



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VALTTERI VÄKIPARTA

Ulkoistetun palvelun kehittäminen

Case: Talouspalveluiden ulkoistaminen

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Väkiparta, Valteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Ulkoistetun palvelun kehittäminen – Case: Talouspalveluiden ulkoistaminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli ulkoistetun taloushallinnon kehittäminen. Opinnäytetyössä oli tarkoitus antaa toimeksiantajayritykselle kehitysideoita, joilla ulkoistettua taloushallintoa voitaisiin kehittää. Toimeksiantajayritys halusi pysyä anonyyminä käsiteltävän tiedon arkaluontoisuuden vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi asetettuihin tavoitteisiin kustannustehokkuuden ja toiminnanlaadun osalta ei ollut päästy ja miten asioita lähdetäisiin muuttamaan tulevaisuudessa, jotta tavoitteisiin päästäisiin ja yhteistyötä pystyttäisiin kehittämään.</p> <p>Käytetty tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Opinnäytetyössä analysoitiin toimeksiantajayrityksen luovuttamaa dataa toiminnan laadusta ja volyyymistä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua, jonka pohjalta luotiin kokonaiskuvaa ulkoistamisen tilanteesta. Tutkimuksen teoriaosuudessa kirjallisena lähteenä käytettiin aiheesta löytyvää kirjallisuutta ja intranetistä löytyvää materiaalia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa esiteltiin kehitysideoita ulkoistetun taloushallinnon kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimustuloksista kävi ilmi toiminnan epäkohdat, kehitettävät asiat ja kehitys ideat toiminnalle.</p>		
<p>Asiasanat ulkoistaminen, digitalisaatio, kirjanpito, tekoäly</p>		

Author(s) Väkiparta, Valtteri	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 49	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of an outsourced service – Case: Outsourcing of financial administration		
Degree program Degree Program in Business Administration		
Abstract <p>The topic of this thesis was the development of outsourced financial administration. The purpose of the thesis was to provide the client company with development ideas that could be used to develop outsourced financial management. The client company wanted to remain anonymous due to the sensitivity of the information to be processed.</p> <p>The aim of the thesis was to find out why the set goals in terms of cost efficiency and quality of operations had not been achieved and how things would be changed in the future in order to achieve the goals and to improve co-operation.</p> <p>The research method used was a qualitative case study. The thesis analyzed the data provided by the client company on the quality and volume of operations. An open interview was used as the data collection method, on the basis of which an overall picture of the outsourcing situation was created. In the theoretical part of the study, the written source was the literature on the topic and the material on the intranet.</p> <p>The results of the thesis presented development ideas for the development of outsourcing. The research results of the thesis revealed the disadvantages of the activity, the things to be developed and the development ideas for the activity.</p>		
<u>Key words</u> outsourcing, digitalization, accounting, artificial intelligence		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 AINEISTO JA MENETELMÄT	8
2.1 Tavoite ja tutkimusongelma.....	8
2.2 Toteutustapa ja tutkimusmenetelmä	8
2.3 Viitekehys	10
3 ULKOISTAMINEN	12
3.1 Ulkoistaminen yleisesti.....	12
3.1.1 Ulkoistamisen hyödyt.....	14
3.1.2 Ulkoistamisen haitat	15
3.2 Osapuolten velvollisuudet ja vastuut ulkoistamisessa	16
4 DIGITALISOITUMINEN	18
4.1 Taloushallinnon digitalisoituminen	18
4.2 Älykäs taloushallinto	21
5 TALOUSHALLINNON LAADUN KEHITTÄMINEN.....	23
5.1 Laadun seuranta ja kehittäminen	23
5.2 Muistiotositteet	23
5.2.1 Tehdyt korjausmuistiot.....	24
5.2.2 Muistiokorjausten syyt	25
5.3 Ostolaskut	26
5.3.1 Peruutetut ostolaskut	29
5.3.2 Manuaalisesti luodut ostolaskut	29
5.4 Matkalaskut.....	32
5.4.1 Matkalaskuprosessi	32
5.4.2 Toimeksiantajayrityksen matkalaskut	33
5.5 Myyntilaskut	34
5.5.1 Myyntilaskuprosessi	34
5.5.2 Toimeksiantajayrityksen myyntilaskut.....	35
5.5.3 Hyvityslaskujen osuus myyntilaskuista.....	35
5.6 Kustannukset.....	36
6 TOIMINNANLAADUN TULOSANALYYSIN YHTEENVETO.....	37
7 HAASTATTELUT	39
7.1 Toimeksiantajayrityksen haastateltava a	39
7.2 Toimeksiantajayrityksen haastateltava b	40
7.3 Toimeksiantajayrityksen haastateltava c	41
7.4 Ulkoisen toimijan yhteyshenkilön haastattelu	42

8 KEHITYSIDEAT	45
9 POHDINTA.....	47
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni aiheena on tutkia taloushallinnon ulkoistamisen tuomia yhteistyön kehittämiskohtia, tavoitteiden saavuttamista sekä ulkoistamisesta johtuvia muutoksia työpaikan arkeen. Taloushallinto on tärkeä osa yrityksen johtamista sekä yrityksen toimintaa. Toimintaympäristö muuttuu nykyään jatkuvasti ja taloushallinnon tulee pysyä kehityksen mukana. Tekniset laitteistot, lait ja taloushallinnon osaaminen ovat jatkuvassa murroksessa, ja toiminnan tulee pysyä ajan tasalla. Yritysten on pystyttävä nopealla aikataululla reagoimaan muuttuviin tekijöihin. Muutokset vaativat valtavasti organisointia ja resursseja.

Sain aiheen toimeksiantajayritykseltä. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja toimeksiantajayrityksen ehdottaessa aihetta minulle, innostuin välittömästi. Tutkimustyöni on merkityksellinen toimeksiantajayritykselle. Työn merkityksellisyys tekee tutkimuksesta entistä mielenkiintoisemman ja motivoi tavoitteiden saavuttamisessa. Pääsen työssäni pureutumaan todella syvällisesti taloushallinnon kehittämiseen sekä ulkoistetun palvelun kehittämiseen. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä nykyajan trendinä on ulkoistaa palvelut, jotka eivät ole yrityksen ydinosaa. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös toimeksiantajayritykselle, sillä yhteistyön kehittämisprosessi on kesken edelleen. Opinnäytetyön aihe vastaa täysin opiskelemaani alaa. Aihe päästää minut tutkimaan taloushallinnon kehittämistä todella syvällisesti. Ulkoistuksessa on erilaisia hyötyjä sekä haittoja, joita käsittelem opinnäytetyöni aikana. Lisäksi myös taloushallinnon digitalisoituminen ja sen jatkuva kehitys tekee työn aiheesta erittäin ajankohtaisen. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää saada kehitysideoita taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen ja tutkimukseni on onnistuessaan toimeksiantajayritykselle merkityksellinen.

Työn teoriaosa on muodostettu aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta, alan asiantuntijoiden artikkeleista ja julkaisuista. Toimeksiantajayritystä koskevat tiedot on saatu toimeksiantajayrityksen omasta datasta, jota he ovat keränneet mitatakseen toiminnan

laatua sekä volyymeja. Työssäni haastattelen toimeksiantajayrityksen henkilöstöä, jotka työskentelevät ulkoistetun taloushallinnon parissa sekä ulkoisen toimijan yhteishenkilöä.

2 AINEISTO JA MENETELMÄT

2.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa pysyä anonyyminä johtuen käsiteltävän tiedon arkaluontoisuudesta. Toimeksiantajayrityksen tavoitteita ulkoistamiseen liittyen ei ole saavutettu. Tutkimusongelma on siis ulkoistetun toiminnan yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyön tavoite on löytää mahdollisia ongelmakohtia, jotka liittyvät toimeksiantajayrityksen taloushallinnon hoitamiseen yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa. Ongelmakohtiin pyrin löytämään työssäni kehitysideoita. Tavoitteena on selvittää, miksi asetettuihin tavoitteisiin kustannustehokkuuden ja toiminnanlaadun osalta ei olla päästy ja miten asioita lähdetään muuttamaan tulevaisuudessa, jotta tavoitteet saavutetaan paremmin.

Talouspalveluiden ulkoistamisella on tavoiteltu ennen kaikkea kyseisten palvelujen kehittämistä ja osaamisen varmistamista myös jatkossa. Toimialalla on tapahtunut viime vuosina merkittävä työskentelytapojen murros, joka on automatisoinut myös toimeksiantajayrityksen talouspalveluiden tekemistä. Ulkoistamisella toimeksiantajayrityksen tavoitteena on saada käyttöönsä paras osaaminen esimerkiksi automaation ja digitalisaation hyödyntämisessä ja näiden palveluiden tuottamisessa. Toimeksiantajayritys on tavoitellut kustannussäästöjä ja pyrkinyt saamaan toimintaa kustannustehokkaammaksi. Lisäksi toimeksiantajayritys havaitsi taloushallinnonosastolla olevan liian pienet resurssit. Resurssipula aiheutti ongelmatilanteita erityisesti sijaisuuksien järjestämisessä. Ulkoistamisella on pyritty saavuttamaan tilanne, jossa toimeksiantajayritys ei enää joudu vastaamaan sijaisuuksien järjestämisestä.

2.2 Toteutustapa ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutustavaltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tietoa tuotetaan toimeksiantajalle. Tavoitteenani ei ole löytää yleistyksiä, vaan pureutua ydinasioihin ja pyrkiä luomaan kokonaisuus, joka hyödyttää toimeksiantajaani. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui työni tavoitteen pohjalta. Kvalitatiivisella tutkimuksella

pyrin selvittämään ja ymmärtämään syitä, miksi asiat eivät ole menneet suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi pyrin antamaan kehitysideoita, miten toimintaa voitaisiin kehittää.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusasetelmaa, jossa tapaus rakennetaan yhden tutkittavan tapauksen tai muutaman valikoidun tapauksen varaan. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä syvennyttään erittäin syvälle tutkittavaan aiheeseen. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta perehtymällä siihen kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa perehdytään alaa koskevaan kirjallisuuteen ja käydään läpi mahdollista aineistoa. Analysoimalla tutkittavaa tapausta mahdollisimman syvällisesti, voidaan saada erittäin hedelmällisiä tuloksia. Tapaustutkimus on menetelmänä paras mahdollinen tapa toteuttaa toimeksiantajayrityksen laatima toimeksianto. Tapaustutkimusta käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa. (Vuori, 2021.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa, että se on laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkimusaineistossa tarkastellaan yhtä tai muutamaa kohteeksi valittua tapausta havainnoimalla sitä mahdollisimman syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joiden avulla pyritään tarkastelemaan ihmisiä ja ilmiöitä. On tyypillistä, että ihmistä käytetään tiedon keräämisen instrumenttina. Tarkoituksena on saada tutkittavan ääni esille tutkimuksessa. Tutkimus yleensä toteutetaan joustavasti ja suunnitelmat voivat muuttua olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160.)

Konkreettisesti lähdin tutkimaan mittaristoja, joilla toiminnan laatua ja kustannustehokkuutta tarkastellaan. Analysoin tunnuslukuja ja teen arvion niistä sekä annan kehitysideoita saatujen tulosten pohjalta. Haastattelut ovat tärkeä tiedonlähde, sillä pääsen haastattelemaan ulkoistamisen molemmilla osapuolilla työskenteleviä henkilöitä, joten se avaa asiaa enemmän kuin käytössä oleva kirjallisuus. Haastattelen toimeksiantajayrityksen puolelta kaikki, jotka toimivat ulkoistetun taloushallinnon yhteyshenkilöinä. Ulkoisen toimijan puolelta haastattelen toimeksiantajayrityksen taloushallinnosta vastaavan esimiehen. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä neljä. Näin asiaa

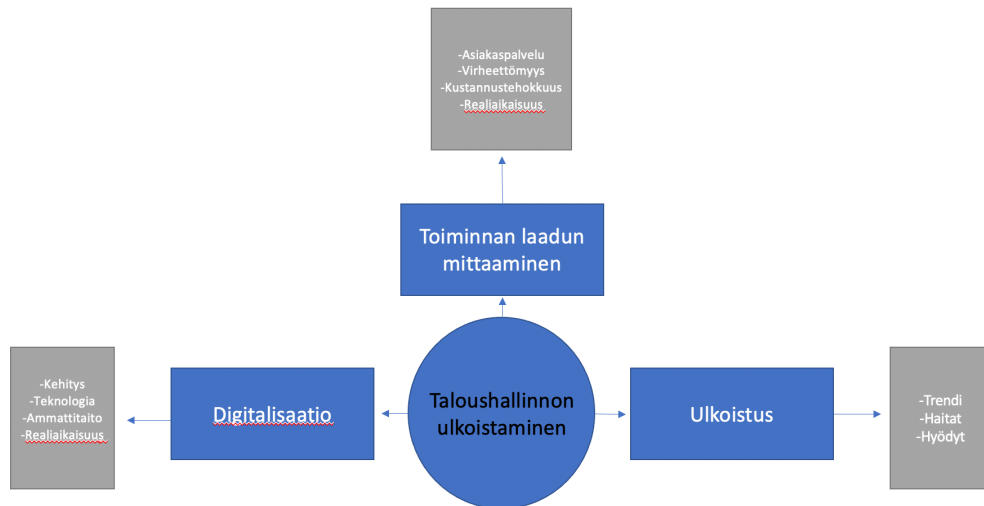
pystytään tarkastelemaan mahdollisimman laajalla otannalla. Tulen tarkastelemaan työssäni asiaa mahdollisimman monesta näkökulmasta. Pääosin työtäni teen toimeksiantajan näkökulmasta, mutta tarkastelen asiaa myös ulkoisen toimijan näkökulmasta. Toimeksiantajani näkökulma on laajempi, koska pyrin parhaan kykyni mukaan auttamaan heitä. Haastatteluilla ja aiemmilla tutkimuksilla pyrin saamaan laadullista syvyyttä työhöni ja numeraalisella näkökulmalla pyrin tuomaan faktatietoa aiheesta.

Haastattelut tulen toteuttamaan avoimena haastatteluna. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelijana pyrin luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman avoimen ja luontevan. Avoimelle haastattelulle on ominaista se, että haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Haastattelun etenemiselle ei olla asetettu tiettyä kaavaa, vaan tilanne elää haastattelun mukana. Avoin haastattelu kuitenkin noudattaa tiettyä aihepiiriä, ja haastattelijana pidän tietyistä teemoista kiinni haastattelussa. Avoin haastattelu sopii tutkimukseeni mielestäni parhaiten. Kysymykset eivät ole standardoituja ja pystyn muotoilemaan kysymykset niin, että saan vastauksen asioihin, jotka ovat jääneet muuten tutkimuksessa pimentoon. Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle ja ulkoisen toimijan haastateltavalle kysymykset muodostuvat eri tavalla, koska näkökulma on erilainen. Avoin haastattelu antaa haastateltavan kokemuksille tilaa, se luo haastatteluun syvyyttä. Avoin Haastattelu antaa tilaa haastateltavan mielipiteille ja tulkinnoille. Haastattelu kysymyksiin ei avoimessa haastattelussa tarjota valmiita vaihtoehtoja, vaan haastateltava saa puhua asiasta vapaasti. (Eskola & Suoranta 2000, 86-88.)

