



# Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta luopumisen hyödyt ja riskit

Mimmi Pummila

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

PUMMILA, MIMMI:

Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta luopumisen hyödyt ja riskit

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää taloushallinnon palveluiden ulkoistamisesta luopumisen hyötyjä ja riskejä toimeksiantajayritys Kaksi.nolla Oy:n näkökulmasta. Kaksi.nolla Oy on yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa ikäihmisten tehostetun palveluasumisen palveluita sekä ravintola- ja ateriapalveluita vastuullisesti ja eettisesti. Kaksi.nolla Oy:n kirjanpito ja palkanlaskenta ovat olleet ulkoistettuna yrityksen perustamisesta asti ja nyt toiminnan kasvaessa yrityksessä on alettu pohtia sisäistetyn taloushallinnon mahdollisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sisäistämisen heikkoudet ja mahdollisuudet ja luoda konkreettisia ehdotuksia toimeksiantajayrityksen tilanteeseen.

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastatteluja, joiden avulla saatiin syvälinen kuva yrityksen nykytilanteesta ja tarpeista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin sekä ulkoistamisen että sisäistämisen hyötyihin ja riskeihin. Teoriatiedon keräämiseen hyödynnettiin laajasti kirjallisuutta, artikkeleita ja verkkolähteitä.

Haastatteluista saatuja tuloksia peilattiin teoriatietoon ja näiden pohjalta tehtiin yritykselle ehdotukset taloushallinnon sisäistämiseen liittyen. Haastatteluista kävi ilmi, että taloushallinnon sisäistämällä olisi yrityksen arjen kannalta suotuisia vaikutuksia, kuten henkilökohtaisempi palvelu ja kommunikaation parantuminen. Riskinä nähtiin kuitenkin työntekijöiden poissaolot ja mahdollinen kustannusten kasvu. Liiketoiminta ei myöskään ole vielä niin suurta, että yrityksen olisi mahdollista palkata useampia työntekijöitä hoitamaan yrityksen taloushallintoa.

Nykytilanteessa voisi olla järkevää perustaa tilitoimisto, joka hoitaisi Kaksi.nolla Oy:n taloushallinnon sekä myisi palveluita myös muille yrityksille. Kerätyn aineiston pohjalta laadittiin Kaksi.nolla Oy:lle SWOT-analyysi ja muutamia suorituskyvyn mittareita, joita voidaan käyttää apuna sisäistämispäätöstä tehtäessä.

---

Asiasanat: ulkoistaminen, sisäistäminen, taloushallinto

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

PUMMILA, MIMMI:  
Benefits and Risks of Insourcing Financial Management Functions

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 2 pages  
April 2021

---

The aim of this bachelor's thesis was to find out the benefits and risks of insourcing financial management functions for the client company Kaksi.nolla Oy. Kaksi.nolla Oy is a social enterprise that provides services in assisted living for the elderly as well as restaurant and catering services responsibly and ethically. The accounting and payroll of Kaksi.nolla Oy have been outsourced since the establishment of the company. Now as the company's operations are growing, the company has begun to consider the possibility of internalising its financial management. The purpose of the thesis was to clarify the weaknesses and possibilities of the insourcing and to create concrete proposals for the situation of the client company.

The data collection method used in the thesis was thematic interviews which provided an in-depth picture of the company's current situation and needs. The theoretical part of the thesis examined the benefits and risks of both outsourcing and insourcing. The theoretical data were compiled through literature, articles and online sources.

The results from the interviews were mirrored to the theoretical data and based on the information gathered, proposals were made to the company regarding the insourcing of their financial management. The interviews revealed that insourcing the financial management would have favorable effects on the company's day-to-day operations such as more personalised service and improved communication. However, the absences of employees and the possible increase in costs were seen as a risk. Furthermore, the business was not yet large enough to enable the company to recruit more employees to manage its financial administration.

In the current situation it might be sensible to set up an accountancy firm to manage the finances of Kaksi.nolla Oy and to sell their services to other companies. Based on the collected data, a SWOT analysis and a few key performance indicators were prepared for Kaksi.nolla Oy. They can be used as an aid in the insourcing decision.

---

Key words: outsourcing, insourcing, financial management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA .....	6
	2.1 Yhteiskunnallinen yritys.....	6
	2.2 Organisaation nykytilanne taloushallinnon näkökulmasta .....	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	9
	3.1 Aineiston keruu .....	9
	3.2 Aineiston analyysi .....	10
	3.3 SWOT-analyysi .....	11
	3.4 Mittarien käyttö.....	12
4	ULKOISTAMINEN.....	13
	4.1 Ulkoistamisen tausta .....	13
	4.2 Ulkoistamisen hyödyt .....	15
	4.3 Ulkoistamisen riskit .....	17
5	SISÄISTÄMINEN .....	19
	5.1 Sisäistämiseen päättymisen syyt .....	19
	5.2 Sisäistämisen hyödyt .....	20
	5.3 Sisäistämisen riskit.....	21
	5.4 Sisäistämisprosessin vaiheet .....	22
6	TULOKSET .....	25
	6.1 Ulkoistamisesta luopumisen hyödyt ja riskit kohdeyrityksessä.....	25
	6.2 Johtopäätökset.....	30
	6.3 Toimintaehdotus.....	32
7	POHDINTA .....	34
	LÄHTEET .....	36
	LIITTEET .....	38
	Liite 1. Teemahaastattelu 1.....	38
	Liite 2. Teemahaastattelu 2.....	39

## 1 JOHDANTO

Yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo pitkään, mutta lähivuosina myös ulkoistettujen palveluiden takaisinvento eli sisäistäminen on yleistynyt. Ulkoistamisesta luopumisella voidaan tavoitella esimerkiksi toimintojen sujuvuuden parantumista, oman osaamisen kehittämistä ja henkilökohtaisempien ratkaisujen saamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kirjanpidon ja palkanlaskennan ulkoistamisesta luopumisen eli sisäistämisen hyötyjä ja riskejä toimeksiantajayritys Kaksi.nolla Oy:lle. Kaksi.nolla Oy on Tampereella toimiva sosiaali- ja terveysalan yhteiskunnallinen yritys, joka on henkilöstönsä perustama ja omistama. Palveluihin kuuluu kaksi ikäihmisten tehostetun palveluasumisen yksikköä, yksi palveluasumisen ryhmäkoti sekä myös ravintola- ja ateriapalveluja. Kaksi.nolla Oy tarjoaa myös koulutusta ja konsultointia. Yritys haluaa olla vastuullinen arvonluoja ja tarjota laadukasta yhdessä tekemistä. (Kaksi.nolla Oy n.d.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa ulkoistamisesta luopumisen syistä ja seurauksista ja laatia suositukset yritykselle prosessin aloittamisen ajankohtaan ja toimiin liittyen, mikäli yritys päättää luopua ulkoistamisesta. Opinnäytetyössä hyödynnetään SWOT-analyysia ja muodostetaan yritykselle myös erilaisia suorituskyvyn mittareita, joiden avulla tilannetta voidaan tulkita ja tehdä päätöksiä taloushallinnon palveluiden sisäistämisen suhteen. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajayritys voi tehdä päätöksiä palvelujen sisäistämisen kannattavuudesta ja punnita prosessiin mahdollisesti liittyviä hyötyjä ja riskejä. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja hyödyntäen teemahaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat avoimia ja haastateltavat saavat melko vapaamuotoisesti kertoa aiheeseen liittyvistä mielipiteistään ja omista kokemuksistaan (Tilastokeskus n.d.). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavaa asiaa haastatteluiden, asiakirjojen, tutkijan omien muistiinpanojen sekä havainnoinnin avulla (Pitkäranta 2014, 27). Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkimusaineiston monilähteisyys, erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen ja se että aineisto kerätään vuorovaikutustilanteessa ja tutkimus toteutetaan aidossa ympäristössään (Kananen 2017, 34)

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA

Kaksi.nolla Oy on vuonna 2013 perustettu yhteiskunnallinen yritys ja yhtiön vuoden 2019 liikevaihto oli 4 588 000 euroa (Kauppalehti n.d.). Yhtiö on kasvanut paljon muutamassa vuodessa. Hallituksen puheenjohtajan (2020) mukaan yritys oli aluksi pieni, vain 28 vuodepaikkainen ja muutaman kymmenen työntekijää työllistävä yritys. Nykyisin yritys tarjoaa kodin yhteensä 150 asukkaalle kolmessa eri toimipisteessä sekä kattavat ateriapalvelut. Yritys työllistää tällä hetkellä yhteensä yli sata työntekijää.

### 2.1 Yhteiskunnallinen yritys

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteet ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä ja suuri osa yrityksen voitosta käytetään yhteiskunnallisen hyvän toteuttamiseen (Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen 2011, 26). Kaksi.nolla Oy onkin arvolupauksessaan luvannut sijoittaa yrityksen saamasta voitosta vähintään 51 % toiminnan kehittämiseen ja Kaksi.nolla Oy haluaa, että heidän palvelunsa on alansa laadukkainta. Yhtiö haluaa myös panostaa henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä vaikutusmahdollisuuksiin. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on siis tuottaa voittoa ja olla kannattava, mutta voiton käsittely toteutuu eri tavalla perinteisiin yrityksiin verrattuna (Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen 2011, 26). Taloudellinen kannattavuus on elintärkeää jokaiselle yritykselle. Yhteiskunnallinen yritys kuitenkin haluaa tuottaa saamalaan pääomalla oman liiketoiminnan kasvun lisäksi positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan.

