nimesi
ongelmakohdikseen ulkoistamisessa piilokustannukset, yhteistyön ongelmat
palveluntarjoajan kanssa, liiallien riippuvuuden palveluntarjoajasta, palveluntarjoajan
puutteelliset kyytity/resurssit sekä palveluiden siirron palveluntarjoajalle. Vähien
ongelmia oli aiheuttanut salassapito- ja tietoturvariskit sekä yrityksen maineen
vaarantuminen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että eniten ongelmia taloushallinnon
ulkoistushankkeissa oli tullut lisääntyneiden kustannusten kanssa.


Taulukko 67  Taloushallinnon ulkoistushankkeiden arviointi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ulkoistushanke kokonaisuutena</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Melko epäonnistunut</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei onnistunut eikä epäonnistunut</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Melko onnistunut</td>
<td>4</td>
<td>36,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Erittäin onnistunut</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, miten taloushallinnon palvelujen laatu oli mahdollisesti muuttunut taloushallinnon ulkoistamisen myötä. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.
Vastanneista yrityksistä vain alle 20 prosenttia ilmoitti taloushallinnon palvelujensa laadun paranuneen ulkoistamisen myötä, mutta toisaalta näissä yrityksissä laadun parantuminen oli ollut huomattava. Noin kolmasosa yrityksistä arvioi palvelujensa laadun pysyneen samana ja neljäsosa yrityksistä koki taloushallinnon palvelujen laadun heikentynneen jonkin verran. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurimmassa osassa yrityksistä taloushallinnon palvelujen laatu oli joko pysynyt samana tai huonontunut taloushallinnon ulkoistamisen myötä. Tämä tulos saa vahvistusta myös ulkoistamisella saavutettujen etujen tuloksista, sillä sielläkin vain alle 20 prosenttia yrityksistä kertoa saavuttaneensa ulkoistamisen avulla palvelujen laadun parantumista, vaikka se oli ollut tavoitteenä yli 60 prosenttia yrityksistä (ks. luvut 5.1 ja 5.4).

Kolmanneksi yrityksiltä kysyttiin, olivatko ne saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä ja jos olivat niin miten paljon. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Vain hieman alle puolet yrityksistä oli saavuttanut taloushallinnon ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä. Tämäkin tulos saa vahvistusta ulkoistamisella saavutettujen etujen tuloksista, sillä siellä 40 prosenttia yrityksistä kertoa saavuttaneensa ulkoistamisen myötä kustannusten alentumista, vaikka se oli ollut tavoitteenä 60 prosenttissa yrityksistä (ks. luvut 5.1 ja 5.4). Kustannussäästöjen määritä vaihtelivat alle viidestä prosentista yli 40 prosenttiin.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kustannussäästöt</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alle 5 %</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>10 - 20 %</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Yli 40 %</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ei kustannussäästöjä</td>
<td>3</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Laskelmia ei ole tehty</td>
<td>2</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Eos</td>
<td>1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>11</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Aivan viimeiseksi niiltä yrityksiltä, jotka olivat saavuttaneet kustannussäästöjä, kysyttiin vielä, mistä he uskoivat kustannussäästöjensä muodostuneen. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan listalta merkittävin tekijä kustannussäästöjen takana. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 70.

Taulukko 70 Kustannussäästöjen syt taloushallinnon ulkoistamisessa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kustannussäästöjen syt</th>
<th>Lkm</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taloushallinnon toimintojen yhdistäminen</td>
<td>1</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu</td>
<td>1</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen</td>
<td>1</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Taloushallinnon henkilöstövähennykset</td>
<td>1</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Palveluntarjoajaan liittyvät kustannussäästöt</td>
<td>1</td>
<td>20,0</td>
</tr>
<tr>
<td>YHT.</td>
<td>5</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaikki taloushallinnon ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä saavuttaneet yritykset ilmoittivat eri tekijän kustannussäästöjen merkittävimmäksi aikaansaajaksi. Voidaan siis todeta, että kustannussäästöjen syt vaihtelivat hyvin paljon eri yritysten välillä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli syventää nykyistä tietämystä taloushallinnon organisoinnista ja muodostaa kuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa. Tutkimuksessa keskittytiin erityisesti taloushallinnon palvelukeskushallinnollisiin sekä taloushallinnon ulkoistetun mallin tutkimiseen ja pyrittiin lisäämään tietoa näiden organisointimallien soveltamisesta suomalaisissa suuryrityksissä sekä näihin organisointimalleihin liittyvistä eduista ja ongelmista.

Taloushallinnon organisoinnista ja taloushallinnon eri organisointimalleista on aikaisemmin tehty hyvin vähän tieteellistä tutkimustyötä ja aihepiirin tuntemuksessa on siksi ollut ja on yhä suuria aukkoja sekä teorian että käytännön tasolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli toimia päänavauksena myöhemmille sekä kvantitatiiviselle että kvalitatiiviselle tutkimuksille taloushallinnon organisoinnista ja muodostaa ensikuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jotta saatiaan muodostettua kattava kuva taloushallinnon organisoinnista tutkimuksen kohdejoukossa. Kyselyyn kohdejoukko muodostui Suomen 300 suurimmasta yrityksestä liikevaihdolla ja henkilöstön määrällä mitattuna. Tutkimuksen kohdejouoksi valittiin suuret yritykset, koska taloushallinnon organisoointi liittyvät kysymykset ovat varsinkin suurissa yrityksissä merkittäviä organisaatiokalbisena, kustannustehokkuuteen ja sisäisten palvelujen laatuun liittyviä päätöksiä. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä Webropol-ohjelman avulla ja yhteensä hyväksyttyjä vastauksia kertyi 62 kappaletta. Kyselytutkimuksen kokonaisvastausprosentiksi muodostui 21 %. Palvelukeskusmallia koskevan osion vastausprosentiksi muodostui 8 % ja ulkoistamista koskevan osion vastausprosentiksi muodostui 4 %.

Taloushallinnon organisoinnin päivävaikhtoehdoiksi määrättiin tutkimuksessa keskitetty taloushallintomalli, hajautettu taloushallintomalli, taloushallinnon palvelukeskusmalli sekä ulkoistettu taloushallintomalli. Näistä kahta ensimmäistä, keskitettyä ja hajautettua taloushallintomallia, pidetään taloushallinnon organisoinnin perinteisinä vaihtoehdoina. Taloushallinnon palvelukeskusmalli ja taloushallinnon ulkoistaminen ovat puolestaan vielä melko uusia tapoja organisooida suuryrityksen taloushallinto. Kaikkiin neljään organisointitapaan liittyvät omat erityispiirteensä, etunsa ja ongelmansa. Taloushallinnon keskitetty malli koetaan usein kustannustehokkaaksi organisointitavaksi, taloushallinnon hajautettu malli liiketoimintayksiköiden kannalta joustavaksi ja laatuja edistäväksi organisointitavaksi, taloushallinnon...
palvelukeskusmallissa kustannushenkikkojen ja palvelujen laadukkuuden tulisi yhdistyä ja taloushallinnon ulkoistettu malli puolestaan mahdollistaa yrityksen resurssien keskittämisen ydinosaamisalueille.

Kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä suurin osa käytti taloushallinnon pääorganisointitapanaan taloushallinnon keskitettyä mallia. Taloushallinnon palvelukeskusmallia käytti pääorganisointitapanaan noin viidesosa yrityksistä, hajautettua taloushallintomallia noin 10 prosenttia yrityksistä ja ulkoistettua taloushallintomallia vain yksi yrityksistä. Keskitetty taloushallintomalli oli siis Suomen suurimmien yritysten keskuudessa ylivoimaisesti suositun taloushallinnon pääorganisointitapa.

