

Sari Paananen

# Isännöintitoimiston kirjanpidon ulkoistaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Tekijä Otsikko	Sari Paananen Isännöintitoimiston kirjanpidon ulkoistaminen
Sivumäärä Aika	37 sivua + 3 liitettä Marraskuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	lehtori Merja Lindholm
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten kirjanpidon osittainen ulkoistaminen vaikuttaisi isännöintitoimiston taloudellisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Tavoitteena oli myös tutkia, olisiko ulkoistaminen yritykselle taloudellisesti parempi vaihtoehto kuin uuden työntekijän palkkaaminen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona käytettiin kohdeyrityksen vastuuhenkilöiden haastatteluita ja talvella 2014 toteutettua tarjouskilpailua. Teoriaosuuden lähteinä työssä käytettiin sekä Internet-lähteitä että ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta. Ulkoistamisen teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin ulkoistamisen taloudellisia ja ei-taloudellisia näkökulmia sekä ulkoistamisen riskejä ja haasteita. Näiden näkökulmien avulla analysoitiin kohdeyrityksen kirjanpidon ulkoistamiseen liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimuksessa toteutetun tarjouskilpailun ja työntekijäkustannusten vertailussa todettiin, että osa tarjouksista alitti kustannuksissa työntekijästä aiheutuvat kustannukset. Vertailussa ei huomioitu ulkoistamisprosessin tuottamia lisäkustannuksia eikä kustannuksia, jotka eivät poistuisi vaikka ulkoistaminen tehtäisiin. Tämän vuoksi ei voitu todeta, että ulkoistaminen toisi suoranaisia säästöjä kohdeyritykselle. Kustannussäästöjen sijaan ulkoistaminen toisi yritykselle mahdollisuuden hankkia lisää asiakkaita ja lisäosaamista, jolla se voisi laajentaa palveluntarjontaa ja kasvattaa liiketoimintaa.</p> <p>Isännöintipalveluiden kysynnän on todettu olevan jatkuvassa kasvussa uudisrakentamisen ja peruskorjausten lisääntymisen myötä. Uusia asiakkaita hankittaessa kohdeyrityksen tulisi huomioida se, että liiketoiminnan lisääminen vaatisi lisäresursseja yrityksen ydintoimintoihin. Yrityksen kustannusten säästötavoitteita arvioitaessa yrityksen tulisi huomioida yrityksen liiketoiminnan kasvutavoitteet ja liikevoittotavoite. Jotta kohdeyritys saisi tarkemman tiedon ulkoistamisen kustannuksista ja katetuotosta, tulisi sen tehdä yksikkökohtainen katetuottolaskelma nykyisistä asiakkaista.</p>	
Avainsanat	isännöinti, ulkoistaminen, yrityksen ydintoiminnot

Author Title	Sari Paananen Outsourcing accounting of property management agency
Number of Pages Date	37 pages + 3 appendices November 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Merja Lindholm, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how partial outsourcing of accounting would affect the economic and operational functions in a property management agency. Another purpose of this study was to study whether outsourcing would be economically a better option to the company than hiring a new employee.</p> <p>The study was carried out by using a qualitative research method. The research material consisted of interviews of the target company's persons in charge and a tender which was implemented during winter 2014. Internet sources and outsourcing related literature were sources for the theoretical part of the study. The theoretical part of outsourcing included the economic and non-economic aspects and the risks and challenges of outsourcing. With these aspects, threats and possibilities of outsourcing of accounting in the target company were analyzed.</p> <p>The result of the cost comparison between tender and employee costs revealed that some of the tenders were below the costs of employee. The comparison did not include the additional costs of the outsourcing process nor the costs that would not be affected by outsourcing. Therefore the conclusion was that the outsourcing would not bring direct savings for the target company. Instead of the cost savings, outsourcing would bring opportunities to acquire new customers and additional know-how that could be used for expanding the selection of services and to increase business.</p> <p>Demand for property management services has been found to be steadily increasing because of the redevelopment and renovations. The target company should take into account that the company's business growth will require more resources to the company's core functions. Assessing the company's cost savings target company should take into account the company's business growth objectives and operating profit target. In order for the target company to receive more detailed information of outsourcing costs and marginal profit, it should make the unit based margin calculation of existing clients.</p>	
Keywords	property management, outsourcing, company's core functions

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Työn muoto, aineisto ja rajaus	1
2	Ulkoistaminen	2
2.1	Näkökulmia ulkoistamiseen	2
2.1.1	Strategia- ja johtamisnäkökulma	3
2.1.2	Talous- ja tuotantonäkökulma	3
2.1.3	Henkilöstö- ja osaamisnäkökulma	5
2.1.4	Asiakas- ja laatu näkökulma	6
2.1.5	Muutoksen hallinta	6
2.2	Ulkoistamisen riskit ja haasteet	6
2.2.1	Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta	7
2.2.2	Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin	7
2.2.3	Ennakoitua suuremmat kustannukset	8
2.2.4	Henkilöstön vastarinta	8
2.2.5	Ulkoistamisen johtamishaasteet	9
3	Ulkoistamisprosessi	10
3.1	Esiselvitys	10
3.2	Yrityksen ydintoiminnot ja perustehtävät	11
4	Isännöintiala	14
4.1	Isännöitsijän vastuu	14
4.2	Isännöintialan tulevaisuuden haasteet	14
5	Kohdeyritys Isännöintitoimisto A	15
5.1	Yrityksen business case	16
5.1.1	Taloushallinnon työtehtävät	17
5.1.2	Ydintoiminnot	18
6	Tarjouskilpailu	20
6.1.1	Tarjouksien laskentaperusteita	21
6.1.2	Tarjouksien analyysi	26
6.1.3	Selvitystyön lisäkustannuslaskelma	30
6.2	Tulokset	32

6.2.1	Taloudellinen näkökulma	32
6.2.2	Operatiivinen näkökulma	34
7	Opinnäytetyön prosessi ja sen arviointi.	35
7.1	Reliabiliteetti, validiteetti ja jatkotutkimusehdotukset	36
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Ulkoistamisprosessi	
	Liite 2. Tarjouspyyntö	
	Liite 3. Tarjousten laskentaperusteet	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia mahdollisuutta ulkoistaa osa pääkaupunkiseudulla toimivan isännöintitoimiston kirjanpidosta. Toisiko ulkoistaminen säästöjä yritykselle ja kasvattaisiko se yrityksen liikevoittoa? Mitä muita ulkoistamisen näkökulmia kuin taloudellinen näkökulma ulkoistamiseen liittyy?

Vaikka ulkoistaminen on kuulunut osaksi yksityisen sektorin toimintamallia jo vuosikymmenien ajan, on siitä kirjoitettu suomenkielistä kirjallisuutta suhteellisen vähän. Ulkoistamisella on usein arkikielessä negatiivinen kaiku, vaikka onnistuessaan ulkoistaminen tuo yritykselle uusia mahdollisuuksia ja jopa uusia innovaatioita. Tämän vuoksi halusin tutkielmassani tuoda esiin ulkoistamisen eri näkökulmia ja yhdistää nämä näkökulmat pienyrityksen toimintoihin.

## 1.2 Työn muoto, aineisto ja rajaus

Työ on tutkimustyyppinen työ, jonka menetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, toisiko ulkoistaminen yritykselle kustannussäästöjä ja onko ulkoistaminen yritykselle halvempi vaihtoehto kuin palkata tehtävään uusi työntekijä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, olisiko yrityksellä mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaansa ulkoistuksen avulla, voisiko ulkoistamisella varautua muutoksiin ja voisiko yritys hankkia puuttuvaa osaamista ulkoistuksen avulla.

Työn rakenne alkaa ulkoistamisen teoriasta, jonka jälkeen siirrytään kohdeyrityksen business caseen. Kohdeyrityksen business casen selvitystyö on tehty haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja toimistopäällikköä. Työn laskennallinen osuus koostuu talvella 2014 toteutetusta tarjouskilpailusta ja työntekijäkustannusten vertailusta, joiden tulokset on esitetty ennen opinnäytetyön arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksesta on rajattu pois vuokratyövoiman kustannukset ja kilpailutusprosessin jatko-toimenpiteet saatujen tarjousten jälkeen.

## 2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisen syyt voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin syihin. Ulkoistamiselle on olemassa useita syitä, mutta jokaisen ulkoistuksen tulisi perustua syvälliseen ja tapauskohtaiseen analyysiin. Ulkoistaminen ei automaattisesti tuo yritykselle kustannussäästöjä tai tehosta sen toimintoja. Kiiskisen, Kinkoahon ja Santalan mukaan ulkoistamisen yksi keskeisimmistä syistä on ulkoistajan halu keskittyä yrityksen ydintoimintoihin (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 21). Lehikoinen ja Töyrylä puolestaan kertovat, että kustannussäästöt ovat tärkein tai yksi tärkeimmistä ulkoistamisen syistä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21).

Suomessa ulkoistamisen historia alkoi 1950-luvulla siivousalan ulkoistusten myötä. Tämän jälkeen toimintoja ulkoistettiin kopiointiin ja viestinnän alalla. 1980-luvulle tultaessa yleistyivät IT-toimintojen ulkoistukset yrityksissä. Seuraava aalto on ollut 2000-luvulla alkanut taloushallinnon ja palkkapalvelujen laajamittainen ulkoistaminen. Tämän hetken trendinä on IT-palveluiden siirtäminen ja ulkoistaminen pilvipalveluihin. Julkinen sektori on aloittanut laajemman ulkoistuksen vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen, joten ulkoistusmarkkinat kasvavat tulevaisuudessa edelleen julkisen sektorin ulkoistusten ja suurten yritysten liikeprosessien ulkoistusten myötä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26–29.)

### 2.1 Näkökulmia ulkoistamiseen

Lehikoinen ja Töyrylän mukaan ulkoistukset voidaan jakaa maantieteellisesti kolmeen ryhmään (jako tapahtuu kohdemaan perusteella, länsimaisesta näkökulmasta katsottuna):

1. Onshore-ulkoistuksessa palveluntuotanto ei siirry maan rajojen ulkopuolelle, vaan palvelu tuotetaan samassa maassa, jossa palvelu on aiemmin tuotettu.
2. Nearshore-ulkoistuksessa palvelut tuotetaan oman maan ulkopuolella, Suomesta katsottuna usein Euroopan valtioissa, etenkin Baltian ja Itä-Euroopan maissa. Nearshore-maiden etuna on, että ne toimivat samalla aikavyöhykkeellä ja ovat maantieteellisesti suhteellisen lähellä.
3. Offshore-ulkoistuksessa palvelut tuotetaan Euroopan ulkopuolella, jolloin tavoitellaan edullisia työvoimakustannuksia yhdistettynä osaavaan työvoimaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29–30.)

”Usein ulkoistuksissa käytetään sekamallia, jossa osa tehtävistä tehdään Suomessa ja osa nearshore- tai offshore-palvelukeskuksissa.” (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 30.)

Kiiskinen ym. määrittelevät ulkoistamisen olevan keino tehostaa yrityksen toimintoja. Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen rajallisten resurssien kohdentamisen yrityksen ydintoimintoihin. Ydintoiminto liittyy saumattomasti yrityksen perustehtävään eli siihen miksi yritys on olemassa. Yrityksen ydintoiminnot edellyttävät työntekijöiltä sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuoliselle taholle. (Kiiskinen ym. 2002, 9, 21.)

Kiiskinen ym. ovat jakaneet ulkoistamisen näkökulmat seuraaviin eri kokonaisuuksiin: strategia- ja johtaminen, talous- ja tuottavuus, henkilöstö- ja osaaminen, asiakas- ja laatu sekä muutosprosessi. (Kiiskinen ym. 2002, 39–41, 80–86). Näitä kaikkia näkökulmia tarkastellaan seuraavaksi.

#### 2.1.1 Strategia- ja johtamisnäkökulma

Strategia- ja johtamisnäkökulmassa ulkoistamisella voidaan tavoitella liiketoiminnallista ketteryyttä, jolla yritys sopeutuu muutoksiin nopeasti ja kustannustehokkaasti. Johtamisstrategialla yritys pystyy kohdentamaan työntekijöiden resurssit ja yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut yrityksen strategian painopisteiden mukaisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 83.)

Ulkoistamisella voidaan myös siirtää toimintaan liittyviä riskejä sinne, missä niitä voidaan ennakoida, ehkäistä ja hallita parhaiten. Toiminnan riskit voivat olla joko fyysisiä, oikeudellisia tai taloudellisia. Yritys voi ulkoistamisella myös parantaa omaa tunnettuuttaan, lisätä myönteistä julkisuuskuvaansa ja vahvistaa sekä omaansa että tuotteidensa ja palveluidensa imagoa. Tämän mahdollistaa yhteistyökumppanuus sellaisen yrityksen kanssa, jonka nimi yhdistetään menestykseen tai laatuun. (Kiiskinen ym. 2002, 83, 87.)

#### 2.1.2 Talous- ja tuotantonäkökulma

Lehikoinen ja Töyrylän mukaan kustannussäästöt ovat tärkein tai yksi tärkeimmistä ulkoistamisen perusteluista. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä



sä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa palvelu on yksi monista tukitoiminnoista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä siirtämällä toiminnon yritykseen, joka voi tuottaa palvelun tai tuotteen tehokkaammin hyödyntämällä mittakaavaetua tai halvempia tuotanto- ja henkilöstökustannuksia. Palkkakustannuksissa yritys voi säästää siirtämällä työtehtäviä halvemmän työvoiman maihin tai käyttämällä kyseenalaisia keinoja, kuten pyrkimällä tietoisesti eroon pitkäaikaisista työsuhteista tai harrastamalla ”työehtoshoppailua”. ”Työehtoshoppailu” tarkoittaa sitä, että ulkoistamisen myötä työtekijöiden työtehtävä siirtyy korkean palkkatason työehtosopimuksesta edullisemmän työehtosopimuksen piiriin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22–23.) Lehikoinen ja Töyrylä jatkavat, että muita syitä ulkoistukselle ovat taseen keventäminen, laadun parantaminen, toimintatapojen yhtenäistäminen, yrityksen sisäinen rekrytointikielto, kiinteiden kustannusten välttäminen, yrityksen budjettiin liittyvien rajoitteiden kiertäminen, työvoiman saatavuus, ongelmallinen työyhteisö ja osaavan työvoiman saatavuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–26.)

Kiiskinen ja ym. kertovat myös, että kustannustehokkuus on ulkoistamisen vahvin vaikutin. Palveluntuottaja hyödyntää toiminnoissaan mittakaava- ja käyttöaste-etuja, joiden ansiosta yleiskustannukset on jaettu suuremmille yksikkömäärille ja vastaavasti materiaalihankintojen kustannukset ovat alhaisemmat. Yrityksen tuottavuus ja ammattitaito ovat yleensä parempia silloin kun yritys keskittää resurssit omiin ydintoimintoihin. Resurssien keskittäminen lisää yrityksen sisäistä kustannustehokkuutta. Kiiskinen ja ym. jatkavat, että yrityksen ydintoimintojen ulkopuoliset toiminnot, tukitoiminnot, voivat puolestaan lisätä yrityksen kustannuksia. Tukitoiminnoissa sorrutaan usein ylilaatuun ja toimintojen rönsyilyyn, mikä puolestaan pienentää kustannustehokkuutta. (Kiiskinen ym. 2002, 84.)

Vaikka yritys ei ulkoistamisen avulla saavuttaisikaan haluttua kustannustehokkuutta, voi ulkoistamisella olla muita taloudellisia hyötyjä kuten kiinteiden palkkakustannusten muuttuminen muuttuviksi kustannuksiksi. Ulkoistamisella voidaan myös saada muutoksia rahoitus- ja kassavirtaan. Palvelun tuottajalla on mahdollisuus investoida sellaisiin tuotteisiin ja palveluihin, joihin ulkoistavan yrityksen ei ole mahdollista tai järkevää investoida. Ulkoistamalla toimintoja ulkoistava yritys voi siirtää korjaus ja ylläpitokustannuksia palvelun tuottajalle. Yritys voi myös realisoida käyttöomaisuutta tai vaihtomaisuutta kassavarannoiksi, jolloin sidotun pääoman vähentäminen tuotto- ja kulura-

kenteen pysyessä ennallaan parantaa yrityksen taloudellisia tunnuslukuja. (Kiiskinen ym. 2002, 91–92.)

### 2.1.3 Henkilöstö- ja osaamisnäkökulma

Ulkoistaminen voi olla mahdollisuus kasvattaa yrityksen osaamista. Yrityksen ulkoistaessa tukitoimintoja vapautuu sen resursseja ydintoimintoihin. Tällöin yritys voi panostaa esimerkiksi henkilöstön ydinosaamisen parantamiseen rahallisesti ja koulutuksen avulla, mikä tehostaa ja parantaa yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatua. (Kiiskinen ym. 2002, 84–85.)