2.3 Viitekehys

Viitekehyksellä luodaan pohjaa tutkimukseen liittyviin teoreettisiin osa-alueisiin. Tutkimukseen liittyvät käsitteet määritellään ja sijoitetaan käytännön yhteyksiin. Viitekehys ohjaa aineiston keräämistä, tulosten analysointia ja tulosten raportointia. Viitekehys yhdistää tutkimuksen teoriaosan ja empiirisen osan kokonaisuudeksi, jonka välillä

tulisi olla looginen jatkumo. (Eskola & Suoranta 2000, 80.) Kuviossa 1. on esitettyä tämän opinnäytetyön viitekehys.



Kuvio 1. Viitekehys

Viitekehyksessä on havainnollistettu opinnäytetyön aihepiiri, keskeiset käsitteet ja vaikuttavat tekijät. Viitekehukseen on koottu opinnäytetyön rakenne kokonaisuudeksi, jotta opinnäytetyötä on helpompi tulkita. Viitekehys rajaa aiheet tiiviiksi kokonaisuudeksi. Viitekehysten avaamisella opinnäytetyössä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan.

Viitekehysten keskellä on kuvattuna taloushallinnon ulkoistus, joka on työn ydinaihe. Ydinaiheen ympärille on koottu siihen vaikuttavat asiat. Niiden taakse rakentuu työn varsinainen tutkimus, johon opinnäytetyössä syvennytään tarkemmin.

3 ULKOISTAMINEN

3.1 Ulkoistaminen yleisesti

Palveluiden ulkoistaminen ulkoiselle toimijalle ei ole enää uutta liike-elämässä. Ulkoistamista on käytetty yritystoiminnassa 1960-luvulta lähtien. Ulkoistamisen tarkoituksena on keskittää huomio ydinosaamiseen ja saada tukitoiminnot huolehdittavaksi ulkoiselle yhteistyökumppanille. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminto tai palvelu ostetaan ulkopuoliselta toimijalta. 1990-luvulla huomattiin ulkoistamisen olevan tehokas tapa pienentää kiinteitä kustannuksia ja tasetta. Tämä johti ulkoistamisen yleistymiseen. (Kiiskinen 2002, 12.)

Esimerkiksi kuntosalilla keskitytään luomaan mahdollisimman hyvät olosuhteet hyvinvointiharjoittelulle ja taloushallinnon palvelut on ulkoistettu ulkoiselle toimijalle. Näin yrittäjät voivat keskittyä oman kuntosalitoimintansa kehittämiseen, kun yhteistyökumppani, joka on erikoistunut taloushallintoon hoitaa kirjanpidon ja verotukselliset asiat. Molemmat tahot saavat keskittyä omaan erityisosaamiseen ja toiminta tehostuu.

Ulkoistamisen tarkoituksena on keskittää osaaminen ja tehostaa toimintaa. Yrityksen tulee pohtia, mitkä toiminnot ovat sille ydinosaamista ja mitkä ovat tukitoimia. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa on koettu, että talouspalvelut eivät ole ydinliiketoimintaa ja näin talouspalveluiden ulkoistaminen on ajateltu kannattavana ratkaisuna. Talouspalveluiden ulkoistamisella tavoitellaan ennen kaikkea kyseisten palvelujen kehittämistä osaamisen varmistamiseksi myös jatkossa.

Ulkoistaminen on yritysten välistä yhteistyötä. Yhteistyön kannalta oleellista on määritellä yhteiset tavoitteet osapuolten välillä. Tavoitteiden täyttymiseen yhteistyökumppaneiden tulee määritellä toteutumista mittaavat mittarit. Osapuolten on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin, eikä yhteistyökumppaneilla voi olla omia täysin erillisiä tavoitteita yhteistyön kannalta. Parhaat tulokset ulkoistuksessa saavutetaan nimenomaan sujuvalla yhteistyöllä. (Alamäki 2019.)

Yleisimmät ulkoistamisen kohteet yrityksillä ovat IT-toiminnot ja sovellusten ylläpito. Nykyään ulkoistamista tapahtuu paljon myös tukitoiminnoissa. Taloushallinto kuuluu monessa yrityksessä tukitoimintoihin. Se on hyvin yleinen ulkoistamisen kohde, kuten toimeksiantajayrityksenkin tapauksessa. Tilitoimistot ovat erikoistuneet taloushallintoon ja pystyvät tekemään työn tehokkaasti ja resursseja säästyä. Toimeksiantajayrityksen ulkoistaminen ei ole mennyt tavoitteiden mukaisesti ja ulkoistamisella tavoitellut hyödyt ovat jääneet olemattomiksi. Se on kuitenkin monelle yritykselle kustannustehokas ratkaisu, jolla säästetään aikaa ja rahaa. (Ekström 2007, 199.)

Toimialalla on tapahtunut viime vuosina merkittävä työskentelytapojen murros, joka on automatisoinut myös toimeksiantajayrityksen talouspalveluiden toimintaa. Lisäksi uudet ohjelmistot ja taloushallinnon murros vaativat henkilöstön kouluttamista ja henkilöstön ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. Ulkoistuksella toimeksiantajayritys pyrkii saamaan käyttöönsä parhaan osaamisen esimerkiksi automaation ja digitalisaation hyödyntämisessä näiden palveluiden tuottamisessa, jotta toimeksiantajayrityksen tavoitteet kustannustehokkaampaa taloushallintoa kohtaan täyttyisivät.

Toimeksiantajayrityksessä on aikaisemmin ollut vähän työntekijöitä taloushallintoon liittyvissä tehtävissä, minkä vuoksi sijaisuuksien järjestäminen on ollut vaikeaa. Ulkoistamisella on pyritty saamaan tähän tilanteeseen muutosta. Vastuuta on siirretty ulkoiselle toimijalle, jonka ydinosaamista on taloushallinto. Ulkoisella toimijalla työskentelee huomattavasti enemmän taloushallinnon ammattilaisia, joten ulkoistamisella on tavoiteltu suurempia resursseja taloushallintoon. Ulkoistamisen tavoitteiden etene mistä on seurattu erilaisilla mittareilla, joita käyn läpi myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä. Lisäksi asiasta on pidetty palavereja, joissa on pohdittu, miten taloushallinnonprosessia pystytään kehittämään ulkoistamisen jälkeen. Toimeksiantajayritys on antanut myös kehitysehdotuksia ulkoiselle toimijalle ja yrittänyt selvittää, miten tavoitteet saavutetaan.

3.1.1 Ulkoistamisen hyödyt

Yrityksen tulee pohtia ennen ulkoistamista, mitä konkreettista hyötyä saavutetaan palvelun ulkoistamisella. Lisäksi pitää pohtia, minkä ulkoisen toimijan yritys valitsee yhteistyökumppanikseen. Yleensä ulkoistamisessa käytetään myös ulkoista apua. Esimerkiksi konsultti voi auttaa ulkoistamisen suunnittelussa ja yhteistyökumppanin valinnassa. (Ekström 2007, 200.)

Yritys pystyy ulkoistamisen myötä keskittymään paremmin ydintoimintaansa. Asiantuntijayritykset ovat ammattitaitoisia ja tehokkaita, joten yleensä osaaminen asiaan liittyen paranee. Toiminto, joka ei ole ydinosaa tai muuten kriittistä toiminnan kannalta, kannattaa ulkoistaa. Mikäli toiminnan kehittäminen tapahtuu vain pienen porukan kesken, on riski, että näkökulma jää pieneksi ja resurssit vähäisiksi. (Brunou 2018.) Kuten Ekströmin tekstissä aiemmin viitattiin, yrityksen on kuitenkin valittava ulkoinen toimija tarkkaan palvelun hinnan ja ammattitaidon perusteella, jotta se on yritykselle kannattavaa. (Kiiskinen 2002, 86.) Ulkoistamisen seurauksena taloushallintoa hoitavan henkilöstön palkat ja niiden sivukulut vähenevät. Lisäksi tekniset laitteistohankinnat ja mahdolliset toimitilavuokrat voidaan välttää ulkoistamisella. Ulkoistamisen jälkeen taloushallinnon kulut ovat palveluostojä. (Kiiskinen 2002, 84.)

Tutkimusten mukaan yritysten johtajat hyötyvät vain vähän itse laaditusta tilinpäätöksestä. Yrityksen johtajat palkkaavat mieluummin ulkoisen palveluntarjoajan hoitamaan työt, joihin yrityksellä ei ole aikaa, osaamista tai halua. Näin yritys kykenee keskittämään resurssinsa ja huomionsa laajempiin kokonaisuuksiin, eikä yrityksen tarvitse huolehtia operatiivisista yksityiskohdista. (Saurus 2016, 8.) Yritys ei myöskään joudu huolehtimaan rekrytoinneista ulkoistetun palvelun osalta. Siinä yritys säästää aikaa ja resursseja. Lisäksi yrityksen ei tarvitse ulkoistamisen jälkeen kouluttaa henkilökuntaa liittyen ulkoistettuun palveluun. Tukitoimien johtamisesta vapautuu siis merkittävästi aikaa. Yksi merkittävä hyöty ulkoistamisessa on se, että yritys pääsee ulkoistamisen myötä hyödyntämään uusinta teknologiaa. Yrityksen ei tarvitse itse investoida valtavia summia uusiin ohjelmistoihin ja laitteisiin. Jos yritys pyrkii tuottamaan kaikki palvelunsa ja tukitoimensa itse, se joutuu mahdollisesti tinkimään laadusta. Resurssit eivät yleensä kuitenkaan riitä parhaaseen laatuun joka asiassa. (Saurus 2016, 9.)

Toimeksiantajan tapauksessa yksi ulkoistamisen syistä on ollut kustannustehokkaan toiminnan tavoittelu. Ulkoistamisen avulla on mahdollista saada toiminnan kannalta osaamiseen liittyviä etuja. Taloushallinnon odotettuja toiminnan kehittämisehdotuksia ei ole saatu ulkoiselta toimijalta. Ulkoistamisen tavoitteet eivät ole täyttyneet siis tältä osin.

3.1.2 Ulkoistamisen haitat

Ulkoistamiseen liittyy myös haittoja. Aina syntyy kustannuksia, kun palvelu hankitaan ulkoiselta toimijalta. Lisäkuluna tulee myös ulkoistamisen hallinnointi. Ulkoistamisen hallinnointiin tarvitaan yrityksessä työskentelevä henkilö, joka hoitaa ulkoistamiseen liittyviä asioita ja toimii yhteyshenkilönä ulkoiselle toimijalle. Toimeksiantajayrityksessä taloushallinnon puolelle jäi yhteyshenkilöitä, jotka hoitavat yhteydenpitoa ulkoisen toimijan ja toimeksiantajayrityksen välillä. Ulkoistaminen tarkoittaa myös sitä, että yrityksessä on vähemmän töitä tarjottavana. Se voi johtaa työntekijöiden irtisanomisiin. Monet yritykset haluavat välttää tätä tunnesyistä. (Ekström 2007, 200.)

Ulkoistaminen on aina riski. Ulkoistamisessa on riski odotettua korkeampiin kustannuksiin ja yllättäviin kustannuksiin. Yrityksen tulee olla hyvin tietoinen strategiastaan liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Väärien toimijoiden tai palveluiden valinta voi johtaa suuriin ongelmiin. Ulkoistamisen myötä yrityksen oma sisäinen ammattitaito saattaa kärsiä, ja se voi johtaa riippuvuuteen ulkoisesta palveluntarjoajasta. Palveluntarjoaja hyötyy tästä asetelmasta ja voi nostaa hintoja. (Saurus 2016, 10.)

Odotettua korkeammat kustannukset voivat johtua siitä, ettei sopimusta tehtäessä ole osattu arvioida palvelumarkkinoita, ei ole neuvoteltu kilpailukykyistä sopimusta, eikä kaikkia merkittäviä asioita ole huomioitu riittävän tarkkaan. Tämä voi olla osittain syy, minkä vuoksi ulkoistaminen ei ole sujunut toivotulla tavalla. Lisäksi tiedon siirrosta tulee kustannuksia. Myös yksittäiset lisätyönä hankitut palvelut voivat maksaa ennakoitua enemmän. (Kiiskinen 2002, 96-97.)

Luottamukselliset tekijät ovat myös aina riski, koska yrityksen arkaluontoisia tietoja luovutetaan ulkoisen toimijan käsiteltäväksi. Yritykselle on tärkeää, etteivät tiedot vuoda julki. Siihen on aina korkeampi riski, kun ulkoinen tekijä käsittelee yrityksen tietoja. Sopimukset suojaavat yrityksiä näissä asioissa. Aina kun tietoa siirretään ulkopuoliselle tekijälle, on riskinä, että tietoja häviää. Myös tietojen saatavuus heikkenee, koska tiedot pitää selvittää ulkoiselta toimijalta. (Saurus 2016, 10.)

Ulkoistaminen luo usein sisäistä vastarintaa yrityksen sisällä. Ulkoiselta palveluntuottajalta hankittu palvelu saattaa kiristää tunnelmaa, kun yrityksen työntekijät kokevat asemansa uhatuksi. Lisäksi on havaittu, että se luo epäluottamusta yrityksen ja työntekijöiden välille ja työntekijät voivat ajatella yrityksen tehneen päätöksen heidän ammattitaidottomuutensa vuoksi. (Kiiskinen 2002, 98.) Toimeksiantajayrityksen tapauksessa taloushallinnon työntekijät siirtyivät ulkoiselle toimijalle töihin. Entiset työntekijät kokivat juuri aiemmin mainittua epäluottamusta ja prosessissa oli muutosvastarintaa havaittavissa. Lisäksi toimeksiantajayrityksen entiset työntekijät eivät osanneet suhtautua uuteen rooliinsa, vaan kysymykset osoitettiin ulkoistamisen jälkeenkin toimeksiantajayritykselle, eikä niitä ratkaistu ulkoisen toimijan toimesta. Kysymykset työllistivät toimeksiantajayrityksen henkilöstöä.

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta on havaittu riski siinä, että ulkoisella toimijalla on ammattitaidoltaan vain pari työntekijää, jotka osaava tietyn osa-alueet työstä. Jos kyseiset henkilöt ovat sairaana tai muuten poissa töistä, on riski sille, että töitä ei tässä kohtaa osaa tehdä kukaan ulkoisen toimijan henkilöstöstä. Ulkoista toimijaa on pyydetty luomaan toimintaohjeet kaikkea toimeksiantajayritystä koskevaan työhön, jotta riski pienentyisi ja sijaisen tai uuden henkilön olisi helpompi aloittaa työskentely.

3.2 Osapuolten velvollisuudet ja vastuut ulkoistamisessa

Ulkoistamisessa on olennaista, että molemmat osapuolet ymmärtävät omat velvollisuutensa ja vastuunsa. Sopimusneuvotteluilla on suuri merkitys tässä asiassa. Sopimusneuvottelussa tulee sopia ja määritellä tarkat rajat, mitkä tehtävät ja vastuut kuuluvat ulkoiselle toimijalle ja mitkä toimeksiantajayritykselle. Sopimusneuvotteluissa on tehtävä selväksi, mihin sopimuksella pyritään, ja mikä on sopimuksen tavoite.