Yrityksen strategiaa luodessa täytyy keskittyä myös yrityksen arvoihin. Yritys voi tuottaa samankaltaisia palveluja tai tuotteita kilpailijoidensa kanssa, mutta arvoilla ja omalaisella brändillä se voi erottautua kilpailijoidensa joukosta. Yrityksen strategiasta näkyy missä tilanteessa ollaan tällä hetkellä ja mihin halutaan päätyä. Strategian luominen on jatkuvaa oppimista ja siinä heijastuu yrityksen osaaaminen ja mahdollisuudet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 29.) Yhteiskunnallisen yrityksen strategian vahvuutena on juuri sen hyvät yhteiskunnalliset arvot,

jotka vetoavat ihmisiin. Arvojen avulla voidaan luoda vahva asiakaskunta, joka jakaa yhteiset arvot yrityksen kanssa. Kaksi.nolla Oy:n arvoja ovat laatu, kohtuullisuus, osaaminen ja yhdessä tekeminen (Kaksi.nolla Oy n.d.).

## 2.2 Organisaation nykytilanne taloushallinnon näkökulmasta

Kaksi.nolla Oy:n taloushallinnon toiminnot ovat aina olleet ulkoistettuna. Taloushallinto muodostuu monista eri osista ja siihen kuuluvat kirjanpito, laskutus, ostaja- ja myyntireskontrat sekä palkanlaskenta. Kaksi.nolla Oy:n tapauksessa liiketoiminnan kasvaessa vuosien aikana myös ulkoistettuun palkanlaskentaan ja kirjanpitoon liittyviä sopimuksia on muokattu tilanteeseen sopivaksi. Nyt yhtiössä on kuitenkin alettu miettiä taloushallinnon palveluiden tuottamista sisäisesti. Yhtiössä pohditaan ulkoistamisesta luopumisen eli sisäistämisen hyötyjä ja riskejä sekä taloudellista kannattavuutta ja mitä eri mahdollisuuksia prosessin toteuttamiseksi on.

Yrityksen toimitusjohtaja (2020) kertoo, että ulkoistettuun taloushallintoon päädyttiin alun perin oman osaamisen puutteen vuoksi. Yritys oli myös aloittaessaan niin pieni, ettei yrityksellä itsellään olisi ollut mahdollisuutta hankkia tarvittavaa taloushallinnon osaamista talon sisälle, jolloin ulkoistaminen oli luonnollinen valinta. Ulkoistamisesta luopumisen harkitseminen on tullut ajankohtaiseksi toiminnan kasvettua.

Kaksi.nolla Oy päätyi nykyisen taloushallinnon palveluiden tarjoajan asiakkaaksi ystävän suosituksesta. Kilpailutusta ei tehty, sillä kyseisen yrityksen palvelut tuntuivat sopivilta. Toimitusjohtajan (2020) mukaan suurin syy miksi ulkoistuksessa on pysytty, on hyvä ja luottamuksellinen suhde yritysten välillä, mikä on luotu vuosien aikana. Hän on ollut tyytyväinen kirjanpitäjiin ja palkanlaskijoihin, jotka ovat hoitaneet yrityksen taloushallintoa ja hänen mukaansa vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa on ollut joustavaa. Ulkoistettujen palveluiden toimivuutta tarkastellessa ei kannatakaan ottaa huomioon vain aiheutuneita kustannuksia, vaan myös saadun palvelun laatu ja yleinen ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä.

Kaksi.nolla Oy:n Konnun keittiön tarjoamat ateriapalvelut syntyivät yhtiön omasta tarpeesta hyvillä ja laadukkaille aterioille. Tämän jälkeen liiketoimintaa alettiin kehittää ja palveluita tarjottiin myös muille. Hallituksen puheenjohtaja (2020) kertoo, että taloushallinnon palvelut voitaisiin tuottaa nykyisten ateriapalveluiden tavalla. Taloushallinnon palveluita tuotettaisiin siis ensisijaisesti omaan tarpeeseen ja niitä voitaisiin samalla myydä myös muille. Yrityksen tilanteessa optimaalinen tilanne syntyisi jo kolmen henkilön yrityksellä. Yksi työntekijä olisi tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä, yksi palkanlaskija ja yksi kirjanpitoa tekevä taloushallinnon työntekijä. Kaikki työntekijät olisivat syvällisesti perehtyneet Kaksi.nolla Oy:n toimintaan ja tarpeisiin. Useamman kuin yhden henkilön palkkaaminen vähentää toimintaan liittyviä riskejä huomattavasti, mutta myös kustannukset nousevat. Palveluita myymällä pystyttäisiin vastaamaan näihin nouseviin kustannuksiin sekä tarjoamaan palveluita niitä tarvitseville.



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Toimeksiantajan tilanteen kartoitus toteutettiin haastattelujen avulla ja haastattelutapana käytettiin teemahaastatteluja. Opinnäytetyöhön haastateltiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa, hallituksen puheenjohtajaa, laatujohtajaa sekä Kontukoti Sataman ja Toukolan kodinjohtajia.

Lisäksi haastattelun tiimoilta otettiin yhteyttä seitsemään Tampereella toimivaan kirjanpidon ja taloushallinnon palveluita tarjoavaan yritykseen, jotta saataisiin myös ulkoistettuja palveluita tarjoavan yrityksen näkemys sisäistämisen ja ulkoistamisen hyödyistä ja riskeistä. Yhteydenottojen tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymyksiin kuten, kuinka paljon suomalaiset yritykset ulkoistavat palveluitaan ja kuinka yleistä on, että yritys päättää sisäistää ulkoistetut toimintonsa. Kiinnostavaa olisi ollut myös kuulla tilitoimistojen näkemys ulkoistamisen ja sisäistämisen riskeistä ja hyödyistä sekä yleisimpiä syitä, miksi yritykset päättävät ulkoistaa toimintonsa sekä myös syitä siihen, miksi toiminnot päädytään sisäistämään takaisin. Valitettavasti kyseiset yritykset, joihin otettiin yhteyttä, eivät halunneet osallistua opinnäytetyöhön tai eivät vastanneet lainkaan lähetettyyn viestiin.

#### 3.1 Aineiston keruu

Haastattelujen käyttö aineistonkeruumenetelmänä on joustava tapa saada selville halutut asiat. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi kysyä kysymys tarvittaessa uudelleen, kysyä tarkentavia tietoja ja keskustella vapaasti haastateltavan kanssa. (Pitkäranta 2014, 91.) Haastattelun joustavuus aineistonkeruumenetelmänä näkyy myös haastattelijan mahdollisuutena muotoilla kysymykset vapaasti ja päättää niiden esittämisjärjestyksestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Opinnäytetyön aiheen kannalta haastattelut olivat varmin tapa hankkia tutkimusaineistoa ja perehtyä syvällisesti toimeksiantajayritykseen sekä heidän tilanteeseensa ja ongelmaansa.

Laadullisen haastattelun menetelminä käytetään yleensä lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja syvähaastattelua. Opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi

valikoi teemahaastattelu, sillä sen avulla haastattelija saa määriteltyä haastattelun kulun ja raamit, mutta tilaa jää kuitenkin myös vapaalle keskustelulle ja syventäville kysymyksille. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ympärille rakennettujen kysymysten avulla. Valitut teemat liittyvät tutkimuksen viitekehukseen eli tutkimusaiheesta etsittyyn teoretiseen ja muihin ennakkotietoihin. Haastattelijan tavoitteena on löytää tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia ja saada haastateltavien tulkintoja esitetyistä asioista. (Pitkäranta 2014, 92–93.) Teemahaastattelu siis korostaa haastattelutilanteessa olevien henkilöiden vuorovaikutusta ja ihmisten erilaisia tulkintoja asioihin. Teemahaastattelun avoimuuden määrittää haastattelija itse. Joissakin tapauksissa kaikilta haastateltavilta ei kysytä samoja kysymyksiä, vaan kysytään valitun teeman sisällä juuri tähän henkilöön sopivia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä ulkoistamisen ja sisäistämisen prosesseihin sekä hyötyihin ja haittoihin liittyvään teoretiseen ja mietittiin haastattelun aihealueet ja aiheisiin liittyvät kysymykset valmiiksi. Kysymysten aihealueet ja alustavat kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, sillä se helpottaa haastateltavien valmistautumista tilanteeseen. Vastaukset voivat myös olla laajempia ja tutkimuksen kannalta hyödyllisempiä, kun haastateltava on saanut miettiä niitä etukäteen. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joissa oli useampi haastateltava samaan aikaan. Ryhmähaastattelun etuna on, että se voi onnistuessaan tarjota laajempaa ja rikkaampaa informaatiota kuin tilanteessa, jossa haastateltavat haastateltaisiin yksitellen. Ryhmähaastattelu luo vuorovaikutusta haastateltavien välille, mikä luo keskustelua ja mahdollisesti uusia oivalluksia ja mielipiteitä. Haastattelutilanteiden oli tarkoitus olla rentoja ja vapaamuotoisia ja antaa tilaa myös haastateltavien omille huomiolle ja niiden annettiin ohjata haastattelutilanteita ja keskusteluja.

### **3.2 Aineiston analyysi**

Haastattelujen tulosten analysointi aloitettiin äänitettyjen haastattelujen litteroinnilla eli puhutun tallenteen muuttamisella tekstiksi. Litterointi on usein analysoinnin hitain osuus ja litterointia voidaan toteuttaa eritasoisesti, riippuen siitä kuinka

yksityiskohtaisesti haastateltavien sanoma halutaan muistiin. Litteroinnissa voidaan muuttaa tekstiksi jopa haastateltavien äänenpainot, eleet ja tauot tai vain karkeasti tiivistää vastaukset ilman tarkkoja yksityiskohtia. Litterointia tehdessä ei vielä voi tietää tarkasti, mitä tietoa tullaan tarvitsemaan työtä tehdessä, jonka vuoksi litterointi voi olla haastavaa. (Kananen 2017, 134.) Laadullisen tutkimuksen tuloksien analysoinnissa on tärkeää muistaa tutkimuksen tarve, teorian tiedon ymmärtäminen ja käyttäminen sekä selkeä tulosten raportointi (Pitkäranta 2014, 107). Saatujen tulosten tulkintaan ja esittämistapaan vaikuttaa niiden tulkitsija itse. Hänen mielenkiintonsa asiaan vaikuttaa näkökulman valintaan ja siten tehtyihin päätelmiin (Pitkäranta 2014, 103).

Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa yrityksen tavoitteista ja toiveista sisäistämisprosessiin liittyen. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään mikä on perimmäinen syy ulkoistuksesta luopumisen taustalla. Kodinjohtajien ja laatujohtajan haastatteluiden avulla haluttiin ymmärtää, kuinka käytännössä esimerkiksi kommunikaatio ulkoistetun palveluntarjoajan kanssa toimii.

### **3.3 SWOT-analyysi**

SWOT tulee alun perin englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysiin kootaan tietyn toiminnon ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysin kehitti Albert Humphrey Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja nykyäänkin se on yksi suosituimmista strategiatyökaluista. Se tuottaa selkeän esityksen yrityksen tekemien strategisten valintojen tueksi. (Vuorinen 2013, 64.) Analyysin avulla yritys voi tarkastella toiminnon vaikutuksia omasta näkökulmastaan (Huuha 2017, 155). Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysiin kerätään sekä sisäistämisen että ulkoistamisen hyvät ja huonot puolet helposti ja nopeasti analysoitavaan muotoon. Analyysistä ei väärin käytettynä ole yritykselle hyötyä, ja siitä tehdyt virheelliset tulkinnat voivat aiheuttaa hankaluuksia. Analyysia varten on aina tehtävä tutkivaa pohjatyötä yrityksen tarpeista ja tavoitteista, jotta siitä ei tule liian pinnallinen ja itsensäselvyyksiä listaava. SWOT-analyysi toimii parhaiten, kun sitä varten tehdään

useita pieniä analyyseja esimerkiksi toimialasta ja sen nykytilanteesta ja ympäristön vaikutuksista yritykseen. (Vuorinen 2013, 68.) SWOT-analyysin avulla toimeksiantajayrityksen tilanne saadaan visuaalisesti esitettyä ja se on helposti tulkittavassa muodossa. Opinnäytetyöhön tehtyjä SWOT-analyyseja voidaan tarkentaa myöhemmin tilanteiden muuttuessa ja käyttää apuna päätöksenteossa.

### 3.4 Mittarien käyttö

Erilaisista mittareista on hyötyä, kun yritys tekee suuria liiketoimintaan vaikuttavia päätöksiä. Mittareiden avulla saadaan tietoa päätöksenteon tueksi, jolloin tehdään kannattavampia ja yrityksen tilanteeseen sopivampia päätöksiä (Huuhka 2017, 201). KPI-mittarit eli Key Performance Indicators ovat mittareita, jotka mittaavat yrityksen kannalta tärkeimpiä menestystekijöitä. Hyvien mittarien pitäisi aina peilata yrityksen strategiassa määritellyjä tavoitteita. KPI-mittareiden ajatellaan usein mittaavan vain numeerisia ja taloudellisia tunnuslukuja, mutta ne voivat kuitenkin mitata mitä tahansa yrityksen tilanteen kannalta tärkeää asiaa. (Marr 2015, luku 1.) KPI-mittareilla voidaan mitata myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, kuten sitä mitä mieltä asiakkaat ovat palveluista ja kuinka tyytyväisiä he ovat. Kannattavuuden mittareiden avulla voidaan myös selvittää, kuinka tehokkaasti yrityksen pääomaa käytetään. Investointeihin voidaan käyttää esimerkiksi ROI tunnuslukua, joka kuvaa sijoitetun pääoman tuottoastetta. (Marr 2015, luku 11.)

Kaksi.nolla Oy:n tapauksessa mittareilla voidaan tarkastella sisäistämisen kannattavuutta. Mittareilla voidaan mitata tämänhetkisen palvelun laatua, joustavuutta sekä kustannuksia. Mittarien täytyy olla relevantteja eli niiden täytyy tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon lisäarvoa ja tuloksia, joilla on oleellista merkitystä yrityksen tilanteeseen. Hyvän mittarin ominaisuutena on myös reliabiliteetti eli mittarin toistettavuus ja käyttövarmuus. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarin antama tulos ei vaihtelee kerrasta toiseen, olettaen että muut muuttajat pysyvät samoina. Mittarin kolmas vaadittava ominaisuus on validiteetti, joka kertoo kuinka hyvin valittu mittari mittaa juuri kyseistä ominaisuutta tai ilmiötä mitä halutaan mitata. Validiteetti kertoo siis mittarin pätevydestä. (Huuhka 2017, 212.)

## 4 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden tuottamista ulkopuolisella palveluntarjoajalla. Ulkoistamisen ajatuksena on yleensä yrityksen resurssien keskittäminen sen ydinosaan ja sitä kautta kannattavampaan liiketoimintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 169.) Ulkoistamista miettiessä on tärkeä kerrata yritykselle tärkeät arvot ja toimintatavat, joista haluaa pitää myös ulkoistetuissa toiminnoissa kiinni ja tuoda ne esille ulkoistamissopimusta tehdessä. Näin varmistutaan heti yhteistyön alettua siitä, että molemmat osapuolet tietävät millaista palvelua ja vuorovaikutussuhdetta osapuolet odottavat.

### 4.1 Ulkoistamisen tausta

Palveluiden ulkoistaminen on yleistynyt paljon 2000-luvun aikana. Ulkoistamisen idea on tunnettu kuitenkin jo vuosisatoja. Ulkoistaminen voi olla yrityksen strategian kannalta kannattavaa ja se voi tehostaa yrityksen toimintaa. Ulkoistamisen avulla aikaa jää ydintoimintaan keskittymiseen, kun yritys ulkoistaa kaiken tai osan toiminnoistaan ulkoiselle palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.) Suomessa ulkoistamispalveluja tarjoavilla yrityksillä on hyvin vakiintunut asema ja kilpailua sekä tarjontaa on paljon. Ulkoistamisesta on tullut yrityksille arkipäivää. Vakiintuneita ulkoistettujen palveluiden tarjoajia ovat esimerkiksi ruokailu- ja siivouspalveluita, IT-alan palveluita sekä palkka- ja tilitoimistopalveluita tarjoavat yritykset. Suomessa ulkoistusmarkkina vaihtelee alueittain ja toimialoittain. Kun mennään poispäin isoimmista kaupungeista, tarjontaa on huomattavasti vähemmän. Joillakin toimialoilla erityisesti julkisen sektorin toimijoilla, ulkoistamisen palvelut ovat vasta kehittymässä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19.)

Taloushallinnon ja palkkahallinnon palveluita tarjoavia yrityksiä on ollut Suomessa jo 1950-luvulta alkaen, mutta vasta 2000-luvulla niiden palveluiden suosio on kasvanut, ja yritykset ovat alkaneet ulkoistaa näitä palveluita yhä enemmän. Silta Oy:n vuonna 2010 teettämän kyselyn mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä yli kolmasosa on ulkoistanut palkkapalvelunsa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27–28.) Suomalaisten yritysten ulkoistamistarinoista käy kuitenkin ilmi, että moni

yritys on ehtinyt kokeilemaan yhteistyötä eri palveluntarjoajien kanssa samalta alalta, löytääkseen sopivan ratkaisun. Osa yrityksistä on lopulta kotiuttanut palvelut kokonaan. Tämä kertoo siitä, että suomalainen ulkoistustarjonta on ainakin aikaisemmin ollut osittain heikkolaatuista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18.)

Osa yrityksistä ulkoistaa kaiken, paitsi ydinosamisensa, ja osa päättää ulkoistaa muutaman tai vain yhden toiminnon, esimerkiksi kirjanpidon. Taloushallinnon ulkoistaminen on yleistynyt erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, sillä niiden voi olla taloudellisesti kannattavampaa ulkoistaa kuin palkata omia taloushallinnon ja palkanlaskennan työntekijöitä (Tuokko.fi 2017). Ulkoistamisella tarkoitetaan usein rutiininomaisten työtehtävien kuten perinteisen kirjanpidon ulkoistusta. Nykyään ulkoistamisella tarkoitetaan myös asiantuntijapalveluiden ulkoistusta ja tilitoimistot tarjoavatkin myös asiantuntemusta ja neuvontaa esimerkiksi vero- ja lakiasioissa (Tuokko.fi 2017).

Ennen ulkoistamispäätöstä yrityksen on aina tehtävä huolellinen kartoitus ulkoistamisen syistä ja laatia tavoitteet, mitä ulkoistamisella halutaan saavuttaa. BDO Suomen ja Suomen Taloushallintoliiton (2015) toteuttamassa *Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä* -tutkimuksessa kävi ilmi, että ulkoistamisella yritys usein tavoittelee parempaa riskienhallintaa, raportoinnin laadun kehittymistä ja kustannussäästöjä. Ulkoistamisella halutaan usein myös parantaa mahdollisuutta keskittyä yrityksen ydintoimintaan. Tutkimuksen mukaan keskisuurista yrityksistä noin puolet on ulkoistanut joitain taloushallinnon osa-alueita. Taloushallintoliiton aikaisemmin tehdyn arvion mukaan pienistä ja keskisuurista yrityksistä jopa 90 % käyttää joitain tilitoimistojen tarjoamia palveluja. BDO Suomen ja Suomen Taloushallintoliiton tutkimuksesta tuli myös ilmi, että palveluita ulkoistaneista yrityksistä hieman yli puolet (53 %) on ulkoistanut vain muutaman taloushallinnon perusprosessin. Vain noin 10 % tutkimukseen vastanneista oli ulkoistanut kaikki taloushallinnon prosessit tai jonkin osan niistä. (BDO & Suomen Taloushallintoliitto 2015, 5.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimintojen ulkoistaminen on suomalaisissa yrityksissä yleistä ainakin perusprosessien osalta. Harvempi osa yrityksistä kuitenkin on ulkoistanut kaikkea, vaan osa toiminoista halutaan pitää yrityksellä itsellään. Yrityksen ei ole järkevää ulkoistaa liikaa toimintojaan, sillä se tekee yrityksestä riippuvaisen muista palveluntarjoajista.