Yritys voi hyödyntää ulkoistamisen myötä saatua ulkopuolisista osaamisista. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi erikoisosaamista vaativat laki-, verotus- ja IT-palvelut. Kääntöpuolena erikoisosaamisen keskittymisen erityispalveluita tarjoaviin yrityksiin on se, että useat erityisosaajat hakeutuvat töihin näihin yrityksiin, mikä kiristää kilpailua osaa- van työvoiman saamisessa. Ulkopuolelta saatu osaaminen tulisi kumminkin nähdä mahdollisuutena, koska palvelun tarjoaja voi tuoda uusia näkemyksiä, ideoita ja jopa innovaatioita yrityksen omiin toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 92–93.)

Ulkoistaminen voi olla mahdollisuus yrityksen oman osaamisen tarjoamiseen uusille asiakkaille. Yrityksellä voi olla jollakin toiminnan alueella tietoja, taitoja ja teknologiaa, joita se itse ei täysmääräisesti pysty käyttämään. Tällöin yrityksen tulisi harkita ulkoistamismarkkinoiden hyödyntämistä esimerkiksi yhteisyrityksen kautta. Yhteisyrityksessä yritys etsii kumppanin, joka tarvitsee tai välittää kyseistä erityisosaamista toimialalla. Yritysten yhteistyö voi synnyttää uusia asiakkuuksia, jossa sekä palvelun ulkoistaja että tuottaja hyötyvät, koska ulkoistajan liiketoiminnan laajeneminen lisää liiketoimintaa myös palveluntuottajalle. (Kiiskinen ym. 2002, 88–93.)

Yritykselle ulkoistaminen voi joskus olla ainoa tapa turvata henkilöstön motivaatio ja urakehitys. Uramahdollisuudet ovat usein keskittyneet osastoihin ja yksiköihin, jotka edustavat yrityksen ydinosaamista. Tällöin yrityksen tukitoiminnoissa toimiville henkilöille on vaikea tarjota motivoivia urapolkuja. Tästä voi seurata se, että osaava henkilöstä hakeutuu toiseen yritykseen, jossa heidän kykyään arvostetaan ja kehitetään. Henkilöstömuutokset tulevat aina kalliiksi yritykselle sekä tuottavuuden aleneman että laaturiskien lisääntymisen myötä. (Kiiskinen ym. 2002, 92–93.)

#### 2.1.4 Asiakas- ja laatu näkökulma

Yritysten palvelujen ja tuotteiden laatuvaatimusten kiristyminen ja kyky vastata asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin on lisännyt yrityksiin kohdistuvia vaatimuksia. Palveluilta ja tuotteilta vaaditaan usein maailmanlaajuisista saatavuudesta ja toimitusvarmuudesta yhteiskunnassa, joka toimii 24 tuntia vuorokaudessa.

Yrityksiin voi kohdistua hyvinkin nopeita ja dramaattisia muutoksia, jotka voivat olla peräisin yhteiskunnallisista, poliittisista, taloudellisista tai teknologisista ympäristön muutoksista. Muutokset voivat johtua myös asiakkaista, uusista tuotteista ja palveluista sekä vallitsevasta kilpailutilanteesta. Näiden muutoksien vaikutuksia voidaan minimoida ulkoistamalla toimintoja, jolloin tuotteiden äkillisen kasvun tai heikkenemisen riski voidaan osittain siirtää palvelun tuottajalle. (Kiiskinen ym. 2002, 86–89.)

#### 2.1.5 Muutoksen hallinta

Ulkoistamista voidaan käyttää apuna yrityksen laajemmassa muutoshallinnassa. Muutos on usein pelottavaa ja yritykset välttävät usein ennakoivia muutoksia. Yksittäisen toiminnon ulkoistamisella voidaan luoda pohja suuremmalle muutokselle. Tällöin yritys on avoimempi muutoksille ja se suhtautuu muutoksiin nopeammin ja ennakkoluulottomammin. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Muutosprosessi on yhtäläillä uuden luomisella kuin vanhasta luopumisella. Onnistuneessa prosessissa nämä kaksi toimintatapaa esiintyy samanaikaisesti ja epäonnistuneessa prosessissa ne kilpailevat keskenään. Ulkoistamisprosessia ei tulisi nähdä tapahtumana jolla on selkeä alku ja loppu, vaan prosessina, joka tähtää uuden toimivan ratkaisuvaihtoehdon rakentamiseen. Ulkoistamisen onnistumisen perustana on, että kaikki osapuolet suhtautuvat siihen ennakkoluulottomasti ja näkevät sen prosessina, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ja sitä kautta parempaa tulosta yritykselle. (Kiiskinen ym. 2002, 39–41.)

#### 2.2 Ulkoistamisen riskit ja haasteet

Kiiskinen ym. mukaan ulkoistamiseen liittyy riskejä silloin, kun ei ymmärretä, mitä kannattaa ulkoistaa, tai silloin kun ulkoistamisprosessia ei hallita. Oleellista on kuitenkin

muistaa, että usein nykytilanteen jatkamisen riskit voivat olla ulkoistamiseen liittyviä riskejä suuremmat. (Kiiskinen ym. 2002, 12–13.)

Kiiskinen ym. ovat jakaneet ulkoistamisen tyypillisimmät riskit neljään kategoriaan: liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua suuremmat kustannukset ja henkilöstön vastarinta. (Kiiskinen ym. 2002, 95.) Näitä edellä mainittuja riskejä tarkastellaan seuraavissa luvuissa.

### 2.2.1 Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta

Luonnollisesti jokaisella yrityksellä on päämääränä kasvattaa liiketoimintansa volyyymiä. Palveluntuottajan tavoitteena on kasvattaa omaa liiketoimintaansa joko tarjoamalla uusia palveluita tai syventämällä nykyisen palvelun eri toimintoja. Riskinä on silloin, että palvelun ostaja hankkii uudet tarvittavat palvelut jo tutulta yhteiskumppanilta. Tällöin palvelun ostaja voi ajautua tilanteeseen, jossa tietyn toimittajan neuvotteluasema kasvaa niin hallitsevaksi, että yrityksen muutosvalmius heikkenee ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Palvelun ostaja voi ajautua tilanteeseen, jossa palveluita ulkoistetaan vastoin voimassa olevia päätöksiä ja valintakriteerejä. Tämän vuoksi jokainen uusi ulkoistussopimus tulisi analysoida huolellisesti. Yrityksen tulisi tarkastaa ulkoistamisen tullessa ajankohtaiseksi, mitkä ovat yrityksen ulkoistamisen tavoitteet, ja onko uusi ulkoistamissopimus sopuinnassa aiemmin tehtyjen linjausten kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

### 2.2.2 Joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin

Palvelun tuottajan vahva neuvotteluasema voi kahlita palvelun ostajaa, jolloin riskinä on, ettei palvelun ostaja pysty mukauttamaan liiketoimintaansa haluamaansa suuntaan. Tästä esimerkkinä ovat useat tietotekniikkaohjelmistot, joiden tuottaja ei pysty nopeasti muuttamaan ohjelmistoa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Palvelun ostajan tulee muistaa, että palvelun tuottajalla on usein vahva neuvotteluasema siksi, että sillä on laaja tietämys ostajan toiminnoista ja johtava asema palvelumarkkinoilla. Palvelun ostajalla on puolestaan usein puutteellinen kyky vaikuttaa palveluntoimittajan toimintamalliin ja palvelun sisältöön. Tämä ristiriita vaikeuttaa usein palvelun ostajan asemaa, ja se voi heikentää palvelutasoa sekä lisätä palvelun ostajan kustannuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Palvelun ostaja saattaa menettää uusia kehitys- ja liiketoimintamahdollisuuksia, koska sen toiminta on osittain riippuvainen palveluntuottajan toiminnoista. Sopimusneuvotteluissa onkin ehdottoman tärkeää neuvotella mahdollisista toimintamalleista, joilla ennakoidaan liiketoiminnan muutoksia. Miten näihin muutoksiin varaudutaan, ja mitä lisäkustannuksia nämä muutokset voivat tuoda tullessaan? (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

### 2.2.3 Ennakoitua suuremmat kustannukset

Ennakoitua suuremmat kustannukset ovat usean ulkoistamissopimuksen sudenkuoppa. Ulkoistava yritys ei tunne palvelumarkkinoita riittävästi, jotta se voisi neuvotella itselleen kilpailukykyiset ehdot. Palvelun ostaja ei osaa arvioida palvelunsiirron aiheuttamia kustannuksia tarpeeksi laaja-alaisesti. Sopimusneuvotteluissa palvelun ostajan tulisi huomioida, että vakiopalveluiden yleistyessä, työkalujen tehostuessa ja kilpailun kiristyessä hintojen tulisi laskea. Näin käy yleisesti usean uutuustuotteen tai palvelun kohdalla. Silti usea ulkoistamissopimus on sidottu kiinteään hintaan, vaikka hintatrendin tulisi olla laskeva. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Hyvin tärkeä kustannuksia nostava tekijä on ulkoistettavan toiminnon kytkennät ja vaikutukset yrityksen muihin toimintoihin. Ulkoistava yritys erehtyy usein siinä, että se olettaa kaikkien ulkoistamista koskevien toimintojen ja niiden kustannuksien siirtyvän ulkoistamisen myötä palvelun tuottajalle. Näin ei useinkaan käy, koska ulkoistamisen myötä samoja tietoja joudutaan kirjaamaan ja ylläpitämään sekä palvelun ostajalla että sen tuottajalla. Tietojen kahteen kertaan kirjaaminen aiheuttaa lisäkustannuksia ja tiedon oikeellisuusriskejä. Tätä riskiä voidaan pienentää automatisoidulla tiedonsiirrolla, joka lisää kustannuksia ja sisältää myös riskejä. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

### 2.2.4 Henkilöstön vastarinta

Ulkoistamisprosessin kriittisiä osa-alueita ovat itsellä pidettävien toimintojen jatkuvuuden varmistaminen ja muutoksenhallinta. Siirtymävaiheen aikana henkilöstön tulisi muuttua uuden toimintamallin mukaiseen ratkaisuun, omaksua uutta teknologiaa ja työkaluja sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus. Tilanne saattaa vaikuttaa henkilöstölle hyvinkin ristiriitaiselta. Osalle henkilöstöstä tarjoutuu uusia haasteita uudessa organisaatiossa, jossa he ovat osa ydintoimintaa. Tämä saattaa puolestaan aiheuttaa ristiriitoja vanhan organisaation ydintoiminnoissa. (Kiiskinen ym. 2002, 169.)

Sekä palvelun ostajan että palvelun tuottajan toimintatavat ja yrityskulttuuri eroavat usein toisistaan. On luonnollista, että molemmat osapuolet ovat varovaisia ja epäluuloisia toisiaan kohtaan. Palvelun ostajan henkilökunta saattaa tuntea oman osaamisensa kyseenlaistetuksi ja tulevaisuutensa uhatuksi. Tämä saattaa ruokkia henkilöstön sisäistä vastarintaa, mikä voi johtaa huonoon työilmapiiriin ja heikentyneeseen työmotivaatioon. Ristiriitojen välttämiseksi on erittäin tärkeää, että keskeiset sidosryhmät osallistuvat ulkoistamisprosessiin aikaisessa vaiheessa. Tämä vaatii yritykseltä erittäin hyvin hallitua muutosprossia, jota johdetaan johdonmukaisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 97–98.)

### 2.2.5 Ulkoistamisen johtamishaasteet

Jo ulkoistetun palvelun johtamisessa yleisiä ongelmia ovat tiedonhallinta, viestintäongelmat ja ulkoistamiskumppanien keskinäinen kilpailu. Tiedonhallinnan keskeinen ongelma on osapuolten erilaiset tarpeet ja raportointikäytännöt. Palvelun ostaja on riippuvainen ulkoistetun toiminnon operatiivisesta tiedosta, jolloin palveluntuottajalla on kontrolli tuotetusta tiedosta. Palveluntuottaja ei voi sellaisenaan kumminkaan luovuttaa kaikkea tietoa, koska tieto sisältää usein liikesalaisuuksia. Tiedonsiirrossa voi myös olla ongelmia eri tietojärjestelmien välillä. (Kiiskinen ym. 2002, 99.)

Yritysten välisessä viestinnän hallinnassa ongelmana on usein oikean tiedon saaminen oikeaan aikaan. Tämä johtuu usein siitä, että palvelun ulkoistajan johtamisen painopiste on siirtynyt sen ydintoimintoihin, eikä ulkoistettua palvelua enää valvota ja johdeta niin kuin aiemmin sitä johdettiin palvelun ollessa yrityksen itse tuottama. Tämän vuoksi sopimuksen osapuolten tulisi sopia vakioraportoinnista ja laatuksiteereistä, joilla palvelua seurataan. (Kiiskinen ym. 2002, 98–99.)

Toimivien ja kilpailukykyisten markkinoiden perusedellytys on yritysten välinen kilpailu. Kilpailu ajaa yritykset tehostamaan toimintojaan ja keksimään uusia palvelukonsepteja ja tuotteita. Tämä tulisi muistaa myös ulkoistamista johdettaessa. Jos palvelun ostajalla on useita palveluntuottajia, on luonnollista, että ne kilpailevat keskenään. Jos nämä palveluntuottajat näkevät toisensa uhkaksi liiketoiminnalleen, edellytykset yhteistyölle eri osapuolten välillä voivat olla vähäiset. Tämä asettaa suuren haasteen palvelun ostajalle. Miten johto voi hallita eri palvelukokonaisuuksia ja niiden erilaisia sopimuksia? (Kiiskinen ym. 2002, 98–99.)

### 3 Ulkoistamisprosessi

Yrityksen ulkoistamisprosessi on kuvattu liitteessä 1. Ulkoistamisprosessin lähtökohtana on yrityksen strategian ja toimintamallien määrittely. Strategian ja toimintamallien määrittelyn jälkeen ulkoistamiselle asetetaan ajalliset tavoitteet. Ulkoistamisen ajanjaksoa tulisi peilata yrityksen pitkän ja lyhyen ajan tavoitteisiin, joiden pohjalta määritellään ulkoistamissopimuksen kesto. Lehikoisen ja Töyrylän mukaan tyypillinen ulkoistamissopimus kestää kolme vuotta, ja merkittäviä investointeja vaativissa ulkoistuksissa sopimuksen keston tulisi olla pidempi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62.)

Ulkoistamisen tavoitteiden asettamisen jälkeen tehdään esiselvitys. Esiselvitys sisältää ulkoistettavan kohteen rajaamisen, nykyisen kustannus- ja laatutason määrittelemisen sekä ulkoistamisen tavoitteiden asettamisen. Esiselvityksen pohjalta laaditaan business case, joka sisältää hankkeen hyödyt, vaadittavat panostukset, riskit ja kustannuslaskelmat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 277). Business casen perusteella tehdään päätös, jonka mukaan yritys joko aloittaa kilpailutusprosessin tai jättää ulkoistamisen tekemättä. Kilpailutusprosessia seuraa sopimusneuvottelut ja sopimuksen teko.

#### 3.1 Esiselvitys

Ulkoistamisstrategiassa määritetään esiselvityksen avulla yrityksen ydintoiminnot ja ulkoistamisen yleiset tavoitteet. Ulkoistamisen tärkein elementti on ulkoistuksen esiselvitys, jota voidaan verrata rakennuksen perustuksiin. Puutteellinen esiselvitys on usein syynä ulkoistuksen epäonnistumiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.)

Esiselvityksen neljä vaihetta ovat ulkoistuksen kohteen rajaaminen, nykyisen kustannustason ymmärtäminen, nykyisen laatutason ymmärtäminen ja tavoitteiden asettaminen. Kohteen rajaamisessa määritellään mitä ollaan ulkoistamassa. Kohteen rajaamisen yhteydessä selvitetään mitä toimintoja yrityksen kannattaa pitää itsellään ja mitä ulkoistaa. Nykyisen kustannustason määrittelyssä on hyvin tärkeää huomioida sekä operatiiviset kustannukset (OPEX) että pääomakustannukset (CAPEX). Yritykset sortuvat usein kustannuksia laskiessaan huomioimaan vain ulkoistettavan toiminnon palkkakustannukset, vaikka kustannuksiin sisältyy esimerkiksi HR- ja IT-kustannuksia, toimitilakustannuksia, koneiden ja laitteiden kustannuksia sekä materiaalikustannuksia. Kokonaiskustannusten hahmottaminen onkin usein hyvin hankalaa, koska kustannukset jakaantuvat yrityksen eri prosesseille. Tämän vuoksi olisi hyvin tärkeää panostaa

yrittäjien sisäisiin kustannuslaskelmiin ja raportteihin, joiden avulla saataisiin yksilöityä tietoa eri palveluiden ja tuotteiden yksikkökustannuksista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49–54.)