Sopimus tehdään usein pitkäksi aikaa ja sen on tarkoitus ohjata toimintaa pitkään. Sopimukseen kirjataan molempien osapuolten odotukset yhteistyöltä. Sopimusneuvotteluissa käytetään usein due diligence-tarkastusta. Due diligence-tarkastus tarkoittaa molempien osapuolten tutustumista ja tarkastelua toisen osapuolen tietoihin, jotta annetut tiedot pitävät paikkansa ja luottamuksellinen yhteistyö voidaan aloittaa. (Ekström 2007, 214.)

Sopimusneuvotteluissa kannattaa soveltaa yleisiä sopimusehtoja ulkoistukseen liittyen. Tässä tapauksessa, kun toimeksiantajayritys on ulkoistanut taloushallinnon palvelut, sopimusneuvotteluissa kannattaa käyttää tilitoimistojen yleisiä sopimusehtoja. Yleiset sopimusehdot luovat turvaa vahingonkorvaustilanteissa. Mikäli yleisiä sopimusehtoja ei olla käytetty hyväksi sopimusneuvotteluissa ja sopimus ei ole määritelty riittävän tarkasti, voi vahingonkorvausvelvollisuus olla erittäin laaja ja siitä voi syntyä isoja riitoja. (Kerbs 2016.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa taloushallinnon palvelut on ulkoistettu tilitoimistolle, jonka tehtävä on tuottaa taloushallinnon palvelut toimeksiantajayrityksen toimittamien tietojen pohjalta. Toimeksiantajayrityksen velvollisuutena on toimittaa aineistot ja niiden tulee täyttää vaaditut tiedot, muussa tapauksessa tilitoimisto joutuu luomaan lainvaatimat ilmoitukset puutteellisin tiedoin. Mikäli ilmoitusta ei tehdä tai se jätetään luovuttamatta, syntyy viivästysmaksuja. Tilitoimistot ovat yleensä vastuussa viivästysmaksuista. (Kerbs 2016.)

Tilitoimistot ovat taloushallintoalan ammattilaisia, joten heillä on niin sanottu asiantuntija vastuu. Tilitoimiston tulee pystyä luomaan toimeksiantajayrityksen taloushallinto sopimuksen mukaisesti. Tilitoimistoilla ei ole vastuuta toimeksiantajayrityksen liiketoiminnasta eikä johdon päätöksistä. Näissä asioissa vastuu on kokonaan toimeksiantajayrityksellä itsellään. Mikäli tilitoimisto kuuluu taloushallinto liittoon, sillä tulee olla vastuuvakuutus. (Taloushallintoliiton www-sivut 2021.)

Toimeksiantajayrityksen vastuu on toimittaa kirjanpitomateriaali tilitoimistolle oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Kirjanpidosta tulee tulla lainmukainen. Toimeksiantajayrityksellä on vastuu myötävaikuttaa tilitoimiston työtä, jotta kirjanpidosta tulee lainmukainen. Toimeksiantajayrityksen vastuisiin kuuluu myös toimittaa

tilitoimistolle perustiedot. Perustiedot tulee myös päivittää tilitoimistolle, mikäli niihin tulee muutoksia. Perustietojen tulee siis olla ajan tasalla ja niiden tulee olla oikeat. Perustietoihin kuuluu tiedot toimialasta, kotipaikasta, kansallisuudesta, hallituksen jäsenistä, tilikausi- ja kaupparekisteritiedoista, yhteys- ja henkilörekisteritiedoista ja toimenpideohjeet. Toimeksiantajayrityksen vastuulle jää myös nimetä yhteyshenkilö yrityksestään, joka luovuttaa tiedot tilitoimistolle. Mikäli yhteyshenkilö muuttuu, tulee siitä ilmoittaa myös tilitoimistolle. Palvelussa ilmenneistä virheistä toimeksiantajayrityksen on ilmoitettava viipymättä tilitoimistolle. Tilitoimiston vastuu ja velvollisuus on korjata virhe veloituksetta. Mikäli toimeksiantaja ei ilmoita virheestä, se menettää oikeuden tehdä vaatimuksia virheen perusteella. (Taloushallintoliiton www-sivut 2021.)

Tilitoimistoalojen yleisessä sopimusehdossa on annettu määritykset aineistojen luovutuksesta. Kirjanpito aineiston tulee olla toimitettuna seuraavan kuukauden kymmenenten päivään mennessä kohdekuukauden päättymisestä. Palkka-aineiston kohdalla aineiston tulee olla toimitettuna seitsemän päivää ennen sovittua maksu- ja hyväksymispäivää. Tilikauden päättymisen jälkeen tilinpäätökseen ja verotukseen liittyvät aineistot tulee olla toimitettuna 30 päivän kuluessa. Kaikki muu tarpeellinen aineisto tulee olla toimitettuna kymmenen päivää ennen määräpäivää. Toimeksiantajayrityksellä on myös vastuu vastata viipymättä tilitoimiston tarkastuspyyntöihin ja tiedusteluihin. (Taloushallintoliiton www-sivut 2021.)

4 DIGITALISOITUMINEN

4.1 Taloushallinnon digitalisoituminen

Taloushallinnon digitalisoitumisella on aluksi tarkoitettu paperitonta kirjanpitoa. Kaipa katseisesti ajateltuna sähköisiä myynti- ja ostolaskuja sekä sähköisiä tiliotetapah-tumia. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka suuressa murroksessa koko taloushallinnonala on. Kehitys on ollut merkittävää 2000-luvulta lähtien. (Lahti & Salminen 2014, 23.)

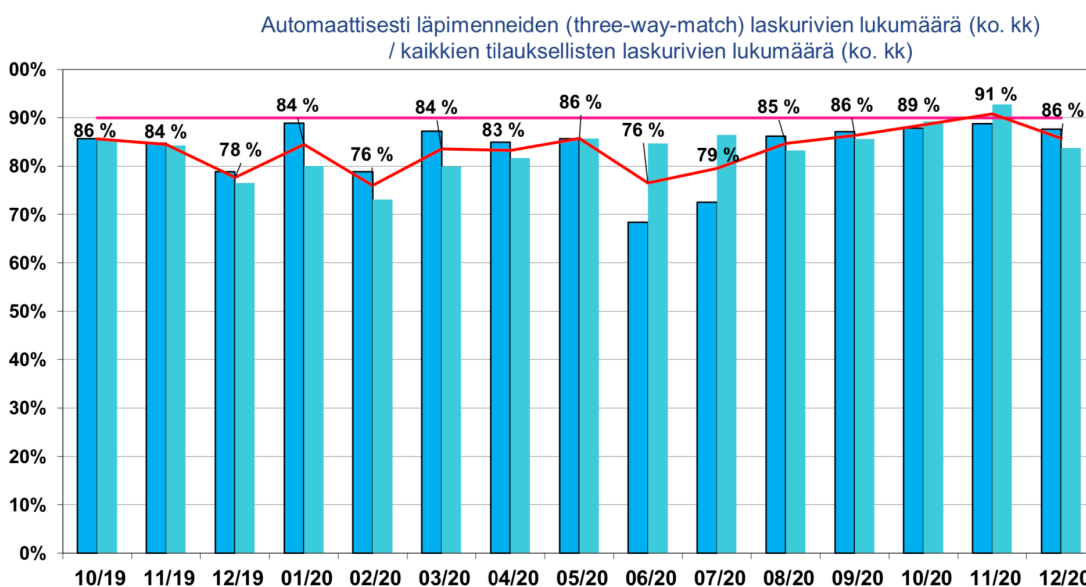
Taloushallinnon digitalisoituminen on siirtynyt yhä enemmän älykkääseen taloushallintoon. Siirtymä tarkoittaa, että kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet automatisoituvat. Digitalinen taloushallinto voidaan määritellä automaattisena taloushallintona. Jotta taloushallinto on täysin digitalisoitunutta, tulee toimittajien, asiakkaiden, henkilöstön, viranomaisten, rahoittajien sekä kaikkien sidosryhmien pyrkiä hoitamaan tietovirrat sähköisessä muodossa. Esimerkiksi toimittajien tarvitsee lähettää laskut oikeanlaisessa sähköisessä muodossa. Esimerkkinä toimittaja lähettää laskun paperisena, sen jälkeen vastaanottaja skannaa laskun ja tekee tiedostosta sähköisen. Tämä ei ole digitaalista taloushallintoa, vaan sähköistä taloushallintoa, joka on tietyllä tapaa esiaste digitaalisesta taloushallinnosta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14.)

Nykyään suurin osa tietovirroista kulkee jo sähköisessä muodossa ja kehitys kulkee jatkuvasti yhä enemmän siihen suuntaan. Digitaalisen taloushallinnon avulla pystytään huomattavasti paremmin seuraamaan raportteja talouden kulusta. Digitalisoituminen on ottanut jo seuraavan harppauksen ja mahdollistanut sen, että järjestelmä pystyy aiemman datan perusteella tekemään rutiininomaiset toimenpiteet, jotka aiemmin ovat vaatineet henkilöresursseja. Henkilöstö tarkastaa poikkeamia ja varmistaa automatisoidut toimenpiteet, se säästää aikaa ja resursseja ulkoiselta yritykseltä ja tekee toiminnasta kustannustehokkaampaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.)

Yleensä yritykset, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon ovat saavuttaneet noin 30-50 prosentin kustannussäästön taloushallinnossaan. Perustiedot pysyvät yhdessä paikassa ja samoja tietoja ei käsitellä useaan kertaan. Kustannussäästöjä syntyy, kun työvoimantarve ja arkistointitila vähenevät. Yksittäisissä tapauksissa taloushallinnon tehokkuus on parantunut jopa 90 prosenttia. Digitalisoituminen mahdollistaa aineistojen saatavuuden missä päin maailmaa tahansa. Taloushallinnon digitalisoituminen helpottaa siis yrityksiä huomattavasti sekä säästää resursseja ja tehostaa toimintaa. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Toimeksiantajayrityksessä toimintaa on pyritty tarkastelemaan erilaisten mittareiden avulla, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään. Toiminnan pitäisi olla huomattavasti kustannustehokkaampaa digitalisoitumisen myötä. Automaattinen läpimenoprosentti kuitenkin kertoo, ettei tavoitteita olla saavutettu. Luvut ovat kuitenkin lähes joka

kuukausi lähellä annettua tavoitetta. Kuviossa 2 pyritään havainnollistamaan tilannetta diagrammeilla. Pinkki poikkiviiva kulkee 90% kohdalla, joka on toimeksiantajan tavoite automaattisesti läpimenneiden laskujen määrästä. Tavoitteeseen on päästy ainoastaan yhtenä kuukautena. Ulkoisen toimijan tulisi löytää virheille syy, miksi läpime-
noprosentti ei ole odotetulla tasolla ja keksiä ongelmaan ratkaisu, jotta tavoitteet täyttyvät.



Kuvio 2. Automaattinen läpimeno % tilauksellisista laskuista 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

Toimeksiantajayritys on pyrkinyt myös digitalisoitumaan kehityksen mukana. Kaikki asiakirjat kulkevat nykyään sähköisessä muodossa koko taloushallinnon osalta. Toimeksiantajayritys on myös investoinut ohjelmistorobottiin, joka hoitaa kahta eri taloushallinnon tehtävää. Robotin tehtävät kohdistuvat suurimmaksi osaksi ulkoisen toimijan vastuulla oleviin tehtäviin, eikä niinkään toimeksiantajayrityksen itsellään säilyttämiin taloushallinnon toimiin. Tulevaisuudessa ollaan myös ottamassa tekoäly käyttöön ostolaskuihin liittyviin toimiin. Ostolaskujen käsittely kuuluu ulkoisen toimijan tehtäviin, joten tekoälyn mukaan tuominen kohdistuu myös enemmän ulkoiseen toimijaan, kuin itse toimeksiantajayritykseen. Tällä hetkellä kaikki käytössä olevat järjestelmät ovat toimeksiantajayrityksen omia, eli mitään uusia järjestelmiä ei ole tullut ulkoistuksen myötä.

4.2 Älykäs taloushallinto

Taloushallinnon digitalisoituminen on jatkanut kehittymistään ja digitaalisesta taloushallinnosta ollaan siirtymässä älykkääseen taloushallintoon. Älykkään taloushallinnon perusteisiin kuuluu, että taloushallinnon perustiedot ovat reaaliaikaisia ja ajan tasalla perustietoja hyödyntävissä järjestelmissä. Tapahtumatiedot ja tositteet siirretään ja prosessoidaan digitaalisesti. Tapahtumatietoja ja tositteita valvotaan automatisoidusti, jotta ne ovat oikea-aikaisia ja niiden sisältö on oikea. Prosessia pyritään parantamaan suunnitelmallisesti, jotta virheet poistuvat ja toiminta tehostuu. Taloushallinnon prosessit ovat tehokkaita ja standardoituja. Standardoiduilla prosesseilla taloushallinnon prosessin läpimenoajat ovat nopeita. Älykkäässä taloushallinnossa pyritään keskittymään olennaiseen asiaan ja siinä painotetaan arvon tuottamista asiakkaalle, joka tässä tapauksessa on toimeksiantajayritys. Älykkäässä taloushallinnossa hyödynnetään viimeisintä teknologiaa, jonka avulla prosessit ja tiedonhallinta pyritään automatisoimaan kokonaan tekoälyn avulla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18.)

Älykäs taloushallinto tarkoittaa sitä, että prosessit ovat yhdenmukaisia. Ihminen on korvattu rutiininomaisissa tehtävissä järjestelmällä ja toiminta on automatisoitunutta. Järjestelmä auttaa ihmistä luovassa ongelmanratkaisutyössä ja tukee päättelyssä. Ihminen saa keskittyä ihmisälyä vaativiin työtehtäviin enemmän. Automatisaatio lisää työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä. Älykäs taloushallinto nopeuttaa ja helpottaa huomattavasti ihmisen tekemää työtä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18.)

Tositteet ja taloushallinnon tapahtumatiedot siirtyvät digitaalisesti. Lisäksi järjestelmä valvoo ja parantaa itseään suunnitelmallisesti, jotta se pystyy kehittymään ja virheitä tulee vähemmän. Ihminen tarkastaa datan ja varmistaa sen oikeamukaisuuden. Älykäs taloushallinto nopeuttaa prosessien hoitamista ja läpimenoajat pienentyvät. Järjestelmät suunnitellaan käyttäjien näkökulmasta, jotta ne ovat tehokkaita ja helppokäyttöisiä. Kirjanpito sekä raportointidata syntyvät älykkäässä taloushallinnossa automaattisesti, joten se mahdollistaa datan reaaliaikaisuuden. Kun raportointi ja mittarit ovat reaaliajassa, lopputulokset ovat läpinäkyviä sekä helposti saatavilla. Myös

tulevaisuuden ennustaminen aiempaan dataan pohjautuen tulee huomattavasti helpomaksi ja toiminnan ohjaaminen ennusteiden pohjalta helpottuu. Taloushallinnon tiimit koostuvat yhä enemmän roboteista, järjestelmistä ja tekoälystä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18.)