Yrityksistä yli kolmannes oli perustanut taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia. Lähis kolmannes vastanneista yrityksistä ei ollut kuitenkaan vielä edes keskustellut taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönoton mahdollisuudesta. Taloushallinnon ulkoistetun organisointimallin suhteen vastausprosentti oli olivat huomattavasti taloushallinnon palvelukeskusmallia alhaisemmät. Vastanneista yrityksistä alle viidesosa käytti keskustellut mahdollisuudesta ulkoistaa taloushallintoon.

Taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden suhteen yritykset ennakoivat soveltavansa jatkossa entistä enemmän taloushallinnon keskitettyä mallia sekä taloushallinnon palvelukeskusmallia. Lähis kolmannes yrityksistä kertoi, ettei tule tekemään suuria muutoksia taloushallintonsa organisointiin tulevaisuudessa. Taloushallinnon ulkoistamista arvioi soveltavansa entistä enemmän tulevaisuudessa alle 10 prosenttia yrityksistä ja taloushallinnon hajautettua mallia vain alle 5 prosenttia yrityksistä.

Taloushallinnon palvelukeskussmallin ja taloushallinnon ulkoistetun mallin osalta kyselytutkimuksen merkittävimmät havainnot voidaan tiivistää seuraavaan taulukkoon:

Taulukko 71  Merkittävimmät havainnot taloushallinnon palvelukeskussmallista ja taloushallinnon ulkoistetusta mallista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Käyttöaste</th>
<th>Taloushallinnon palvelukeskussmalli</th>
<th>Taloushallinnon ulkoistettu malli</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>37 % yrityksistä</td>
<td>18 % yrityksistä</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Hankkeiden päämotiivit**
- taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys (74 %)
- omien resurssien riittämättömyys (46 %)
- keskitymisen ydintämiin (36 %)
- prosessien standardointi (100 %)
- liiketoimintayksiköiden keskitymisen ydintämiin (87 %)
- kustannussäästöt ja mittakaavaedut (83 %)
- varamiehityksen helpottaminen (100 %)
- prosessien standardointi (88 %)
- henkilöstötarpeen vähennys (70 %)
- henkilöstön vastustus (74 %)
- osaamisen menetyksen, ulkoistamisen hallinnointi, palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt sekä riippuvuus palveluntarjoajasta (56 %)

**Ennakoidut ongelmat**
- hankkeen keston venyminen (44 %)
- hallinnointiin kuluvan aika (46 %)
- yli 60 %
- alle 20 %

**Hankkeiden kestot**
- 1–3 vuotta
- 0,5–1 vuotta

**Hankkeiden taka-iskut**
- hankkeen keston venyminen (44 %)
- hallinnointiin kuluvan aikan (46 %)

**Siirrettyjen palvelujen osuus**
- yli 60 %
- alle 20 %

**Useimmin siirretty palvelut**
- ulkoinen laskenta ja verotus
- palkanlaskenta ja ulkoinen laskenta

**Palveluntuotannon sijainti**
- Suomi (83 %)
- Suomi (73 %)

**Yleisimmin saavutetut edut**
- prosessien standardointi (100 %)
- liiketoimintayksiköiden keskitymisen ydintämiin (74 %)
- kustannussäästöt ja mittakaavaedut (74 %)
- varamiehityksen helpottaminen (100 %)
- prosessien standardointi (90 %)
- henkilöstötärpeen vähennys (70 %)

**Yleisimmät ongelmat**
- henkilöstön vastustus (48 %)
- odotettua korkeammat kustannukset (44 %)

**Palvelujen laatu**
- parani/pysyi samana
- pysyi samana/huononi

**Kustannussäästöt**
- 65 % yrityksistä
- 46 % yrityksistä


Myös kestoihankkien taloushallinnon palvelukeskushanke ja ulkoistushanke erosivat toisistaan. Palvelukeskusmallissa hankkeiden kestot olivat useimmillä välillä 1–3
vuotta, kun taas ulkoistushankkeet kestivät usein vain puolesta vuodesta vuoteen. Palvelukeskushankkeissa useimmiten koetutuksa taka-iskuksi osoittautuivat hankkeiden keston venyminen, kun taas ulkoistushankkeissa koettiin eniten taka-iskuja ulkoistamisen johtamiseen ja hallinnointiin kuluvan ajan kanssa.


Molemmissa organisointimalleissa yritykset olivat melko kattavasti saavuttaneet malleille asetetut yleisimmät tavoitteet. Palvelukeskushankkeissa merkittävämmiksi eduiksi nousivat taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoituminen, liiketoimintayksiköiden keskinäisyyden yhdenmukaistaminen, kustannussäästöt sekä mittakaavaedut. Palvelukeskushankkeen rinnakkaisuus yritykset olivat myös saavuttaneet joitakin odottamattomia etuja, kuten taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoitumista, varameihitysjarjestelmannetta kehittelevä toiminta sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentämistä. Ennalta odottamattomia etuja ulkoistushankkeissa ei ollut kovin paljon koettu, mutta sen sijaan pettymyksiä olivat tullut kuluttajan enemmistön yleisimmäkseen kasvustaan, ydintoimintaan keskittymisen ja taloushallinnon asiakaspalvelutason ja palveluiden laadun parantumisen suhteen.

Hankkeissa koettiin ongelmien osalta voidaan todeta, että molempien organisointimallien soveltajat olivat keskimäärin ennakkoedut uudelleenorganisointihankkeisiin liittyvät riskit todellista korkeammiksi. Palvelukeskushankkeissa ennakkoon yleisimmäkksi arvioitu ongelma on viitoiteta piti kuitenkin paljolti ja palvelukeskushankkeissa yleisimmin koettua ongelma oli juuri henkilöstön vastustus. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä henkilöstön vastustusta ei yleensä ole pidetty palvelukeskushankkeiden ongelmista kaikkein suurimpana ja lisäksi yrityksen
itse kertoivat, että taloushallinnon henkilöstö oli pääosin suhtautunut hankkeeseen positiivisesti tai neutraalisti. Taloushallinnon ulkoistettua mallia soveltavien yritysten yleisin ongelmakohda liittyi ennakoitua korkeampiin kustannuksiin, joka puolestaan ei ollut näin korkealla järjestyksessä alkuperäisellä listalla. Tulos vahvistaa kuitenkin aikaisempia näkemyksiä siitä, että ulkoistushankkeiden kustannuksilla on pyrkimys nousta ennakoitua suuremmiksi.

Molempien organisointimallien edustajat arvioivat uudelleenorganisointihankkeensa onnistuneen hyvin. Palvelukeskusmallin avulla yritykset olivat usein saavuttaneet edullisempia taloushallinnon palveluita palvelujen laadun parantumisessa tai pysydessä ennallaan. Ulkoistetun mallin käyttäjistä hieman alle puolet oli saavuttanut kustannussäästöjä ja palvelujen laatu oli useimmiten pysynyt ennallaan tai huonontunut jonkin verran ulkoistamisen myötä. Vaikka palvelukeskusmallin edut olivat siis jonkin verran ulkoistamista paremat, koettiin hankkeet kuitenkin yrityksissä lähes yhtä hyvin onnistuneiksi.