Laatutasoa mitattaessa on tärkeää kehittää työkaluja, joilla mitataan yrityksen tuottaman palvelun laatua. Laatutasoa mitattaessa voidaan käyttää seuraavia mittareita laadun selvittämiseksi: asiakastyytyväisyys, ongelmatilanteiden ratkaiseminen ja asiakkaan palveluun käytetty aika. Tämän lisäksi tulee arvioida onko ulkoistamisen kohteena oleva palvelu paikkasidonnaista eli tarvitaanko siihen paikallistuntemusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49–57.)

Tavoitteiden asettamisen lähtökohdiksi selvitetään mitkä ovat yrityksen strategiset, kustannus, laatu, henkilöstö ja julkisuus sekä osaamiseen liittyvät tavoitteet. Tavoitteiden tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Ulkoistamisen tavoitteet toimivat koko ulkoistamisprosessin perustana. Ne toimivat lähtökohtana ulkoistamisen toimintamallille, ovat valintakriteeri palveluntarjoajaa valittaessa, vaikuttavat sopimuksen hinnoittelumalliin ja ovat pohjana palvelusopimuksen sisällölle. Tavoitteiden avulla yritys voi arvioida tavoitteiden toteutumista jatkuvasti ja vaihtaa palveluntarjoajaa jos sovittuihin tavoitteisiin ei päästä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 57–58.)

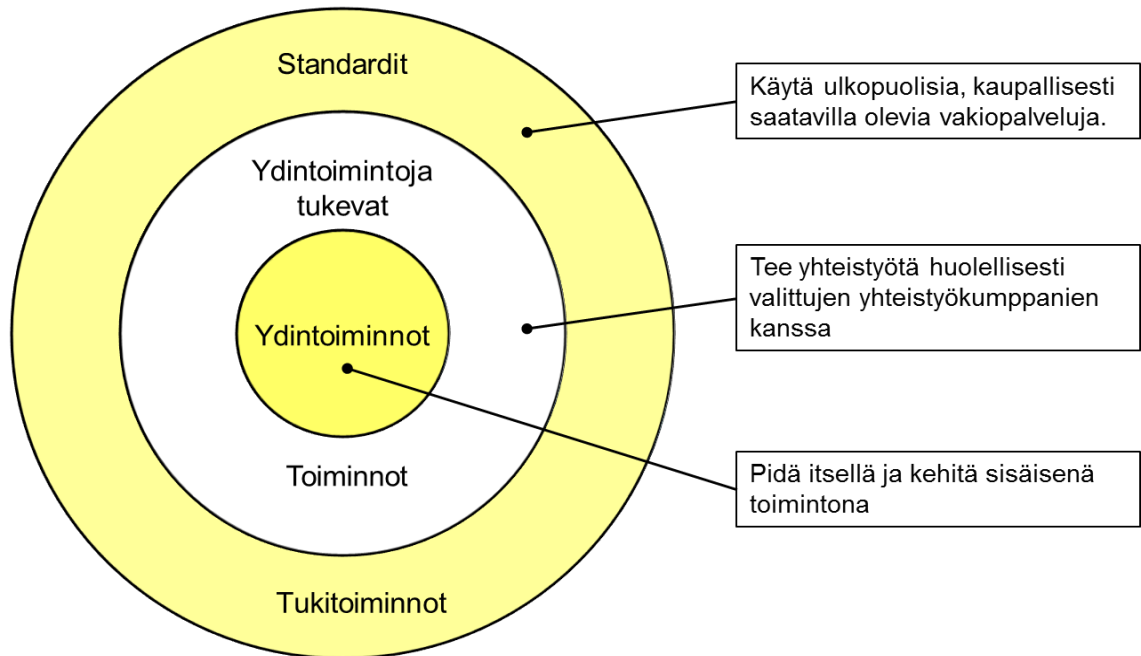
### 3.2 Yrityksen ydintoiminnot ja perustehtävät

Yrityksen toiminnot voidaan jakaa ydintoimintoihin, ydintoimintoja tukeviin toimintoihin ja standardeihin tukitoimintoihin. Yrityksen ydintehtävät ovat sen kilpailukyvyyn ja menestyksen perusta. Tämän vuoksi niitä tulee kehittää jatkuvasti ja pitkäjänteisesti. Ulkoistamalla ne toiminnot, jotka eivät ole yrityksen ydintoimintoja, vapautuu yrityksen henkilöstöresursseja, käyttöpääomaa ja johtamisen resursseja ydintoimintoihin.

”Kun organisaatio tekee ulkoistamispäätöksiä, sen tulee kyetä määrittämään, mitkä toiminnot ovat organisaation näkökulmasta ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja”. (Kiiskinen ym. 2002, 23.) Asioita, joita ei pidä ulkoistaa ovat kilpailukyvyyn pohjana toimiva osaaminen kuten toimialatuntemus, liiketoiminnan asiantuntijaverkostot ja aineettomat omaisuudet kuten brändit ja patentit. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)



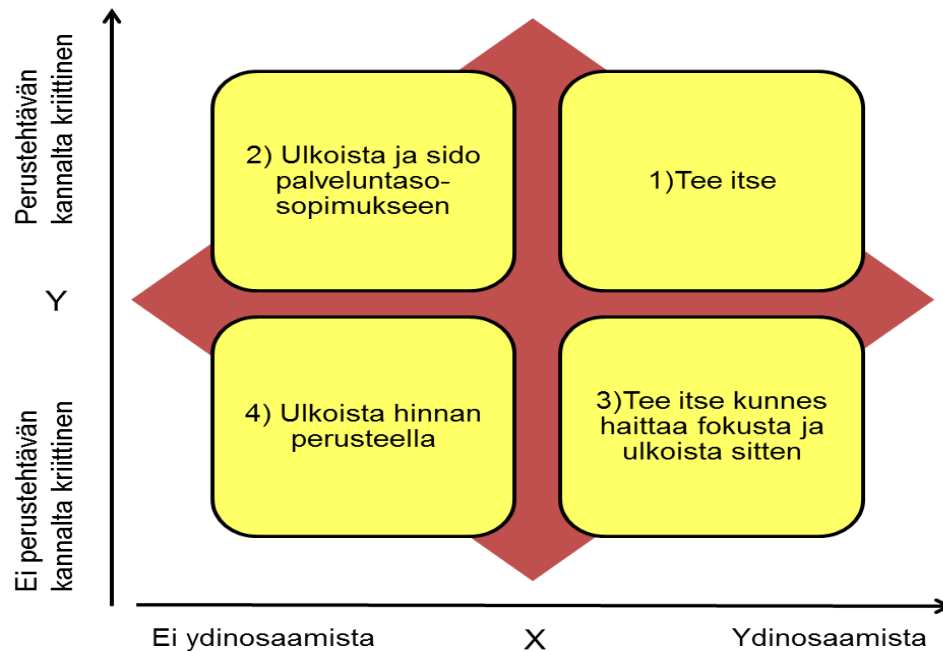
Ulkoistamisen vaihtoehtojen selvittämisen apuna voidaan käyttää kahta erilaista mallia. Ensimmäisessä mallissa (kuvio 1) yritys määrittelee kehämallin avulla mitkä ovat sen ydintoimintoja, ydintoimintoja tukevia toimintoja ja standardeja tukitoimintoja.



Kuvio 1. Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojenjohtaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 24).

Kuvion 1 keskellä ovat yrityksen ydintoiminnot, jotka yrityksen tulee pitää itsellä ja kehittää sisäisesti. Seuraavalla kehällä ovat ydintoimintoja tukevat tukitoiminnot, jotka voidaan ulkoistaa huolella valituille yhteistyökumppaneille. Ulommaisella kehällä ovat standardit tukitoiminnot, joiden tuottamiseen yritys käyttää saatavilla olevia vakiopalveluita.

Toisessa mallissa (kuvio 2) ulkoistamisvaihtoehtoja tarkastellaan ulkoistamisen päätöksentekomatriisin avulla. Ulkoistettavaa palvelua tarkastellaan ensin sen mukaan kuinka kriittinen se on organisaation perustehtävän kannalta (y-akseli), ja toiseksi onko toiminta yrityksen ydinosasta vai ei (x-akseli). (Kiiskinen ym. 2002, 24–25.)



Kuvio 2. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25).

Kuvion 2 matriisissa oikealla yläkulmassa oleva neliö numero 1 kuvaa toimintoa, joka on perustehtävän kannalta kriittistä ja ydinosaamista. Tämän neliön mukaiset tehtävät yrityksen tulee tehdä itse ja kehittää sisäisenä toimintana. Tämä toiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksen tekoa, jota ei voida tai kannata luovuttaa ulkopuolisille tahoille. (Kiiskinen ym. 2002, 25.)

Neliössä 2 (vasen yläkulma) tarkasteltava toiminto on perustehtävän kannalta kriittinen, muttei yrityksen ydinosaamista. Tällainen toiminto tulee ulkoistaa ja sitoa palvelutasosopimukseen, jolla voi hallita ja seurata palvelutuottajan suoritumista tehtävästään. (Kiiskinen ym. 2002, 26.)

Neliössä 3 (oikea alakulma) toiminto ei ole perustehtävän kannalta kriittinen, mutta on yrityksen ydinosaamista. Tämä toiminto kannattaa tehdä itse ja kehittää sisäisenä toimintana niin kauan kun toiminto ei haittaa ydintehtävän suorittamista. Jos tämä toiminto heikentää kykyä suoriutua ydintehtävistä, tulee se ulkoistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 26.)

Neliössä 4 (vasen alakulma) ovat perustehtävän kannalta ei-kriittiset ja ei-ydinosaamista vaativat toiminnot. Nämä toiminnot tulee ulkoistaa hinnan perusteella. (Kiiskinen ym. 2002, 26.)

## 4 Isännöintiala

Suomessa on noin 700 isännöintiyritystä ja niiden koko on yleisesti pieni. Tyypillisesti isännöintiyritys työllistää viisi henkilöä. Vuonna 2014 Isännöintiliiton tekemän talousbarometrin mukaan isännöintialan liikevaihto oli vuonna 2014 noin 300 miljoonaa euroa. Isännöintiyritysten liikevaihto vuonna 2014 henkilöä kohden oli keskimäärin 72 390 euroa, ja liikevaihdon mediaani oli 66 917 euroa henkilöä kohden. Isännöintiala työllisti suoranaisesti noin 5 000 henkilöä, joista päätoimisena isännöitsijänä toimi 2 500 henkilöä. (Joensuu 2014, 5.)

Isännöinnin asiakaspohja muodostuu Suomessa noin 80 000 asunto-osakeyhtiöstä, joiden lisäksi isännöintikohteita ovat vuokratyhtiöt, kiinteistöyhtiöt ja muut kiinteistöjohtotehtävät. Isännöitsijöillä on hoidossaan satojen miljoonien eurojen asunto-omaisuus, ja isännöinti vaikuttaa merkittävästi 2,7 miljoonan kerros- ja rivitaloissa asuvien suomalaisten elämään. (Joensuu 2014, 5.)

### 4.1 Isännöitsijän vastuu

Isännöitsijän tehtävänä on taloyhtiön hallituksen kanssa vastata taloyhtiön taloudenpidosta. Hallitus vastaa kokonaisvaltaisesti yhtiön hallinnosta sekä kiinteistön ja rakennusten pidon ja muun toiminnan järjestämisestä. Hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoito on asianmukaisesti järjestetty. Hallituksella on sekä toiminnan järjestämis- että valvontavastuu. (Heinonen 2014, 19.)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan isännöitsijän yleisiin tehtäviin kuuluu huolehtia kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Isännöitsijä vastaa siitä, että varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla ja, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen. (Asunto-osakeyhtiölaki 2009, 7 luku 17 §.)

### 4.2 Isännöintialan tulevaisuuden haasteet

Isännöintiliitto kirjoitti vuonna 2014 internetsivuillaan isännöinnin tulevaisuuden haasteista. Liiton mukaan alaan vaikuttavat tulevaisuudessa vaatimusten kasvaminen, resurssien niukkeneminen ja kiinnostuksen kasvaminen. Isännöintialan vaatimusten kasvu johtuu etenkin taloyhtiöiden energiatehokkuustavoitteiden tiukkenemisesta ja perus-

korjaustarpeista. Tämän lisäksi sekä osakkaiden että asukkaiden erilaiset tarpeet lisääntyvät esimerkiksi monikulttuurisuuden ja väestön ikääntymisen kasvaessa. (Isännöintiliitto, 2014.)

Resurssien niukkeneminen johtuu etenkin lainsäädännön muutoksista ja siitä, että puolet isännöitsijöistä saavuttaa eläkeiän vuoden 2020 loppuun mennessä. (Kauranen, 2014.) Lainsäädännön muutoksista keskeisimpiä ovat olleet vuonna 2010 voimaan tullut asunto-osakeyhtiölain uudistus, ja vuonna 2014 voimaan tullut Verohallinnon päätös rakentamiseen liittyvästä tiedonantovelvollisuudesta.

Resurssien niukkeneminen näkyy isännöinnin lisäksi myös taloyhtiöiden hallituksissa. Taloyhtiöiden hallituksille kokeneiden ja aktiivisten henkilöiden mukaan saaminen on yhä vaikeampaa. Suuret peruskorjaukset (putki- ja julkisivukorjaukset) ovat usein hyvin kalliita, ja Isännöintiliitto kertoo, että osakkaiden ja asukkaiden varojen riittävyys tarvittaviin investointeihin on epävarmaa. (Isännöintiliitto, 2014.)

Isännöintiliiton mukaan kiinnostuksen kasvaminen isännöintiä kohtaan lisääntyy entisestään. Suomessa asumisen keskittyminen kaupunkeihin kasvattaa isännöinnin merkitystä sekä kasvukeskuksissa että taantuvilla alueilla. Kiinteistöjen elinkaari vaatii myös isännöinniltä erilaisia palveluja. Yritysten keskittyessä yhä enemmän oman ydintehtävänsä tuottavuuden parantamiseen, kiinteistön omistajien tarve ulkoistaa isännöintiä jatkuu myös tulevaisuudessa. (Isännöintiliitto, 2014.)

Isännöinnin vaatimusten kasvu on luonut korotuspaineita isännöintipalveluiden hinnoittelulle. Isännöintiliiton toimitusjohtaja Tero Heikkilä arvioi Helsingin Sanomien haastattelussa, että korotuspaineita isännöintikustannuksiin on vähintään 10–20 prosenttia. Hänen mukaansa lakimuutokset, peruskorjausten lisääntyminen ja syrjäytymisvaarassa olevien ikääntyneiden ja muistisairaiden palveluun ja asioiden selvittelyyn kuluu yhä enemmän isännöitsijän aikaa. Heikkilän mukaan kiinteistöjen ylläpitokustannukset ovat nousseet kolmen vuoden aikana 15 prosenttia ja isännöintipalkkiot yhteensä noin 5 prosenttia. (Arola, 2014.)

## **5 Kohdeyritys Isännöintitoimisto A**

Kohdeyritys on 1970-luvulla perustettu isännöintitoimisto. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö (Oy). Yritys on perheyrittäjä, jonka omistavat isä, poika ja tytär. Yrityksen vuotui-

nen liikevaihto on 1 miljoonaa euroa ja yrityksen luottoluokitus on AAA. Yrityksellä on 12 vakituista työntekijää, joiden lisäksi yrityksessä työskentelee yksi osa-aikainen työntekijä, yksi tuntityöläinen ja yksi tekninen isännöintiharjoittelija. (Toimistopäällikkö 2014.)

Yrityksellä on vakituisia asiakkaita noin 80 taloyhtiötä, joista suurin osa sijaitsee Länsi-Vantaalla. Yrityksen tavoitteena on maltillinen kasvu sekä pitää yrityksen toiminta-alueen pääpaino Länsi-Vantaalla. Yritys on Isännöintiliiton jäsenyritys ja sillä on ISA-tunnus, jonka myöntää Isännöinnin Auktorisointi ISA ry. ISA-auktorisointi tehdään joka toinen vuosi, ja sen myötä yritys saa tietoa tulevaisuudessa vaadittavista uusista tiedoista ja taidoista. Yrityksen oman kirjanpidon hoitaa yrityksen toimistopäällikkö. (Toimistopäällikkö 2014.)

### 5.1 Yrityksen business case

Kohdeyrityksen ulkoistamisprosessi aloitettiin lähtötilanneanalyysillä. Kokosin lähtötilanneanalyysin pohjaksi taustakysymyksiä Riikka Lehikoisen ja Ilkka Töyrylän kirjasta Ulkoistamisen käsikirja. Lähtötilanneanalyysissä käytiin läpi yrityksen perustiedot, yrityksen ydinosaamisalueet, yrityksen taloushallinnon ydintehtävät ja ulkoistamisen keskeisimmät tavoitteet ja riskit. Kohdeyrityksen vastuuhenkilöinä opinnäytetyössä olivat yrityksen toimistopäällikkö ja toimitusjohtaja.