Tämä kasvattaa riskiä toiminnan jatkuvuuden kannalta, mikäli palveluntarjoaja joutuu vaikeuksiin, eikä pystykään tuottamaan palveluita entisellä tavalla.

Palvelujen ulkoistus voidaan päättää yleensä kolmesta eri syystä. Ulkoistaminen loppuu, kun toimeksiantosopimuksessa määritelty sopimuskausi päättyy, ulkoistettujen palveluntarjoaja irtisanoo sopimuksen tai yritys itse irtisanoo ulkoistamissopimuksen eli terminoi sen. Ulkoistamissopimus päätetään myös siinä tapauksessa, jos toinen osapuolista hakeutuu konkurssiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171.)

## **4.2 Ulkoistamisen hyödyt**

Ulkoistamisella voidaan välttää tiettyjä kustannuksia, kuten tarvittavia laitteisiin liittyviä päivityksiä tai kokonaan uusien hankkimista. Ulkoistamisella tavoitellaan usein kustannusten alentumista ja toimintojen tehokkuutta. Ulkoistettuja palveluita tarjoavalla yrityksellä on tehokkaat ja laadukkaat välineet palvelujen tuottamiseksi ostajayritykselle. (Huuha 2017, 151.) Palveluntarjoajalta löytyy myös paljon ammattitaitoa aiheesta, sekä laaja osaavien työntekijöiden verkosto. Ulkoistaminen kuitenkin muodostaa uusia erilaisia kuluja, esimerkiksi ulkoistamissopimusten päivitysten myötä (Pellinen 2019, 188).

Ulkoistamisen myötä esimerkiksi koneisiin, varastoihin ja laitteisiin sitoutunutta pääomaa vapautuu. Tämä ulkoistamisen aiheuttama pääoman vapautuminen voi olla yksi syy ulkoistamispäätöstä tehdessä. Mikäli yrityksen tulos on ulkoistamisenkin jälkeen pysynyt entisellään, tämä vapautunut pääoma vaikuttaa positiivisesti yrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin eli ROI:in, joka tulee englanninkielisistä sanoista return on investment. (Huuha 2017, 151.) Kirjanpidon ja palkanlaskennan ulkoistamisen näkökulmasta pääomaa ei ulkoistuksen myötä vapaudu niin radikaalisti kuin esimerkiksi teollisuusyrityksen tuotantolinjan ulkoistamisessa. Taloushallinnon toiminnot eivät sitouta pääomaa esimerkiksi kalliisiin koneisiin tai laitteisiin, vaan taloushallinnon työtehtävät sen sijaan vaativat toimivat ja luotettavat järjestelmät sekä asiaan kuuluvat työvälineet kuten tietokoneet. Ulkoistamista voidaan harkita myös siitä mahdollisesti saatavan teknologiaedun

vuoksi, sillä yrityksellä ei itsellään välttämättä ole resursseja hankkia ajantasaisia järjestelmiä itselleen. (Huuhka 2017, 151.) Tilitoimistolla sen sijaan voi olla käytössä uusimmat ja automatisoidut järjestelmät sekä välineet, joita yrityksellä itsellään ei olisi mahdollisuutta hankkia.

Yrityksen kirjanpito ja palkkahallinto ovat hyvin säänneltyjä toimintoja. Kirjanpitolain (1339/1997) mukaan kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat tahot ovat kirjanpitovelvollisia. Kaksi.nolla Oy on pienyritys ja lain mukaan sen täytyy toimittaa myös tilinpäätös. Tilinpäätös sisältää yrityksen taloudellista asemaa ja tuloksen muodostumista kuvaavat taseen ja tuloslaskelman sekä niiden liitteet. Kirjanpitolakia sovelletaan myös palkanlaskentaan. Laki asettaa vaatimukset esimerkiksi kirjauksille, palkkahallinnon tositteille ja niiden säilytysajalle. (Kirjanpitolaki 1339/1997.) Palkkahallintoon liittyy palkkojen laskemisen lisäksi työsuhdeasioiden ja toimialan lainsäädännön tunteminen. Palkkoja koskevan lainsäädännön avulla henkilöstölle maksetaan oikean suuruista palkkaa oikeaan aikaan. (Hakonen, Eklund & Roos 2017, 178.) Suomen Taloushallintoliitto ry (2020) on luonut Hyvä palkkahallintotapa -oppaan. Oppaan tarkoituksena on kertoa palkkahallintoon liittyvistä hyvistä toimintatavoista, joiden avulla palkkahallinto voi tarjota laadukasta ja pätevää palvelua. Oppaassa on ohjeita myös palkkahallinnon dokumentoinnin toteuttamisen tueksi.

Palkkahallinto on osa kirjanpitoa ja sen vuoksi se tulee täsmäyttää kirjanpitoon kirjanpitolautakunnan antamien ohjeiden mukaisesti. Täsmäytys tulee tehdä vähintään tilikausittain. Täsmäytyksen avulla huomataan mahdolliset erot palkkahallinnon ja kirjanpidon kirjauksissa, ja erot voidaan tässä vaiheessa korjata kirjanpitoon tai palkkoihin, riippuen kummassa virhe on havaittu. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, 30.) Ulkoistamisen etuna on, että kirjanpito ja palkkahallinto tulee hoidettua varmasti lain vaatimalla tavalla ja siihen tarvittavat tiedot ja taidot ovat riittäviä. Ulkoistettuja taloushallinnon palveluita tarjoavien yritysten kirjanpittäjät ja palkanlaskijat kuitenkin hoitavat monen eri toimialan yritysten taloushallinnon toimintoja, jolloin tietyn toimialan tietämys ja erityispiirteet jäävät pintapuolisemmiksi kuin sisäistetyssä taloushallinnossa.



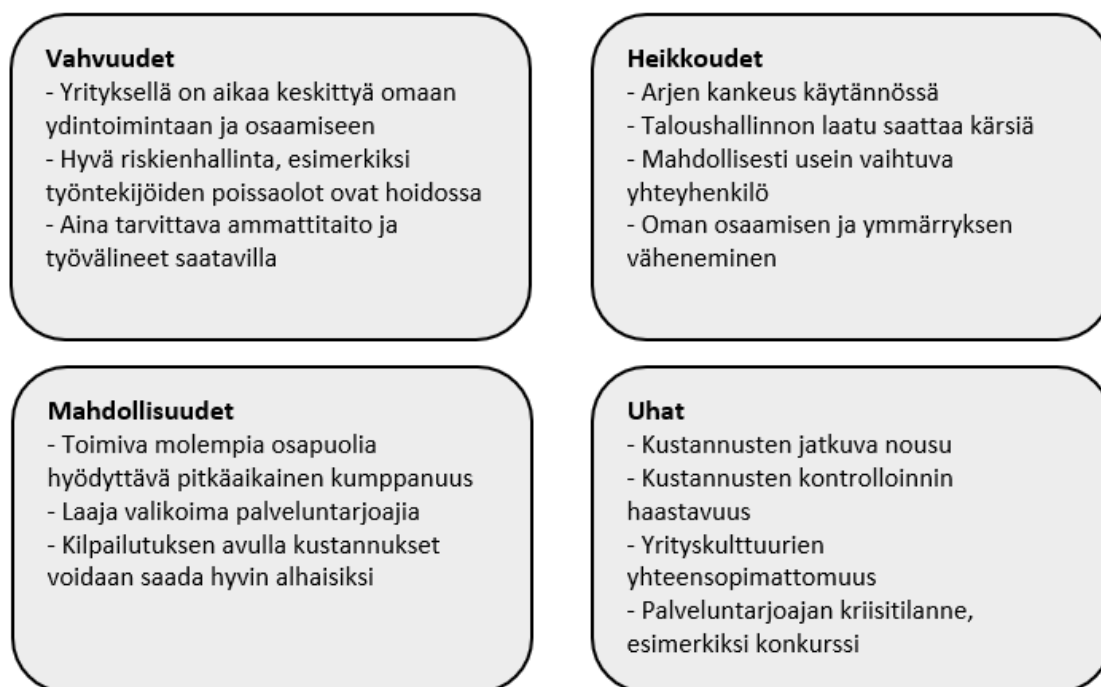
### 4.3 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä yksi suurimmista päätöksen tekoon vaikuttavista kriteereistä on usein kustannussäästöt. Kustannussäästöt voidaan arvioida liian optimistisiksi ja kustannuksia saatetaan tarkastella liian lyhyellä ajanjaksolla. Ulkoistamispäätöstä tehdessä on tärkeä huomioida huolellisesti kaikki päätökseen liittyvät kustannukset ja varautua myös toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Muutoksiin valmistautumista helpottaa vaihtoehtolaskelmien tekeminen, jolloin eri skenaarioihin ja riskeihin varautuminen on helpompaa. (Huuhka 2017, 151.) Mitä pidempiaikaisempaa kumppanuutta ulkoistettujen palveluidentarjoajalta etsitään, sitä tarkempia näiden vaihtoehtolaskelmien pitää olla ja vertailua täytyy tehdä laajemmin (Huuhka 2017, 173). Toimeksiantajan tapauksessa pitää erityisesti punnita tämänhetkisen tilanteen toimivuutta ja miettiä tarkkaan muut vaihtoehdot. Taloushallinnon ulkoistaminen on pääosin toiminut hyvin, joten sisäistämisellä pitää saavuttaa merkittävää lisäarvoa yritystoiminnan kannalta, jotta se olisi kannattava päätös. Ulkoistamisen seurauksena mahdollisesti ilmenevä haitta on toimintaprosessien tarpeeton rikkoutuminen, mikä näkyy päällekkäisinä toimintoina ja uudelleen tekemisenä ja johtaa lopulta toiminnan tehotomuuteen (Huuhka 2017, 171). Esimerkiksi yritykseltä kirjanpidon ja palkanlaskennan korjauksiin ja selvennyksiin kuluva aika on pois muusta liiketoiminnasta.