Kun kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia peilataan vielä luvussa 2.2 esitetlyihin teoriavietekehyyksiin, voidaan eri teorioiden osalta todeta seuraavat asiat. Transaktiokustannusteorian mukaan palvelujen tuotanto- ja transaktiokustannukset määrittelevät niiden tehokkaimman tuotantotavan. Tulosten valossa voidaan sanoa, että taloushallinnon ulkoistamisessa kaikkia transaktiokustannuuksia ei ollut aina osattu ottaa huomioon, sillä yritykset kokivat ongelmiksi ulkoistushankkeissaan varsinkin ennakoitua korkeammista kustannuksista sekä ulkoistamisen piilokustannuksista. Ei ole todennäköistä, että kustannusten nousu johtuu siitä, että yritykset ongelmiksi ulkoistamisessa yleensä hyvin tiedossa palveluntarjoajien hintapyynnön muodon. Todennäköisesti ennakoitua suuremmat kustannukset johtuvat siis ulkoistamisen transaktiokustannuuksista, joiden suuruutta ei osattu ennakolta tarpeeksi kattavasti arvioida. Palvelukeskusmallin tapauksessa yritykset olivat osanneet melko hyvin ennakoaida hankkeisiin liittyvät kustannukset, eikä suuria yllätyksiä niiden saralla tullut.

Resurssipohjaisessa näkemyksessä yrityksestä kerrotiin, että jos yrityksellä on ennestään paljon ressurseja taloushallinnossa, ovat sen valmiudet esimerkiksi palvelukeskushankeeseen paremmat kuin pääinvaistessa tilanteessa. Toisaalta ulkoistaminenkaan ei saisi toimia taloushallinto-osamisen puutteiden ongelmanratkaisutapana, sillä ongelma-alueiden siirtäminen ulkopuolisen palveluntarjoajan käsiin sisältää paljon riskejä. Teoriassa kuitenkin jatketaan: käytännössä tapahtuu kuitenkin usein niin, että mitä heikommat yrityksien omat valmiudet taloushallinnon tehokkaaseen hoitoon ovat, sitä houkuttelevammaksi ulkoistusratkaisu muodostuu. Tämä välttää muiden vaivastusta kyselytutkimuksen tuloksista, sillä taloushallintoon ulkoistaneilla yrityksillä juuri omien taloushallinnon resurssien riittämättömyys ilmeni suurimmaksi motiiviksi ulkoistamisen takana. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan on hieman kyseenalaista saisiko näin olla,
mutta käytännössä edellä mainitulle väittämälle löydettiin kuitenkin vahvaa kannatusta. Palvelukeskussmallin osalta voidaan vielä todeta, että taloushallinnon palvelukeskussmalliin päätyneillä yrityksillä oli todennäköisesti vahva omaa osaamista taloushallinnossaan jo ennenään, sillä yritykset olivat suurimmaksi osaksi rekrytoineet palvelukeskuksissaan yrityksissä jo ennestään työskennelyttä taloushallinnon henkilöstöä. Tämänkin havainto tukee osaltaan resurssipohjaisen teorian väittämää.

Ydintoimintoihin liittyvää teoriassa kerrottiin, että yritysten toiminnot voidaan jakaa ydintoimintoihin sekä tukitoimintoihin, ja että yrityksen tulisi keskittää resurssinsa ja osaamisensa kehittämisen ydintoimintoihin. Tavallisesti ydintoimintaan keskittymistä on pidetty lähinnä ulkoamisen etuna, mutta kyselytutkimuksessa havaittiinkin, että ydintoimintaan keskittymisen koettiin jopa toiseksi tärkeimmäksi eduksi taloushallinnon palvelukeskussmallissa, sillä mallin myötä liiketoimintayksiköt pysyvät paremmin keskittymään omaan ydintoimintaansa. Ulkoistetussakin mallissa ydintoimintaan keskittymisen noussi tavoitteiden listalla melko ylös, mutta ei kuitenkaan esimerkiksi kolmen yleisimmän tavoitteen joukkoon. Edun toteutuminen järjestelmässä kuitenkin huomattavasti tavoitelmeksi, mitä voidaan pitää hieman yllättävänä tuloksena. Toisaalta tulosta selittää se, että yritykset kokivat ulkoamisen hallinnointiin ja johtamiseen kuluvan suunniteltuun enemmän aikaa, mikä todennäköisesti oli pois ydintoimintoihin käytettävältä ajalta.

### 6.2 Johtopäätökset ja tulosten arviointi


Suomen suurimmat yritykset olivat taloushallintoonja sekä sen organisointiin nykyisellään melko tyytyväisiä ja lähdes kolmannes yrityksistä ei enää aikonutkaan tehdä taloushallintonsa organisointiin suuria muutoksia. Kuitenkin yli kolmasosa yrityksistä ennakoit tulevaisuudessa soveltavansa yhä enemmän taloushallinnon keskittettyä mallia ja/tai taloushallinnon palvelukeskusmallia. Suomalaiset suuryritykset olivat siis edelleen
Taloushallinnon palvelukeskusmallin soveltaminen on tutkimuksen tulosten perusteella jo melko yleistä Suomen suurimpien yritysten keskuudessa, sillä yli kolmasosa yrityksistä sovelsi mallia nykyisellään.Voidaan kuitenkin todeta, että taloushallinnon palvelukeskussmallilla on edelleen huomattavan paljon kasvupotentiaalia, sillä yli kolmasosa yrityksistä ei ollut vielä edes keskustellut palvelukeskusmallin käyttöön mahdollisuudesta. Taloushallinnon ulkoistetun organisoitumallin soveltaminen puolestaan vaikuttaisi olevan melko vähäistä ja nekin yritykset, jotka sitä sovelsivat, olivat useimmiten ulkoistaneet vain pienen osan kaikista taloushallinnon palveluistaan. Ulkoistetullakin mallillakin oli siis paljon kasvupotentiaalia suomalaisten suuryritysten taloushallinnon organisoinnissa, mutta ainakaan vielä yritykset eivät ole tähän tilaisuuteen kunnolla tarttuneet.


Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan tiivistää, että taloushallinnon palvelukeskushanke oli usein pitkäkestoisempiksi projektiksi kuin taloushallinnon ulkoistaminen, mutta myös sen avulla saavutetut edut ulkoistamista mittavammat. Ulkoistamisen avulla oli puolestaan mahdollista saada melko nopeasti yrityksen taloushallinto organisoitua uudelleen, mutta saavutetut edut eivät olleet palvelukeskusmallin veroisia. Sopivimmän uudelleenorganisointihankkeen valintaan vaikuttivat yrityksen hankkeelle asettamien tavoitteiden lisäksi kuitenkin myös yrityksen omien taloushallintoresurssien riittävyys.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa puhutaan käsitteistä validiteetti ja reliabilitetti. Validiteettiillä tarkoitetaan tulosten pätevyyttä eli sitä, mitattiiinko


Taloushallinnon organisointi ja taloushallinnon organisoinnin eri muodot tarjoavat vielä monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Olisi esimerkiksi kiinnostavaa tutkia tarkemmin kaikkiin neljään pääorganisointimalliin liittyviä olettamia ja väittämiä sekä vertailla kaikkia eri organisointimalleja toisiinsa niiden etujen ja ongelmien kannalta. Toisaalta taloushallinnon henkilöstön näkökulma ja liiketoimintayksiköiden johdon näkökulma taloushallinnon uudelleenorganisoinnista sisältävät vielä paljon
tutkimattomia osa-alueita. Miten esimerkiksi liiketoimintayksiköt suhtautuvat taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiseen, miten suhde uuteen palvelukeskuksen kehittymä ja millaisia ongelmia tai jännitteitä näissä suhteissa voi olla? Miten taloushallinnon henkilöstö on omasta mielestään kokenut taloushallinnon ulkoistamisen ja millaisia vaikutuksia ulkoistamisella on ollut organisaatioon kokonaisuutena? Voidaan siis todeta, että taloushallinnon organisoinnista löytyy vielä monia mielenkiintoisia tutkimusongelmia ratkaistavaksi tulevaisuudessa.
LÄHTEET


Arvoisa vastaanottaja,

Olen viidennen vuosikurssin opiskelija Turun kauppakorkeakoulusta ja teen laskentatoimen pro gradu -työni taloushallinnon organisointimuotoja suomalaisissa suuryrityksissä. Tarkoitukseni on tutkia, kuinka paljon taloushallinnon eri organisointimuotoja sovelletaan suomalaisissa suuryrityksissä ja millaisia tulevaisuuden trendejä taloushallinnon organisoinnin suhteen on nähtävissä. Työni keskitty erityisesti taloushallinnon palvelukeskusmallin ja taloushallinnon ulkoistamisen tutkimiseen.