Lähtöselvityksessä yrityksen ulkoistamisen keskeisimmiksi tavoitteiksi yritys mainitsi viisi kokonaisuutta:

1. Selvitys siitä kumpi olisi parempi vaihtoehto sekä toiminnallisesti että kustannustehokkaasti: ulkoistaa toimintoja vai rekrytoida uusi työntekijä?
2. Kustannuksissa säästäminen
3. Mahdollisuus kasvattaa yrityksen liiketoimintaa
4. Muutoksiin varautuminen
5. Puuttuvan osaamisen hankkiminen

Yrityksen kilpailukykyinä ovat toimistopäällikön mukaan yrityksen pitkäaikainen kokemus sekä tekninen ja taloudellinen erikoisosaaminen. Yrityksen kriittisiä kilpailutekijöitä ovat yrityksen pitkäaikainen toiminta, henkilöstön ammattitaito, henkilöstön koulutus ja yrityksen tarjoama henkilökohtainen palvelu. Yrityksen tunnuslauseena on kohdella kaikkia asiakkaita tasavertaisesti, eikä yksikään asiakas ole yritykselle liian pieni. Yritys

pyrkii kehittämään toimintaansa tarjoamalla enemmän henkilökohtaisia palveluita ja lisäämään sähköisten palveluiden määrää. Yritys ei ole tällä hetkellä luopumassa mistään tarjoamistaan palveluista. (Toimistopäällikkö, 2014.)

Yrityksen kilpailijoina ovat samalla alueella toimivat yritykset. Yrityksen tavoitteena on olla ajan hermolla ja toisaalta seurata maltillisesti alalla tapahtuvaa kehitystä. Esimerkiksi sähköisen laskutuksen yleistyessä yritys seurasi miten ohjelmistot kehittyivät ja valitsi sitten yritykselle sopivimman ohjelmiston. Yrityksessä on tällä hetkellä vireillä henkilöstön kehityssuunnitelma, jota ei koeta tällä hetkellä kuitenkaan tarpeelliseksi, koska yrityksen johto tukee työntekijöiden kehitystä ja tarjoaa myös mahdollisuuden lisäkoulutukseen. Ongelmakohtana tällä hetkellä sen sijaan on, että työntekijät eivät tunne tarpeeksi omaa työnkuvaansa. (Toimistopäällikkö, 2014.)

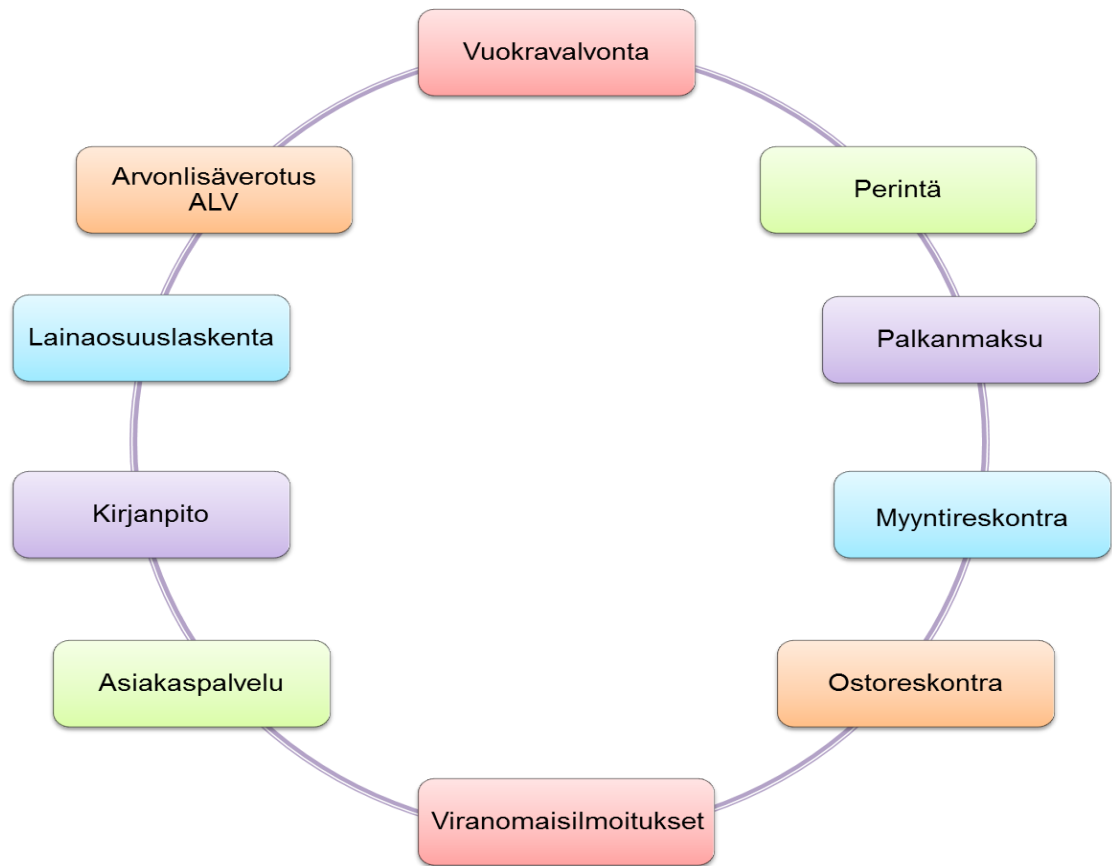
Yritys ei tällä hetkellä tarjoa kirjanpitoa muille kuin omille taloyhtiöilleen. Syynä tähän on hinnoittelun tosiperusteisuus. Pienessä taloyhtiössä tositteita on vähän, joten palveluiden tarjoaminen ei ole kannattavaa. Yrityksen hinnoittelupolitiikkana on, mitä isompi taloyhtiö sitä isompi palkkio. Isojen taloyhtiöiden työtehtävät muodostavat henkilöstön päivittäiset työtehtävät, ja pienempien taloyhtiöiden työtehtävät yritys hoitaa ylitöinä. Yrityksen hinnoittelu pohjautuu Kiinteistöliiton ja isännöintiliiton antamiin suositushintoihin. (Toimistopäällikkö, 2014.)

#### 5.1.1 Taloushallinnon työtehtävät

Isännöintialalla alkuvuosi on työntäyteistä aikaa. Taloyhtiöiden tilinpäätökset ajoittuvat vuoden kolmelle ensimmäiselle kuukaudelle, joista tammikuu on kiireisin. Yhtiöiden tilinpäätösten lisäksi lisätyötä teettävät silloin palkkailmoitukset, vuokravalvonta, osakemuutokset ja isännöintilomakkeiden eli 102-lomakkeiden täyttö, jolla isännöitsijä ilmoittaa Verovirastolle tiedot asuntoyhteisön ja osakkaan verotusta varten. (Toimistopäällikkö, 2014.)

Yrityksen taloushallinnossa työskentelee tällä hetkellä neljä täysipäiväistä työntekijää. Henkilöstön koulutustausta on peruskoulutus sekä tämän lisäksi erilaiset kirjanpidon lisäkoulutukset. Talouspäällikön mukaan taloushallinnon työntekijämäärä on tällä hetkellä sopiva ja henkilöstöllä on kaikki tarvittava osaaminen. Taloushallinnon keskeisimmät työtehtävät on esitetty kuviossa 3. Työtehtäviin kuuluvat vuokranvalvonta- ja

perintä, palkanmaksu, myynti- ja ostoreskontra, viranomaisilmoitukset, asiakaspalvelu, kirjanpito, lainaosuuslaskenta ja arvonlisävero. (Toimistopäällikkö, 2014.)



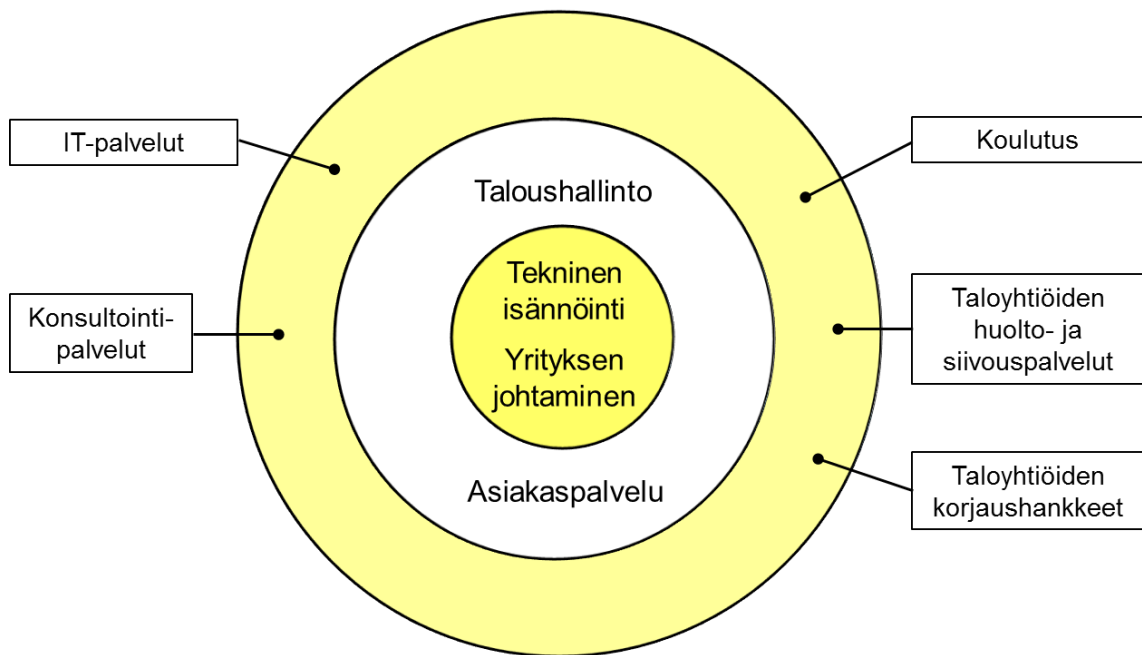
Kuvio 3. Isännöintitoimisto A:n taloushallinnon keskeisimmät työtehtävät.

Yrityksen taloushallinnon työtehtävät on jaoteltu taloyhtiökohtaisesti, jossa yksi työntekijä vastaa yhden taloyhtiön kaikista kirjanpidollisista tehtävistä. Tämä on koettu hyväksi työtavaksi siksi, että tällöin työntekijällä on kokonaiskuva taloyhtiöstä. Työtehtävien kierron kannalta, ja mahdollisten sairaustapauksien sattuessa, yritykselle on etua siitä, että kaikki taloushallinnon työntekijät hallitsevat jokaisen alueen työtehtävät. (Toimistopäällikkö, 2014.)

### 5.1.2 Ydintoiminnot

Kohdeyrityksen ydintoiminnot, ydintoimintoja tukevat toiminnot ja standardit tukitoiminnot on esitetty kuviossa 4. Kohdeyrityksen ydintoimintoja ovat tekninen isännöinti ja koko yrityksen prosessien johtaminen. Ydintoimintoja tukevia toimintoja ovat yrityksen taloushallinto ja asiakaspalvelu. Standardeihin tukitoimintoihin kuuluvat konsultointipal-

velut, joita ovat esimerkiksi lakimiespalvelut ja Isännöintiliiton palvelut. IT-palveluihin kuuluvat eri ohjelmistot, joita yritys toiminnoissaan käyttää. Koulutustoimintoihin kuuluvat sekä taloushallinnon että teknisen isännöinnin eri koulutukset. Taloyhtiöiden huolto- ja siivouspalvelut sekä taloyhtiöiden korjaushankkeet kuuluvat myös yrityksen standardeihin tukipalveluihin, joita hoitaa yrityksen ulkopuolinen palveluntuottaja.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen ydintoiminnot, ydintoimintoja tukevat toiminnot ja standardit tukitoiminnot.

Yrityksellä on jo tiedossa monia yrityksiä, joista kirjanpidon ulkoistettavia palveluita voitaisiin ostaa. Toimistopäällikön mukaan nämä palveluntarjoajat täyttävät periaatteessa vaadittavat laatu- ja kustannussäästötavoitteet. Yrityksellä on kokemusta ulkoistamisprosessista, mutta aiemmin prosessi ei ole onnistunut toivotulla tavalla. Yksi keskeinen syy epäonnistumiseen on ollut ulkoistamissopimusten puutteellinen sisältö. Epäselvä sopimus ja vastuualueiden määrittely on johtanut palveluntarjoajan tekemien kirjanpidollisten virheiden korjaamiseen, mikä on kuormittanut yrityksen omia työntekijöitä. Kirjanpidossa tehdyt virheet tulee korjata nopeasti, mikä ei ole aina onnistunut palveluntarjoajalta. Näiden syiden vuoksi yritys suhtautuu uusiin ulkoistamisprosesseihin varauksella. (Toimistopäällikkö, 2014.)

Kohdeyritys oli aiemmin siirtänyt viiden taloyhtiön kirjanpidon ulkopuoliselle yritykselle, mutta palveluita tarjonnut yritys ei sen henkilöstömuutosten jälkeen suoriutunut soviuista tehtävistä, joten kohdeyritys otti ulkoistetut työtehtävät takaisin oman henkilöstön



hoidettavaksi. Tämä muutos lisäsi yrityksen taloushallinnon tehtäviä niin, että ulkoistaminen tuli uudelleen ajankohtaiseksi keväällä 2014. Yritys palkkasi toukokuussa 2014 uuden työntekijän taloushallintoon, jonka jälkeen työntekijöiden työ määrä on saatu sopivaksi, eikä pakottavaa tarvetta ulkoistamiselle enää ollut. (Toimistopäällikkö, 2014.)

Ulkoistamisprosessi saikin tämän jälkeen uuden painopisteen. Tavoitteena olisi selvittää voisiko yritys ulkoistaa osan toiminnoistaan henkilöstön tai yrityksen toimintojen muuttuessa? Toinen tutkimuksen aihe olisi se, olisiko ulkoistaminen taloudellisesti ja toiminnallisesti parempi ratkaisu kuin uuden työntekijän palkkaaminen?

## 6 Tarjouskilpailu

Tarjouskilpailun analyysistä on poistettu tarjouksia lähettäneiden yritysten nimi ja paikkakunta salassapitovelvollisuuden vuoksi. Tarjouspyynnössä ei mainittu, että tarjouspyyntö on opinnäytetyötä varten siksi, että sen uskottiin laskevan saatujen tarjousten lukumäärää sekä mahdollisesti vääristävän tarjouksien sisältöä.

Tarjouskilpailuun valittiin 30 yritystä koko Suomen alueelta, joiden käytössä oli Visma Fivaldi-ohjelmisto, joka on käytössä myös Isännöintitoimisto A:lla. Sama kirjanpito-ohjelmisto mahdollistaisi yritysten välisen tiedonsiirron, ja molempien osapuolten pääsyn eri tietokantoihin ilman erillisiä lisenssejä tai ohjelmistomuutoksia.

Tarjoukset lajiteltiin maantieteellisen sijainnin perusteella Uudenmaan, Keski-Suomen ja Pohjois-Suomen alueisiin. Yritykset valittiin koko Suomen alueelta siksi, että halusin tutkia myös sitä, miten yrityksen maantieteellinen sijainti vaikuttaa tarjouksen hinnoitteluun.

Yrityksille lähetetty tarjous on esitetty liitteessä 2. Tarjouksen kohde oli 19 taloyhtiötä, joista 1 oli osittain ALV-velvollinen kiinteistöyhtiö. Taloyhtiöistä pienin sisälsi 12 huoneistoa ja suurin 131 huoneistoa. Taloyhtiöiden reskontrakohteita oli yhteensä 920 kappaletta. Tarjouspyyntö sisälsi edellä mainittujen taloyhtiöiden kirjanpidon ja tilinpäätöksen, kohteiden veroilmoitusten koostamisen ja ilmoittamisen verottajalle (19 kappaletta), kohteiden vuokrankannon ja perintätoimen. Perintätoimi sisältäisi kahden ensimmäisen kuukauden perinnän, jonka jälkeen perintä siirtyisi Isännöintitoimisto A:n käyttämälle perintätoimistolle. Tarjouspyyntö sisälsi myös kohteiden viranomaisilmoitusten koostamisen ja ilmoittamisen viranomaisille (pois lukien rakentamisilmoitukset),

ja kohteiden ostoreskontran ja ostolaskujen kierrätysprosessin (vuonna 2013 ostolaskujen määrä oli 2 530 kappaletta). Ostolaskujen maksaminen jäisi Isännöintitoimisto A:n tehtäväksi.

Tarjoukset lähetettiin 17.11.2014 ja vastausaika umpeutui 5.12.2014. Saatua vastauksia oli 16 kappaletta, joista 13 sisälsi tarjouksen. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei voi tuottaa kyseistä palvelua. Mielestäni saatujen tarjouksien määrä oli tyydyttävä ottaen huomioon sen, että normaalina käytäntönä Isännöintitoimisto A:lla on lähettää tarjouspyyntö 3–5 yritykseen. Tarjousten yhteyshenkilö poimittiin satunnaisesti Visma Fivaldin tietokannasta, joten saatujen tarjousten määrä olisi voinut nousta hieman, jos olisin selvittänyt erikseen yrityskohtaisesti kuka yrityksessä vastaa tarjouksien tekemisestä, ja voiko kyseinen yritys tarjota pyydettyä palvelua.