Älykkään taloushallinnon saavuttamiseksi ulkoisetoimijan pitäisi keskittyä ongelma-kohtien ratkaisemiseen. Kaarlejärven ja Salmisen tekstiin viitaten ihmisen kuuluisi olla korvattu rutiinin omaisissa tehtävissä. Eli virheellisten laskujen korjaamisen sijaan tulisi keskittyä, siihen miten virheellisiä laskuja tulisi tulevaisuudessa vähemmän. Resurssien säästämiseksi ja älykkään taloushallinnon saavuttamiseksi on siis pyrittävä siihen, että ihminen tekee luovan työn. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18.) Tällä hetkellä ongelmalliset laskut korjataan ja varsinainen syy jää selvittämättä.

5 TALOUSHALLINNON LAADUN KEHITTÄMINEN

5.1 Laadun seuranta ja kehittäminen

Tässä luvussa pureudutaan taloushallinnon laatuun ja toiminnan tehokkuuteen. Toimeksiantaja yritys on kerännyt omaan käyttöönsä dataa, jolla se kykenee seuraamaan taloushallintoon liittyvää volyymiä ja niiden kehittymistä. Lisäksi toimeksiantajayritys on kerännyt arvokasta dataa esimerkiksi automaattisista läpimeno prosenteista, jotka ovat merkittäviä taloushallinnon tehokkuuden kannalta.

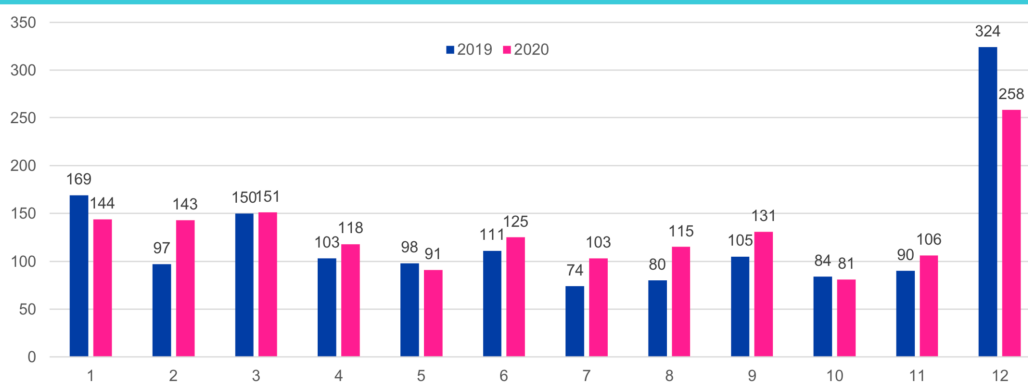
Ulkoistus on tapahtunut vuonna 2018. Raportit ovat vuosilta 2019 ja 2020. Vertailen raportteja ja tulkiten taloushallinnon kehittymistä ulkoisen toimijan ollessa vastuussa niille siirrettyjen tehtävien hoitamisesta. Lisäksi havainnollistan toiminnan kehittymistä sen aikana, kun ulkoinen toimija on vastannut toimeksiantajayrityksen ulkoistamista taloushallinnon tehtävistä. Pyrin analysoimaan dataa ja hakemaan epäkohtia, joita voidaan lähteä kehittämään tulevaisuudessa.

5.2 Muistiotositteet

Muistiotosite on kirjanpitovelvollisen itse luoma tosite. Muistiotositteella tarkoitetaan kirjanpidossa jotain muuta tapahtumaa kuin maksua. Esimerkkejä muistiotositteista ovat jaksotus, oikaisu, siirto tai tiliöinnin korjaus. Tarkoituksena muistiotositteilla on avata ja täydentää kirjanpitoa. Kirjanpitoa on helpompi tulkita muistiotositteiden avulla. Muistiotositteessa tulee mainita tositteen laatija. Esimerkiksi kirjanpitäjän nimi (Taloushallintoliitto 2021.) Kuviossa 3 on havainnollistettuna toimeksiantajayritykseen liittyvät muistiotositteet vuosien 2019 ja 2020 osalta.

Muistiotositteet

1-12/2019: 1.485 kpl
1-12/2020: 1.566 kpl



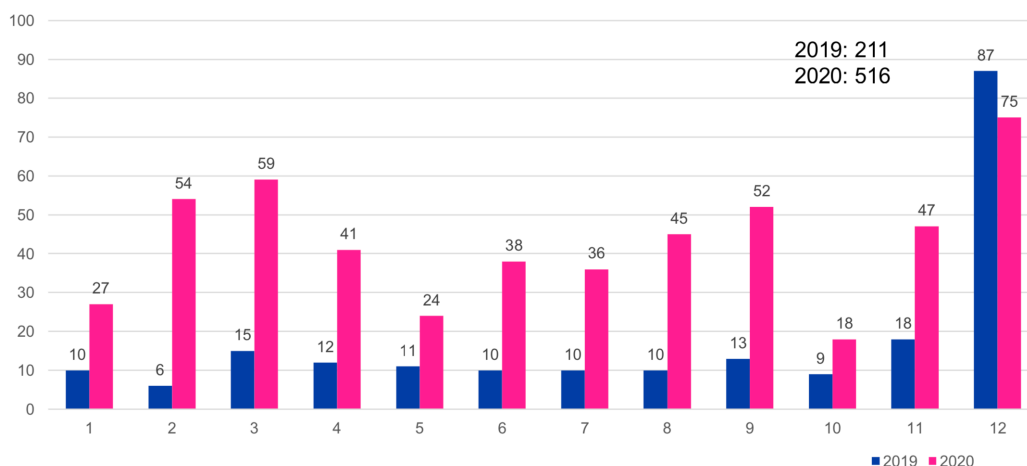
Kuvio 3. Muistiotositteet 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

Muistiotositteiden määrä on kasvanut vuoteen 2019 verraten. Tämä oletettavasti tarkoittaa sitä, että työtä on kertynyt aiempaa enemmän. Kaaviosta voidaan todeta tilinpäätöksen olevan vuoden lopussa. Vuoden loppuun on kertynyt valtava määrä muistiotositteita muihin kuukausiin verrattuna. Tilinpäätöksessä tehdään jaksotuksia, joita ei tehdä muun vuoden aikana, joten muistiotositteiden määrän kasvu tilinpäätös ajalle on luonnollista. Tilinpäätökseen liittyvien muistiotositteiden vähentäminen ei ole välttämättä mahdollista. Tilinpäätösajalle kasaantuvat muistiotositteet hidastavat tilinpäätöksen laatimista. Tulee tarkastella, mistä muistiotositteiden määrän kasvu edelliseen vuoteen verrattuna johtuu. Löytyykö prosessista sellaista vaihetta, jossa muistiotositteiden määrään kyetään vaikuttamaan. Muistiotositteiden väheneminen saattaa nopeuttaa koko tilinpäätösprosessia.

5.2.1 Tehdyt korjausmuistiot

Jos kirjanpidossa havaitaan virhe, se tulee korjata. Virheiden määrää voidaan lähestyä monin eri tavoin. Six Sigma ja Lean ajattelulla voidaan löytää keinoja, jotka vähentävät virheiden määrää. Menetelmien tarkoitus on muuttaa ajattelumallia ja parantaa organisaation prosesseja, laadunhallintaa ja tuottavuutta. Menetelmillä pyritään helpottamaan prosessia. Vähemmän virheitä tarkoittaa vähemmän tehtyjä korjausmuistioita. (Lecklin & Laine 281-287.) Kuviossa 4 on esitettyä toimeksiantajayritykseen liittyvät korjausmuistiot.

Tehdyt korjausmuistiot 2019 vs. 2020



Kuvio 4. Tehdyt korjausmuistiot 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

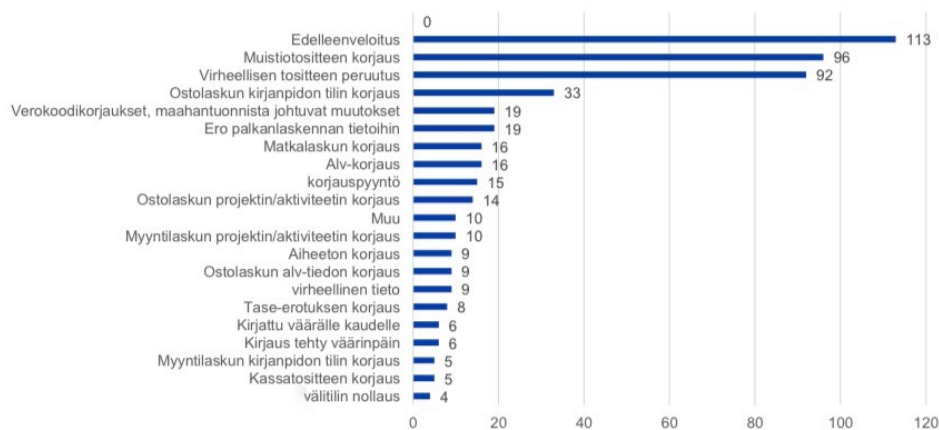
Korjausmuistioita on huomattavasti enemmän vuoteen 2019 verrattuna. Se kielii virheiden määrän kasvusta. Toisaalta tilinpäätösajalle vuonna 2020 on kirjattu vähemmän korjausmuistioita kuin vuonna 2019. Korjausmuistioiden merkittävä kasvu lisää työtä. Korjausmuistioiden merkittävä nousu on varmasti syy siihen, ettei kustannustehokkaiseen työskentelyyn täysin pystytä. Taloushallinnossa on kuitenkin oltava huolellinen ja virheitä ei esimerkiksi tilinpäätöksessä saa olla, joten on kuitenkin tärkeää, että tositteet tulee hoidettua huolellisesti läpi. Korjausmuistioiden määrän tulee jatkossa vähentyä huomattavasti, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Vuoden 2020 muistioita on korjattu melko tasaisesti koko vuoden ajan. Se on erittäin tärkeää, jotta kirjanpito pysyy ajantasaisena ja työt eivät kasaannu tilinpäätösajalle.

5.2.2 Muistiokorjausten syyt

Toimeksiantajayrityksen tietojen mukaan muistiokorjausten ylivoimaisesti yleisimpiä syitä on ollut edelleenveloitus, muistiotositteen korjaus ja virheellisen tositteiden peruutus. Tarkasteltaessa koko taulukkoa voidaan havaita selkeästi, että muistiokorjaukset ovat pääosin virheiden korjauksia. Muistiokorjausten liiallinen määrä on suuri ongelma kustannustehokkuuden kannalta. Pitää pystyä selvittämään, mistä johtuu muistiokorjausten merkittävä kasvu ja puuttua ongelmakohtiin ja kehittää niitä. Virheiden

määrä on lisääntynyt ja kertoo toiminnan epäonnistumisesta. Tavoitteita ei voida saavuttaa, mikäli virheet eivät vähene. Kuviossa 5 on listattuna muistiokorjausten syyt.

Korjausten syyt 01-12/2020, tositteita yhteensä 517



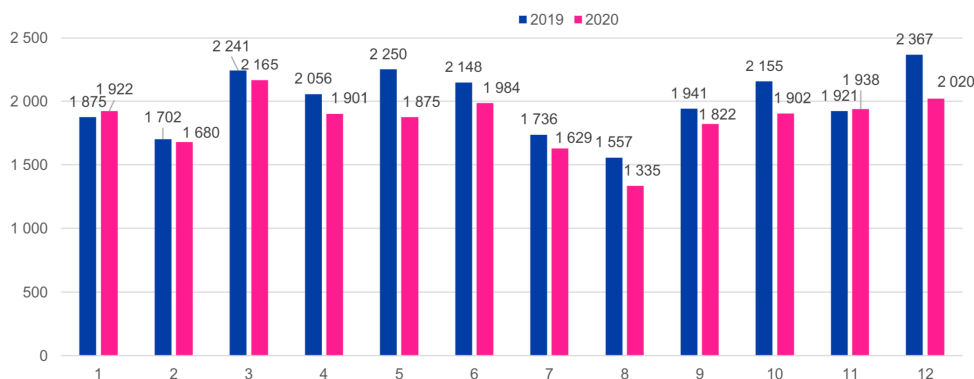
Kuvio 5. Korjausten syyt 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

5.3 Ostolaskut

Ostolaskujen käsittelyprosessi on yleensä talousosaston eniten aikaa ja työtä vaativa toiminto. Tämän takia yrityksen kannattaa panostaa ostolaskuprosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Mikäli ostolaskuprosessia pystytään tehostamaan, on siitä suuri ajallinen sekä kustannuksiin vaikuttava hyöty. Käsittely, kierrätys sekä kontrolli paranevat sähköisellä käsittelyllä. Kuviossa 6 on havainnollistettu toimeksiantajayrityksen ostolaskut vuosilta 2019 ja 2020.

Ostolaskut

1-12/2019: 23.949 kpl
1-12/2020: 22.173 kpl

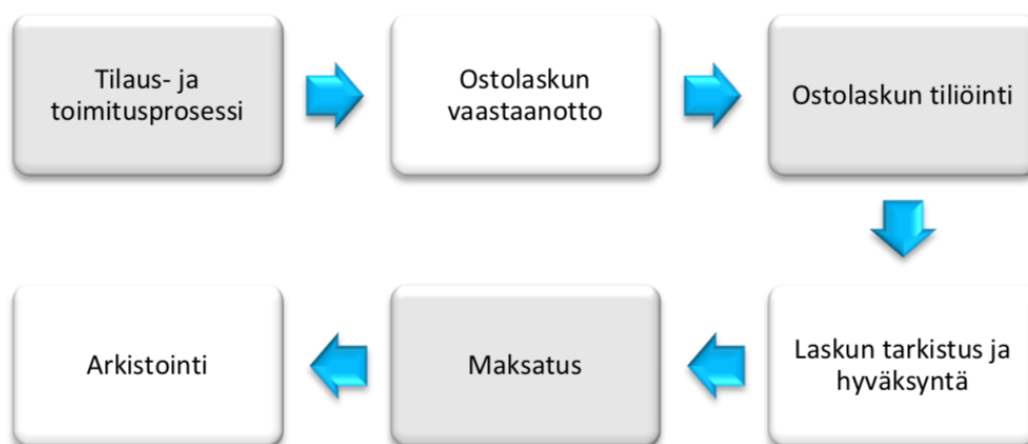


Kuvio 6. Ostolaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

Digitaalisuus nopeuttaa huomattavasti ostolaskuihin liittyvää prosessia. Ostolaskuja pystytään käsittelemään etäyhteytenä mistä päin maailmaa tahansa. (Kaarlejärvi & Salminen 18.) Parhaimmillaan ostolaskuprosessi sujuu jouhevasti ja alkaa ostoehdotuksesta, joka hyväksytään ja muutetaan sen jälkeen ostotilaukseksi. Ostotilaus lähetetään toimittajalle, joka toimittaa tavaran tai palvelun. Ostolaskusta tehdään vastaanottokirjaus ja ostolasku tulee ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Parhaassa tapauksessa ostolaskujen tilaustiedot saadaan liitettyä laskuun automaattisesti ja tiliöinti tallentuu automaattisesti järjestelmään. Jos ostolasku täsmää täydellisesti tilauksen tietojen kanssa, ei erillistä hyväksymiskiertoa tarvita. Laskun hyväksyntä on tapahtunut jo tilaus vaiheessa. Jos laskussa ja ostotilauksessa löytyy eroavaisuuksia, siirtyy lasku automaattisesti käsiteltäväksi määrätyille käsittelijöille. Lasku hyväksytään tai reklamoidaan määrätyn käsittelijän toimesta. Kun ostolasku saa hyväksynnän se siirtyy maksuaineistoon, jonka jälkeen se siirtyy pankkiin maksatukseen. Kun lasku on maksettu, se siirtyy yrityksen kirjanpitoon ja jää sähköiseen arkistoon. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Ostolaskuprosessin helpottamiseksi tilauksessa olevien tietojen tulee olla ajankohtaisia ja riittäviä, kun ne annetaan toimittajalle. Mikäli laskussa olevat tiedot ovat puutteelliset tai niitä ei ole toimitettu, ei talousosasto kykene kohdistamaan laskua oikein ja prosessi hidastuu. Puutteelliset laskut tulee palauttaa mahdollisimman nopeasti lähettäjälle ja pyytää korjausta. (Lahti & Salminen 2014, 60.)