Vastaavaa tieteellistä tutkimusta taloushallinnon organisoinnista ei ole aikaisemmin tehty. Vastaamalla kyselyyn voitte antaa arvokasta informaatiota suomalaisen taloushallinnon tilasta, tulevaisuuden näkymistä ja eri organisointimalleihin liittyvistä eduista ja ongelmista. Samalla pääsette myös itse osalliseksi tutkimuksen tuloksista, sillä kaikille kyselyyn vastanneille lähetetään tutkimuksen valmistuttua tiivistelmä saaduista tuloksista.


Pyydän Teitä vastaamaan kyselyyn perjantaihin 19.6. mennessä alla olevan linkin kautta:

#codelink

Tai vaihtoehtoisesti voitte kirjautua kyselyyn osoitteessa www.webropol.fi kohdasta kirjaudu:

käyttäjätunnus: #codeuser
salasana: #codepass

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,
Silja Karra
Turun kauppakorkeakoulu
silja.karra@tse.fi
+358 40 771 4601
Kyselyn esittelysivu

Taloushallinnon organisointitavat:
Yrityksillä on teoriassa neljä (4) pääasiallista tapaa organisoida taloushallintonsa. Näitä ovat:

1. keskitetty taloushallinto - taloushallinto keskusjohdon välittömässä läheisyydessä
2. hajautettu taloushallinto - suurin osa taloushallinnosta hajautettu liiketoimintayksiköihin
3. taloushallinnon palvelukeskusmalli - taloushallintofunktioille perustettu oma erillinen yksikkö/yksiköitä
4. taloushallinnon ulkoistaminen - taloushallinnon palvelut ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta

Tutkimuksen tarkoitus:
Kyselytutkimuksen tarkoituksena on tutkia
- kuinka paljon taloushallinnon eri organisointimuotoja sovelletaan suomalaisissa suuryrityksissä
- kuinka tyytyväisiä yritykset ovat taloushallinnon organisointimuotoihinsa
- millaisia organisointitapoja taloushallinnon palvelukeskusmalli ja ulkoistaminen ovat verrattuna toisiinsa
- millaisia tulevaisuuden trendejä taloushallinnon organisoinnin suhteen on nähtävissä

Tutkimuksen rakenne:
Kysely tutkimuksen tarkoituksena on tutkia

1. yritystä ja vastaajaa koskevat perustiedot sekä taloushallinnon organisointia koskevat tiedot
2. erillinen osio yrityksille, jotka ovat perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia
3. erillinen osio yrityksille, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintoaan
4. taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden trendit sekä palautteen antaminen kyselyystä

Kyselytutkimuksen rakenne:
Kysely jakautuu neljään (4) osioon:

1. yritystä ja vastaajaa koskevat perustiedot sekä taloushallinnon organisointia koskevat tiedot
2. erillinen osio yrityksille, jotka ovat perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia
3. erillinen osio yrityksille, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintoaan
4. taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden trendit sekä palautteen antaminen kyselyystä

Kyselylomake:
Kyselylomake ohjaa vastaajan automaattisesti oikeaan osioon aikaisempien vastausten perusteella!

Kysymykset:

Tutkijan nimi ja yhteystiedot:
Silja Karra
Turun kauppakorkeakoulu
silja.karra@tse.fi
+358 40 771 4601
Yritystä koskevat perustiedot:

1.) Millä toimialalla yrityksenne toimii,*
   a. maa-, metsä ja kalatalous
   b. kaivostoiminta ja louhintaa
   c. teollisuus
   d. sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähydytsliiketoiminta
   e. vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
   f. rakentaminen
   g. tukku- ja vähittäiskauppa
   h. kuljetus ja varastointi
   i. majoitus ja ravitsemustoiminta
   j. teollisuus ja tekstiilialue
   k. suojelutoiminta
   l. vedetoiminta
   m. ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
   n. hallinto- ja tukipalvelutoiminta
   o. julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
   p. teollisuus
   q. terveydenhuollon ja sosiaalipalvelut
   r. konsultointi ja virkin ympäristö
   s. muu palvelutoiminta
   t. muu, mikä?

2.) Paljonko yrityksessänne oli keskimäärin henkilöstöä viimeksi kuluneella tilikaudella,*
   a. alle 250
   b. 250 - 1 000
   c. 1 000 - 5 000
   d. 5 000 - 10 000
   e. 10 000 - 20 000
   f. 20 000 - 50 000
   g. yli 50 000

3.) Kuinka suuri oli yrityksen liikevaihto viimeksi kuluneella tilikaudella,*
   a. alle 100 milj. euroa
   b. 100 - 200 milj. euroa
   c. 200 - 500 milj. euroa
   d. 500 - 1 000 milj. euroa
   e. 1 000 - 2 000 milj. euroa
   f. 2 000 - 5 000 milj. euroa
   g. 5 000 - 10 000 milj. euroa
   h. yli 10 000 milj. euroa

Vastaajaa koskevat perustiedot:

4.) Mikä on nykyinen tehtävänimikkeenne yrityksessä,*
   a. toimitusjohtaja/CEO
   b. talousjohtaja/CFO
   c. talous- ja rahoitusjohtaja
   d. talouspäällikkö
   e. laskentapäällikkö
   f. controller
   g. muu

5.) Kauanko olette toimineet nykyisessä työtehtävässä,*
   a. alle 2 vuoden
   b. 1 - 2 vuotta
   c. 2 - 3 vuotta
   d. 3 - 5 vuotta
   e. yli 5 vuotta
6.) Oletteko työuranne aikana osallistunut taloushallinnon uudelleenorganisointia koskevaan
hankkeeseen? (Voitte tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja)*
   a. kyllä, taloushallinnon keskittäminen
   b. kyllä, taloushallinnon hajauttaminen liiketoimintayksiköihin
   c. kyllä, taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen
   d. kyllä, taloushallinnon ulkoistaminen
   e. kyllä, muu mikä?
   f. en ole osallistunut

*Taloushallinnon organisointia koskevat tiedot:

7.) Kuinka tyytyväisiä olette taloushallinnon nykyiseen organisointimuotoon?*
   (1=todella tyytymätön, 2=jonkin verran tyytymätön, 3=ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 4=melko
   tyytyväinen, 5=todella tyytyväinen)
   1 2 3 4 5 eos

8.) Kuinka tyytyväisiä olette seuraaviin piirteisiin taloushallinnossanne?*
   (1=todella tyytymätön, 2=jonkin verran tyytymätön, 3=ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 4=melko
   tyytyväinen, 5=todella tyytyväinen)
   a. taloushallinnon tuottaman tiedon laatu
   b. taloushallinnon raportoinnin nopeus
   c. taloushallinnon kustannustehokkuus
   d. liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa
   e. taloushallinnon palvelualtiu
   f. taloushallinnon henkilöstön ammatillinen osaaminen
   g. taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus
   h. taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus

9.) Mikä on tällä hetkellä yrityksenne taloushallinnon pääasiallinen organisointimuoto?*
   a. keskitetty taloushallinto
   b. hajautettu taloushallinto
   c. taloushallinnon palvelukeskusmalli
   d. ulkoistettu taloushallinto
   e. muu, mikä?
   f. eos

*Taloushallinnon palvelukeskusmalli:

10.) Onko yrityksenne perustanut taloushallinnon palvelukeskuksen/palvelukeskuksia tai harkinnut sitä?*
    a. olemme perustaneet palvelukeskuksen/palvelukeskuksia
    b. olemme parhaillaan perustamassa palvelukeskusta
    c. olemme päättäneet perustaa palvelukeskuksen, koska?
    d. harkitsemme parhaillaan palvelukeskuksen perustamista
    e. harkitsimme palvelukeskuksen perustamista, mutta hylkäsimme idean
    f. emme ole keskustelleet asiasta
    g. muu, mikä?

