



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**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 TEOREETTISET 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 SUOMALAISISSA SUURYRITYKSISSÄ .....	27
3.1	Taloushallinnon organisoinnin kehityskulku .....	27
3.2	Keskitetty taloushallintomalli .....	28
3.3	Hajautettu taloushallintomalli .....	29
3.4	Taloushallinnon palvelukeskusmalli .....	31
3.4.1	Taloushallinnon palvelukeskusmallin historia .....	31
3.4.2	Palvelukeskusmalli taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona....	32
3.4.3	Taloushallinnon palvelukeskusmalli teoreettisena käsitteenä.....	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 palvelukeskushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit..	58
4.3	Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden suunnittelu ja toteutus.....	61
4.3.1	Palvelukeskusmalli prosessina .....	61
4.3.2	Palvelukeskukseen siirretyt 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 palvelukeskushankkeiden arviointi.....	87
5	TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI ULKOISTAMISEN AVULLA.....	99
5.1	Taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteet .....	99
5.2	Taloushallinnon ulkoistamisen ennakoidut 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

## TAULUKOT

Taulukko 1	Palvelukeskusmallin ja keskittämisen erot.....	39
Taulukko 2	Organisointivaihtoehtojen toiminnalliset piirteet .....	41
Taulukko 3	Taloushallinnon pääasialliset organisointitavat.....	43
Taulukko 4	Taloushallinnon palvelukeskusmallin 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 palvelukeskusmallissa .	54
Taulukko 13	Palvelukeskushankkeiden taloudelliset tavoitteet .....	55
Taulukko 14	Palvelukeskushankkeiden strategiset tavoitteet.....	55
Taulukko 15	Palvelukeskushankkeiden laadulliset tavoitteet .....	56
Taulukko 16	Palvelukeskushankkeiden organisatoriset 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	Väittämiä taloushallinnon palvelukeskushankkeista .....	65
Taulukko 21	Palvelukeskukseen siirretyt taloushallinnon palvelut.....	68

Taulukko 22	Tulevaisuudessa palvelukeskukseen siirrettävät palvelut .....	69
Taulukko 23	Taloushallinnon palvelukeskuksien lukumäärät.....	72
Taulukko 24	Taloushallinnon palvelukeskuksien vastuualueet.....	72
Taulukko 25	Taloushallinnon palvelukeskuksien toimintaperiaatteet .....	73
Taulukko 26	Taloushallinnon palvelukeskuksien sijaintimaat .....	76
Taulukko 27	Taloushallinnon palvelukeskuksien sijaintiin vaikuttavat tekijät....	77
Taulukko 28	Palvelusopimuksissa sovitut asiat palvelukeskusmallissa .....	81
Taulukko 29	Palveluiden hinnoittelu taloushallinnon palvelukeskusmallissa .....	82
Taulukko 30	Palvelukeskushanke taloushallinnon työntekijöiden kokemana .....	85
Taulukko 31	Palvelukeskusmallin vaikutukset taloushallinnon henkilöstöön .....	86
Taulukko 32	Työntekijöiden motivointi taloushallinnon palvelukeskusmallissa.	87
Taulukko 33	Palvelukeskusmallin taloudelliset edut .....	89
Taulukko 34	Palvelukeskusmallin strategiset edut .....	90
Taulukko 35	Palvelukeskusmallin laadulliset edut .....	91
Taulukko 36	Palvelukeskusmallin organisatoriset edut .....	91
Taulukko 37	Palvelukeskusmallin osaamiseen liittyvät edut .....	92
Taulukko 38	Palvelukeskushankkeissa todetut ongelmakohdat .....	94
Taulukko 39	Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden arviointi.....	96
Taulukko 40	Palvelukeskusmallin vaikutus taloushallinnon palveluiden laatuun	96
Taulukko 41	Palvelukeskusmallin vaikutus kustannuksiin .....	97
Taulukko 42	Kustannussäästöjen syyt taloushallinnon palvelukeskusmallissa ...	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 ennakoitujen 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 palvelukeskusmallista ja taloushallinnon ulkoistetusta mallista.....	138



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aihepiiriin

Taloushallinnon uudelleenorganisointi, taloushallinnon palvelukeskukset ja taloushallinnon ulkoistaminen ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia aiheita yritysmaailmassa sekä Suomessa että ulkomailla. Uudelleenorganisointitarpeen taustalla on nähtävissä useita maailmanlaajuisia tekijöitä, jotka aiheuttavat yrityksille tehostamispaineita. Tällaisista tekijöistä tärkeimpinä voidaan mainita globalisaatio, kiristyneet kilpailuolosuhteet sekä tietotekniikan kehittyminen (Granlund – Malmi 2004, 11).

Yritysten toimintaympäristöt ovat viime vuosina muuttuneet yhä kansainvälisemmiksi ja vaativammiksi lähes jokaisella liiketoiminnan alalla. Monet yritykset kilpailevat nykyään kansallisten markkinoiden lisäksi myös kansainvälisillä markkinoilla. Nykyään enemmän kuin koskaan organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin toiveisiin, olla joustavia ja sopeutua nopeasti erilaisiin ympäristön asettamiin paineisiin (Smith – Morris – Ezzamel 2005, 415). Globalisaatiokehityksen vauhdittajina ovat toimineet mm. kaupan esteiden vapautuminen Euroopassa EU:n ja Pohjois-Amerikassa NAFTA:n<sup>1</sup> kautta sekä Euroopan yhteisen valuutan, Euron, käyttöönotto vuosituhannen vaihteessa. Globalisaatio on johtanut kilpailun kiristymiseen markkinoilla, mikä on pienentänyt katteita ja pakottanut yritykset alentamaan kustannuksiaan, syventämään asiakasorientaatiotaan sekä parantamaan tuotteidensa ja palvelujensa laatua. Viime vuosikymmenten aikana myös taloushallinto on joutunut näiden tehostamispaineiden alle (McIvor 2005, 10–11).

Liiketoiminnan ja kilpailun kansainvälistyminen ovat olleet vahvasti sidoksissa tietotekniikan kehittymisen kanssa. Tietoteknisiä innovaatioita, kuten Internetiä, sähköpostia ja erilaisia ohjelmistosovelluksia, pidetään nykypäivänä itsestäänselvyyksinä lähes kaikissa yrityksissä (McIvor 2005, 14–15). Tieto- ja viestintäteknologian nopealla kehityksellä on ollut suuri rooli myös taloushallinnon uudelleenorganisoinnissa. Uudet tietotekniset ratkaisut ovat vähentäneet taloushallinnon aika- ja paikkasidonnaisuutta sekä lyhentäneet taloushallinnon rutiinitehtäviin käytettävää aikaa. Kehittyneet tietoliikennesovellukset ja koko yrityksen kattavat toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise Resource Planning System, ERP system) ovat mahdollistaneet nopean ja kustannustehokkaan tiedonsiirron eri toimipisteiden välillä,

---

<sup>1</sup> North American Free Trade Agreement, Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus

jolloin laskentatiedon keskittäminen esimerkiksi palvelukeskukseen tai ulkoistuspalveluntarjoajalle on tullut mahdolliseksi. ERP -sovellukset ovat myös vaikuttaneet merkittävästi taloushallinnon sisäiseen organisointiin ja prosesseihin sekä korostaneet taloushallinnon roolia yrityksen "hermokeskuksena" (Barrar – Wood – Jones – Vedovato 2002, 196; Davis 2005, 3; Granlund – Malmi 2004, 14; 36).

Nykyään ajatellaan, että taloushallinnon tulisi tuottaa laskentainformaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta samalla myös kustannustehokkaasti (Granlund – Malmi 2004, 16; Mäkinen – Vuorio 2002, 13). Tehostamis- ja uudistuspainet on jo aikaisemmin kohdistettu yritysten ydinprosessien kehittämiseen, mutta tukitoiminnot tarjoavat yhä monia tehostamisen alueita, jotka on aikaisemmin monissa yrityksissä sivuutettu (Ulbrich 2003, 2). Esimerkiksi Quinnin, Cooken & Krisin (2000, 2) mukaan yrityksen henkilöstöintensiiviset tukitoiminnot, kuten talous-, tieto- ja henkilöstöhallintofunktiot, ovat ehkä viimeisiä organisaatioiden osa-alueita, joiden uudelleenmuokkauksella saatetaan saavuttaa vielä merkittäviä kustannussäästöjä. Myös Blumenberg (2004, 982) toteaa, että taloushallinnon toimintoja analysoimalla ja optimoimalla, yrityksillä on vielä mahdollisuuksia tehostaa toimintaansa huomattavasti ja parantaa siten kilpailukykyään markkinoilla.

Kun ryhdytään miettimään, mitä osa-alueita taloushallinnossa olisi vielä mahdollista kehittää ja tehostaa, tulee ensin saada käsitys taloushallinnon sisällään pitämistä tehtävistä. Taloushallinnon nähdään yleensä jakautuvan kahteen osaan: ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen alue kattaa yrityksen ja ulkopuolisten toimijoiden väliset suhteet ja jakaantuu edelleen kirjanpitosidonnaisiin informaatiolaskelmiin sekä rahoitukseen. Sisäinen laskentatoimi puolestaan vastaa yrityksen tarpeeseen suunnitella ja ohjata omaa toimintaansa, ja sen pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota yrityksen johdolle. Sisäisen laskentatoimen avulla yritys saa tietoa esimerkiksi tuote- ja asiakaskannattavuuksistaan, budjettiensa toteutumisesta sekä omasta suoriutumisestaan markkinoilla (Arto – Koskela – Leppiniemi 1988, 13; Horngren – Bhimani – Datar – Foster 2002, 5). Näistä kahdesta taloushallinnon osa-alueesta varsinkin ulkoiseen laskentatoimeen kuuluvien prosessien nähdään antavan vielä huomattavasti potentiaalia tehostamiselle, sillä ne pitävät sisällään useita toistuvaluonteisia tapahtumia, joiden keskittämällä on mahdollista saavuttaa mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä (Partanen 2005, 47).

Taloushallinnon perinteisinä organisointivaihtoehtoina pidetään keskitettyä ja hajautettua taloushallintomallia. Keskitetyssä organisointimallissa taloushallinnon palveluntuotanto on konsernin tasolla keskitetty yhteen toimipisteeseen, joka sijaitsee keskusjohdon välittömässä läheisyydessä ja joka palvelee sekä keskusjohtoa että yrityksen kaikkia liiketoimintayksiköitä. Hajautetussa organisointimallissa taloushallinto on puolestaan hajautettu liiketoimintayksiköihin, jolloin ne eivät tarvitse

konsernin yhteistä taloushallinnon palveluntuotantoa (McLaren 1982, 18). Ennen 1980-lukua yritysten taloushallinnot oli tavallisesti organisoitu keskitetyn taloushallintomallin mukaisesti. Keskitetyssä taloushallinnossa etuna olivat sen tuomat mittakaavaedut palveluntuotannossa, jotka alensivat palveluiden yksikkökustannuksia. Haittapuolena keskitetyssä mallissa oli, että taloushallinnon toiminta oli byrokraattista ja taloushallinto palveli ensisijaisesti yritysjohtoa eikä liiketoimintaa. Keskusjohtovetoisuuden ja byrokraattisuuden johdosta keskitetyn taloushallinnon toiminta oli mittakaavaeduista huolimatta usein tehotonta ja hidasta ja sen kustannukset pyrkivät nousemaan (Granlund – Malmi 2004, 18; Malcolm 1999, 32–33; Ulbrich 2003, 6–7).

Jo 1980-luvun alusta lähtien yritykset alkoivat hajauttaa taloushallintoaan liiketoimintayksiköihin pienentääkseen taloushallinnon yleiskustannuksia sekä parantaakseen taloushallinnon palvelujensa vastaavuutta liiketoimintayksiköiden tarpeisiin. Etuna taloushallinnon hajauttamisessa oli, että jokainen taloushallinto-osasto pystyi vastaamaan palvelemaansa yksikön erityistarpeisiin ja laskentahenkilöstön ymmärrys yksikön liiketoiminnasta oli paremmalla tasolla kuin keskitetyssä mallissa. Haittapuolena kuitenkin oli, että hajautetun laskentatiedon konsolidointi tuotti paljon työtä konsernitasolla ja että samojen taloushallinnon toimintojen suorittaminen eri liiketoimintayksiköissä aiheutti päällekkäisyyttä ja tehottomuutta (Granlund – Malmi 2004, 18; Malcolm 1999, 32–33; Ulbrich 2003, 6–7).

Taloushallinnon perinteisten organisointitapojen rinnalle on vähitellen alkanut nousta uusia vaihtoehtoja. Näkyvimpiä uudelleenorganisoinnin suuntauksia ovat olleet taloushallinnon palvelukeskukset ja taloushallinnon ulkoistaminen. Taloushallinnon palvelukeskusmallissa ja ulkoistamisessa uudelleenorganisoinnin päätavoitteet ovat usein samat: taloushallinnon kustannustehokkuuden ja taloushallinnon palvelujen laadun yhtäaikainen parantaminen. On esitetty, että näiden organisointitapojen avulla yritysten on mahdollista saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä ja parantaa samalla taloushallinnon asiakasorientaatiota liiketoimintayksiköihin nähden ja voidaankin sanoa, että nämä tavat pyrkivät yhdistämään taloushallinnon keskittämisen ja hajauttamisen parhaat puolet (Beretta – Ditillo – Pistoni 2000, 6; Kiiskinen – Linkoaho – Santala 2002, 114–115; Quinn ym. 2000, 11).

Taloushallinnon palvelukeskusmalli sai alkunsa Yhdysvalloista, kun monialayritys General Electric perusti taloushallinnon palvelukeskuksen vuonna 1984. Maailmanlaajuisen huomion palvelukeskus -konsepti saavutti 1990-luvulla ja nykyään taloushallinnon palvelukeskukset ovat yksityisen sektorin lisäksi levinneet laajasti myös julkishallinnon puolelle (Fisher 1998, 40; Quinn ym. 2000, 3). Palvelukeskus -konsepti voidaan yksinkertaisimmillaan esittää yrityksen tukitoimintojen organisointimallina, jossa jokin/jotkin yrityksen tukitoiminnoista keskitetään maantieteellisesti samaan toimipisteeseen. Palvelukeskuksen ei tarvitse sijaita keskusjohdon tai liiketoimintayksiköiden läheisyydessä, vaan se muodostaa oman yksikkönsä, jolla on

myös jonkinasteinen vastuu omasta toiminnastaan. Vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että tavallisesti palvelukeskuksien odotetaan vähintään kattavan omat kustannuksensa sisäisillä veloituksilla muilta liiketoimintayksiköiltä (Beretta ym. 2000, 2; Colman 2006, 37; Granlund – Malmi 2004, 19–21; Quinn ym. 2000, 11).

Taloushallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan taloushallinnon palvelujen ostamista ulkopuolisilta yrityksiltä eli ulkoistuspalveluntarjoajilta (Mäkinen – Vuorio 2002, 18). Taloushallinnon ulkoistamisen edelläkävijä oli yhdysvaltalainen energiayhtiö BP, joka ulkoisti 1990-luvun alussa lähes koko taloushallintonsa konsulttiyritys Accenturelle ja saavutti siten merkittäviä kustannussäästöjä. Yleisemmin kiinnostus taloushallinnon ulkoistamista kohtaan heräsi 2000-luvun vaihteessa ja siitä lähtien taloushallinnon ulkoistamisen markkinat ovat olleet kasvussa (Krell 2007, 38). Yhtenä merkittävänä tekijänä taloushallinnon, niin kuin muidenkin tukitoimintojen, ulkoistamisen lisääntymisessä on ollut yritysten kasvava halu keskittyä ydintoimintaansa ja karsia puolestaan muista toiminnoista. Keskittymisestä on tullut vallitseva trendi maailmalla ja ulkoistaminen on toiminut tässä kehityksessä tärkeänä apuvälineenä (White 2001, 50).

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 yrityksen tai konsernin omassa hallinnassa ja omistuksessa. Ulkoisten palvelukeskusten tapauksessa viitataan jatkossa ainoastaan 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 ja sen eri vaihtoehtoista on tähän mennessä tehty hyvin vähän tieteellistä tutkimusta. Taloushallinnon palvelukeskuksia koskevat tutkimukset ovat viime vuosien aikana hieman lisääntyneet (ks. esim. Aksin – Masini 2008; Beretta ym. 2000; Janssen – Joha 2006; Singh – Prakash 2008; Wang – Wang 2007) ja muutamat tutkijat ovat esimerkiksi keskittyneet palvelukeskusmallin implementointiprosessiin case -tutkimuksen keinoin (ks. esim. Tuomela – Partanen 2001). Taloushallinnon ulkoistamisesta tieteellisiä tutkimuksia on edelleen hyvin vaikea löytää. Tieteellisten tutkimusten sijaan, molemmista tutkimusaiheista löytyy runsaasti ammattilehtikirjoituksia, mikä kertoo aihepiirien käytännön kiinnostavuudesta.

Taloushallinnon organisoinnista ei siis ole nykyisellään saatavissa laajamittaista tutkimustietoa. Emme esimerkiksi tiedä, pitävätkö eri organisointimalleista esitetyt 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 liittynyt. Tässä tutkimuksessa pyritään kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin vastaamaan taloushallinnon organisointia koskevaan mittavaan aukkoon tietämyksessä, 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 yhteneväisyyksiä 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 palvelukeskusmalliin siirtyminen ja taloushallinnon ulkoistaminen? Miten näitä organisointitapoja sovelletaan käytännössä suomalaisissa suuryrityksissä?

Tutkimus kohdistuu suomalaisiin suuryrityksiin. Suuryrityksiä koskevaan rajaukseen 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 organisaatorakenteeseen liittyviä päätöksiä ja suurten yritysten tutkiminen tarjoaa siten mielenkiintoisimman lähtökohdan tutkimukselle. 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

Tutkimus on poikkileikkaustutkimus suomalaisten suuryritysten taloushallinnon organisoinnista. Tutkimus sijoittuu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen alueelle. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä teoriaan perustuvien hypoteesien esittäminen ja niiden testaaminen numeerisen havaintoaineiston avulla. Johtopäätöksien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin ja tulokset esitetään yleensä taulukoiden ja graafien muodossa (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997, 131). 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 eksploratiivinen tutkimus, eikä hypoteesien asettaminen tai testaaminen ole tällöin mielekäästä.

Tutkimusotteena käytetään kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä nomoteettista tutkimusotetta. Nomoteettisessa tutkimusotteessa empirialla on usein merkittävä rooli ja tutkimuksen pyrkimyksenä on selittää kausaalisia syy-seuraus -suhteita. Tutkimustulokset perustuvat nomoteettisessa tutkimuksessa yleensä laajoihin otoksiin ja niistä pyritään muokkaamaan teoreettisia lainalaisuuksia ja empiriisiä yleistyksiä. Tutkimuksen luonne on deskriptiivinen eli kuvaukseen, selittämiseen ja ennustamiseen pyrkivä. Teoriasuhteeltaan nomoteettinen tutkimusote edustaa perinteistä näkemystä, jossa empiriisesti testatut ja tukea saaneet tulokset nähdään lisäyksinä siihenastiseen teoreettiseen tietämykseen (Neilimo – Näsi 1980, 66–67; Lukka 1986, 135–138).

Empiirinen tutkimustyö suoritettiin verkkopohjaisena survey- eli kyselytutkimuksena, jossa aineistonkeruutapana käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Kyselytutkimuksessa voidaan yleisesti nähdä sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvänä puolena pidetään sitä, että kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laajoja tutkimusaineistoja sekä vastaajien että kysymysten määrän suhteen. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös huonoja puolia, joista yksi merkittävimmistä on, että kyselytutkimuksella kerätty aineisto nähdään usein pinnallisena. Tämä johtuu siitä, että lukijan ei ole mahdollista tietää, kuinka huolellisesti ja rehellisesti tutkimukseen osallistujat ovat vastanneet kysymyksiin, kuinka perehtyneitä vastaajat ovat olleet aiheeseen tai kuinka onnistuneita ja kattavia annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet (Hirsjärvi ym. 1997, 184).

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen haittapuolia pyrittiin minimoimaan siten, että kyselylomakkeen laadintaan ja testaamiseen käytettiin paljon aikaa, kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot laadittiin huolellisesti tutkielmassa esiteltyjen teorioiden pohjalta ja kysely esitettiin yhdellä yrityksellä ennen sen lähettämistä koko

tutkimusjoukolle, jotta voitiin varmistua sen teknisestä toimivuudesta ja rakenteellisesta loogisuudesta. Lisäksi kyselyä testasivat tutkija itse, pro gradu -työn ohjaajat sekä oppilaitoksen kyselyihin erikoistunut asiantuntija. Kysely lähetettiin suoraan yritysten talousjohtaja-tason henkilöille, millä pyrittiin varmistumaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden perehtyneisyydestä taloushallintoon ja sitä kautta myös tutkimusaiheeseen.

Kyselytutkimusten ongelmaksi muodostuu usein myös kato, jolla tarkoitetaan saatujen vastausten vähäisyyttä suhteessa otoskokoon. Kadon suuruuden on todettu olevan riippuvainen tutkimuksen vastaajajoukosta ja aihepiiristä. Kohdennetulle ryhmälle lähetetty kysely johtaa tavallisesti parempiin vastausprosentteihin kuin kohdentamattomalle yleisölle lähetetty kysely. Jos tutkimuksen aihe kiinnostaa vastaajia itseään, ovat he motivoituneempia vastaamaan kuin jos aihe on heistä epäkiinnostava (Hirsjärvi ym. 1997, 185). Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin kohdennetulle ryhmälle Suomen suurimpien yritysten talousjohtajia. Todennäköisesti vastaajat olivat myös kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta, sillä taloushallinnon organisointiin liittyvillä kysymyksillä on suora kytkös talousjohtajien työnkuvaan.

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä Webropol -ohjelman avulla ja tutkittavien yritysten joukko koostui Suomen 300 suurimmasta yrityksestä. Yrityskoon mittareina käytettiin sekä liikevaihtoa että henkilöstön lukumäärää. Tilastokeskuksen (2003) mukaan suuryrityksen koon mittareita ovat henkilöstön lukumäärä (vähintään 250), vuosiliikevaihto (yli 40 milj. euroa) sekä taseen loppusumma (yli 27 milj. euroa). Kaikki tutkimukseen valitut yritykset täyttivät suuryrityksen kriteerit sekä henkilöstön lukumäärän että liikevaihdon osalta. Yritykset haettiin Kauppalehti.fi -palvelusta, jonne on listattu tiedot Suomen 2000 suurimmasta yrityksestä. Listaus ei sisältänyt pankki- ja vakuutusyhtiöitä niiden poikkeavien tilinpäätöskäytäntöjen vuoksi. Yritysten hakuhetkellä toukokuussa 2009 listaus perustui suomalaisten yritysten tilinpäätöstietoihin vuosilta 2007 ja 2008.

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 valituiksi tulivat siis liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä Suomen 300 suurinta yritystä, joiden henkilöstömäärä oli vähintään 250.

Valituksi tulleiden yritysten yhteystiedot haettiin pääasiassa yritysten omilta Internet-sivustoilta. Jos tarvittavat tiedot puuttuivat yritysten omilta sivustoilta, käytettiin lisäksi apuna Internetistä löytyviä yrityshakupalveluja (esim. Inoa). Kyselyn pääkohteina olivat yritysten talousjohtajat ja kyselylinkin sisältävä saateviesti pyrittiin aina lähettämään suoraan heidän sähköpostiosoitteeseensa. Saateviestissä (ks. Liite 1) kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista sekä pyrittiin motivoimaan henkilöä vastaamaan kyselyyn korostamalla tutkimuksen ainutlaatuisuutta. Vastaukset luvattiin käsitellä

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

Kyselylomake (ks. Liite 2) laadittiin huolellisesti tutkimusaiheesta esitettyyn kirjallisuuteen nojaten. Kyselylomakkeen aivan alkuun liitettiin vielä esittelysivu, jossa kerrottiin taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtoista, tutkimuksen tavoitteista, kyselylomakkeen rakenteesta sekä vastaamisen teknisistä seikoista. Esittelysivulla pyrittiin varmistamaan, että vastaajaa ymmärtää mistä tutkimuksessa on kyse ja miten kyselylomakkeeseen vastataan. Kyselyn kaikki kysymykset – lukuun ottamatta aivan viimeistä – olivat tyypiltään strukturoituja eli niissä oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat pystyivät valitsemaan itselleen sopivimmat. Lähes kaikissa kysymyksissä annettiin myös mahdollisuus avoimeen vastaukseen, jos annetut vastausvaihtoehdot eivät soveltuneen yrityksen tilanteeseen. Lisäksi kysymyksissä oli yhtenä vaihtoehtona "En osaa sanoa", jos vastaajalla ei ollut kysyttyyn asiaan mielipidettä tai siitä tietämystä. Suurin osa kysymyksistä oli tyypiltään joko valintoja tai monivalintoja, mutta mukaan mahtui myös muutama Likertin -asteikollinen kysymys, joilla mitattiin vastaajien mielipiteitä viisiportaisella asteikolla sekä muutama numerokenttäkysymys, joissa kysyttiin esimerkiksi palvelukeskushankkeeseen kulunutta aikaa.

Yhteensä lomakkeella oli kysymyksiä 76 kappaletta, mitä voidaan pitää melko suurena kysymysmääränä. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan vastannut koko kysymyssarjaan, sillä kysely muodostui neljästä eri osiosta, joista kaksi oli tarkoitettu vain osalle yrityksiä. Kyselyn ensimmäiseen osioon vastasivat kaikki yritykset ja se käsitteli yritysten ja vastaajien perustietoja sekä yritysten taloushallinnon organisointitapoja ja tyytyväisyyttä taloushallintoa kohtaan. Toinen osio oli tarkoitettu ainoastaan sellaisille yrityksille, jotka olivat perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia ja kolmas osio vain niille yrityksille, jotka olivat ulkoistaneet taloushallintoaan. 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 aikaisempaa tutkimustietoa siitä, miten paljon taloushallinnon palvelukeskusmallia ja taloushallinnon ulkoistettua mallia käytetään nykyään suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimuksen suorittamista ja kyselylomakkeen laadintaa suunniteltaessa ei siis ollut varmaa tietoa siitä, kuinka suuri osuus kohdejoukon yrityksistä tulisi vastaamaan kyselyn toiseen ja kolmanteen osioon.

Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin koko tutkimusjoukolle maanantaina 1.6.2009 ja vastausaikaa annettiin perjantaihin 19.6.2009 asti. Ensimmäisellä kyselykierroksella vastauksia kertyi yhteensä 19 kappaletta. Kyselyn ensimmäinen muistutusviesti vastaamattomille yrityksille lähetettiin tiistaina 9.6.2009 ja tällä kyselykierroksella



vastauksia tuli lisää 24 kappaletta. Toinen muistutusviesti vastaamattomille yrityksille lähetettiin keskiviikkona 17.6.2009 ja kolmannella kierroksella vastauksia tuli lisää vielä 11 kappaletta. Kolmannen kierroksen jälkeen vastauksia oli siis kertynyt yhteensä 54 kappaletta. Tämän jälkeen kyselyn vastausaikaa päätettiin pidentää vielä kesäkuun loppuun asti ja viimeinen muistutusviesti vastaamattomille yrityksille lähetettiin tiistaina 23.6.2009. Vastauksia saatiin viimeisellä kierroksella lisää 8 kappaletta. Kyselyn kokonaisvastausmääräksi muodostui siis 62 ja kyselyn lopulliseksi vastausprosentiksi 21 %. Koska kaikki vastaajat eivät vastanneet kyselyn toiseen ja kolmanteen osioon, muodostuivat näiden osioiden vastausprosentit huomattavasti koko kyselyn vastausprosenttia alhaisemmiksi. Palvelukeskusmallia koskevaan osioon vastasi yhteensä 23 yritystä ja tämä osion vastausprosentiksi muodostui 8 %. Ulkoistamista koskevaan osioon vastasi 11 yritystä ja tämän osion vastausprosentiksi muodostui 4 %.

Kyselyyn vastanneista 62 yrityksestä 37 prosenttia edusti toimialtaan teollisuutta, 27 prosenttia tukku- ja vähittäiskauppaa ja 8 prosenttia informaatiota ja viestintää. Loput 28 prosenttia yrityksistä edustivat maa-, metsä- ja kalataloutta, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuoltoa/jäähdytysliiketoimintaa, rakentamista, kuljetusta ja varastointia, kiinteistöalan toimintaa, muuta palvelutoimintaa sekä muita toimialoja.

Kaikki vastanneet yritykset täyttivät henkilöstömääriltään suuryrityksen määritelmän eli kaikkien yritysten henkilöstömäärä ylitti 250 henkeä. 47 prosentissa yrityksistä henkilöstömäärä oli välillä 250–1 000 ja 40 prosentissa välillä 1 000–5 000. Yli 10 000 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli kyselyyn vastanneista 8 prosenttia. Liikevaihtojen suhteen kaikki vastanneet yritykset ylittivät 100 miljoonan euron rajan. 26 prosentissa vastanneista yrityksistä liikevaihto asettui välille 100–200 milj. euroa ja 42 prosentissa yrityksistä välille 200–500 milj. euroa. Yli 1 000 milj. euron liikevaihdollisia yrityksiä oli vastanneista 21 prosenttia, joista 1 vastaaja 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 talouspäällikkö -nimikkeellä työskenteleviä. Mukaan mahtui myös 2 laskentapäällikköä, 2 hallintojohtajaa sekä 1 toimitusjohtaja. Muilla kuin edellä mainituilla nimikkeillä työskenteleviä henkilöitä oli vastanneista neljä. Vastaajista 26 prosenttia oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään 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 pyrittiin 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 tyyppiseen taloushallinnon uudelleenorganisointihankkeeseen. Vain 13 prosenttia kyselyyn vastaajista ilmoitti, ettei ole koskaan työuransa aikana osallistunut taloushallinnon uudelleenorganisointia koskevaan hankkeeseen.

Annetuista vastauksista voidaan havaita, että kyselyllä saavutettiin juuri se kohderyhmä, joka oli kyselytutkimuksen tavoitteenakin. Kyselyllä tavoitettiin 62 suomalaista suuryritystä ja vastaajina olivat pääasiassa yritysten talousjohtajat, joista suurin osa omasi yli 2 vuoden kokemuksen tehtävästään ja joilla suurimmalla osalla oli myös omakohtaisia 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 näkemyksen yrityksestä sekä ydintoimintoihin liittyvän teoriakehyksen. Luvun lopussa teorian liitetään vielä taloushallinnon organisointia koskevaan keskusteluun.

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

Tutkimuksen neljännessä ja viidennessä luvussa analysoidaan taloushallinnon palvelukeskus- ja ulkoistushankkeita sekä kirjallisuuslähteiden että kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Luvuissa käsitellään taloushallinnon palvelukeskus- ja ulkoistushankkeisiin liitettyjä tavoitteita sekä ennakoituja ongelmia ja riskejä, hankkeiden suunnittelua ja toteutusta sekä hankkeiden avulla saavutettuja etuja ja niissä koettuja ongelmia.

Tutkimuksen kuudennessa luvussa kerrataan tiivistetysti tutkimustyön tärkeimmät osa-alueet, tulkitaan saatuja tutkimustuloksia sekä esitetään lopulliset johtopäätökset. Lopuksi otetaan vielä kantaa tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusta varten.

## 2 TALOUSHALLINTO ORGANISAATIONA JA TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Taloushallinto-organisaatio ja sen tehtävät

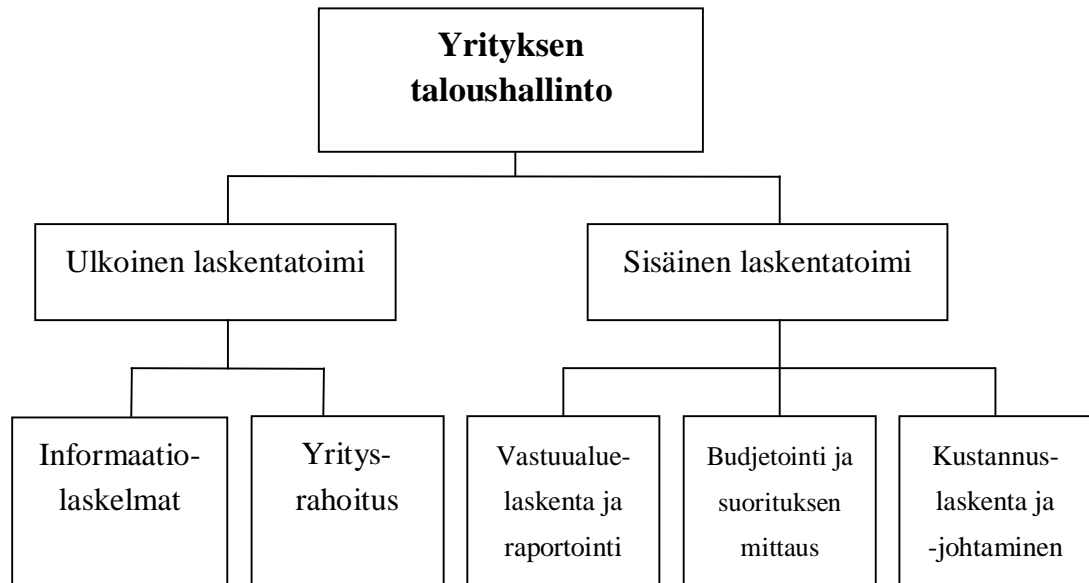
Yrityksen taloushallinnon nähdään yleensä jakautuvan kahteen osaan: *ulkoiseen laskentatoimeen* ja *sisäiseen laskentatoimeen*, jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi (ks. Kuvio 1). Ulkoisen laskentatoimen tuottama informaatio on etupäässä tarkoitettu yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten osakkeenomistajille, rahoittajille ja viranomaisille ja sen pääasiallisena tarkoituksena on vastata yrityksen raportoinnille asetettuihin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin. Ulkoinen laskentatoimi kattaa yrityksen ja sen ulkopuolisten tahojen väliset liiketapahtumat ja jakautuu edelleen kirjanpitoon perustuviin *informaatiolaskelmiin* sekä *yrittäjärahoitukseen*. Informaatiolaskelmat käsittävät esimerkiksi liikekirjanpidon ja verolaskelmat. Rahoituksen puoli suunnittelee ja tarkkailee yrityksen rahaprosesseja (Arto ym. 1988, 12–15; Horngren ym. 2002, 5).

Ulkoisen laskentatoimen ja kirjanpidon informaatiolaskelmien alle sisältyy lisäksi vielä useita alatoimintoja, kuten pääkirjanpitoa, kassakirjanpitoa, asiakaslaskutusta, myyntireskontraa, ostoreskontraa, palkanlaskentaa, matkakulukorvausten käsittelyä, luottojenhallintaa ja -perintää, ulkoista raportointia, verotukseen ja arvonlisäveroihin liittyviä tehtäviä ja käyttöomaisuuskirjanpitoa. Taloushallinnon perustoiminnoista tai transaktiopohjaisista toiminnoista puhuttaessa viitataan yleensä juuri näihin ulkoisen laskentatoimen osa-alueisiin (Arto ym. 1988, 25; Bangemann 2005, 22–23; Tuomela – Partanen 2001).

Sisäinen laskentatoimi vastaa yrityksen tarpeeseen suunnitella ja tarkkailla omaa toimintaansa ja sen tarkoituksena on tuottaa informaatiota yrityksen johdolle sekä auttaa sitä päätöksenteossa ja ohjauksessa (Arto ym. 1988, 12–15). Sisäisen laskentatoimen tuottamaa informaatiota käytetään apuna esimerkiksi strategioiden ja pitkän tähtäimen suunnitelmien laadinnassa, resurssien allokoinnissa, tuote-, asiakas- ja hinnoittelupäätöksissä, kustannusten suunnittelussa ja hallinnassa, suorituksen mittauksessa sekä toiminnan arvioinnissa. Toisin kuin ulkoiselle laskentatoimelle, sisäiselle laskentatoimelle ei ole asetettu mitään säännöstelyä yrityksen ulkopuolisten tahojen toimesta, vaan jokainen yritys voi itse päättää sisäisen laskentatoimensa sisällöstä omien informaatiotarpeidensa mukaisesti (Horngren ym. 2002, 5–6).

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

projekttilaskenta, strategisessa suunnittelussa avustaminen, taloudelliset analyysit, suorituksen mittaaminen ja analysointi sekä taloushallintofunktion johtaminen (Arto ym. 1988, 25; Bangemann 2005, 22–23; Tuomela – Partanen 2001). Granlundin ja Malmin (2004, 59) mukaan sisäisen laskentatoimen perinteiset tehtävät voidaan jakaa vastuualuelaskentaan, raportointiin, budjetointiin, suorituksen mittaamiseen sekä kustannuslaskentaan ja -johtamiseen.



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

Viime vuosikymmenten aikana taloushallinto on kokenut suuria muutoksia ja varsinkin talousjohdon merkitys on korostunut voimakkaasti. Talousjohdon tehtävänkuvaa ei enää käsitä pelkästään perinteisten taloushallinnon tehtävien johtamista, vaan siinä painottuu entistä enemmän lisäarvon tuottaminen yritysjohdolle toiminnan analysoinnin ja strategisen suunnittelun muodossa. Talousjohdon huomion kiinnittyessä yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tukemiseen, on ulkoisen laskennan ja kirjanpitäjien rooliksi jäänyt taloushallinnon perinteisemmistä tehtävistä vastaaminen. Taloushallinnon roolinmuutos on siis asettanut uusia osaamishaasteita sekä talousjohtajille että kirjanpitäjille (Granlund – Lukka 1998; Loikkanen – Rätty 2007, 151).

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

laskentatekniikoita. Tietotekninen kehitys on myös muuttanut taloushallinnon roolia ja tehtäväkenttää ja korostanut taloushallinnon merkitystä organisaatioissa. Osa taloushallinnon perinteisistä tehtävistä on uuden tekniikan ansioista pystytty automatisoimaan, jolloin taloushallinnon työntekijöille on jäänyt enemmän aikaa liiketoiminnan tukemiseen. Kokonaisuudessaan taloushallinnon rooli on siirtynyt pois päin perinteisestä transaktiopohjaisesta rekisteröintityöstä kohti analyyttisempää ja vaativampaa asiantuntijatyötä (Granlund – Malmi 2004, 13–17).

Myös lisääntyneellä viranomaissääteilyllä ja tiukentuneella valvonnalla on ollut osuutensa taloushallinnon roolin ja toimintaympäristön muutoksissa. Kansainvälisten kirjanpitostandardien (IFRS ja IAS -standardit) käyttöönotto ja sisäisen tarkastuksen korostuminen (Sarbanes-Oxley -laki, SOX) ovat näkyneet taloushallinnossa lisääntyneinä työmäärinä ja kustannusten nousuna. Taloushallinnon kustannuksiin ja tehokkuuteen onkin alettu yrityksissä kiinnittää entistä enemmän huomiota. Taloushallinto on joutunut yleisten tehostamispaineiden alle ja nykyään sen odotetaan tuottavan tarvittavat palvelut nopeasti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Tämä on monessa tapauksessa edellyttänyt taloushallintofunktion uudelleenorganisointia. Taloushallinnon osa-alueista varsinkin ulkoiseen laskentatoimeen kuuluvissa toiminnoissa ja prosesseissa on nähty paljon potentiaalia tehostamiselle ja uudelleenorganisoinnille, sillä ne pitävät sisällään useita toistuvaluonteisia tapahtumia, joiden yhdistämisellä ja standardoinnilla voidaan saavuttaa mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä (Granlund – Malmi 2004, 11; 16; Loikkanen – Rätty 2007, 151–152; Mäkinen – Vuorio 2002, 13; Partanen 2005, 47).

Nykyään monet suuret yritykset uudelleenorganisoiivat tai ovat jo uudelleenorganisoineet taloushallintoaan uuteen tehokkaampaan muotoon. Suomessa esimerkiksi Nokia, Kesko, Fortum, UPM ja Metso ovat perustaneet viimeisien 10–15 vuoden aikana taloushallinnon palvelukeskuksia sekä Suomeen että ulkomaille. Stora Enso sen sijaan päätti hiljattain ulkoistaa suuren osan taloushallinnon transaktiopohjaisista tehtävistään Intiaan ja Puolaan (Kymen Sanomat 6.11.2008). Erityisen kiinnostavaksi Stora Enson ulkoistuspäätöksen tekee, että sen johdosta suuret suomalaiset metsäyhtiöt ovat taloushallinnon organisointinsa suhteen nyt hyvin erilaisissa tilanteissa. UPM:llä ja Metsolla on käytössään palvelukeskus rakenne, kun taas Stora Enson taloushallinnosta suurin osa on ulkoistettu ulkomaille. Vaikka lähtökohdat ja todennäköisesti tavoitteetkin ovat taloushallinnon uudelleenorganisoinnin suhteen olleet kaikilla melko samankaltaiset, ovat yritykset siis kuitenkin päättäneet hyvin erilaisiin ratkaisuihin.

Taloushallinnon palvelukeskusmallin 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 taloushallintoaan ja osittainkin taloushallintoaan oli ulkoistanut vain 11 % yrityksistä. 76 % vastanneista yrityksistä ei ollut edes keskustellut mahdollisuudesta ulkoistaa taloushallintoaan. 14 % oli keskustellut ulkoistamisesta, mutta päättänyt hylätä idean. Vuonna 2006 tehdyssä pohjoismaisessa ulkoistustutkimuksessa puolestaan havaittiin, että suomalaisilla suuryrityksillä oli keskimäärin huomattavasti enemmän ulkoistussopimuksia kuin muilla pohjoismaisilla suuryrityksillä ja että suurin ulkoistamisen kohde oli tietohallinnon toiminnot (jopa 60 % IT- budjeteista). Liiketoimintaprosessien, kuten talous- ja palkkahallinnon ulkoistusprosentit olivat molemmat alle 30 %, mutta vastauksien mukaan taloushallinnon ulkoistamisen odotettiin jopa kaksinkertaistuvan muutaman 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**

Transaktiokustannusteorian (ks. esim. Williamson 1975; 1981; 1985) ytimenä on organisaation rajojen määrittäminen suhteessa markkinoihin ja ostaa/valmistaa-päätökset. Teorian lähtökohtana on, että kaikkeen taloudelliseen toimintaan liittyy kahdenlaisia kustannuksia. Ensinnäkin, kustannuksia syntyy tuotteiden ja palvelujen tuottamisesta ja toiseksi, kustannuksia syntyy liiketoimintojen ylläpidosta. Viimeksi mainittuja, liiketoiminnan ylläpidosta syntyviä kustannuksia, kutsutaan transaktiokustannuksiksi ja ne syntyvät, kun *"tuote tai palvelu siirretään jonkin teknisesti erillisen rajapinnan yli"* (Williamson 1981, 552). Tuotantokustannukset ovat yleisesti matalammat markkinoilla kuin organisaation sisällä, koska markkinat pystyvät jakamaan resurssinsa tehokkaammin kuin yksittäinen yritys. Toisaalta transaktiokustannukset ovat markkinoilla korkeammat kuin yrityksen sisällä, koska

toimintojen valvonnasta syntyy markkinoilla enemmän kustannuksia. Yritysten tulee siis tasapainotella tuotanto- ja transaktiokustannusten välillä ja päättää niiden perusteella, onko tuotteiden ja palvelujen tuottaminen kannattavampaa yrityksen sisä- vai ulkopuolella (Mol 2007, 35–36).