Kirjanpitolaki ei säätele laskujen hyväksymistapoja, joten jokainen yritys voi itse päättää miten laskujen hyväksyttäminen tapahtuu. Sähköisessä hyväksyttämisessä on omat etunsa, se on nopeaa ja jokaisesta käsittelijästä jää jälki järjestelmään. Monesti laskut hyväksytetään kahdella käsittelijällä. Esimerkiksi tilaaja tarkastaa laskun ja hyväksyy sen, jonka jälkeen se siirtyy esimiehen tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Kaksivaiheisen tarkistuksen tarkoituksena on varmistaa, ettei kukaan käytä väärin hyväksymisoikeuttaan. (Lahti & Salminen 2014, 60.) Kuvio 7 kuvastaa ostoprosessin etenemistä.

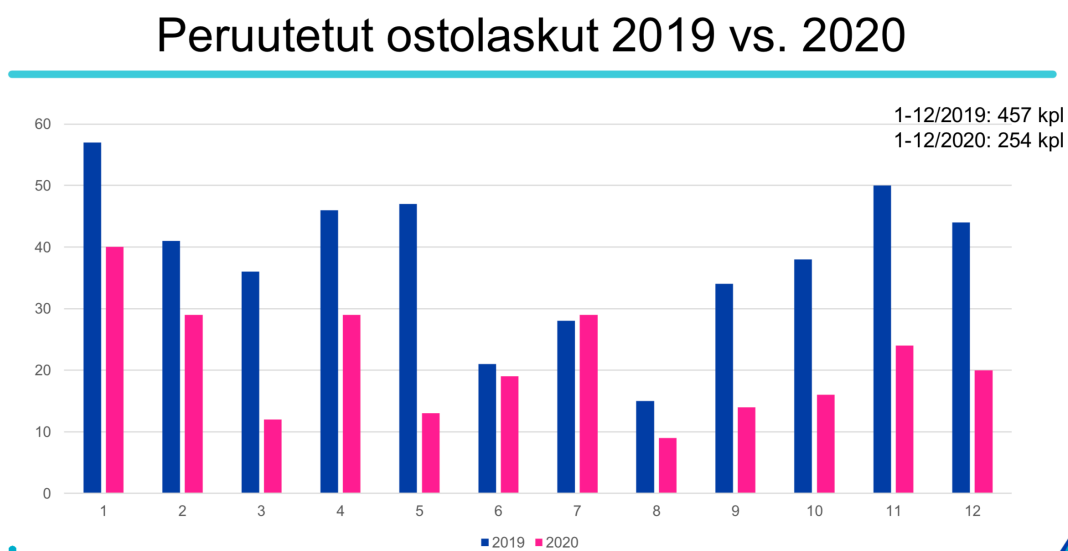


Kuvio 7. Ostoprosessin eteneminen (Lahti & Salminen 2014, 53)

Ostolaskuja on edellisvuoteen verrattuna vähemmän, joten sen tulisi näkyä käytetyssä työajassa ja näin heijastua kustannuksiin. Mikäli toiminta on kustannustehokasta, niin hinnan pitäisi olla pienempi ostolaskujen suhteen. Toiminnan yksi ongelmista on kustannustehottomuus. Laskutettu osuus on odotettua isompi ja tässä tapauksessa ostolaskuihin liittyvän työn määrän pitäisi olla vähäisempi entiseen verrattuna. Ulkoinen toimija laskuttaa toimeksiantajayritystä käytetyn työajan perusteella, joten kustannusten nousu on tässä tapauksessa kyseenalaista. Aina työmäärä ei ole suoraan kuitenkaan verrannollinen laskujen määrään ja on pohdittava mihin käytetty työaika kuluu, toimiiko prosessi moitteettomasti ja onko tavoiteltu automatisaation taso saavutettu. Ulkoisen toimijan laskutus perusteeseen voitaisiin myös pohtia erilaisia vaihtoehtoja, jotta se olisi toimeksiantajayrityksen näkökulmasta kannattavampi. Laskutusperusteen muutokset tulevat kyseeseen kuitenkin todennäköisesti vasta uutta sopimusta tehtäessä.

5.3.1 Peruutetut ostolaskut

Peruutettuja ostolaskuja on edellisvuoteen verrattuna vähemmän. Muutos on positiivinen, koska aikaa säästyy. Kustannustehokkaaseen taloushallintoon pyrittäessä, virheiden määrän vähentyminen on aina positiivinen merkki. Peruutetulle ostolaskulle voi kuitenkin olla lukemattomia eri syitä, miksi se on peruutettu. Peruutettujen ostolaskujen pienentynyt määrä vähentää työtä, jolloin kustannusten pitäisi olla myös alemmat edelliseen vuoteen verrattuna. Tavoite on vähentää peruutettuja ostolaskuja entisestään. Varsinkin taloushallinnon virheiden vuoksi peruutettuja ostolaskuja pitää pyrkiä välttämään. Syyt tulee selvittää ja koittaa korjata virhe jo alkulähteeltä lähtien. Näin voidaan jatkossa välttää virheitä ja tehostaa toimintaa. Kuviossa 8 havainnollistaa toimeksiantajayrityksen peruutettujen ostolaskujen määrää ja kehitystä.



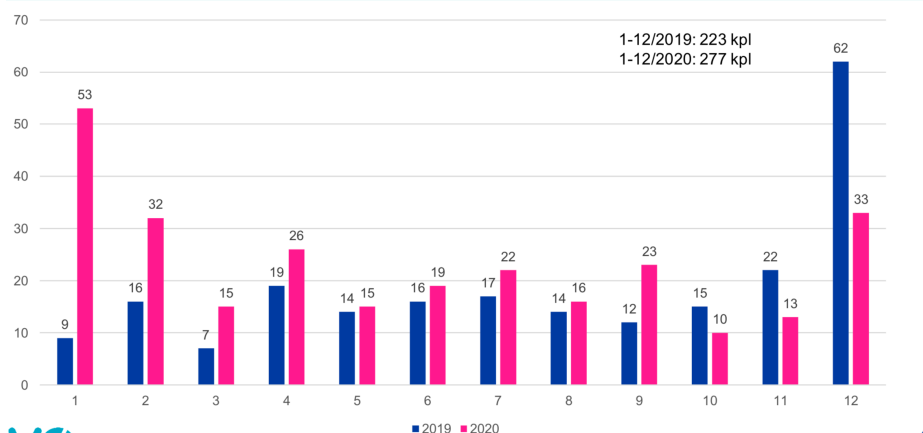
Kuvio 8. Peruutetut ostolaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

5.3.2 Manuaalisesti luodut ostolaskut

Manuaalisesti luotu ostolasku tarkoittaa, että laskun käsittelijä joutuu luomaan laskun itse eikä siihen tule tietoja automaattisesti järjestelmän kautta. Tämänlainen toiminta on hidasta ja lisää virheiden riskiä. Ostolaskuprosessia pyritään suuntaamaan aiempaa enemmän automaattisesti tapahtuvaksi. Kun ostolaskut menevät järjestelmän läpi automaattisesti ja järjestelmä syöttää tiedot, aikaa säästyy ja virhemarginaali pienenee.

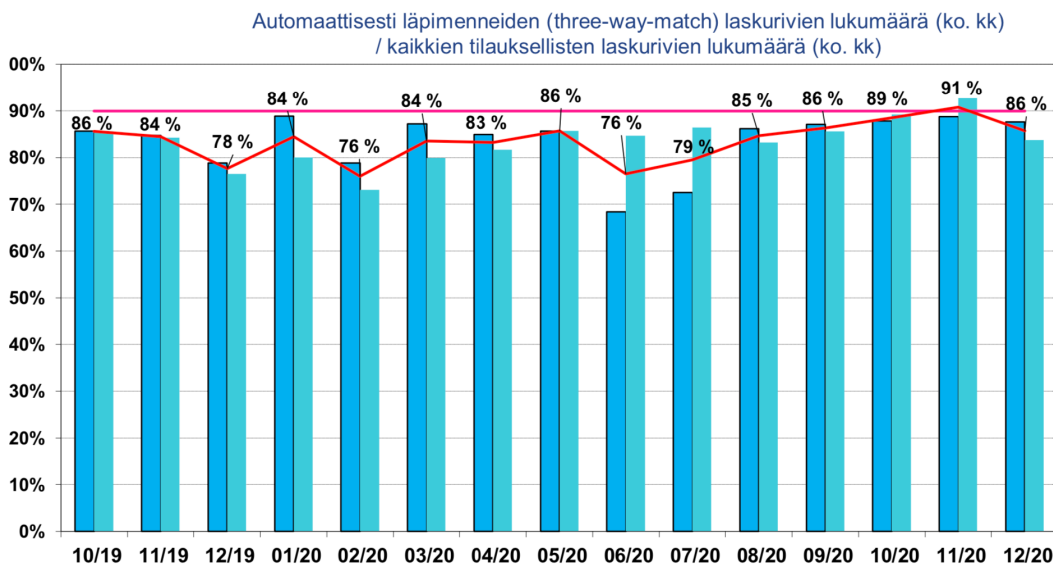
Kuviossa 9 nähdään toimeksiantajayrityksen manuaalisesti luotujen ostolaskujen määrän kehitys ja volyyymi.

Manuaalisesti luodut ostolaskut 2019 vs. 2020



Kuvio 9. Peruutetut ostolaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

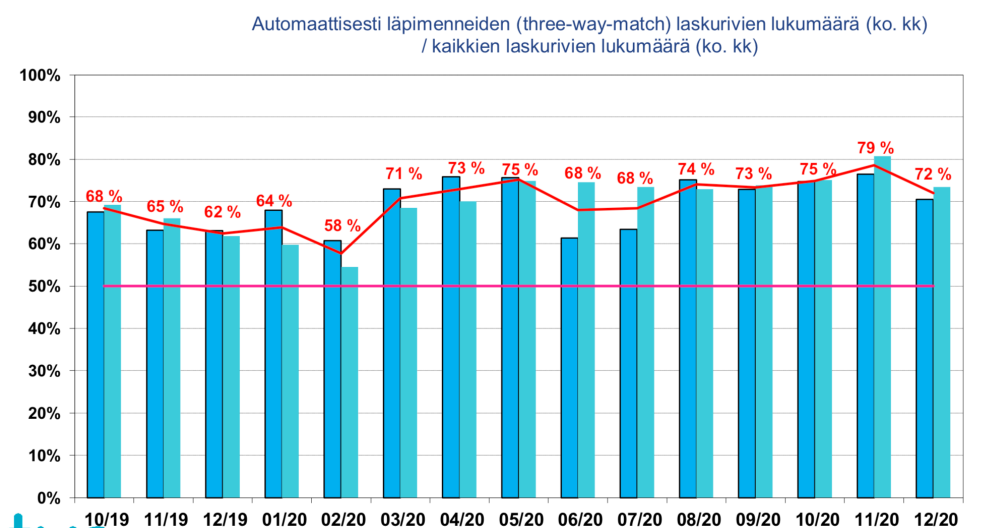
Tilauksellisten laskujen automaattinen läpimeno prosentti on tavoitteita alhaisempi. Ainoastaan vuoden 2020 marraskuun osalta laskut ovat menneet automaattisesti läpi tavoitteiden mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että manuaalista työtä joudutaan tekemään edelleen liian paljon. Kuviossa 10 nähdään toimeksiantajayrityksen tilauksellisten laskujen automaattinen läpimeno prosentti. Pinkki viiva kuvastaa toimeksiantajayrityksen asettamaa tavoitetta. Tavoitteena toimeksiantajayrityksellä on saavuttaa 90% automaattinen läpimeno prosentti.



Kuvio 10. Tilauksellisten laskujen automaattinen läpimeno% 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

Manuaalisesti luodut ostolaskut ovat aina työläämpiä ja vievät aikaa enemmän kuin automaattisesti järjestelmän läpi kulkevat ostolaskut. Mitä vähemmän manuaalisesti luotuja ostolaskuja, sen parempi. Toisaalta on todettava, että manuaalisesti luotuja ostolaskuja on huomattavasti vähemmän tilinpäätösaikana edelliseen vuoteen verrattuna. Tilinpäätösaika on aina talousosastolle kiireellistä aikaa, joten manuaalisten ostolaskujen vähentyminen tilinpäätösaikana on positiivinen muutos. Manuaalisesti luodut ostolaskut tulisi saada mahdollisimman vähäisiksi. Ulkoisen toimijan tulee pohtia, miten pystytään vähentämään manuaalisesti luotujen ostolaskujen määrää jatkossa ja kiinnittää huomiota ongelmakohtiin. Mikäli tietty virhe toistuu, siihen tulee puuttua. Automaattiset läpimeno prosentit heijastuvat suoraan manuaalisen työn kasvuun. Mikäli automaattisesti läpimenevien laskujen prosentuaalinen osuus on suuri, manuaalista työtä tarvitaan vähemmän ja vastaavasti jos prosentit ovat alhaiset, manuaalista työtä vaaditaan enemmän. Kuviossa 11 esitetään ostolaskujen automaattinen läpimeno prosentti.