Palveluiden ulkoistamisessa kilpailuttaminen on tärkeää ja väärän palveluntarjoajan valitseminen voi johtaa riskien ja kustannusten tarpeettomaan kasvamiseen. Palveluntarjoajia kannattaakin arvioida tarkkaan ja käyttää päätöksen teossa myös ulkopuolisten tahojen, kuten saman toimialan yritysten ja alan ammattilaisten mielipiteitä eikä ainoastaan palveluntarjoajan kantaa. Riskinä on myös, että palveluntarjoajaa arvioidaan vain euromääräisten kustannusten perusteella, vaikka arvioinnissa olisi tärkeää olla mukana myös yrityskulttuuri, palvelun laatu, toimitusvarmuus, aikaisemmat kokemukset ja palveluntarjoajan maine. (Huuhka 2017, 172–173.) Suunnittelu on tärkeä osa ulkoistusprosessia ennen päätöksen tekoa. Todelliset kulut ja hyödyt ulkoistamispäätökselle näkee kuitenkin vasta usean vuoden ajanjaksolla tarkasteltuna. Muutaman vuoden aikajänteellä on helpompaa tarkastella, kuinka ulkoistaminen on auttanut tehokkuuden ja pitkäaikaisen kilpailukyvyyn parantamisessa. (Huuhka 2017, 171.)

Yksi ulkoistamisen riski liittyy haasteelliseen kustannuskontrollointiin. Yrityksen voi olla vaikeaa varmistaa, että palveluntarjoaja laskuttaa palveluistaan aiheellisesti ja oikean määrän. Tähän tilanteeseen voidaan päätyä, mikäli laskutettavan työn sääntöjä ei ole sovittu tarpeeksi yksityiskohtaisesti palveluntarjoajan kanssa. Tilanne on erittäin kärjistynyt, jos palveluntarjoaja tietoisesti ylilaskuttaa yritystä. Ylilaskutus ilmentyy esimerkiksi todellisuutta suurempien työtuntien raportointina, työtunteihin lasketaan mukaan myös epäaktiivinen aika kuten tauot ja ruokatunnit tai käytetään tarpeettomasti sellaisia tarvikkeita, jotka ulkoistanut yritys kustantaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167–168.) Tällaista kustannusten suurentelua voi palveluita ostavan yrityksen olla haastavaa tai melkein mahdotonta havaita.

Kuviossa 1 on esitetty yllä olevista lähteistä kerätty teorian tieto SWOT-analyysin muodossa. Kuvio keskittyy niihin vahvuuksiin ja heikkouksiin, joita ulkoistettuihin palveluihin liittyy.



KUVIO 1. Ulkoistamisen SWOT-analyysi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, Huuhka 2017, muokattu)

## 5 SISÄISTÄMINEN

Sisäistämällä tarkoitetaan palveluiden tuottamista yritykseen palkatuilla työntekijöillä, esimerkiksi tilannetta, jossa yrityksen oma kirjanpitäjä hoitaa taloushallinnon. Sisäistämisen syynä on usein toiminnan laajentuminen (Tuokko.fi 2017). Toiminnan laajentuessa on erityisen tärkeää huolehtia ostajayrityksen ja ulkoistettuja palveluita tarjoavan yrityksen reaaliaikaisesta kommunikaatiosta ja siitä, että toiminta on toivotun mukaista. Ulkoistamissopimusten ajantasaisuus ja säännöllinen päivitys takaavat toimivamman yhteistyön ja maksimaalisen molemmin puolisen hyödyn. Mikäli ulkoistettut palvelut eivät enää palvele yritystä samalla tavalla kuin ennen, on aika miettiä toimintojen sisäistämistä.

### 5.1 Sisäistämiseen päättymisen syyt

Moe, Smite, Hanssen & Barney (2013) kertoivat tutkielmassaan neljän yrityksen kokemuksista ohjelmistopalveluiden ulkoistamiseen liittyen. Tutkielman mukaan palveluiden ulkoistuksessa etenkin ostajayrityksen toiminnan kehittyessä voi ilmentyä tyytymättömyyttä ostaja- ja toimittajayrityksen suhteeseen. Ongelmaa voidaan yrittää korjata päivittämällä sopimuksia ajan tasalla, mutta joskus ongelma voi korjaantua vain toimintojen sisäistämällä. (Moe, Smite, Hanssen & Barney 2013, 12.) Kaikki neljä yritystä kokivat myös, että ulkopuolisen tuottajan tarjoamat palvelut ja tuotteet eivät vastanneet laadultaan alun perin sovittua, minkä vuoksi ne lopettivat ulkoistussopimukset ja päätyivät takaisin sisäistettyyn ohjelmiston tarjontaan ja kehitykseen (Moe ym. 2013, 21).

Sisäistämiseen voidaan päätyä myös ostajaorganisaatiosta johtuvista syistä. Ostajaorganisaatiolla on voinut olla liian optimistiset odotukset ulkoistuksen seurauksista eikä tarpeeksi tietoutta ulkoistuksesta. Ostajaorganisaatio on saattanut tehdä liian vähän kilpailutusta ja tukimusta vaihtoehtoistaan, ja näin valita omiin tarpeisiinsa väärän toimittajan esimerkiksi vain alhaisten kustannusten perusteella. Ostajaorganisaatio ei välttämättä ole tehnyt tarvittavia valmisteluja ulkoistusprosessia varten, jolloin ulkoistamisen toimivuus on vajavaista. (Moe ym.

2013, 25.) Ulkoistamisen ongelmana voikin olla liian positiiviset mielikuvat ulkoistamisen hyödyistä. Ulkoistamista saatetaan kehua jo ennen kuin on todettu sen toimivuus pitkällä aikavälillä.

Palvelujen sisäistämiseen vaikuttaa sekä nykyinen palveluntarjoaja että toimeksiantajayritys itse. Asiakassuhteen alussa tehdyssä toimeksiantosopimuksessa on saatettu ottaa kantaa tilanteeseen, jossa asiakassuhde päättyy. Sopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi veloitteiden hoitamisesta kuten viranomaisilmoituksista. Asiakassuhteen päättyessä palvelujentarjoajan kanssa sovitaan usein muutaman kuukauden mittaisesta siirtymäajasta, jonka ajan yrityksen on vielä mahdollista saada tukea ja apua prosessiin liittyvissä asioissa. Entiseen palvelujentarjoajaan voi ottaa yhteyttä esimerkiksi palkanlaskennan erityiskäytäntöihin liittyen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, 28.)

## 5.2 Sisäistämisen hyödyt

Sisäistämisen hyötynä on, että kommunikaatio taloushallinnon osaston ja yrityksen johdon välillä on usein joustavampaa ja reaaliaikaisempaa. Sisäistetyt prosessit eivät ole niin hajanaisia kuin ulkoistajan ja ulkoistettujen palveluiden tarjoajan väliset toiminnot, joten toiminta ja kommunikaatio nopeutuvat ja tarpeeton byrokratia vähenee. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44.) Riskien minimoiminen on helpompaa, kun keskustelu on avointa ja taloushallintoon saadaan aina nopeasti sen hetkiset tiedot. Sisäistetyn taloushallinnon avulla yrityksen johto saa heti vastauksen kysymyksiinsä ja tiedot yrityksen tilanteesta (In-House vs. Outsourcing...n.d.). Ulkoistettujen palveluiden ongelmana voi olla liiallinen riippuvuus palveluntarjoajaan, jolloin yrityksen itseohjautuvuus ja itsenäinen päätöksenteko voi kärsiä (Huuhka 2017, 172). Sisäisesti tuotettujen palveluiden ansiosta yritys ei ole täysin riippuvainen ulkoisista tahoista.

Taloushallinnon sisäistämisen hyötynä on henkilöstön vaihtuvuuden mahdollinen vähentyminen. Mikäli palveluiden sisäistämisen yhteydessä tehty rekrytointi on onnistunut, ovat samat työntekijät toivon mukaan sitoutuneita yritykseen ja työhönsä. Tietoakselin tuottaman kyselytutkimuksen mukaan taloushallinnon ulkois-

taneet pk-yritykset kokevat jatkuvien yhteyshenkilöiden vaihtumisen haasteellisenä (Tietoakseli.fi 2015). Ulkoistettuja palveluita ostavalle yritykselle voi olla hyvin kuormittavaa, jos yhteyshenkilö ulkoistettujen palvelujentarjoajan päässä vaihtuu usein, eikä syvällistä vuorovaikutussuhdetta ehdi muodostua. Sisäistettyjen palvelujen etuna onkin, että taloushallinnon ja palkanlaskennan työntekijä tietää ja tuntee yrityksen periaatteet ja toimintatavat ja on syventynyt kyseisen yrityksen toimintaan. Ulkoistettujen palvelujentarjoajan yhteyshenkilö ei välttämättä tunnu niin läheiseltä ja luotettavalta kuin sisäinen yhteyshenkilö. Sisäistetyissä toiminnoissa yritys pystyy itse enemmän vaikuttamaan omien arvojen ja tavoitteiden toteutumiseen ja muokkaamaan toimintaansa niiden mukaisesti.

Sisäistämällä voidaan parantaa tehokkuutta ja saada ulkoistamisen mahdollisesti rikkomat toimintaprosessit taas ehjiksi kokonaisuuksiksi. Sisäistetyissä palveluissa toiminta on yhtenäistä ja toiminnan eri osa-alueet saadaan jaettua selkeämmin. (Huuhka 2017, 171.) Yritystoiminnan tehokkuuden kannalta on erittäin tärkeää, että esimerkiksi taloushallinnon eri osa-alueilla ei ole päällekkäisyyttä, sillä jokainen kaksinkertaisesti turhaan tehty työtehtävä heikentää yrityksen tehokkuutta ja on pois yrityksen ydintoiminnasta.