→ Jos vastaus a.) seuraavaa kysymykseen  
→ Jos vastaus b.) - g.) hyppy kysymykseen 44.

11.) Mikä olivat tärkeimmät syyt taloushallinnon palvelukeskuksen(is)en perustamiselle? (Valitkaa
    maksimissaan 3 syytä)*
    a. taloushallinnon korkeat kustannukset
    b. taloushallinnon palvelujen huono laatu
    c. taloushallinnon asiakaspalvelun puutteet
    d. taloushallintoon ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin
    e. taloushallinnon prosessit olivat järjestäytymättömät
    f. taloushallinnossa tehtinä päällekkäästä työtä
    g. tietojärjestelmien ongelmat
    h. tietojärjestelmien uusimistarve
    i. kilpailijoiden vastaavat hankkeet
    j. ajan hermolla pysyminen
k. yrityksen kilpailukyvyn parantaminen
l. taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen
m. muu, mikä?
n. eos

12.) Mistä yrityksenne osasta idea taloushallinnon palvelukeskuskilpiäöille sai alkunsa?*
a. keskusjohto
b. talousjohto
c. muu taloushallinto
d. muu, mikä?
e. eos

13.) Mitkä olivat merkittävimmät tavoitteenne taloushallinnon palvelukeskuskilpiäöille suhteen? (Valitkaa vain 1)*
a. taloudelliset tavoitteet
b. strategiset tavoitteet
c. laadulliset tavoitteet
d. organisatoriset tavoitteet
e. osaamisen liittyvät tavoitteet
f. muut, mitkä?
g. eos

14.) Mitä taloudellisia tavoitteita yritykselläsi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä taloudelliset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteen
Etu toteutui
a. mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa
b. taloushallinnon kustannusten alentaminen
c. taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen
d. taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen
e. taloushallinnon tuottavuuden kasvattaminen
f. taloushallinnon ylikapasiteetin pienentäminen
g. verosäästöjen aikaansaaminen
h. muu, mikä?

15.) Mitä strategisia tavoitteita yritykselläsi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä strategiset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteen
Etu toteutui
a. liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa
b. riskien jakaminen liiketoimintayksiköiden kesken
b. liiketoimintayksiköiden kesken
e. taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen
f. yritysjärjestelyiden edistäminen
f. yritysjärjestelyiden edistäminen
g. muu, mikä?

16.) Mitä laadullisia tavoitteita yritykselläsi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä laadulliset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteen
Etu toteutui
a. taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
b. taloushallinnon asiakaspalveluun tuleminen
b. taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen
b. taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen
b. taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen
b. taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
e. muu, mikä?

17.) Mitä organisatorisia tavoitteita yritykselläsi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä organisatoriset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteen
Etu toteutui
a. halu pitää taloushallinto yrityksen omassa hallinnassa
b. taloushallinnon palvelut saatavissa yhdestä paikasta
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen
d. tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottaminen
d. tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottaminen
c. taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin selkiytyminen
f. tietoturvallisuus- ja valtuutuskäytäntöjen parantaminen
g. taloushallinnon monimuutkaisuuden vähentäminen
h. nopeamman päätöksenteon mahdollistaminen
i. muu, mikä?

18.) Mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita yritykselläsi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä osaamiseen liittyvät edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteenä
a. parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa
b. synergiaedut; osaamisen ja innovaatioiden keskittäminen
c. taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen
d. muu, mikä?

19.) Mihin asioiden ennakoitit liittyvän ongelmia/riskejä ennen palvelukeskushanketta? Mihin asioiden liittyvää ongelmaa koitte käytännössä hankkeen aikana tai sen jälkeen?
Ennakoidut ongelmakohdat
a. palvelukeskushankkeeseen kuluvaa aika
b. palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit
c. palvelukeskushankkeen vaatimat henkilöstöresurssit
d. hanke ei saa johdon täyttää tukea taakseen
e. taloushallinnon palveluiden laatu heikkenee
f. liiketoimintayksiköiden johto vastustaa hanketta
g. taloushallinnon henkilöstö vastustaa hanketta
h. riittämätön kommunikaatio hankkeesta
i. taloushallintoon liittyvät osaamisen ja tietotaidon menettäminen
j. taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttaminen
k. prosesseihin perustavan organisaatiokentän luominen
l. taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu
m. liiketoimintayksiköt eivät hyväksy uutta palvelukeskusta
n. sijainnin valinta palvelukeskukselle
o. palvelukeskuksen organisoimallista ja vastuista päättäminen
p. tietojärjestelmiin liittyvät vaikeudet
q. muut tekniset vaikeudet
r. taloushallinnon henkilöstön työn yksipuolistuminen
s. taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä
t. muu, mikä?

20.) Kuinka kauan taloushallinnon palvelukeskusprojekti kesti?
__ vuotta

21.) Miten kuvailisitte yrityksenne siirtymistapaa taloushallinnon palvelukeskusmalliin?*
a. vaiheittainen siirtyminen
b. rinnakkainen siirtyminen
c. kertaluontoinen siirtyminen
d. muu, mikä?
e. eos

22.) Mitkä seuraavista väitteistä pitäisit paikkansa yrityksenne tapauksessa?*
a. palvelukeskuksen perustaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitelleet
b. palvelukeskuksen perustaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitelleet
c. palvelukeskuksen johtaminen ja hallinnointi vie enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet
d. palvelukeskuksen perustaminen oli kokonaisuudessaan hankalampi projekti kuin osasimme odottaa
e. mikään edellisistä ei pidä paikkaansa
f. eos

23.) Arviolta kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistanne olette siirtäneet palvelukeskukseen?*
a. alle 20 %
b. 20−40 %
c. 40−60 %

24.) Mitkä taloushallinnon palvelut on siirretty palvelukeskukseen/palvelukeskuksiin?*
   a. pääkirjanpito
   b. ostoreskontra
   c. myyntireskontra
   d. ulkoinen raportointi
   e. tilinpäätösten laadinta
   f. käyttöomaisuuskirjanpito
   g. vero- ja arvonlisäverosat
   h. palkanlaskenta
   i. matkakulukorvausten käsitteley
   j. luotonvalvonta ja perintä
   k. asiakasläsketus
   l. maksuliikenne
   m. rahoitustoiminnon laadinta (lainat, takaokset, sijoitukset)
   n. konsernitilan hallinta
   o. vastuuveluelaskenta
   p. budjetointi
   q. kustannusläskenta
   r. kustannusanalyysit
   s. projekttilaskenta
   t. suorituksen mittaus
   u. investointilaskelmat
   v. sisäinen raportointi
   x. sisäiset analyysit ja ennusteet
   y. muut, mitkä?
   z. eos