8. Ostolaskut automaattinen läpimeno % koko laskumassasta

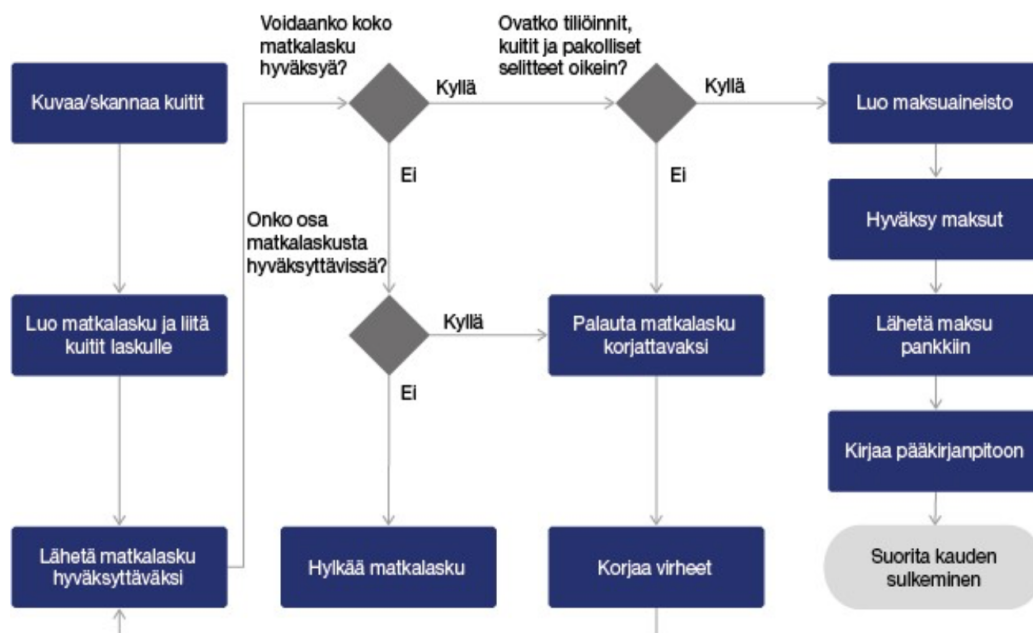


Kuvio 11. Ostolaskujen automaattinen läpimeno % koko laskumassasta 2019-2020
(Toimeksiantajayritys 2021)

5.4 Matkalaskut

5.4.1 Matkalaskuprosessi

Matkalasku syntyy, kun yrityksen työntekijä matkustaa ja hän on oikeutettu saamaan korvauksen matkasta. Yleensä työmatkoilla tulee työntekijän itse maksettavaksi kustannuksia, jotka lisätään matkalaskuun. Tämänlaisia lisäkustannuksia ovat esimerkiksi hotellin yöpymiskustannukset, matkaliput työmatkan aikana ja muut neuvottelukulut. Kulut maksetaan usein joko työntekijän maksamana tai työntekijä käyttää yrityksen pankkikorttia. Prosessi päättyy, kun kaikki kustannukset on saatu samalle laskulle ja matka on kokonaisuudessaan kuitattu työntekijälle (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 113.) Kuviossa 12 on havainnollistettu matkalaskuprosessin etenemistä ja eri vaiheita.



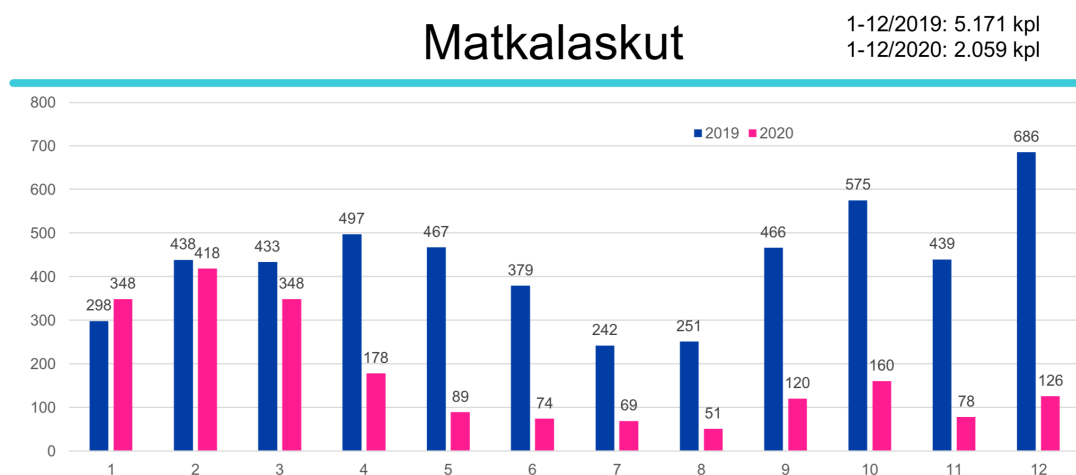
Kuvio 12. Matkalaskuprosessin eteneminen (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 113)

Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa usein kaikkien matkalaskuun liittyvien lakisääteisten raporttien ja työntekijään sekä johtoon liittyvien analyysien ja yhteenvetöjen arkistoinnin samaan paikkaan. Se helpottaa ja nopeuttaa matkalaskutusprosessia. Lakisääteisiä raportteja ovat esimerkiksi verottajalle tehtävät ilmoitukset. Verottajailmoitukset kannattaa automatisoida, etenkin kun se tehdään maksueräkohtaisesti tulorekisteriin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 119.) Työntekijät pystyvät laatimaan laskut

suoraan järjestelmään ja skannaamaan kuitit liitteiksi digitaalisen taloushallinnon ansiosta. Kaikki tarvittavat tiedot siirtyvät nopeasti tilitoimiston käsiteltäviksi. (Helanto ym. 2013, 46.)

5.4.2 Toimeksiantajayrityksen matkalaskut

Toimeksiantajayrityksessä matkalaskujen määrä on tippunut merkittävästi edellisvuoteen verrattuna. Matkalaskujen määrän vähenemiseen vaikuttaa merkittävästi koronaviruspandemia. Kuviossa 13 nähdään toimeksiantajayrityksen matkalaskujen kehitys. Kuvio havainnollistaa selkeästi merkittävän eron matkalaskujen määrissä. Vuoden 2020 lukuja vertailtaessa vuoteen 2019 nähdään, että vuonna 2019 matkalaskuja on ollut yli tuplasti enemmän.



Kuvio 13. Matkalaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

Matkalaskujen vähentyminen pitäisi näkyä taloushallinnon kustannuksissa ja työtuntien vähenemisenä. Matkalaskutussovellusta valittaessa tulisi huomioida sovelluksen kustannustehokkuus ja helppous. Tehokas ja helppokäyttöinen sovellus säästää resursseja huomattavasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 120.) On pohdittava, toimiiko ulkoinen toimija tarpeeksi tehokkaasti. Toimeksiantajayrityksen ainoa tehostustapa on antaa kehitysideoita ja pitää huoli siitä, että matkalaskuihin liittyvät tiedot ovat oikeita ja ne tulevat ulkoiselle toimijalle mahdollisimman nopeasti, jotta prosessi voi edetä ajallaan ja tehokkaasti.

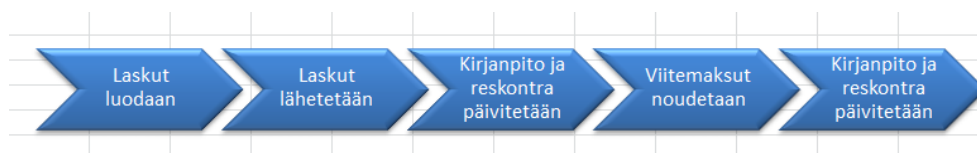
5.5 Myyntilaskut

5.5.1 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuilla on merkittävä rooli yrityksen likviditeetin varallisuuden kannalta. Laskutuksen pitää tapahtua saumattomasti ja virheettömästi. Mikäli laskutus ei toimi, se voi vaarantaa koko yrityksen toimintakyvyn. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Myyntilasku syntyy, kun asiakas tilaa yritykseltä tuotteen tai palvelun ja yritys laskuttaa sen. Kun lasku on lähetetty tilaajalle, siitä syntyy kirjaus kirjanpitoon. Lasku siirtyy odottamaan suoritusta reskontraan. Kun laskuun on saatu suoritus, se kirjataan saaduksi kirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Sähköisellä ohjelmalla lasku pystytään muodostamaan sekä lähettämään sen kautta. Sähköisessä myyntilaskuprosessissa on neljä pääkohtaa: laskun muodostaminen, laskun lähettäminen, laskun arkistointi sekä myyntireskontra. Myyntireskontrassa tapahtuu suoritusten kuittaus sekä perintätoimenpiteet. Myyntilaskuprosessi on kokonaan sähköinen silloin kun kaikki tapahtumat vastaanottajalla sekä lähettäjällä tapahtuvat sähköisessä muodossa. Sähköisen myyntilaskuprosessin etuna on nopeus, kustannussäästö ja virheiden väheneminen. (Lahti & Salminen 2014, 78-79.) Kuvio 14 kuvastaa myyntilaskuprosessin etenemistä.



Kuvio 14. Myyntilaskujen prosessi (Helanto ym. 2013, 29)

5.5.2 Toimeksiantajayrityksen myyntilaskut

Toimeksiantajayrityksen luomasta kuviosta 15 nähdään myyntilaskujen kokonaismäärä sekä kustannukset myyntilaskuista. Myyntilaskujen määrä on tippunut vuoteen 2019 verraten. Myyntilaskuihin liittyvät kustannukset ovat nousseet samanaikaisesti. Yhtälö ei täsmää, sillä vähentyneiden myyntilaskujen pitäisi tarkoittaa vähemmän työtä ja vähemmän kustannuksia. Myyntilaskujen määrä ei kuitenkaan ole tippunut prosentuaalisesti merkittävästi, mutta tulee pohtia mistä kustannusten kasvu voi johtua. Kustannusten kasvu on hieman yllättävää, koska ulkoinen toimija laskuttaa toimeksiantajayritystä nimenomaan käytetyn työajan perusteella.

Myyntilaskut 2019 vs. 2020

Kaikki tehdyt myyntilaskut

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Yht.
2019	201	99	160	128	146	116	92	105	145	91	123	173	1.579
2020	100	105	130	149	82	195	78	118	127	92	157	169	1.502

FTE

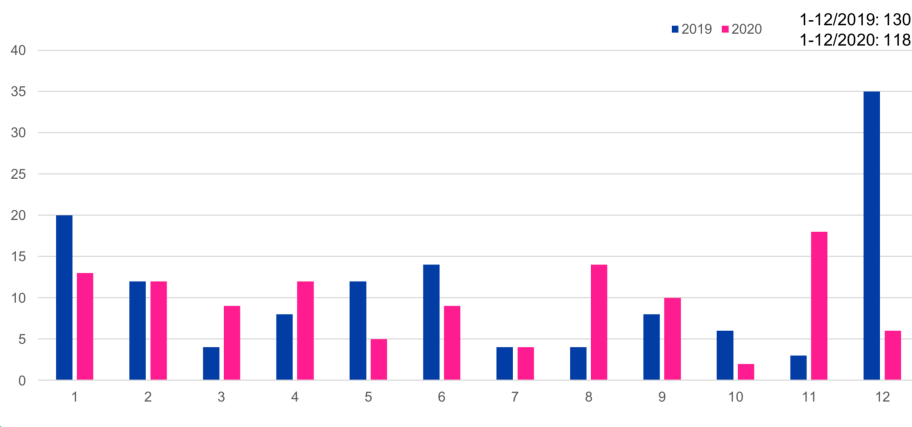
2019	1,00	0,60	0,70	0,60	0,50	0,42	0,25	0,32	0,05	0,15	0,50	0,49	5,09
2020	0,39	0,51	0,53	0,44	0,34	0,46	0,28	0,53	0,81	0,57	0,63		5,51

Kuvio 15. Myyntilaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

5.5.3 Hyvityslaskujen osuus myyntilaskuista

Myyntilaskut ja niihin liittyvät hyvityslaskut siirtyivät ulkoistamisen myötä myös ulkoiselle toimijalle hoidettavaksi. Tehtyjen hyvityslaskujen määrä on lievästi vähentynyt ulkoistamisen aikana. Suurin ero aiempaan on tilinpäätösaikana tehtyjen hyvityslaskujen vähentyminen. Muutos on positiivinen, koska se vähentää kiirettä tilinpäätösaikana ja kertoo toiminnan laadun parantuneen. Hyvityslaskussa on kyse, joko tehdystä virheestä laskutuksessa tai toimituksen muuttumisesta. Kuviossa 16 nähdään hyvityslaskujen määrän kehitys.

Tehdyt hyvityslaskut (myyntilaskut) 2019 vs. 2020



Kuvio 16. Tehdyt hyvityslaskut 2019-2020 (Toimeksiantajayritys 2021)

5.6 Kustannukset

Taloushallinnon kustannusten kehitys vuosien 2019 ja 2020 välillä on ollut nousujohteista. Vuonna 2020 kustannukset ovat korkeimmillaan. Ulkoistamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista oli kustannusten pienentäminen. Kustannusten kasvu kertoo ulkoistuksen osittaisesta epäonnistumisesta. Osto-, myynti- ja matkalaskuja on vähemmän, joten kustannusten ei pitäisi mitenkään olla korkeammat verrattuna aiempaan vuoteen. Virheiden määrä on kasvanut ulkoistuksen aikana, joten se varmasti on yksi syy siihen, että kustannukset ovat kasvaneet. Tarkasteltaessa laskujen määrää koko vuoden ajalta ja vertailtaessa sitä aiempaan voidaan todeta, että laskuja on ollut aiempaa vähemmän ja kustannukset ovat silti nousseet. Tämä asia on hyvin ristiriitainen, koska laskutus perustuu käytettyyn työaikaan ja työaika pitäisi kulua vähemmän tehtävän työn vähentymisen myötä.

6 TOIMINNANLAADUN TULOSANALYYSIN YHTEENVETO

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että kustannustehokkuudessa löytyy paljon parantamisen varaa. Ulkoisen toimijan tulee olla huomattavasti kustannustehokkaampi, jotta tavoitteet kustannusten osalta voidaan saavuttaa. Ulkoisen toimijan tulee pohtia, miten ongelmakohtia pystytään kehittämään. Virheitä tapahtuu liian paljon ja virheiden korjaamisen lisäksi, tulee ulkoisen toimijan selvittää virheiden juurisyy ja puuttua siihen. Jos sama virhe toistuu useasti, siihen on puututtava ja ratkaistava mistä virhe johtuu.

Laskujen määrä putosi jokaisella mitattavalla osa-alueella, joita olivat ostolaskut, myyntilaskut sekä matkalaskut. Matkalaskujen osalta muutos oli suurin. Matkalaskujen merkittävään vähenemiseen voidaan todeta selkeä syy ja se oli koronavirustauti Covid-19, joka on vähentänyt matkailun määrää merkittävästi myös globaalisti. Laskumäärien tippuessa työtä on vähemmän, joten aikaa pitäisi kulua merkittävästi vähemmän. Vastaavasti kustannukset nousivat huolimatta laskujen määrän vähentymisestä. Toiminta kaipaa läpinäkyvyyttä, jotta toimeksiantajayrityksessä nähdään mihin käytetty työaika kuluu ja ulkoisen toimijan tulee pohtia, miten käytettyä työaika voidaan vähentää. Työaikaan käytettyjä tunteja seuraamalla voidaan havaita toiminnan pullonkaula, joka hidastaa prosessia ja on esteenä toiminnan tehokkuudelle.