### **5.3 Sisäistämisen riskit**

Toimintojen sisäistäminen saattaa vaatia enemmän pääomaa kuin palveluiden ostaminen ulkoiselta palvelujentarjoajalta. Yrityksen koosta riippuen taloushallinnon toimintoihin voidaan tarvita useampia työntekijöitä. Ongelmaksi voivat muodostua työntekijöiden poissaolot esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Mikäli yrityksellä on vain yksi vakituinen taloushallinnon työntekijä, poissaolotilanteessa korvaavan työntekijän löytäminen voi olla haastavaa. Jos sijainen löytyy, hänen perehdyttämisenä työtehtävään on vaikeaa, mikäli vakituinen työntekijä on pidempään poissa työstään ja yrityksen muilla työntekijöillä ei ole tarvittavaa osaamista. Myös koko taloushallinnon ja palkanlaskennan tehtävien jättäminen yhden työntekijän vastuulle voi olla tietoturvaluusuriski ja vaatii vahvaa luottamusta työntekijään. Sisäistämiseen liittyy myös aina tietoturvariski, kun asiakassuhde päätetään toisella palveluntarjoajalla ja tiedot halutaan siirtää itselle. Kun sisäistämi-

sestä on sovittu ulkoisen palveluntarjoajan kanssa, täytyy osapuolten sopia yhteisestä toimintamallista koskien tietojen siirtoa. Palveluntarjoaja palauttaa asiakasyrityksen palkanlaskennan materiaalit ja niiden huolellinen dokumentointi yrityksessä on tärkeää. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, 28.)

#### 5.4 Sisäistämisen prosessin vaiheet

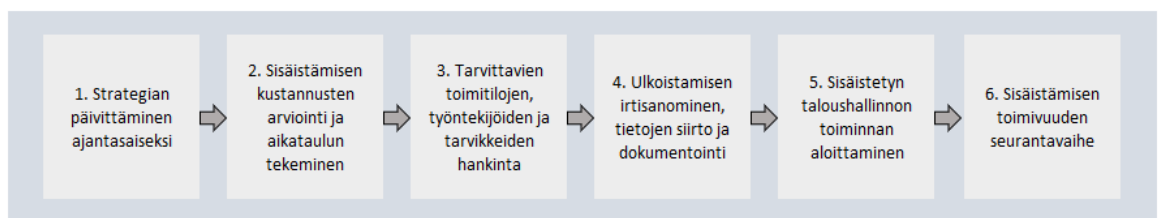
Kuten missä tahansa projektissa myös sisäistämisen onnistumisen kannalta riskinä on ulkoistamisesta luopumisen huono suunnittelu. Sisäistämisen prosessin suunnitelma täytyy tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Siihen pitää sisällyttää budjetti- ja aikatauluarvio, kannattavuuslaskelma ja mitattavat tunnusluvut. Suunnittelussa on otettava huomioon myös riskien analysointi ja tavoitteiden selkeys, jotta jokainen tietää mitä ollaan tekemässä. (Visma 2019.) Prosessin suunnittelussa on siis monia vaiheita ja asioita, joita täytyy ottaa huomioon. Riskit muodostuvat huonosti suunnitelluista vaiheista. Ulkoistamisesta luopuminen voi olla pidempi prosessi kuin yrityksessä on ajateltu ja siihen usein liittyy ylimääräisiä kustannuksia. Kaikki kustannukset ja aikataulut kannattaa kirjata, jotta prosessin kannattavuutta voidaan tulkita myöhemmin. Suunnittelu täytyy tehdä myös pidemmälle tulevaisuuteen. Aluksi onnistuneelta näyttänyt sisäistämisen prosessi voi kääntyä itseään vastaan, mikäli toiminnan jatkuvuutta ei ole huomioitu. Sisäistämisen suunnitelmaan pitää itse sisäistämistapahtuman lisäksi kirjata tavoitteet ja toiveet tulevaisuuteen ja pyrkiä toiminnalla pääsemään niihin, jotta sisäistämisen avulla saavutetaan haluttu lisäarvo.

Sisäistämisen prosessiin voidaan hyödyntää ulkoistamisen prosessin vaiheiden mallia, sillä toimintamalli on pohjimmiltaan samanlainen kaikissa hankinnan prosesseissa. Ensimmäisenä yrityksen täytyy tarkistaa strategiansa ajantasaisuus ja miettiä kuinka sisäistäminen sopii koko yrityksen strategiaan sekä tehdä siihen mahdollisesti parannuksia. Strategian määrittely auttaa tunnistamaan prosessin eri vaiheissa, miksi jotain tehdään tietyllä tavalla. Strategia täytyy tehdä tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta siihen ei jää liian suuria kokonaisuuksia. Pienempien tavoitteiden ymmärtäminen ja käytännössä toteuttaminen on helpompaa. Tavoitteiden ja strategian määrittelyn jälkeen tehdään prosessin aiheuttamien kustannusten arviointi. (Huuha 2017, 153.) Taloushallinnon sisäistämisessä täytyy laskea

palkattujen työntekijöiden, hankittujen järjestelmien ja työvälineiden sekä toimitilojen kustannukset.

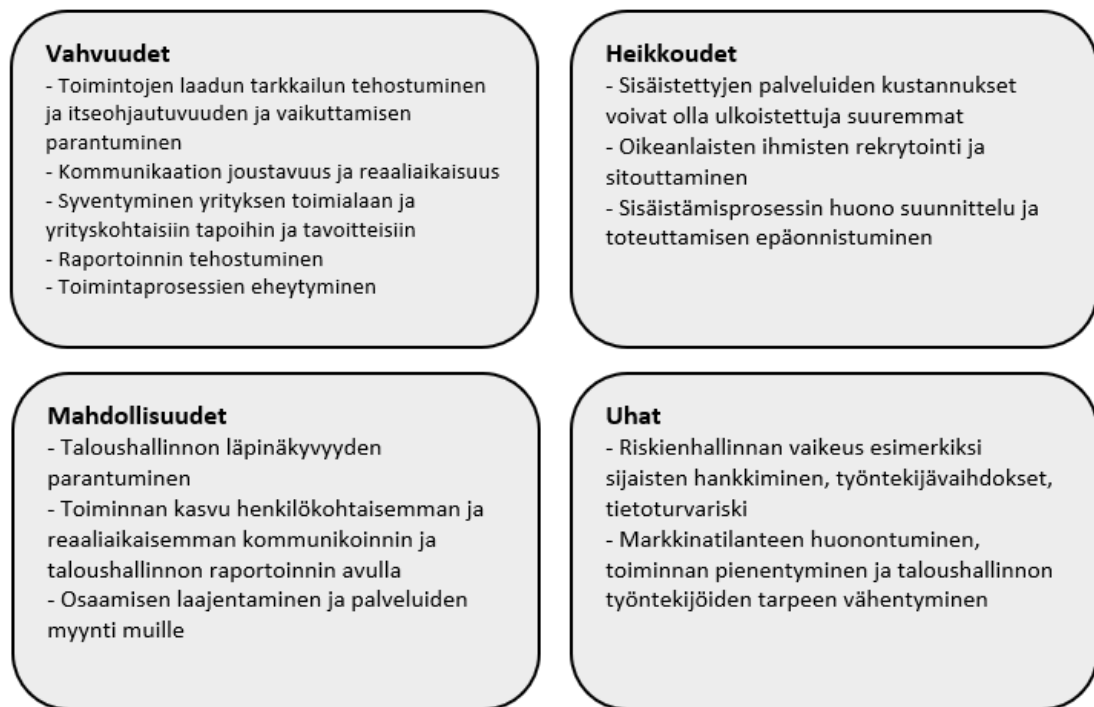
Suunnitteluprosessiin kuuluu myös aikataulun tekeminen, jotta kaikki tietävät mitä pitää tehdä tiettyyn aikaan mennessä, jotta sisäistäminen saadaan toteutettua. Kun yritys on löytänyt sopivan tavan sisäistää, tehdään siitä suunnitelmat, joiden pohjalta sisäistäminen toteutetaan. Tarkan suunnitelman jälkeen yrityksen täytyy hankkia resurssit, joilla toimintaa pyöritetään. Näitä resursseja ovat osavien työntekijöiden rekrytointi, toimitilojen sekä tarvikkeiden kuten työvälineiden ja järjestelmien hankinta. Välineiden ja työntekijöiden täytyy olla valmiina, kun sisäistäminen lopulta toteutetaan. Sisäistämisprosessiin liittyy tärkeänä vaiheena tietojen ja materiaalien siirto entisen palveluntarjoajan järjestelmistä omiin ja tietojen oikeanlainen dokumentointi. Yrityksen täytyy myös itse irtisanoa kaikki tilitoimiston toimintaa varten tehdyt viranomaisvaltuutukset. Näitä ovat esimerkiksi pankkiin, vakuutuslaitoksiin ja verottajalle tehdyt valtuutukset. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, 28.) Kun kaikki vaiheet on suoritettu ja veloitteet on hoidettu voi yritys aloittaa sisäistetyn taloushallinnon toiminnan. Toiminnan aloittamisen jälkeen alkaa seurantavaihe. Sen tarkoituksena on seurata tehtyjä muutoksia ja niiden toimivuutta yrityksen arjessa.

Sisäistämisprosessissa on karkeasti esitettyinä kuusi päävaihetta. Alla olevaan kuvioon on kerätty sisäistämisprosessin vaiheet järjestyksessä strategian päivittämisestä lopulta taloushallinnon sisäistämiseen. Mikäli toimeksiantajayritys päätyy sisäistämään taloushallintonsa, voivat he hahmotella prosessiin liittyviä toimenpiteitä kuvion 2 mallin avulla.



KUVIO 2. Sisäistämisprosessin vaiheet (Huuhka 2017 & Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, muokattu)

Aikaisemmin teorialähteiden pohjalta esitetyt sisäistämiseen liittyvät hyödyt ja riskit on koottu kuvioon 3 SWOT-analyysin muotoon.