Transaktiokustannusteorian mukaan liiketapahtuman ominaisuudet määrittävät sen kannattavimman hallinnointitavan. Liiketapahtuman transaktiovaikeudet ja -kustannukset kasvavat, jos toiminto vaatii erikoistunutta omaisuutta, kuten spesifejä koneita tai materiaaleja, jos toimintoon liittyvä epävarmuus on suurta tai jos toimintoa ei tarvita usein. Toisin sanoen, jos tuotteen tai palvelun suorittaminen ei vaadi pitkälle erikoistunutta tuotantovälineistöä, suoritteen volyyymiin tai teknologiseen toteutukseen liittyvää epävarmuutta ei ole, ja jos tuotetta tai palvelua tarvitaan jatkuvasti, suoritteen transaktiokustannukset ovat suhteellisen matalat ja se kannattaa tuottaa markkinoilla – eli ulkoistaa. Päinvastaisessa tapauksessa suoritteen tuotanto kannattaa pitää organisaation sisällä (McIvor 2005, 40–41; Mol 2007, 36–37).

Jos päädytään suoritteen ostamiseen ulkoisilta markkinoilta, tulee ostajan ottaa huomioon sopimusten laatimisesta sekä toimittajasuhteen ylläpitämisestä syntyvät transaktiokustannukset. Lisäkustannuksia saattavat myös aiheuttaa toimittajan opportunistinen käytös ja informaation epäsuhtaisuus. Opportunistisella käytöksellä tarkoitetaan organisaatioiden oman edun tavoittelua, jonka estämiseksi ulkoistavan yrityksen tulee asettaa valvontamekanismeja ulkoistuspalveluntarjoajalleen. Kontrollitoimenpiteet puolestaan nostavat ulkoistamiseen liittyviä transaktiokustannuksia. Informaation epäsuhtaisella jakautumisella tarkoitetaan sitä, että vaihdantakumppaneilla saattaa olla eri määrä tietoa suoritteesta ja sen tuottamiseen liittyvistä tekijöistä. Tämä myös voi aiheuttaa lisääntyneitä transaktiokustannuksia ulkoistavalle yritykselle, jos se esimerkiksi maksaa tietämättään ylihintaa ulkoistamistaan suoritteista (McIvor 2005, 41–42).

Transaktiokustannusteoria auttaa ymmärtämään taloushallinnon uudelleenorganisoinnista käytävää keskustelua, sillä esimerkiksi palvelukeskus- vs. ulkoistamisratkaisussa on nimenomaan kyse siitä, halutaanko taloushallinnon toiminnot 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***

Resurssipohjainen näkemys yrityksestä (ks. esim. Wernerfelt 1984; Barney 1991) löi itsensä läpi 1990-luvulla strategisen johtamisen alalla. Resurssipohjaisessa ajattelumallissa yrityksen sisäiset vahvuudet nähdään ensisijaisina kilpailuedun ja

kilpailustrategian määrittelijöinä. Resursseilla tarkoitetaan yrityksen hallussa pitämiä pääomia, jotka voivat olla teknologiaa, tietopääomaa, työntekijöitä tai lähes mitä tahansa aineellista tai aineetonta omaisuutta. Resurssit pystyvät tuottamaan kilpailuetua sitä enemmän mitä arvokkaampia, harvinaisempia, jäljittelemättömpiä ja vaikeammin korvattavia ne ovat. Resurssien olemassaolo ei silti pelkästään riitä kilpailuedun saavuttamiseen, vaan yrityksen tulee myös pystyä hyödyntämään näitä resursseja organisoimalla ja johtamalla niitä tehokkaasti (Mol 2007, 37; McIvor 2005, 44–46).

Resurssipohjainen näkemys on taloushallinnon uudelleenorganisointia ajatellen merkityksellinen siinä suhteessa, että usein uudelleenorganisointitilanteissa joudutaan pohtimaan paljonkin sitä, kuinka paljon yrityksellä on omia resursseja taloushallinnon hoitamiseen yrityksen sisällä tai vastaavasta millaisia ulkopuolisia resursseja yritys saisi käyttöönsä ulkoistamalla taloushallintonsa. Jos yrityksellä on paljon osaavaa taloushallintohenkilöstöä ja toimivat taloushallinnon tietojärjestelmät käytössään, ovat sen valmiudet esimerkiksi palvelukeskushankkeeseen paremmat kuin päivävästaisessa tilanteessa. Toisaalta palvelukeskusmalli myös mahdollistaa näiden jo olemassa olevien resurssien kehittämisen edelleen. Ulkoistaminenkaan ei silti saisi toimia taloushallinto-osaamisen puutteiden ongelmanratkaisutapana, koska ongelma-alueiden siirtäminen ulkopuolisen palveluntarjoajan käsiin sisältää paljon riskejä. Käytännössä on kuitenkin usein niin, että mitä heikommat yrityksen omat valmiudet taloushallinnon tehokkaaseen hoitoon ovat, sitä houkuttelevammaksi ulkoistusratkaisu muodostuu (Mol 2007, 37).

### ***2.2.3 Ydintoimintoihin liittyvä teoria***

Ydintoimintoihin liittyvä teoria (ks. Prahalad – Hamel 1990) muistuttaa paljon resurssipohjaista näkemystä olettamuksissaan ja ideoissaan, mutta se on käytännönläheisempi ja ottaa erilaisen kannan ulkoistamisen perusteisiin kuin resurssipohjainen näkemys (Mol 2007, 38).

Ydintoimintoihin liittyvässä 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. Ydintoiminnot 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).

Taloushallinnon palvelut sijoittuvat luonteensa puolesta joko standardien tukitoimintojen tai ydintoimintaa tukevien toimintojen alueelle riippuen siitä, mistä taloushallinnon palveluista on kyse. Ulkoiseen laskentaan liittyvät pitkälle standardoidut toiminnot, kuten osto- ja myyntireskontra nähdään lähes aina standardeina tukitoimintoina, kun taas sisäiseen laskentaan liittyvät analysointi- ja raportointitehtävät voidaan mieltää myös ydintoimintoja tukeviksi toiminnoiksi. Joka tapauksessa taloushallinto muodostaa erään yrityksen tukitoiminnoista, jonka suorittaminen voidaan ydintoimintoihin liittyvän teorian mukaan siirtää kokonaan tai osittain ulkopuoliselle palveluntarjoajalle (Kiiskinen ym. 2002, 23–24).

#### 2.2.4 Teorioiden suhde taloushallinnon organisointiin

Apte ja Mason (1995, 1258) ovat esittäneet viitekehyksen, jossa palvelujen strateginen merkittävyys ja palveluntuotannon tehokkuus määrittävät niiden tehokkaimman organisointimuodon (ks. Kuvio 2).

<i>Ydintoiminto</i>	Investoi/ solmi strateginen yhteisyösuhde	Pidä itsellä ja kehitä
	Ulkoista	Pidä itsellä (palvelukeskusmalli)
<i>Tukitoiminto</i>		
	<i>Matala</i>	<i>Korkea</i>
	<b>Palveluntuotannon tehokkuus</b>	

Kuvio 2 Palveluntuotannon tehokkuusmatriisi (ks. Apte – Mason 1995, 1258; Barrar ym. 2002, 200)

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

palvelukeskukseen, jossa toimintoon liittyvä osaaminen kootaan yhteen. Kun kyseessä on ydintoiminto ja yrityksellä on kyvykkyyttä sen hoitamisessa, kannattaa se pitää itsellä ja pyrkiä kehittämään edelleen. Jos yrityksellä ei ole riittävä osaamista oman ydintoimintonsa hoitamisessa, voidaan joko investoida tarvittavan osaamisen hankkimiseen tai vaihtoehtoisesti harkita strategisen yhteistyökumppanuuden solmimista kolmannen tahon kanssa (Apte – Mason 1995, 1258; Barrar ym. 2002, 200).

Apten ja Masonin (1995) mallin voidaan nähdä yhdistävän ajatuksia kaikista edellä esitetyistä teorioista ja kiteyttävän niiden ydinsanomiat yhteen taloushallinnon organisointia ajatellen. Transaktiokustannusteorian ja resurssipohjaisen näkemyksen vaikutukset ovat nähtävissä kuvion vaaka-akselilla *palveluntuotannon tehokkuus*-ulottuvuudessa, jossa on yhdistetty sekä palveluntuotannon tuotantokustannusajattelu että resurssipohjainen ajattelu. Pystyakselilla *palvelun strateginen merkittävyys*-ulottuvuudessa taas on nähtävissä selvästi ydintoimintoihin liittyvän teorian vaikutus. Koska taloushallinnon palvelut mielletään lähes kaikkien (paitsi näitä palveluja tarjoavien) yritysten tapauksessa tukitoiminnoiksi, jää taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtoiksi Apten ja Masonin (1995) mallissa siis palveluiden sisäinen tuotanto ja ulkoistaminen. Mallin mukaan taloushallinto kannattaa pitää itsellä ja kenties sijoittaa palvelukeskukseen, jos palveluntuotannon tehokkuus on taloushallinnossa hyvällä tasolla. Jos taas palveluntuotannon tehokkuus on puutteellista, kannattaisi taloushallinnon palvelut mallin mukaan ulkoistaa.

### 3 TALOUSHALLINNON ORGANISOINNIN VAIHTOEHDOT JA NIIDEN SOVELTAMINEN SUOMALAISISSA SUURYRITYKSISSÄ

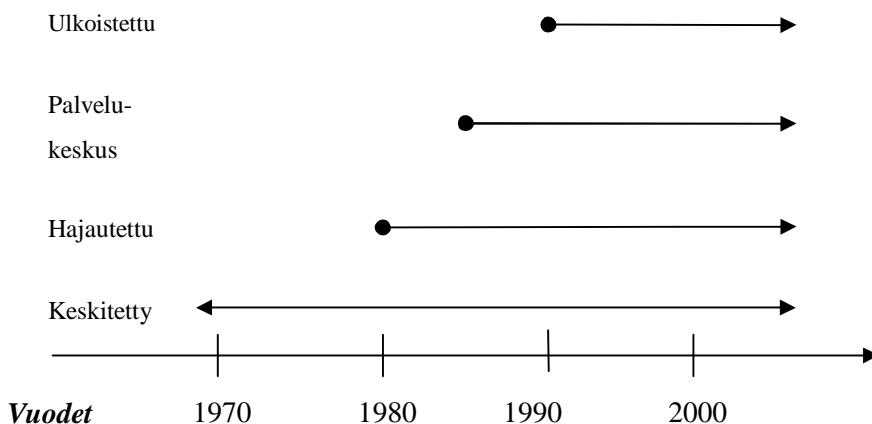
#### 3.1 Taloushallinnon organisoinnin kehityskulku

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

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

Taloushallinnon organisoitintavat ovat suurissa yrityksissä kehittyneet 1980-luvulta lähtien keskitetystä taloushallinnosta ensin hajautettuun taloushallintoon ja siitä eteenpäin taloushallinnon palvelukeskusmalliin ja ulkoistamiseen. Kuviossa 3 on esitetty taloushallinnon eri organisoitinvaihtoehtojen esiintyminen aikajanalla. Tarkkaa aikaa eri organisoitintavien esiintymiselle on vaikea esittää, joten ajat ovat suurpiirteisiä arvioita eri kirjallisuuslähteistä (ks. Bergeron 2003, 16; Krell 2007, 38; Malcolm 1999, 33).

#### *Taloushallinnon organisointi*



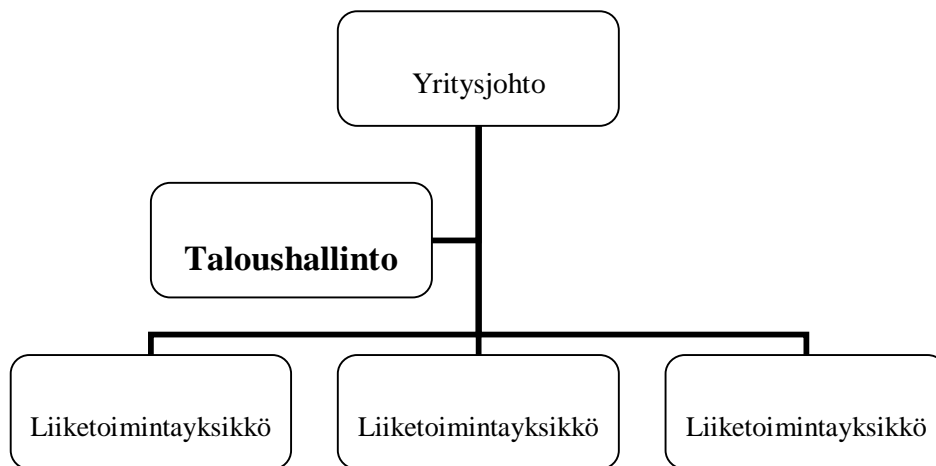
Kuvio 3 Taloushallinnon organisoitinvaihtoehdot suuryrityksissä

Ennen 1980-lukua keskitetty taloushallinto oli hyvin yleinen taloushallinnon organisoitintuoto suurissa yrityksissä. 1980-luvun alkupuolella hajautettu taloushallinnon organisoitintavalli alkoi saavuttaa paljon suosiota ja monet suuret

yritykset hajauttivat tällöin taloushallintoaan liiketoimintayksiköihin. 1980-luvun keskivaiheilla ensimmäiset yhdysvaltalaiset yritykset, kuten General Electric, Baxter International ja Johnson & Johnson, alkoivat perustaa taloushallinnon palvelukeskuksia, mutta maailmanlaajuisesti palvelukeskusmalli alkoi kuitenkin yleistyä vasta 1990-luvun puolella (Malcolm 1999, 33). Ulkoistaminen on suuryritysten tapauksessa taloushallinnon organisoinnin uusi muoto, josta ensikokemukset saatiin 1990-luvun alussa. Suuren yleisön huomion taloushallinnon ulkoistaminen saavutti kuitenkin vasta 2000-luvun alkupuolella (Krell 2007, 38).

### **3.2 Keskitetty taloushallintomalli**

Taloushallinnon keskittämisellä tarkoitetaan taloushallintofunktion organisatorista ja maantieteellistä keskittämistä omaksi yksiköksen yritysjohdon välittömään läheisyyteen (ks. Kuvio 4). Keskitetyssä mallissa liiketoimintayksiköille yhteiset taloushallinnon palvelut on siis koottu yhteen ja niiden tuotanto keskitetty. Liiketoimintayksiköt käyttävät keskitetyn taloushallinto-osaston palveluja, jolloin niiden ei tarvitse itse tuottaa näitä palveluja. Yleensä liiketoimintayksiköiden ja keskitetyn taloushallinnon välinen yhteydenpito on vähäistä ja sen myötä taloushallinnon asiakasorientaatio heikolla tasolla. Taloushallinto toimii yhteistyössä keskusjohdon kanssa, joka asettaa sen toiminnalle tavoitteet ja budjetit. Keskitetyssä mallissa taloushallinto on organisaationa funktionaalisesti järjestetty. Liiketoimintayksiköiltä ei peritä sisäisiä veloituksia taloushallinnon palveluista vaan taloushallinnon kustannuksia pidetään konsernitason yleiskustannuksina (Beretta ym. 2000, 5; Janssen – Joha 2006, 104; Ulbrich 2003, 6).

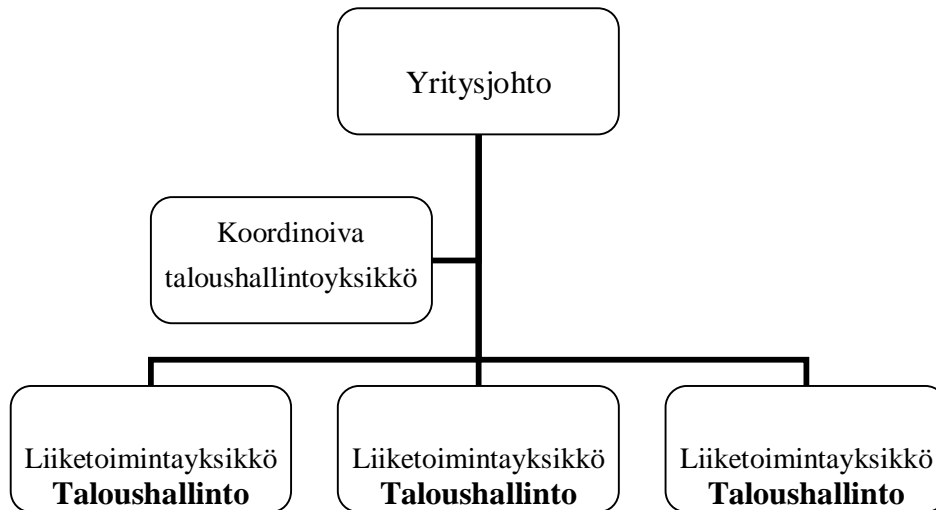


Kuvio 4 Taloushallinto keskitetyssä taloushallintomallissa

Taloushallinnon keskitetyllä organisointimallilla pyritään saavuttamaan organisatorista tehokkuutta ja mittakaavaetuja taloushallinnon palveluntuotannossa, jolloin palveluiden yksikkökustannukset laskevat. Tavoitteena on myös standardisoida palvelut ja vähentää palveluiden variaatioita (McLaren 1982, 18). Keskitetty taloushallintomalli oli suuryrityksissä hyvin yleinen ennen 1980-lukua. Kyseisen organisointitavan huomattiin kuitenkin sisältävän monia ongelmia. Taloushallinnon henkilöstömäärät kasvoivat suuriksi ja toiminta oli tehotonta, byrokraattista ja toisinaan kallistakin, sillä taloushallinnon yleiskustannuksilla oli pyrkimys nousta. Keskitetyn taloushallintofunktion ei myöskään nähty olevan riittävässä määrin kykenevä vastaamaan liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin (Beretta ym. 2000, 5; Janssen – Joha 2006, 104).

### 3.3 Hajautettu taloushallintomalli

Hajautetussa taloushallinnon organisointimallissa jokainen yrityksen liiketoimintayksiköistä hallinnoi omaa taloushallinto-osastoaan ja voi siis teettää taloushallinnon palvelut vapaasti omien tarpeidensa mukaisesti (ks. Kuvio 5). Hajautettujen taloushallinto-osastojen lisäksi keskusjohdon alaisuudessa on usein suppea koordinoiva taloushallintoyksikkö, jonka tehtävänä on yhdistellä liiketoimintayksiköistä tulleet tiedot ja raportoida ne eteenpäin yritysjohdolle (Beretta ym. 2000, 5; Granlund – Malmi 2004, 20). Organisointitavaltaan hajautettu taloushallinto on funktionaalisesti järjestetty niin kuin keskitetty mallikin (Ulbrich 2003, 7).



Kuvio 5 Taloushallinto hajautetussa taloushallintomallissa

Taloushallinnon hajautetun organisointimallin tavoitteena on lisätä liiketoimintayksiköiden ja taloushallintofunktion päätäntävaltaa sekä tuottaa laadukkaita taloushallinnon palveluita liiketoimintayksiköiden tarpeisiin. Tavoitteena on myös parantaa taloushallinnon joustavuutta sekä nopeuttaa reaktiokykyä liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Hajautetussa taloushallintomallissa työskentelevällä henkilöstöllä on yleensä kattava näkemys palvelemissaan yksikön liiketoiminnasta, mikä helpottaa kommunikaatiota liiketoimintayksikön johdon ja taloushallintofunktion välillä sekä parantaa taloushallinnon palvelutasoa (Beretta ym. 2000, 5; Granlund – Malmi 2004, 20; Janssen – Joha 2006, 104).

Hajautettu taloushallintomalli tuli suosituksi 1980-luvulla ja sen leviämistä edistivät ennen kaikkea taloushallinnon keskitetyssä mallissa nähdyt ongelmat sekä uudenlaiset teknologiset mahdollisuudet siirtää tietoa ja kommunikoida. Hajautetussakin taloushallinnon organisointimallissa on kuitenkin omat ongelmansa. Hajautettu malli voi aiheuttaa konsernin tasolla tehottomuutta, sillä taloushallinto-organisaation rakenne monimutkaistuu ja liiketoimintayksiköiden taloudellisen informaation yhteenkokoaminen vaikeutuu. Taloushallinnon palveluntuotannon moninkertaistuminen eri yksiköissä aiheuttaa konsernin tasolla usein lisääntyneitä kustannuksia. Hajautetussa mallissa ei myöskään synny synergiaetuja tai ammatillisen erikoisosaamisen keskittymiä niin kuin keskitetyssä mallissa, sillä erilliset taloushallinto-osastot ovat usein kooltaan melko pieniä. Liiketoimintayksiköiden keskittyminen omaan ydintoimintaan saattaa häiriintyä, kun ne joutuvat itse huolehtimaan taloushallinnon tukipalveluidensa tuotannosta (Beretta ym. 2000, 6; Bergeron 2003, 17; Janssen – Joha 2006, 104; Ulbrich 2003, 7).

## 3.4 Taloushallinnon palvelukeskusmalli

### 3.4.1 Taloushallinnon palvelukeskusmallin historia

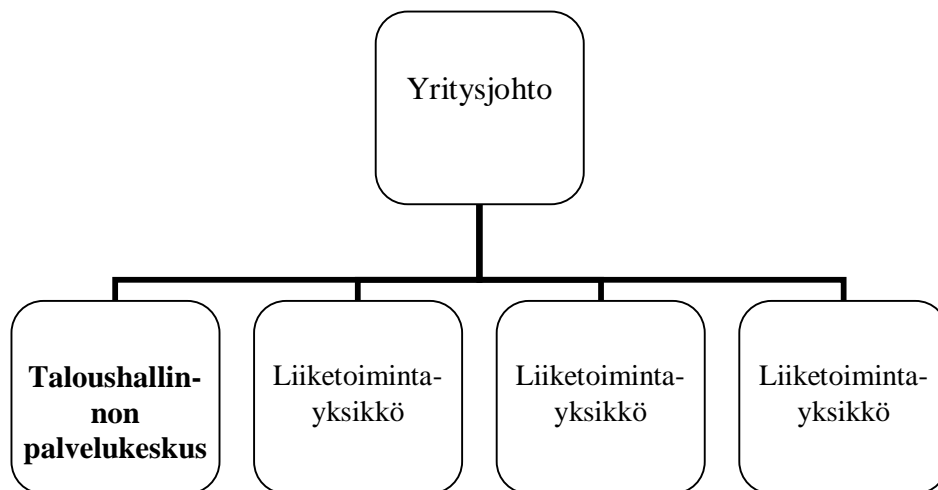
Palvelukeskusmalli -konseptin on sanottu olevan yhdenmukainen monien tämän päivän trendien, kuten globalisaation, jatkuvan kehittymisen ja joustavuuden etsinnän kanssa. Nykyään palvelukeskusmalli -konsepti onkin levinnyt lähes kaikkialle maailmassa ja sitä sovelletaan yksityisen sektorin lisäksi yhä enemmän myös julkisella puolella. Alun perin idea taloushallinnon palvelukeskusmallista syntyi 1980-luvun puolivälissä Yhdysvalloissa. Suuret yksityisen sektorin yritykset alkoivat tällöin perustaa taloushallinnon palvelukeskuksia, koska taloushallinnon työntekijäluvut olivat yritysten kasvun ja kansainvälistymisen myötä lisääntyneet hallitsemattomasti ja sen myötä taloushallinnon kustannukset nousseet huomattavan korkeiksi. Yritykset huomasivat myös, että taloushallinnon hoitaminen monesta paikasta käsin aiheutti päällekkäisiä toimintoja ja synnytti hyvin erilaisia toimintatapoja yrityksen eri osien välillä. Monet näistä yrityksistä olivat aikaisemmin käyttäneet taloushallinnon hajautettua organisointimallia, mutta nyt ideana oli taas yhdistää ja keskittää yritysten taloushallinnon osat samaan paikkaan. Yhdistämällä samantyyppiset taloushallintofunktiot yhteen, haluttiin saavuttaa mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä, mutta samalla kiinnittää huomiota taloushallinnon asiakaspalvelutason ja palveluiden laadun säilyttämiseen. Tavoitteena oli tarjota liiketoimintayksiköille parempilaatuisia taloushallinnon palveluita kuin mihin taloushallinnon keskitetty malli oli aikoinaan pystynyt (Berettan ym. 2000, 2; Davis 2005, 1–2; Singh – Craike 2008, 218; Walsh – McGregor-Lowndes – Newton 2008, 202).

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 ostoreskontran käsittelyä varten. Suurin osa talousjohtajien ajasta kului päivittäisen kirjanpidon seurantaan, jolloin analyysien teolle ja päätöksentekotuen antamiselle ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Palvelukeskuksen perustamisen kerrotaan parantaneen GE:n tapauksessa sekä työn tuottavuutta että laatua ja alentaneen taloushallinnon kustannuksia merkittävästi. Laskentaohjelmistoista

karsittiin liki 80 prosenttia ja laskentahenkilöstön määrä väheni 30 prosentilla (Davis 2005, 2; 4).

### 3.4.2 *Palvelukeskusmalli taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona*

Palvelukeskus muodostaa konsernissa oman itsenäisen yksikkönsä, joka on tavallisesti erillään keskusjohdosta ja muista liiketoimintayksiköistä (ks. Kuvio 6). Palvelukeskus on asiakasorientoitunut organisaatio, jossa pyritään levittämään osaamista ja tietoa sekä kehittämään parhaita käytäntöjä. Palvelukeskuksen sisäinen rakenne perustuu prosesseihin, kun keskitetyssä ja hajautetussa mallissa toiminnot on tavallisesti järjestelty funktioittain. Palvelukeskuksiin on tavallisimmin sijoitettu yrityksen ei-strategisia tukitoimintoja, joita pyritään tehostamaan ja joiden kustannustehokkuutta sekä laatua pyritään parantamaan. Toiminnot, joita keskusjohto ja liiketoimintayksiköt pitivät aikaisemmin tukitoimintoinaan, muodostavat palvelukeskuksen ydintoiminnan alueen (Ulbrich 2003, 5; 7). Palvelukeskusmalli nähdään etenkin suurten yritysten tukitoimintojen organisointitapana ja suuntaa antavasti on ehdotettu, että yrityksen henkilöstömäärän tulisi olla vähintään 100, jotta palvelukeskuksen perustaminen tulisi kannattavaksi (Cecil 2000b, 68).



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.



ulkoistamisena (Janssen – Joha 2006, 103). Koska tämä tutkimus keskittyy vain Suomen suurimpiin yrityksiin, on todennäköistä, että palvelukeskus toimii näissä yrityksissä enemmän konsernissa kuin yksittäisessä yrityksessä. Tästä johtuen palvelukeskusmallista puhutaan tässä tutkimuksessa konsernin näkökulmasta.

Konsernilla voi olla yksi taloushallinnon palvelukeskus tai niitä voi olla useampia. Palvelukeskus/-keskukset voivat palvella vain konsernin sisäisiä asiakkaita tai joissain tapauksissa ne voivat ottaa asiakkaikseen myös konsernin ulkopuolisia yrityksiä. Mahdollista on myös, että kaksi tai useampaa konsernia päättää ryhtyä palvelukeskushankkeeseen yhdessä. Tällöin puhutaan yhteishankkeesta, joka sijoittuu palvelukeskusmallin ja ulkoistamisen välimaastoon. Esimerkiksi Lontoossa toimivan vakuutusyhtiö Lloydsin kerrotaan 2000-luvun alussa muuttaneen kalliin ja huonosti suoriutuvan korvaushakemusten käsittelytoimintonsa kustannustehokkaaksi, palvelualltiiksi ja tuloja tuottavaksi liiketoiminnaksi ja muutos toteutettiin ulkopuolisen partnerin kanssa siirtämällä toiminto yhteisesti omistettuun yhtiöön (Lacity – Willcocks – Feeny 2004). Erilaisia mahdollisuuksia taloushallinnon palvelukeskusten suhteen on siis monia, mutta tavallisesti palvelukeskus käsitetään yhden konsernin sisäiseksi palvelukeskittymäksi, joka palvelee ainoastaan konsernin sisäisiä asiakkaita (Aksin – Masini 2008, 241).

Palvelukeskuksen suhde sen palvelemiin liiketoimintayksiköihin on ns. tuottaja-asiakas -suhde ja palvelukeskuksen odotetaan palvelevan yrityksen muita liiketoimintayksiköitä niin kuin ne olisivat sen ulkoisia asiakkaita. Juuri tähän seikkaan viitataan, kun puhutaan palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välisestä *markkinapohjaisesta suhteesta*. On tavallista, että palvelukeskus hinnoittelee suorittamansa palvelut ja veloittaa ne liiketoimintayksiköiltä siirtohinnoin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että palvelukeskus saa sisäisillä veloituksilla katettua kaikki palvelukeskuksen toiminnasta syntyvät kustannukset (Davis 2005, 2).

Palvelukeskusmallissa näyttää yhdistyvän kaksi tärkeää tavoitetta, joihin ei keskittäminen tai hajauttaminen kumpikaan 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, kuitenkin niin että konsernin tasolla kontrolli taloushallintoon pysyy hyvänä.

Perinteisesti taloushallinto on ollut yritysten tukitoiminnoista ensimmäinen, jota on alettu siirtää palvelukeskuksiin. Syy siihen, miksi juuri taloushallinto on ollut ensimmäinen palvelukeskuksiin siirretyistä tukitoiminnoista, johtuu sen erityispiirteistä: transaktiopohjaisuudesta, josta johtuen palvelut on mahdollista standardoida hyvin

pitkälle sekä tietojärjestelmäpohjaisuudesta, josta johtuen palveluiden fyysisellä sijainnilla ei ole kriittistä merkitystä. Taloushallinnossa kerrytettyjen 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 synnyttämien osaamiskeskittymien ja synergiaetujen vuoksi (Beretta ym. 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 perustelluimman määritelmän tarjoavat Singh ja Craike (2008, 228), jotka käsitteellistävät palvelukeskusmallin seuraavasti:

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

Singhin ja Craiken (2008) määritelmässä useat palvelukeskuksiin yleisesti liitetyt tekijät on koottu yhteen. Ensinnäkin, palvelukeskusmallissa yrityksen transaktiopohjaiset tukipalvelut keskitetään yhteen, jolloin vältetään näiden toimintojen turha toisto ja päällekkäisyys yrityksen eri osissa. Toiseksi, palvelukeskusmallissa voidaan hyödyntää palveluntuotannon synergiaetuja ja saavuttaa mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä. Kolmanneksi, palvelukeskusmalli nähdään yrityksen sisäisten palvelutoimintojen keskittymänä, jonka avulla pyritään tuottamaan taloudellisempia sekä laadukkaampia palveluita. Neljänneksi, palvelukeskusmalli auttaa säilyttämään ja hyödyntämään yrityksen henkistä pääomaa, kun tietointensiiviset toiminnot sijoitetaan samaan paikkaan. Viidenneksi, palvelut voidaan haluttaessa kaupallistaa ulkoistenkin asiakkaiden ostettaviksi. Kuudenneksi, palvelukeskusmallissa transaktiopohjaiset tukitoiminnot tuodaan markkinavoimien alaiseksi ja palveluntuotannon kustannuksia vertaillaan ulkoisten toimijoiden hintapyyntöihin (Singh – Craike 2008, 223–228).

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. Palvelukeskusmalli

-konseptin englanninkielinen nimi *shared services centre* (vapaasti suomennettuna jaetut palvelut -keskus), puolestaan kertoo siitä, että mallin perimmäisenä tarkoituksena on jakaa tiettyjen palveluiden tuotanto useiden eri vastaanottajien kesken (Bangemann 2005, 15).

### 3.5 Ulkoistettu taloushallintomalli

#### 3.5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen historia

Ulkoistaminen ei ole käsitteenä uusi ilmiö. Ainakin jo 1970-luvulta alkaen yritykset ovat ulkoistaneet tuotteiden ja komponenttien valmistusta halvan työvoiman maihin. Ajan myötä ulkoistamisen kohteiksi ovat tulleet fyysisten suoritteiden lisäksi myös yritysten tukipalvelut ja -prosessit (Patel – Aran 2005, 12–13). Tukitoimintojen ulkoistaminen alkoi yleistyä yrityksissä 1990-luvulla, kun sen huomattiin olevan tehokas tapa vähentää kiinteitä kustannuksia sekä keskittää toimintaa ydinosaamisalueille. Jos luetaan pois yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan täysin kuulumattomat toiminnot (kuten esim. catering- ja vartiointipalvelut), tukitoimintojen ulkoistaminen alkoi tietohallinnosta, josta se laajeni myöhemmin henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon puolelle (Kiiskinen 2002, 100).

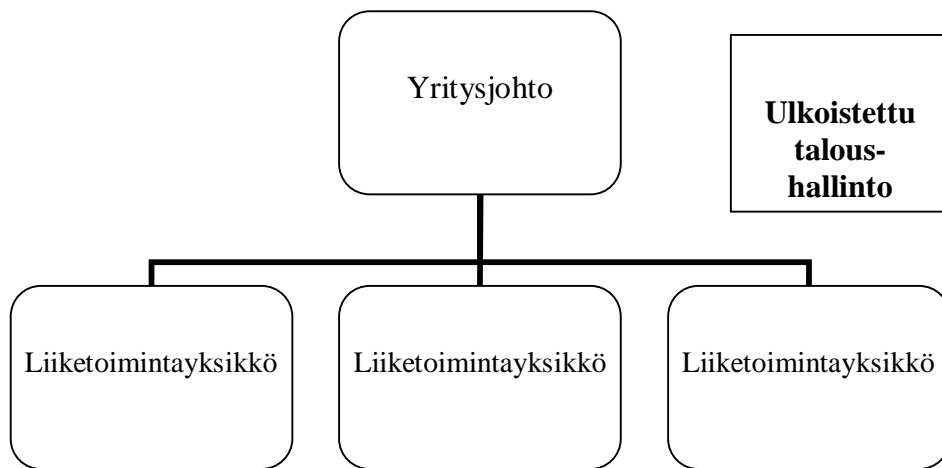
Taloushallinnon ulkoistaminenkaan ei silti varsinaisesti ole uusi käsite, sillä pienet yritykset ovat jo kauan ulkoistaneet ulkoisen laskentatoimensa osa-alueita tilitoimistoille. Viime vuosikymmenen aikana taloushallinnon ulkoistaminen on kuitenkin saanut uusia piirteitä siinä suhteessa, että myös suuret ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet ulkoistaa taloushallintoaan palveluntarjoajille. Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisesta puhuttaessa kyseessä onkin suhteellisen uusi ilmiö ja se nähdään tämän päivän viimeisimpänä trendinä taloushallinnon organisoinnissa (Barrar ym. 2002, 195, Kiiskinen ym. 2002, 78). Krellin (2007, 38) mukaan suurista yrityksistä taloushallinnon ulkoistamista alkoi ensimmäisenä soveltaa yhdysvaltalainen energiayhtiö BP, joka ulkoisti lähes koko taloushallintonsa Accenturelle 1990-luvun alussa. Kunnolla taloushallinnon ulkoistamisen markkinat ovat kuitenkin alkaneet kasvaa vasta 2000-luvun alkupuolella.

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

enemmän alkaneet ulkoistaa sellaisia toimintojaan, jotka eivät ole välttämättömiä niiden ydinosaamisen kannalta (White 2001, 50–52). Toisaalta myös *tietotekniikan kehityksellä* on ollut merkittävä rooli taloushallinnon ja muiden tukitoimintojen ulkoistamisen lisääntymisessä. Nykyään tiedot liiketapahtumista voidaan siirtää sähköisessä muodossa palveluntarjoajalle, joka suorittaa sovitut taloushallinnon prosessit ja toimittaa raportit asiakkaalle. Tietotekniikan kehittymiseen ja ulkoistamiseen liittyen mahdolliseksi ovat tulleet myös erilaiset sovellusvuokrauspalvelut (Application Service Providing, ASP), joissa yritys ei varsinaisesti ulkoista taloushallinnossa tehtävää työtä, vaan vain siinä tarvittavat ohjelmistot ja sovellukset (Granlund – Malmi 2004, 20–21).

### ***3.5.2 Ulkoistaminen taloushallinnon organisoinnin vaihtoehtona***

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin sopimuksellista delegointia ulkopuoliselle toimittajalle. Ulkoistamisessa palveluntarjoaja ottaa tavallisesti pitkäaikaisen vastuun sovittujen palvelujen suorittamisesta ja kehittämisestä, jolloin ulkoistuspalvelun ostaja puolestaan vapautuu näiden tehtävien hoidosta (Ekström 2007, 195; Nicholson – Jones – Espenlaub 2006, 239). *Taloushallinnon* ulkoistamisella tarkoitetaan koko taloushallinnon tai osien siitä siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Taloushallinnon ulkoistamisella voidaan siis viitata sekä yksittäisten taloushallinnon toimintojen ulkoistamiseen että kokonaisten taloushallintoprosessien ulkoistamiseen. Kun taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan, eivät toiminnot enää ole yrityksen suoran määräysvallan alaisena, vaan yhteys niihin perustuu palveluntarjoajan kanssa solmittuun sopimukseen (ks. Kuvio 7). Taloushallinnon palveluita koskevien ulkoistussopimusten on sanottu olevan pitkäaikaisia (5–10 vuotta) ja suhteiden palveluntarjoajiin kumppanuussuhteiden kaltaisia (Krell 2007, 40).



Kuvio 7 Taloushallinto ulkoistetussa taloushallintomallissa

Taloushallinnon ulkoistamisella tavoitellaan usein taloushallinnon kustannustehokkuuden ja taloushallinnon palveluiden laadun parantamista, yrityksen omien ydinkyvykkyyalueiden vahvistamista sekä ulkopuolisen erityisosaamisen hyödyntämismahdollisuuksia (Kiiskinen 2002, 86–92). Ulkoistamisen eräänä etuna, verrattuna esimerkiksi taloushallinnon palvelukeskusmalliin, on ulkoisen matalat käynnistyskustannukset. Ulkoistamisen huonoina puolina pidetään kuitenkin kontrollin menetystä ulkoistetusta palvelusta sekä riippuvuutta ulkopuolisesta palveluntarjoajasta (Bergeron 2003, 18).

Suurten yritysten parissa taloushallinnon ulkoistamista voidaan ainakin vielä pitää paitsi taktisena myös strategisena päätöksenä. Quélin ja Duhamelin (2003, 647–648) mukaan ulkoistuspäätökset muokkaavat yritysten rajoja oikeudellisina kokonaisuuksina, vaativat yritysjohdon päätöksentekoa, vaikuttavat merkittävästi resurssien allokointiin yrityksen sisällä ja koskettavat usein monia yrityksen osastoja ja yksiköitä samanaikaisesti. Jotta ulkoistuspäätös olisi strateginen, täytyy sen olla erottava tekijä joillekin yrityksille tietyllä liiketoiminnan alalla. Tähän näkemykseen pohjautuen voidaan taloushallinnon ulkoistamista ainakin vielä pitää suurten yritysten keskuudessa strategisena päätöksenä, jolla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan kilpailuetua.

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

Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistaminen asettaa haasteita paitsi ulkoistavalla yritykselle myös näiden palveluiden tarjoajille. Ilmiön uutuuden 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 pienentävät siihen liittyviä riskejä (Krell 2007, 38–40; McIvor 2005, 63).

### 3.5.3 Taloushallinnon ulkoistamisen käsitteitä

Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät käsitteet liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta sekä tietoprosessien ulkoistamisesta. *Liiketoimintaprosessien ulkoistamisella* (Business Process Outsourcing, BPO) tarkoitetaan liiketoimintaan kuuluvien prosessien ja niihin liittyvien tietojärjestelmien kokonaisvaltaista siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Erityisesti sellaiset prosessit, joiden suorittamisessa tietotekniikka ja -järjestelmät ovat merkittävässä roolissa, ovat olleet liiketoimintaprosessien ulkoistamisen ensimmäisiä kokelaita. Laajan IT -pohjaisuutensa vuoksi juuri taloushallinnon prosessit ovat olleet ensimmäisten ulkoistettavien liiketoimintaprosessien joukossa (Gewald – Dibbern 2005, 1–2).

Liiketoimintaprosessien ulkoistamisen jälkeen on alettu keskustella *tietoprosessien ulkoistamisesta* (Knowledge Process Outsourcing, KPO). Tietoprosessien ulkoistaminen käsittää sellaisten palveluiden ja prosessien ulkoistamisen, jotka vaativat pitkälle menevää päättely- ja analysointikykyä sekä ammatillista erikoisosaamista. Esimerkkeinä tällaisista palveluista voidaan pitää erilaisia laki-, talous-, suunnittelu-, tutkimus- ja selvitystöitä. Mitä pidemmälle menevää asiantuntemusta ja korkeampitasoisista päättelykykyä palvelun suorittaminen vaatii, sitä enemmän palvelun ulkoistaminen aiheuttaa yritykselle riskejä. Alan kasvusta huolimatta monet yritykset pitävätkin monimutkaisten tietopohjaisten palvelujen ulkoistamista edelleen liian riskipitoisena vaihtoehtona (Currie – Michell – Abanische 2008, 97–98).