#### 6.1.1 Tarjouksien laskentaperusteita

Saaduista tarjouksista viisi yritystä sijaitsi Uudellamaalla, viisi Keski-Suomessa ja kolme Pohjois-Suomessa. Tarjouksien monimuotoisuus yllätti minut ja toimeksiantajan. Seitsemän yritystä ilmoitti selkeän kuukausihinnan, johon kuuluisivat kaikki tarjouksessa pyydetty palvelut. Muiden yritysten tarjoukset koostuivat seuraavista hinnoitteluperusteista:

1. **Kirjanpito:** per kohde, tuntihinta tai kiinteä kuukausihinta
2. **Tilinpäätös:** per kohde, tuntihinta tai kiinteä kuukausihinta
3. **Vuokrareskontra:** kuukausiveloitus
4. **Vuokralaskujen teko ja lähettäminen:** kappalehinnoittelu (920 kpl/vuosi)
5. **Vuokran perintä:** kappalehinnoittelu (arvio 1 200 kpl/vuosi)
6. **Ostoreskontra:** kappalehinnoittelu (arvio 2 530 kpl/vuosi)
7. **ALV-kausi-ilmoitusten lähettäminen verottajalle:** per kappale (12 kpl/vuosi)
8. **Veroilmoitusten teko:** per kappale, tuntiveloitus tai vuosimaksu
9. **Aloituskustannukset:** per kohde tai kiinteä kokonaismaksu

Saapuneiden tarjousten laskentaperusteet on eritelty liitteessä 3 olevassa taulukossa. Liitteen vasemmassa sarakkeessa on tarjouksen sisältämä laskutusperuste ja seuraaviin sarakkeisiin on merkitty yrityksen nimi. Taulukon riveille on eritelty jokaisen tarjouksen yrityskohtaiset laskutusperusteet ja niiden summat. Tarjouksien kuukausi- ja vuosihinnat on laskettu seuraavasti:

*Uusimaa 1:* Tarjouksen antaja arvioi, että tarjouksen työtehtävät veisivät yritykseltä neljä tuntia päivässä. Tuntihinnaksi yritys ilmoitti 56 €/tunti. Tarjoaja ilmoitti kuukausihinnan olevan noin 4 800 €, joka valittiin tarjouksen kuukausihinnaksi. Tarjouksen vuosihinta laskettiin kertomalla kuukausihinta 4 800 € x 12 kuukautta, jolloin vuosihinnaksi tuli 57 600 €.

*Keski-Suomi 1:* Tarjous sisälsi kuukausihinnan 3 450 €. Vuosihinta laskettiin kertomalla kuukausihinta 3 450 € x 12 kuukautta, jolloin vuosihinnaksi tuli 41 400 €.

*Uusimaa 2:* Tarjous sisälsi kuukausihinnan 2 375 €. Vuosihinta laskettiin kertomalla kuukausihinta 2 375 € x 12 kuukautta, jolloin vuosihinnaksi tuli 28 500 €.

*Uusimaa 3:* Tarjouksessa vastikevalvonta, juokseva kk-kirjanpito ja lainaosuuslaskelmat oli hinnoiteltu huoneistokohtaisesti. Yhden huoneiston kappalehinnaksi oli ilmoitettu 3 €. Tarjous sisälsi 920 huoneistoa, jolloin kuukausihinnaksi tuli 2 760 € (920 huoneistoa x 3 €), ja vuosihinnaksi 33 120 € (kuukausihinta 2 760 € x 12 kuukautta).

Tämän lisäksi yritys ilmoitti tilinpäätöksen (sisältäen tasekirjan, tase-erittelyn ja veroilmoituksen) hinnaksi 69 €/tunti. Isännöintitoimisto A:n toimistopäällikkö arvioi, että yhden taloyhtiön tilinpäätökseen menisi aikaa 8 tuntia. Tilinpäätöksen kokonaissumman laskentaperusteena käytettiin tämän arvioinnin perusteella kaavaa 8 tuntia x palvelun tuntihinta x 19 taloyhtiötä. Tämän tarjouksen tilinpäätöksen kokonaissummaksi muodostui 10 488 € (8 tuntia x tuntihinta 69 € x 19 taloyhtiötä = 10 488 €).

Koko vuoden kokonaissummaksi saatiin 43 608 € (juoksevan kirjanpidon vuosihinta 33 120 € + tilinpäätös 10 488 €). Tarjouksen kuukausihinta laskettiin jakamalla vuoden kokonaissumma 12 kuukaudella (43 608 € / 12 kuukautta), jolloin kuukausiveloitukseksi saatiin 3 634 €. Selvitystyön tuntihinta tarjouksessa oli 59 €.

*Keski-Suomi 2:* Tarjous sisälsi kaksi eri tuntihintaa. Kirjanpidon, vuokrankannon ja ostoreskontran tuntihinta oli 47 €/tunti. Kirjanpidon laskentaperusteeksi valittiin Uusimaa 1-yrityksen mukainen 4 tuntia/päivä, jolloin päivähinnaksi tuli 188 €. Tämä summa kerrottiin vuoden 2015 virallisilla työpäivillä, joita on 252 päivää. Näin kirjanpidon vuosihinnaksi tuli 47 376 € (4 tuntia/päivä x tuntihinta 47 € x 252 päivää).

Tilinpäätöksen, veroilmoitusten ja viranomaisilmoitusten tuntihinta oli 57 €/tunti. Tilinpäätöksen hinnoittelussa käytettiin samaa mallia kuin Uusimaa 3 tarjouksessa, eli 8 tuntia x palvelun tuntihinta x 19 taloyhtiötä. Tilinpäätöksen vuosihinnaksi tuli 8 664 € (8 tuntia x tuntihinta 57 € x 19 taloyhtiötä).

ALV-kausi-ilmoitusten lähettämisestä verottajalle yritys veloitti 10 €/kpl. ALV-kausi-ilmoitusten kokonaishinnaksi tuli 120 € (10 € x 12 kuukautta, yksi ALV-velvollinen taloyhtiö). Tarjouksen koko vuoden loppusumma ilman aloituskustannuksia oli 56 160 € (kirjanpito 47 376 € + tilinpäätös 8 664 € + ALV-ilmoitukset 120 €). Tästä vuosisummasta laskettiin kuukausisumma 4 680 € jakamalla vuosiveloitus 12 kuukaudella (56 160 € / 12 kuukautta). Tarjouksen aloituskustannukset olivat 100 €/taloyhtiö, eli yhteensä 1 900 € (100 € x 19 taloyhtiötä).

*Pohjois-Suomi 1:* Tarjous sisälsi kiinteän kuukausimaksun 2 750 €. Vuosihinta laskettiin kertomalla kuukausimaksu 2 750 € x 12 kuukautta, jolloin vuosihinnaksi tuli 33 000 €. Tämän lisäksi tarjouksessa oli aloituskustannukset 70 €/taloyhtiö. Aloituskustannusten kokonaissummaksi tuli 1 330 € (19 taloyhtiötä x 70 €). Muutostöiden hinnaksi yritys ilmoitti 62 €/tunti.

*Pohjois-Suomi 2:* Tarjous sisälsi seuraavat kohdat: asunto-osakeyhtiöiden kirjanpidon kuukausihinta 1 800 €, kiinteistöyhtiön kirjanpidon kuukausihinta 140 €, tilinpäätöksen vuosihinta 5 400 € ja veroilmoitusten vuosihinta 2 160 €. Näiden yhteenlasketuksi vuosihinnaksi tuli 30 840€ (( kirjanpidon kuukausihinta 1 800 € x 12 kuukautta) + (kiinteistöyhtiön kirjanpito 140 € x 12 kuukautta) + tilinpäätösten vuosihinta 5 400 € + veroilmoitusten vuosihinta 2 160 €) = 30 840 €.

Tämän lisäksi tarjouksessa ostolaskujen kierrätysmaksu oli 0,80 €/kpl. Vuonna 2013 tarjouksen sisältäminen taloyhtiöiden ostolaskujen yhteismäärä oli vuonna 2 530 kappaletta, jonka mukaan ostolaskujen kierrätyksen loppusummaksi tuli 2 024 € (2 530 ostolaskua x 0,80 €). Vuokralaskujen tekemiselle yritys ilmoitti hinnan 10,00 €/reskontrakohde. Vuokralaskujen tekemisen yhteissummaksi tuli 9 200 € (920 reskontrakohdetta x 10,00 €).

Perintäkirjeiden hinta tarjouksessa oli 8,00 €/kpl. Kohdeyrityksen toimistopäällikkö arvioi, että perintäkirjeitä lähetettiin kuukaudessa 100 kappaletta, jolloin kirjeiden vuosittai-

seksi kappalemääräksi tuli 1 200 kappaletta. Tämän perusteella perintäkirjeiden lähettämisen kokonaishinnaksi tuli 9 600 € (1200 perintäkirjettä x 8,00 €).

Kaikkien edellä mainittujen toimintojen yhteissummaksi tuli 51 664 € (kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitukset 30 840 € + ostolaskujen kierrätys 2 024 € + vuokralaskujen teko 9 200 € + perintäkirjeiden teko 9 600 €) = 51 664 €. Vuosihinta 51 664 € jaettiin 12 kuukaudella, jolloin kuukausihinnaksi tuli 4305,33 €. Tarjous sisälsi myös aloituskustannuksen 1 500 € (kaikki taloyhtiöt yhteensä) ja selvitystyön hinnan 65 €.

*Uusimaa 4:* Tarjous sisälsi hinnan, joka muodostui siitä kuinka monta myynti- ja ostolaskuja kohdeyrityksellä oli kuukausittain. Laskujen kuukausittainen kappalemäärä vaikutti myös tilinpäätöksen hintaan. Tarjouksessa ei tarjottu vuokrankantoa eikä perintää ollenkaan. Osto- ja myyntilaskujen kappalemäärän ja tarjouksen puutteellisen sisällön vuoksi kuukausihinnaksi määriteltiin tarjouksessa ollut suurin hinta 5 418 €, jolloin kirjanpidon ja tilinpäätöksen vuosihinnaksi tuli 65 016 € (kuukausihinta 5 418 € x 12 kuukautta). Aloituskustannukseksi tarjouksessa oli annettu 935 € (kaikki taloyhtiöt yhteensä).

*Keski-Suomi 3:* Tarjous sisälsi arvolisäverottomien taloyhtiöiden kirjanpidon perusmaksun 14,50 €/kuussa/taloyhtiö. Kuukausihinnaksi tuli 261 € (14,50 € x 18 taloyhtiötä). Vuosihinnaksi tuli 3 132 € (kuukausihinta 261 € x 12 kuukautta). Tarjouksessa oli erikseen arvonlisäverollisen taloyhtiön kuukausihinta 29 €/kuussa, jonka vuosihinnaksi muodostui 348 € (kuukausihinta 29 € x 12 kuukautta x 1 taloyhtiö).

Tämän lisäksi kirjanpidon kappalemaksu oli 3,5 €/huoneisto/kuukausi. Kirjanpidon kuukausihinnaksi tuli 3 220 € (920 reskontrakohdetta x 3,5 €). Kirjanpidon vuosihinnaksi muodostui 38 640 € (kuukausihinta 3 220 € x 12 kuukautta). Ostolaskujen kierrätyksen hinta oli 3 €/lasku, jolloin vuosihinnaksi tuli 7 590 € (3 € x 2 530 ostolaskua).

Kaikkien edellä mainittujen laskutusperusteiden vuosittaiseksi kokonaissummaksi saatiin 49 710 € (arvolisäverottomien taloyhtiöiden kirjanpidon perusmaksu 3 132 € + arvolisäverollisen taloyhtiön kirjanpidon perusmaksu 348 € + 920 reskontrakohteen kappalehinnoittelu 38 640 € + ostolaskujen kierrätys 7 590 €) = 49 710 €.

Tämän lisäksi yritys veloitti tilinpäätöksistä ja veroilmoitusten tekemisestä 45 €/tunti. Tilinpäätöksen summan laskemiseksi käytettiin samaa laskentakaavaa kuin edellisissä

tarjouksissa, tilinpäätöksen kokonaishinta oli 6 840 € (8 tuntia x tuntihinta 45 € x 19 taloyhtiötä). Veroilmoitusten teko laskettiin kaavalla 19 taloyhtiötä x 2 tuntia x tuntihinta 45 €, jolloin loppusummaksi saatiin 1 710 € (19 x 2 tuntia x 45 €). Kaiken kaikkiaan tarjouksen vuosittaiseksi loppusummaksi tuli 58 260 €. Kuukausiveloitus saatiin jakamalla vuosihinta 12 kuukaudella (58 260 €/12 kuukautta), jolloin kuukausihinnaksi saatiin 4 855 €. Tarjouksessa oli erillistyön hinnaksi määritelty 45 €.

*Keski-Suomi 4:* Tarjous sisälsi kirjanpidon kuukausihinnan 1710 €, jolloin vuosihinnaksi tuli 20 520 € (1 710 € x 12 kuukautta = 20 520 €). Kohteiden vuokrareskontran kuukausihinta oli 3 420 €, ja vuosihinta 41 040 € (3 420 € x 12 kuukautta x = 41 040 €). Perintäkirjeiden lähettämisen kappalehinta oli 10 €/kpl, jolloin vuosihinnaksi tuli 12 000 € (perintäkirjeitä 1 200 kpl x 10 € = 12 000 €). Kaikkien näiden toimintojen vuosittainen yhteissumma oli 73 560 € (kirjanpito 20 520 € + vuokrareskontra 41 040 € + perintäkirjeiden lähettäminen 12 000 €) = 73 560 €.

Taloyhtiöiden tilinpäätösten ja veroilmoitusten tekemisen hinnaksi tarjouksessa oli ilmoitettu taloyhtiön koosta riippuen 250–700 €/taloyhtiö. Isännöintitoimisto A:n toimistopäällikkö arvioi tarjouksen taloyhtiöiden perusteella, että tilinpäätöksen osuus olisi 400 €/taloyhtiö. Tämän oletuksen perusteella tilinpäätöksen vuosittaiseksi summaksi saatiin 7 600 € (400 € x 19 taloyhtiötä). Tämän lisäksi tarjous sisälsi ostolaskujen kierrätyksen kappalehinnan 1,99 €/kpl, jolloin vuosisumma oli 5 034,70 € (2 530 ostolaskua x 1,99 €).

Tarjouksen vuosittaiseksi kokonaissummaksi saatiin 86 194,70 € (kirjapito vuosimaksu 20 520 € + vuokrareskontra vuosimaksu 41 040 € + perintäkirjeet vuosimaksu 12 000 € + tilinpäätös vuosimaksu 7 600 € + ostolaskujen kierrätys vuosimaksu 5 034,70 €) = 86 194,70 €. Kuukausiveloitus saatiin jakamalla 12 kuukaudella vuosimaksu 86 194,70 €, jolloin kuukausiveloitukseksi tuli 7 182,89 € (86 194,70 € / 12 kuukautta). Tarjouksessa oli erillistyön hinnaksi määritelty 49,50 €.

*Uusimaa 5:* Tarjouksessa oli annettu kiinteä kuukausihinta perustuen reskontrakohteiden määrään. Reskontrakohdeperusteinen kappalemaksu oli 3,95 €/reskontrakohde. Näin tarjouksen kuukausihinta oli 3 634 € (920 reskontrakohdetta x 3,95 €). Vuosihinnaksi muodostui 43 608 € (kuukausimaksu 3 634 € x 12 kuukautta).