KUVIO 3. Sisäistämisen SWOT-analyysi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, Huuhka 2017, Suomen Taloushallintoliitto ry 2020, muokattu)



## 6 TULOKSET

Aineiston keruu toteutettiin haastattelujen avulla ja niistä saatuja tietoja peilattiin teorian tietoon kirjojen ja artikkelien pohjalta. Haastattelut toteutettiin etänä videoyhteyden välityksellä, sillä tällä tavalla saatiin parhaiten laajaa ja syvällistä tietoa ja ymmärrystä toimeksiantajan tarpeista. Haastatteluissa annettiin myös tilaa spontaanille keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille sekä lisähuomioille. Haastatteluissa kävi ilmi, että Kaksi.nolla Oy:llä ei ole vielä tällä hetkellä tarjota töitä kokoaikaisesti kuin yhdelle työntekijälle, joka hoitaisi yrityksen kirjanpidon sekä palkanlaskennan. Yrityksessä on myös pohdittu tällaisen tilinpäätöstaitoisen kirjanpitäjän, jolla on halukkuutta tehdä myös palkanlaskentaa, löytymisen haasteellisuutta. Koko yrityksen taloushallinnon jättäminen yhden työntekijän vastuulle on myös liian suuri riski, jota Kaksi.nolla Oy ei halua ottaa.

### 6.1 Ulkoistamisesta luopumisen hyödyt ja riskit kohdeyrityksessä

Kaksi.nolla Oy:n laatujohtajan (2021) mukaan yrityksen nykyinen palkanlaskija on osaava ja yhteistyö toimii hyvin. Yrityksellä on ollut samalta ulkoistettujen palveluiden tarjoajalta vuosien aikana muutama eri palkanlaskija. Palkanlaskija on vaihtunut ensimmäisen kerran palveluntarjoajasta johtuvasta syystä ja toisen kerran, kun Kaksi.nolla Oy ilmaisi epäluottamuksensa senhetkistä palkanlaskijaansa kohtaan. Ulkoistetun taloushallinnon etuna onkin, että työntekijöiden vaihtuvuus ei ole Kaksi.nolla Oy:n hoidettavana vaan ulkoistettujen palveluiden tarjoaja hoitaa asiat niin, että Kaksi.nolla Oy:n taloushallintoa hoitaa aina ammattitaitoinen henkilö. Yritys pystyy ulkoistetun taloushallinnon myötä myös pienemmällä kynnyksellä vaikuttamaan kirjanpitäjään ja palkanlaskijaa ja vaihtamaan yhteyshenkilön, mikäli yhteistyö ei suju toivotulla tavalla. Samaan aikaan yritykset usein kokevat ongelmalliseksi, mikäli yhteyshenkilö kuten palkanlaskija tai kirjanpitäjä vaihtuu useasti ulkoistettujen palveluidentarjoajasta johtuvasta syystä. Kaksi.nolla Oy:ssä ei ole ollut ongelmaa yhteyshenkilön liiallisen vaihtuvuuden suhteen. Pidempiaikainen suhde esimerkiksi palkanlaskijaa luo usein luotettavan ja toimivan suhteen, jossa molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan ja toiminta

ja tehokasta. Toimeksiantajayrityksessä suhde ulkoistettujen palveluiden tarjoajaan on koettu pääosin toimivaksi.

### **Kustannukset**

Toimitusjohtajan (2020) mukaan tämänhetkiset kustannukset, joita ulkoistetusta taloushallinnosta tulee ovat noin 5 500 euroa kuukaudessa. Palkoista tulee yhteensä noin 4 000 euroa kuussa, minkä päälle tulee noin 1 500 euroa kirjanpidosta ja järjestelmämaksuista. Kustannuksiin vaikuttaa myös se, että yrityksessä ei tehty palveluntarjoajien kilpailutusta toiminnan alkaessa. Kustannuksia saataisiin varmasti karsittua entisestään tehokkaalla kilpailutuksella. Suomessa on taloushallintoliiton mukaan 4 235 kappaletta tilitoimistoja, joten valinnan varaa varmasti löytyy (Taloushallintoliitto.fi n.d.). Toimitusjohtaja pitää nykyisiä kustannuksia kohtuullisina ja hänen mukaansa ulkoistamisesta luopumisella ei tavoitella kustannusten pienentymistä vaan pikemminkin henkilökohtaisempaa palvelua ja tarkempaa talouden seurantaa ja raportointia. Sisäistetyn taloushallinnon myötä kustannukset tulevat nousemaan nykyisestä, mutta myös prosessien toimivuus paranee ja yritys saisi toivomaansa henkilökohtaisuutta palveluihin.

### **Syventyminen yrityksen toimialaan**

Sisäistetyn kirjanpidon ja palkanlaskennan hyötynä olisi, että ammattilainen on syventynyt juuri Kaksi.nolla Oy:n toimintaan ja tilanteeseen. Esimerkiksi palkanlaskenta on tehokkaampaa, kun työntekijä tuntee kokonaisvaltaisesti toimialalla sovellettavan työehtosopimuksen. Toukolan kodinjohtajan (2021) mukaan sisäistettyjen toimintojen hyöty olisi juuri henkilön perehtyneisyys. Uuden työntekijän perehdyttämisen jälkeen esimerkiksi toimialalla käytetty työehtosopimus olisi hallussa ja ymmärrys yrityksestä olisi syvällistä. Yrityksen toimintatavat ja tarpeet sisäinen työntekijä oppii helposti arjessa mukana olemalla.

Sisäistämisen myötä johdon laskentatoimen raportointi helpottuu ja siitä tulee reaaliaikaisempaa. Toimitusjohtaja (2020) kertoo, että tällä hetkellä ulkoistetulta palveluntarjoajalta ostettuun kuukausipakettiin kuuluu palkkahallinto ja kirjanpito. Erilaiset sisäisen laskentatoimen raportit eivät kuulu kuukausittaiseen pakettiin, vaan ylimääräisistä laskelmista ja raporteista täytyy maksaa erikseen tuntihinnan mukaan. Hän kokee, että hintaa ei ole kannattavaa maksaa, jos ulkoistettujen

palveluidentarjoaja ei ymmärrä syvällisesti yrityksen tilannetta, tulevaisuuden tavoitteita ja sitä, mitä lukuja juuri heidän olisi tärkeä tulkita. Saadut raportit ja laskelmat eivät siis tarjoa tarpeeksi lisäarvoa yrityksen johdolle. Sisäinen kirjanpitäjä pystyy antamaan henkilökohtaisemman näkemyksensä tilanteesta, ja esimerkiksi tunnuslukuja voidaan tulkita helpommin jokapäiväisessä tekemisessä. Sisäistetyissä toiminnoissa pystytään välttämään paremmin myös arvaamattomat kustannukset, kuten ylimääräiset sopimusneuvottelut, joita ulkoistettuihin palveluihin voi liittyä.

### **Kommunikaatio**

Kommunikaation joustavuus on yksi sisäistettyjen palveluiden eduista. Sataman kodinjohtaja (2021) kertoo, että tällä hetkellä ulkoistettujen palveluiden tarjoajaan ollaan pääsääntöisesti yhteydessä palkkojen tarkastusten aikaan eli tietyn aikataulun mukaisesti jokaisen kuukauden puolivälissä sekä kuun viimeinen päivä. Palkkahallinto haluaa palkanlaskentaan liittyvät materiaalit yleensä noin viikkoa ennen palkanmaksu päivää. Näihin aikoihin tulee siis useimmiten eniten kysymyksiä ja yhteydenottoja taloushallinnon palveluiden tarjoajaan. Kodinjohtajat ovat palkkahallintoon yleensä yhteydessä sähköpostitse ja kiireellisemmät asiat hoidetaan puhelimitse. Sisäistetyssä taloushallinnossa kommunikaatiota olisi varmasti useammin ja reaaliaikaisemmin, eivätkä yhteydenotot kasaantuisi yhteen hetkeen kuukaudesta. Sisäinen palkanlaskija olisi myös yksi työyhteisön kollegoista, jolloin kommunikaatio olisi avoimempaa ja yhteydenottoon olisi matalampi kynnyks. Laatujohtajan mukaan pelkkä kokemus siitä, että palkanlaskija on kollega ja häneen voi ottaa yhteyttä pienimmistäkin asioista, luo turvallisuuden tunnetta ja lisää luottamusta.

Asioiden hoitaminen menee suurimmaksi osaksi ulkoistettujen palveluidentarjoajan aikataululla ja heidän tarpeidensa mukaan. Laatujohtajan (2021) mielestä prosessit tuntuvat välillä menevän enemmän sen mukaan mikä ulkoistettujen palvelujen tarjoajalle on sujuvinta ja mitkä heidän tarpeensa ovat. Tässä kohtaa ulkoistamisprosessissa mennään pieleen, mikäli yritys, joka on ulkoistanut toimintonsa, kokee palvelevansa ulkoistettujen palvelujen tarjoajaa enemmän kuin saavansa palvelua. Ulkoistettuja palveluita tarjoavan yrityksen on syytä kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalveluunsa ja tarjoamiensa palveluiden laatuun, sillä asi-

akkaat vaativat yhä enemmän räätälöityjä palveluita. Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttavat erityisesti palvelun joustavuus, luotettavuus, ketteryys ja reagoitukyky. (Huuhka 2017, 183.) Sisäistämisen myötä nämä asiakaspalvelukokemukseen vaikuttavat kriteerit saataisiin varmasti toimiviksi. Ulkoistettujen palvelujentarjoajan aikataulut näkyvät myös esimiesten arjessa. Palkkojen aikataulut ja tarkastus vaativat esimiehiltä oman loma-ajankohdan miettimistä palkkojen mukaan, mikä vähentää työn joustavuutta. Vaikka palkkojen aikataulut vaikuttavat esimiesten työhön myös sisäistetyssä palkkahallinnossa on sisäistetyn taloushallinnon etuna sen joustavuus, mikä helpottaa esimiesten työntekoa ja työn aikataulutusta.