25.) Mitkä taloushallinnon palvelut olette ajatelleet tulevaisuudessa siirtää palvelukeskukseen/palvelukeskuksiin?*
   a. pääkirjanpito
   b. ostoreskontra
   c. myyntireskontra
   d. ulkoinen raportointi
   e. tilinpäätösten laadinta
   f. käyttöomaisuuskirjanpito
   g. vero- ja arvonlisäverosat
   h. palkanlaskenta
   i. matkakulukorvausten käsitteley
   j. luotonvalvonta ja perintä
   k. asiakasläsketus
   l. maksuliikenne
   m. rahoitustoiminnon laadinta (lainat, takaokset, sijoitukset)
   n. konsernitilan hallinta
   o. vastuuveluelaskenta
   p. budjetointi
   q. kustannusläskenta
   r. kustannusanalyysit
   s. projekttilaskenta
   t. suorituksen mittaus
   u. investointilaskelmat
   v. sisäinen raportointi
   x. sisäiset analyysit ja ennusteet
   y. muut, mitkä?
   z. eos

26.) Kuinka monta taloushallinnon palvelukeskusta yrityksellänne on tällä hetkellä?*
   __ kappaletta
27.) Mistä tekijöistä palvelukeskuksenne on/ovat itsenäisesti vastuussa?*
   a. kustannukset  
   b. tuotot  
   c. tulos  
   d. investoinnit  
   e. muu, mikä?  
   f. ei mistään nãistä  
   g. eos  

28.) Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat taloushallinnon palvelukeskuks(i)enne toimintaperiaatteita?*  
   a. palvelukeskuksen toiminta on asiakaslähtöistä  
   b. palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, mitä palveluja ne ostavat palvelukeskukselta  
   c. palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, ostavatko ne taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta vai joltakin ulkopuoliselta taholta  
   d. palvelukeskus voi ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä  
   e. palvelukeskuksen tavoitteena on tulojen ja voiton tuottaminen  
   f. palvelukeskuksen toiminta on täysin verrattavissa minkä tahansa liiketoimintayksikön toimintaan  
   g. ei mikään edeltävistä  
   h. eos  

29.) Käytetäänkö taloushallinnon palvelukeskuksissanne jotakin toiminnanohjausjärjestelmää (esim. SAP tai Oracle)?*  
   a. kyllä  
   b. ei  
   c. eos  

30.) Kuinka paljon taloushallinnon palvelukeskuksissa on yhteensä taloushallinnon henkilöstöä?  
   __ henkeä  

31.) Miten taloushallinnon palvelukeskuks(i)enne henkilökunta rekrytoitiin?*  
   a. pääosin yrityksessä ennestään työskennelleiden parista  
   b. pääosin ulkopuolisten parista  
   c. tasapuolisesti molemmista ryhmistä  
   d. muu, mikä?  
   e. eos  

32.) Missä taloushallinnon palvelukeskuksen sijaitsee/sijaitsevat?*  
   a. Suomi  
   b. Muut Pohjoismaat  
   c. Länsi-Eurooppa  
   d. Itä-Eurooppa  
   e. Muu Eurooppa  
   f. Aasia  
   g. Pohjois-Amerikka  
   h. Etelä-Amerikka  
   i. Australia  
   j. Afrikka  

33.) Mitkä tekijät vaikuttivat eniten palvelukeskuksen(s)ennä sijainnin valintaan? (Valitkaa maksimissaan 4 tekijää)*  
   a. koulutetun työvoiman saatavuus  
   b. kielitaitojen työvoiman saatavuus  
   c. edullisen työvoiman saatavuus  
   d. hyvät tietoliikenneyhteydet  
   e. hyvä saavutettavuus (esim. lentäen)  
   f. keskusjohdon läheisyys  
   g. muiden liiketoimintayksiköiden läheisyys  
   h. tietoturvallisuus  
   i. poliittinen ja taloudellinen vakaus  
   j. kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät lait ja säännökset  
   k. muu lainsäädäntö
l. maan/kaupungin infrastruktuuri
m. muu, mikä?

n. eos

34.) Käytetäänkö yrityksessä palvelusopimuksia (service level agreement, SLA) palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä?*
a. kyllä
b. ei
c. eos

→ Jos vastaus a.) seuraavaan kysymykseen
→ Jos vastaus b.) / c.) hyppy kysymykseen 36.

35.) Mistä asiosta palvelusopimuksissa on sovittu?*
a. sopimuksen osapuolet
b. sopimuksen kesto
c. tuotettavat peruspalvelut
d. tuotettavat lisäpalvelut
e. palveluiden yksityiskohtainen sisältö
f. palveluiden kustannuslaskentaperiaatteet

g. peruspalveluiden hinnoittelu
h. lisäpalveluiden hinnoittelu
i. palvelutaso (esim. vastausajat)
j. palveluiden toimitusajat
k. palveluiden odotettu laatu
l. palvelukeskuksen toiminnalle asetetut suoritusmittarit
m. palveluntarjoajan velvollisuudet
n. palvelunostajan velvollisuudet
d. sopimukseen liittyvä muu, mikä?
e. sopimuksen irtisanomishetkettä
f. sanktiot sopimusrikkomustilanteissa

→ Jos vastaus a.) seuraavaan kysymykseen
→ Jos vastaus b.) / c.) hyppy kysymykseen 36.

36.) Hinnoitellaanko taloushallinnon palvelukeskuksen tuottamat palvelut? Jos hinnoitellaan, niin mikä on hintojen laskentaperuste?*
a. ei hinnoitella
b. markkinahinnat
c. neuvotellut hinnat
d. budjetoidut muuttuvat kustannukset
e. toteutuneet muuttuvat kustannukset
f. budjetoidut täyskatteelliset kustannukset
g. toteutuneet täyskatteelliset kustannukset
h. budjetoitujen kustannusten mukainen kertasummaveloitus
i. toteutuneiden kustannusten mukainen kertasummaveloitus

→ Jos vastaus a.) seuraavaan kysymykseen
→ Jos vastaus b.) / c.) hyppy kysymykseen 36.

37.) Miten taloushallinnon työntekijät kokivat mielestänne palvelukeskuksen siirtymisen?*
a. hyvin positiivisesti
b. melko positiivisesti
c. ei positiivisesti eikä negatiivisesti
d. melko negatiivisesti
e. hyvin negatiivisesti
f. eos

38.) Pitävätkö seuraavat väitteet mielestänne paikkansa yrityksessä?*
(1=täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
a. palvelukeskusmalli on asettanut uusi oppimishaasteita palvelukeskuksentyöntekijöille
b. palvelukeskusmalli on asettanut uusia oppimishaasteita talousjohdollle liiketoimintayksiköissä
c. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työtehtävien yksitoikkoisuus ja rutinointi lisääntyvät
d. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden motivaatio heikkenee
e. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötäidot nousevat erityisen tärkeiksi

39.) Mitä seuraavista toimintamalleista sovellatte taloushallinnon palvelukeskuksissanne?
   a. itseohjautuvat tiimit
   b. työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon
   c. työntekijöiden aktivoinen osallistuminen erilaisiin projekteihin
d. henkilökohtaisen kehityssuunnitelmien laadinta työntekijöille
   e. säännölliset koulutustilaisuuDET
   f. työntekijöiden palkitseminen sidottu yrityksen menestymiseen
   g. työntekijöiden aktiivinen osallistuminen erilaisiin projekteihin
   h. työntekijöiden palkitseminen sidottu palvelukeskuksen suoritusmittareiden antamiin tuloksiin
   i. ei mitään näistä
   j. e.o.s

40.) Kuinka onnistuneina pidätte taloushallinnon palvelukeskushankkeitanne kokonaisuudessa?
   (1=hyvin epäonnistunut, 2=melko epäonnistunut, 3=ei onnistunut eikä epäonnistunut, 4=melko onnistunut, 5=hyvin onnistunut)
   Palvelukeskushankkeiden kokonaisarviointi 1 2 3 4 5 e.o.s

41.) Saavutitteko taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla mielestänne parempia palveluita verrattuna tilanteeseen ennen palvelukeskusta?
   a. kyllä, paljon parempia palveluita
   b. kyllä, jonkin verran parempia palveluita
   c. kyllä, laatu pysyi samana
   d. e.o., jonkin verran huonompia palveluita
   e. e.o., paljon huonommpia palveluita
   f. e.o.