Liiketoiminta- ja tietoprosessien ulkoistaminen menevät käsitteinä osittain päällekkäin ja on vaikea vetää yksiselitteistä rajaa näiden kahden välille. Yleisesti ottaen tietoprosessien ulkoistaminen nähdään askeleena eteenpäin liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta. Taloushallinnon osalta liiketoimintaprosessien ulkoistaminen koostuu pääasiassa taloushallinnon transaktiopohjaisista palveluista, jotka ovat melko strukturoituja ja joissa voidaan selkeästi määritellä työn tuloksena toivotut suoritteet. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi osto- ja myyntireskontrien hoito sekä muut pitkälle strukturoidut ulkoisen laskennan ja rahoituksen tehtävät. Tietoprosessien ulkoistamisessa tehtävä 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 päättelykykyä ja liiketoiminnan tuntemusta (Currie ym. 2008, 94–95).

### 3.6 Taloushallinnon organisointivaihtoehtojen vertailu

Taloushallinnon perinteiset organisointitavat eli keskitetty ja hajautettu taloushallinnon organisointimalli ovat toisilleen lähes täysin vastakkaisia. Keskitetyssä taloushallintomallissa saavutetaan mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä palvelujen laadun ja asiakaspalvelutason kärsiessä, kun taas hajautetussa taloushallintomallissa palvelujen laatu ja asiakaspalvelutaso ovat hyvällä tasolla mutta taloushallinnon kustannukset konsernin tasolla korkeat (McLaren 1982, 21). Taloushallinnon uudelleenorganisoinnin tavoitteena onkin usein yhdistää näiden kahden perinteisen organisointimallin hyvät puolet ja minimoida niiden haittapuolia (Beretta ym. 2000, 6).

Taloushallinnon palvelukeskusmallia on monesti verrattu perinteiseen taloushallinnon keskittämiseen. Ainakin teoriassa näiden kahden väitetään kuitenkin olevan hyvin erilaisia keskenään. Keskittämisen päämotiivina nähdään usein pelkästään kustannussäästöjen aikaansaaminen, kun taas palvelukeskusmallissa tulisi korostua toiminnallinen suorituskyky ja tehokkuus yhdistettynä korkeatasoiseen kommunikointiin asiakkaiden kanssa (Beretta ym. 2000, 7–9; 20; Tuomela – Partanen 2002, 21). Esimerkiksi Malcolm (1999, 32) on esittänyt seuraavan vertailun palvelukeskusmallin ja keskittämisen eroista:

Taulukko 1 Palvelukeskusmallin ja keskittämisen erot (ks. Malcolm 1999, 32)

<i>Taloushallinnon palvelukeskusmalli</i>	<i>Taloushallinnon keskittäminen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsenäinen liiketoimintayksikkö</li> <li>• Sijainnin valinnassa huomioitu verotus ja työvoiman saatavuus</li> <li>• Yrittäjämäinen johtaja</li> <li>• Tavoitteena laadun ja palvelutason parantaminen</li> <li>• Vastuussa liiketoimintayksiköille</li> <li>• Huomio prosessien parantamisessa ja standardoinnissa</li> <li>• Tavoitteena liiketoimintayksiköiden valtuuksien lisääminen ja keskittyminen liiketoimintastrategiaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskusjohdon alainen yksikkö</li> <li>• Sijoitettu usein yrityksen keskusjohdon välittömään yhteyteen</li> <li>• Laskentatoimen alan johtaja</li> <li>• Tavoitteena kustannussäästöt</li> <li>• Vastuussa keskusjohdolle</li> <li>• Huomio samantyyppisen osaamisen keskittämisessä</li> <li>• Tavoitteena yritysjohton kontrollin varmistaminen</li> </ul>

Merkittävimpanä erona palvelukeskusmallin ja keskittämisen välillä on, että palvelukeskus mielletään itsenäiseksi liiketoimintayksiköksi eikä keskusjohdon alaiseksi tukitoiminnoksi niin kuin taloushallinnon keskitetyssä mallissa. Palvelukeskuksen johtaminen vaatii yrittäjämäistä otetta ja asiakkaiden laadukkaan palvelemisen tulisi aina olla etusijalla. Keskittämisessä ensisijaisina tavoitteina ovat puolestaan kustannussäästöjen aikaansaaminen ja yritysjohdon kontrollin varmistaminen (Malcolm 1999, 32).

Myös taloushallinnon ulkoistamista ja palvelukeskusmallia on verrattu toisiinsa ja niissäkin on nähty paljon samankaltaisuutta. Palvelukeskusmallia kutsutaankin joskus "yrityksen sisäiseksi ulkoistamiseksi" viitaten juuri näiden kahden yhteisiin piirteisiin. Toisin kuin palvelukeskusmalli, ulkoistaminen suuntautuu kuitenkin yrityksestä ulospäin ja siinä korostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä oleva muodollinen, sopimuksellinen suhde, joissa on tarkasti määritelty palveluntarjoajalle siirrettävät vastuualueet sekä suoritettavista palveluista maksettavat korvaukset. Lisäksi ulkoistamisessa on mahdollista hyödyntää yrityksen ulkopuolista henkilöstöä, osaamista ja resursseja, kun taas palvelukeskusmallissa käytössä ovat vain yrityksen omat taloushallintoresurssit. Ulkoistamisen eräänä merkittävimpanä erona palvelukeskusmalliin verrattuna voidaan pitää sitä, että ulkoistamisessa vastuu palveluntuotannosta siirtyy yrityksen ulkopuoliselle toimijalle, joka tekee päätökset palvelujentuotannon yksityiskohdista. Palvelukeskusmalli konsernin sisäisenä ratkaisuna vaatii yritykseltä huomattavasti enemmän voimavaroja ja aikaa kuin ulkoistaminen, mutta toisaalta se myös sallii yrityksen hallinnoida ja kontrolloida omia taloushallinnon prosessejaan sekä kehittää niitä ja niihin liittyvää osaamistaan edelleen (Janssen – Joha 2006, 103; 113–114; Ulbrich 2006, 197).

Kagelmann (2000, 135–142) on esittänyt seuraavan tiivistelmän taloushallinnon organisointimallien merkittävimmistä toiminnallisista piirteistä ja eroista (ks. Ulbrich 2003, 8):



Taulukko 2 Organisoitavaihtoehtojen toiminnalliset piirteet (Kagelmann 2000)

	<i>Keskittäminen</i>	<i>Hajauttaminen</i>	<i>Palvelukeskus</i>	<i>Ulkoistaminen</i>
<i>Oikeudellinen rakenne</i>	ei juridinen yksikkö	ei juridinen yksikkö	useimmiten juridinen yksikkö	ei määritelty
<i>Omistusrakenne</i>	konserni	konserni	konserni	kolmas taho
<i>Taloudellinen rakenne</i>	kustannuspaikka	kust.paikka	kust.paikka	ei määritelty
<i>Sijainti</i>	keskusjohto	liiketoiminta-yksikkö	erillinen	ei määritelty
<i>Sisäinen rakenne</i>	funktionaalinen	funktionaalinen	prosessi	ei määritelty
<i>Hinnoittelu</i>	kustannusten-jako	paikallinen kustannustenjakko	siirtohinnat	markkina-hinnat
<i>Standardisointi</i>	keskitaso	matala	korkea	keski/korkea
<i>Mittakaavaedut</i>	korkea	matala	korkea	keski/korkea
<i>Joustavuus</i>	matala	korkea	matala	matala/keski
<i>Ammatillinen osaaminen</i>	korkea	matala/keski	korkea	ei määritelty
<i>Asiakassuuntautuneisuus</i>	matala	keski/korkea	keski/korkea	korkea

Taloushallinnon keskitetyssä organisoitimallisissa 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 liiketoimintayksiköiden ja keskusjohdon kesken. Palvelujen standardisointiasteeltaan keskitetty taloushallinto edustaa keskitasoa, mutta siinä saavutetaan tästä huolimatta huomattavia mittakaavaetuja. Joustavuus ja asiakassuuntautuneisuus eivät ole keskitetyn taloushallinnon parhaita puolia, mutta sen sijaan ammatillinen osaaminen on keskitetyssä taloushallinnossa usein korkealla tasolla (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taloushallinnon hajautettu organisoitimalli vastaa oikeudelliselta, taloudelliselta, sisäiseltä ja omistusrakenteeltaan sekä hinnoittelultaan taloushallinnon keskitettyä organisoitimallia. Hajautettu taloushallinto kuitenkin sijaitsee keskitetystä mallista poiketen liiketoimintayksiköissä ja siinä palvelujen standardisointiaste sekä mittakaavaedut ovat matalalla tasolla. Hajautetun taloushallinnon parhaita puolia ovat joustavuus ja asiakassuuntautuneisuus. Ammatillisen osaamisen katsotaan hajautetussa mallissa kuitenkin jäävän matalaksi tai keskitasoiseksi, sillä yksittäiset taloushallinto-osastot ovat kooltaan pieniä, eikä erityisosaamisen keskittymiä pääse syntyään (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 organisointimallia. 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 asiakassuuntautuneisuuden 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 organisointimalleihin liittyviä seikkoja ei ole ulkoistamisen kohdalla määritelty. Ulkoistamisessa taloushallinnon palveluiden hinnat määräytyvät markkinoilla eli palveluiden hinnat ovat markkinahintoja. Standardisointiasteeltaan ja mittakaavaeduiltaan ulkoistettu taloushallinto edustaa korkeaa tai keskitasoa ja asiakassuuntautuneisuudeltaan korkeaa tasoa. Joustavuuden ei sen sijaan nähdä olevan ulkoistetun taloushallintomallin parhaita puolia (Kagelmann 2000, 135–142 (lähteestä Ulbrich 2003, 8)).

Taulukon 1 sarakkeita vertailemalla voidaan havaita, että taloushallinnon eri organisointimallit poikkeavat toisistaan joidenkin piirteiden suhteen merkittävästikin. Esimerkiksi palveluiden hinnoittelu toteutetaan keskittämisesä ja hajauttamisesä kustannustenjaolla, kun taas palvelukeskusmallissa käytetään siirtohintoja ja ulkoistamisessa markkinahintoja. Mittakaavaedut ja ammatillinen osaaminen ovat taloushallinnon keskittämisesä ja palvelukeskusmallissa korkealla ja ulkoistamisessakin suhteellinen korkealla tasolla, mutta hajauttamisesä puolestaan matalalla tasolla. Toisaalta hajautetussa organisointimallissa 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. Tähän 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 organisointitavat

<i>Taloushallinnon organisointitapa</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Keskitetty taloushallinto	37	59,7
Taloushallinnon palvelukeskusmalli	13	21,0
Hajautettu taloushallinto	7	11,3
Ulkoistettu taloushallinto	1	1,6
Muu	4	6,5
YHT.	62	100,0

Enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä sovelsi keskitettyä mallia taloushallintonsa pääasiallisena organisointitapana ja seuraavaksi suosituin organisointitapa oli taloushallinnon palvelukeskusmalli. Hajautetun ja varsinkin ulkoistetun mallin käyttö yrityksen taloushallinnon pääasiallisena organisointitapana 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* organisointitapa. Tuloksista ei sitä vastoin käy ilmi, käyttivätkö yritykset pääasiallisen organisointitavan lisäksi myös joitakin muita tapoja taloushallintonsa organisointiin. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia etenkin taloushallinnon palvelukeskusmallin ja ulkoistamisen soveltamista suomalaisissa suuryrityksissä, kysyttiin vastaajilta vielä tarkemmin näiden organisointitapojen käytöstä. Ensiksi yrityksiä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, olivatko he perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia tai olivatko he kenties harkitsemassa palvelukeskushankkeen aloittamista. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 4 Taloushallinnon palvelukeskusmallin soveltaminen

<i>Palvelukeskusmallin käyttö</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Olemme perustaneet palvelukeskuksen/-keskuksia	23	37,1
Olemme parhaillaan perustamassa palvelukeskusta	1	1,6
Harkitsemme parhaillaan palvelukeskuksen perustamista	7	11,3
Harkitsimme palvelukeskuksen perustamista, mutta hylkäsimme idean	4	6,5
Emme ole keskustelleet asiasta	20	32,3
Muu	7	11,3
YHT.	62	100,0

Yli kolmasosa vastanneista yrityksistä oli perustanut taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia eli palvelukeskusmallin käyttö oli siis yleisempää 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 käyttöönotton mahdollisuudesta.

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

Taulukko 5 Taloushallinnon ulkoistamisen soveltaminen

<i>Ulkoistamisen käyttö</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Olemme ulkoistaneet lähes koko taloushallintomme	3	4,8
Olemme osittain ulkoistaneet taloushallintomme	8	12,9
Olemme päättäneet ulkoistaa taloushallintoamme	1	1,6
Harkitsemme parhaillaan taloushallinnon ulkoistamista	7	11,3
Harkitsimme taloushallinnon ulkoistamista, mutta hylkäsimme idean	11	17,7
Emme ole keskustelleet asiasta	25	40,3
Muu	7	11,3
YHT.	62	100,0

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.

Jos tuloksia peilataan Hyvösen (2000) tekemään tutkimukseen (ks. luku 2.1), voidaan huomata, että taloushallinnon ulkoistamista soveltavien yritysten osuus ei ole kovin merkittävästi kasvanut sitten 2000-luvun alun (vrt. 11 %), mutta sen sijaan yhä useampi yritys on keskustellut mahdollisuudesta ulkoistaa taloushallintoaan. Hyvösen tutkimuksessa jopa 76 prosenttia yrityksistä ei ollut vielä keskustellut taloushallinnon ulkoistamisesta, kun nyt vastaavaksi luvuksi saatiin 40 %. Tulee kuitenkin muistaa, että kyseessä ovat varsinkin erilaiset tutkimukset, joissa kohderyhmänä olivat eri yritykset, mikä väistämättä heikentää lukujen vertailukelpoisuutta. Voidaan kuitenkin nähdä trendi siihen suuntaan, että yritykset ovat nykyään enemmän tietoisia taloushallinnon ulkoistamisen vaihtoehdosta ja ovat myös ottaneet sen keskustelunaiheeksi yrityksen sisällä.

Taulukon 5 kohta "Olemme ulkoistaneet lähes koko taloushallintomme", jonka kolme yritystä valitsi, on ristiriidassa taulukossa 3 esitettyjen tulosten kanssa, sillä siellä vain yksi vastaajista ilmoitti soveltavansa ulkoistamista taloushallintonsa pääasiallisena organisointitapana. Vastauksia tutkimalla saatiin selville, että yksi edellä mainitusta kolmesta vastaajasta oli edellä valinnut avoimen vaihtoehdon ja toinen oli vastannut taloushallintonsa pääasiallisen organisointimuodon olevan palvelukeskusmalli. Kenties yritykset olivat vastanneet ristiriitaisesti näissä kysymyksissä siksi, että ne olivat ulkoistaneet taloushallintonsa ns. ulkoiseen palvelukeskukseen. Annettuja vastauksia ei kuitenkaan lähdetty muokkaamaan tutkijan toimesta ja asian tulkitseminen jää täten harkinnan alaiseksi.

Kyselyssä kysyttiin lisäksi, millaisena vastaajat näkivät yrityksensä taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden. Vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 6.

Taulukko 6 Taloushallinnon organisointi tulevaisuudessa

<i><b>Organisointivaihtoehtojen käyttö tulevaisuudessa</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon keskittämistä	25	40,3
Tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon palvelukeskusmallia	22	35,5
Emme tule tekemään suuria muutoksia taloushallintomme organisointiin	20	32,3
Tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon ulkoistamista	6	9,7
Tulemme muuttamaan taloushallintomme organisointia muulla tavalla	4	6,5
Tulemme enenevissä määrin soveltamaan taloushallinnon hajauttamista	3	4,8
Eos	1	1,6
(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 etenkin taloushallinnon hajautetun mallin ei uskottu tulevaisuudessakaan saavuttavan merkittävästi lisää suosiota.

Tuloksista voidaan kaiken kaikkiaan nähdä, että eniten yrityksissä olivat käytössä taloushallinnon keskittämiseen pyrkivät organisointimallit, keskitetty taloushallintomalli sekä taloushallinnon palvelukeskusmalli. Keskitetyllä mallilla näyttäisi olevan erittäin vahva asema suomalaisten suuryritysten taloushallinnon organisoinnissa, mutta myös palvelukeskusmalli on suhteellisen lyhyen historiansa aikana noussut suosituksi taloushallinnon organisointitavaksi. Myös tulevaisuudessa yli kolmasosa yrityksistä arvioi soveltavansa enenevässä määrin keskitettyä organisointimallia ja/tai palvelukeskusmallia, joten voidaan siis arvella, että suurta muutosta taloushallinnon vallitseviin organisointitapoihin ei olisi tulossa. 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 kenties hieman yleistymään tulevaisuudessa, mutta kovin merkittävästä muutoksesta silti tuskin on kyse. Taloushallinnon hajautetun organisointimallin soveltaminen näyttäisi vastausten perusteella sen sijaan pysyvän samana tai vähenevän entisestään, vaikka nytkin käyttöaste taloushallinnon pääorganisointitapana oli vain 10 prosentin luokkaa.

### ***3.7.2 Tyytyväisyys taloushallintoon ja taloushallinnon organisointiin***

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

Ensinnäkin kyselyssä kysyttiin yrityksiltä niiden tyytyväisyydestä taloushallintonsa nykyistä organisointimuotoa kohtaan viisiportaisella asteikolla. Saadut tulokset on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7 Tyytyväisyys taloushallinnon organisointimuotoon

<i>Tyytyväisyys</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Melko tyytymätön	6	9,7
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	6	9,7
Melko tyytyväinen	41	66,1
Erittäin tyytyväinen	9	14,5
YHT.	62	100,0

Suurin osa yrityksistä oli taloushallintonsa organisointimuotoon melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Vain noin 10 prosenttia kaikista yrityksistä oli taloushallintonsa organisointimuotoon tyytymättömiä. Tyytyväisyyden keskiarvoksi taloushallinnon organisointia kohtaan muodostui 3,9 eli kaiken kaikkiaan yritysten tyytyväisyys taloushallinnon organisointiin oli melko hyvällä tasolla.

Taulukon 7 aineisto ristiintaulukoitiin vielä taloushallinnon organisointimuotoa koskevan kysymyksen kanssa, jotta saataisiin selville, vaihteliko tyytyväisyys taloushallinnon organisointia kohtaan eri organisointimuotojen välillä.

Taulukko 8 Taloushallinnon organisointitapa ja tyytyväisyys

<i>Taloushallinnon pääasiallinen organisointimuoto</i>					
<i>Tyytyväisyys</i>		Keskitetty	Hajautettu	Palvelukeskus	Ulkois- taminen
Melko tyytymätön	Lkm	3	3	0	0
	%	8,1	42,9	0	0
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Lkm	1	2	3	0
	%	2,7	28,6	23,1	0
Melko tyytyväinen	Lkm	27	2	8	1
	%	73,0	28,6	61,5	100,0
Erittäin tyytyväinen	Lkm	6	0	2	0
	%	16,2	0	15,4	0
YHT.	Lkm	37	7	13	1
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Ristiintaulukoinnista voidaan havaita, että yritykset, jotka olivat erittäin tyytyväisiä taloushallintonsa organisointimuotoon, löytyivät taloushallinnon keskitetyn mallin ja taloushallinnon palvelukeskusmallin soveltajien joukosta. Puolestaan ne yritykset, jotka olivat tyytymättömiä taloushallintonsa organisointimuotoon, löytyivät taloushallinnon keskitetyn mallin ja taloushallinnon hajautetun mallin soveltajien joukosta. Keskitetyn

mallin soveltajista löytyi siis toisaalta sekä erittäin tyytyväisiä yrityksiä että melko tyytymättömiä yrityksiä. Yleisesti ottaen suurin osa taloushallinnon keskitetyn mallin soveltajista oli taloushallintonsa organisointimuotoon kuitenkin melko tyytyväisiä. Hajautetun mallin osalta huomionarvoista on, että lähes puolet hajautetun mallin soveltajista oli taloushallintonsa organisointiin melko tyytymättömiä. Muutenkin hajautettua mallia soveltavien yritysten tyytyväisyys taloushallinnon organisointiin oli selvästi alhaisemmalla tasolla kuin muiden yritysten. Taloushallinnon palvelukeskusmallia soveltavista yrityksistä suurin osa oli organisointimuotoonsa melko tyytyväisiä ja ulkoistettua organisointimallia soveltava yritys oli myös taloushallintonsa organisointitapaan melko tyytyväinen.

Tulosten analysoinnissa tulee huomioida, että kyselyssä eri organisointimallien vastausmäärät poikkesivat toisistaan huomattavasti. Hajautetussa organisointimallissa vastauksia kertyi vain 7 ja ulkoistamisessa ainoastaan yksi. Kattavaa analyysiä ei siis voida luotettavasti tehdä alhaisten vastausmäärien vuoksi, etenkin mitä tulee taloushallinnon hajautettua mallia ja ulkoistettua mallia soveltaviin yrityksiin. Voidaan kuitenkin sanoa, että tuloksista saadaan viitteitä siitä, että hajautetun organisointimallin omaavat yritykset olisivat keskimäärin hieman tyytymättömämpiä taloushallintonsa organisointiin kuin muita organisointitapoja käyttävät yritykset.

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

Taulukko 9 Tyytyväisyys taloushallinnon eri piirteisiin

<i>Taloushallinnon piirteet</i>	<i>Keskimääräinen tyytyväisyys</i>
Taloushallinnon palvelualltius	4,1
Taloushallinnon henkilöstön ammatillinen osaaminen	4,0
Taloushallinnon tuottaman tiedon laatu	4,0
Taloushallinnon raportoinnin nopeus	3,8
Taloushallinnon kustannustehokkuus	3,7
Liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa	3,6
Taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus	3,6
Taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus	3,4

Kaikissa osa-alueissa yritysten vastausten keskiarvot ylsivät yli arvosanan 3 eli kaikkien mitattujen piirteiden suhteen yritykset olivat enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Tyytyväisimpiä yritykset olivat taloushallinnon palvelualltiteen,



taloushallinnon henkilöstön ammatilliseen osaamiseen sekä taloushallinnon tuottaman tiedon laatuun. Tyytymättömmimpiä yritykset olivat puolestaan sellaisiin piirteisiin, jotka liittyivät jollain tapaa liiketoiminnan tuntemukseen ja liiketoiminnan tarpeiden huomiointiin. Tuloksista voidaan havaita, että taloushallinnon vahvimpina piirteinä nähtiin taloushallinnon ns. perustehtävät ja perinteiset osaamisalueet, mutta liiketoiminnan huomioonottamisessa koettiin vielä olevan parantamisen varaa. Kaiken kaikkiaan erot eri piirteiden keskiarvoissa olivat kuitenkin melko pieniä ja keskimääräinen tyytyväisyys kaikkiin taloushallinnon piirteisiin melko hyvällä tasolla.

Taulukon 9 aineisto ristiintaulukoitiin 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 tyytyväisyyspisteistä.

Taulukko 10 Tyytyväisyys taloushallinnon piirteisiin eri organisointimalleissa

<i><b>Taloushallinnon piirteet</b></i>		<i><b>Taloushallinnon pääasiallinen organisointimuoto</b></i>			
		Keski- tetty	Hajautettu	Palvelu- keskus	Ulkoistettu
Taloushallinnon tuottaman tiedon laatu	ka	4,0	3,7	3,8	4,0
Taloushallinnon raportoinnin nopeus	ka	3,8	3,6	3,8	3,0
Taloushallinnon kustannustehokkuus	ka	3,8	2,7	3,9	4,0
Liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa	ka	3,6	3,3	3,6	3,0
Taloushallinnon palvelualltius	ka	4,1	4,3	4,2	4,0
Taloushallinnon henkilöstön ammatillinen osaaminen	ka	4,0	4,0	3,8	4,0
Taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus	ka	3,5	3,6	3,2	2,0
Taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus	ka	3,7	3,3	3,7	4,0
YHT. vastaajia		37	7	13	1

Keskitettyä organisointimallia käyttävät yritykset olivat tyytyväisimpiä taloushallintonsa palveluallttiuteen ja tyytymättömmimpiä taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemukseen. Keskitettyssä mallissa myös taloushallinnon kustannustehokkuus arvioitiin melko hyväksi. Tulokset siis vahvistavat aikaisempia käsityksiä keskitetystä organisointimallista. Yllättäviäkin tuloksia silti saatiin, sillä liiketoiminnan tarpeiden huomiointi sekä taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus

arvioitiin keskitetyssä mallissa melko hyvälle tasolle (vrt. hajautettu malli), vaikka näiden piirteiden tulisi teorian mukaan olla keskitetyn mallin huonoimpia puolia. Voidaan siis todeta, että keskitetyn mallin huonoimpina pidetyt piirteet osoittautuivat tutkimuksessa oletettua paremmiksi.

Hajautettua taloushallinnon organisointimallia käyttävät yritykset olivat tyytyväisimpiä taloushallinnon palvelualltiuteen ja tyytymättömiä puolestaan taloushallinnon kustannustehokkuuteen. Taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemus arvioitiin hajautetussa mallissa kaikkein parhaimmaksi ja kaikkien näiden tulosten voidaan nähdä vahvistavat aikaisempaa tietämystä taloushallinnon hajautetusta mallista. Myös hajautetun organisointimallin osalta saatiin kuitenkin yllättäviäkin tuloksia, sillä sekä liiketoiminnan tarpeiden huomiointi että taloushallinnon muutoskyky ja joustavuus arvioitiin hajautettua mallia käyttävien yritysten joukossa yllättävän heikoiksi ottaen huomioon mallille asetetut odotukset. Päinvastoin kuin keskitetyn mallin kohdalla, voidaan siis sanoa, että hajautettu malli ei ollut aina pystynyt täyttämään lupauksiaan siltä eniten odotettujen piirteiden suhteen. Kenties tämä myös selittää sitä, miksi hajautetun organisointimallin käyttö oli yrityksissä niin vähäistä ja miksi hajautettua organisointimallia nykyisin käyttävät yritykset olivat taloushallinnon organisointimuotoonsa keskimäärin muita tyytymättömiä.

Palvelukeskusmallia soveltavien yritysten vastaukset mukailivat hyvin pitkälti keskitetyn mallin edustajien vastauksia, mikä onkin loogista, kun otetaan huomioon näiden organisointimallien yhteiset piirteet. Niin kuin keskitetyssä mallissakin, palvelukeskusmallissa yritykset olivat tyytyväisimpiä taloushallintonsa palvelualltiuteen ja tyytymättömiä taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemukseen.

Ulkoistettua taloushallinnon organisointimallia käytti vastanneista yrityksistä vain yksi ja kaiken kaikkiaan yritys oli moniin taloushallintonsa piirteisiin melko tyytyväinen. Tyytymättömin yritys oli taloushallinnon henkilöstön liiketoiminnan tuntemukseen, taloushallinnon raportoinnin nopeuteen sekä liiketoiminnan tarpeiden huomiointiin taloushallinnossa, joiden kaikkien voidaan nähdä tukevan ulkoistetusta taloushallintomallista esitettyjä tietoja.

## **4 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI PALVELUKESKUSMALLIN AVULLA**

### **4.1 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden tavoitteet**

Palvelukeskusmallin suosio pohjautuu nykyään monimutkaiselle yhdistelmälle etuja, joista useimmiten mainittuja ovat taloushallinnon kustannusten alentaminen, taloushallinnon tehokkuuden parantaminen sekä taloushallinnon asiakaspalvelutason ja palveluiden laadun parantaminen. Palvelukeskusmallille asetetut tavoitteet ovat usein hyvin moniulotteisia, ne saattavat olla toisistaan riippuvaisia ja joskus ristiriitaisiakin. Toisinaan palvelukeskusmallille asetetut tavoitteet eivät ole enää realistisia tai niitä voi olla yksinkertaisesti liian paljon (Janssen – Joha 2006, 104).

Aivan ensimmäisissä taloushallinnon palvelukeskushankkeissa (esim. General Electric) päätavoitteina olivat kustannusten alentaminen sekä samankaltaisten toimintojen yhdistämien ja yhdenmukaistaminen. Kun palvelukeskushankkeiden merkittävimmät kustannussäästöt oli saavutettu ja toiminnot yhdistetty, ryhdyttiin miettimään, miten taloushallinnon toimintaa voitaisiin edelleen kehittää. Seuraaviksi tavoitteiksi asetettiin usein palveluiden laadun ja asiakaspalvelutason parantaminen, kustannustehokkuuden ollessa kuitenkin yhä merkittävä osa palvelukeskuksen toiminta-ajatusta (Forst 2001, 14).

Ajan myötä palvelukeskuksiin on alettu liittää yhä moninaisempia ja vaativampia tavoitteita. Esimerkiksi Davisin (2005, 1; 3) mukaan palvelukeskuksilla on potentiaalia tulla parhaiden käytäntöjen (best practices) keskittymiksi monikansallisissa yrityksissä. Palvelukeskuksien nähdään pystyvän standardoimaan prosesseja, synnyttämään koko yrityksenlaajuisia toimintatapoja, tarjoamaan päätöksentekotukea ja konsultointia muille liiketoimintayksiköille, hyödyntämään synergiaetuja sekä koordinoimaan liiketoimintayksiköiden operaatioita ja strategioita. Wang ja Wang (2007, 281) uskovat, että palvelukeskusmallin avulla yrityksen on mahdollista vähentää yrityksen prosesseihin liittyvää päällekkäisyyttä sekä lisätä informaation ja tiedon jakamista yrityksen sisällä. Kirjoittajien mukaan palvelukeskusmalli ei ole vain tapa uudelleen järjestellä yrityksen tukitoiminnot; se on uusi organisaatiomalli, jossa palvelukeskus ja siltä palveluja ostavat yksiköt muodostavat oman verkoston. Tavoitteena on saavuttaa pitkäaikaisia kustannussäästöjä sekä jakaa tietoa ja toimintaan liittyviä riskejä verkoston sisällä.

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

parantamista. Muut palvelukeskushankkeisiin liitetyt tavoitteet nousevat usein esille vasta kun nämä päätavoitteet on ensin saavutettu (Partanen 2005, 47). Alla on listattu eri kirjallisuuslähteistä kerättyjä palvelukeskusmalliin liitettyjä tavoitteita, jotka on jaoteltu taloudellisiin, strategisiin, laadullisiin, organisatorisiin ja osaamiseen liittyviin (ks. Bangemann 2005; Janssen – Joha 2006; Jarman 1998; Järvenpää – Lähteenmäki – Niemelä – Pellinen – Voutilainen 2008):

- **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
  - Tietojärjestelmäintegraation ja -tuen 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.

Taloudellisesti palvelukeskuksen perustamista perustellaan mm. mittakaavaeduilla, kustannussäästöillä, henkilöstötarpeen vähennyksillä, ylikapasiteetin pienentämisellä sekä verosäästöillä. Palvelukeskusmallin strategiaan tavoitteisiin voidaan lukea esimerkiksi liiketoimintayksiköiden työn keskittäminen ydintoiminta-alueille, ulkoistamisen mahdollistaminen ja yrittäjämäisen ajattelutavan edistäminen taloushallinnossa. Laadulliset tavoitteet liittyvät taloustiedon laadun, nopeuden ja luotettavuuden lisäämiseen sekä taloushallinnon asiakaspalvelutason nostamiseen. Organisatorisia motiiveja ovat mm. halu pitää taloushallinto omassa hallinnassa, sisäisten kontrollien parantaminen, tietojärjestelmätuen helpottaminen sekä taloushallinnon johtamisen selkiytyminen. Osaamiseen liittyviä tavoitteita ovat parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa, synergiaedut sekä taloushenkilöstön osaamisen kehittäminen (Bangemann 2005, 7–10; Janssen – Joha 2006, 109; Jarman 1998, 33; Järvenpään ym. 2008, 63).

Palvelukeskushanketta harkitsevan yrityksen tulisi edellä esitetyistä tavoitteista huolimatta muistaa, että kaikkia niitä ei ole mahdollista saavuttaa saman hankkeen sisällä. Osa tavoitteista saattaa olla hyvin vaikeasti saavutettavissa ja osa niistä voi olla ristiriidassa keskenään. Tästä johtuen yritysjohton tulisi valita vain muutama palvelukeskushankkeelle asetettava päätavoite, joita hankkeella lähdetään ensisijaisesti tavoittelemaan (Janssen – Joha 2006, 113). On esimerkiksi havaittu, että vaikka palvelukeskusmallin yhtenä tärkeimpänä lupauksena pidetään parempaa palveluiden laatua alhaisemmilla kustannuksilla, ovat nämä kaksi tavoitetta ainakin osittain ristiriidassa keskenään. Vaikka molempien tavoitteiden saavuttaminen onkin jossain määrin mahdollista verrattuna palvelukeskusta edeltävään tilanteeseen, tulisi jokaisessa hankkeessa erikseen päättää, kumpaa tavoitetta painotetaan enemmän. Kustannussäästöjen ja laadun välillä tulee siis palvelukeskushankkeissakin tehdä jonkinlainen trade-off (Janssen – Joha – Zuurmond 2009, 22).

Kyselytutkimuksessa tutkittiin yritysten palvelukeskushankkeisiin liittämiä motiiveja ja tavoitteita yhteensä seitsemän kysymyksen avulla. Ensinnäkin haluttiin kartoittaa niitä syitä, jotka olivat alun perin johtaneet taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta enintään kolme syytä sille, miksi he olivat perustaneet taloushallinnon palvelukeskuksen. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 11 Syyt taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle

<i>Syyt perustaa taloushallinnon palvelukeskus</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys	17	73,9
Taloushallinnon tehtävien päällekkäisyys	15	65,2
Taloushallinnon korkeat kustannukset	13	56,5
Tietojärjestelmien uusimistarve	6	26,1
Yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen	6	26,1
Muu	6	26,1
Taloushallinnon palvelujen huono laatu	3	13,0
Taloushallinto ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin	2	8,7
Ajan hermolla pysyminen (YHT. vastaajia 23)	1	4,3

Eniten vastauksia keräsivät taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys, 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. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan merkittävintä palvelukeskusmallille asetettu tavoiteryhmä aikaisemmin esitetyn jaottelun mukaisesti. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 12.

Taulukko 12 Merkittävimmät tavoitteet taloushallinnon palvelukeskusmallissa

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

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 palvelukeskushankkeen aloittamisen syistä, mielsivät yritykset siis kuitenkin päätavoitteekseen palvelukeskusmallissa usein taloudelliset tavoitteet. Lisäksi yli viidesosa yrityksistä mielsi tärkeimmäksi tavoiteryhmäkseen 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.

Koska eri tavoiteryhmien alle sisältyy useita eri alatavoitteita, haluttiin näiden alatavoitteiden keskinäistä tärkeysjärjestystä vielä täsmentää lisäkysymyksiin. Tätä tarkoitusta varten kyselyssä esitettiin erikseen jokaiseen tavoiteryhmään liittyvä kysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta ne nimenomaiset tavoitteet, jotka liittyivät yrityksen palvelukeskushankkeeseen. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukoista 13–17.

Taulukko 13 Palvelukeskushankkeiden taloudelliset tavoitteet

<i><b>Taloudelliset tavoitteet</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa	19	82,6
Taloushallinnon kustannusten alentaminen	19	82,6
Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen	18	78,3
Taloushallinnon tuottavuuden kasvattaminen	14	60,9
Taloushallinnon ylikapasiteetin pienentäminen	5	21,7
Muu	3	13,0
Verosäästöjen aikaansaaminen (YHT. vastaajia 23)	1	4,3

Taloudellisista tavoitteista tärkeimmiksi nousivat mittakaavaedut 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

<i><b>Strategiset tavoitteet</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa	20	87,0
Joustavuuden ja kasvun mahdollistaminen	17	73,9
Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen	8	34,8
Yritysjärjestelyiden tukeminen	5	21,7
Yrittäjämäisen ajattelutavan edistäminen taloushallinnossa (YHT. vastaajia 23)	1	4,3

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

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

Laadullisista tavoitteista ylivoimaisesti 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 motiivina palvelukeskusmallin käyttöönotossa, mikä saattaa selittää näiden tavoitteiden ennakoitua vähäisemmän vastausmäärän.

Taulukko 16 Palvelukeskushankkeiden organisatoriset tavoitteet

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

Organisatoristen tavoitteiden suhteen yleisimmin tavoitelluiksi nousivat taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen sekä taloushallinnon johtamisen ja



hallinnon selkiyttäminen. Yksikään organisatorisista tavoitteista ei saavuttanut suurta äänten enemmistöä, vaan vastaukset jakautuivat monien eri alatavoitteiden kesken.

Taulukko 17 Palvelukeskushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet

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

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 yleisyyttä voidaan pitää jopa hieman yllättävänä tuloksena, sillä ne nousivat esimerkiksi suositummiksi kuin taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella saadaan melko selkeä kuva taloushallinnon palvelukeskushankkeiden aloittamisen perusteista sekä palvelukeskusmallille asetetuista tavoitteista. Yleisimmät syyt taloushallinnon palvelukeskushankkeen aloittamiselle liittyivät taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyyteen ja kalliiseen organisointimuotoon. Tavoitteina useimmissa palvelukeskushankkeissa olikin taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi, taloushallinnon kustannusten alentaminen, mittakaavaetujen saavuttaminen sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen. Tärkeimpinä ylätavoitteina nousivat esiin taloudelliset tavoitteet ja tärkeimpänä yksittäisenä alatavoitteena pidettiin taloushallinnon palveluiden ja prosessien standardointia. Muita merkittäviä alatavoitteita olivat kyselyn mukaan mm. liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa, synergiaetujen saavuttaminen sekä taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen. Sen sijaan taloushallinnon palvelujen laadun tai asiakaspalvelutason parantaminen eivät nousseet kyselyssä niin merkittävään asemaan kuin aikaisemman kirjallisuuden perusteella olisi saattanut olettaa.

## 4.2 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden ennakoitut ongelmat ja riskit

Palvelukeskushankkeissa on hyvien puolien lisäksi omat ongelmakohtansa ja riskinsä, jotka liittyvät mm. mallin implementointiin, palveluiden laadun heikentymiseen, henkilöstöltä vaadittavaan muutokseen, taloushallinnon prosessien uudelleensuunnitteluun, palvelukeskuksen johtamiseen ja organisointiin sekä tietotekniikkaan. Seuraavassa listassa on esitelty eri kirjallisuuslähteistä kerättyjä tyypillisimpiä palvelukeskusmalliin liitettyjä riskitekijöitä (Bangemann 2005; Bergeron 2003; Davis 2005; Fisher 1998; Granlund – Malmi 2004; Janssen – Joha 2006; Järvenpää ym. 2008; King ym. 1998; Kroll 2007; Miller 1999; Singh – Craike 2008; Ulbrich 2006):

- Palvelukeskushankkeeseen kuluvat ajalliset, rahalliset ja henkilöstöresurssit
- Palveluiden laatu heikkenee
- Liiketoimintayksiköiden johto/henkilöstö vastustaa hanketta
- Riittämätön kommunikaatio hankkeesta
- Osaamisen ja tietotaidon menettäminen
- Organisaatiokulttuurin muuttaminen
- Prosesseihin perustuvan organisaatorakenteen luominen
- Prosessien uudelleensuunnittelu
- Liiketoimintayksiköt eivät hyväksy uutta palvelukeskusta
- Sijainnin valinta palvelukeskukselle
- Palvelukeskuksen organisoinnista ja vastuista päättäminen
- Tietojärjestelmiin liittyvät vaikeudet
- Palvelukeskushanke ei saa johdon täyttä tukea taakseen
- Taloushallinnon henkilöstön työn yksipuolistuminen
- Taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä.

Kirjallisuudessa yleisimmin esitetty ongelmakohta palvelukeskushankkeissa liittyy keskuksen perustamiseen eli palvelukeskusmallin implementointivaiheeseen (ks esim. Singh – Craike 2008, 226–227). Bergeron (2003, 18) vertaa palvelukeskusmallin implementointia kokonaan uuden liiketoiminnan perustamiseen sen vaatimien investointien ja perustamiseen kuluvan ajan vuoksi. Bangemannin (2005, 59) mukaan puolestaan palveluiden laadun huonontuminen on palvelukeskushankkeiden yksi merkittävimmistä riskeistä. Myös Granlundin ja Malmin (2004, 19) mukaan on olemassa vaara, että palvelukeskusmalliin siirtyminen johtaa hitaampiin ja epävarmempisiin – joskin edullisempiin – taloushallinnon palveluihin.

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

muutosprosessi, joka kohtaa usein vahvaa vastustusta yrityksen eri osissa. Riittämätön kommunikaatio taloushallinnon henkilöstölle onkin palvelukeskushankkeissa eräs merkittävimmistä riskeistä ja henkilöstön vastarinta voi aiheuttaa monia ongelmia hankkeen aikana. Liiketoimintayksiköiden työntekijät eivät välttämättä esimerkiksi suostu perehdyttämään palvelukeskuksen uutta henkilöstöä työhönsä, jos heidän oma työpaikkansa on vaarassa. Tällöin menetetään arvokasta osaamista ja ns. hiljaista tietoa taloushallinnon prosesseista (Davis 2005, 15; Fisher 1998, 41; Janssen – Joha 2006, 107).

Rakenteellisten muutosten lisäksi palvelukeskusmalli vaatii yritykseltä ja varsinkin taloushallinnon henkilökunnalta uudenlaista asennoitumista taloushallintoa kohtaan. Taloushallinnon henkilöstön tulisi osata asennoitua liiketoimintayksiköihin, entisiin työnantajiiinsa, kuten ulkoisiin asiakkaisiin. Roolinmuutos voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi neuvottelutilanteissa uuden palvelukeskuksen ja liiketoimintayksiköiden välillä sekä yleisissä asenteissa palvelukeskuksen henkilöstön keskuudessa. Palvelukulttuurin luominen ja piintyneitten asenteiden muuttuminen saattaa olla vaikeaa ja viedä paljon aikaa (Bergeron 2003, 18; Ulbrich 2006, 199–200). Millerin (1999, 47) mukaan henkilöstöön liittyvät riskit voivat koskea myös palvelukeskuksen vajavaista miehitystä, huonoa koulutusta ja riittämätöntä työn valvontaa.