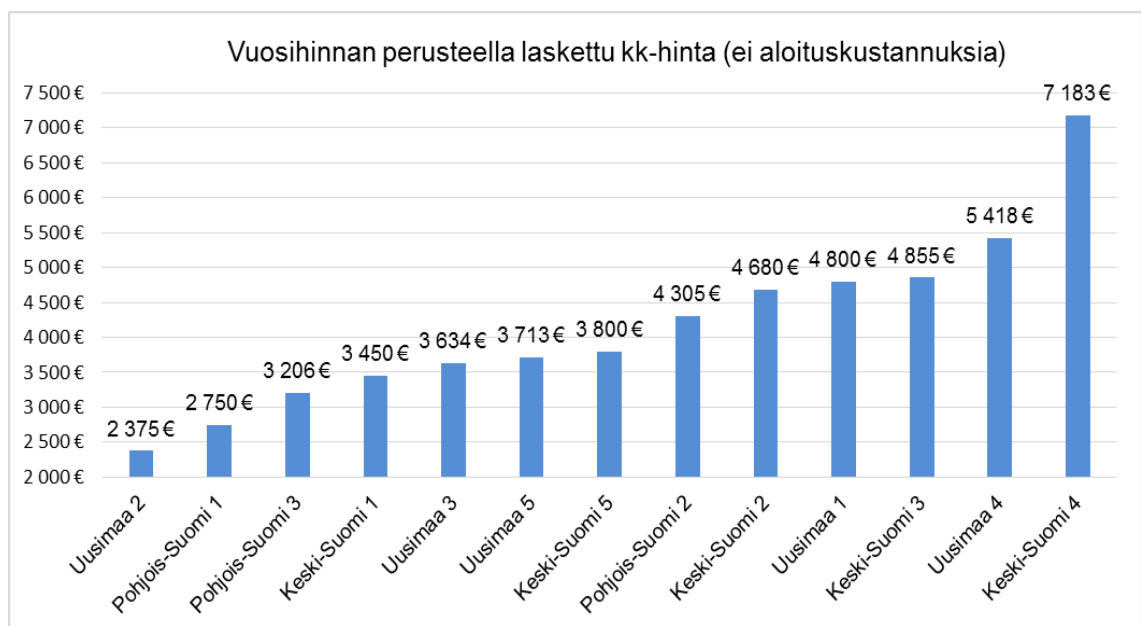
Tämän lisäksi tarjouksessa oli veroilmoitusten tekemisestä veloituksena 50 €/taloyhtiö, jolloin vuosikustannukseksi tuli 950 € (19 taloyhtiötä x 50 €). Tarjouksen vuosihinta oli yhteensä 44 558 € (kirjanpito 43 608 € + veroilmoitukset 950 €). Kuukausihinta saatiin jakamalla vuosihinta 12 kuukaudella, jolloin kuukausihinnaksi tuli 3 713,17 € (44 558 €/12 kuukautta). Tarjouksessa oli erillistyön hinnaksi määritelty 45 €.

*Pohjois-Suomi 3:* Tarjouksessa kuukausihinnaksi oli määritelty 3 206 €, jonka perusteella vuosihinnaksi tuli 38 472 € (kuukausihinta 3 206 € x 12 kuukautta).

*Keski-Suomi 5:* Tarjouksessa kuukausihinnaksi oli määritelty 3 800 €, jonka perusteella vuosihinnaksi tuli 45 600 € (kuukausihinta 3 206 € x 12 kuukautta). Tarjouksessa erillistyön hinnaksi oli määritelty 50 €.

### 6.1.2 Tarjouksien analyysi

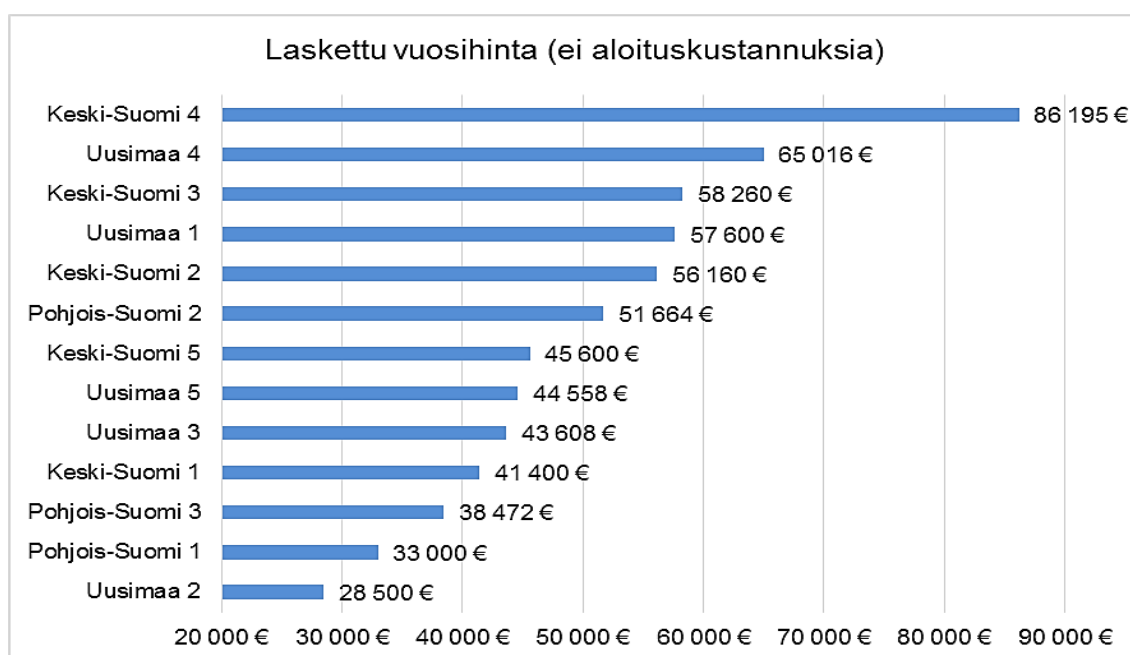
Tarjouksien analyysissä käsitellään saatujen tarjousten kuukausi- ja vuosikustannuksia, joiden laskentaperusteet on esitetty edellisessä luvussa (Ks. luku 6.1.1). Kustannuksissa ei ole huomioitu palvelun aloituskustannuksia, joka oli mukana neljässä tarjouksessa. Aloituskustannukset eivät muuttaneet tarjousten keskinäistä järjestystä, joten niiden summia ei otettu mukaan vertailuun. Kuviossa 5 on esitetty tarjousten vuosihinnan perusteella laskettu kuukausihinta, joka ei sisällä aloituskustannuksia.



Kuvio 5. Tarjouksien kuukausihinta ilman aloituskustannuksia.

Kuvioista 5 voidaan todeta, että alle 3 000 euron tarjouksia oli kaksi kappaletta. Yhdeksän tarjousta sijoittui 3 000–5 000 euron välille. Näiden lisäksi oli yksi yli 5 000 euron tarjous, ja yksi yli 7 000 euron tarjous. Ero halvimman (2 375 €) ja kalleimman tarjouksen (7 183 €) on jopa kolminkertainen. Tarjouksien hinnat hajaantuivat myös maantieteellisesti, tarjouksista halvin ja toiseksi kallein tarjous saatiin Uudeltamaalta.

Kuviossa 6 on esitetty tarjouksien vuosittainen kokonaishinta ilman aloituskustannuksia.



Kuvio 6. Tarjousten vuosihinta ilman aloituskustannuksia.

Kuviosta 6 voidaan todeta vielä selkeämmin tarjouksien hajonta. Halvin vuositarjous 28 500 € on 67 % halvempi kuin kallein tarjous 86 195 €. Jotta saisimme vertailusta kattavamman, seuraaviin laskelmiin on otettu mukaan työntekijästä yritykselle muodostuvat kustannukset ja tarjouksien mediaani.

Tarkastellaan ensin työntekijästä yritykselle muodostuvia kustannuksia. Kustannuksien laskennassa on käytetty Isännöintitoimisto A:n ilmoittamia todellisia työntekijäkustannuksia. Taulukon 1 työntekijällä ei ole luontaisetuja, eivätkä hänen kustannukset sisällä tietokonetta tai ohjelmistojen lisenssimaksuja, koska ne ovat kiinteitä kuukausimaksuja, jotka eivät muutu työntekijämäärästä huolimatta. Työntekijän palkkalaskelmassa ei ole huomioitu lomarahoja. Kuukausittaiset työntekijäkustannukset on esitetty taulukossa 1.



Taulukko 1. Työntekijän kustannukset kuukausittain.

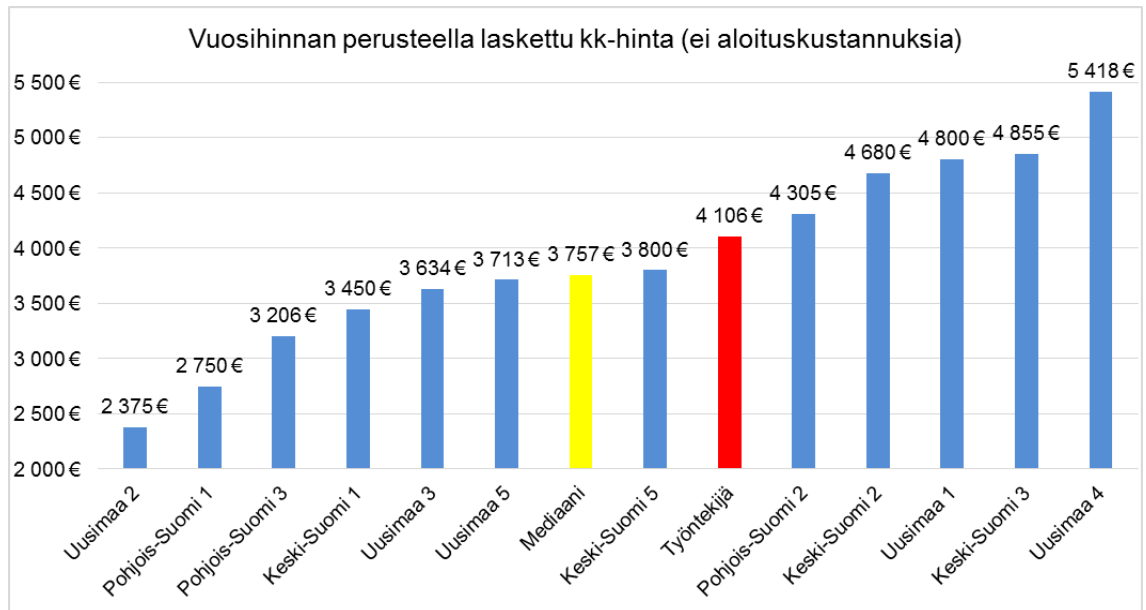
<b>Työntekijän palkkakustannukset</b>	<b>Summa</b>	<b>Prosentuaalinen osuus</b>
Suorat palkkakustannukset	3 200,00 €	77,94 %
Sosiaaliturvamaksu 2,08 %	66,56 €	17,05 %
TyEL 19,0 %	608,00 €	
Työttömyysvakuutusmaksu 0,8 %	25,60 €	
Tapaturmavakuutus 0,1 %	3,20 €	
Ryhmähenkivakuutus 0,068 %	2,18 €	0,13 %
Kiinteistökustannukset (toimitilavuokrat ym.) Koneet ja laitteet	20,00 €	0,49 %
Esimiehen palkkakustannukset kuluineen	180,00 €	4,38 %
Yhteensä kuukaudessa	4 105,54 €	100,00 %
Yhteensä vuodessa	49 266,43 €	

Taulukossa 1 yrityksen työntekijän kustannukset koostuvat palkasta, palkan sivukuluisista, tapaturma- ja ryhmävakuutuksista, kiinteistökustannuksista, koneista ja laitteista sekä työntekijän esimiehen palkkakustannuksista. Taulukon 1 mukaan työntekijän kuukausikustannus on 4 105,54 € ja vuosittainen kustannus 49 266,43 €.

Taulukkoon 1 on myös eritelty kunkin elementin prosentuaalinen osuus kokonaiskustannuksista, työntekijän palkka (3 200 €) muodostaa luonnollisesti suurimman erän kokonaiskustannuksista (77,94 %). Palkan sivukulut muodostavat 17,05 %, vakuutukset 0,13 %, kiinteistökustannukset sekä koneet ja laitteet 0,49 % ja esimiehen palkkakustannukset 4,38 %.

Työntekijän kustannukset ovat helpommin hahmotettavissa kuin saadut tarjoukset. Työntekijän kustannuksissa ei ole niin paljon muuttuvia elementtejä, jotka voisivat nostaa kuukausikustannuksia. Kustannuksia voisivat nostaa työntekijän pidempi aikainen sairastuminen, jolloin yrityksen kustannukset nousisivat joko ylitöiden tai korvaavan henkilön palkkaamisen myötä. Kustannuksia voisivat nostaa myös palkkakustannusten lakisääteisten maksujen (palkkojen sivukulut ja vakuutukset) korotukset ja mahdollinen työehtosopimuksen mukainen palkankorotus.

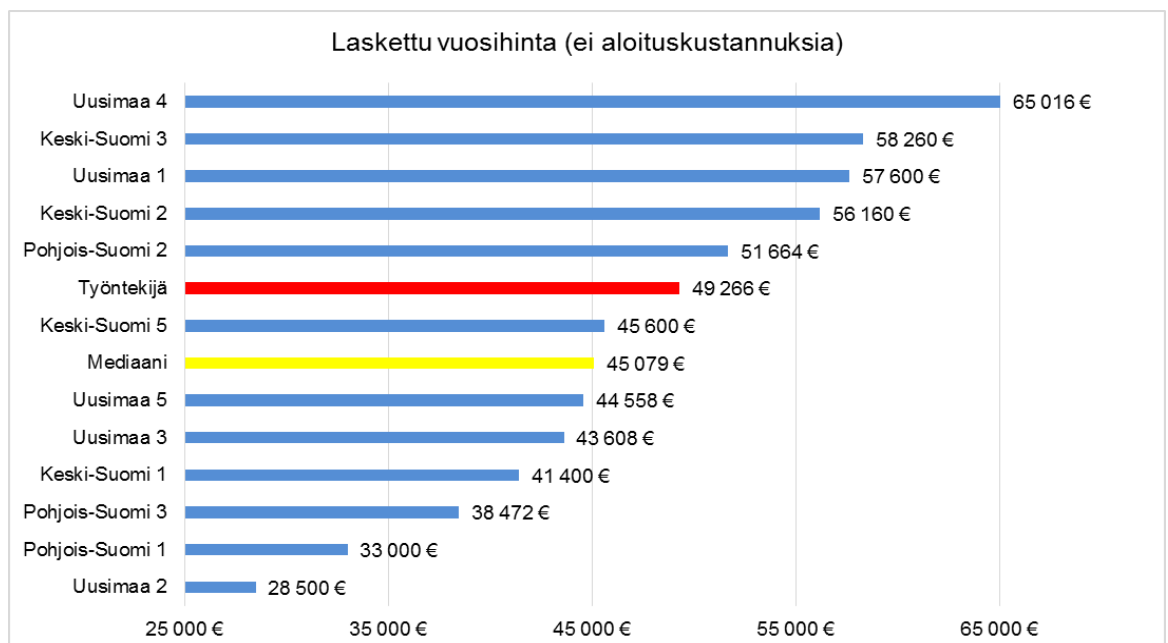
Seuraavaksi vertaillaan saatuja tarjouksia, työntekijän kustannuksia ja tarjousten mediaania. Mediaanin laskemiseksi kallein tarjous (Keski-Suomi 4) on jätetty laskelmista pois, koska se vääristi mediaanin arvon. Kuviossa 7 tarjoukset ovat esitetty sinisillä palkeilla, työntekijä punaisella palkilla ja mediaani keltaisella palkilla.



Kuvio 7. Tarjouksien kuukausihinta, työntekijän kustannukset ja mediaani.

Kuviosta 7 voidaan todeta, että työntekijän kustannukset (kuukausihinta 4 106 €) sijoittuu yli tarjousten mediaaniarvon (3 757 €). Tarjouksista seitsemän oli työntekijän kustannuksia halvempia ja viisi työntekijän kustannuksia kalliimpia.

Kuviossa 8 on eritelty tarjouksien vuosihinta, mediaani ja työntekijän kustannukset. Kuviossa 8 voidaan todeta, että tarjousten halvin vuosihinta oli 28 500 € ja kallein vuosihinta oli 65 016 €. Tarjousten mediaani oli 45 079 € ja työntekijän kustannukset olivat 49 266 €.



Kuvio 8. Tarjousten vuosihinnat, työntekijäkustannukset ja mediaani.

Taulukossa 2 on esitetty tarjousten ja työntekijän vuosikustannusten prosentuaalinen vertailu.

Taulukko 2. Tarjousten vuosisummat vertailu työntekijän vuosikustannuksiin.

Laskentakohde	Vuosihinta €	Erotus €	%	Selite
Uusimaa 2 *	28 500,00	-20 766,00	-42,15 %	Halvempi
Pohjois-Suomi 1 *	33 000,00	-16 266,00	-33,02 %	Halvempi
Pohjois-Suomi 3 *	38 472,00	-10 794,00	-21,91 %	Halvempi
Keski-Suomi 1 *	41 400,00	-7 866,00	-15,97 %	Halvempi
Uusimaa 3	43 608,00	-5 658,00	-11,48 %	Halvempi
Uusimaa 5 *	44 558,00	-4 708,00	-9,56 %	Halvempi
Keski-Suomi 5 *	45 600,00	-3 666,00	-7,44 %	Halvempi
Työntekijä	49 266,00	0,00	0,00 %	-
Pohjois-Suomi 2	51 664,00	2 398,00	4,87 %	Kalliimpi
Keski-Suomi 2	56 160,00	6 894,00	13,99 %	Kalliimpi
Uusimaa 1 *	57 600,00	8 334,00	16,92 %	Kalliimpi
Keski-Suomi 3	58 260,00	8 994,00	18,26 %	Kalliimpi
Uusimaa 4	65 016,00	15 750,00	31,97 %	Kalliimpi

Taulukossa 2 on merkitty \*-merkillä yritykset, jotka tarjosivat kiinteän kuukausihinnan. Näistä kuusi tarjousta on työntekijän kustannuksia halvempia. Halvin tarjous (Uusimaa 2\*) oli 42,15 % työntekijän kustannuksia halvempi. Kallein tarjous (Uusimaa 4) oli puolestaan 32,97 % työntekijän kustannuksia kalliimpi.