Automaattiset läpimenoprosentit eivät täyttäneet annettua 90% tavoitetta kuin yhtenä kuukautena. Tulos jää selvästi tavoitteen alapuolelle. Laskujen pitäisi mennä automaattisesti läpi paljon tehokkaammin. Ongelma kertoo toiminnan virheellisyydestä ja tehottomuudesta. Ongelman juurisyyt pitää pystyä ratkomaan, jotta toimintaa voidaan kehittää. Toistuvat virheet pitää pyrkiä poistamaan. Älykästä taloushallintoa kohti mentäessä toiminta ei voi jatkaa samanlaisena.

Älykkäässä taloushallinnossa tapahtumatietoja ja tositteita tulisi valvoa automatisoidusti, jotta ne ovat oikea-aikaisia ja niiden sisältö on oikea. Prosessia pitäisi pyrkiä parantamaan suunnitelmallisesti, jotta virheet poistuvat ja toiminta tehostuisi. Älykkäässä taloushallinnossa pyritään keskittymään olennaiseen asiaan ja siinä painotetaan arvon tuottamista asiakkaalle, joka tässä tapauksessa on epäonnistunut. Ulkoisen

toimijan tulisi hyödyntää viimeisintä teknologiaa sekä tuoda tekoälyä mukaan taloushallintoon, jonka avulla prosessit pitäisi pystyä automatisoimaan paremmin.

Toiminta ei ole kehittynyt ulkoisen toimijan ollessa vastuussa sovitun palvelukokonaisuuden tuottamisesta. Mittaristoja vertailtaessa taloushallinto on kustannustehottomampaa vuonna 2020 verrattaessa vuoteen 2019. Jokainen mitattava osa-alue on muuttunut tehottomammaksi tällä aikavälillä. Etenkin myyntilaskujen osalta tehottomuus käy selkeästi ilmi. Taloushallinto on ulkoistettu taloushallinnon ammattilaisten hoidettavaksi ja näin ollen tulokset ovat heikot.

7 HAASTATTELUT

7.1 Toimeksiantajayrityksen haastateltava a

Ulkoistamisen onnistuneita puolia on ollut se, että aiemmin toimeksiantajayrityksessä on työskennellyt pieni porukka ja sijaisuuksien järjestäminen on ollut vaikeaa tämän vuoksi. Ulkoistamisen myötä on onnistuttu saavuttamaan tilanne, jossa sijaisuuksien hoitaminen ei ole enää toimeksiantajayrityksen vastuulla. Tähän asiaan toimeksiantajayrityksessä on oltu erityisen tyytyväisiä.

Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole haastateltavan mukaan sujunut odotusten mukaisesti. Etenkin kustannustehottomuus on asia joka hiertää. Ulkoistamisella on tavoiteltu kustannussäästöjä ja niitä ei ole syntynyt. Aiemmin opinnäytetyössä käsiteltiin kustannusten kehitys ulkoistamisen jälkeen ja kustannukset ovat nousseet ulkoistamisen edetessä. Haastateltava nosti myös esiin, että suora johtaminen asian parissa työskenteleviin on heikentynyt. Suoran johtamisen heikentyminen oli odotettavissa, mutta tuloksista odotettiin erilaisia. Haastateltavan mukaan toimeksiantajayrityksessä on panostettu esimerkiksi taloushallinnon digitalisoitumiseen ja ovat itse investoineet robottiin sekä tekoälyyn, jotka hoitavat taloushallinnon työtä. Nämä investoinnit vievät taloushallinnon kustannustehokkuutta eteenpäin ja toimeksiantajayrityksessä odotetaan, että ulkoinen toimija olisi myös kiinnostunut enemmän kehittämään toimintaa, jotta siitä saataisiin tehokasta. Ulkoistamisella uskottiin saavutettavan paremmat resurssit taloushallinnon hoitoon. Lisäksi kehitysideoita, miten taloushallintoa lähdetään kehittämään tehokkaammaksi digitalisoitumisen avulla. Haastateltavan mukaan tämä tavoite on jäänyt toteutumatta ja kehitysideoita ei ulkoistamisen myötä ole tullut, eivätkä paremmat resurssit ole ainakaan toistaiseksi näkyneet toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Kommunikaatio ulkoisentoimijan kanssa on haastateltavan mukaan toiminut moitteettomasti. Aina kun on tarvittu tietoa vastaukset ovat olleet nopeita ja ulkoisen toimijan henkilöstö on ollut tavoitettavissa erinomaisesti.

Haastateltavan mukaan toimeksiantajayrityksen osalta ulkoisen toimijan eteen on tehty paras mahdollinen. Kuitenkin aina pystyy toimintaa parantamaan ja se on lähtökohta kaikelle ajattelulle. Toimeksiantajayrityksen osalta voitaisiin miettiä prosesseja uudelleen, jolla he pystyisivät entistä paremmin auttamaan ulkoista toimijaa työssään.

Haastateltavan mukaan ulkoistamiseen liittyviä riskejä pohdittaessa esiin nousee selkeästi yksi ylitse muiden. Ulkoisella toimijalla on ammattitaidoltaan vain pari työntekijää, jotka osaavat tietyn osa-alueet työstä. Mikäli nämä kyseiset henkilöt ovat sairaana tai muuten poissa töistä, töitä ei tässä kohtaa osaa tehdä kukaan. Haastateltavan mukaan toimeksiantajayritys on pyytänyt ulkoista toimijaa luomaan selkeät toimintaohjeet näitä tilanteita varten. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää varmistaa, että ulkoisella toimijalla on resurssit ja ammattitaito hoitaa heidän talousasiansa oikein ja tehokkaasti.

7.2 Toimeksiantajayrityksen haastateltava b

Ulkoistamisella toimeksiantajayritys on pyrkinyt saavuttamaan paremman sijaisuus käytännön, jotta sijaista ei enää itse tarvitse hoitaa talouspuolelle. Sijaisuuksissa on myös pyritty saavuttamaan parempi tietotaito sijaisille, jotta toiminnan tehokkuus säilyy. Ulkoistamisella on haluttu päästä myös henkilöriippuvuudesta pois. Ulkoistus ei ole kuitenkaan toiminut halutulla tavalla. Toimeksiantajayrityksen työntekijät siirtyivät ulkoisen toimija palkkalistoille, joka loi haasteita. Entiset työntekijät eivät pystyneet omaksumaan uutta työroolia ulkoisena palveluntuottajana. Ulkoistamisen oli tarkoitus säästää aikaa toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöiltä, mutta jatkuvat yhteydenpidot ja kyselyt ovat olleet enemmän rasite ja toiminta ei ole kehittynyt siihen suuntaan mihin on haluttu. Yhteydenpidossa on havaittu vastakkain asettelua vanhojen työntekijöiden ja toimeksiantajayrityksen välillä. Vastakkain asettelu tilanne on heikentänyt luottamusta toimeksiantajayrityksen ja ulkoisen toimijan työntekijöiden välillä.

Haastateltavan näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä toivottaisiin monen asian paranevan jatkossa. Tällä hetkellä ei tiedetä mihin käytetyt työtunnit kuluvat ja miksi toiminta on tehotonta. Toiminnan läpinäkyvyys on siis heikkoa ja siitä halutaan avoimempaa. Yksi tärkeimmistä kriteereistä ulkoistusta tehtäessä oli se, että haluttiin

toiminnan laadun sekä ammattitaidon paranevan. Ulkoisen toimijan ydinliiketoiminta on taloushallintopalveluiden tuottaminen, joten ulkoistamisella uskottiin olevan merkittävä parannus aiempaan. Kehitysideoita toiminnalle ei ole ulkoiselta toimijalta tullut ja toiminta on ollut tehotonta. Haastateltavan mukaan toimeksiantajayritys on omalta osaltaan pyrkinyt antamaan kehitysideoita ja kehittämään palvelua, mutta kehitysideat on välittömästi tyrmätty ulkoisen toimijan osalta.

Ulkoistamisen myötä myös toiminnanohjaus on heikentynyt merkittävästi ja välikäsiä on paljon, joka osaltaan heikentää kommunikaatiota ja luo ylimääräistä työtä toimeksiantajayrityksen puolelle. Kommunikaation toimivuuden parantamiseksi toimeksiantaja on pyrkinyt luomaan avointa keskustelukulttuuria, mutta tulos on jäänyt heikoksi. Ulkoisen toimijan yhteyshenkilöt ovat esimiehiä ja eivät ole juurikaan perillä käytännön työstä, joka hankaloittaa huomattavasti kommunikaation onnistumista. Esimiehet eivät osaa vastata toimeksiantajayrityksen kysymyksiin.

Toimeksiantajayrityksen haastateltavan mukaan kaikki voitava on tehty ulkoistamisen onnistumiseksi omalta puolelta. Haastateltava ei kokenut, että mitään enempää voitaisiin asian hyväksi tehdä heidän osaltaan.

7.3 Toimeksiantajayrityksen haastateltava c

Haastateltavan mukaan ulkoistamisen tarkoituksena on ollut tehostaa toimintaa. Prosessit ovat jossain määrin kehittyneet ja toiminta on saatu pikkuhiljaa oikealle polulle. Haastateltava on tyytyväinen siihen, että ulkoistus on tehty ja nyt sitä voidaan kehittää parempaan suuntaan. Haastateltava uskoo vahvasti, että toiminta saadaan kehitettyä ja toiminnasta tulee vielä kannattavaa.

Haastateltavan mielestä asiat eivät ole menneet toistaiseksi niin kuin on ajateltu. Toiminta on toistaiseksi tehotonta ja kustannussäästöjä ei ole syntynyt. Toimeksiantajan entiset työntekijät, jotka ovat siirtyneet ulkoisen palveluntarjoajan palkkalistoille, eivät ole onnistuneet omaksuma uutta työnkuvaa ja muutosta. Haastateltavan mukaan asiat, jotka pitäisi hoitaa nykyään ulkoisen toimijan toimesta, käydään edelleen

toimeksiantajayrityksen kanssa. Paljon tulee kysymyksiä, jotka ulkoisen toimijan pitäisi selvittää. Entiset työntekijät tekevät työnsä totutulla kaavalla ja ovat yhteydessä toimeksiantajan yhteyshenkilöihin, joka työllistää toimeksiantajan työn tekijöitä turhan paljon. Haastateltavan mukaan toiminnan ohjaus on ollut heikkoa ja siihen tulee saada selkeys, jotta toiminta voi olla tehokasta.

Haastateltavan mukaan kommunikaatio sujui aluksi hyvin ulkoisen toimijan kanssa. Ulkoisen toimijan yhteyshenkilön kanssa oli suunniteltu ulkoistus yhdessä. Yhteyshenkilö oli aktiivinen ja pyrki kehittämään toimintaa. Suunnittelussa mukana ollut yhteyshenkilö kuitenkin vaihtui, koska hän vaihtoi työpaikkaansa. Vaihto aiheutti ongelmia, koska ulkoisella toimijalla ei ollut enää sellaista henkilöä töissä, joka olisi yhtä hyvin osannut toteuttaa suunniteltua ulkoistusta. Nyt uuden yhteyshenkilön kanssa on pyritty kehittämään toimintaa, ja toiminta on pikkuhiljaa mennyt parempaan suuntaan. Kommunikaatio toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta siinä on myös ongelmia. Kommunikaation suurin ongelma on se, että ulkoisen toimijan esimiehet, jotka toimivat myös yhteyshenkilöinä toimeksiantajayritykselle, ovat kaukana käytännön työstä. Haastateltava kertoi, että tilinpäätös ei ollut sujunut suunnitellun mukaisesti ja kun toimeksiantajayritys antoi palautetta tilinpäätöksestä ulkoiselle toimijalle, niin siitä syntyi erimielisyyttä. Palautetta ei osattu ottaa rakentavana vaan se koettiin loukkaavana. Haastateltavan mukaan kommunikaatiota on toisinaan liikaa ulkoisen toimijan työntekijöiden puolelta, sillä se kuormittaa toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöitä liikaa.

Haastateltavan mukaan prosessia kehitetään parhaillaan ja toimeksiantajayritys pyrkii parhaansa mukaan auttamaan ulkoista toimijaa, jotta prosessista tulisi sujuva. Prosessin sujuvuuteen tullaan panostamaan entistä enemmän. Haastateltava uskoo toiminnan kehittyvän tulevaisuudessa parempaan suuntaan. Tällä hetkellä haastateltava ei koe, että toimeksiantajayritys voisi toimia paremmin ulkoistamisen suhteen.

7.4 Ulkoisen toimijan yhteyshenkilön haastattelu

Kommunikaatio toimeksiantajayrityksen kanssa on sujunut pääsääntöisesti hyvin, mutta ongelma kohtiakin löytyy. Ajantasaisuus ja ennakointi on heikkoa, ilmoitukset tulevat välillä myöhässä. Informaatio ei siis kulje ennakoivasti. Muuten informaatio

kulkee hyvin. Toimintaa on pyritty myös kehittämään. Esimerkiksi tietyt viestit menevät suoraan asiasta vastaavalle henkilölle, joka nopeuttaa ja selkeyttää informaation kulkua. Myös viestintä tapoihin on puututtu. Tietyn aihepiirin viestit kulkevat saman sovelluksen kautta aina, jotta toiminta olisi selkeämpää. Haastateltavan mukaan kommunikaatio on parantunut kehitysten myötä ja suunta on oikea.

Haastateltavan mukaan toimeksiantajayritys pystyisi helpottamaan omalta osaltaan ulkoisen toimijan työskentelyä tiedottamalla asioista etukäteen. Toiminta ei ole haastateltavan mukaan täysin läpinäkyvää. Haastateltava ymmärtää toimeksiantaja yrityksen toimintaa osittain, koska kaikki käsiteltävä tieto ei ole julkista ja tietyt asiat toimeksiantajayrityksen on pakko salata asioiden arkaluontoisuuden vuoksi. Haastateltava toivoisi toimeksiantajayritykseltä selkeämpää päätösten tekoa. Päätösten ja ilmoitusten tulee olla selkeitä, jotta asioita ei pompotella ja suuntaa vaihdella jatkuvasti. Ongelma on yleinen myös monella muulla yrityksellä, jonka taloushallinto on ulkoistettu ulkoiselle toimijalle.

Virheiden juurisyiden selvittäminen on haastateltavan mukaan asia, jossa kummankin osapuolen tulisi parantaa. Toistuvien virheiden juurisyiden selvittäminen tehostaisi toimintaa, mutta haastateltava toivoo molempien osapuolten vastuunkantoa asiasta. Aikaa tähän tulisi käyttää enemmän, jotta ongelmien syyt selviäisivät. Virheiden syitä on kolme vuotta seurattu ja virheiden juurisyihin olisi pitänyt puuttua jo aiemmin. Esimerkiksi skannauspalveluissa on havaittu ongelmia ja niihin on pyritty puuttumaan, mutta haastateltavan mukaan ulkoinen toimija ei kykene itse vaikuttamaan asiaan enempää. Skannauspalveluiden ongelma on tuotu esille ja virheiden syistä moni viittaa juuri skannauspalveluiden virheeseen. Haastateltavan mukaan tietoa virheistä on paljon ja nyt tulisi siirtää keskittyminen ongelmien ratkomiseen, virheiden korjauksen sijaan.