Eräs yleisesti havaittu riskitekijä palvelukeskusmallissa koskee uuden prosesseihin perustuvan organisaatiomallin luomista entisen funktionaalisen rakenteen tilalle. Taloushallinnon prosesseja ei ole välttämättä tarpeeksi tarkasti määritelty ja dokumentoitu ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä ja on jopa mahdollista, että jotkin toiminnot unohdetaan kokonaan palvelukeskusmalliin siirryttäessä (Ulbrich 2006, 199–200). Prosessit saattavat myös olla huonosti suunnitellut tai niiden laadun tarkkailu voi olla puutteellista. Huonon suunnittelun tai toteutuksen johdosta asiakkaan ja palvelukeskuksen odotukset prosessien lopputuloksista voivat olla ristiriitaisia (Miller 1999, 47).

Mahdollisen ongelmakohdan palvelukeskushankkeissa muodostaa myös palvelukeskuksen johtamiseen ja organisointiin liittyvät kysymykset. Johtamiseen liittyvillä ongelmilla tarkoitetaan sitä, jos palvelukeskuksen johto ei saa tukea ja luottamusta muilta liiketoimintayksiköiltä tai jos johdon kyvykyys hoitaa tehtävänsä ei ole riittävän hyvällä tasolla (Miller 1999, 47). Myös palvelukeskuksen sijainnin ja organisointimallin valinta ovat monimutkaisia ja riskipitoisia päätöksiä. Vaihtoehtoisia sijainteja on rajaton määrä, eikä mitään yleistä suositusta voida antaa, sillä optimaalisin sijainti riippuu kyseessä olevasta yrityksestä. Lisäksi erilaisia organisointivaihtoehtojakin on monia. Kaikki palvelut voidaan tuottaa yhdestä palvelukeskuksesta käsin tai keskuksia voi olla monia ympäri maailman (Ulbrich 2006, 199–200).

Organisoinnin ongelmat koskevat palvelukeskusmallissa myös yrityksen tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmiltä vaadittavat ominaisuudet ovat palvelukeskusmallissa mittavat, sillä niiden tulisi pystyä käsittelemään esimerkiksi useita eri valuuttoja, kieliä ja arvonlisäveroja vaivattomasti. Tietojärjestelmissä olevan tiedon tulisi myös olla helposti ja reaaliaikaisesti saatavissa mistä tahansa yrityksen toimipisteestä käsin (King ym. 1998, 33). Jos yrityksessä on ennen palvelukeskukseen siirtymistä käytössä hyvin monen erilaisia järjestelmiä, hankaloittaa ja hidastaa se palvelukeskushanketta merkittävästi (Davis 2005, 15). Voidaankin sanoa, että mitä integroimattomampia yrityksen tietojärjestelmät ovat, sitä enemmän aikaa kuluu ennen kuin palvelukeskukseen tehdyt investoinnit maksavat itsensä takaisin (Kroll 2007, 21).

Kyselytutkimuksessa tavoitteena oli kartoittaa, millaisia ongelmia ja riskejä suomalaiset suuryritykset olivat käytännössä ennakoineet taloushallinnon palvelukeskushankkeisiin liittyvän. Tätä tutkittiin kyselylomakkeella yhdellä kysymyksellä, jossa oli listattuna palvelukeskushankkeisiin liitettyjä ongelmia ja riskejä. Yrityksiä pyydettiin valitsemaa näistä kohdat, jotka ne olivat itse ennakoineet ongelmallisiksi tai riskipitoisiksi ennen palvelukeskushanketta. Saadut tulokset on nähtävissä taulukosta 18.

Taulukko 18 Palvelukeskushankkeiden ennakoidut ongelmat ja riskit

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

(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 kovinkaan ongelmallisina palvelukeskushankkeen vaatimia rahallisia resursseja, hankkeeseen kuluvaan aikaan, riittämättömää kommunikaatiota hankkeesta tai johdon tuen saamista hankkeelle.

Tuloksia voidaan pitää hieman yllättävinä, sillä vastauksissa korostuvat voimakkaasti taloushallinnon henkilöstöön liittyvät ongelmat, kuten henkilöstön vastustus, organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä taloushallinnon siirtyminen pois liiketoiminnan läheisyydestä, mikä saattaa heikentää henkilöstön ymmärrystä liiketoiminnasta. Tästä huolimatta yritykset eivät kuitenkaan arvioineet riittämättömän kommunikaation hankkeesta nousevan merkittäväksi ongelmaksi. Henkilöstöön liittyvien ongelmien lisäksi myös prosessien uudelleensuunnitteluun ennakoitiin liittyvän paljon riskejä. Yllättävää on myös, etteivät yritykset olleet niinkään huolestuneita hankkeiden ns. kovista rahallisista riskeistä, kuten hankkeeseen kuluvasta ajasta tai rahasta.

### **4.3 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden suunnittelu ja toteutus**

Taloushallinnon palvelukeskushankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on monia huomioonotettavia asioita. Kuinka kauan hanke kestää ja kuinka paljon se maksaa? Miten palvelukeskus organisoidaan, minne se sijoitetaan ja kuka siellä työskentelee? Mitä taloushallinnon palveluita uudelleenorganisointi koskee ja millaista tietotekniikkaa keskuksessa käytetään? Tässä luvussa tarkoituksena on kuvailla merkittävimpiä taloushallinnon palvelukeskushankkeisiin liittyviä osa-alueita, kuten palvelukeskusprosessin eri vaiheita, keskukseseen siirrettävien palvelujen valintaa, palvelukeskuksien organisointitapoja, keskuksissa käytettävää tietotekniikkaa, keskuksien sijaintia ja henkilöstövalintaa, palvelusopimusten laadintaa ja palveluiden hinnoittelua sekä palvelukeskusmallin vaikutuksia taloushallinnon henkilöstöön.

#### ***4.3.1 Palvelukeskusmalli prosessina***

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

uudelleensuunnittelu, uusien tietojärjestelmien implementointi, uuden toimipisteen perustaminen sekä uusien työntekijöiden rekrytointi (Jarman 1998, 33). Taloushallinnon palvelukeskushankkeeseen ryhtymisen onkin sanottu olevan kriittinen, strategisella tasolla oleva päätös. Se edellyttää pitkäaikaista sitoutumista hankkeen läpiviemiseen sekä pitää sisällään monia riskejä ja epävarmuustekijöitä (Janssen – Joha 2006, 104).

On arvioitu, että keskimäärin palvelukeskuksen perustaminen vie aikaa 1–3 vuotta. Perustamiseen kuuluva aika riippuu kuitenkin esimerkiksi siitä, kuinka mittavasti taloushallinnon prosesseja muutetaan palvelukeskusmalliin siirryttäessä (Fisher 1998, 41). Myös yrityksen siirtymistapa palvelukeskusmalliin saattaa vaikuttaa implementointiin kuluvaan aikaan. Jos palvelukeskusmalliin siirrytään vaiheittain tai rinnakkain, aikaa kuluu usein enemmän kuin kertaluontoisessa siirtymisessä. Vaiheittainen tai rinnakkainen ratkaisu voi olla yritykselle kuitenkin kivuttomampaa ja riskittömämpää kuin kaikkien prosessien yhtäaikainen siirtäminen. Lisäksi yrityksen aikaisemmalla taloushallinnon organisointitavalla on vaikutuksensa palvelukeskusmallin implementointiin kuluvaan aikaan. Jos yrityksen taloushallinto on esimerkiksi ollut hajautettuna liiketoimintayksiköihin, eli organisoitu hajautetun mallin mukaisesti, vie palvelukeskuksen perustaminen todennäköisesti kauemmin, kuin jos taloushallinto on ennestään organisoitu keskitetyn mallin mukaisesti (Kroll 2004, 21).

Käytännön kokemusten kautta on havaittu, että palvelukeskushankkeisiin liittyvät tutkinta- ja perustamistyöt ovat usein melko samankaltaisia eri yrityksissä. Palvelukeskuksen perustamisprosessi voidaan jakaa kuuteentoista eri vaiheeseen (Davis 2005, 10; Wang – Wang 2007, 278–289):

1. Tukipalveluiden benchmarking
2. Yritysjohdon sitoutuminen palvelukeskushankkeeseen
3. Valmistelukomitean muodostaminen
4. Projekti-/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 toteutussuunnitelman hyväksyminen
10. Henkilöstön siirto palvelukeskukseen/rekrytointi
11. Palveluiden siirto palvelukeskukseen
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.

Palvelukeskushanke aloitetaan usein tekemällä benchmarking -vertailua yrityksen tukipalvelujen ja muiden palvelukeskuksen omaavien yritysten tukipalvelujen välillä. Vertailulla voidaan vakuuttaa konserni- ja yksikköjohto hankkeen kannattavuudesta ja sen avulla voidaan luoda keskustelua yrityksen sisällä. Samaan aikaan voidaan järjestää erilaisia workshoppeja, kiertueita ja vierailuja muiden yritysten palvelukeskuksiin. Lopulta yritysjohto tekee päätöksen joko tukea hanketta tai hylätä sen (Davis 2005, 9–10).

Jos palvelukeskushanke saa johdon tuen ja rahoituksen taakseen, seuraavana vaiheena on perustaa valmistelukomitea, joka muodostetaan konsernin sekä niiden tytäryhtiöiden edustajista, jotka tulevat olemaan palvelukeskuksen asiakkaita hankkeen valmistuttua. Myös projektijohtaja/palvelukeskusjohtaja sekä mahdolliset konsultit nimitetään tässä yhteydessä. Valmistelukomitea ja projektijohtaja laativat yhdessä kannattavuuslaskelman hankkeesta sekä suunnittelevat palvelukeskuksen lyhyen ja pitkän tähtäimen tehtäväkuvan. He esittävät ehdotuksen siitä, mitkä palvelut siirretään palvelukeskukseen ja mitkä jätetään liiketoimintayksiköihin. Tavallisesti valmistelukomitean jäsenistä tulee palvelukeskukseen siirrettävien prosessien vastuuhenkilöitä, jotka ottavat vastuulleen näiden prosessien standardoinnin ja kehittämisen (Davis 2005, 10; Wang – Wang 2007, 278–288).

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

Suunnitelman hyväksymisen jälkeen on vuorossa itse palvelukeskuksen perustaminen. Keskuksen käyttämät tilat rakennetaan tai ostetaan, teknologia asennetaan, henkilöstö palkataan ja koulutetaan ja siirrettävät prosessit analysoidaan, standardisoidaan sekä dokumentoidaan yksityiskohtaisesti. Keskuksen tuottamille palveluille lasketaan kustannukset ja palvelut hinnoitellaan. Tässä vaiheessa tulisi myös sopia palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välisistä säännöistä, kuten palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden oikeuksista ja vastuista sekä kustannusten ja resurssien jakamisesta (Davis 2005, 13; Wang – Wang 2007, 288–289).

Kun palvelukeskus on saatu toimintaan, arvioidaan palvelukeskushanketta kokonaisuutena sekä verrataan saavutettuja etuja asetettuihin tavoitteisiin. Palvelukeskus voi toiminnan jatkuessa ottaa lisää vastuuta yhteisten käytäntöjen luomisessa konsernin sisällä sekä toimia päätöksentekotukena ja konsulttina muille liiketoimintayksiköille. Palvelukeskus voi ottaa myös strategisemmän roolin konsernissa integroimalla eri liiketoimintayksiköiden operaatioita ja toimitusketjuja (Davis 2005, 13; Wang – Wang 2007, 288–289).

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

Ensimmäiseksi yrityksiä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, mistä yrityksen osasta taloushallinnon palvelukeskusmallin idea oli alun perin saanut alkunsa. Vaihtoehtoja olivat keskusjohto, talousjohto, muu taloushallinto sekä avoin vastaus. Tulokseksi saatiin, että 61 prosentissa yrityksistä palvelukeskusmallin 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

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

Taulukosta 19 voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden yritysten palvelukeskusprojektit olivat olleet kestoiltaan hyvin vaihtelevia; puolesta vuodesta aina kymmeneen vuoteen saakka. Tosin 10-vuotinen projekti 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 kestoissa. 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 palvelukeskusmalliin. Vaihtoehtoina olivat vaiheittainen siirtyminen, rinnakkainen siirtyminen, kertaluontoinen siirtyminen sekä avoin vastaus. Selvästi suosituin siirtymistapa yritysten keskuudessa oli vaiheittainen siirtyminen (52 % yrityksistä) ja seuraavaksi suosituin kertaluontoinen siirtyminen (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 kertaluontoista siirtymistapaa, jonka jälkeen palveluita oli alettu siirtää vaiheittain.

Neljänneksi yrityksiä pyydettiin vielä kommentoimaan erilaisten palvelukeskushankkeita koskevien väitteiden paikkansapitävyyttä. Väittämät koskivat palvelukeskushankkeen kestoa, kalleutta, johtamiseen ja hallinnointiin kuluvaan aikaan sekä hanketta kokonaisuutena. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 20 Väittämiä taloushallinnon palvelukeskushankkeista

<i><b>Palvelukeskushankkeiden vastoinkäymiset</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Palvelukeskuksen perustaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitelleet	10	43,5
Palvelukeskuksen johtaminen ja hallinnointi vie enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet	7	30,4
Palvelukeskuksen perustaminen oli kokonaisuudessaan hankalampi projekti kuin osasimme odottaa	7	30,4
Palvelukeskuksen perustaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitelleet	2	8,7
Mikään edellisistä ei pidä paikkaansa (YHT. vastaajia 23)	8	34,8

Lähes puolessa 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 kalliimmaksi kuin oli suunniteltu. Merkittävimmäksi taka-iskuksi oli taloushallinnon palvelukeskushankkeissa siis koettu 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 kirjallisuudessaakin arvioitiin. Suosituin siirtymistapa palvelukeskusmalliin oli palveluiden vaiheittainen siirtäminen palvelukeskukseen ja jälkikäteen katsottuna taloushallinnon palvelukeskushankkeiden merkittävimmäksi taka-iskuksi oli osoittautunut hankkeiden keston venyminen.

#### ***4.3.2 Palvelukeskukseen siirretyt taloushallinnon palvelut***

Bangemannin (2005, 25) mukaan palvelukeskukseen siirrettävien prosessien valinnassa on kaksi huomioonotettavaa asiaa: prosessin sisällöllinen ja rakenteellinen homogeenisuus sekä prosessin strateginen merkittävyys yritykselle ja sen päätöksenteolle. Parhaiten siirrettäviksi soveltuvat ne prosessit, joiden homogeenisuus on suuri ja strateginen merkittävyys pieni.

Palvelukeskukseen soveltuvat parhaiten siirrettäviksi siis sellaiset palvelut, jotka eivät ole yrityksen ydintoiminnan kannalta kriittisiä ja jotka eivät ole millekään liiketoimintayksikölle ainutlaatuisia (Fisher 1998, 41). Peruslähtökohtana palvelukeskushankkeissa tavallisesti on, että valtaosa taloushallinnon transaktiopohjaisista tukitoiminnoista siirretään palvelukeskuksen hoidettavaksi. On silti hyvä muistaa, että vaikka suurin osa taloushallinnon prosesseista siirtyykin palvelukeskukseen, tulisi valtaosa operatiivisesta päätöksentekovallasta ja vastuista kuitenkin säilyttää liiketoimintayksikkötasolla (Davis 2005, 9).

Kaikki taloushallinnon palvelut eivät sovellu palvelukeskukseen siirrettäviksi. Joachim (2001, 34) mukaan yleishallintoon tai välittömästi liiketoimintaan liittyviä palveluja ei tule siirtää palvelukeskukseen. Kingin, Leongin & Durrantin (1998, 32) mukaan taas sellaisten palveluiden siirto palvelukeskukseen, joiden harmonisointia ei pystytä viemään tarpeeksi pitkälle, ei ole kannattavaa. Lisäksi jos toiminto on hyvin herkkä paikallisille markkinoille tai vaatii syvää yhteistyötä paikallisten asiakkaiden kanssa, ei sitä ole kannattavaa siirtää palvelukeskukseen. Myös monet taloudelliset sekä

lakia ja henkilöstöä koskevat asiat vaativat käsittelyä maakohtaisella tasolla eivätkä siksi sovellu kansainväliseen palvelukeskusmalliin siirrettäviksi (Davis 2005, 9).

Palvelukeskukseen siirrettävien palveluiden määrän suhteen on havaittu, että mitä enemmän palveluita siirretään yhteiseen palvelukeskukseen, sitä enemmän saavutetaan tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Mutta toisaalta tehokkuus ja kustannussäästöt tulevat osittain palveluiden laadun kustannuksella. Jos taas palvelukeskukseen sijoitetaan vain pieni osa taloushallinnon palveluista, säilyy palvelujen laatu parempana, mutta hävitään puolestaan kustannustehokkuudessa (Janssen ym. 2009, 22).

Tyypillisesti taloushallinnon palvelukeskuksiin on siirretty eniten ulkoisen laskennan ja rahoituksen toimintoja. Sisäisen laskennan ns. controller -toiminnot on sen sijaan usein jätetty liiketoimintayksiköihin (Granlund – Malmi 2004, 19). Usein palvelukeskuksiin siirrettyjä toimintoja ovat esimerkiksi pääkirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, laskutus, osto- ja myyntireskontra, lakisääteinen raportointi, luotonvalvonta ja perintä, maksuliikenne, palkanlaskenta sekä matkakulukorvausten käsittely (Joachim 2001, 34; Järvenpää ym. 2008, 55; Miller 1999, 46).

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 siirtävänsä tulevaisuudessa.

Ensiksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistaan ne olivat siirtäneet palvelukeskusten hoidettaviksi. Tulokseksi saatiin, että noin kolmasosa yrityksistä oli siirtänyt yli 80 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskukseen, toinen kolmasosa oli siirtänyt 60–80 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskukseen ja noin neljäsosa yrityksistä oli siirtänyt 40–60 %:a kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskukseen. Loput noin 10 prosenttia yrityksistä olivat siirtäneet alle 40 prosenttia kaikista taloushallinnon palveluistaan palvelukeskukseen. 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 oli yleisimmin koskettanut ja yrityksiä pyydettiin yksilöimään listalta ne taloushallinnon palvelut, jotka he olivat siirtäneet taloushallinnon palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tulokset on esitetty taulukossa 21.

Taulukko 21 Palvelukeskukseen siirretyt taloushallinnon palvelut

<i>Taloushallinnon palvelut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Myyntireskontra	21	91,3
Ostoreskontra	21	91,3
Maksuliikenne	20	87,0
Pääkirjanpito	20	87,0
Käyttöomaisuuskirjanpito	18	78,3
Matkakulukorvausten käsittely	17	73,9
Tilinpäätösten laadinta	16	69,6
Luotonvalvonta ja perintä	14	60,9
Konsernitilien hallinta	13	56,5
Ulkoinen raportointi	13	56,5
Vero- ja arvonlisäveroasiat	13	56,5
Palkanlaskenta	13	56,5
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	10	43,5
Asiakaslaskutus	9	39,1
Sisäinen raportointi	8	34,8
Vastuualuelaskenta	7	30,4
Kustannuslaskenta	5	21,7
Budjetointi	5	21,7
Kustannusanalyysit	3	13,0
Investointilaskelmat	2	8,7
Sisäiset analyysit ja ennusteet	2	8,7
Suorituksen mittaus	2	8,7
Projekttilaskenta	1	4,3
Muut	1	4,3
(YHT. vastaajia 23)		

Niin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessakin esitettiin, suosituimpia palvelukeskukseen siirrettyjä palveluita olivat erilaiset ulkoiseen laskentatoimeen sisältyvät, taloushallinnon ns. peruspalvelut, kuten myynti- ja ostoreskontrat, maksuliikenne sekä pääkirjanpito. Aikaisempia näkemyksiä tukien, myös verotukseen, palkanlaskentaan sekä rahoitukseen liittyviä toimintoja oli siirretty palvelukeskuksen hoidettavaksi noin puolessa yrityksistä. Hieman yllättävänä tuloksena voidaan kuitenkin pitää sitä, että myös sisäisen laskennan palveluita oli siirretty joissakin yrityksissä palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tällaisia palveluita olivat esimerkiksi sisäinen raportointi ja vastuualuelaskenta, jotka oli jopa noin kolmasosassa yrityksistä siirretty palvelukeskuksen hoidettavaksi. Palvelukeskukseen 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 palvelukeskukseen siirrettävät palvelut

<i>Taloushallinnon palvelut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Eos	12	52,2
Ei mitään	3	13,0
Luotonvalvonta ja perintä	3	13,0
Asiakaslaskutus	3	13,0
Vero- ja arvonlisäveroasiat	3	13,0
Sisäinen raportointi	2	8,7
Sisäiset analyysit ja ennusteet	2	8,7
Projektilaskenta	2	8,7
Kustannuslaskenta	2	8,7
Konsernitilien hallinta	2	8,7
Matkakulukorvausten käsittely	2	8,7
Palkanlaskenta	2	8,7
Käyttöomaisuuskirjanpito	2	8,7
Tilinpäätösten laadinta	2	8,7
Ulkoisen raportointi	2	8,7
Pääkirjanpito	2	8,7
Vastuueluelaskenta	1	4,3
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	1	4,3
Maksuliikenne	1	4,3
Myyntireskontra	1	4,3
Ostoreskontra	1	4,3
(YHT. vastaajia 23)		

Suurin osa yrityksistä ei osannut sanoa, mitä palveluita ne tulisivat jatkossa siirtämään palvelukeskukseen 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 arvonlisäveroasioiden 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 palvelukeskukseensa 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 verotukseen, palkanlaskentaan sekä rahoitukseen liittyviä toimintoja. Aikaisemmasta tietämyksestä poiketen myös sisäisen laskennan toimintoja, kuten sisäistä raportointia ja vastuualuelaskentaa, suoritettiin joissakin yrityksissä palvelukeskuksista käsin. Valtaosa yrityksistä ei ollut suunnitellut siirtävänsä enää uusia palveluita palvelukeskuksensa hoidettavaksi.

#### **4.3.3 Palvelukeskusorganisaation ulkoinen ja sisäinen organisointi**

Palvelukeskusorganisaation ulkoisella organisoinnilla tarkoitetaan palvelukeskusten määrän sekä keskusten palvelualueen kattavuuden suunnittelua. Ulkoisen organisoinnin suhteen puhutaan usein lokaaleista ja globaaleista palvelukeskuksista. Lokaalit palvelukeskukset palvelevat jotakin tiettyä maantieteellistä aluetta ja niihin on usein sijoitettu laaja skaala erilaisia taloushallinnon prosesseja. Globaalit palvelukeskukset puolestaan palvelevat kaikkia monikansallisen yrityksen liiketoimintayksiköjä ympäri maailman, mutta ne ovat tavallisesti keskittyneet vain joihinkin tiettyihin prosesseihin. Ulkoisen organisoinnin suunnitteluun vaikuttaa palvelukeskuksien kokonaishenkilöstömäärä. Jos yhden palvelukeskuksen henkilöstömäärä kasvaa kovin suureksi, voi yksikön koko muodostua jo tehokkuuden kannalta haitalliseksi. Tällöin voidaan harkita useamman palvelukeskuksen perustamista ja siirtymistä esimerkiksi lokaaleista palvelukeskuksista globaaleihin keskittymiin. Onkin ennustettu, että kun palvelukeskukset kasvavat ja niihin aletaan sijoittaa yhä useampia toimintoja, tulevat yhteen tai muutamaaan prosessiin keskittyvät globaalit palvelukeskukset todennäköisesti lisääntymään (Cecil 2000b, 68; Davis 2005, 2; 8).

Palvelukeskusorganisaation sisäisellä organisoinnilla tarkoitetaan palvelukeskusten ohjausmallia sekä vastuista ja velvoitteista sopimista. Sisäiseenkin organisointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja on useita. Esimerkiksi Quinnin ym. (2000, 24) mukaan palvelukeskuksen sisäisiä organisointitapoja on olemassa neljä, jotka ovat: perusmalli, markkinamalli, kehittynyt markkinamalli ja itsenäinen liiketoimintayksikkö. Palvelukeskusmallin *perusmallissa* päätavoitteina ovat taloushallinnon kustannusten pienentäminen sekä prosessien standardointi. Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan taloushallinnon transaktiopohjaisten tehtävien kokoamisella yhteen, jolloin saavutetaan mittakaavaetuja. Jo perusmallissa palvelukeskuksen toiminnan oletetaan olevan asiakaslähtöistä ja tuotetut palvelut hinnoitellaan täyskatteellisten kustannusten mukaisesti, vaikka palveluiden tuotanto onkin pitkälti etukäteen määriteltyä. *Markkinamallissa* tavoitteina ovat kustannusten alentaminen ja palveluiden laadun parantaminen. Jo tässä mallissa asiakkailla on tavallisesti mahdollisuus valita, millaisia palveluita ne ostavat

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

*Kehittyneessä markkinamallissa* asiakkaat saavat valita ostavatko ne taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta vai joltakin ulkopuoliselta taholta. Palveluiden hinnat pohjautuvat markkinahintoihin, ja jos palvelukeskuksella on ylikapasiteettia, voi se myydä palveluitaan myös yrityksen ulkopuolelle. Tavoitteena kehittyneessä markkinamallissa on, että asiakkaat saavat valita kustannustehokkaimman tuotantotavan tarvitsemilleen taloushallinnon palveluille. Viimeinen ja kehittynein palvelukeskusten organisointitapa on *itsenäinen liiketoimintayksikkö*. Tässä organisointimallissa palvelukeskuksen tavoitteena on tulojen ja voiton tuottaminen. Palvelukeskuksella on oman organisaation lisäksi useita ulkopuolisia asiakkaita ja sen toiminta on täysin verrattavissa minkä tahansa liiketoimintayksikön toimintaan (Quinn ym. 2000, 34; 36).

Quinn ym. (2000) esittämässä mallissa lähtökohtaisena ajatuksena on, että palvelukeskus ajan myötä kehittyisi perusmallista kohti itsenäistä liiketoimintayksikköä. Aksinin ja Masinin tutkimuksen (2008) mukaan tämä ei kuitenkaan ole kaikkien yritysten kannalta edes kannattavaa. Tutkimuksessa saatiin selville, että alhainen "markkinamentaliteetti" (markkinapohjaiset asiakassuhteet) ja palvelukeskuksen johtaminen kustannuspaikan omaisesti tuottavat hyviä tuloksia pienen mittakaavan palvelukeskuksissa. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan sovi suurille palvelukeskuksille, sillä toiminnan monitorointi hankaloituu ja kallistuu tällöin merkittävästi. Suuren mittakaavan palvelukeskuksiin sopii paremmin liiketoimintalähtöinen ajattelutapa, koska tällöin markkinamekanismi hoitaa suuren osan valvonnasta ja yritysjohdon osaksi jää lähinnä palvelukeskuksen toiminnan tukeminen. Aksinin ja Masinin (2008) tutkimuksen mukaan palvelukeskuksen optimaalisin organisointimalli on siis riippuvainen sen toiminnan laajuudesta.

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

Ensin yrityksiä pyydettiin kertomaan, kuinka monta taloushallinnon palvelukeskusta ne olivat yhteensä perustaneet. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 23.

Taulukko 23 Taloushallinnon palvelukeskuksien lukumäärät

<i>Palvelukeskuksien lukumäärä</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
1	18	78,3
2	2	8,7
3	1	4,3
4	1	4,3
5	1	4,3
YHT.	23	100,0

Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli perustanut vain yhden taloushallinnon palvelukeskuksen. Henkilöstöä taloushallinnon palvelukeskuksissa työskenteli alle kymmenestä aina yli 200 työntekijään eli palvelukeskuksien koossa oli suurta hajontaa. Keskimäärin vastanneiden yritysten palvelukeskuksissa työskenteli noin 60 taloushallinnon työntekijää. Yritysten palvelukeskukset olivat henkilöstömääriltään kuitenkin verrattain melko pieniä ja luultavasti tästä syystä yritykset olivat monesti nähneet parhaana ratkaisuna keskittää kaikki toiminnot yhteen ja samaan palvelukeskukseen. Ulkoisen organisoinnin suhteen suomalaiset suuryritykset siis noudattivat enemmän lokaalien kuin globaalien palvelukeskuksien politiikkaa.

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

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

Ylivoimaisesti suurin osa palvelukeskuksista oli vastuussa omista kustannuksistaan. 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 perusteella voidaan päätellä, että suurin osa vastanneiden yritysten palvelukeskuksista oli vastuualuetyypiltään kustannuspaikkoja eikä esimerkiksi tulosityksiköitä, sillä useimmat yritysten 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 koskevia väittämiä. Väittämät koskivat palvelukeskuksen asiakas- ja liiketoimintalähtöisyyttä, asiakkaiden vapautta valita haluamansa palvelut, palvelukeskuksen mahdollisuutta ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä sekä palvelukeskuksen tulostavoitteita. Saadut tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 25 Taloushallinnon palvelukeskuksien toimintaperiaatteet

<i><b>Väittämiä palvelukeskuksen toiminnasta</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Palvelukeskuksen toiminta on asiakaslähtöistä	20	87,0
Palvelukeskuksen toiminta on täysin verrattavissa minkä tahansa liiketoimintayksikön toimintaan	5	21,7
Palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, mitä palveluja ne ostavat palvelukeskukselta	5	21,7
Palvelukeskuksen asiakkaat voivat valita, ostavatko ne taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta vai joltakin ulkopuoliselta taholta	3	13,0
Palvelukeskus voi ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä	1	4,3
Mikään edeltävistä ei pidä paikkaansa (YHT. vastaajia 23)	2	8,7

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 verrattavissa minkä tahansa liiketoimintayksikön 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 verrattavissa minkä tahansa

liiketoimintayksikön toimintaan. Ihmetystä herättää myös, että taulukossa 25 vain yksi yritys vastasi palvelukeskuksen voivan ottaa asiakkaikseen ulkopuolisia yrityksiä, eikä yksikään yrityksistä nähnyt palvelukeskuksen tavoitteena olevan tuloksen tuottaminen, mitkä kuitenkin yleensä nähdään itsenäisen liiketoimintayksikön oikeuksiksi ja velvollisuuksiksi. Tulosten yhteisanalysoinnin tuloksena voidaan siis arvella, että muutamat yritykset ovat olleet liioitellun optimistisia kertoessaan palvelukeskuksensa toiminnan vastaavan minkä tahansa liiketoimintayksikön toimintaa. Muilta osin tulokset tukevan edelleen käsitystä siitä, että suomalaisten suuryritysten palvelukeskukset edustavat useimmiten sisäiseltä organisointimalliltaan palvelukeskusten perusmallia.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan taloushallinnon palvelukeskusten organisoinnin suhteen tiivistää, että suurimmalla osalla palvelukeskusmallia soveltavista yrityksistä oli käytössään vain yksi taloushallinnon palvelukeskus ja keskusten koot jäivät henkilöstömääriltään melko pieniksi, mistä johtuen voidaan ajatella, että yritykset noudattivat ulkoisen organisoinnin suhteen enemmän lokaalien kuin globaalien palvelukeskittymien politiikkaa. Suurin osa taloushallinnon palvelukeskuksista oli vastuualuetyypiltään kustannuspaikkoja ja valtaosassa yrityksistä palvelukeskuksen toimintaa ohjasi asiakaslähtöisyyden periaate. Enemmistö palvelukeskuksista ei vastannut toimintaperiaatteiltaan itsenäistä liiketoimintayksikköä, vaan sisäiseltä organisointityypiltään useimmat palvelukeskukset edustivat niin sanottua perusmallia, jossa päätavoitteina ovat taloushallinnon prosessien standardointi, kustannusten alentaminen sekä asiakaslähtöisyys.

#### ***4.3.4 Palvelukeskuksessa käytettävä tietotekniikka, henkilöstön rekrytointi ja sijainnin valinta***

Palvelukeskusten ulkoisen ja sisäisen organisoinnin ohella pohdittavaksi tulevat keskuksessa käytettävä tietotekniikka, keskuksen palkattava henkilöstö sekä palvelukeskuksen maantieteellinen sijainti. Palvelukeskuksen asennettava tietotekniikka ja ohjelmistot tulee tarkkaan harkita etukäteen, sillä tietojärjestelmäinvestoinnit muodostavat erään merkittävimmistä kustannuseristä palvelukeskusta perustettaessa. Palvelukeskusmalli asettaa myös haasteita tietojärjestelmille, sillä niiden tulisi pystyä käsittelemään useita kieliä, valuuttoja ja maakohtaisia säädöksiä samanaikaisesti. Järjestelmien tulisi olla sekä alueellisesti että globaalisti konsolidoituja, jotta tieto olisi joka hetki samanmuotoisena saatavilla eripuolilla maailmaa. Lisäksi tietotekniikan avulla voidaan automatisoida joitakin liiketoimintaprosesseja ja karsia taloushallinnon manuaaliseen työskentelyyn liittyviä kustannuksia (Davis 2005, 11).

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.

Palvelukeskukseen palkattavaa henkilöstöä rekrytoitaessa on käytännössä olemassa kolme vaihtoehtoa: henkilöstöä siirretään liiketoimintayksiköistä tai konsernihallinnosta palvelukeskukseen, keskukseen rekrytoidaan kokonaan uutta henkilökuntaa tai sovelletaan näiden kahden edeltävän vaihtoehdon yhdistelmää. Henkilöstökysymys ei kuitenkaan riipu pelkästään johdon päätöksistä, sillä kaikki liiketoimintayksiköiden työntekijät eivät välttämättä ole halukkaita muuttamaan kovin pitkälle, vaikka töitä olisikin tarjolla uudessa palvelukeskuksessa. Toisaalta palvelukeskushankkeessa tulee ottaa myös huomioon uudenlaisen taloushallinnon palvelukulttuurin kehittäminen. Usein ns. vanhojen työntekijöiden ajatellaan tuovan paljon kulttuurillista painolastia mukanaan ja heillä saattaa olla monenlaisia ennakkoluuloja ja negatiivisia asenteita uutta palvelukeskusta kohtaan (Davis 2005, 12).

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

Tietotekniikan ja henkilöstön lisäksi myös palvelukeskuksen sijainnista päättäminen vaatii huolellista suunnittelua ja harkintaa, koska päätöksellä on pitkäaikainen ja usein vaikeasti peruutettavissa oleva vaikutus koko konsernin toimintaan (Bangemann 2005, 32). Sellaiset tekijät, kuten koulutettu, kielitaitoinen ja edullinen työvoima, hyvät tietoliikenneyhteydet, saavutettavuus lentäen, turvallisuus, poliittinen ja taloudellinen vakaus sekä suotuisa lainsäädäntö, ovat tärkeitä pohdinnanaiheita palvelukeskuksen sijaintia päätettäessä. Myös eri maiden kirjanpitoon liittyvät säännökset tulee tarkkaan selvittää ennen palvelukeskuksen perustamista. Joissain tapauksissa erilaiset vero-, valuutta- ja muut kirjanpitoon liittyvät säännökset voivat estää toimintojen täysimittaisen yhdistämisen palvelukeskukseen (Davis 2005, 11).

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).

Palvelukeskusten sijainnin suhteen on viime vuosina noussut trendiksi palvelukeskuksen sijoittaminen edullisen työvoiman maihin. Tällainen ratkaisu voi olla kustannusten valossa hyvinkin suotuisa, mutta se luo palvelukeskushankkeeseen myös paljon uusia haasteita. Kulttuuri-, kieli- sekä aikaerot palvelukeskuksen ja yrityksen muiden toimipisteiden välillä lisäävät toiminnan riskejä ja monimutkaistavat kommunikointia (McReynolds – O'Brien 2002, 39).

Palvelukeskuksista ensimmäiset perustettiin Yhdysvaltoihin, jonka jälkeen ne levisivät ensin Eurooppaan, sitten Aasiaan ja viimeisimpänä Latinalaiseen Amerikkaan. Tavallaan on hyvin loogista, että palvelukeskusmallin idea sai alkunsa juuri Pohjois-Amerikasta, sillä siellä niiden perustaminen on kaikkein vaivattominta. Muualla maailmassa palvelukeskuksien perustamiseen on huomattu liittyvän monia vaikeuksia. Euroopassa ja Aasiassa eri maiden kulttuurit, valuutat, kielet, lainsäädäntö ja raportointivaatimukset hankaloittavat palvelukeskuksien perustamista. Latinalaisessa Amerikassa ongelmana ovat olleet mm. alueen epäluotettavat tietoliikenneyhteydet. Euroopassa palvelukeskuksien käyttöönottoa on kuitenkin helpottanut Euroopan yhdentyminen, kaupan esteiden poistuminen, yhteisen valuutan käyttöönotto ja jatkuvasti yhtenäistyvä lainsäädäntö (Davis 2005, 4–7; Fisher 1998, 41).

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

Taulukko 26 Taloushallinnon palvelukeskuksien sijaintimaat

<i>Palvelukeskuksen sijainti</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Suomi	19	82,6
Itä-Eurooppa	4	17,4
Muut Pohjoismaat	3	13,0
Länsi-Eurooppa	1	4,3
Aasia	1	4,3
(YHT. vastaajia 23)		

Selkeästi suurin osa yritysten taloushallinnon palvelukeskuksista sijaitsi Suomessa. Seuraavaksi eniten palvelukeskuksia oli perustettu Itä-Eurooppaan sekä muihin Pohjoismaihin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kotimaa oli ylivoimaisesti

suosituin sijoittamismaa taloushallinnon palvelukeskuksille, mutta myös muihin maihin ja jopa kaukomaillekin sijoittamisesta oli kuitenkin jo saatu joitakin kokemuksia.

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin lisäksi vielä analysoida tarkemmin niitä syitä, jotka olivat johtaneet palvelukeskuksien sijoittamiseen johonkin tiettyyn 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

<i><b>Palvelukeskuksen sijainnin valintaan vaikuttavat tekijät</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Muiden liiketoimintayksiköiden läheisyys	12	52,2
Koulutetun työvoiman saatavuus	11	47,8
Keskusjohdon läheisyys	8	34,8
Edullisen työvoiman saatavuus	6	26,1
Kielitaitoisen työvoiman saatavuus	6	26,1
Hyvä saavutettavuus	4	17,4
Hyvät tietoliikenneyhteydet	4	17,4
Maan/kaupungin infrastruktuuri	3	13,0
Henkilöstön sijainti	2	8,7
Muu lainsäädäntö (ei kirjanpitoon ja verotukseen liittyvä)	1	4,3
Poliittinen ja taloudellinen vakaus (YHT. vastaajia 23)	1	4,3

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 palvelukeskusmallifilosofian perusajatuksiin tämä ei sisällykään. Huomionarvoista on myös, että koulutetun työvoiman saatavuus arvioitiin yrityksissä tärkeämmäksi kriteeriksi kuin esimerkiksi työvoiman edullisuus. Tämä kenties antaa myös vihjeitä 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, suosituin 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 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 palvelunsaajan vastuista ja velvoitteista. Colmanin (2006, 39) mukaan palvelusopimuksen pääasiallisena tarkoituksena on luoda kahdensuuntainen kommunikaatiokanava sopimuksen osapuolien välillä ja sopimuksen pääkomponenttien tulisi olla:

- Sopimuksen tarkoitus, osapuolet ja kesto
- Liiketoiminnalliset oletukset (vastuuvollisuudet, 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, kouluttautuminen sekä kustannuskontrolli)
- Palvelunostajan 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 asiakkailtaan. 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).

On olemassa useita vaihtoehtoisia laskentaperiaatteita, joilla taloushallinnon palvelukeskuksen tuottamien palveluiden hinnat voidaan määrittää. Kaikki seuraavista hinnoitteluratkaisuista ovat mahdollisia: ei veloitusta, markkinahinta, neuvoteltu hinta, budjetoidut/toteutuneet muuttuvat kustannukset, budjetoidut/toteutuneet täyskatteelliset kustannukset (+voittolisä) tai budjetoitujen/toteutuneiden kustannusten mukainen kertasummaveloitus. Hinnoittelupäätöksiin vaikuttaa myös yrityksen käytössä oleva palveluiden kustannuslaskentamalli. Palveluiden tuotannosta syntyvät kustannukset voidaan laskea esim. yksikköperusteisesti (esim. hinta per lasku tai palkkalaskelma), tuntiperusteisesti tai projektiakohtaisesti (Beretta ym. 2000, 15; Davis 2005, 14, Pricing arrangements between...1997, 2).

Mitä yksityiskohtaisemmin palveluiden kustannukset voidaan laskea, sitä läpinäkyvämpää palveluiden hinnoittelu on ja sitä enemmän se kannustaa taloushallinnon prosessien aktiiviseen kehittämiseen (Partanen 2005, 49). Triplettin ja Scheumannin (2000, 42–45) mukaan toimintolaskentaa voidaan käyttää apuna palveluiden kustannusten ja hintojen määrittelemisessä sekä kustannusten läpinäkyvyyden edistämisessä. Kirjoittajat näkevät toimintolaskennan tuovan etua palveluiden hinnoittelun suhteen, sillä toimintolaskennalla tuotetun kustannusinformaation avulla asiakkaat saavat paremman kuvan siitä, mistä palveluista ja toiminnoista ne maksavat. Myös palvelukeskus hyötyy toimintolaskennasta, jos sen avulla saadaan parempi ymmärrys siitä, mistä kustannukset palvelidentuotannossa syntyvät, koska tällöin näitä kustannuksia pystytään paremmin seuraamaan ja kontrolloimaan. Tulee kuitenkin muistaa, että toimintolaskenta usein monimutkaistaa organisaation kustannuslaskentaprosessia huomattavasti ja toimintolaskentaan perustuvan kustannuslaskentajärjestelmän ylläpito voi olla työlästä. On myös olemassa paljon eriäviä mielipiteitä sen suhteen, saadaanko toimintolaskennan avulla tuotettua tarkempaa kustannusinformaatiota kuin ns. tavallisilla kustannuslaskentametoodeilla (ks. esim. Jones – Dugdale 2002).