### 6.1.3 Selvitystyön lisäkustannuslaskelma

Kahdeksassa tarjouksessa oli ilmoitettu erikseen selvitystyö/erillistyö ja sen tuntihinta. Halvin tuntityö oli 45 € ja kallein 65 €. Seuraavaksi tarkastellaan mitä lisäkustannuksia selvitystyöstä/erillistyöstä muodostuisi. Mainitsin aiemmin (Ks. luku 6.1.1.), että tarjouksen laskentapohjaksi tarjoaja ilmoitti työtunneiksi 4 tuntia päivässä, jolloin vuosityötunteja olisi 1 008 tuntia (4 tuntia päivässä x 252 työpäivää vuonna 2015).

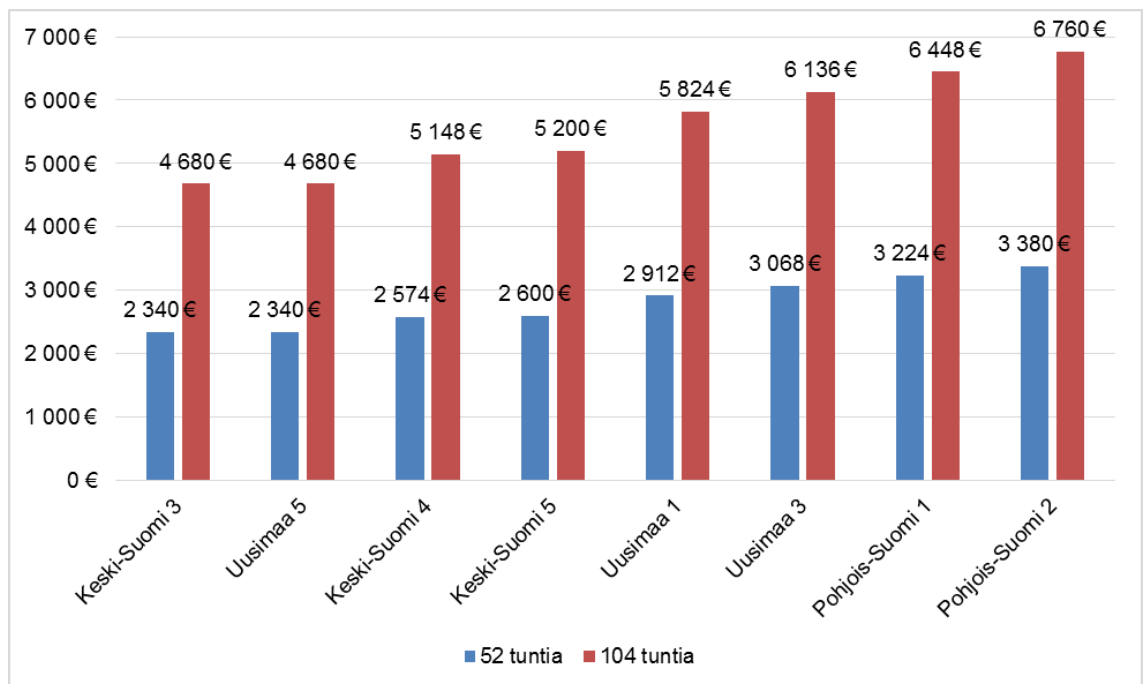
Taulukkoon 3 on laskettu selvitystyön vuosittainen yhteistuntimäärä. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on ilmoitettu viikoittainen selvitystyön tuntimäärä. Keskimmaisessä sarakkeessa on vuosittainen selvitystyötuntimäärä (kertojana on käytetty 52 viikkoa). Oikealla olevassa sarakkeessa on vuosituntien prosentuaalinen lisäys 1 008 vuositunnille. Taulukon alimmalle riville on lisätty olettamus, että selvitystyötunteja kertyisi 15 % 1 008 tunnin päälle.

Taulukko 3. Selvitystyön tunti-laskelma.

Tuntia viikossa	Tuntia vuodessa	%-osuus vuoden työtunneista (1008 tuntia)
0,5	26	2,58 %
1	52	5,16 %
1,5	78	7,74 %
2	104	10,32 %
2,9	151,2	15,00 %

Taulukosta 3 voidaan todeta, että 1 selvitystyötunti viikossa lisäisi työtunteja 5,16 % vuodessa. Kaksi selvitystyötuntia viikossa lisäisi työtunteja vuodessa 10,32 %.

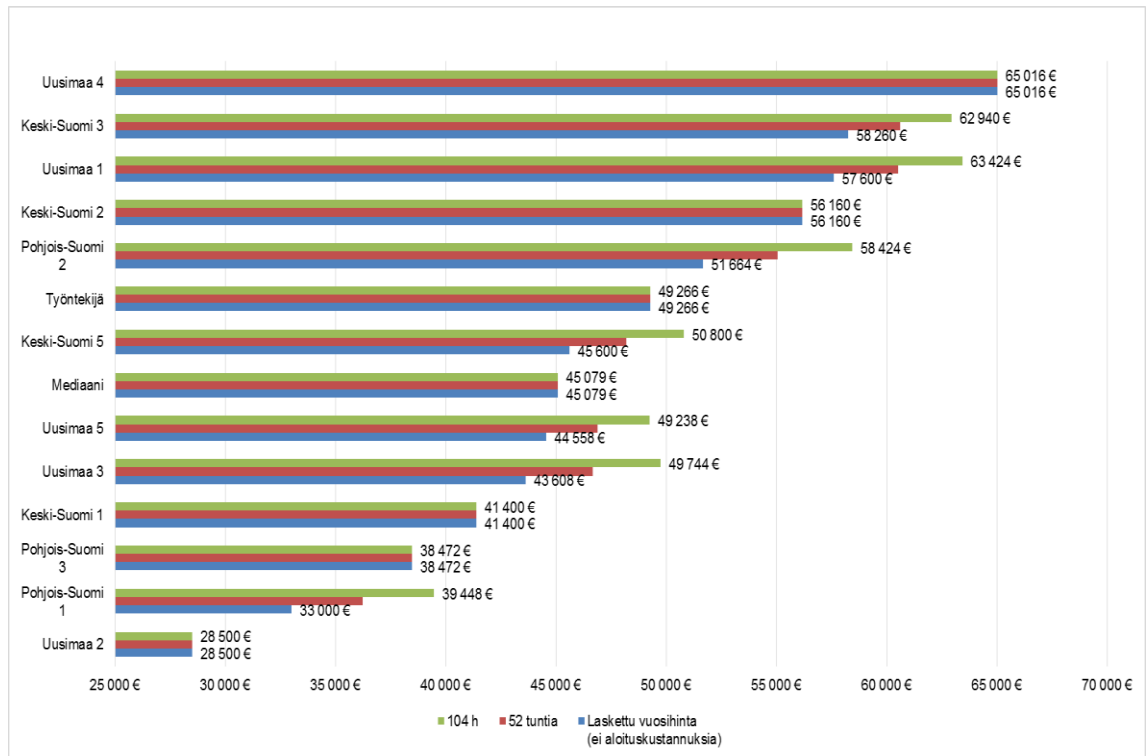
Kuviossa 9 on esitetty kuinka paljon lisäkustannuksia selvitystyö toisi vuositasolla, sini-set palkit ovat laskettu yhden tunnin mukaan ja punaiset kahden viikoittaisen työtunnin mukaan.



Kuvio 9. Selvitystyön kustannukset vuositasolla.

Kuvion 9 mukaan yksi työtunti viikossa lisäisi vuosikustannuksia 2 340–3 380 euroa vuodessa, ja kaksi työtuntia viikossa lisäisi vuosikustannuksia 4 680–6 760 euroa vuodessa.

Selvitystyön vaikutukset vuositason kustannuksiin on esitetty kuviossa 10. Laskelmas-sa ei ole kalleinta tarjousta mukana.



Kuvio 10. Selvitystyön vaikutukset vuosikustannuksiin.

Kuviossa 10 yrityskohtaiset siniset palkit kuvaavat tarjousten alkuperäistä vuosihintaa. Punaiset palkit kuvaavat vuosihintaa, jos selvitystunteja on yksi viikossa (52 tuntia vuodessa). Vihreät palkit kuvaavat vuosihintaa, jos selvitystunteja on kaksi viikossa (104 tuntia vuodessa). Kuvioista 10 voidaan todeta, että 104 selvitystunnin vuosittainen lisälasku muuttaisi usean yrityksen vuosihintaa ja siirtäisi niiden sijoitusta halvemmän ja kalliimman tarjouksen analyysissä. Vain neljä tarjousta olisi selkeästi työntekijän kustannuksia halvempia. Selvitystyön ja erillistyön laskutusperusteet tulisikin tämän vuoksi määritellä sopimuksessa erittäin tarkasti.

## 6.2 Tulokset

### 6.2.1 Taloudellinen näkökulma

Tarjouksien lopullisten summien laskeminen oli haastavaa. Yritysten hinnoittelukäytäntö ei ollut yhdenmukainen ja osassa tarjouksien laskentaperusteissa käytettiin itse arvioitua tunti- ja kappalemäärää, mikä saattoi vääristää tarjousten kuukausihintaa. Tämän vuoksi kohdeyrityksen tulisi tarjouspyynnössä pyytää palvelulle selkeä kuukausihinta, ja määritellä sopimusneuvotteluissa tarkasti etenkin selvitystyön sisällön laskutusperusteet. Kohdeyrityksen tulisi myös huomioida erikseen ostolaskuista ja perintäkirjeistä

syntyvät lisäkustannukset, koska se ei itse pysty toiminnallaan vaikuttamaan niiden määrään.

Tarjouksien hinnat hajaantuivat maantieteellisesti, tarjouksista halvin ja toiseksi kallein tarjous saatiin Uudeltamaalta. Tämän lisäksi Uudenmaalta saaduista tarjouksista 3/5 oli työntekijän kustannuksia halvempia. Tämä viittaa siihen, ettei yrityksen sijainnilla ole suoraa yhteyttä sen antamaan tarjoushintaan, vaan tarjouksen hintaan vaikuttaa enemmän tarjoajan yrityksen koko ja sen tarjoamien palveluiden monimuotoisuus. Isännöintitoimisto A:n toimistopäällikön mukaan yritys on varovainen ulkoistamaan toimintoja Uudenmaan ulkopuolelle, jolloin tarjouskilpailu tulisi keskittää pelkästään Uudellemaalle.

Saaduista tarjouksista seitsemän tarjousta alitti työntekijästä yritykselle aiheutuvat kustannukset. Tarjouksista viisi puolestaan ylitti työntekijän kuukausittaiset kustannukset. Työntekijä kustannuksia alittaneista tarjouksista kuusi sisälsi kiinteän kuukausihinnan, jonka perusteella voidaan todeta, että yrityksen olisi mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä ulkoistamalla osa kirjanpidostaan. Sen sijaan tarjouksien vertailulaskelmissa ei huomioitu ollenkaan selvitystyön lisäkustannuksia, ulkoistamisprosessin aiheuttamia kustannuksia, eikä kustannuksista, jotka eivät poistu vaikka ulkoistaminen tehtäisiin. Tällaisia kustannuksia kohdeyrityksessä olisivat ulkoistuksen kehitystyö, ostetun palvelun toiminnan valvominen sekä päällekkäiset toiminnot, jotka eivät poistu ulkoistuksen myötä, kuten osa ostolaskujen kierrätysprosessista ja osa vuokrien perintäprosessista. Tämän vuoksi yrityksen tulisi ennen ulkoistamispäätöstä tehdä kustannuslaskelmat myös edellä mainituista toiminnoista. Etenkin ostolaskujen kierrätys- ja vuokrien perintäprosessien kustannuslaskennat voisivat avartaa ulkoistamisen mahdollisuuksia vielä enemmän. Olisiko yritykselle kannattavampaa ulkoistaa nämä toiminnot kokonaisuudessaan?

Yrityksen kustannusten säästötavoitteita arvioitaessa yrityksen tulisi huomioida yrityksen liiketoiminnan kasvutavoitteet ja liikevoittotavoite. Jotta yritys saisi tarkemman tiedon ulkoistamisen kustannuksista ja katetuotosta, tulisi sen tehdä yksikkökohtainen katetuottolaskelma nykyisistä asiakkaista, eli mitkä asiakkaat tuovat yritykselle voittoa ja mitkä eivät. Tämän jälkeen ulkoistuksessa vertailtaisiin työntekijän kustannusten sijaan taloyhtiöiden kustannuksia palveluntarjoajan kustannuksiin. Tavoitteena olisi ulkoistaa sellainen taloyhtiökokonaisuus, jonka myyntitulo on korkeampi kuin siitä yritykselle aiheutuva meno. Tämän mahdollistaisi se, että useassa tarjouksessa taloyhti-

öiden koolla ei ollut palveluntarjoajalle merkitystä, vaan palvelu tarjottiin pakettina kiinteään kuukausihintaan.

Yrityksellä olisi mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaansa ulkoistamisen avulla. Etenkin pääkaupunkiseudulla isännöintipalveluiden kysyntä on jatkuvassa kasvussa uudisrakentamisen ja peruskorjausten lisääntymisen myötä. Uusia asiakkuuksia hankittaessa kohdeyrityksen tulisi huomioida se, että liiketoiminnan lisääminen vaatisi lisäresursseja yrityksen ydintoimintoihin, tekniseen isännöintiin ja prosessien johtamiseen. Yritys tarvitsisi lisäresursseja myös taloushallintoon ja asiakaspalveluun. Palveluntarjoajaa valittaessa yrityksen tulisi selvittää, miten yrityksen liiketoiminnan lisääntyminen vaikuttaisi sopimushinnoitteluun. Kappaleessa 2.2.3 Kiiskinen ym. kertovat, että hintatrendin tulisi olla laskeva, jolloin sopimushinnan tulisi olla joustava kiinteän hinnan sijaan (Kiiskinen ym. 2002, 96). Liiketoiminnan kasvattaminen tulisi huomioida myös palveluntarjoajan resursseja arvioitaessa. Riskeinä liiketoiminnan kasvattamisessa ulkoistuksen avulla ovat palveluntuottajan joustamattomuus ja liiallinen riippuvuus palveluntuottajasta.

#### 6.2.2 Operatiivinen näkökulma

Tutkimuksen tehtävänä oli myös selvittää voitaisiinko ulkoistamisen avulla varautua paremmin muutoksiin ja hankkia puuttuvaa osaamista yrityksen käyttöön. Muutoksiin varautuminen kohdeyrityksessä tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksen työntekijä esimerkiksi irtisanoutuu tai jää pitkälle sairauslomalle. Tällöin yrityksen tulisi joko rekrytoida nopealla aikataululla uusi työntekijä tai ulkoistaa hänen työtehtävät ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Ulkoistamisen teorian mukaan yrityksen ulkoistaessa toimintoja tulee sen nähdä ulkoistaminen prosessina, eikä vain toimintona, jolla on selkeä alku ja loppu. Tämän vuoksi toiminnon ulkoistamista ei mielestäni voi tehdä nopealla aikataululla, mitä äkillinen muutos edellyttäisi esimerkiksi silloin kun työntekijä sairastuu tai irtisanoutuu. Tällaisen muutoksen varalle yritys voisi tehdä uuden selvityksen siitä, olisiko parempi vaihtoehto vuokrata työntekijä sairastuneen tai irtisanoutuneen työntekijän tilalle. Työntekijä voitaisiin palkata esimerkiksi määräaikaisella sopimuksella, jonka aikana yritys voisi tutkia ulkoistettaisiinko toiminto sittenkin kokonaan vai palkattaisiinko siihen työntekijä.

Muutoksiin varautumista voidaan tarkastella myös toimintatapojen muutoksiin varautumisina. Haluaisiko yritys muuttaa sen nykyisiä toimintatapoja, esimerkiksi keskittämällä nykyiset resurssit ydintoimintoihin? Voisiko yritys ulkoistaa esimerkiksi yhden taloushal-

linnon osa-alueen, kuten vuokravalvonnan ja perinnän kokonaisuudessaan ulkopuoliseen palveluntarjoajalle? Tällöin taloushallinnon henkilöstön resursseja vapautuisi kirjanpidon tehtäviin. Yrityksellä vapautuisi myös resursseja mahdollisiin uusiin palveluihin, joita yritys voisi kehittää. Yksi tällaisista palveluista voisi olla sähköinen asiointi tai sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksen viestinnässä. Kirjanpidon henkilöstöresurssien vapautuminen toisi myös osittaisen mahdollisuuden lisätä tarjontaa teknisten isännöintipalveluiden saralla. Näitä asioita tulisi pohtia asiakkaiden vaatimusten ja yrityksen oman näkemyksen pohjalta, mitkä palvelut ovat asiakkaille tärkeitä ja mistä voitaisiin luopua? Mitkä palvelut tulevat tulevaisuudessa lisääntymään ja mitkä ovat jäämässä pois?