42.) Saavutitteko taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla kustannussäästöjä?
   a. kyllä, alle 5 %
   b. kyllä, 5−10 %
   c. kyllä, 10−20 %
   d. kyllä, 20−30 %
   e. kyllä, 30−40 %
   f. kyllä, yli 40 %
   g. ei
   h. emme ole tehneet laskelmia
   i. e.o.

   → Jos vastaus a.) - f.) seuraaavaa kysymyksen
   → Jos vastaus g.) - i.) hyppy kysymyksen 44.

43.) Minkä arvioisitte olevan merkittävin tekijä kustannussäästöjen aikaansaajana?
   a. taloushallinnon toimintojen yhdistäminen
   b. taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu
   c. taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen
   d. taloushallinnon henkilöstövähennyks set
   e. muu, mikä?
   f. e.o.

   Taloushallinnon ulkoistaminen:

44.) Onko yrityksenne ulkoistanut taloushallintoon tai harkinnut sitä?
   a. olemme ulkoistaneet lähes koko taloushallintomme
   b. olemme osittain ulkoistaneet taloushallintomme
   c. olemme parhaillaan ulkoistamassa taloushallintoon
   d. olemme päättäneet ulkoistaa taloushallintoon, koska?
   e. harkitsemme parhaillaan taloushallinnon ulkoistamista

Jos vastaus a.) - f.) seuraaavaa kysymyksen
Jos vastaus g.) - i.) hyppy kysymyksen 44.

Taloushallinnon ulkoistaminen:
45.) Mitkä olivat tärkeimmät syyt taloushallinnon ulkoistamiselle? (Valitkaa maksimissaan 3 syytä)*
   a. taloushallinnon korkeat kustannukset
   b. taloushallinnon palvelujen huono laatu
   c. taloushallinnon asiakaspalvelun puutteet
   d. taloushallintoon ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin
   e. taloushallinnon prosessit olivat järjestäytymättömät
   f. taloushallinnon kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi
   g. ulkoistamisen tekninen vaivottomuus
   h. tietojärjestelmien ongelmat tai uusimistarve
   i. kilpailijoiden vastaavat hankkeet
   j. ajan hermolla pysyminen
   k. yrityksen kilpailukyvyn parantaminen
   l. halu keskittyä yrityksen ydintoimintaan
   m. yrityksen omat resurssit taloushallinnon hoitoon olivat riittämättömät
   n. muu, mikä?
   o. eos

46.) Mistä yrityksenne osasta idea taloushallinnon ulkoistamisesta sai alkunsa?*
   a. keskusjohto
   b. talousjohto
   c. muu taloushallinto
   d. muu, mikä?
   e. eos

47.) Mitkä olivat merkittävimmät tavoitteenne taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? (Valitkaa vain 1)*
   a. taloudelliset tavoitteet
   b. strategiset tavoitteet
   c. laadulliset tavoitteet
   d. organisatoriset tavoitteet
   e. osaamiseen liittyvät tavoitteet
   f. muut, mitkä?
   g. eos

48.) Mitä taloudellisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä taloudelliset edut toteutuivat käytännössä?
   Oli tavoitteena Etu toteutui
   a. mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa
   b. taloushallinnon kustannusten alentaminen
   c. taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen
   d. taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen
   e. taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuviksi
   f. taloushallinnon kiinteästä käyttöomaisuudesta vapautuminen
   g. taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen
   h. muu, mikä?

49.) Mitä strategisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä strategiset edut toteutuivat käytännössä?
   Oli tavoitteena Etu toteutui
   a. keskittyminen yrityksen ydintoimintaan
   b. riskien siirto/pienentäminen taloushallinnossa
   c. yrityksen strategisen joustavuuden lisääminen
   d. resurssien ja osaamisen keskittäminen ydinlyhykkyyksalueille
   e. muu, mikä?
50.) Mitä laadullisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä laadulliset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteenen Etu toteutui
a. taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
b. taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen
c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
e. taloushallinnon varemiehityksen helppottaminen
f. muu, mikä?

51.) Mitä organisatorisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä organisatoriset edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteenen Etu toteutui
a. kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa
b. taloushallinnon varemiehityksen helppottaminen
c. taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta
d. muu, mikä?

52.) Mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä osaamiseen liittyvät edut toteutuivat käytännössä?
Oli tavoitteenen Etu toteutui
a. pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä
b. palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen
c. palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen
d. oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista
e. muu, mikä?

53.) Mihin asioidi ennakoitte liittyvän ongelmia/riskejä ennen taloushallinnon ulkoistushanketta? Mihin asioidi liittyvää ongelmia koitte käytännössä hankkeen aikana tai sen jälkeen?
Ennakoidut ongelmat Etkö ongelmat
a. kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun
b. liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta
c. palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit
d. salassapito- ja tietoturvariskit
e. yrityksen maineen vaarantuminen
f. ulkoistetun taloushallinnon joustamattomuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin nähden
g. ennakoitua korkeammat kustannukset
h. palveluntarjoajan opportunistinen käytös
i. organisatorisen oppimisen ja innovaatiokyvyn heikentyminen
j. yrityksen sisäinen vastarinta
k. ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi
l. palveluiden siirto palveluntarjoajalle
m. taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen
n. yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa
o. ulkoistussopimusten sudenkuopat
p. taloushallinnon prosessien hajanasuus ennen ulkoistusta
q. etäulkoistamisen riskit (esim. kieli- ja kulttuurierot, aikaero ym.)
r. palveluntarjoajan vaihtoyhteyksien nousto
s. ulkoistamisen pilokustannukset
t. työntekijöiden motivaation heikkeneminen
u. muu, mikä?

54.) Kuinka kauan taloushallinnon ulkoistusprojekti kesti? __ vuotta

55.) Miten kuvailisitte yrityksenne siirtymistappa taloushallinnon ulkoistamiseen?*
a. vaiheittainen siirtyminen
b. rinnakkainen siirtyminen
c. kertaluontoinen siirtyminen
d. muu, mikä?
e. eos
56.) Mitkä seuraavista väitteistä pitävät paikkansa yrityksenne tapauksessa?*
   a. taloushallinnon ulkoistaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitteleet
   b. taloushallinnon ulkoistaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitteleet
   c. taloushallinnon ulkoistaminen johtaminen ja hallinnointi vie enemmän aikaa kuin olimme suunnitteleet
   d. taloushallinnon ulkoistaminen oli kokonaisuudessaan hankalampi projekti kuin osasimme odottaa
   e. mikään edellisistä ei pidä paikkaansa
   f. eos

57.) Arviolta kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistanne olette ulkoistaneet?*
   a. alle 20 %
   b. 20−40 %
   c. 40−60 %
   d. 60−80 %
   e. yli 80 %
   f. eos

58.) Mitkä taloushallinnon palvelut olette ulkoistaneet?*
   a. pääkirjanpito
   b. ostoreskontra
   c. myyntireskontra
   d. ulkoinen raportointi
   e. tilinpäättösten laadinta
   f. käyttöömaisuukskirjanpito
   g. vero- ja arvonlisäveroasiat
   h. palkanlaskenta
   i. matkakulukorvausten käsittely
   j. luotonvalvonta ja perintä
   k. asiakaslaskutus
   l. maksuliikenne
   m. rahoitustoiminnon (lainat, takaukset, sijoitukset)
   n. konsernitilien hallinta
   o. vastuualuelaskenta
   p. budjetointi
   q. kustannuslaskenta
   r. kustannusanalyysit
   s. projektilaskenta
   t. suorituksen mittaus
   u. investointilaskelmat
   v. sisäinen raportointi
   w. sisäiset analyysit ja ennusteet
   y. muut, mitkä?
   z. eos