Eri hinnoitteluvaihtoehdot kannustavat palvelukeskusta ja sen asiakkaita erilaisiin käyttäytymismalleihin. Jos palvelukeskus ei veloita lainkaan hintaa palveluistaan, vähentää se sopimusneuvotteluihin kuluvaan aikaan, mutta ei kannusta liiketoimintayksiköitä miettimään palvelupyynnöjensä kustannuksia, jolloin taloushallinnon kokonaiskustannuksilla on pyrkimys nousta. Jos halutaan korostaa asiakkaiden antaman oikeanlaisen ja oikea-aikaisen informaation tärkeyttä, voidaan tiedon epätäydellisyyksistä ja myöhästymisistä veloittaa yli normaalin hinnan. Jos taas asiakkailla on normaalia poikkeavia toiveita, joita he haluavat palvelukeskuksen suorittavan, voidaan tällaisista lisäpalveluista myös veloittaa yli normaalin hinnan (Pricing arrangement between...1997, 2). Palvelukeskukseen tulevan tiedon laadulla on

suuri merkitys raportoidun taloustiedon luotettavuuteen ja oikeellisuuteen. Puuttuvien tai virheellisten yksityiskohtien selvittäminen liiketoimintayksiköiden kanssa aiheuttaa lisätyötä, mikä puolestaan aiheuttaa lisää kustannuksia ja tarpeettomia viivästyksiä (Partanen 2005, 49).

Suoritettujen palveluiden ja niiden hinnoittelun lisäksi palvelusopimuksessa sovitaan usein siitä, miten palvelukeskuksen suoriutumista mitataan. Tarkoituksena on muuttaa palvelukeskuksen sekä liiketoimintayksiköjen suoritusodotukset yksityiskohtaisiksi, seurattaviksi standardeiksi, joiden saavuttamista voidaan mitata (Davis 2005, 14). Tavallisesti palvelukeskuksen suoriutumisen arviointi on sidottu sellaisiin mittareihin kuin palvelukeskuksen tuloksellisuus, konsernin taloudellinen menestys, yhteistyön aste palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä sekä subjektiivinen arviointi (Beretta ym. 2000, 16). Benchmarking -tutkimusten tekeminen palvelukeskuksen suorittamille palveluille voi myös olla hyödyllistä, sillä siten pystytään vertailemaan palvelujen laatua ja kustannuksia kilpailijoiden vastaaviin palveluihin. Koska palvelukeskusmallin yksi perusajatuksista on jatkuvan kehityksen periaate, tulisi asiakkaiden voida todeta tehdyt parannukset ja vaatia niiden mukaisia hinnanalennuksia (Joachim 2001, 34).

Kyselytutkimuksessa palvelusopimuksiin ja palveluiden hinnoitteluun paneuduttiin yhteensä kolmen kysymyksen avulla. Kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka paljon yritykset käyttivät palvelusopimuksia taloushallinnon palvelukeskuksissaan, mistä asioista palvelusopimuksissa oli sovittu sekä miten palvelukeskuksen tuottamat taloushallinnon palvelut oli hinnoiteltu. Ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin, käyttivätkö ne palvelusopimuksia taloushallinnon palvelukeskuksien ja niiden asiakkaiden välillä. Tulokseksi saatiin, että 61 prosenttia yrityksistä käytti palvelusopimuksia. Voidaan siis todeta, että palvelusopimusten käyttö oli melko yleistä vastanneiden yritysten taloushallinnon palvelukeskuksissa, vaikka käyttöaste ei noussutkaan niin suureksi kuin olisi voinut aikaisemman kirjallisuuden perusteella olettaa.

Niitä yrityksiä, jotka olivat solmineet palvelusopimuksia, pyydettiin vielä erittelemään sopimuksissa käsitellyjä asioita. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.



Taulukko 28 Palvelusopimuksissa sovitut asiat palvelukeskusmallissa

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

Kaikki palvelusopimuksia laatineet yritykset olivat sopineet sopimuksiinsa tuotettavista peruspalveluista ja seuraavaksi yleisimmin niissä oli sovittu sopimuksen osapuolista, palveluntarjoajan ja palvelunostajan velvollisuuksista, sopimusten kestosta sekä peruspalveluiden hinnoittelusta. Sen sijaan vain muutamat yritykset olivat sopineet sopimusrikkomus- tai riitatilanteiden hoidosta, palveluntarjoajan suoritusmittareista, palvelujen toimitusajoista tai palveluiden odotetusta laadusta. Tulosten perusteella voidaan tiivistää, että yritysten solmimissa palvelusopimuksissa näkyy, että ne oli tarkoitettu yrityksen sisäiseksi 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 palvelukeskusmallissa

<i>Taloushallinnon palveluiden hinnoittelu</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Toteutuneet täyskatteelliset kustannukset	7	30,4
Budjetoidut täyskatteelliset kustannukset	3	13,0
Neuvotellut hinnat	3	13,0
Toteutuneiden kustannusten mukainen kertasummaveloitus	3	13,0
Budjetoidut muuttuvat kustannukset	2	8,7
Budjetoitujen kustannusten mukainen kertasummaveloitus	1	4,3
Ei hinnoitella	2	8,7
Eos	2	8,7
YHT.	23	100,0

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. Suosituimmaksi palveluiden hinnoittelumuodoksi nousi toteutuneiden täyskatteellisten kustannusten mukainen veloitus. Yksikään yrityksistä ei sen sijaan käyttänyt toteutuneiden muuttuvien kustannusten mukaista veloitusta. Täyskatteellisten kustannusten käyttö nousi kaiken kaikkiaan huomattavasti suosituimmaksi 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 palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden välillä, mutta soveltamisaste ei ollut kuitenkaan niin suuri kuin olisi voinut aikaisemman tiedon perusteella olettaa. Palvelusopimuksissa solmituista asioista näkyi, että sopimukset oli tarkoitettu yrityksen sisäisiksi asiakirjoiksi ja että niiden sisältöä oli kevennetty verrattuna sopimukseen kolmansien tahojen kanssa. Valtaosa vastanneista yrityksistä hinnoitteli taloushallinnon palvelukeskuksensa tuottamat palvelut ja täyskatteellisten kustannusten mukaiset veloitustavat olivat hinnoittelussa suosituimpia.

#### **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

ulkoiseen laskentaan liittyvät taloushallinnon tehtävät sijoitetaan uuteen palvelukeskukseen, kun taas sisäinen laskentatoimi jää liiketoimintayksiköihin (Tuomela – Partanen 2001, 514). Usein myös taloushallinnon toimintojen rakenne muuttuu, koska palvelukeskukseen siirryttäessä taloushallintofunktio järjestetään prosesseittain entisen funktionaalisen rakenteen sijasta (Ulbrich 2003, 5; 7). Prosessirakenteen käyttöönotto tarkoittaa usein samalla tiimipohjaiseen työskentelymalliin tutustumista, jossa jokainen tiimi on vastuussa tietyn prosessin läpiviemisestä ja kehittämisestä alusta loppuun asti (Cecil 2000a, 32).

Palvelukeskusmallin seurauksena tulevat muutokset asettavat taloushallinnon henkilöstön osaamiselle kehityspaineita. Tuomela ja Partanen (2001, 519) päätyivät tutkimuksessaan seuraaviin taloushallinnon asiantuntijoiden oppimishaasteisiin, jotka olivat seurausta taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtymisestä (ks. Kuvio 8):



Kuvio 8 Kirjanpitäjien ja controllereiden oppimishaasteet palvelukeskusmallissa (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 erityisasiantuntemusta ulkoisen laskennan tehtävissä ja luomaan uudenlaisia työruutiineja näiden tehtävien

suorittamiseksi tehokkaasti. Controllerit puolestaan joutuivat poisoppimaan joitakin ulkoiseen laskentaan liittyviä yksityiskohtia, jotta he pystyivät paremmin kerryttämään ymmärrystä yrityksen ydinliiketoiminnasta. Liiketoimintaosaamisen suhteen palvelukeskuksen kirjanpitäjät etsivät innovatiivisia tapoja kehittää laskentatoimen prosesseja tehokkaammiksi, kun taas controllerit eri liiketoimintayksiköissä pyrkivät syvälle menevän ymmärryksen saavuttamiseen yksikön liiketoiminnasta sekä oppivat, kuinka strategioita kehitetään ja implementoidaan käytännössä (Tuomela – Partanen 2001, 518).

Tuomela ja Partanen (2001, 514–515; 2002, 22–23; 30) havaitsivat case-tutkimuksessaan, että palvelukeskusmalli edisti taloushallinnon henkilöstön kykyjen kehittymistä, sillä uudessa organisaationallissa kirjanpitäjät saivat vaativampia tehtäviä hoidettavakseen ja he joutuivat kehittämään tiimityöskentelytaitojaan ja asiakaspalveluosaamistaan. Kun palvelukeskuksen asiakkaat huomasivat, että heitä todella laskutetaan kaikesta taloushallinnon tekemästä työstä, alkoivat he vaatia parempaa palvelua ja alhaisempia hintoja. Tämä puolestaan vaikutti taloushallinnon henkilökunnan palveluasenteeseen ja sai heidät tekemään töitä asiakastyytyväisyyden eteen. Palvelukeskusmalli myös mahdollisti erilaisten oppimisprosessien syntymisen. Yhteisistä ongelmista kerätyt tietokannat, työnkierto ja työtovereiden opettaminen muodostivat uudenlaisia käytäntöjä, joiden kautta oppiminen muuttui systemaattisemmaksi. Liiketoimintayksiköihin jääneiden controlloreiden ja talousjohtajien työnkuva muuttui vaativampaan suuntaan, sillä heidän tehtävänsä alkoivat käsittää yhä enemmän päätöksentekoon osallistumista sekä neuvonantamista liiketoiminnalle. Kaiken kaikkiaan palvelukeskusmalli vähensi laskentatoimen työntekijöiden epävarmuutta omasta roolistaan, kun taloushallinnon henkilöstö jakautui palvelukeskusmallin myötä kahtia.

Taloushallinnon palvelukeskusmallissa ongelmaksi voi työntekijöiden kannalta kuitenkin muodostui työtehtävien rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus, jotka saattavat heikentää työntekijöiden motivaatiota. Useimmat yritykset luovatkin palvelukeskuksiinsa uudenlaisia työskentelymalleja parantaakseen työntekijöiden motivaatiota. Esimerkkeinä tällaisista työskentelytavoista voidaan mainita itseohjautuvat tiimit, työnkierto sekä työntekijöiden aikaisempaa vahvempi osallistuminen päätöksentekoon. Työntekijöiden odotetaan olevan valmiita yhteistyöhön muiden tiimien kanssa ja kehittävän omaa prosessiaan ja toimintaansa jatkuvasti (Davis 2005, 12). Palvelukeskuksissa laaditaan usein henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kaikille työntekijöille ja kannustetaan henkilöstöä kerryttämään kokemuksia erilaisissa projekteissa, jotka tarjoavat haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Myös yhteiset koulutukset ovat suosittu kouluttautumismuoto palvelukeskuksissa (King 1998, 39).

Järvenpää ym. (2008) tutkivat Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen perustamista nimenomaan taloushallinnon työntekijöiden näkökulmasta. He havaitsivat,

että sekä yksikköön jääneet esimiehet että palvelukeskukseen siirtyneet työntekijät kokivat palvelukeskuksen perustamisen pääosin myönteisenä asiana. Työntekijät ennakoivat työtehtäviensä muuttuvan jonkin verran ja kaventuvan suppeammalle osaamisalueelle, mikä osoittautuikin myöhemmin paikkansapitäväksi. Tätä ei kuitenkaan pidetty pelkästään negatiivisena asiana, vaan se nähtiin mahdollisuutena 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 rutiininomaista, ovat kaikki muutokset tervetulleita, jotka tuovat arkeen jotakin uutta ja jännittävää.

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

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

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 viidenneksessä yrityksistä palvelukeskushankkeeseen oli suhtauduttu negatiivisesti. Kokemusskaalan ääripäät, hyvin positiiviset tai negatiiviset kokemukset, eivät keränneet lainkaan vastauksia, joten

voidaan todeta, että taloushallinnon palvelukeskushankkeisiin oli suhtauduttu melko malttavaisiin ja enimmäkseen positiivisiin tai neutraaleihin mielin. Ainakaan kovin merkittävää vastarintaa ei siis ollut palvelukeskuksen perustaneiden yritysten keskuudessa koettu taloushallinnon henkilöstön toimesta. Tuloksista saadaan vahvistusta Järvenpään ym. (2008) tutkimukselle, missä henkilöstön todettiin suhtautuneen palvelukeskushankkeeseen pääosin myönteisesti. Kun muistellaan luvussa 4.2 esitettyjä tuloksia yleisimmin ennakoituista ongelmakohtista, nousivat henkilöstöön liittyvät huolet kuitenkin yrityksissä etusijalle. Kenties voidaan siis päätellä, että yritysten henkilöstöön liittyvät murheet olivatkin olleet pääasiassa turhia. Tähän aiheeseen palataan kuitenkin vielä uudestaan luvussa 4.4, kun käsitellään palvelukeskushankkeissa käytännössä koettuja ongelmakohtia.

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

Taulukko 31 Palvelukeskusmallin vaikutukset taloushallinnon henkilöstöön

<i><b>Väittämiä palvelukeskuksen henkilöstöön liittyen</b></i>	<i><b>Keskiarvo</b></i>
Taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaidot nousevat erityisen tärkeiksi	4,32
Palvelukeskusmalli on asettanut uusia oppimishaasteita palvelukeskuksen työntekijöille	4,22
Palvelukeskusmalli on asettanut uusia oppimishaasteita talousjohdolle liiketoimintayksiköissä	3,70
Taloushallinnon palvelukeskusmallissa työtehtävien yksitoikkoisuus ja rutiinit lisääntyvät	3,45
Taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden motivaatio heikkenee (YHT. vastaajia 23)	2,64

Eniten yritykset olivat samaa mieltä siitä, että taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaidojen nousivat erityisen tärkeiksi sekä siitä että palvelukeskusmalli asetti uusia oppimishaasteita palvelukeskuksen työntekijöille. Hieman eriäviä mielipiteitä sen sijaan aiheutti väittäminen työntekijöiden motivaation heikkenemisestä palvelukeskusmallissa.

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

Taulukko 32 Työntekijöiden motivointi taloushallinnon palvelukeskusmallissa

<i><b>Työntekijöiden motivoinnissa käytettävät toimintamallit</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta työntekijöille	12	52,2
Säännölliset koulutustilaisuudet	11	47,8
Työntekijöiden palkitseminen sidottu yrityksen menestykseen	10	43,5
Työnkierto	10	43,5
Itseohjautuvat tiimit	10	43,5
Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen erilaisiin projekteihin	9	39,1
Työntekijöiden palkitseminen sidottu palvelukeskuksen suoritusmittareiden antamiin tuloksiin	5	21,7
Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon	3	13,0
Eos	3	13,0
(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 tukoksiin. Taloushallinnon työntekijät oli siis monessa yrityksessä liitetty jonkinnäköisen tulospalkkiojärjestelmän piiriin.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan tiivistetysti sanoa, että suurin osa taloushallinnon työntekijöistä suhtautui palvelukeskushankkeisiin joko positiivisesti tai neutraalisti, palvelukeskusmallissa varsinkin työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaitojen koettiin nousevan erityisen tärkeiksi ja malli asetti uusia oppimishaasteita etenkin palvelukeskuksen työntekijöille. Yritysten soveltamista taloushallinnon työntekijöiden motivointikeinoista suosituimpia olivat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta sekä koulutustilaisuuksien säännöllinen järjestäminen. Lisäksi kyselytutkimuksessa saatiin mielenkiintoisia tuloksia taloushallinnon henkilöstön tulospalkkiojärjestelmien yleisyydestä.

#### **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 palvelukeskusmalliin liittyvien etujen luonnollinen yhtymäkohta löytyy niistä tavoitteista (ks. luku 4.1), jotka vaikuttivat hankkeen aloittamiseen ja läpiviemiseen. Nyt kysymyksenä onkin, saavutettiinkö nämä tavoitteet vai ei. Toisaalta voidaan pohtia, saavutettiinkö jotain sellaisia etuja, joita ei osattu etukäteen odottaa. Ongelmien ja riskien osalta voidaan kysyä, toteutuivatko hankkeessa ennakoitujen ongelmien ja riskien todella (ks. luku 4.2) tai millaisia ennakoimattomia ongelmakohtia havaittiin vasta hankkeen aikana tai sen jälkeen.

Monet aivan ensimmäisistä palvelukeskushankkeista kokivat merkittäviä onnistumisia heti mallin implementoinnin jälkeen. Esimerkiksi Ford ja GE vähensivät jopa kolme neljäsosaa taloushallinnon henkilöstöstään maailmanlaajuisesti ja raportoivat merkittävistä kustannussäästöistä (Cecil 200b, 65). Muutkin suuret palvelukeskuksen perustaneet yritykset ovat saavuttaneet hankkeillaan merkittäviä säästöjä vuosien varrella. Esimerkiksi puhelinyhtiö Pacific Bell vähensi yrityksen tukitoimintojen kustannukset puoleen viiden vuoden aikana palvelukeskuksen käyttöönotosta ja toimistolaitevalmistaja Xerox kertoo säästäneensä palvelukeskuksellaan 600 miljoonaa dollaria vuosien 1993–1999 aikana (Forst 2001, 13). McReynoldsin ja O'Brienin (2002, 36–38) mukaan yritykset saavuttavat tavallisesti 15–50 %:n vuosittaiset säästöt niissä palveluissa, jotka siirretään palvelukeskukseen. Kokonaissäästöistä noin 50 % muodostuu toimintojen konsolidoinnista, 25 % standardisoinnista ja loput 25 % prosessien tehostamisesta. Henkilöstövähennyksiin liittyvät säästöt voivat myös ylittää noin 20–40 prosenttiin.

Kun pohjoismainen ABB -konserni perusti taloushallinnon palvelukeskuksen 1990-luvun lopussa, raportoi se välittömistä kustannussäästöistä ja henkilöstötarpeen pienentymisestä. Pienimmät ABB -yhtiöt saavuttivat jopa 60 % kustannussäästöjä ja keskimääräinen kustannusetu konsernissa oli noin 30 %. Myös taloushallinnon palvelutason koettiin nousseen palvelukeskuksen perustaminen myötä. Lisäksi yhtiö koki, että se saavutti joitakin etuja, joita se ei ollut etukäteen osannut odottaa. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittyminen ja hyvien käytäntöjen leviäminen otettiin vastaan iloisina yllätyksinä. Ikäviltäkään yllätyksiltä ei silti kokonaan välttytty. Taloushallinnon työntekijät esimerkiksi kokivat, että heidät siirrettiin liian kauaksi yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta (Tuomela – Partanen 2002, 22; 28–30).

Järvenpään ym. (2008, 63; 65) case -tutkimuksessa palvelukeskusmallin parhaina puolina pidettiin ammattitaidon syventymistä osaamisen keskittämisen myötä, koulutuksen ja kehityksen helpottumista, päällekkäisen työn vähentymistä, kustannustehokkuutta, käytäntöjen yhtenäistymistä, varamiesjärjestelyn toimivuutta sekä taloushallintofunktion parempaa hallittavuutta. Palvelukeskusmallin ongelmiksi puolestaan koettiin taloushenkilöstön työn yksipuolistuminen, kustannusten kasvu lyhyellä tähtämellä ja siirtyminen kauemmas ydintoiminnoista.



Janssen & Johan (2006) saivat puolestaan case -tutkimuksessaan selville, ettei läheskään kaikkia palvelukeskushankkeelle asetettuja tavoitteita saavutettu tutkimuksen kohteena olevassa case -yrityksessä. Yhteensä 21 ennalta asetetusta tavoitteesta todettiin saavutetuiksi hankkeen jälkeen vain 13. Yritys piti tärkeimpinä motiiveina palvelukeskuksen perustamiselle kustannussäästöjä sekä palveluiden laadun parantamista, mutta kumpaakaan näistä tavoitteista ei ainakaan yksiselitteisesti saavutettu. Tästä huolimatta palvelukeskushanketta ei pidetty epäonnistuneena, sillä yritys saavutti useita etuja, joihin se ei ollut osannut varautua etukäteen. Tällaisia olivat hyväksi todettujen käytäntöjen levittäminen, kustannusten parempi ennustettavuus, paremmat tietoturvallisuuskäytännöt, riskien jakaminen sekä ylikapasiteetin pienentäminen.

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 ongelmat olivat yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin sekä ennakoituihin ongelmakohtiin/riskeihin, olivatko yritykset kokeneet palvelukeskushankkeidensa kokonaisuudessaan onnistuneen vai epäonnistuneen sekä olivatko yritykset saavuttaneet taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla palveluiden laadun parantumista tai kustannussäästöjä.

Ensimmäiseksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan sitä, millaisia etuja ne olivat saavuttaneet taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla. Edut oli jaoteltu taloudellisiin, strategisiin, laadullisiin, organisatorisiin sekä osaamiseen liittyviin aivan niin kuin palvelukeskushankkeen tavoitteidenkin osalta (ks. luku 4.1). Saadut tulokset on esitetty taulukoissa 33–37 ja taulukoihin on lisätty suluissa vastausprosentit yritysten palvelukeskushankkeilleen asettamista tavoitteista, jotka esiteltiin luvussa 4.1.

Taulukko 33 Palvelukeskusmallin taloudelliset edut

<i><b>Taloudelliset edut</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>(Tavoite)</b></i>
Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa	17	73,9	(82,6)
Taloushallinnon kustannusten alentuminen	17	73,9	(82,6)
Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentyminen	15	65,2	(78,3)
Taloushallinnon tuottavuuden kasvaminen	11	47,8	(60,9)
Taloushallinnon ylikapasiteetin pienentyminen	5	21,7	(21,7)
Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantuminen	2	8,7	(0,0)
Verosäästöjen aikaansaaminen	1	4,3	(4,3)
Muu	1	4,3	(13,0)
(YHT. vastaajia 23)			

Suurin osa yrityksistä ilmoitti saavuttaneensa taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla mittakaavaetuja taloushallinnon palvelujentuotannossa, taloushallinnon kustannuksien alentumista sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä. Kun saavutettuja taloudellisia etuja verrataan taloushallinnon palvelukeskushankkeille asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin, voidaan nähdä, että listat ovat hyvin samankaltaiset. Yritykset olivat siis saavuttaneet juuri niitä taloudellisia etuja, joita ne olivat tavoitelleetkin. Saavutettujen etujen vastausprosentit olivat tosin hieman alhaisemmat kuin asetettujen tavoitteiden, mutta suuria eroja useimpien etujen prosenteissa ei kuitenkaan ollut. Eniten pettymyksiä taloushallinnon tavoitteiden suhteen oli tulosten perusteella jouduttu kokemaan taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymisen sekä taloushallinnon tuottavuuden kasvamisen kanssa. Yksittäisenä etuna taulukosta nousee esiin taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantuminen, jota yksikään yritys ei pitänyt tavoitteenaan palvelukeskushankkeessa, mutta jonka kaksi yritystä kuitenkin ilmoitti saavuttaneensa. Ennakoimattomiakin taloudellisia etuja siis saavutettiin vastanneiden yritysten palvelukeskushankkeissa.

Taulukko 34 Palvelukeskusmallin strategiset edut

<i>Strategiset edut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>(Tavoite)</i>
Liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa	17	73,9	(87,0)
Joustavuuden ja kasvun mahdollistuminen	14	60,9	(73,9)
Taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistuminen	9	39,1	(34,8)
Yritysjärjestelyiden tukeminen	5	21,7	(21,7)
Yrittäjämäisen ajattelutavan edistyminen taloushallinnossa (YHT. vastaajia 23)	0	0,0	(4,3)

Strategisista etujen suhteen suurin osa yrityksistä koki, että liiketoimintayksiköt pystyivät palvelukeskusmallin myötä keskittymään 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 tavoitteena.

Taulukko 35 Palvelukeskusmallin laadulliset edut

<i>Laadulliset edut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>(Tavoite)</i>
Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi	21	100,0	(100,0)
Taloushallinnon palvelujen laadun parantuminen	10	47,6	(56,5)
Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääntyminen	9	42,9	(47,8)
Taloushallinnon asiakaspalvelutason nouseminen (YHT. vastaajia 21)	5	23,8	(30,4)

Kaikki vastanneet yritykset kertoivat saavuttaneensa taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoitumista. Kuten muidenkin tähänastisten tavoitteiden/etujen suhteen, myös saavutetut laadulliset edut olivat hyvin linjassa niitten tavoitteiden kanssa, joita yritykset olivat palvelukeskushankkeilleen asettaneet. Yleisimmäksi yksittäiseksi eduksi koko aineistosta nousee taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi, jota kaikki vastanneet yritykset tavoittelivat ja jonka heistä kaikki myös kokivat saavuttaneensa. Palvelujen laadun parantuminen sekä asiakaspalvelutason nouseminen eivät kumpikaan nousseet merkittävimpien etujen joukkoon, joskaan nämä edut eivät myöskään olleet merkittävimpien tavoitteiden joukossa.

Taulukko 36 Palvelukeskusmallin organisatoriset edut

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

Organisatoristen etujen osalta suurin osa yrityksistä kertoi taloushallinnon sisäisten kontrolliensa 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

nousee tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottuminen, jota alun perin tavoitteli huomattavasti vähäisempi määrä yrityksiä. Sama havainto on hieman vähäisemmissä määrin tehtävissä myös tietoturvallisuus- ja valtuutusikäntöjen parantumisen suhteen, sillä siinäkin saavutettujen etujen vastausprosentti oli jonkin verran suurempi kuin asetettujen tavoitteiden. Päinvastainen tilanne taas on taloushallinnon monimutkaisuuden vähentämisen suhteen, jota tavoitteli yli 30 prosenttia yrityksistä, mutta jonka saavutti vain alle 15 prosenttia yrityksistä.

Taulukko 37 Palvelukeskusmallin osaamiseen liittyvät edut

<i><b>Osaamiseen liittyvät edut</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>(Tavoite)</b></i>
Parhaiden käytäntöjen levittyminen taloushallinnossa	13	68,4	(73,9)
Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittyminen	12	63,2	(78,3)
Synergiaedut; osaamisen ja innovaatioiden keskittyminen	11	57,9	(78,3)
Muu (YHT. vastaajia 19)	1	5,3	(0,0)

Suurin osa yrityksistä kertoi saavuttaneensa palvelukeskusmallin avulla parhaiden käytäntöjen leviämistä taloushallinnossa, taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä synergiaetuja. Kun tuloksia verrataan tavoitteiden vastausprosentteihin, voidaan nähdä, ettei kaikkia osaamiseen liittyviä tavoitteita ollut 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 standardoimista 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 tietojärjestelmäintegraation- ja tuen helpottuminen. Pettymyksiltäkään ei silti ollut kokonaan vältytty, 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.

Kun saavutettuja etuja verrataan vielä aikaisempaan kirjallisuuteen, voidaan karkeasti todeta lähes samat asiat kuin tavoitteidenkin osalta (ks. luku 4.1). Kustannussäästöjen, mittakaavaetujen ja prosessien standardoinnin osalta saatujen tuloksien voidaan nähdä vahvistavan aikaisempaa tietämystä. Yllätyksenä kuitenkin tuli, ettei taloushallinnon palvelujen laadun tai asiakaspalvelutason parantumista pidetty niinkään merkittävänä etuina taloushallinnon palvelukeskusmallissa. Näiden etujen osalta kyselytutkimus antoi siis hieman poikkeavia tuloksia aikaisempaan tietämykseen verrattuna.

Saavutettuja etuja koskevien kysymysten jälkeen yrityksiä pyydettiin erittelemään niitä ongelmakohtia, joita ne olivat kokeneet taloushallinnon palvelukeskushankkeensa aikana tai sen jälkeen. Ongelmakohtat oli jaoteltu samoin kuin luvussa 4.2 kysyttäessä ennakoituista ongelmakohtista/riskeistä. Saadut tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa ja ennakoitujen ongelmien/riskien vastausprosentit on vertailun helpottamiseksi esitetty suluissa omassa sarakkeessaan.

Taulukko 38 Palvelukeskushankkeissa todetut ongelmakohdat

<i>Todetut ongelmat</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>(Ennakoidut)</i>
Taloushallinnon henkilöstö vastustaa hanketta	10	47,6	(73,9)
Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu	8	38,1	(52,2)
Taloushallinnon organisaatiokulttuurin muuttaminen	8	38,1	(52,2)
Taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä	8	38,1	(47,8)
Taloushallinnon palveluiden laatu heikkenee	7	33,3	(39,1)
Tietojärjestelmiin liittyvät vaikeudet	7	33,3	(30,4)
Palvelukeskuksen organisoinnista ja vastuista päättäminen	6	28,6	(30,4)
Prosesseihin perustuvan organisaatorakenteen luominen	6	28,6	(39,1)
Palvelukeskushankkeen vaatimat henkilöstöresurssit	5	23,8	(39,1)
Palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit	5	23,8	(13,0)
Palvelukeskushankkeeseen kuluva aika	5	23,8	(17,4)
Taloushallinnon henkilöstön työn yksipuolistuminen	5	23,8	(30,4)
Riittämätön kommunikaatio hankkeesta	5	23,8	(17,4)
Taloushallintoon liittyvän osaamisen ja tietotaidon menettäminen	3	14,3	(17,4)
Liiketoimintayksiköiden johto vastustaa hanketta	3	14,3	(34,8)
Sijainnin valinta palvelukeskukselle	3	14,3	(39,1)
Liiketoimintayksiköt eivät hyväksy uutta palvelukeskusta	3	14,3	(34,8)
Muut tekniset vaikeudet (ei tietojärjestelmät)	1	4,8	(0,0)
Hanke ei saa johdon täyttä tukea taakseen	1	4,8	(17,4)
Muu	1	4,8	(0,0)
(YHT. vastaajia 21)			

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 ongelmakohdten, joten voidaan siis todeta, että yritykset olivat osanneet hyvin ennakoida taloushallinnon palvelukeskushankkeidensa merkittävimmät ongelmakohdat. Taulukkoa katsomalla voidaan myös todeta, että toteutuneiden ongelmien vastausprosentit ovat useimmissa tapauksissa huomattavasti alhaisemmat kuin ennakoitujen ongelmien vastausprosentit. Palvelukeskushankkeen läpivieneet yritykset olivat siis käytännössä kokeneet vähemmän ongelmia kuin mihin ne olivat varautuneet ennen hanketta.

Merkittävimmäksi ennakoitu ongelma-kohta, taloushallinnon henkilöstön vastustus, koettiin todellisuudessa huomattavasti vähäisemmäksi kuin oli arvioitu. Tämä tulos saa tukea myös luvussa 4.3.6 esitetyistä tuloksista, jossa saatiin selville, että suurin osa taloushallinnon henkilöstöstä oli suhtautunut palvelukeskushankkeeseen melko

positiivisesti tai neutraalisti. Tästäkin huolimatta henkilöstön vastustukseen liittyvät ongelmat nousivat edelleen listassa ensimmäiseksi, prosessien uudelleensuunnitteluun liittyvien ongelmien ohessa. Tätä tulosta voidaan pitää hieman ristiriitaisena ottaen huomioon henkilöstön melko neutraalin suhtautumisen hankkeeseen. Pohdittavaksi jääkin, olivatko yritykset kenties liian optimistisia kertoessaan taloushallinnon henkilöstönsä suhtautumisesta palvelukeskushankkeeseen.

Yritykset olivat henkilöstön vastustuksen lisäksi ennakoineet yläkanttiin monia muitakin ongelmakohtia. Nämä liittyivät varsinkin taloushallinnon henkilöstön ja liiketoimintayksiköiden johdon vastustukseen, sijainnin valintaan sekä liiketoimintayksiköiden hyväksynnän puutteeseen (ero yli 20 prosenttiyksikköä). Toisaalta yritykset olivat kokeneet palvelukeskushankkeissaan myös joitakin ennakoimattomia ongelmia. Tällaisia olivat esimerkiksi palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit, hankkeeseen kuluva aika sekä riittämätön kommunikaatio hankkeesta. Erot vastausprosentteissa olivat kuitenkin melko pieniä, joten suuria negatiivisia yllätyksiä vastanneiden yritysten palvelukeskushankkeissa ei ollut keskimäärin tullut.

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

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin vielä neljä kysymystä taloushallinnon palvelukeskushankkeen onnistumisesta kokonaisuutena sekä saavutetusta palvelujen laadusta ja kustannussäästöistä. Palvelujen laadusta ja kustannussäästöistä haluttiin tässä vaiheessa vielä esittää erilliset kysymykset, sillä niiden katsottiin aikaisemman kirjallisuuden pohjalta olevan merkittävimpiä palvelukeskusmallilla tavoiteltavia etuja. Ensiksi yrityksiä pyydettiin kuitenkin arvioimaan taloushallinnon palvelukeskushankkeen onnistumista kokonaisuutena. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 39.

Taulukko 39 Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden arviointi

<i>Palvelukeskushanke kokonaisuutena</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Melko epäonnistunut	1	4,3
Ei onnistunut eikä epäonnistunut	4	17,4
Melko onnistunut	15	65,2
Erittäin onnistunut	3	13,0
YHT.	23	100,0

Valtaosa yrityksistä piti taloushallinnon palvelukeskushankettaan kokonaisuudessaan onnistuneena. Alle viidesosa yrityksistä arvioi hankkeensa onnistumisen neutraaliksi ja vain yksi vastaajista arvioi yrityksensä palvelukeskushankkeen epäonnistuneen. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3,9 eli keskimäärin yritykset olivat taloushallinnon palvelukeskushankkeisiinsa kokonaisuutena melko tyytyväisiä. Tulos on hyvin linjassa saavutettuja etuja koskevien tulosten kanssa, sillä niistä kävi ilmi, että yritykset olivat saavuttaneet monet palvelukeskushankkeille asettamista tavoitteista. Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että yritysten läpiviemät taloushallinnon palvelukeskushankkeet olivat keskimäärin onnistuneet hyvin.

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

Taulukko 40 Palvelukeskusmallin vaikutus taloushallinnon palveluiden laatuun

<i>Taloushallinnon palvelujen laatu</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Laatu parani huomattavasti	4	17,4
Laatu parani jonkin verran	9	39,1
Laatu pysyi samana	6	26,1
Laatu huononi jonkin verran	3	13,0
Eos	1	4,3
YHT.	23	100,0

Yli puolet yrityksistä kertoi, että taloushallinnon palvelujen laatu oli palvelukeskusmallin myötä parantunut. Alle kolmasosassa 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 etujen tulokset (ks. luvut 4.1 ja 4.4), voidaan kuitenkin



todeta, ettei palvelujen laadun parantuminen ollut palvelukeskusmallin tavoitteiden/etujen osalta kärkisijoilla. On kuitenkin hyvä huomata, ettei palvelukeskusmallin käyttöönotto yleisesti ainakaan huonontanut taloushallinnon palvelujen laatua (niin kuin riskinä esitettiin), vaan päinvastoin 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

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

Suurin osa taloushallinnon palvelukeskuksen perustaneista yrityksistä oli saavuttanut mallin avulla säästöjä kustannuksissaan ja yleisimmin kustannussäästöt asettuivat välille 5–20 prosenttia. Kustannussäästöt nousivat kaiken kaikkiaan sekä halutuimpien että saavutetuimpien etujen joukkoon (ks. luvut 4.1 ja 4.4) ja tällä kysymyksellä asiaan saatiin vielä varmistusta sekä lisätietoa siitä, minkä suuruisista kustannussäästöistä oli ollut kyse. Kustannussäästöjen suuruuden osalta voidaan todeta, etteivät ne olleet yhtä korkeaa luokkaa kuin esimerkiksi Tuomelan ja Partasen (2002) case-tutkimuksessa, jossa keskimääräisiksi säästöiksi laskettiin jopa 30 prosenttia. Saattaa siis olla, että yrityksille on tällaisten esimerkkien valossa muodostunut ennakkoon liian positiivinen kuva taloushallinnon palvelukeskusmallin kustannusvaikutuksista.

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

<i>Kustannussäästöjen syyt</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen	9	60,0
Taloushallinnon toimintojen yhdistäminen	3	20,0
Taloushallinnon henkilöstövähennykset	2	13,3
Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu	0	0,0
Muu	1	6,7
YHT.	15	100,0

Yli puolet vastanneista yrityksistä arvioi kustannussäästöjensä merkittävimmäksi aikaansaajaksi taloushallinnon prosessien standardoinnin ja tehostamisen. Viidesosa yrityksistä piti merkittävimpanä tekijänä taloushallinnon toimintojen yhdistämistä ja alle 15 prosenttia yrityksistä taloushallinnon henkilöstövähennyksiä. Lisäksi yksi vastaaja kertoi arvonlisäverosäästöjen olleen merkittävimpanä tekijänä kustannussäästöjen takana. On hieman yllättävää, että taloushallinnon prosessien ja standardointi ja tehostaminen arvioitiin huomattavasti merkittävämmäksi tekijäksi kustannussäästöjen takana kuin toimintojen yhdistäminen, sillä teoriassa toimintojen konsolidoinnin ajateltiin muodostavat jopa puolet kokonaissäästöistä ja vastaavasti toimintojen standardoinnin ajateltiin vastaavan vain noin neljäsosasta säästöjä.

Kokemukset taloushallinnon palvelukeskushankkeista voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää seuraavasti. Suurin osa yrityksistä koki taloushallinnon palvelukeskushankkeen kokonaisuudessaan onnistuneeksi ja hankkeilla oli usein saavutettu juuri niitä etuja, jotka olivat olleet yritysten tavoitteina. Merkittävimpinä etuina koettiin taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoituminen sekä taloudelliset edut. Merkittävimmät ongelmakohdat hankkeissa puolestaan liittyivät taloushallinnon henkilöstöön sekä prosessien uudelleensuunnitteluun, joskin hankkeissa oli koettu vähemmän ongelmia kuin oli ennakoitu. Palvelukeskusmallilla oli useimmiten ollut taloushallinnon palveluiden laatuun positiivinen tai neutraali vaikutus. Enemmistö yrityksistä oli saavuttanut palvelukeskusmallin avulla kustannussäästöjä, jotka tavallisimmin asettuivat välille 5–20 prosenttia. Kustannussäästöjen aikaansaajiksi arveltiin yleisimmin taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että taloushallinnon palvelukeskushankkeet olivat keskimäärin onnistuneet hyvin ja hankkeiden avulla oli useimmiten saavutettu hieman edullisempia ja vähintään aikaisempaa laatutasoa vastaavia taloushallinnon palveluita. Tulosten voidaan nähdä vahvistavan aikaisempia käsityksiä palvelukeskusmallin positiivisista vaikutuksista taloushallintoon ja koko yrityksen toimintaan, mutta voidaan myös todeta, että positiivisten vaikutusten määrä oli hieman vaatimattomampi kuin aikaisemman kirjallisuuden perusteella saattaisi olettaa.

## 5 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI ULKOISTAMISEN AVULLA

### 5.1 Taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteet

Tutkimusten mukaan ulkoistamisella tavoitellaan useimmiten kustannussäästöjä, parempaa keskittymistä ydintoimintaan, liiketoiminnallista joustavuutta, parempaa palvelujen laatua ja palvelutasoa sekä kustannusten läpinäkyvyyden lisäämistä. Esimerkiksi Smithin ym. tutkimuksen (2005, 437) mukaan tärkeimpiä tavoitteita ulkoistuspäätöksissä olivat kustannussäästöt, palvelutason nostaminen, keskittyminen ydintoimintaan sekä joustavuuden lisääminen. Quélin ja Duhamelin tutkimuksen (2003, 654) mukaan tärkeimpiä motiiveja ulkoistuspäätöksissä olivat tarve alentaa toiminnan kustannuksia, halu keskittyä ydintoimintaan sekä pyrkimys liiketoiminnalliseen joustavuuteen. Gewaldin ja Dibbernin (2005, 24–25) tutkimuksen mukaan tärkeimmät edut liiketoimintaprosessien ulkoistamisessa olivat mahdollisuus keskittyä yrityksen ydintoimintaan, parantaa prosessien laatua sekä kustannusten läpinäkyvyyttä.

Accenturen vuonna 2006 tekemässä pohjoismaisessa ulkoistustutkimuksessa puolestaan havaittiin, että kokeneilla (yli 7 ulkoistussopimusta) ja vähemmän kokeneilla ulkoistajilla ulkoistamisen tavoitteet poikkesivat toisistaan jonkin verran. Kokeneet ulkoistajat asettivat etusijalle mahdollisuuden saada käyttöönsä erityisosaamista, keskittyä ydinliiketoimintaan, muuttaa kiinteät kustannukset muuttuviksi ja hallita henkilöstötarpeen heilahteluita. Kustannusten leikkaaminen ei siis noussut lainkaan neljän tärkeimmän syyn joukkoon kokeneiden ulkoistajien tapauksessa. Kokemattomammat ulkoistajat puolestaan arvostivat muuttuvien kustannusten sijasta enemmän kustannusten leikkaamista (Ekström 2007, 206).

Niin kuin palvelukeskusmallinkin tapauksessa, ulkoistushankkeissakin tavoitteet voidaan karkeasti jaotella viiteen eri ryhmään: taloudellisiin, strategisiin, laadullisiin, organisatorisiin sekä osaamiseen liittyviin. Alla on listattu eri kirjallisuuslähteistä poimittuja ulkoistushankkeisiin liitettyjä tavoitteita (ks. Ekström 2007; Gewalt – Dibbern 2005; Kiiskinen ym. 2002, 84–85; Mol 2007; Patel – Aran 2005; Quinn 1999).

- **Ulkoistushankkeiden taloudelliset tavoitteet**
  - Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa
  - Taloushallinnon kustannusten alentaminen
  - Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen
  - Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen
  - Taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuviksi
  - Taloushallinnon kiinteästä käyttöomaisuudesta vapautuminen

- Taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen
- **Ulkoistushankkeiden strategiset tavoitteet**
  - Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan
  - Riskien siirto/pienentäminen taloushallinnossa
  - Yrityksen strategisen joustavuuden lisääminen
  - Resurssien ja osaamisen keskittäminen ydinkyvykkyyksalueille
- **Ulkoistushankkeiden laadulliset tavoitteet**
  - Taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
  - Taloushallinnon asiakaspalvelutason nostaminen
  - Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
  - Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
- **Ulkoistushankkeiden organisatoriset tavoitteet**
  - Kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa
  - Taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen
  - Taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta
- **Ulkoistushankkeiden osaamiseen liittyvät tavoitteet**
  - Pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä
  - Palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen
  - Palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen
  - Oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista.