Yritys voisi hankkia lisäosaamista yhteistyöllä yrityksen kanssa, joka tarjoaa asiakkailleen veroneuvontaa, kirjanpidon neuvontaa ja lakiasioiden laaja-alaisia palveluita. Yrityksellä olisi tällöin mahdollisuus hankkia palveluntuottajalta sellaisia palveluita, joissa yrityksellä ei ole omaa osaamista tai sen osaaminen on puutteellista. Näitä uusia palveluita yritys voisi myydä eteenpäin omille asiakkailleen, mikä lisäisi mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen. Palvelusopimusta kartoitettaessa yritys voisi etsiä sellaisia yhteistyökumppaneita, jotka voivat tarjota erilaisia koulutusohjelmia sekä omia erikoisosaajia yrityksen käyttöön.

## **7 Opinnäytetyön prosessi ja sen arviointi.**

Aloitin opinnäytetyöni maaliskuussa 2014, jolloin olin vielä opintovapaalla. Työn aiheen löytäminen oli tuolloin haastavaa, koska tavoitteenani oli löytää työpaikkani ulkopuolinen toimeksiantaja. Tavoitteenani oli tehdä opinnäytetyö, josta olisi hyötyä toimeksiantajan liiketoimintaprosessille. Onneksi löysin toimeksiantajan, joka oli aiheesta innostunut ja jolla oli aikaa useaan tapaamiseen. Tapaamisissa suunnittelimme opinnäytetyön sisältöä ja sen tavoitteita niin, että työstä olisi hyötyä toimeksiantajalle.

Aloitin työni perehtymällä aiheesta kirjoitettuun teoriaan, minkä jälkeen haastattelin toimeksiantajaa saadakseni linkitettyä sekä teorian että kohdeyrityksen toisiinsa. Työn haastavin ja mielenkiintoisin osuus oli tarjouspyyntöjen analysointi. Tarjousten laskeminen ja niiden eri kuvioihin muuttaminen vei useamman päivän, mutta lopputulos on mielestäni onnistunut.



Opinnäytetyön teoriaosuuden päätin jo prosessin alussa koota pääpainotteisesti kirjallisuudesta. Ulkoistamisesta on suhteellisen vähän suomenkielistä kirjallisuutta, internet-aineistoa aiheesta puolestaan on hyvinkin paljon. Halusin rajata teoriaosuuden kirjallisuuteen, jotta työn sisältö ei rönsyilisi liikaa. Mielestäni onnistuin löytämään ulkoistamisen teoriasta työhöni napakan ja moniulotteisen näkökulman, jonka onnistuin myös linkittämään toimeksiantajan toimintoihin.

## 7.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksellisen opinnäytetyön laatua arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuutta. Opinnäytetyöni reliabiliteetti on mielestäni hyvä, sillä tarjouksien laskentaperusteet on selostettu yksityiskohtaisesti ja niiden tulokset on esitetty avoimesti. Tutkimuksen reliabiliteettia heikensi se, että tarjouksen laskelmissa on tehty olettamia, koska tarjouksen antaja ei esittänyt kaikkia tarjouksessa pyydettyjä tietoja. Tällaisia olettamia olivat esimerkiksi kirjanpitoon ja tilinpäätökseen kuuluva päivittäinen tuntimäärä. Näitä olettamia on kuitenkin käytetty samalla tavalla jokaisessa epäselvässä tarjouksessa, eikä vain valikoiden, mikä olisi vääristänyt tuloksia merkittävästi.

Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä. Sen avulla ilmaistaan, mitataanko ja tarkastellaanko sitä ilmiötä, jota sen sanottiin mitattavan. Pidän tutkimukseni validiteettia hyvänä, sillä tarjouskilpailun analyysissä käytettiin todellisia tarjouksia eikä arvioita mahdollisten tarjousten hinnoittelusta. Tarjouskilpailun tulosta ja loppupäätelmää ei kumminkaan voida yleistää, sillä saatujen tarjouksien määrä oli suhteellisen pieni (13/30). Jos tarjouskilpailu toteutettaisiin uudelleen eri yrityksiä käyttäen, olisi laskelmien loppusummat todennäköisesti erilaiset kuin nyt. Silti tätä tutkielmaa varten saadut tulokset ovat päteviä. Etenkin tarjouksien hintojen suurehko vaihtelu toi työhön näkökulman siitä, että tarjouksen sisältö tulee määritellä tarkasti ja tarjouspyynnössä on ehdotonta pyytää kiinteä kuukausihinta.

Pienyritysten rajalliset resurssit ovat usein esteenä tehdä erilaisia liiketoiminnan tutkimuksia. Tämän vuoksi liiketalouden oppilaitokset voisivat kehittää yhteistyötä paikallisten pienyritysten kanssa, josta hyötyisivät oppilaitos, kohdeyritys ja opiskelija. Oman työni jatkotutkimusaiheita voisivat olla pienyritysten työntekijöiden rekrytointi ja sen haasteellisuus, ulkoistamisen kilpailutusprosessi pienyrityksissä sekä ulkoistamisen piilokustannukset ja operatiiviset haasteet.

## Lähteet

Arola, Heikki 2014. Helsingin Sanomat. Isännöitsijät vaativat: Palkkioita on korotettava 10–20 prosenttia. [Http://www.hs.fi/koti/a1418094911536](http://www.hs.fi/koti/a1418094911536). Luettu 11.1.2015.

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599

Heinonen, Matti 2014. Taloyhtiön talous - Oppikirja isännöitsijälle. Kiinteistöalan kustannus, Helsinki.

Isännöintiliitto, 2014. Isännöinnin tulevaisuus. [Http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/](http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/). Luettu 30.11.2014.

Isännöintiliitto, 2014. Isännöinnin Visio 2020. [Http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2011-05-26T08-27-3361.pdf](http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2011-05-26T08-27-3361.pdf). Luettu 11.1.2015.

Joensuu, Marjut 2014. Isännöintiliitto & Kiinteistöalan Koulutussäätiö KIINKO, 2014. Isännöinnin Ammatillaiset. [Http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2014-09-02T16-58-4585.pdf](http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2014-09-02T16-58-4585.pdf). Luettu 11.1.2015.

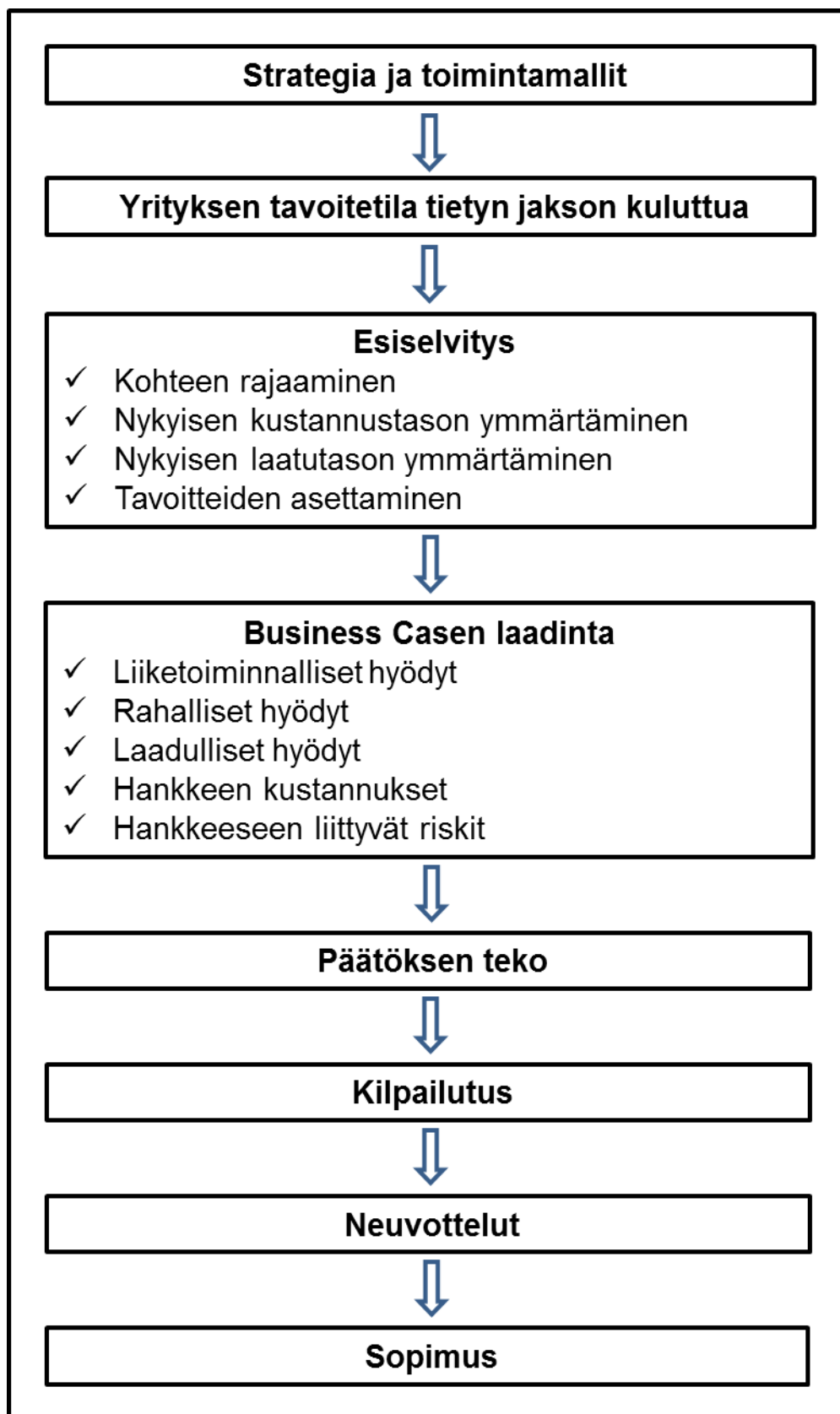
Kauranen, Heikki 2012. Isännöinnin ammattitutkinto entistä suositumpi. Isännöintiliitto. [Http://www.isannointiliitto.fi/jasenyydet/uutiset/27050.aspx](http://www.isannointiliitto.fi/jasenyydet/uutiset/27050.aspx). Luettu 11.1.2015.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.

Toimistopäällikkö, 2014. Isännöintitoimisto A, Vantaa. Haastattelu 26.6.2014.

## Liite 1. Ulkoistamisprosessi



## Liite 2. Tarjouspyyntö

Kohdeyritys A XXX XXX XXX	TARJOUSPYYNTÖ  17.11.2014	1 (1)
<b>TALOYHTIÖIDEN TALOUSHALLINTO</b>		
Tarjouksen kohde	Pyydämme Teiltä tarjousta seuraavasta taloyhtiöiden taloushallinnon kokonaisuudesta 1.3.2015 alkaen:  18 kpl asunto-osakeyhtiöitä ja 1 kpl osittain ALV-velvollinen kiinteistöyhtiö, joissa yhteensä 920 kpl reskontrakohdetta. Näiden kohteiden kirjanpito sisältää seuraavat toiminnot:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kohteiden kirjanpito ja tilinpäätös</li><li>2. Kohteiden veroilmoitusten koostaminen ja ilmoittaminen verottajalle</li><li>3. Kohteiden vuokrankanto ja perintätoimi</li><li>4. Kohteiden viranomaisilmoitusten koostaminen ja ilmoittaminen viranomaisille</li><li>5. Kohteiden ostoreskontra ja ostolaskujen kierrätysprosessi</li></ol> Edellytämme, että käytössänne on Visma Fivaldi-ohjelmisto.	
Aikataulu	Toivomme saavamme tarjouksen 5.12.2014 mennessä sähköpostitse osoitteeseen X. Tarjouksesta on ilmentävä, kuinka kauan tarjous on voimassa.  Ystävällisin terveisin  Kohdeyritys A  X toimistopäällikkö	

## Liite 3. Tarjousten laskentaperusteet

Laskutusperuste	Uusimaa 1	Keski-Suomi 1	Uusimaa 2	Uusimaa 3	Keski-Suomi 2	Pohjois-Suomi 1	Pohjois-Suomi 2	Uusimaa 4	Keski-Suomi 3	Keski-Suomi 4	Uusimaa 5	Pohjois-Suomi 3	Keski-Suomi 5
Tuntihinta, 1 tunti	56,00	0,00	0,00	59,00	0,00	62,00	65,00	0,00	45,00	49,50	45,00	0,00	50,00
Hinnottelupeuste 4 tuntia per päivä	0,00	0,00	0,00	0,00	188,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verrätölyöpäivät vuodessa 252 x 4 tuntia päivässä	0,00	0,00	0,00	0,00	47 376,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tarjotu kuukausihinta	4 800,00	3 450,00	2 375,00	0,00	0,00	2 750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 634,00	3 206,00	3 800,00
Laskettu vuosihinta sisältäen ALV-kausi-ilmoitukset + veroilmoitukset	57 600,00	41 400,00	28 500,00	43 608,00	56 160,00	33 000,00	51 664,00	65 016,00	58 260,00	86 194,70	44 558,00	38 472,00	45 600,00
Vuosi summan peusteella oleva kuukausihinta	4 800,00	3 450,00	2 375,00	3 634,00	4 680,00	2 750,00	4 305,33	5 418,00	4 855,00	7 182,89	3 713,17	3 206,00	3 800,00
Laskettu vuosihinta sisältäen aloituskulut	57 600,00	41 400,00	28 500,00	43 608,00	58 060,00	34 330,00	53 164,00	65 951,00	58 260,00	86 194,70	3 713,17	3 206,00	3 800,00
Vastikevalonta, juokseva kk-pto. lainaasuuskaskelmat € / huoneisto / kk	0,00	0,00	0,00	2 760,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
121-150 huoneistoa (3 € huoneisto)	0,00	0,00	0,00	10 488,00	8 664,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Erillisveloitus, selvitystyö / tunti	0,00	0,00	0,00	59,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Palkanlaskenta 15 € / tilipussi	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tilinpäätös + veroilmoitus 69 € / tunti	0,00	0,00	0,00	69,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aloituskurssit / tunti	0,00	0,00	0,00	100,00	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aloituskurssit kaikki x 19	0,00	0,00	0,00	1 900,00	1 330,00	0,00	1 500,00	935,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kirjanpito, vuokrankanto & ostoreskontti / tunti	0,00	0,00	0,00	47,00	57,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tilinpäätös, veroilmoitukset & viranomaisilmoitukset / tunti	0,00	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ALV-kausi-ilmoitus verottajalle sähköisesti / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut muutokset / erikseen sovitut työt / tunti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kirjanpito asunto-osakeyhtiöiden hoitaminen maksupeusteina / kk	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kiinteistöyhtiöiden kirjanpito hoitaminen maksupeusteina / kk	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	140,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tilinpäätökset tasekirja & tase-erittelyt / vuosi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veroilmoitukset / vuosi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 160,00	0,00	0,00	0,00	950,00	0,00	0,00
Kirjanpito, ostoreskontti, vuokrankanto ja myyntireskontran selvitystyö / tunti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostolaskujen kirjaaminen ja kierrätykseen lähettämisen 0,80/kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hyväksytyjen ostolaskujen maksaminen eräpäivänä 0,60 / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vuokralaskujen teko ja lähettämisen kerran vuodessa 10 € / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vuokralaskujen teko ja lähettämisen erikseen 15 € / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peintäkuriin lähettämisen 8 € / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toimeksianton lähettämisen perimätoimiston 15 € / kpl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Myynti- ja ostolaskujen määrä vuodessa kpl / kuussa / €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 342,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tilinpäätös / vuosi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 418,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penusmaksu / ALV taloyhtiö / kk	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Penusmaksu / kk / huoneisto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kirjanpito / € / lasku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostolasku / € / lasku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut erilliset työt / tilinpäätöstyö / veroilmoitustyö / tunti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kohteiden kirjanpito / kuussa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 710,00	0,00	0,00	0,00
Kohteiden tilinpäätös & veroilmoitus taloyhtiön koosta riippuen 200-700 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200-700	0,00	0,00	0,00
Vuokralaskonta / kuussa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 420,00	0,00	0,00	0,00
Vuokran perintä / lasku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Kohteiden ostoreskontti / lasku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,99	0,00	0,00	0,00
Paperisten ostolaskujen skannaaminen kierrätykseen / lasku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,20	0,00	0,00	0,00
Reskontrakohtide hinta 3,95 / reskontrakohtide = 3,95 € x 920 kpl / kuussa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 634,00	0,00	0,00
Veroilmoitus / taloyhtiö / 50 € / taloyhtiö	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00
Muut neuvoitettavat työt / tunti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,00	0,00	50,00