59.) Mitkä taloushallinnon palvelut olette ajatelleet tulevaisuudessa ulkoistaa?*
   a. pääkirjanpito
   b. ostoreskontra
   c. myyntireskontra
   d. ulkoinen raportointi
   e. tilinpäättösten laadinta
   f. käyttöömaisuukskirjanpito
   g. vero- ja arvonlisäveroasiat
   h. palkanlaskenta
   i. matkakulukorvausten käsittely
   j. luotonvalvonta ja perintä
   k. asiakaslaskutus
   l. maksuliikenne
   m. rahoitustoiminnon (lainat, takaukset, sijoitukset)
   n. konsernitilien hallinta
   o. vastuualuelaskenta
165

p. budjetointi
r. kustannuslaskenta
s. kustannusanalyysit
t. projektilaskenta
u. suorituksen mittaus
v. investointilaskelmat
w. sisäinen raportointi
x. sisäiset analyysit ja ennusteet
y. muut, mitkä?
z. eos

60.) Mitä tekijöitä piditte tärkeimpinä taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajan valinnassa? (Valitkaa maksimissaan 3 tekijää)*
a. palveluntarjoajan asema markkinoilla
b. palveluntarjoajan imago
c. palveluntarjoajan asiakasreferenssit
d. palvelujen ominaisuudet (hinta, laatu, saatavuus)
e. palveluntarjoajan luotettavuus
f. aikaisempi yhteistyösuhde
g. palveluntarjoajan läheinen sijainti
h. palveluntarjoajan oma markkinointi
i. muiden suositukset
j. palveluntarjoajan käyttämä tietotekniikka
k. palveluntarjoajan ammatillinen osaaminen
l. palveluntarjoajan toimialatuntemus
m. palveluntarjoajan innovaatio- ja uudistumiskyky
n. muu, mikä?
o. eos

61.) Kuinka montaa taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajaa yrityksenne käyttää tällä hetkellä? __ kpl

62.) Missä taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajanne sijaitsee/sijaitsevat?*
a. Suomi
b. Muut Pohjoismaat
c. Länsi-Eurooppa
d. Itä-Eurooppa
e. Muu Eurooppa
f. Aasia
g. Pohjois-Amerikka
h. Etelä-Amerikka
i. Australia
j. Afrikka

63.) Kuinka tyytyväisiä olette taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiin?*
(1=todella tyytymätön, 2=jonkin verran tyytymätön, 3=ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 4=melko tyytyväinen, 5=todella tyytyväinen)
Taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajat 1 2 3 4 5 eos

64.) Kuinka pitkiä keskimäärin ovat palvelusopimuksenne taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien kanssa? __ vuotta

65.) Kilpailutatteko taloushallinnon ulkoistussopimuksianne?*
a. kyllä, säännöllisin väliajoin
b. kyllä, silloin tällöin
c. ei
d. eos

66.) Mistä asioista ulkoistussopimuksissanne on sovittu palveluntarjoajan kanssa?*
a. sopimuksen osapuolet
b. sopimuksen kesto
c. tuotettavat peruspalvelut
d. tuotettavat lisäpalvelut
e. palveluiden yksityiskohtainen sisältö
f. palveluiden kustannuslaskentaperiaatteet
g. peruspalveluiden hinnoittelu
h. lisäpalveluiden hinnoittelu
i. palvelutaso (esim. vastausajat)
j. palveluiden toimitusajat
k. palveluiden odotettu laatu
l. palvelukeskuksen toiminnalle asetetut suoritusmittarit
m. palveluntarjoajan velvolisuudet
n. palvelunostajan velvolisuudet
o. menettelytavat riitatilanteissa
p. sanktiot sopimusrikkomustilanteissa
q. sopimuksen irtisanomishetot
r. muut, mitkä?
s. eos

67.) Miten taloushallinnon palvelut on tavallisimmin hinnoiteltu?*
a. tuntiperusteinen hinnoittelu
b. transaktiopohjainen hinnoittelu
c. kiinteä kuukausinhinnoittelu tietyille peruspalveluille
d. kiinteä kuukausinhinnoittelu + lisäpalkkio ehtojen täyttyessä
e. palkkio maksetaan kun ennalta sovitut tulokset saavutettu
f. muu, mikä?
g. eos

68.) Miten taloushallinnon työntekijät kokivat mielestänne taloushallinnon ulkoistamisen?*
a. hyvin positiivisesti
b. melko positiivisesti
c. ei positiivisesti eikä negatiivisesti
d. melko negatiivisesti
e. hyvin negatiivisesti
f. eos

69.) Siirrettiinkö taloushallinnon ulkoistamisen yhteydessä yrityksenne taloushenkilöstöä palveluntarjoajan palvelukseen?*
a. kyllä, suurin osa
b. kyllä, jonkin verran
c. ei
d. eos

70.) Irtisanottiinkö taloushallinnon ulkoistamisen yhteydessä yrityksenne taloushenkilöstöä?*
a. kyllä, suurin osa
b. kyllä, jonkin verran
c. ei
d. eos

71.) Kuinka onnistuneina pidätte taloushallinnon ulkoistushankkeitanne kokonaisuudessa?*
(1=hyvin epäonnistunut, 2=melko epäonnistunut, 3=ei onnistunut eikä epäonnistunut, 4=melko onnistunut, 5=hyvin onnistunut)
Ulkoistushankkeiden kokonaisarviointi

72.) Saitteko taloushallinnon ulkoistamisen avulla mielestänne parempilaatuisia taloushallinnon palveluita verrattuna tilanteeseen ennen ulkoistamista?*
a. kyllä, paljon parempilaatuisia
b. kyllä, jonkin verran parempilaatuisia
c. laatu pysyi samana
d. ei, jonkin verran huonompilaatuisia
e. ei, paljon huonompilaatuisia
73.) Saavutitko taloushallinnon ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä?*
   a. kyllä, alle 5 %
   b. kyllä, 5–10 %
   c. kyllä, 10–20 %
   d. kyllä, 20–30 %
   e. kyllä, 30–40 %
   f. kyllä, yli 40 %
   g. ei
   h. emme ole tehneet laskelmia
   i. eos

   ➔ Jos vastaus a.) - f.) seuraavaan kysymykseen
   ➔ Jos vastaus g.) - i.) hyppy kysymykseen 75.

74.) Minkä arvioisitte olleen merkittävin tekijä kustannussäästöjen aikaansaajana?*
   a. taloushallinnon toimintojen yhdistäminen
   b. taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu
   c. taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen
   d. taloushallinnon henkilöstövähennykset
   e. palveluntarjoajana liittyvä kustannussäästöt
   f. muu, mikä?
   g. eos

_Taloushallinnon organisointi tulevaisuudessa:_

75.) Millaisena näette yrityksenne taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden? (Voitte tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja)*
   a. tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon keskittämistä
   b. tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon hajauttamista
   c. tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon palvelukeskusmallia
   d. tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon ulkoistamista
   e. tulemme muuttamaan taloushallintomme organisointia muulla tavalla, miten?
   f. emme tule tekemään suuria muutoksia taloushallintomme organisointiin
   g. eos

76.) Kommentteja taloushallinnon organisointiin tai kyselyn toteutukseen liittyen:

_KIITOS VASTAUKSISTANNE!