Ulkoistamisen ilmeisimmiksi motiiveiksi nousevat usein taloudelliset tavoitteet. Taloudellisilla tavoitteilla viitataan ennen kaikkea kustannustehokkuuden lisäämiseen, mikä perustuu palveluntarjoajan mittakaavaetujen ja osaamiskäyrän hyödyntämiseen. Ulkoistamisesta on kustannusten suhteen etua myös siten, että kustannukset tulevat entistä läpinäkyvimiksi ja taloushallinnon kiinteät kustannukset vaihtuvat muuttuviksi. Muuttuvista kustannuksista on erityistä hyötyä sellaisten palveluiden kohdalla, jotka ovat luonteeltaan kausittaisia ja joiden volyymissä tapahtuu paljon vaihtelua. Lisäksi kiinteästä käyttöomaisuudesta ja tietojärjestelmistä luopuminen sekä investointitarpeen väheneminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen käytettävissä olevien varojen määrään (Gewald – Dibbern 2005, 14; Kiiskinen ym. 2002, 84–85). Etäulkoistuksissa (offshoring) palveluiden hinnat laskevat usein edelleen verrattuna lähiulkoistamiseen. Etäulkoistuksissa voidaan hyödyntää myös asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä aikaeroa ja saavuttaa siten lisää tehokkuutta. Töitä voidaan globaalilla tasolla tehdä liki kellon ympäri (Patel – Aran 2005, 19; 21).

Ulkoistamisen strategisiin tavoitteisiin sisältyvät riskien siirto ja pienentäminen, strategisen joustavuuden ja ketteryuden lisääminen sekä pääomien ja resurssien vapauttaminen yrityksen ydintoiminta-alueille. Ydintoimintaan keskittyminen on ulkoistamisen yksi merkittävimmistä motiiveista ja sillä pyritään ohjaamaan yrityksen resurssit ja pääomat niihin toimintoihin, jotka muodostavat organisaation kilpailukyyn

perustan ja ovat siksi liiketoiminnan kannalta kaikkein kriittisimpiä. Riskien siirtämisellä viitataan siihen, että kun toiminto siirretään ulkopuoliselle toimittajalle, siirtyy myös sen suorittamisesta aiheutuva riski. Merkittävän virheen riski voi myös pienentyä ulkoistettaessa, sillä ulkoistuspalveluntarjoaja on erikoistunut tarjoamiinsa palveluihin, minkä tulisi vähentää virheiden tapahtumisen todennäköisyyttä. Strategisen joustavuuden ja liiketoiminnallisen ketteryyden lisäämisellä tarkoitetaan, että ulkoistaessaan taloushallinnon yritys vapautuu taloushallinnon hoitamiseen liittyvistä kiinteistä kuluista ja investoinneista, kuten toimistotiloista, koneista ja laitteista, tietojärjestelmistä sekä henkilöstöstä. Yritys ei ole enää sidottu kiinteisiin omaisuuseriin ja niiden hallintaan, jolloin se on joustavampi ympäristössä tapahtuville muutoksille (Kiiskinen ym. 2002, 83; Mol 2007, 23–24).

Ulkoistamisen laadullisia tavoitteita ovat mm. palveluiden laadun parantaminen ja palveluiden standardointi sekä asiakaspalvelutason nostaminen. Koska palveluntarjoaja on esimerkiksi taloushallinnon ulkoistamisen tapauksessa erikoistunut juuri taloushallintoon, on sillä erityistä kyvykkyyttä ja ammattitaitoa taloushallintoon liittyvissä prosesseissa. Koska taloushallinto on palveluntoimittajan ydintoimintaa, on sillä myös vahva kannustin kehittää henkilöstönsä ammattitaitoa, omaksua nopeasti alalla parhaiksi todettuja käytäntöjä sekä ottaa käyttöönsä edistyneempiä järjestelmiä ja sovelluksia. Näiden panostusten tulisi näkyä edelleen asiakkaiden kokemassa laadussa ja palvelutasossa (Kiiskinen ym. 2002, 90; Quinn 1999, 10).

Ulkoistamisen organisatorisia tavoitteita ovat kontrollin parantaminen taloushallinnosta, varamiehityksen helpottaminen sekä henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta (Ekström 2007, 205–206). Ulkoistamisen osaamista koskevat tavoitteet liittyvät puolestaan siihen, että ulkoistaessaan yritys pääsee hyödyntämään palveluntarjoajan kokemusta ja erityisosaamista taloushallinnossa (Patel – Aran 2005, 21). Yrityksen tulisi siis taloushallintonsa ulkoistamisella päästä osalliseksi palveluntarjoajan osaamiskäyrästä, viimeisimmästä teknologiasta ja alan parhaista käytännöistä (Quinn 1999, 10). Parhaimmassa tapauksessa yritys saattaa itsekkin oppia uusia käytäntöjä palveluntarjoajaorganisaation toimintatapoja seuraamalla (Kiiskinen ym. 2002, 85).

Kyselytutkimuksessa analysoitiin yritysten ulkoistushankkeisiin liittämiä motiiveja ja tavoitteita yhteensä seitsemän kysymyksen avulla. Ensinnäkin haluttiin kartoittaa niitä syytä, jotka olivat alun perin johtaneet taloushallinnon ulkoistamiseen palveluntarjoajalle. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta enintään kolme syytä sille, miksi he olivat ulkoistaneet taloushallintoaan. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 43 Syyt taloushallinnon ulkoistamiselle

<i>Syyt ulkoistaa taloushallinto</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Omat resurssit taloushallinnon hoitoon olivat riittämättömät	5	45,5
Halu keskittyä ydintoimintoihin	4	36,4
Taloushallinnon prosessit olivat järjestäytymättömät	3	27,3
Ulkoistamisen tekninen vaivattomuus	2	18,2
Taloushallinnon kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi	2	18,2
Tietojärjestelmien ongelmat tai uusimistarve	1	9,1
Yritykset kilpailukyvyn parantaminen	1	9,1
Ajan hermolla pysyminen	1	9,1
Taloushallinnon korkeat kustannukset	1	9,1
Taloushallinto ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin	1	9,1
Muu	1	9,1
Eos	1	9,1
(YHT. vastaajia 11)		

Tärkeimpiä syitä taloushallinnon ulkoistamiselle olivat olleet yritysten omien taloushallinnon resurssien riittämättömyys sekä halu keskittyä ydintoimintoihin. Sen sijaan yksikään yrityksistä ei pitänyt motiivinaan ulkoistamisessa taloushallinnon palvelujen huonoa laatua, taloushallinnon asiakaspalvelun puutteita tai kilpailijoiden vastaavia hankkeita. Ulkoistushankkeisiin oli siis useimmiten ryhdytty, koska yrityksillä ei ollut tarvittavia resursseja taloushallinnon hoitamiseen itse. Tätä voidaan pitää merkittävänä havaintona, sillä aikaisemmassa kirjallisuudessa ulkoistamista perustellaan ennemminkin kustannussyillä kuin tarvittavien resurssien puuttumisella. Resurssipohjaisen näkemyksenkin mukaan omien resurssien riittämättömyys ei saisi toimia ulkoistamisen syynä, sillä ongelma-alueiden siirtämisen ulkopuoliselle taholle ei uskota olevan järkevää. Halu keskittyä ydintoimintoihin oli motiivien listassa toisena ja prosessien järjestäytymättömyys kolmantena ja näiden motiivien voidaan puolestaan nähdä tukevan aikaisempaa tietämystä ulkoistamisen perusteista. Sen sijaan vain yksi vastaajista kertoi taloushallinnon korkeiden kustannusten olleen syynä ulkoistamiselle. Huomionarvoista on, ettei yksikään motiivi saavuttanut valtavaa äänenenemmistöä, vaan vastaukset jakautuivat monen eri motiivin kesken. Voidaan siis todeta, että yritysten motiivit taloushallinnon ulkoistamiselle poikkesivat toisistaan huomattavasti.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, mitkä tavoitteet ne asettivat etusijalle taloushallinnon ulkoistushankkeissaan. Yrityksiä pyydettiin valitsemaan merkittävien ulkoistamiselle asetettu tavoiteryhmä aikaisemmin esitetyn jaottelun mukaisesti. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 44.

Taulukko 44 Merkittävimmät tavoitteet taloushallinnon ulkoistamisessa

<i>Tavoiteryhmät</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Strategiset tavoitteet	5	45,5
Taloudelliset tavoitteet	2	18,2
Organisatoriset tavoitteet	2	18,2
Laadulliset tavoitteet	1	9,1
Osaamiseen liittyvät tavoitteet	1	9,1
YHT.	11	100,0

Lähes puolet yrityksistä piti tärkeimpänä tavoiteryhmänään taloushallinnon ulkoistamisessa strategisia tavoitteita. Taloudellisten tavoitteiden melko suppea suosio on linjassa tulokseksi saatujen motiivien kanssa, vaikkakin aikaisempaan tietämykseen nähden tämä tulos on yllättävä, sillä siellä taloudelliset tavoitteet mielletään usein tärkeimmiksi.

Koska eri tavoiteryhmien alle sisältyy vielä useita eri alatavoitteita, haluttiin näiden alatavoitteiden keskinäistä tärkeysjärjestystä täsmentää lisäkysymyksiin. Tätä tarkoitusta varten kyselyssä esitettiin erikseen jokaiseen tavoiteryhmään liittyvä kysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta ne tavoitteet, jotka liittyivät yrityksen omaan ulkoistushankkeeseen. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukoista 45–49.

Taulukko 45 Taloushallinnon ulkoistamisen taloudelliset tavoitteet

<i>Taloudelliset tavoitteet</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen	7	70,0
Taloushallinnon kustannusten alentaminen	6	60,0
Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa	5	50,0
Taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen	2	20,0
Taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuviksi	2	20,0
Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantaminen	1	10,0
Muu	1	10,0
(YHT. vastaajia 10)		

Taloudellisista tavoitteista suosituimpia olivat taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen, taloushallinnon kustannusten alentaminen sekä mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa. Sen sijaan yksikään yrityksistä ei pitänyt ulkoistushankkeensa tavoitteena taloushallinnon kiinteästä käyttöomaisuudesta vapautumista. Taloudellisten etujen vastausprosentit nousivat kaiken kaikkiaan melko korkeiksi, mistä voidaan päätellä, että taloudelliset tavoitteet olivat olleet yrityksille tärkeitä aikaisemmista tuloksista huolimatta.

Taulukko 46 Taloushallinnon ulkoistamisen strategiset tavoitteet

<i>Strategiset tavoitteet</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Resurssien ja osaamisen keskittäminen ydinkyvykkyysalueille	6	60,0
Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan	6	60,0
Riskien siirto/pienentäminen taloushallinnossa (YHT. vastaajia 10)	5	50,0

Ulkoistamisen strategisista eduista yritykset tavoittelivat melko tasapuolisesti resurssien ja osaamisen keskittämistä ydinkyvykkyysalueille, keskittymistä yrityksen ydintoimintaan sekä taloushallintoon liittyvien riskien siirtoa tai pienentämistä. Sen sijaan yksikään vastanneista yrityksistä ei pitänyt tavoitteenaan yrityksen strategisen joustavuuden lisäämistä. Niin kuin teoriassakin, ydintoimintaan keskittyminen nousi suositukseksi tavoitteeksi taloushallinnon ulkoistuksissa. Ottaen kuitenkin huomioon aikaisemmat tulokset motiivien ja eri tavoiteryhmien osalta, olisi voinut arvella, että tavoite ydintoimintaan keskittymisestä olisi koettu yrityksissä vieläkin tärkeämmäksi. Ristiriitaisuutta aikaisempaa tietoon verrattuna aiheuttaa myös tavoite joustavuuden lisäämisestä, joka nousee aikaisemmassa kirjallisuudessa vahvasti esille, mutta jota yritykset eivät käytännössä kuitenkaan kokeneet omakseen. Sen sijaan tavoite taloushallinnon riskien siirrosta/pienentämisestä nousi kyselytutkimuksessa yllättävänkin suositukseksi.

Taulukko 47 Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset tavoitteet

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

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

<i><b>Organisatoriset tavoitteet</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen	10	100,0
Kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa	3	30,0
Taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta (YHT. vastaajia 10)	3	30,0

Kaikki vastanneet yritykset pitivät organisatorisena tavoitteenaan 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 tärkeämpiä.

Taulukko 49 Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät tavoitteet

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

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

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. Suosituimmiksi motiiveiksi nousivat yritysten omien resurssien riittämättömyys sekä halu keskittyä ydintoimintaan. Resurssien riittämättömyyden tärkeyttä ulkoistamisen motiivina voidaan pitää yllättävänä tuloksena aikaisempaan tietämykseen verrattuna. Tärkeimpänä tavoiteryhmänä taloushallinnon ulkoistushankkeissa yritykset pitivät strategisia tavoitteita. Yllättäen suosituimpana 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 nähdä antavan viitteitä siitä, että yrityksiä kiinnostivat enemmän ns. maalaisjärjellä ajateltavat tavoitteet, eivät niinkään kovin strategisella tasolla olevat tavoitteet. Tätä ajatusta tukee mm. resurssien riittämättömyyden merkitys suosituimpana motiivina sekä varamiehitysjärjestelmän helpottamisen merkitys suosituimpana tavoitteena.

## 5.2 Taloushallinnon ulkoistamisen ennakoitavat ongelmat ja riskit

Taloushallinnon ulkoistamista harkitsevan yrityksen tulisi ottaa päätöksessään huomioon myös ulkoistamiseen liitetyt ongelmat ja riskit. Ulkoistamissopimukseen voidaan nähdä aina liittyvän riskejä, sillä ulkoistamisessa toiminto tai palvelu siirretään yrityksen ulkopuolisen tahon hoidettavaksi, jolla on omat tavoitteet voittojensa maksimoimiseksi (Vining – Globerman 1999, 646). Mittavien ulkoistushankkeiden kariutuminen ja toimintojen takaisinotto tai siirtäminen toiselle palveluntarjoajalle ovat aikaa vieviä ja kalliita toimenpiteitä ja siksi riskit tulisi punnita tarkkaan ennen taloushallinnon ulkoistushankkeeseen ryhtymistä (Quélin – Duhamel 2003, 650).

Seuraavassa listassa on lueteltu tyypillisimpiä ulkoistamiseen liitettyjä ongelmia tai riskejä, jotka on koottu eri kirjallisuuslähteistä (Kiiskinen ym. 2002, 95, 112–113; Mol 2007, 23; Patel – Aran 2005, 23–24; Quélin – Duhamel 2003, 656):

- Kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun
- Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta
- Palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit
- Salassapito- ja tietoturvariskit
- Yrityksen maineen vaarantuminen
- Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin
- Ennakoitua 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 vaihtokynnyksen nousu

- Ulkoistamisen piilokustannukset
- Työntekijöiden motivaation heikkeneminen.

Kontrollin menetys ulkoistettuun palveluun on yksi ulkoistamisen useimmin mainittuja riskejä. Kun ulkopuolinen toimittaja on vastuussa taloushallinnon palvelujen tuotannosta, ei yritys pääse itse vaikuttamaan toimintojen suorittamisen yksityiskohtiin tai prosessien kehittämiseen. Samalla yrityksen suora kontrolli ja määräysvalta taloushallinnon toimintoihin ja työntekijöihin katoaa. Tätä riskiä voidaan pyrkiä ehkäisemään sopimuksien avulla, mutta väistämätöntä on, että ulkoistuspalveluntarjoajalla on aina enemmän tietoa tuottamisesta palveluista kuin palveluita ostavilla asiakkailla (Bergeron 2003, 18).

Vaikka ulkoistamisen yhtenä etuna pidetään muutosvalmiuden ja liiketoiminnallisen ketteryyden parantamista, voi sillä olla myös täysin päinvastaisiakin vaikutuksia. Riippuvuus palveluntarjoajasta viittaa pitkällä tähtäimellä sellaisiin tilanteisiin, joissa yrityksellä ei ole enää riittävästi tietotaitoa hoitaa taloushallintoa itse tai kontrolloida palveluntarjoajan suoriutumista tai palveluiden laatua. Tällöin yhden toimittajan neuvotteluasema saattaa muodostua liian suureksi ja yritys voi päätyä tekemään jatkosopimuksia, jotka eivät ole sen kannalta optimaalisia. Mikäli ulkoistussuhde muodostuu liiallisen riippuvuuden vuoksi ulkoistavaa yritystä kahlitsevaksi, heikentää se yrityksen joustavuutta ja reagointikykyä liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin (Kiiskinen ym. 2002, 96; Quelin – Duhamel 2003, 656).

Riski palveluntarjoajan puutteellisista kyvyistä tai resursseista tarkoittaa sellaisia tilanteita, joissa palveluntarjoaja ei ole kykenevä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin tai tekemään tarvittavia lisäinvestointeja tietotekniisiin sovelluksiin tai osaamisensa kehittämiseen (Quelin – Duhamel 2003, 656). Salassapito- ja tietoturvariskeillä viitataan siihen mahdollisuuteen, että herkkäluontoista tietoa yrityksestä tai sen asiakkaista pääsee vuotamaan väärin käsiin. Taloushallinnon ulkoistamisessa palveluntarjoaja pääsee usein käsiksi varsin herkkäluontoiseen yritys- ja asiakasdataan ja siksi tietoturvallisuus on erityisen tärkeä osa-alue taloushallinnon ulkoistuksissa. Varsinkin sellaisille yrityksille, joille salassapito on jokapäiväisessä toiminnassa tärkeässä roolissa (esimerkiksi rahoitusalan yritykset), tietoturvallisuuskysymysten tulisi olla avainroolissa ulkoistamista harkittaessa (Gewald – Dibbern 2005, 12).

Myös yrityksen tai yritysjohton maine saattaa kärsiä ulkoistamisen seurauksena. Ulkoistaminen esitetään mediassa usein negatiivisena asiana ja siihen liittyvä julkisuus saattaa vahingoittaa yrityksen tai yritysjohton mainetta, joka on tehnyt päätöksen ulkoistamisesta. Maineen menetys voi karkottaa olemassa olevaa tai potentiaalista asiakaskuntaa ja jättää pitkäksi aikaa negatiivisen leiman yrityksen nimeen (Gewald – Dibbern 2005, 11).

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

usein enemmän tietoa oman alansa markkinoista, tuottamistaan palveluista ja niiden kustannuksista kuin palvelunostajilla. Tämä kannustaa palveluntarjoajia toimimaan opportunistisesti ja käyttämään parempaa tietämystä hyödykseen palveluiden hinnoittelussa. Toiseksi, on tavallista, että yritykset aliarvioivat jotkin ulkoistamiseen liittyvät kustannuserät, kuten palveluiden ja prosessien siirrosta syntyvät kustannukset sekä ulkoistussuhteen hallinnasta aiheutuvat transaktiokustannukset. Kolmanneksi, yritykset usein unohtavat ulkoistetun toiminnon liittymäkohdat ja kytkökset organisaation muihin toimintoihin. Jälkeenpäin saatetaan huomata, että ulkoistamisella on ollut piilovaikutus johonkin toiseen osaan organisaatiossa ja sen seurauksena tämän toiminnon kustannukset ovat nousseet. Neljänneksi, jo ulkoistetun toiminnon eteen saatetaan organisaatiossa joutua tekemään lisätyötä pitkäänkin ulkoistamisen jälkeen (Kiiskinen ym. 2002, 96–97; Mol 2007, 26–27).

Ulkoistamisessa yrityksen oppimis- ja innovointikyvyt saattavat heiketä. Oppiminen ja ns. hiljainen tieto liittyvät vahvasti tekemiseen ja jos toimintoa ei enää suoriteta yrityksen sisällä, ei myöskään voida oppia uutta sen suhteen. Organisaation innovointikyky saattaa heiketä lisäksi sen johdosta, että ulkoistettu toiminto ei ole enää kosketuksissa yrityksen muiden toimintojen kanssa, jolloin saatetaan menettää tärkeitä toimintojen rajat ylittäviä oivalluksia (Mol 2007, 28).

Taloushallinnon ulkoistuspäätös mielletään taloushallinnon henkilöstön keskuudessa usein hyvin negatiiviseksi uutiseksi, joka synnyttää vahvaa sisäistä vastarintaa. Tästä voi olla seurauksena työilmapiirin ja työmotivaation voimakas heikkeneminen, jotka osaltaan vaikeuttavat ulkoistusprosessin toimeenpanoa sekä sen onnistumismahdollisuuksia. Muutoshallinta ja muutosjohtaminen nousevatkin tärkeään rooliin työntekijöiden negatiivisten asenteiden lieventämisessä. Erityisenä riskinä ulkoistamisen johtamisen suhteen on, jos sitä ei harjoiteta. Usein ulkoistamisen yhtenä tavoitteena on keskittää huomio yrityksen ydintoimintoihin, jolloin helposti unohdetaan, että myös ulkoistetut toiminnot vaativat johtamista ja valvontaa. Yleisiä ongelmia johtamisen suhteen ovat tiedonhallinnan puutteet, viestintäkatkot ja kommunikaatio-ongelmat. Ulkoistamisessa on kyseessä aina toimittaja-asiakassuhde, eikä kommunikointi palveluntarjoajan kanssa voi yleensä jatkua yhtä avoimena kuin yrityksen sisällä toimittaessa (Ekström 2007, 216; Kiiskinen ym. 2002, 97–99).

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

saattavat mahdollisesti jopa kumota ulkoistamisen hyödyt. Sopimusriskin hallitsemiseksi ulkoistussopimusten laadinnassa tulisi aina käyttää apuna niihin perehtynyttä asiantuntijaa (Kiiskinen ym. 2002, 112–113).

Etenkin etäulkoistuksiin liittyvät lisäksi riskit palveluiden laadun heikkenemisestä, tietoturvallisuusaukoista sekä poliittisista ja kulttuurisista eroista. Esimerkiksi Intiassa tietoturvallisuuslainsäädäntö on vielä alkutekijöissään ja riskit tiedon väärinkäytöksistä ovat huomattavasti korkeammalla tasolla kuin Suomessa. Erilaiset poliittiset ympäristöt voivat tuoda toimintaan epävarmuutta, jos esimerkiksi kohdemaan lainsäädäntöä muutetaan tai jos alueen poliittisessa ilmapiirissä on epävakautta. Kulttuuri- ja kielierot puolestaan vaikeuttavat kommunikointia ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä (Patel – Aran 2005, 24–25).

Ongelmana voi myös olla, että yrityksen omat odotukset ja tavoitteet ulkoistamisen suhteen ovat epäselvät, tai että yrityksen taloushallinnon prosessit ovat liian järjestäytymättömät ja monimutkaiset siirrettäviksi sellaisinaan palveluntarjoajalle (Carr 2008, 29). Omia lähtökohtia ja valmiuksia ulkoistamiseen tulee siksi tarkoin harkita ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Jos taloushallinnon prosessit ovat hajallaan yrityksen eri osissa ja taloushallinto-organisaatio sirpaleinen, voidaan ensin miettiä osasten kokoamista yhteen yrityksen sisällä ennen varsinaista ulkoistusvaihetta (Kroll 2004).

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 esitetyt ulkoistamiseen liitetyt ongelmat ja riskit. Yrityksiä pyydettiin valitsemaa 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

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

Ongelmallisimpina asioina taloushallinnon ulkoistamisessa yritykset pitivät taloushallinnollisen osaamisen ja tietotaidon menettämistä, ulkoistetun palvelun johtamista ja hallinnointia, palveluntarjoajan puutteellisia kykyjä tai resursseja sekä liiallista riippuvuutta palveluntarjoajasta. Yritykset eivät sen sijaan kokeneet ongelmiksi palveluntarjoajan opportunistista käytöstä, oppimis- ja innovaatiokyvyn heikkenemistä, ulkoistussopimusten sudenkuoppia tai palveluntarjoajan vaihtokynnyksen 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

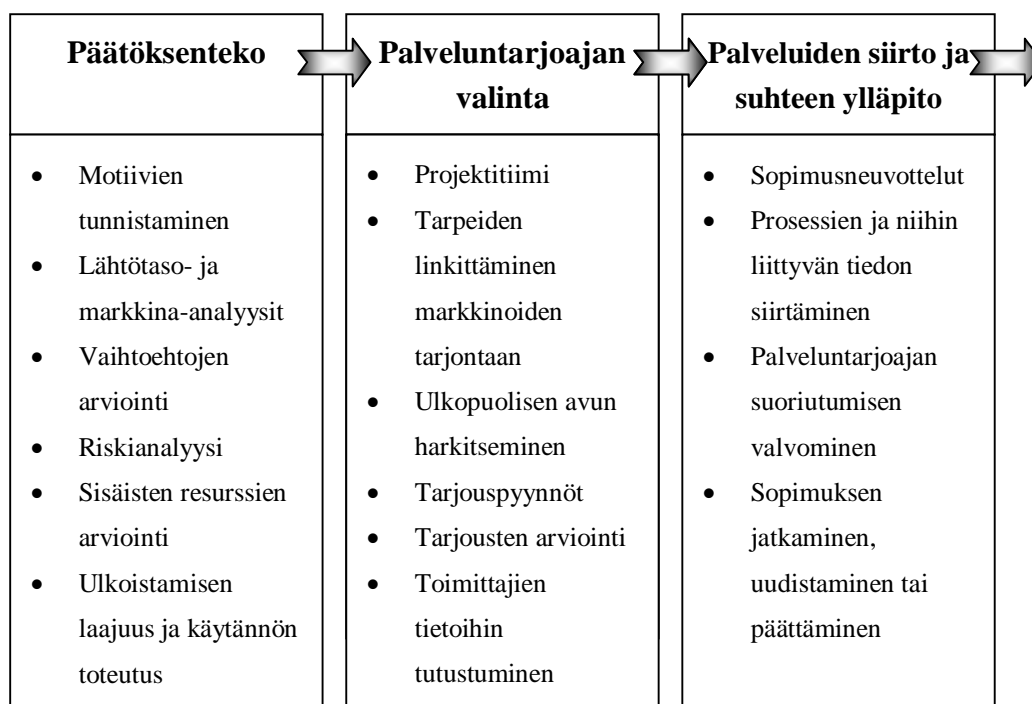
Taloushallinnon ulkoistamisen suunnittelussa ja toteutuksessa on monia huomioonotettavia asioita. Kuinka kauan hanke kestää ja kuinka paljon se maksaa? Miten ulkoistuspalveluntarjoaja valitaan? Valitaanko lähi- vai kaukoulkoistusratkaisu? Millaisia sopimuksia palveluntarjoajan kanssa tulee laatia? Tässä luvussa tarkoituksena on kuvailla merkittävimpiä taloushallinnon ulkoistushankkeisiin liittyviä osa-alueita, kuten ulkoistusprosessin eri vaiheita, ulkoistettavien palvelujen ja palveluntarjoajan

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

### 5.3.1 Ulkoistaminen prosessina

Ekströmin (2007, 210–211) mukaan ulkoistaminen on usein nopeampi keino saada yrityksen prosessit ja toiminnot kuntoon kuin niiden kehittäminen itse. Ulkoistusprosessi kestää yleensä puolesta vuodesta muutamaan vuoteen ulkoistamisen laajuudesta ja yrityksen alkutilanteesta riippuen. Jos kyseessä on pienet volyymit ja jo vakiintuneiden prosessien ulkoistaminen, siirtyminen uuteen organisoitumalliin saattaa käydä hyvinkin nopeasti.

Ulkoistusprosessi jaetaan tavallisesti kolmeen päävaiheeseen (ks. Kuvio 9): päätöksentekoon ulkoistamisesta, palveluntarjoajan valintaan sekä palveluiden siirtoon ja ulkoistussuhteen ylläpitoon (Kiiskinen ym. 2002, 100; Michael 2008, 32–34).



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. Ulkoistamispäätösten tulisi aina perustua liiketoiminnallisille tarpeille ja siksi näiden tarpeiden täsmentäminen on tärkeää. Selkeät motiivit myös helpottavat ulkoistamispäätöksestä viestimistä henkilöstölle.

Lähtötasoanalyysin tavoitteena on saada kuva yrityksen senhetkisestä palvelutuotannosta ja palveluiden kustannuksista, pääomista, henkilöstöstä, riskeistä, toimintavolyymista ja kehitystavoitteista, jotta näitä voidaan vertailla ulkoistamisvaihtoehtoon. Markkina-analyysissä kartoitetaan palvelumarkkinoiden taso ja palveluntarjoajien määrä sekä näiden kyvykkyys toimittaa halutut palvelut sopivalla hintatasolla. Lähtötaso- ja markkina-analyysien jälkeen kartoitetaan eri vaihtoehdot tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvioidaan niiden etuja ja ongelmia. Riskianalyysissä tavoitteena on tunnistaa ulkoistamiseen liittyvät keskeisimmät riskit, analysoida niiden toteutumisen todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset sekä laatia havaittujen riskien mukainen riskienhallintasuunnitelma. Yrityksen sisäiset kyvykkyudet ja resurssit selvitetään ja päätetään, onko yrityksellä tarvittavaa osaamista ulkoistuksen käytäntöön panoon ja hallinointiin. Lopuksi päätetään ulkoistamisen laajuudesta ja käytännön toteutuksesta sekä projektin aikataulusta ja vastuista (Kiiskinen ym. 2002, 102–114; Michael 2008, 33).

Yleisesti ottaen ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat monet tekijät, jotka voivat liittyä palveluntarjoajaan, ulkoistavaan yritykseen tai ulkoistuksen kohteena olevaan palveluun. Palveluntarjoajaan liittyen ulkoistamisen kiinnostavuutta lisää, jos palveluntarjoaja omaa korkeatasoista ammattitaitoa, on maineeltaan luotettava ja palveluille asetetut hinnat ovat kohtuulliset. Ulkoistusta harkitsevan yrityksen omatkin piirteet vaikuttavat ulkoistuspäätöksiin. Esimerkiksi suurilla yrityksillä saattaa olla markkina-asemansa vuoksi enemmän valtaa neuvotella hinnoista tai muista sopimusehdoista, jolloin niiden on mahdollista saavuttaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin verrattuna. Jos yrityksellä on vähän resursseja hoitaa palvelu sisäisesti tai se on siinä muuten kokematon, lisää se ulkoistamisen houkuttelevuutta. Luottamus ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä ja mahdollisesti jo olemassa oleva yhteistyösuhde edesauttavat myös ulkoistuspäätöksiä. Lisäksi ulkoistuksen kohteena olevan palvelun erityispiirteillä on suuri vaikutus ulkoistuspäätöksiin. Teknologiasta riippuvaiset, erityisiä resursseja vaativat ja muusta yrityksestä erotettavissa olevat prosessit, joiden halutuista tuloksista ja laadusta voidaan sopimuksissa helposti päästä yhteisymmärrykseen, ovat kaikkein suosituimpia ulkoistamisen kohteita. Palvelun siirrosta aiheutuvien kustannusten pienuus, palveluntuotannon volyymin suuret vaihtelut ja alalla nopeasti muuttuva teknologia ovat myös tekijöitä, jotka edesauttavat palveluiden ulkoistamispäätöksiä (Henderson 1997, 113).

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



asiantuntemusta alan käytännöistä. Kun sopivat palveluntarjoajat on rajattu, suoritetaan näiden toimittajien kesken tarjouskilpailu. Saadut tarjoukset arvioidaan ja samalla tutustutaan eri toimittajien perustietoihin, historiaan ja asiakasreferensseihin. Lopuksi päätetään, minkä toimittajan kanssa lähdetään neuvottelemaan varsinaisesta ulkoistussopimuksesta (Kiiskinen ym. 2002, 129; 150; Michael 2008, 33).

Viimeinen vaihe taloushallinnon ulkoistamisessa on palveluiden siirto sekä ulkoistussuhteen ylläpito ja hallinnointi. Kolmanteen vaiheeseen kuuluvat ulkoistussopimuksen laatiminen, palvelutasosta ja hinnoista sopiminen, prosessien ja niihin liittyvän tiedon siirtäminen palveluntarjoajalle, toiminnan valvonta ja suoriutumisen mittaaminen sekä sopimusten uusimiset, uudelleenneuvottelut ja päättämiset. Kolmas vaihe kokonaisuudessaan osoittautuu ulkoistaville yrityksille usein hankalimmaksi, sillä on tavallista, että ulkoistussuhteen hallinnointiin kuluva aika, energia ja resurssit arvioidaan yrityksissä alakanttiin. Siirtymävaiheen tekevät haastavaksi palveluiden ja niihin liittyvän tiedon siirto sekä henkilöstökysymykset. Viimeistään tässä vaiheessa osa henkilöstöstä siirtyy usein palveluntarjoajan alaisuuteen, osa siirretään muihin tehtäviin ja osa irtisanotaan. Tämä aiheuttaa voimakkaita ja ristiriitaisia tunteita koko henkilöstön keskuudessa. Avaintekijöitä siirtymävaiheen onnistumisen kannalta ovat itsellä pidettävien toimintojen jatkuvuuden varmistaminen sekä muutoksenhallinta ja -johtaminen (Kiiskinen ym. 2002, 168–170; Michael 2008, 33).

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 ajateltuna odotettua hankalammaksi. Kysymyksiä esitettiin näihin aihepiireihin liittyen kyselyssä yhteensä neljä kappaletta.

Ensimmäiseksi yrityksiä 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.

Taulukko 51 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden kesto vuosissa

<i>Aika vuosissa</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kumulatiivinen %</i>
0,5	2	20,0	20,0
1,0	5	50,0	70,0
1,5	1	10,0	80,0
3,0	1	10,0	90,0
10,0	1	10,0	100,0
YHT.	10	100,0	

Suurimmassa osassa yrityksistä taloushallinnon ulkoistushanke oli kestänyt puolesta vuodesta vuoteen ja lähes 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 käsittää sanan "hanke" hyvin eri tavoin. Jos kymmenen vuoden poikkeavaa tulosta ei oteta huomioon, muodostuu taloushallinnon ulkoistusprojektien keskimääräiseksi kestoksi vastausten perusteella 1,2 vuotta (koko aineiston ka 2,1 vuotta). Yleisimmin hankkeiden kestot asettuivat välille 0,5–1 vuotta, mikä tukee aikaisempaa kirjallisuutta.

Kolmanneksi vastaajia pyydettiin kuvailemaan yrityksen siirtymistapaansa taloushallinnon ulkoistamiseen. Vaihtoehtoina 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 käyttänyt vain yksi yrityksistä.

Tämän osion viimeisessä kysymyksessä yrityksiä pyydettiin vielä kommentoimaan erilaisten taloushallinnon ulkoistamista koskevien väitteiden paikkansapitävyyttä. Väittämät koskivat ulkoistushankkeen kestoa, kalleutta, johtamiseen ja hallinointiin kuluvaa aikaa sekä hanketta kokonaisuutena. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 52 Väittämiä taloushallinnon ulkoistushankkeista

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

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

Taloushallinnon ulkoistusprosessista voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää, että suurin osa vastanneiden yritysten ulkoistushankkeista oli alun perin lähtöisin talousjohdosta, yleisimmin hankkeet kestivät 0,5–1 vuotta ja suosituimmat siirtymistavat ulkoistamiseen olivat palveluiden vaiheittainen sekä kertaluontoinen siirtäminen palveluntarjoajalle. Merkittävimmäksi taka-iskuksi taloushallinnon ulkoistushankkeissa oli koettu ulkoistamisen johtamiseen ja hallinnointiin kuluva aika. Yli kolmasosa ulkoistushankkeista oli osoittautunut myös suunniteltua kalliimmiksi.

### ***5.3.2 Ulkoistetut taloushallinnon palvelut***

Ulkoistettavia taloushallinnon palveluita valittaessa keskeistä on määritellä, millaisia liiketoiminnallisia tarpeita yrityksellä on taloushallinnon ja sen tuottaman informaation suhteen. Organisaatio itse määrittelee, millainen taloushallinnon osaaminen on kriittistä pitää itsellä ja mikä taas on tehokkainta hankkia ulkoa. Käytännössä taloushallinnon ulkoistamisessa on kolme päävaihtoehtoa: kaikkien taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen, taloushallinnon toimintojen osittainen ulkoistaminen tai taloushallinnon järjestelmien ulkoistaminen, jolloin puhutaan sovellusvuokrauksesta. Kaikkien taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen sopii vain pienimmille yrityksille, sillä ensinnäkin palvelumarkkinoiden tarjonta asettaa rajoitteet suurten yritysten taloushallinnon kokonaisvaltaiselle ulkoistamiselle. Ja toiseksi, suurten/keskisuurten yritysten ei kannata ulkoistaa sellaisia taloushallinnon toimintojaan, jotka vaativat pitkälle menevää liiketoiminnan tuntemusta. Suurten yritysten ollessa kyseessä

vaihtoehtoiksi jäävät siis lähinnä taloushallinnon osittainen ulkoistaminen ja taloushallinnon järjestelmien ulkoistaminen (Kiiskinen ym. 2002, 108–109).

Taloushallinnon osittaisessa ulkoistamisessa aloitetaan yleensä palkkahallintoon ja ulkoiseen laskentaan kuuluvista rutiinitoiminnoista, kuten palkanlaskennasta, kirjanpidosta, reskontrista, laskutuksesta, kassanhallinnasta ja perinnästä. Näin vapaudutaan monista taloushallinnon perustehtävistä ja voidaan keskittää osaamista vaativampiin sisäisen laskennan tehtäviin, kuten analysointi-, suunnittelu- ja raportointitöihin. Transaktiopohjaiset prosessit eivät kuitenkaan ole ainoita ulkoistamisen kohteita. Myös pidemmälle menevää analysointityötä ja erityisiä asiantuntemusta vaativia prosesseja on siirretty ulkoistuspalveluntarjoajille. Mitä tietointensiivisempi prosessi on, sitä suuremmat ovat kuitenkin sen ulkoistamiseen liittyvät riskit. Siksi tällaisten prosessien ulkoistaminen vaatii johdolta tiukempaa kontrollia ja seuranta palveluntarjoajaan nähden (Kiiskinen ym. 2002, 110; Krell 2007, 40).

Taloushallinnon järjestelmien ulkoistamisessa yritys ostaa toimittajalta sovellusvuokrauspalveluna taloushallinnossa tarvittavat tietojärjestelmät sekä niiden ylläpidon, päivitykset ja loppukäyttäjätuen. Toimittaja on vastuussa järjestelmien toimivuudesta ja niiden valvonnasta. Näin voidaan luopua kalliista ohjelmistolisensseistä sekä yrityksen omista tietotekniikan ylläpitoresursseista (Kiiskinen ym. 2002, 110).

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

Ensiksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuren osan kaikista taloushallinnon palveluistaan ne olivat ulkoistaneet 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 keränneet lainkaan vastauksia. Tuloksista voidaan havaita, että valtaosa taloushallintoon ulkoistaneista yrityksistä oli ulkoistanut kaikista taloushallinnon palveluistaan vain pienen osan (alle 20 prosenttia). Toisin kuin taloushallinnon palvelukeskusmallin tapauksessa, ulkoistamisella 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 kokonaisvaltaisiakin 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

<i>Taloushallinnon palvelut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Palkanlaskenta	7	63,6
Käyttöomaisuuskirjanpito	5	45,5
Luotonvalvonta ja perintä	4	36,4
Maksuliikenne	4	36,4
Tilinpäätösten laadinta	4	36,4
Myyntireskontra	4	36,4
Ostoreskontra	4	36,4
Pääkirjanpito	4	36,4
Ulkoinen raportointi	3	27,3
Konsernitilien hallinta	3	27,3
Vero- ja arvonlisäveroasiat	2	18,2
Asiakaslaskutus	2	18,2
Matkakulukorvausten käsittely	2	18,2
Rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)	2	18,2
Muut	2	18,2
Suorituksen mittaus	2	18,2
Sisäinen raportointi	2	18,2
Vastuualue-laskenta	1	9,1
Kustannusanalyysit	1	9,1
Budjetointi	1	9,1
Eos	1	9,1
(YHT. vastaajia 11)		

Eniten yritykset olivat ulkoistaneet taloushallinnon palveluistaan palkanlaskentaa sekä käyttöomaisuuskirjanpitoa. Noin kolmasosa yrityksistä oli ulkoistanut myös luotonvalvonnan ja perinnän, maksuliikenteen hoidon, tilinpäätösten laadinnan, myynti- ja ostoreskontrat sekä pääkirjanpidon. Yritykset eivät sen sijaan olleet ulkoistaneet kustannus- tai projektilaskentaa, investointilaskelmia tai sisäisten analyysien ja ennusteiden laadintaa, jotka kaikki lukeutuvat sisäisen laskennan alle. Tuloksista voidaan selvästi havaita, että palkkahallinnon ja ulkoisen laskennan alaisten palveluiden ulkoistaminen oli yrityksissä kaikkein yleisintä, aivan niin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessakin esitettiin. Muutamat yritykset olivat lisäksi ulkoistaneet verotuksen sekä rahoituksen palveluja ja myös joitakin sisäisen laskennan alaisia palveluja, kuten suorituksen mittausta ja sisäistä raportointia, oli ulkoistettu palveluntarjoajille.

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

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

Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, mitä palveluita heidän yrityksensä tulisi jatkossa ulkoistamaan. Taloushallinnon eri palveluista vastauksia keräsivät 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 soveltavien yritysten taloushallinnon palveluista suoritettiin edelleen yritysten sisäpuolella. Suosituimpia 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 lisäävänsä 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 (hintaa, 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

palvelumarkkinat ovat pitkään olleet melko kehittymättömät ja sopivia palveluntarjoajia ei ole ollut paljon tarjolla. Keskisuurille tai suurille yrityksille kokonaisten taloushallinnon prosessien ulkoistaminen on ollut lähes mahdotonta, sillä riittävän suuria ja kehittyneitä palveluntarjoajia ei ole ollut olemassa. Toimijat taloushallinnon ulkoistusmarkkinoilla on voitu jakaa neljään eri ryhmään (Kiiskinen ym. 2002, 129–133):

- Tilitoimistot
- Järjestelmätoimittajat
- Yhteen prosessiin erikoistuneet palveluntarjoajat
- Konsulttiyritykset.