Haastateltavan mukaan tekoälyä on vaikea tuoda ulkoisen toimijan puolesta enempää käyttöön, koska taloushallintojärjestelmä on toimeksiantajayrityksen oma järjestelmä. Haastateltavan mukaan ulkoinen toimija ei pysty hirveästi vaikuttamaan tekoälyn lisäämiseen prosessissa. Tekoälyn hyödyntämisestä on haastateltavan mukaan keskusteltu toimeksiantajayrityksen kanssa. Ulkoisella toimijalla on muiden asiakkaiden kanssa käytössä tekoälyä. Tekoälyä pystytään hyödyntämään enemmän toimeksiantaja yrityksen taloushallinnossa, mutta se vaatii joustoa toimeksiantajayrityksen puolelta.

Järjestelmä on erilainen kuin muilla asiakkaila, joten tekoölyn soveltaminen toimeksiantajayrityksen taloushallintoon on vaikeaa. Tekoöly on ulkoisella toimijalla rakennettu heidän omaan kirjanpitojärjestelmäänsä. Haastateltava näkee, että tekoölyä pitäisi lisätä toimeksiantajayrityksen taloushallintoon enemmän. Tekoölyn mukaan tuominen tehostaisi prosessia, lisäisi automatisaation tasoa ja rutiinityöt vähentyisivät. Haastateltavan mukaan luottoa tekoölyyn tarvittaisiin enemmän, jotta toiminta voi tehostua. Tekoöly osaa itse ohjata laskut ilman, että jokaista laskua tarvitsee tarkistaa.

Sijaisuuksien järjestäminen on ollut toimeksiantajayrityksen yksi huolen aiheista. Normaalit sijaisuus järjestelyt eivät haastateltavan mukaan toimi toimeksiantajayrityksen tapauksessa. Ulkoinen toimija on kuitenkin pyrkinyt kehittämään toimintaa ja pienentämään riskejä sijaisuustilanteissa. Toimintaohjeita toimeksiantajayrityksen taloushallintoon liittyen on haastateltavan mukaan päivitetty kevään ja kesän aikana. Toimeksiantajayrityksen taloushallinto on normaalia asiakasyritystä haastavampi prosessi. Sijaisuuksien järjestäminen ei tällä hetkellä onnistu. Toimeksiantajayrityksen taloushallinnosta vastaavat henkilöt ovat ainoat, jotka pystyvät hoitamaan toimeksiantajayrityksen taloushallintoa. Ulkopuolisille tekijöille ei pystytä luomaan tunnuksia, joka estää sijaisuuksien järjestämisen. Nyt toimintaa on pyritty reagoimaan ja ulkoisella toimijalla on lähdetty jakamaan vastuuta toimeksiantajayrityksen taloushallintoon liittyen, jotta sijaisuudet pystyttäisiin jatkossa järjestämään. Toimeksiantajayrityksen taloushallintoa ollaan siirtämässä isoista asiakkuuksista vastuussa olevalle osastolle. Muutoksella pystyttäisiin varmistamaan suuremmat resurssit sijaisuus tilanteisiin.

Ulkoisella toimijalla pyritään tehostamaan prosessia entisestään. Ulkoinen toimija on haastateltavan mukaan värväämässä kontrolleria, joka tekee kartoituksen prosesseihin ja pyrkii löytämään prosessista ongelmakohtia ja virheitä. Lisäksi kontrolleri arvioi prosessin muutostarpeita. Ulkoinen toimija tekee arvion kontrollerin esittämistä epäkohdista sekä kehitys ideoista ja pyrkii niiden mukaan kehittämään toimintaansa. Ulkoinen toimija luo koosteen toimeksiantajayritykselle kehitettävistä asioista ja sen mukaan pyritään yhdessä kehittämään prosessia paremmaksi.

8 KEHITYSIDEAT

Taloushallintoon liittyvät asiakirjat ovat nykyään täysin sähköisessä muodossa, joten sitä ei pystytä kehittämään enempää siltä osin. Kuitenkin sähköiset asiakirjat mahdollistavat robotiikan ja tekoälyn käyttöönoton lisäämistä entisestään. Ulkoisen toimijan tulisi panostaa toiminnassaan enemmän tekoälyn lisäämiseen toiminnassaan. Tekoälyn on tutkitusti osoitettu vähentävän inhimillisiä virheitä ja tehostamaan taloushallinnon prosessia. Tämän hetken automaattisesti läpimenevien laskujen prosentuaalinen osuus ei ole tasolla, joka on haluttu saavuttaa. Virheiden korjaaminen on ehdottoman tärkeää toiminnan kehittämisen ja kustannustehokkuuden kannalta. Ulkoisen toimijan pitää pyrkiä puuttumaan virheisiin, jotta toiminta tehostuu. Tilanne vaatii joustamista myös toimeksiantajayritykseltä, jotta ulkoinen toimija kykenee kehittämään toimintaa.

Toimeksiantosopimusta tehtäessä, olisi tullut määritellä tarkemmin sopimusehdot liittyen toiminnan tehokkuuteen. Nykyinen malli, jossa laskutus toteutetaan tuntiveloituksen perusteella ei toimi. Toimintamalli on tehoton. Mikäli tulevaisuudessa sovitaan myös tuntiveloituksella tapahtuva laskutus, tulee toimeksiantajayrityksen määritellä tarkemmin, kuinka paljon siihen saa kuluja aikaa. Tuntiveloituksen muuttaminen sopimuksessa voi olla haastavaa, sillä laskujen määrä on vaihteleva.

Toiminnan läpinäkyvyyden parantaminen on yksi selkeä kehityskohde toimeksiantajayrityksen ja ulkoisen toimijan välillä. Tällä hetkellä ulkoisen toimijan toiminta ei ole tarpeeksi läpinäkyvää. Ulkoistamisen kumpikaan osapuoli ei ole tyytyväinen yhteistyön läpinäkyvyyteen. Ulkoisen toimijan käytetylle työajalle ei löydy selittävää tekijää ja toimeksiantajayrityksessä ei tiedetä mihin käytetty työaika kuluu. Toimeksiantajayrityksen puolella informaatio ei kulje kuten ulkoisella toimijalla haluttaisiin. Haastatteluista kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen ja ulkoisen toimijan välillä tilanteista ollaan eri mieltä. Asiasta on ehdottomasti pidettävä palaveri. Ulkoisen toimijan haastattelusta kävi ilmi, että viestintä kanavat ovat sekavat, joten viestintä kanavat tulee standardoida, jotta kommunikointi selkeytyy. Osapuolten olisi hyvä istua alas ja keskustella avoimesti yhteistyön kehittämisestä. Yhteistyö sujuu pääsääntöisesti

kuitenkin hyvin, mutta avoimen keskustelun kautta voidaan saada yhteistyöstä suju-
maan vielä paremmin.

Haastatteluista kävi ilmi kommunikaation ongelmat. Ulkoisen toimijan esimiehet,
jotka toimivat myös yhteyshenkilöinä toimeksiantajayritykselle, ovat kaukana käytän-
nön työstä. Ulkoisen toimijan esimiesten tulisi olla lähempänä käytännön työtä, jotta
kommunikaatio helpottuisi. Käytännön työn ymmärtäminen helpottaa tilanteiden sel-
vittämistä ja kommunikaation laatu parantuu tämän myötä. Käyttöön on tulossa uusi
palvelupyyntöjärjestelmä, jolla pyritään kehittämään mittareita ja tiedonkulkua. Pal-
velupyyntöjärjestelmän uskotaan myös parantavan toiminnan tehokkuutta.

Ulkoisen toimijan tulee luoda selkeät toimintaohjeet kaikkia toimeksiantajayritystä
koskevista työtehtävistä. Toimintaohjeet vähentävät riskiä sijaisuustilanteissa sekä
auttavat uusia työntekijöitä pääsemään toimeksiantajayritystä koskevaan työhön no-
peammin perille. Mikäli selkeitä toimintaohjeita ei ole luotu, toiminnassa on selkeä
riski. Esimerkiksi tilanne, jossa yksittäinen henkilö on ainoa, joka osaa tehdä toimek-
siantajayritystä koskevaa tehtävää ja työntekijä irtisanoutuu. Tässä tapauksessa am-
mattitaitoon jää iso aukko ja prosessi hidastuu tai pahimmassa tapauksessa sitä ei pys-
tytä suorittamaan. Tämänlaisilta riskeiltä pystytään välttymään selkeillä toimintaoh-
jeilla. Riskien välttämiseksi toimintaohjeet ovat välttämättömät.

Mikäli toiminta jatkuu tehottomana, on toimeksiantajayrityksen pohdittava sopimuk-
sen uudelleen kilpailuttamista määräajan täytyessä. Taloushallinnon alalla on paljon
toimijoita, joten kilpailuttaminen on kannattavaa, silloin kun nykyiseen tilanteeseen ei
olla tyytyväisiä. Ongelmaksi on myös muodostunut toimeksiantajayrityksen vanhojen
työntekijöiden uuden työroolin omaksuminen ulkoisena palveluntuottajana. Tilitoi-
miston vaihto voisi luoda uuden asetelman tilanteelle ja uusien ihmisten suhtautumi-
nen työtehtävään voisi olla automaattisesti erilainen. Tulee kuitenkin huomioida, että
tilitoimiston vaihtaminen käynnistää ulkoistamisprosessin alusta. Uuden toimijan tul-
lessa mukaan voi toimintatapojen omaksuminen kestää pitkään, joten tämä vaihtoehto
tulisi olla viimeinen tapa, mikäli toiminta ei kehity.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kehitysideoita toimeksiantajayritykselle taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Opinnäytetyön ajankohtaisuus oli alusta asti selvillä, sillä toimeksiantajayrityksessä ulkoistetun palvelun kehittämistä pohditaan edelleen ja ulkoistettujen prosessien tulee kehittyä jatkossa, jotta ulkoistamisesta tulee kannattavaa. Lisäksi taloushallinnon jatkuva murros teki aiheesta erittäin ajankohtaisen. Mielestäni opinnäytetyölle asetettu tavoite toteutui. Löysin tutkimukseni aikana toiminnassa ongelmakohtia, joihin tulee jatkossa puuttua ja pystyin antamaan kehitysideoita, mutta käytännöntyöhön en pystynyt esittämään konkreettisia kehitysideoita. Tutkin aihetta mahdollisimman monesta näkökulmasta ja painotin jokaista näkökulmaa mahdollisimman tasaisesti, jotta kokonaisuudesta muodostui kokonaisvaltainen. Tutkimukselle loi haasteen se, etten päässyt näkemään käytännön työskentelyä ollenkaan. Kehitysideoita varsinaiseen käytännöntyöhön oli erittäin haasteellista tämän vuoksi löytää.

Datan analysoinnin haastattelujen ja lähdemateriaalin ansioista aiheesta syntyi laaja kokonaisuus kehitettäviä osa-alueita. Uskon toimeksiantajayrityksen saavan tästä työstä hyödyllistä tietoa ja uutta näkökulmaa asioihin, jotta toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Työn teoriaosuus tuki tutkimustani ja antoi suuntaa työn empiiriselle tutkimukselle. Tiedonkeruu menetelmäksi valikoitui avoin haastattelu. Avoimella haastattelulla pystyin pureutumaan syvällisesti aiheeseen ja haastatteluista saatiin erittäin tärkeää tietoa työn lopputuloksen kannalta.

Opinnäytetyön aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta oleellisesti. Haasteen aikataululle loi kiireellinen yksityiselämäni. Opinnäytetyön aikataulun venymiseen olen pettynyt. Koronaviruspandemian aiheutti tutkimuksen aikana omat ongelmansa. Tapaukset suoritettiin pääosin etäyhteydellä ja koen sen vähentäneen yhteydenpitoa. Mikäli olisin päässyt olemaan fyysisesti läsnä toimeksiantajayrityksessä, olisin pieniin helposti ratkaistaviin kysymyksiin voinut helpommin saada vastauksen. Nyt selvitin asioita monesti itse, joka hidasti työn etenemistä.

Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja tutkimusta tehdessäni opin paljon taloushallintoon ja ulkoistamiseen liittyvistä asioista. Aihetta oli mukava tutkia ja pääsin pureutumaan todella syvällisesti ajankohtaisiin taloushallinnon aiheisiin. Opin tutkimukseni aikana paljon uusia asioita taloushallinnosta ja sen kehittamisestä. Taloushallinto on laaja käsite ja sen ydinaiheisiin syventyminen kehitti osaamistani. Ulkoistamiseen syventyminen kehitti tietämystäni ja opin paljon sen haitoista ja hyödyistä sekä siitä, miten ulkoistusta voidaan kehittää. Tutkimus tuki ammatillista kehittymistäni konnaisuudessaan. Aiheen merkityksellisyys toimeksiantajayritykselle motivoi minua ja halusin toissani löytää kehitysideoita, jotka auttaisivat toimeksiantajayritystä ja helpottaisivat yhteistyötä ulkoisen toimijan kanssa.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee taloushallinnon ulkoistettuihin palveluihin liittyvät ongelmat, joihin annoin kehitysehdotuksia. Taloushallinnon ulkoistus prosessi on vielä toistaiseksi rikkonainen, mutta tutkimuksessa esiin tulleiden ongelmakohtien korjaamisella siitä saadaan tavoitteiden mukainen kokonaisuus. Toimeksiantajayritykselle jää tutkimuksesta hyvät jatkotutkimusmahdollisuudet. Tulevaisuudessa toimeksiantajayritys voi tutkia, onko ongelma kohtia pystytty parantamaan. Toimeksiantajayritys myös pystyy pohtimaan tutkimuksen avulla oman toimintansa kehittämiskoh-
tia.

LÄHTEET

- Alamäki, H. 2019. Ulkoistamisen perusasioita. 11.1.2019. Viitattu 3.12.2021. <https://blog.barona.fi/ulkoistamisen-perusasioita>
- Brunou, T. 2018. Asiantuntijoiden ulkoistus – riski vai sijoitus? Kauppalehti. Viitattu 3.12.2021. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/solteq--yksinkertaisempaa-digitalisaatiota/asiantuntijoiden-ulkoistus-riski-vai-sijoitus/f4193d95-2049-551c-b287-3a7277dc7597>
- Ekström, P. 2007. Huipulla: miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto nyt: tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: Pro-Countor International Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Helsinki. Alma Talent.
- Kerbs, T. 2016. Tilitoimiston vastuu asiakkaalle. Viitattu 21.11.2021. <https://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2016/2/tilitoimiston-vastuu-asiakkaalle/>.
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Porvoo: WSOY.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki. WSOYpro.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Talentum Oyj
- Saurus, A. 2016. Taloushallinnon palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät pienissä yrityksissä. Lisensiaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Taloushallintoliitto www-sivut 2021. Kirjanpidon ABC. Viitattu 21.11.2021. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>.
- Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Viitattu 22.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>