*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 pienistä keskisuuriin organisaatioihin vaatisi tilitoimistoilta nykyisen organisaatiorakenteen muuttamista sekä huomattavaa osaamisen kasvattamista. *Järjestelmätoimittajat* tarjoavat taloushallintoa tukevia käyttöpalveluratkaisuja usein keskisuurten yritysten tarpeisiin. Palvelupaketeissa on yhdistetty järjestelmäinfrastruktuuri ja sovellusten ylläpito. Vahvuutena järjestelmätoimittajilla on tietoteknisten sovellusten asiantuntemus ja hyvä näkemys niiden hyödyntämismahdollisuuksista liiketoiminnasta. Heikkoutena järjestelmiin erikoistuneilla toimittajilla on usein taloushallinnon huono tuntemus, mikä vaikeuttaa järjestelmien käyttöönottoa sekä ongelmien ratkaisua (Kiiskinen ym. 2002, 133–134).

*Yhteen prosessiin erikoistuneita palveluntarjoajia*, jotka pystyvät ottamaan vastaan suurempienkin yritysten toimeksiantoja, on Suomessa ollut viime vuosiin asti vain muutamia. Eniten kokemuksia taloushallinnon puolelta on kertynyt palkkahallinnon ulkoistuksista. Näiden toimijoiden vahvuutena on yhden prosessin erinomainen tuntemus. Heikkoutena niillä puolestaan on, että usein kun yritykset päättävät ulkoistaa lisää toimintoja, haluaisivat ne keskittää kaikki ulkoistussopimukset samalle toimittajalle. Yhteen prosessiin erikoistuneet palveluntarjoajat eivät välttämättä kuitenkaan ole pystyneet ottamaan vastaan tällaisia lisätoimeksiantoja. Neljäntenä ryhmänä palvelumarkkinoilla toimivat *konsulttiyritykset*. Konsulttiyritysten etuna taloushallinnon ulkoistuksissa on vankka prosessikohtainen sisältöosaaminen, toimialakohtainen tieto parhaista käytännöistä sekä taloushallinnon sovelluksiin liittyvä osaaminen. Heikkoutena puolestaan on uskottavuus taloushallinnon rutiinitoimintojen hoidossa (Kiiskinen ym. 2002, 136–137).

Näiden neljän palveluntuottajan rinnalle on nykyään kasvamassa uusi palveluntoimittajien genre. Nämä palveluntarjoajat ovat kasvaneet kokonsa puolesta

paljon suuremmiksi kuin perinteiset tilitoimistot ja ne ovat alkaneet 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).

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien osalta tutkia, mitkä tekijät vaikuttivat taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien valintaan, kuinka montaa taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajaa yritykset käyttivät sekä kuinka tyytyväisiä yritykset olivat taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiinsa. Näihin aihepiireihin liittyen kyselyssä esitettiin yhteensä kolme kysymystä. Ensimmäiseksi yrityksiä pyydettiin valitsemaan listalta maksimissaan kolme tekijää, jotka vaikuttivat merkittävimmin taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajan valintaan. Saadut tulokset on nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 55 Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät

<i><b>Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>
Tarjottujen palvelujen ominaisuudet (hinta, laatu, saatavuus)	7	63,6
Palveluntarjoajan ammatillinen osaaminen	4	36,4
Palveluntarjoajan käyttämä tietotekniikka	4	36,4
Palveluntarjoajan luotettavuus	3	27,3
Aikaisempi yhteistyösuhde	3	27,3
Palveluntarjoajan asiakasreferenssit	2	18,2
Palveluntarjoajan asema markkinoilla	2	18,2
Muu	2	18,2
Palveluntarjoajan toimialatuntemus	1	9,1
Palveluntarjoajan läheinen sijainti	1	9,1
Palveluntarjoajan imago	1	9,1

(YHT. vastaajia 11)

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

Toiseksi yrityksiltä tiedusteltiin, kuinka montaa taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajaa ne kyselyhetkellä 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 viittä 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 asteikolla yhdestä viiteen. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 56.

Taulukko 56 Tyytyväisyys taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiin

<i>Tyytyväisyys</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Melko tyytymätön	2	18,2
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	1	9,1
Melko tyytyväinen	5	45,5
Erittäin tyytyväinen	3	27,3
YHT.	11	100,0

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 valintaan vaikutti ylivoimaisesti eniten tarjottujen palveluiden ominaisuudet, yleisimmin yritykset käyttivät vain yhtä taloushallinnon palveluntarjoajaa ja keskimäärin yritykset olivat ulkoistuspalveluntarjoajiinsa tyytyväisiä.

#### **5.3.4 Ulkoistamisen kohdemaan valinta**

Ulkoistaminen voi olla lähi- tai kaukoulkoistusta riippuen palveluntarjoajan sijainnista (Ekström 2007, 196) Taloushallinnon ulkoistamisen, kuten myös palvelukeskuksien, nousevana trendinä on ollut kaukoulkoistaminen. Aasian ja Itä-Euroopan halvan työvoiman maat ovat olleet suosittuja kohteita niin taloushallinnon kuin muidenkin toimintojen ulkoistamisessa. Etenkin Intiaan on siirretty paljon erilaisia toimintoja call center -tyyppisistä palveluista aina tuotekehitykseen asti. Kaukoulkoistuksien eräänä

merkittävänä edellytyksenä on ollut tieto- ja kommunikaatioteknologioiden kehittyminen, sillä ilman moderneja tietoliikenneyhteyksiä toimintojen siirto kauas kotimaasta ei olisi mahdollista. Syynä siihen, miksi etäulkoistusratkaisuja nykyään yhä enemmän sovelletaan, ovat etenkin suuret erot palkkakustannuksissa läntisen Euroopan ja kolmansien maiden välillä. Esimerkiksi Intiassa työvoimakustannukset saattavat olla vain murto-osa Euroopan palkkatasosta ja osaavaa työvoimaa on kuitenkin runsaasti tarjolla (Nicholson ym. 2006, 239–240).

Vaikka säästöt palkkakustannuksissa ovatkin ilmeinen etu taloushallinnon palvelujen etäulkoistuksissa, liittyy siihen kuitenkin paljon epävarmuustekijöitä. Kontrollivaikeudet ja lisääntyneisiin kontrollitoimenpiteisiin liittyvä kustannusten nousu ovat huomionarvoisia haasteita taloushallinnon ulkoistamisessa ulkomaiselle toimittajalle. Kommunikaatio asiakkaan ja toimittajan välillä saattaa vaikeutua huonojen viestintäyhteyksien, kulttuuri- ja kielierojen tai yksinkertaisesti aikaeron takia. Myös eri maiden ja maanosien erilaiset lainsäädännöt ja poliittiset ympäristöt voivat aiheuttaa haasteita. EU:ssa on tiukat säädökset esimerkiksi tietoturva-asioiden suhteen, kun taas Intiassa tällaista lainsäädäntöä ei ole olemassa, jolloin joudutaan turvautumaan hyvin yksityiskohtaisiin sopimuksiin palveluntarjoajan kanssa (Nicholson ym. 2006, 240–241). Oli kyse sitten lähi- tai etäulkoistamisesta, ulkoistuspalveluntarjoajan sijainnin suhteen on syytä ottaa huomioon samat seikat kuin palvelukeskuksenkin sijaintia mietittäessä. Tärkeimpiä analysoitavia tekijöitä ovat sijaintimaan/kaupungin kustannustaso, infrastruktuuri, osaavan työvoiman määrä ja saatavuus, koulutus- ja kielitaso, kulttuuri, uskonto sekä poliittinen vakaus (Patel – Aran 2005, 90).

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

Taulukko 57 Taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien sijaintimaat

<i>Palveluntarjoajien sijainti</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Suomi	8	72,7
Itä-Eurooppa	3	27,3
Aasia	2	18,2
Länsi-Eurooppa	2	18,2
Muut Pohjoismaat (YHT. vastaajia 11)	1	9,1

Suurin osa yrityksistä vastasi taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajiensa sijaitsevan 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 kaukoulkoistuksista oli jo saatu kokemuksia.

### ***5.3.5 Ulkoistussopimukset ja palveluiden hinnoittelu***

Ulkoistamisessa tehtävä palvelusopimus on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa sovitaan ulkoistetun toiminnon sisällöstä, palvelutasosta ja hinnoittelusta. Palvelusopimuksessa kuvataan palveluiden pääpiirteet, laajuus ja muoto, palveluiden hinnoittelu sekä toimitusajat, palveluiden odotettu laatutaso sekä ulkoistussuhteen arvioinnissa käytettävät mittarit (McIvor 2005, 252). Koska ulkoistamisessa sopimus solmitaan ulkopuolisen tahon kanssa, tulee palvelusopimuksen täyttää kaikki lainvoimaisuuden edellyttämät määritelmät, täsmennykset ja lisäkohdat. Palvelun sisältö tulee kuvata eksplisiittisemmin kuin sisäisissä sopimuksissa ja sopimusrikkomustapausten sanktioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota (Kiiskinen ym. 2002, 159).

Hopun (2001, 53–56) mukaan ulkoistamisen yksi keskeisistä teemoista on riskienhallinta, jossa ulkoistamiseen liittyvät sopimukset ovat tärkeässä roolissa. Ulkoistaessaan toiminnon yritys menettää suoran kontrollin siihen ja suhdetta palveluntarjoajaan sekä sen tuottamiin palveluihin arvioidaan sopimusoikeudellisten periaatteiden mukaisesti. Tästä syystä on erittäin tärkeää tehdä ulkoistussopimukset yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisiksi. Tärkein sopimusehto ulkoistussopimuksissa koskee sopimuksen kohdetta eli ostettavia palveluita sekä niiden laatua. Palvelut kannattaa määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta vältetään mahdolliset epäselvyydet ja ristiriidat sopimussuhteen jatkuessa. Kun sovitaan palvelujen laajuudesta ja laadusta, tulee huomiota kiinnittää myös hinnoitteluun. Laskutusjaksottaista veloitusta käytettäessä on tärkeää sopia siitä, mitä kuuluu perushintaan ja mitä erilaisista lisäpalveluista veloitetaan. Pitkäaikaisissa sopimuksissa tulisi irtisanomismahdollisuus aina pyrkiä turvaamaan sopimusehdoin, jotta sopimuksen purkamisen esimerkiksi palveluntarjoajien kilpailutustilanteissa on tarvittaessa mahdollista.

Ulkoistamisessa palveluiden hinnoittelu ei ole siirtohinnoittelua, niin kuin palvelukeskusmallissa, vaan hinnat määräytyvät markkinoilla. Erilaisia hinnoittelumalleja on ulkoistamisessakin kuitenkin monia. Hinnoittelun pohjana voidaan esimerkiksi käyttää syntyneitä kustannuksia, joihin lisätään sovittu prosenttiosuus katetta tai voidaan käyttää tehtyjen tuntien mukaista veloitusta. Voidaan myös käyttää kiinteää kuukausiveloitusta tietyille peruspalveluille, mutta tällöin tulee muistaa sopia veloitettavien lisäpalveluiden hinnoittelusta. Muita hinnoittelutapoja ovat kiinteä hinnoittelu + lisäpalkkio, jos ennalta sovitut tavoitteet saavutetaan ja hinnoittelumalli, jossa palveluntarjoaja saa veloittaa palvelun vasta, kun ennalta

määritellyt tulokset on saavutettu. Kaksi viimeistä hinnoittelutapaa ovat tulkinnanvaraisuutensa vuoksi kuitenkin riskipitoisempia hinnoitteluvaihtoehtoja sekä ostajan että myyjän näkökulmasta (Michael 2008, 34 (lähteestä: Cohen – Young (2005) *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 oli sopimuksissa hinnoiteltu. Ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin, kuinka pitkiä niiden taloushallinnon ulkoistuspalveluntarjoajien kanssa solmimat palvelusopimukset keskimäärin olivat. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 58 Palvelusopimuksien pituudet taloushallinnon ulkoistamisessa

<i>Sopimuksien pituus vuosissa</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kumulatiivinen %</i>
1,0	1	10,0	10,0
1,5	1	10,0	20,0
2,0	1	10,0	30,0
3,0	5	50,0	80,0
4,0	1	10,0	90,0
5,0	1	10,0	100,0
YHT.	10	100,0	

Taloushallinnon ulkoistuksissa tehtävien palvelusopimusten 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. Tuloksista 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 solmimissaan taloushallinnon ulkoistussopimuksissa oli sovittu. Tulokset ovat nähtävissä taulukosta 59.

Taulukko 59 Palvelusopimuksissa sovitut asiat ulkoistamisessa

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

Kaikki vastanneet yritykset olivat sopineet taloushallinnon ulkoistussopimuksiinsa sopimuksen osapuolista sekä tuotettavista peruspalveluista. Yli 90 prosenttia yrityksistä oli sopinut myös peruspalveluiden hinnoittelusta sekä sopimuksen kestosta ja yli 80 prosenttia yrityksistä lisäpalveluiden hinnoittelusta. 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 tärkeinä pidetyistä asioista, kuten palvelunostajan ja palveluntarjoajan velvollisuuksista, palvelutasosta tai sopimusrikkomustilanteista. Vaikuttaa siis siltä, että yritysten palvelusopimukset olivat melko yksinkertaistettuja, eivätkä kattaneet läheskään kaikkia palvelusopimukseen yleisesti sisältyviä asioista. Voidaan todeta, että sopimusriskienhallinta oli yritysten solmimissa ulkoistussopimuksissa vielä melko vajavaista.

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin, miten ulkoistetut taloushallinnon palvelut oli hinnoiteltu. Vastaukseksi 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 ulkoistussopimukset olivat kestoltaan keskimäärin noin 3 vuotta pitkiä, suurin osa vastanneista yrityksistä ei kilpailuttanut taloushallinnon ulkoistussopimuksiaan, ulkoistussopimukset olivat luonteeltaan hyvin yksinkertaistettuja ja suurimmassa osassa yrityksistä käytettiin taloushallinnon palveluiden hinnoittelun pohjana transaktiopohjaista hinnoittelua.

### ***5.3.6 Ulkoistushanke ja taloushallinnon henkilöstö***

Taloushallinnon ulkoistaminen merkitsee taloushallinnon henkilöstölle usein vielä suurempaa muutosta kuin palvelukeskuksen perustaminen. Ulkoistamisessa osa henkilöstöstä rekrytoidaan usein palveluntarjoajaorganisaatioon, osan tehtäväkuva yrityksen sisällä muuttuu ja osa joudutaan usein irtisanomaan. Muutos aiheuttaa hämmennystä ja vastarintaa henkilöstön keskuudessa ja siksi viestinnän merkitys on ulkoistamisessa suuri. Ulkoistamisen vaikutukset henkilöstöön on otettava huomioon jo projektin alkuvaiheessa ja ulkoistamisen etenemisestä on viestittävä työntekijöille mahdollisimman nopeasti päätöstentien jälkeen (Ekström 2007, 217).

Ulkoistaminen ei vaikuta ainoastaan irtisanottavaan henkilökuntaan, vaan myös yritykseen jäävät työntekijät joutuvat pohtimaan omaa asemaansa ja tehtävänsä yrityksessä uudelleen. Ulkoistaminen usein vähentää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, uskollisuutta sekä sitoutumista työnantajaan kohtaan, jolloin heidän työpanoksensa saattaa heiketä ja motivaatio työtä kohtaan vähentyä (McIvor 2005, 313). Hendersonin (1997, 122–123) mukaan ulkoistaminen voi myös asettaa yrityksen työntekijöiden eettisten periaatteiden mukaisen kohtelun uhan alle. Mahdolliset epäeettiset toimintamallit koskevat ulkoistamisessa huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin yrityksen muita sidosryhmiä, kuten asiakkaita tai osakkeenomistajia. Ulkoistustilanteissakin yrityksen tulisi huolehtia sellaisista hyvän etiikan mukaisista periaatteista kuten työntekijöiden oikeus saada ajantasaista tietoa heitä koskevista päätöksistä, oikeus saada oikeamääräinen korvaus tehdystä työstä 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. Ensimmäiseksi vastaajia

pyydettiin arvioimaan, miten yrityksen taloushallinnon henkilöstö oli kokenut taloushallinnon ulkoistamisen. Tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 60 Ulkoistaminen taloushallinnon työntekijöiden kokemana

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

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 henkilöstöään. Kolmasosa yrityksistä oli siirtänyt taloushallinnon henkilöstöään palveluntarjoajalle ja näistä yrityksistä puolet oli siirtänyt taloushallinnon henkilöstöstään suurimman 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 päätökseen, 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 nämä tavoitteet vai ei. Toisaalta voidaan pohtia, saavutettiinkö jotain sellaisia etuja, joita ei osattu etukäteen odottaa. Ongelmien ja riskien osalta voidaan kysyä toteutuivatko hankkeessa ennakoitujen ongelmien ja riskien todella (ks. luku 5.2) tai millaisia ennakoimattomia ongelmakohtia havaittiin vasta hankkeen aikana tai sen jälkeen.

Vaikka aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta saa hyvinkin selkeän kuvan ulkoistamisen tavoitteista, liittyy niihin kuitenkin ristiriitaisuutta. Varsinkin tavoite kustannussäästöjen saavuttamisesta on ristiriidassa monien käytännön ulkoistuskokemusten kanssa. On huomattu, että ulkoistaminen ei yleensä ainakaan merkittävästi vähennä kustannuksia. Toiminnon menestyksekkäs läpivieminen vaatii aina tietyn määrän ihmisiä ja resursseja suoritetaanpa se sitten yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Lisäksi ulkoistamiseen liittyy aina joukko muita kustannuksia, joita ei syntyisi jos toiminto suoritettaisiin yrityksen sisällä (Quélin – Duhamel 2003, 648). Transaktiokustannusteorian mukaan ulkoistamisessa syntyy lisäkustannuksia kolmessa eri vaiheessa. Ensinnäkin sopivan palveluntarjoajan etsintä aiheuttaa kustannuksia. Toiseksi neuvotteluista ja sopimuksen teosta valitun toimittajan kanssa aiheutuu kustannuksia. Ja kolmanneksi palveluntarjoajan toiminnan seuranta ja kontrollointi aiheuttaa kustannuksia (Nicholson ym. 2006, 241). Jotta ulkoistamisella saavutettaisiin kustannussäästöjä, tulisi toiminnon tuotantokustannuksien laskea niin alhaiselle tasolle, että näin syntyvillä säästöillä pystyttäisiin kattamaan ulkoistamisesta syntyvät transaktiokustannukset sekä palveluntarjoajan veloittama kate (Vining – Globerman 1999, 646–647).

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 nämä edut ja ongelmat olivat yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin sekä ennakoituihin ongelmakohtiin/riskeihin, olivatko yritykset kokeneet ulkoistushankkeidensa kokonaisuudessaan onnistuneen vai epäonnistuneen sekä olivatko yritykset saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla palveluiden laadun parantumista tai kustannussäästöjä.

Ensimmäiseksi yrityksiiä pyydettiin arvioimaan, millaisia etuja ne olivat saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla. Edut oli 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

<i><b>Taloudelliset edut</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>(Tavoite)</b></i>
Taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentyminen	7	70,0	(70,0)
Taloushallinnon kustannusten alentuminen	4	40,0	(60,0)
Mittakaavaedut taloushallinnon palveluntuotannossa	3	30,0	(50,0)
Taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen	2	20,0	(20,0)
Muu	2	20,0	(10,0)
Taloushallinnon kiinteät kustannukset muuttuviksi	1	10,0	(20,0)
Taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantuminen	1	10,0	(10,0)
(YHT. vastaajia 10)			

Taloudellisista eduista yritykset olivat saavuttaneet eniten taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä, taloushallinnon kustannusten alentumista sekä mittakaavaetuja. 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 mittakaavaetujen 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

<i><b>Strategiset edut</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>(Tavoite)</b></i>
Resurssien ja osaamisen keskittyminen ydinkyvyykkyyalueille	5	55,6	(60,0)
Riskien siirto/pienentyminen taloushallinnossa	5	55,6	(50,0)
Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan	4	44,4	(60,0)
(YHT. vastaajia 9)			

Strategisista eduista yritykset olivat melko tasaisesti saavuttaneet resurssien ja osaamisen keskittymistä ydinkyvyykkyyalueille, 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 yhteneväiset lukuun ottamatta ydintoimintaan keskittymistä, jonka oli saavuttanut vähäisempi määrä yrityksiä kuin oli tavoitteena.

Taulukko 63 Taloushallinnon ulkoistamisen laadulliset edut

<i>Laadulliset edut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>(Tavoite)</i>
Taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoiminen	6	100,0	(87,5)
Taloushallinnon palvelujen laadun parantuminen	1	16,7	(62,5)
Taloushallinnon asiakaspalvelutason nouseminen	0	0,0	(50,0)
Taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääntyminen (YHT. vastaajia 6)	0	0,0	(12,5)

Kaikki vastanneet yritykset olivat saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoimista ja lisäksi yksi yritys kertoi taloushallinnon palvelujensa laadun parantuneen ulkoistamisen myötä. Sen sijaan yksikään yritys ei ollut kokenut, että taloushallinnon asiakaspalvelutaso olisi noussut 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 pettymyksiä taloushallinnon ulkoistushankkeissaan. 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

<i>Organisatoriset edut</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>(Tavoite)</i>
Taloushallinnon varamiehityksen helpottuminen	9	90,0	(100,0)
Kontrollin ja hallittavuuden parantuminen taloushallinnossa	3	30,0	(30,0)
Taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta (YHT. vastaajia 10)	3	30,0	(30,0)

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 organisatoriset tavoitteet olivat puolestaan toteutuneet hyvin.

Taulukko 65 Taloushallinnon ulkoistamisen osaamiseen liittyvät edut

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

Osaamiseen liittyvien etujen suhteen yritykset kokivat, että ne pääsivät hyödyntämään palveluntarjoajan osaamista sekä pääsivät osallisiksi alan parhaista käytännöistä. Kun asetettuja tavoitteita verrataan saavutettuihin etuihin, voidaan havaita, että listojen järjestys 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.

Taloushallinnon ulkoistushankkeiden avulla saavutetuista eduista voidaan kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tiivistää, että yritykset olivat melko kattavasti saavuttaneet merkittävimmät hankkeilleen asettamansa tavoitteet. Samalla voidaan kuitenkin todeta, etteivät taloushallintoaan ulkoistaneet yritykset olleet onnistuneet hankkeissaan aivan yhtä hyvin kuin taloushallinnon palvelukeskuksen perustaneet yritykset, sillä keskimäärin saavutettujen etujen vastausprosentit jäivät ulkoistamisessa alhaisemmalle tasolle kuin palvelukeskusmallissa. Eniten yritykset olivat saavuttaneet taloushallinnon ulkoistamisen avulla taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoitumista, taloushallinnon varamiehityksen helpottumista sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä, niin kuin oli ollut tavoitteenakin. Yritykset eivät olleet saavuttaneet kovinkaan paljoa ennalta odottamattomia etuja, mutta sen sijaan pettymyksiä taloushallinnon ulkoistushankkeissa oli jonkin verran tullut. Monien taloushallinnon ulkoistamisen tavoitteiden suhteen saavutettujen etujen vastausprosentit olivat matalammat kuin asetettujen tavoitteiden. Lisäksi joidenkin etujen vastausprosentit jäivät huomattavasti tavoitelukemista. Tällaisia olivat esimerkiksi taloushallinnon kustannusten alentaminen, keskittyminen yrityksen ydintoimintaan, taloushallinnon palvelujen laadun ja asiakaspalvelutason nostaminen sekä oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista.

Kun saavutettuja etuja 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. Ongelmakohtat oli jaoteltu samoin kuin luvussa 5.2 kysyttäessä ennakoituista ongelmakohtista/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

<i><b>Ongelmat/riskit</b></i>	<i><b>Lkm</b></i>	<i><b>%</b></i>	<i><b>(Ennakoidut)</b></i>
Ennakoitua korkeammat kustannukset	4	44,4	(44,4)
Ulkoistamisen piilokustannukset	3	33,3	(55,6)
Yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa	3	33,3	(22,2)
Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta	3	33,3	(55,6)
Palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit	3	33,3	(11,1)
Palveluiden siirto palveluntarjoajalle	3	33,3	(44,4)
Taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen	2	22,2	(55,6)
Ulkoistetun taloushallinnon joustamattomuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin	2	22,2	(33,3)
Yrityksen sisäinen vastarinta	2	22,2	(44,4)
Ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi	1	11,1	(55,6)
Työntekijöiden motivaation heikkeneminen	1	11,1	(22,2)
Palveluntarjoajan vaihtokynnyksen nousu	1	11,1	(0,0)
Kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun	1	11,1	(33,3)
Etäulkoistamisen riskit (esim. kieli-, kulttuuri- ja aikaerot ym.)	1	11,1	(11,1)
Taloushallinnon prosessien hajanaisuus ennen ulkoistusta	1	11,1	(11,1)
Yrityksen maineen vaarantuminen	0	0,0	(11,1)
Salassapito- ja tietoturvariskit (YHT. vastaajia 9)	0	0,0	(11,1)

Lähes puolet yrityksistä oli kokenut ongelmaksi taloushallinnon ulkoistamisessa ennakoitua korkeammat kustannukset ja lisäksi kolmasosa yrityksistä nimesi ongelmakohtikseen ulkoistamisessa piilokustannukset, yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa, liiallisen riippuvuuden palveluntarjoajasta, palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt/resurssit sekä palveluiden siirron palveluntarjoajalle. Vähiten ongelmia oli aiheuttanut salassapito- ja tietoturvariskit sekä yrityksen maineen vaarantuminen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että eniten ongelmia taloushallinnon ulkoistushankkeissa oli tullut lisääntyneiden kustannusten kanssa.

Kun koettuja ongelmia verrataan ennakoituihin ongelmiin ja riskeihin, voidaan todeta, että listojen järjestys on melko erilainen, eivätkä yritykset siis olleet aina osanneet ennakoida merkittävimpiä ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Monessa tapauksessa yritykset olivat ennakoineet taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät riskit yläkanttiin. Esimeriksi sellaiset ongelmat kuin palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt/resurssit, liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta, taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen, yrityksen sisäinen vastarinta, ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi sekä kontrollin ja määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun oli arvioitu huomattavasti korkeammiksi kuin mitä hankkeissa oli käytännössä koettu (ero yli 20 prosenttiyksikköä). Päinvastaisiakin tapauksia silti löytyi, sillä etenkin riski ulkoistamisen piilokustannuksista oli ennakoita arvioitu huomattavasti alakanttiin. Ennakoitua korkeampien kustannusten suhteen yritysten ennakoarviot olivat sen sijaan osuneet kohdalleen.

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin vielä neljä kysymystä taloushallinnon ulkoistushankkeiden onnistumisesta kokonaisuudessaan sekä saavutetusta palvelujen laadusta ja kustannussäästöistä. Ensinnäkin yrityksiä pyydettiin arvioimaan taloushallinnon ulkoistushankkeidensa onnistumista kokonaisuutena viisiportaisella asteikolla. Saadut tulokset ovat nähtävissä taulukosta 67.

Taulukko 67 Taloushallinnon ulkoistushankkeiden arviointi

<i>Ulkoistushanke kokonaisuutena</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Melko epäonnistunut	1	9,1
Ei onnistunut eikä epäonnistunut	3	27,3
Melko onnistunut	4	36,4
Erittäin onnistunut	3	27,3
YHT.	11	100,0

Vastanneista yrityksistä noin kolmasosa piti taloushallinnon ulkoistushankettaan kokonaisuudessaan melko onnistuneena ja noin viidesosa erittäin onnistuneena. Kokonaisuudessaan onnistuneiksi miellettyjä hankkeita oli siis suurin osa kaikista ulkoistushankkeista. Noin viidesosa yrityksistä arvioi ulkoistushankkeensa onnistuneen neutraalisti ja vain yksi vastanneista yrityksistä piti ulkoistushankettaan epäonnistuneena. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,8 eli keskimäärin yritykset olivat taloushallinnon ulkoistushankkeisiinsa melko tyytyväisiä.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, miten taloushallinnon palvelujen laatu oli mahdollisesti muuttunut taloushallinnon ulkoistamisen myötä. Saadut tulokset ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta.

Taulukko 68 Ulkoistamisen vaikutus taloushallinnon palveluiden laatuun

<i>Taloushallinnon palvelujen laatu</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Laatu parani huomattavasti	2	18,2
Laatu pysyi samana	4	36,4
Laatu huononi jonkin verran	3	27,3
Eos	2	18,2
YHT.	11	100,0

Vastanneista yrityksistä vain alle 20 prosenttia ilmoitti taloushallinnon palvelujensa laadun parantuneen ulkoistamisen myötä, mutta toisaalta näissä yrityksissä laadun parantuminen oli ollut huomattavaa. Noin kolmasosa yrityksistä arvioi palvelujensa laadun pysyneen samana ja neljäsosa yrityksistä koki taloushallinnon palvelujen laadun heikentyneen 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 kertoi saavuttaneensa ulkoistamisen avulla palvelujen laadun parantumista, vaikka se oli ollut tavoitteena yli 60 prosentissa 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.

Taulukko 69 Ulkoistamisen vaikutus taloushallinnon kustannuksiin

<i>Kustannussäästöt</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Alle 5 %	2	18,2
10 - 20 %	2	18,2
Yli 40 %	1	9,1
Ei kustannussäästöjä	3	27,3
Laskelmia ei ole tehty	2	18,2
Eos	1	9,1
YHT.	11	100,0

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

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 syyt taloushallinnon ulkoistamisessa

<i>Kustannussäästöjen syyt</i>	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Taloushallinnon toimintojen yhdistäminen	1	20,0
Taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu	1	20,0
Taloushallinnon prosessien standardointi ja tehostaminen	1	20,0
Taloushallinnon henkilöstövähennykset	1	20,0
Palveluntarjoajaan liittyvät kustannussäästöt	1	20,0
YHT.	5	100,0

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

Kokemukset taloushallinnon ulkoistushankkeista voidaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella tiivistää seuraavasti. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä koki taloushallinnon ulkoistushankkeensa onnistuneeksi. Hankkeiden avulla oli yleisimmin saavutettu taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoimista, taloushallinnon varamiehityksen helpottumista sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä. Suurimmat vastoinkäymiset ulkoistushankkeissa oli puolestaan koettu ennakoitua korkeampien kustannusten johdosta. Suurimmassa osassa yrityksistä taloushallinnon palvelujen laatu oli joko pysynyt samana tai heikentynyt jonkin verran taloushallinnon ulkoistamisen myötä ja hieman alle puolet yrityksistä oli saavuttanut ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä. Saavutettujen kustannussäästöjen määrät vaihtelivat huomattavasti niin kuin vaihtelivat myös merkittävimmiksi arvioidut syyt kustannussäästöjen takana. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että taloushallinnon ulkoistushankkeet koettiin yrityksissä keskimäärin onnistuneiksi, vaikka käytännössä saavutetut edut eivät aina olleet yhtä hyviä kuin esimerkiksi palvelukeskusmallissa. Taloushallinnon ulkoistushankkeiden toteuttamisen jälkeen taloushallinnon palvelujen laatu oli useimmiten joko pysynyt ennallaan tai hieman huonontunut. Vain alle puolet yrityksistä oli saavuttanut ulkoistamisen avulla kustannussäästöjä. Tulosten voidaan nähdä vahvistavan aikaisempaa käsitystä siitä, ettei ulkoistamisen avulla välttämättä aina saavuteta kustannussäästöjä.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli syventää nykyistä tietämystä taloushallinnon organisoinnista ja muodostaa kuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti taloushallinnon palvelukeskusmallin 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 kvalitatiivisille tutkimuksille taloushallinnon organisoinnista ja muodostaa ensikuva taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta Suomessa.

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

Taloushallinnon organisoinnin päävaihtoehtoiksi määriteltiin tutkimuksessa keskitetty taloushallintomalli, hajautettu taloushallintomalli, taloushallinnon palvelukeskusmalli sekä ulkoistettu taloushallintomalli. Näistä kahta ensimmäistä, keskitettyä ja hajautettua taloushallintomallia, pidetään taloushallinnon organisoinnin perinteisinä vaihtoehtoina. Taloushallinnon palvelukeskusmalli ja taloushallinnon ulkoistaminen ovat puolestaan vielä melko uusia tapoja organisoida suuryrityksen taloushallinto. Kaikkiin neljään organisointitapaan liittyy omat erityispiirteensä, etunsa ja ongelmansa. Taloushallinnon keskitetty malli koetaan usein kustannustehokkaaksi organisointitavaksi, taloushallinnon hajautettu malli liiketoimintayksiköiden kannalta joustavaksi ja laatua edistäväksi organisointitavaksi, taloushallinnon



palvelukeskusmallissa kustannustehokkuuden 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 suurimpien yritysten keskuudessa ylivoimaisesti suosituin taloushallinnon pääorganisointitapa.

Yrityksistä yli kolmannes oli perustanut taloushallinnon palvelukeskuksen/-keskuksia. Lähes kolmannes vastanneista yrityksistä ei ollut kuitenkaan vielä edes keskustellut taloushallinnon palvelukeskusmallin käyttöönoton mahdollisuudesta. Taloushallinnon ulkoistetun organisointimallin suhteen vastausprosentit olivat huomattavasti taloushallinnon palvelukeskusmallia alhaisemmat. Vastanneista yrityksistä alle viidennes kertoi soveltavansa taloushallinnon ulkoistettua mallia ja näistäkin yrityksistä suurin osa oli ulkoistanut taloushallintoaan vain osittain. Yli 40 prosenttia vastanneista yrityksistä ei ollut vielä keskustellut mahdollisuudesta ulkoistaa taloushallintoaan.

Taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden suhteen yritykset ennakoivat soveltavansa jatkossa entistä enemmän taloushallinnon keskitettyä mallia sekä taloushallinnon palvelukeskusmallia. Lähes 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.

Suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä oli tyytyväisiä taloushallintonsa nykyiseen organisointimuotoon. Keskimäärin tyytymättöimpiä taloushallintonsa organisointiin olivat hajautettua organisointimallia käyttävät yritykset. Taloushallinnon eri piirteistä yritykset olivat kaikkein tyytyväisimpiä taloushallinnon palveluolttiuteen, taloushallinnon tuottaman tiedon laatuun sekä taloushallinnon henkilöstön ammatilliseen osaamiseen. Huonoimmat arvosanat saivat puolestaan osakseen piirteet, jotka liittyivät jollain tapaa taloushallinnon liiketoiminnan tuntemukseen ja joustavuuteen. Eri organisointimallien osalta keskitetty malli antoi yllättävän hyviä tuloksia liiketoiminnan tarpeiden huomioinnin ja joustavuuden suhteen, kun taas hajautetussa mallissa – jossa kyseisten piirteiden tulisi olla vahvuutena – nämä piirteet oli arvioitu yllättävän heikoiksi. Tulokset saattavat osaltaan selittää sitä, miksi hajautetun mallin suosio oli niin matalalla ja miksi hajautettua mallia käyttävät yritykset olivat taloushallintonsa organisointiinsa keskimäärin kaikkein tyytymättöimpiä.

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

Taulukko 71 Merkittävimmät havainnot taloushallinnon palvelukeskusmallista ja taloushallinnon ulkoistetusta mallista

	<i>Taloushallinnon palvelukeskusmalli</i>	<i>Taloushallinnon ulkoistettu malli</i>
<i>Käyttöaste</i>	37 % yrityksistä	18 % yrityksistä
<i>Hankkeiden päämotiivit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys (74 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omien resurssien riittämättömyys (46 %)</li> <li>keskittyminen ydintoimintaan (36 %)</li> </ul>
<i>Yleisimmät tavoitteet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prosessien standardointi (100 %)</li> <li>liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaan (87 %)</li> <li>kustannussäästöt ja mittakaavaedut (83 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>varamiehityksen helpottaminen (100 %)</li> <li>prosessien standardointi (88 %)</li> <li>henkilöstötarpeen vähennys (70 %)</li> </ul>
<i>Ennakoidut ongelmat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstön vastustus (74 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osaamisen menetys, ulkoistamisen hallinnointi, palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt sekä riippuvuus palveluntarjoajasta (56 %)</li> </ul>
<i>Hankkeiden kestot</i>	1–3 vuotta	0,5–1 vuotta
<i>Hankkeiden taka-iskut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hankkeen keston venyminen (44 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hallinnointiin kuluva aika (46 %)</li> </ul>
<i>Sirrettyjen palvelujen osuus</i>	yli 60 %	alle 20 %
<i>Useimmin siirretyt palvelut</i>	ulkoisen laskenta ja verotus	palkanlaskenta ja ulkoinen laskenta
<i>Palveluntuotannon sijainti</i>	Suomi (83 %)	Suomi (73 %)
<i>Yleisimmin saavutetut edut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prosessien standardointi (100 %)</li> <li>liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaan (74 %)</li> <li>kustannussäästöt ja mittakaavaedut (74 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prosessien standardointi (100 %)</li> <li>varamiehityksen helpottaminen (90 %)</li> <li>henkilöstötarpeen vähennys (70 %)</li> </ul>
<i>Yleisimmät ongelmat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstön vastustus (48 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odotettua korkeammat kustannukset (44 %)</li> </ul>
<i>Palvelujen laatu</i>	parani/pysyi samana	pysyi samana/huononi
<i>Kustannussäästöt</i>	65 % yrityksistä	46 % yrityksistä

Tutkimuksessa kävi ilmi, että taloushallinnon palvelukeskusmalli oli huomattavasti suositumpi taloushallinnon organisointitapa Suomen suurimpien yritysten keskuudessa kuin taloushallinnon ulkoistettu malli. Yrityksistä 37 prosenttia sovelsi palvelukeskusmallia ja vain 18 prosenttia taloushallinnon ulkoistettua mallia. Merkittävimpänä motiivina palvelukeskusmalliin päätyneillä yrityksillä oli ollut taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys, kun taas ulkoistamiseen päätyneillä yrityksillä suurimpina motiiveina olivat olleet omien taloushallinnon resurssien riittämättömyys sekä halu keskittyä ydintoimintaan. Voidaan siis huomata, että yritysten motiivit taloushallinnon uudelleenorganisoinnille olivat olleet hyvin erilaiset taloushallinnon palvelukeskusmallin ja taloushallinnon ulkoistamisen välillä. Aikaisemmin on usein ajateltu, että molempien organisointimallien taustalta löytyisivät hyvin samantyyppiset syyt; huono kustannustehokkuus, tarve toimintojen yhdistämiseen sekä palvelujen laadun ja asiakaspalvelutason parantamistarve. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, ettei tämä oletamus pitänyt paikkaansa.

Myös uudelleenorganisointihankkeille asetetut yleisimmät tavoitteet poikkesivat toisistaan huomattavasti palvelukeskusmallissa ja ulkoistamisessa. Ainoastaan tavoite taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoinnista oli näille malleille yhteistä. Palvelukeskusmallissa merkittäviksi tavoitteiksi nousivat standardoinnin lisäksi liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaan sekä kustannussäästöjen ja mittakaavaetujen saavuttaminen. Yllättävänä tuloksena palvelukeskusmallille asetettujen tavoitteiden osalta oli, etteivät yritykset pitäneet kovinkaan merkittävinä tavoitteina palvelujen laadun tai asiakaspalvelutason parantamista. Ulkoistamisessa merkittävimmiksi tavoitteiksi nousivat standardoinnin lisäksi taloushallinnon varamiehitysjärjestelmän helpottaminen sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentäminen. Ulkoistamisen tavoitteiden osalta kyselytutkimuksessa saatiin paljon ristiriitaista tietoa aikaisempaan tietämykseen verrattuna, sillä tavoitteiden ennakkosuositukset – ydintoimintaan keskittyminen, kustannusten alentaminen ja joustavuuden lisääminen – eivät nousseet suosituimpien tavoitteiden joukkoon.

Palvelukeskusmallissa yleisimmiksi ongelmaksi nousi taloushallinnon henkilöstön vastustus. Sen sijaan yritykset eivät olleet niinkään huolestuneita hankkeisiin kuluva ajasta tai rahasta. Ulkoistetun mallin tapauksessa yritysten merkittävimmät huolet jakautuivat monen eri ongelman kesken. Tällaisia olivat taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen, ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi, palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit sekä liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta. Sen sijaan kontrollin menetystä ulkoistettuun palveluun ei pidetty niinkään ongelmallisena asiana, vaikka se usein esitetään ulkoistamisen riskeistä merkittävimpänä.

Myös kestoiltaan taloushallinnon palvelukeskushanke ja ulkoistushanke erosivat toisistaan. Palvelukeskusmallissa hankkeiden kestot olivat useimmiten välillä 1–3

vuotta, kun taas ulkoistushankkeet kestivät usein vain puolesta vuodesta vuoteen. Palvelukeskushankkeissa useimmiten koetuksi taka-iskuksi osoittautui hankkeiden keston venyminen, kun taas ulkoistushankkeissa koettiin eniten taka-iskuja ulkoistamisen johtamiseen ja hallinnointiin kuluvan ajan kanssa.

Palvelukeskusmallia soveltavat yritykset olivat useimmiten siirtäneet suurimman osan taloushallinnon palveluistaan palvelukeskuksen hoidettavaksi ja suosituimpia siirrettyjä palveluita olivat ulkoisen laskennan sekä verotuksen palvelut. Aikaisemmasta tietämyksestä poiketen myös sisäisen laskennan alaisia palveluja oli jonkin verran siirretty palvelukeskuksiin. Ulkoistettua mallia soveltavista yrityksistä suurin osa oli siirtänyt palveluntarjoajalle vain alle 20 prosenttia kaikista taloushallinnon palveluistaan. Suosituimpia ulkoistettuja palveluita olivat palkanlaskenta sekä ulkoisen laskennan palvelut. Ulkoistamisenkin tapauksessa sisäisen laskennan alaisia palveluita oli muutamissa yrityksissä siirretty palveluntarjoajille. Suurin osa palvelukeskusmallia ja ulkoistamista soveltavista yrityksistä ei osannut sanoa, tulisiko uudelleenorganisointi jatkossa koskettamaan yhä useampia taloushallinnon palveluita. Suurin osa taloushallinnon palveluntuotannosta tapahtui sekä palvelukeskusmallin että ulkoistamisen osalta Suomessa. Seuraavaksi suosituimpia sijoittamismaita olivat molempien organisointimallien osalta Itä-Euroopan maat.

Molemmissa organisointimalleissa yritykset olivat melko kattavasti saavuttaneet malleille asetetut yleisimmät tavoitteet. Palvelukeskusmallissa merkittävimmiksi eduksi nousivat taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardoituminen, liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaan, kustannussäästöt sekä mittakaavaedut. Palvelukeskushankkeen läpivieneet yritykset olivat myös saavuttaneet joitakin odottamattomia etuja, kuten taloushallinnon kustannusten ennustettavuuden parantumista sekä tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottumista. Pettymyksiä palvelukeskushankkeissa oli puolestaan koettu mm. synergiaetujen saavuttamisen kanssa. Ulkoistamisessa yleisimmät edut koskivat prosessien ja palveluiden standardoitumista, varamiehitysjärjestelmän helpottumista sekä taloushallinnon henkilöstötarpeen vähentymistä. Ennalta odottamattomia etuja ulkoistushankkeissa ei ollut kovin paljon koettu, mutta sen sijaan pettymyksiä oli tullut kustannusten alentumisen, ydintoimintaan keskittymisen sekä taloushallinnon asiakaspalvelutason ja palveluiden laadun parantumisen suhteen.

Hankkeissa koettujen ongelmien osalta voidaan todeta, että molempien organisointimallien soveltajat olivat keskimäärin ennakoineet uudelleenorganisointihankkeisiin liittyvät riskit todellista korkeammiksi. Palvelukeskushankkeissa ennakkoon yleisimmäksi arvioitu ongelmakohta piti kuitenkin paikkansa ja palvelukeskushankkeissa yleisimmin koettu ongelma oli juuri henkilöstön vastustus. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä henkilöstön vastustusta ei yleensä ole pidetty palvelukeskushankkeiden ongelmista kaikkein suurimpana ja lisäksi yritykset

itse kertoivat, että taloushallinnon henkilöstö oli pääosin suhtautunut hankkeeseen positiivisesti tai neutraalisti. Taloushallinnon ulkoistettua mallia soveltavien yritysten yleisin ongelmakohta 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 parantuessa tai pysyessä 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 paremmat, koettiin hankkeet kuitenkin yrityksissä lähes yhtä hyvin onnistuneiksi.

Kun kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia peilataan vielä luvussa 2.2 esiteltyihin teoriaviitekehyksiin, 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 transaktiokustannuksia ei ollut aina osattu ottaa huomioon, sillä yritykset kokivat ongelmiksi ulkoistushakkeissaan varsinkin ennakoitua korkeammat kustannukset sekä ulkoistamisen piilokustannukset. Ei ole todennäköistä, että kustannusten nousu johtuisi tuotantokustannuksista, sillä ne ovat ulkoistamisessa yleensä hyvin tiedossa palveluntarjoajien hintapyyntöjen muodossa. Todennäköisesti ennakoitua suuremmat kustannukset johtuivat siis ulkoistamisen transaktiokustannuksista, joiden suuruutta ei osattu ennakoita tarpeeksi kattavasti arvioida. Palvelukeskusmallin tapauksessa yritykset olivat osanneet melko hyvin ennakoita hankkeisiin liittyvät kustannukset, eikä suuria yllätyksiä niiden saralla tullut.

Resurssipohjaisessa näkemyksessä yrityksestä kerrottiin, että jos yrityksellä on ennestään paljon resursseja taloushallinnossaan, ovat sen valmiudet esimerkiksi palvelukeskushankkeeseen paremmat kuin päinvastaisessa tilanteessa. Toisaalta ulkoistaminenkaan ei saisi toimia taloushallinto-osaamisen puutteiden ongelmanratkaisutapana, sillä ongelma-alueiden siirtäminen ulkopuolisen palveluntarjoajan käsiin sisältää paljon riskejä. Teoriassa kuitenkin jatketaan: *käytännössä tapahtuu kuitenkin usein niin, että mitä heikommat yrityksen omat valmiudet taloushallinnon tehokkaaseen hoitoon ovat, sitä houkuttelevammaksi ulkoistusratkaisu muodostuu.* Tämä väittämä sai vahvistusta kyselytutkimuksen tuloksista, sillä taloushallintoaan 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. Palvelukeskusmallin osalta voidaan vielä todeta, että taloushallinnon palvelukeskusmalliin päätyneillä yrityksillä oli todennäköisesti vahvaa omaa osaamista taloushallinnossaan jo ennestään, sillä yritykset olivat suurimmaksi osaksi rekrytoineet palvelukeskuksiinsa yrityksissä jo ennestään työskennellyttä taloushallinnon henkilöstöä. Tämäkin havainto tukee osaltaan resurssipohjaisen teorian väittämiä.

Ydintoimintoihin liittyvässä teoriassa kerrottiin, että yritysten toiminnot voidaan jakaa ydintoimintoihin sekä tukitoimintoihin, ja että yrityksen tulisi keskittää resurssinsa ja osaamisensa kehittämiseen ydintoimintoihin. Tavallisesti ydintoimintaan keskittymistä on pidetty lähinnä ulkoistamisen etuna, mutta kyselytutkimuksessa havaittiin, että ydintoimintaan keskittyminen koettiin jopa toiseksi tärkeimmäksi eduksi taloushallinnon palvelukeskusmallissa, sillä mallin myötä liiketoimintayksiköt pysyivät paremmin keskittymään omaan ydintoimintaansa. Ulkoistetussakin mallissa ydintoimintaan keskittyminen nousi tavoitteiden listalla melko ylös, mutta ei kuitenkaan esimerkiksi kolmen yleisimmän tavoitteen joukkoon. Edun toteutuminen jäi ulkoistetussa mallissa kuitenkin huomattavasti tavoitelukemista, mitä voidaan pitää hieman yllättävänä tuloksena. Toisaalta tulosta selittää se, että yritykset kokivat ulkoistamisen hallinnointiin ja johtamiseen kuluvan suunniteltua enemmän aikaa, mikä todennäköisesti oli pois ydintoimintoihin käytettävältä ajalta.

## **6.2 Johtopäätökset ja tulosten arviointi**

Taloushallinnon organisoinnin nykytilanteesta voidaan tutkimuksen tulosten perusteella todeta, että taloushallinnon keskittämiseen pyrkivät organisointimallit – taloushallinnon keskitetty malli ja taloushallinnon palvelukeskusmalli – ovat tänä päivänä selvästi suosituimpia taloushallinnon organisointitapoja Suomen suurimmissa yrityksissä. Todennäköistä on myös, että nämä organisointitavat tulevat tulevaisuudessakin saavuttamaan yhä enemmän suosiota. Hajautetun organisointimallin soveltaminen Suomen suurimpien yritysten taloushallinnossa vaikuttaa sen sijaan olevan entisestään vähenemässä ja taloushallinnon ulkoistettu organisointimalli puolestaan ei ole vielä täysin vakiinnuttanut asemiaan suuryritysten taloushallinnon organisointitapana, eikä viitteitä muutoksesta ole lähitulevaisuudessakaan nähtävissä.

Suomen suurimmat yritykset olivat taloushallintoonsa sekä sen organisointiin nykyisellään melko tyytyväisiä ja lähes kolmannes yrityksistä ei enää aikonutkaan tehdä taloushallintonsa organisointiin suuria muutoksia. Kuitenkin yli kolmasosa yrityksistä ennakoivat tulevaisuudessa soveltavansa yhä enemmän taloushallinnon keskitettyä mallia ja/tai taloushallinnon palvelukeskusmallia. Suomalaiset suuryritykset olivat siis edelleen

aikeissa tehostaa taloushallintonsa toimintaa tulevaisuudessa, vaikka monet niistä olivat näin jo tehneetkin.

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 palvelukeskusmallilla on edelleen huomattavan paljon kasvupotentiaalia, sillä yli kolmasosa yrityksistä ei ollut vielä edes keskustellut palvelukeskusmallin käyttöönoton mahdollisuudesta. Taloushallinnon ulkoistetun organisointimallin soveltaminen puolestaan vaikuttaisi olevan melko vähäistä ja nekin yritykset, jotka sitä sovelsivat, olivat useimmiten ulkoistaneet vain pienen osan kaikista taloushallinnon palveluistaan. Ulkoistetullakin mallilla olisi siis paljon kasvupotentiaalia suomalaisten suuryritysten taloushallinnon organisoinnissa, mutta ainakaan vielä yritykset eivät ole tähän tilaisuuteen kunnolla tarttuneet.

Taloushallinnon palvelukeskushankkeiden ja taloushallinnon ulkoistushankkeiden motiivien huomattiin aikaisemmasta tietämyksestä poiketen eroavan toisistaan huomattavasti. Myös organisointimalleille asetetut tavoitteet sekä niiden avulla saavutetut edut poikkesivat toisistaan merkittävästi. Palvelukeskusmallilla saavutettuja etuja – prosessien standardointia, parempaa keskittymistä ydintoimintoihin, kustannussäästöjä sekä mittakaavaetuja – voidaan pitää lähes mille tahansa yrityksille merkittävinä saavutuksina. Ulkoistetun mallin avulla saavutettuja etuja – prosessien standardointia, varamiehitysjärjestelmän helpottamista ja henkilöstötarpeen vähentämistä – voidaan prosessien standardointia lukuun ottamatta pitää luonteeltaan hieman vaatimattomampina. Tästä huolimatta sekä palvelukeskushankkeen että ulkoistushankkeen läpivieneet yritykset olivat hankkeisiinsa lähes yhtä tyytyväisiä. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että malleille asetettujen tavoitteiden laatu ja määrä olivat jo alkujaankin eronneet toisistaan. Palvelukeskushanke oli usein huomattavasti pidempi ja vaativampi hanke kuin taloushallinnon ulkoistaminen ja siksi sen avulla odotettiin saavutettavan merkittävämpiä etuja kuin taloushallinnon ulkoistamisen avulla.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan tiivistää, että taloushallinnon palvelukeskushanke oli usein pitkäkestoisempi projekti 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. Sopivimman uudelleenorganisointihankkeen valintaan vaikuttivat yrityksen hankkeelle asettamien tavoitteiden lisäksi kuitenkin myös yrityksen omien taloushallintoressurssien riittävyys.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa puhutaan käsitteistä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä eli sitä, mitattiinko

tutkimuksella sitä, mitä oli tarkoituksena mitata. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Jos tutkimuksen validiteetti on heikko, johtaa se usein systemaattisiin virheisiin tutkimustuloksissa. Kyselytutkimuksessa tutkimuksen validiteettia voidaan edesauttaa hyvin etukäteen suunnitellulla tiedonkeruulla, perusjoukon tarkalla määrittelyllä, edustavan otoksen saamisella sekä korkealla vastausprosentilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tutkimuksen tulee olla toistettavissa toisen tutkijan toimesta samanlaisin tuloksin. Tuloksia ei saa myöskään yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Kyselytutkimuksissa tutkimuksen reliabiliteettia heikentää usein otoskoon pienuus ja poistuma eli kato (Heikkilä 2005, 29–30).

Tässä tutkimuksessa tulosten validiteetti pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeen ja kysymysten huolellisella suunnittelulla ja reliabiliteetti puolestaan riittävän suurella otoskolla ja kyselyn osoittamisella suoraan halutuilla vastaajille. Koska kyseessä ei ollut varsinainen otantatutkimus, jossa kaikilla perusjoukon yksiköillä olisi yhtäläinen todennäköisyys tulla valituiksi, eivät tutkimuksen tulokset ole kuitenkaan yleistettävissä koko perusjoukkoon eli kaikkiin suomalaisiin suuryrityksiin. Sen sijaan tutkimuksen tulokset ovat jossain määrin yleistettävissä tutkimuksen otosjoukkoon eli Suomen 300 suurimpaan yritykseen.

Tutkimuksen tulosten reliabiliteettia heikentää suhteellisen suuri kadon osuus. Todennäköisesti vastausprosenttia alensivat kyselylomakkeen pituus, kyselyn lähettämisen ajankohta kesällä sekä vastaajajoukon kiireisyys. Kohdejoukon 300 yrityksestä kyselyyn vastasi kaikkiaan 62 yritystä ja tutkimuksen kokonaisvastausprosentiksi muodostui 21 %. Lisäksi taloushallinnon palvelukeskusmallia ja taloushallinnon ulkoistettua mallia koskevat erilliset osiot keräsivät huomattavasti vähemmän vastauksia, koska vain yritykset, jotka sovelsivat kyseisiä organisointimalleja, vastaisivat näihin osioihin. Palvelukeskusmallia koskevaan osioon vastasi 23 yritystä ja ulkoistamista koskevaan osioon 11 yritystä. Heikon vastausprosentin vuoksi varsinkaan ulkoistamista koskevan osion reliabiliteettia ei voida pitää kovin korkeana ja myös taloushallinnon palvelukeskusmallia koskevan osion tuloksia tulee tulkita harkitsevasti. Sen sijaan muun kyselyn osalta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suhteellisen valideina ja reliaabeleina tuloksina valitusta kohdejoukosta.

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 palvelukeskukseen kehittyy 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

- Aksin, O. Zeynep – Masini, Andrea (2008) Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, 239–256.
- Apte, Uday M. – Mason, Richard O. (1995) Global disaggregation of information intensive services. *Management Science*, Vol. 41, No. 7, 1250–1262.
- Artto, Eero – Koskela, Markku – Leppiniemi, Jarmo (1988) *Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen perusteet ja hyväksikäyttö: kirjanpito, rahoitus, talouden hallinto*. Oy Gaudeamus Ab: Helsinki.
- Bangemann, Tom Olavi (2005) *Shared services in finance and accounting*. Gower Publishing Limited: Aldershot.
- Barney, Jay (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99–120.
- Barrar, Peter – Wood, Douglas – Jones, Julian – Vedovato, Marco (2002) The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 3, 195–217.
- Beretta, Sergio – Ditillo, Angelo – Pistoni, Anna (2000) Developing and diffusing accounting competencies through shared service centres: market opening or "technological hierarchy"? *Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich*, March 29–31, 2000, 1–22.
- Bergeron, Bryan (2003) *Essentials of shared services*. Hoboken: New Jersey.
- Blumenberg, Stefan (2004) Benchmarking financial chain efficiency – the role of economies of scale for financial processes. Proceedings of the eighth Pacific-Asia conference. <<http://www.pacis-net.org/file/2004/S20-003.PDF>>, 972–985, haettu 17.1.2008.
- Carr, Matthew (2008) Why can't we be friends? The joys and heartaches of global shared services. *Business Credit*, July/August 2008, 28–32.
- Cecil, Robert (2000a) At your service. *Management Accounting*, Vol. 78, No. 7, 32–33.
- Cecil, Robert (2000b) Shared services: moving beyond success. *Strategic Finance*, Vol. 81, No. 10, 64–68.
- Colman, Robert (2006) Service level agreements: a shared services cornerstone. *CMA Management*, 4/2006, 37–39.
- Currie, Wendy L. – Michell, Vaughan – Abanisque, Oluwakemi (2008) Knowledge process outsourcing in financial services: the vendor perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, 94–104.

- Curtis, Carol E. (2006) The limits of outsourcing. *Securities Industry News*, June 2006, 4.
- Davis, Tim R. V. (2005) Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, Vol. 31, No. 2, 1–17.
- Ekström, Patrik (2007) Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa: *Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Toim. Lumijärvi, Olli-Pekka, 195–219. WSOY: Juva.
- Fisher, Liz (1998) A problem shared. *Accountancy*, Vol. 122, No. 1260, 40–41.
- Forst, Leland I. (2001) Shared services grows up. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 22, No. 4, 13–15.
- Gewald, Heiko – Dibbern, Jens (2005) The influential role of perceived risks versus perceived benefits in the acceptance of business process outsourcing: empirical evidence from the German banking industry. E-finance Lab, Working Paper Nr. 2005-9. <<http://www.is-frankfurt.de/publikationenNeu/TheInfluentialRoleofPerceivedR1502.pdf>>, 1–38, haettu 24.1.2009.
- Granlund, Markus – Lukka, Kari (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, Vol. 9, 185–211.
- Granlund, Markus – Malmi, Teemu (2004) *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Heikkilä, Tarja (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5.–6. uud. p. Edita Prima Oy: Helsinki
- Henderson, Mike J. (1997) Ethical outsourcing in UK financial services: employee rights. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 6, No. 2, 110–124.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hoppu, Kari (2001) Palveluiden ulkoistamissopimukset. *Tilisanomat* 3/2001, 53–56.
- Horngren, Charles T. – Bhimani, Alnoor – Datar, Srikant M. – Foster, George (2002) *Management and cost accounting*. 2 uud. p. Prentice Hall: Harlow.
- Hyvönen, Timo (2000) *Toiminnanohjausjärjestelmät ja kustannuslaskenta – tutkimus suomalaisten teollisuusyritysten tietojärjestelmistä*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 75: Tampere.
- Janssen, Marijn – Joha, Anton (2006) Motives for establishing shared service centers in public administration. *International Journal of Information Management*, Vol. 26, 102–115.

- Janssen, Marijn – Joha, Anton – Zuurmond, Arre (2009) Simulation and animation for adopting shared services: evaluating and comparing alternative arrangements. *Government Information Quarterly*, Vol. 26, No. 1, 15–24.
- Jarman, Nick (1998) Shared service centres...building for Europe. *Management Accounting*, Vol. 76, No. 6, 32–33.
- Joachim, Aubrey (2001) Central office. *Financial Management*, 4/2001, 34–35.
- Jones, T. Colwyn – Dugdale, David (2002) The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, 121–163.
- Järvenpää, Marko – Lähteenmäki, Johanna – Niemelä, Maija – Pellinen, Jukka – Voutilainen, Vesa (2008) Hei, me mennään kunnan tilitehtaaseen! Taloushallinnon työn uudelleenorganisoinnin vaikutukset työntekijöiden kokemana. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 27, No. 2, 52–67.
- Kauppalehti.fi 2000 suurinta yritystä.  
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/suurimmat/hakutulos.jsp?sortBy=1vnorm&sortorder=desc&val1=1vnorm&val7=hlokeskim&rows=500&x=22&y=4>>, haettu 25.5.2009.
- Kiiskinen, Satu – Linkoaho, Anssi – Santala, Riku (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- King, Philip (1998) Operating a high-performance shared service centre. *Management Accounting*, Vol. 76, No. 9, 38–39.
- King, Philip – Leong, Pauline – Durrant, Elaine (1998) The road to implementing shared services centres. *Management Accounting*, Vol. 76, No. 8, 32–33.
- Krell, Eric (2007) Finance and accounting outsourcing – making an informed decision. *CMA Management*, Vol. 81, No. 7, 38–40.
- Kroll, Karen (2007) Avoiding shared services pitfalls. *Business Finance*, November 2007, 19–21.
- Kymen Sanomat (2008) Stora Enson taloushallinnon palvelukeskus jää Kotkaan.  
<<http://www.kymensanomat.fi/Talous--Talousuutiset/2008/11/06/Stora+Enson+taloushallinnon++palvelukeskus+j%E4%E4+Kotkaan/200836139529/8>>, haettu 21.3.2009.
- Lacity, Mary – Willcocks, Leslie – Feeny, David (2004) Commercializing the back office at Lloyds of London: outsourcing and strategic partnerships revisited. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 127–140.
- Lewis, Jeffrey (2001) Which global financial center is best for you? *AFP Exchange*, Vol. 21, No. 3, 58–62.
- Loikkanen, Jerri – Rätty, Harri-Pekka (2007) Talousorganisaatio liiketoiminnan strategisena kumppanina. Teoksessa: *Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtiö ratkaistaan?* Toim. Lumijärvi, Olli-Pekka, 151–170. WSOY: Juva.

- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntauksset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. No. 2, s. 133–149.
- Malcolm, Ian (1999) Shared services: re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting*, Vol. 77, No. 11, 32–34.
- McIvor, Ronan (2005) *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management*. Cambridge University Press: Cambridge.
- McLaren, Robert I. (1982) *Organizational dilemmas*. John Wiley & Sons: Chichester.
- McReynolds, Scott – O'Brien, Brian (2002) Earnings pressures boost shared services. *Financial Executive*, Vol. 18, No. 1, 36–39.
- Michael, Alexa (2008) Outsourcing the finance function. *Financial Management*, April 2008, 32–34.
- Miller, Curtis (1999) A look at European shared service centers. *The Internal Auditor*, Vol. 56, No. 5, 44–48.
- Mol, Michael J. (2007) *Outsourcing: Design, process, and performance*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Mäkinen, Lassi – Vuorio, Britt (2002) *Taloushallinnon nettivallankumous*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12: Tampere.
- Nicholson, Brian – Jones, Julian – Espenlaub, Susanne (2006) Transaction costs and control of outsourced accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 17, 238–258.
- Partanen, Vesa (2005) Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa. *Tilisanomat* 4/2005, 47–49.
- Patel, Alpesh B. – Aran, Hemendra (2005) *Outsourcing success: The management imperative*. Palgrave MacMillan: New York.
- Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79–91.
- Pretax Yhtiöiden Internetsivusto. <<http://www.pretax.net/index.php>>, haettu 1.11.2008.
- Pricing arrangements between a shared services center and its customers (1997) *Cost Management Update*, No. 77, 1–2.
- Quélin, Bertrand – Duhamel, François (2003) Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, 647–661.

- Quinn, Barbara – Cooke, Robert – Kris, Andrew (2000) *Shared services: Mining for corporate gold*. Pearson Education Limited: London.
- Quinn, James B. (1999) Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, Summer 1999, 9–21.
- Ross, Louise (2008) Shared service centres. *Financial Management*, April 2008, 38–39.
- Singh, Prakash J. – Craike, Adam (2008) Shared services: towards a more holistic conceptual definition. *International Journal of Business Excellence*, Vol. 3, No. 3, 217–230.
- Smith, Julia A. – Morris, Jonathan – Ezzamel, Mahmoud (2005) Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting. *The British Accounting Review*, Vol. 37, 415–441.
- Tilastokeskus (2003) Pk-yrityksiä on... niin kuin ne lasketaan. <[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_11\\_03\\_pkyrit.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_pkyrit.html)>, haettu 8.6.2009.
- The Johnsson Group (2005) Shared services - A benchmark study. <<http://www.cfoclub.cz/data/1132664833/shared-services.pdf>>, haettu 25.11.2008.
- Triplett, Ann – Scheumann, Jon (2000) Managing shared services with ABM. *Strategic Finance*, Vol. 81, No. 8, 40–45.
- Tuomela, Tero-Seppo – Partanen, Vesa (2001) In search of strategic contribution and operative effectiveness: developing competencies within the finance function. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 4/2001, 502–538.
- Tuomela, Tero-Seppo – Partanen, Vesa (2002) Restructuring the accounting function – antecedents, barriers and consequences. *Paper presented at the 3rd conference on New directions in management accounting: innovations in practice and research in Brussels*, December 12–14, 2002, 1–47.
- Ulbrich, Frank (2003) Introducing a research project on shared services in governmental agencies. <[http://www.hhs.se/NR/rdonlyres/9A0E6BA8-EDFA-46D3-9792-0042F100305F/2453/cms\\_20030814\\_paper.pdf](http://www.hhs.se/NR/rdonlyres/9A0E6BA8-EDFA-46D3-9792-0042F100305F/2453/cms_20030814_paper.pdf)>, haettu 29.9.2008.
- Ulbrich, Frank (2006) Improving shared service implementation: adopting lessons from the PBR movement. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 2, 191–205.
- Vining, Aidan – Globerman, Steven (1999) A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, 645–654.
- Walsh, Peter – McGregor-Lowndes, Myles – Newton, Cameron J. (2008) Shared services: lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 67, No. 2, 200–212.

- Wang, Shouhong – Wang, Hai (2007) Shared services beyond sourcing the back offices: organizational design. *Human Systems Management*, Vol. 26, 281–290.
- Wernerfelt, Birger (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 171–180.
- White, Tom (2001) Finance and accounting outsourcing: the solution for the new economy. *AFP Exchange*, Jan/Feb 2001, Vol. 21, No. 1, 50–52.
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. Free Press: New York.
- Williamson, Oliver E. (1981) The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, 548–577.
- Williamson, Oliver E. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press: New York.

**LIITE 1 KYSELYN SAATEKIRJE**

*Arvoisa vastaanottaja,*

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

Tutkimusotos koostuu Suomen 300 suurimmasta yrityksestä. Valintakriteereinä on käytetty sekä liikevaihtoa että henkilöstön määrää. Vastaajien sähköpostiosoitteet on haettu tutkittavien yritysten Internet-sivustoilta tai tietojen puuttuessa Internetin yrityshakupalveluista. Kohderyhmänä ovat olleet pääasiassa yritysten talousjohtajatasen henkilöt. Vastaaminen kysymyksiin edellyttää vastaajalta yrityksen taloushallinnon ja sen organisoinnin laaja-alaista tuntemusta. Jos koette, ettette itse ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, välitättehän kyselyn tällöin eteenpäin organisaatiossanne.

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.

Vastaamiseen kuluva aika riippuu yrityksenne taloushallinnon organisointimuodosta. Vastausaika voi vaihdella 10 - 30 minuutin välillä. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, jolloin kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu.

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

#codelink

Tai vaihtoehtoisesti voitte kirjautua kyselyyn osoitteessa [www.webropol.fi](http://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



## LIITE 2 KYSELYLOMAKE

### Kyselyn esittelysivu

#### ***Taloushallinnon organisointitavat:***

Yrityksillä on teoriassa neljä (4) pääasiallista tapaa organisoida taloushallintonsa. Nämä ovat:

1. keskitetty taloushallinto - taloushallinto keskusjohdon välittömässä läheisyydessä
2. hajautettu taloushallinto - suurin osa taloushallinnosta hajautettu liiketoimintayksiköihin
3. taloushallinnon palvelukeskusmalli - taloushallintofunktiolle 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 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 kyselystä

Kyselylomake ohjaa vastaajan automaattisesti oikeaan osioon aikaisempien vastausten perusteella!

#### ***Kyselylomake:***

Tähdellä (\*) merkityt kysymykset ovat pakollisia eli niihin on annettava vastaus ennen siirtymistä eteenpäin lomakkeella. Kyselyyn vastaaminen voidaan keskeyttää missä tahansa vaiheessa kyselyä tahansa. Keskeyttäminen tapahtuu painikkeesta "Jatka vastaamista myöhemmin". Jos keskeytätte kyselyn, saatte sähköpostiinne uuden viestin ja kyselylinkin. Aikaisemmin antamanne vastaukset säilyvät kyselypohjalla.

#### ***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 louhinta
- c. teollisuus
- d. sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- 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. informaatio ja viestintä
- k. rahoitus- ja vakuutustoiminta
- l. kiinteistöalan toiminta
- m. ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- n. hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- o. julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- p. koulutus
- q. terveys- ja sosiaalipalvelut
- r. taiteet, viihde ja virkistys
- 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 - 30 000
- g. yli 30 000

3.) Kuinka suuri oli yrityksenne 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

***Vastaaajaa koskevat perustiedot:***

4.) Mikä on nykyinen tehtävänimikkeenne yrityksessä?\*

- a. toimitusjohtaja/CEO
- b. talousjohtaja/CFO
- c. talous- ja rahoitusjohtaja
- d. talouspäällikkö
- e. laskentapäällikkö
- f. business controller
- g. controller
- h. muu, mikä?

5.) Kauanko olette toimineet nykyisessä työtehtävässänne?\*

- a. alle vuoden
- b. 1 - 2 vuotta
- c. 2 - 5 vuotta
- d. 5 - 10 vuotta
- e. yli 10 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 taloushallintonne 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 1 2 3 4 5 eos
- b. taloushallinnon raportoinnin nopeus
- c. taloushallinnon kustannustehokkuus
- d. liiketoiminnan tarpeiden huomiointi taloushallinnossa
- e. taloushallinnon palvelualltius
- 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. harkitsimme parhaillaan palvelukeskuksen perustamista
- e. harkitsimme palvelukeskuksen perustamista, mutta hylkäsimme idean
- f. emme ole keskustelleet asiasta
- g. muu, mikä?

→ Jos vastaus a.) seuraavaan kysymykseen

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

11.) Mitkä olivat tärkeimmät syyt taloushallinnon palvelukeskuks(i)en perustamiselle? (Valitkaa maksimissaan 3 syytä)\*

- a. taloushallinnon korkeat kustannukset
- b. taloushallinnon palvelujen huono laatu
- c. taloushallinnon asiakaspalvelun puutteet
- d. taloushallinto ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin
- e. taloushallinnon prosessit olivat järjestäytymättömät
- f. taloushallinnossa tehtiin päällekkäistä 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 palvelukeskusmallista sai alkunsa?\*

- a. keskusjohto
- b. talousjohto
- c. muu taloushallinto
- d. muu, mikä?
- e. eos

13.) Mitkä olivat merkittävimmät tavoitteenne taloushallinnon palvelukeskusmallin 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

14.) Mitä taloudellisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen 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 tuottavuuden kasvattaminen                 |              |
| f. taloushallinnon ylikapasiteetin pienentäminen              |              |
| g. verosäästöjen aikaansaaminen                               |              |
| h. muu, mikä?   |              |

15.) Mitä strategisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä strategiset edut toteutuivat käytännössä?

- |   |              |
|---|--------------|
| Oli tavoitteena   | Etu toteutui |
| a. liiketoimintayksiköiden keskittyminen ydintoimintaansa     |              |
| b. riskien jakaminen liiketoimintayksiköiden kesken           |              |
| c. joustavuuden ja kasvun mahdollistaminen                    |              |
| b. yritysjärjestelyiden tukeminen                             |              |
| e. taloushallinnon ulkoistamisen mahdollistaminen             |              |
| f. yrittäjämäisen ajattelutavan edistäminen taloushallinnossa |              |
| g. muu, mikä?   |              |

16.) Mitä laadullisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä laadulliset edut toteutuivat käytännössä?

- |   |              |
|---|--------------|
| Oli tavoitteena   | Etu toteutui |
| a. taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen             |              |
| b. taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen            |              |
| c. taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi    |              |
| d. taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen |              |
| e. muu, mikä?   |              |

17.) Mitä organisatorisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen?

Mitkä organisatoriset edut toteutuivat käytännössä?

- |   |              |
|---|--------------|
| Oli tavoitteena   | Etu toteutui |
| a. halu pitää taloushallinto yrityksen omassa hallinnassa |              |
| b. taloushallinnon palvelut saatavissa yhdestä paikasta   |              |
| c. taloushallinnon sisäisten kontrollien parantaminen     |              |
| d. tietojärjestelmäintegraation ja -tuen helpottaminen    |              |

- e. taloushallinnon johtamisen ja hallinnoinnin selkiytyminen
- f. tietoturvasuhteiden ja valtuutuskäytäntöjen parantaminen
- g. taloushallinnon monimutkaisuuden vähentäminen
- h. nopeamman päätöksenteon mahdollistaminen
- i. muu, mikä?

18.) Mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon palvelukeskushankkeen suhteen? Mitkä osaamiseen liittyvät edut toteutuivat käytännössä?

- Oli tavoitteena Etu toteutui
- a. parhaiden käytäntöjen levittäminen taloushallinnossa
  - b. synergiaedut; osaamisen ja innovaatioiden keskittäminen
  - c. taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen
  - d. muu, mikä?

19.) Mihin asioihin ennakoitte liittyvän ongelmia/riskejä ennen palvelukeskushanketta? Mihin asioihin liittyviä ongelmia koitte käytännössä hankkeen aikana tai sen jälkeen?

- Ennakoidut ongelmakohdat Koetut ongelmakohdat
- a. palvelukeskushankkeeseen kuluva aika
  - b. palvelukeskushankkeen vaatimat rahalliset resurssit
  - c. palvelukeskushankkeen vaatimat henkilöstöresurssit
  - d. hanke ei saa johdon täyttä 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 organisaatorakenteen luominen
  - l. taloushallinnon prosessien uudelleensuunnittelu
  - m. liiketoimintayksiköt eivät hyväksy uutta palvelukeskusta
  - n. sijainnin valinta palvelukeskukselle
  - o. palvelukeskuksen organisointimallista 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 pitävät 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 %

- d. 60–80 %
- e. yli 80 %
- f. eos

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 arvonlisäveroasiat
- h. palkanlaskenta
- i. matkakulukorvausten käsittely
- j. luotonvalvonta ja perintä
- k. asiakaslaskutus
- l. maksuliikenne
- m. rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)
- n. konsernitilien hallinta
- o. vastuuelaskenta
- 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

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 arvonlisäveroasiat
- h. palkanlaskenta
- i. matkakulukorvausten käsittely
- j. luotonvalvonta ja perintä
- k. asiakaslaskutus
- l. maksuliikenne
- m. rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)
- n. konsernitilien hallinta
- o. vastuuelaskenta
- 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

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 näistä
- 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 palvelukeskuksissanne 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 palvelukeskuksenne 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 palvelukeskuks(i)enne sijainnin valintaan? (Valitkaa maksimissaan 4 tekijää)\*

- a. koulutetun työvoiman saatavuus
- b. kielitaitoisen 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 yrityksessänne 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 asioista 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
- o. menettelytavat riitatilanteissa
- p. sanktiot sopimusrikkomustilanteissa
- q. sopimuksen irtisanomisehdot
- r. muut, mitkä?
- s. eos

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
- j. muu, mikä?
- k. eos

37.) Miten taloushallinnon työntekijät kokivat mielestänne palvelukeskusmalliin 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 yrityksessänne?\*

(1=täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1 2 3 4 5 eos

- a. palvelukeskusmalli on asettanut uusi oppimishaasteita palvelukeskusentyöntekijöille
- b. palvelukeskusmalli on asettanut uusia oppimishaasteita talousjohdolle liiketoimintayksiköissä



- c. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työtehtävien yksitoikkoisuus ja rutiinit lisääntyvät
- d. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden motivaatio heikkenee
- e. taloushallinnon palvelukeskusmallissa työntekijöiden kommunikaatio- ja yhteistyötaidot nousevat erityisen tärkeiksi

39.) Mitä seuraavista toimintamalleista sovellatte taloushallinnon palvelukeskuksissanne?\*

- a. itseohjautuvat tiimit
- b. työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon
- c. työntekijöiden aktiivinen osallistuminen erilaisiin projekteihin
- d. henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta työntekijöille
- e. säännölliset koulutustilaisuudet
- f. työnkierto
- g. työntekijöiden palkitseminen sidottu yrityksen menestymiseen
- h. työntekijöiden palkitseminen sidottu palvelukeskuksen suoritusmittareiden antamiin tuloksiin
- i. ei mitään näistä
- j. eos

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 eos

41.) Saavutitteko taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla mielestänne parempilaatuisia taloushallinnon palveluita verrattuna tilanteeseen ennen palvelukeskusta?\*

- a. kyllä, paljon parempilaatuisia
- b. kyllä, jonkin verran parempilaatuisia
- c. laatu pysyi samana
- d. ei, jonkin verran huonompilaatuisia
- e. ei, paljon huonompilaatuisia
- f. eos

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. eos

→ Jos vastaus a.) - f.) seuraavaan kysymykseen

→ Jos vastaus g.) - i.) hyppy kysymykseen 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 henkilöstövähennykset
- e. muu, mikä?
- f. eos

#### ***Taloushallinnon ulkoistaminen:***

44.) Onko yrityksenne ulkoistanut taloushallintoaan tai harkinnut sitä?\*

- a. olemme ulkoistaneet lähes koko taloushallintomme
- b. olemme osittain ulkoistaneet taloushallintomme
- c. olemme parhaillaan ulkoistamassa taloushallintoamme
- d. olemme päättäneet ulkoistaa taloushallintoamme, koska?
- e. harkitsemme parhaillaan taloushallinnon ulkoistamista

- f. harkitsimme ulkoistamista, mutta hylkäsimme idean
- g. emme ole keskustelleet asiasta
- h. muu, mikä?

→ Jos vastaus a.) / b.) seuraavaan kysymykseen

→ Jos vastaus c.) - h.) hyppy kysymykseen 75.

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. taloushallinto ei vastannut liiketoiminnan tarpeisiin
- e. taloushallinnon prosessit olivat järjestäytymättömät
- f. taloushallinnon kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi
- g. ulkoistamisen tekninen vaivattomuus
- h. tietojärjestelmien ongelmat tai uusimistarve
- i. kilpailijoiden vastaavat hankkeet
- j. ajan hermolla pysyminen
- k. yrityksen kilpailukykyyn 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
  - h. taloushallinnon tietojärjestelmistä ja niiden ylläpidosta vapautuminen
  - i. 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 ydinkyvykkyyksalueille
  - e. muu, mikä?

50.) Mitä laadullisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä laadulliset edut toteutuivat käytännössä?

Oli tavoitteena

Etu toteutui

- taloushallinnon palvelujen laadun parantaminen
- taloushallinnon asiakaspalveluntason nostaminen
- taloushallinnon prosessien ja palveluiden standardointi
- taloushallinnon tuottaman tiedon luotettavuuden lisääminen
- taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen
- muu, mikä?

51.) Mitä organisatorisia tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä organisatoriset edut toteutuivat käytännössä?

Oli tavoitteena

Etu toteutui

- kontrollin ja hallittavuuden parantaminen taloushallinnossa
- taloushallinnon varamiehityksen helpottaminen
- taloushallinnon henkilöstötarpeen heilahteluiden hallinta
- muu, mikä?

52.) Mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita yrityksellänne oli taloushallinnon ulkoistamisen suhteen? Mitkä osaamiseen liittyvät edut toteutuivat käytännössä?

Oli tavoitteena

Etu toteutui

- pääseminen osalliseksi alan parhaista käytännöistä
- palveluntarjoajan osaamisen hyödyntäminen
- palveluntarjoajan käyttämän teknologian hyödyntäminen
- oppiminen palveluntarjoajaorganisaation toimintatavoista
- muu, mikä?

53.) Mihin asioihin ennakoitte liittyvän ongelmia/riskejä ennen taloushallinnon ulkoistushanketta? Mihin asioihin liittyviä ongelmia koitte käytännössä hankkeen aikana tai sen jälkeen?

Ennakoidut ongelmakohdat

Koetut ongelmakohdat

- kontrollin/määräysvallan menetys ulkoistettuun palveluun
- liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta
- palveluntarjoajan puutteelliset kyvyt tai resurssit
- salassapito- ja tietoturvariskit
- yrittäjän maineen vaarantuminen
- ulkoistetun taloushallinnon joustamattomuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin nähden
- ennakoitua korkeammat kustannukset
- palveluntarjoajan opportunistinen käytös
- organisatorisen oppimisen ja innovaatiokyvyn heikentyminen
- yrityksen sisäinen vastarinta
- ulkoistetun palvelun johtaminen ja hallinnointi
- palveluiden siirto palveluntarjoajalle
- taloushallinnon osaamisen ja tietotaidon menettäminen
- yhteistyön ongelmat palveluntarjoajan kanssa
- ulkoistussopimusten sudenkuopat
- taloushallinnon prosessien hajanaisuus ennen ulkoistusta
- etäulkoistamisen riskit (esim. kieli- ja kulttuurierot, aikaero ym.)
- palveluntarjoajan vaihtokynnyksen nousu
- ulkoistamisen piilokustannukset
- työntekijöiden motivaation heikkeneminen
- muu, mikä?

54.) Kuinka kauan taloushallinnon ulkoistusprojekti kesti?  
 \_\_\_ vuotta

55.) Miten kuvailisitte yrityksenne siirtymistä taloushallinnon ulkoistamiseen?\*

- vaiheittainen siirtyminen
- rinnakkainen siirtyminen
- kertaluontoinen siirtyminen
- muu, mikä?
- eos

56.) Mitkä seuraavista väitteistä pitävät paikkansa yrityksenne tapauksessa?\*

- a. taloushallinnon ulkoistaminen kesti kauemmin kuin olimme suunnitelleet
- b. taloushallinnon ulkoistaminen oli kalliimpaa kuin olimme suunnitelleet
- c. taloushallinnon ulkoistamisen johtaminen ja hallinnointi vie enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet
- 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. tilinpäätösten laadinta
- f. käyttöomaisuuskirjanpito
- g. vero- ja arvonlisäveroasiat
- h. palkanlaskenta
- i. matkakulukorvausten käsittely
- j. luotonvalvonta ja perintä
- k. asiakaslaskutus
- l. maksuliikenne
- m. rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)
- n. konsernitilien hallinta
- o. vastuualuelaskenta
- 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

59.) Mitkä taloushallinnon palvelut olette ajatelleet tulevaisuudessa ulkoistaa?\*

- a. pääkirjanpito
- b. ostoreskontra
- c. myyntireskontra
- d. ulkoinen raportointi
- e. tilinpäätösten laadinta
- f. käyttöomaisuuskirjanpito
- g. vero- ja arvonlisäveroasiat
- h. palkanlaskenta
- i. matkakulukorvausten käsittely
- j. luotonvalvonta ja perintä
- k. asiakaslaskutus
- l. maksuliikenne
- m. rahoitustoiminnot (lainat, takaukset, sijoitukset)
- n. konsernitilien hallinta
- o. vastuualuelaskenta

- 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 (hintaa, 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 ulkoistuspalveluntarjoajiinne?\*

(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 velvollisuudet
- n. palvelunostajan velvollisuudet
- o. menettelytavat riitatilanteissa
- p. sanktiot sopimusrikkomustilanteissa
- q. sopimuksen irtisanomisehdot
- r. muut, mitkä?
- s. eos

67.) Miten taloushallinnon palvelut on tavallisimmin hinnoiteltu?\*

- a. tuntiperusteinen hinnoittelu
- b. transaktiopohjainen hinnoittelu
- c. kiinteä kuukausihinnoittelu tietyille peruspalveluille
- d. kiinteä kuukausihinnoittelu + lisäpalkkio ehtojen täytyessä
- 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.) Irtisanottiinko 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=eivät onnistuneet eikä epäonnistuneet, 4=melko onnistuneet, 5=hyvin onnistuneet)

Ulkoistushankkeiden kokonaisarviointi

1 2 3 4 5 eos

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

f. eos

73.) Saavutitkeo 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. palveluntarjoajaan liittyvät kustannussäästöt
- f. muu, mikä?
- g. eos

***Taloushallinnon organisointi tulevaisuudessa:***

75.) Millaisena näette yrityksenne taloushallinnon organisoinnin tulevaisuuden? (Voitte tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja)\*

- a. tulemme enenevässä määrin soveltamaan taloushallinnon keskittämistä
- b. tulemme enenevässä määrin soveltamaan taloushallinnon hajauttamista
- c. tulemme enenevässä määrin soveltamaan taloushallinnon palvelukeskusmallia
- d. tulemme enenevässä 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!**