### **Prosessien rikkonaisuus**

Sisäistämisen etuna on rikkonaisten prosessien eheytyminen. Työhön liittyvät prosessit yksinkertaistuvat ja moni työ on helpompi tehdä kerralla loppuun. Tällä hetkellä ulkoistettujen toimintojen myötä kodinjohtajat saattavat esimerkiksi joutua palaamaan muutama viikko sitten käsiteltyyn asiaan, koska ulkoistettu palveluntarjoaja ei ole pystynyt käsittelemään asiaa aiemmin. Sisäisen taloushallinnon myötä tällaiset tilanteet varmasti vähentyisivät, sillä kirjanpitäjä tekee pääosin vain Kaksi.nolla Oy:n kirjanpitoa ilman, että muut työt keskeyttävät tekemistä. Sisäistämisen avulla vältetään helpommin myös päällekkäisyyksiltä kuten tilanteelta, jossa henkilö huomaamattaan tekee samaa työtä uudelleen, minkä joku toinen onkin jo hoitanut.

Kaksi.nolla Oy:llä on käytössään järjestelmä, josta löytyvät kaikkien sillä hetkellä palkkalistoilla olevien työntekijöiden tiedot. Ulkoistettu palkkahallinto ei kuitenkaan käytä tätä järjestelmää, johon kaikki tiedot on kerätty, vaan kodinjohtajat laittavat palkanlaskijalle työntekijöiden työsuhteeseen liittyviä tietoja, kuten työsuhteiden kestoja erillisellä Excelillä. Tämä on esimerkki rikkonaisesta prosessista. Kodinjohtajat joutuvat tekemään ylimääräistä työtä kommunikoidessaan palkkahallinnon kanssa ylimääräisen Excelin kautta, vaikka samat tiedot olisivat kaikkien saatavilla yhdessä järjestelmässä, mikäli molemmat osapuolet käyttäisivät samaa järjestelmää. Sisäistetyssä palkkahallinnossa yhtiön oma palkanlaskija käyttäisi samoja järjestelmiä muiden kanssa, mikä luo joustavuutta ja lisää

toimintojen tehokkuutta. Kodinjohtajat kokevat, että sisäistetty palkkahallinto palvelisi molempia osapuolia, kun turhilta välivaiheilta ja asioiden moneen kertaan tarkistamiselta vältyttäisiin.

### **Virheet**

Palkat tulevat tarkastettavaksi esimiehille muutamaa päivää ennen palkanmaksupäiviä. Yritys on havainnut, että ulkoistetussa kirjanpidossa ja palkanlaskennassa on toisinaan virheitä, ja työstä voi huomata, että yrityksen taloushallintoa hoidetaan jonossa monien muiden yritysten rinnalla. Sisäistäminen voi vähentää riskiä virheiden tapahtumiselle, sillä kirjanpidon ja palkanlaskennan työntekijät ovat enemmän perehtyneitä juuri kyseiseen yritykseen. Hallituksen puheenjohtaja (2020) sanookin, että ulkoistetuissa palveluissa riskinä on, että työntekijän tietämys juuri kyseisen yrityksen toimialasta ja esimerkiksi työehtosopimuksista on puutteellista. Työntekijän syvälinen tietämys tietystä toimialasta luo lisää luottamusta ja varmuutta työskentelyyn. Toimialan työehtosopimuksen puutteellinen tietämys näkyy esimerkiksi siinä, että palkanlaskentaan liittyvät erikoisuudet kuten arkipyhäkorvausten määrän pitää usein tulla ulkoisen palkanlaskijan tietoon Kaksi.nolla Oy:n ilmoituksesta. Kodinjohtajat kokevat, että heidän täytyy tietää palkkoihin liittyvistä asioista paljon laaja-alaisemmin kuin heidän koulutuksensa ja asemansa puolesta normaalisti pitäisi. Ylimääräistä stressiä kodinjohtajille luo erityisesti tunne siitä, onko jotain tehty väärin ja huomaako palkkahallinto mahdolliset virheet. Epäluottamusta luo tunne siitä, että palkanlaskijalta saattaisi mennä läpi virheellistä aineistoa ilman, että kukaan kyseenalaistaisi asiaa. Kodinjohtajien täytyy esimerkiksi tarkastaa kaikki maksuun tulevat palkat ja heidän täytyy siinä vaiheessa huomata mahdolliset virheet. Tämä luo painetta esimiehille olla ammattilaisia itselleen melko vieraalla alalla.

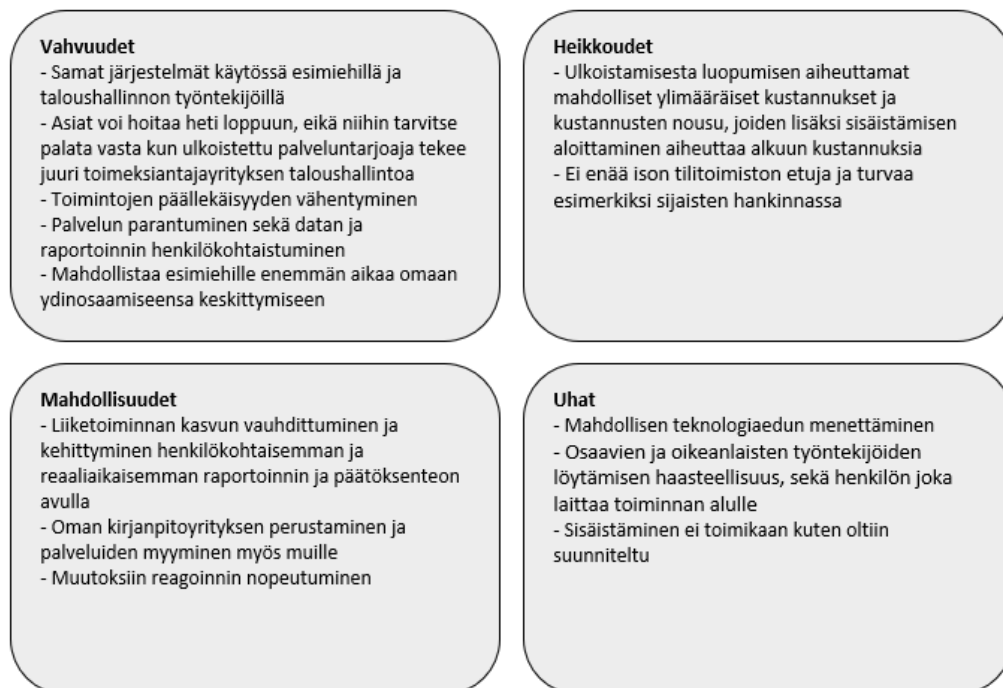
### **Riskit**

Sisäistetyssä taloushallinnossa on aina riskinä työntekijöiden poissaolot, etenkin jos ne venyvät pitkiksi. Yritykseltä itseltään ei löydy riittävää taloushallinnon osaamista mitä tarvitaan, jos esimerkiksi sisäinen palkanlaskija on työkyvytön tai lomalla. Ulkoistettujen palveluiden hyöty on se, että osaava ja ammattitaitoinen tekijä löytyy aina, oli tilanne minkälainen tahansa. Palkat täytyy saada maksettua oikeanaikaisesti ja -määräisesti joka kuukausi tilanteesta riippumatta. Kaksi.nolla

Oy:ssä koetaan, että ulkoistettujen palveluiden suurin etu onkin ollut huolettomuus siitä mitä tapahtuu, jos oma palkanlaskija ei pystykään hoitamaan töitään sillä tämä riski on ulkoistettujen palveluidentarjoajan vastuulla. Sisäistämisessä on riskinä se, että toivotut asiat eivät parannukaan ja uudistus ei palvele yritystä haluamallaan tavalla. Saatetaan esimerkiksi huomata hetken päästä, että sisäistäminen ei annakaan niitä hyötyjä prosessien toimivuuteen tai kustannustehokkuuteen, mitä oli aiemmin tavoiteltu. Myös sisäisesti palkattujen henkilöiden kanssa voi tulla yhteistyön toimivuuteen liittyviä ongelmia. Kuten missä tahansa rekrytoinnissa, myös palvelujen sisäistämisessä on riskinä prosessin epäonnistuminen.

## 6.2 Johtopäätökset

Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta yritykselle luotiin SWOT-analyysi ja mittareita, joilla he voivat arvioida nykyistä tilannetta. Analyysia voi helposti ja nopeasti tulkita ja muokata yrityksen senhetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Kuvion 4 SWOT-analyysissa on esitettyä Kaksi.nolla Oy:n sisäistettyyn taloushallintoon liittyviä heikkouksia ja mahdollisuuksia. Analyysi on muodostettu toimeksiantajayrityksen haastatteluissa tulleiden asioiden pohjalta.



KUVIO 2. Taloushallinnon sisäistäminen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta

Mittarien avulla Kaksi.nolla Oy voisi tarkastella paremmin yrityksen tämänhetkistä tilannetta ulkoistetun taloushallinnon näkökulmasta. Mittarien tulosten avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä olisiko taloushallinnon toimintojen sisäistäminen oikea ratkaisu yritykselle. Kaksi.nolla Oy:n tapauksessa mittareissa keskitytään erityisesti nykyiseen palveluun ja sen laatuun. Palvelun laatua voidaan seurata virheiden määrän kautta, esimerkiksi taloushallinnon tuotoksissa ilmentyneiden virheiden määrä yhden kuukauden aikana. Yhteistyön sujuvuutta voitaisiin mitata virheistä tai muista epäselvyyksistä johtuvien ylimääräisten yhteydenottojen määränä kuukaudessa ja ulkoistettujen palveluiden tarjoajan sähköpostin vastausnopeudella. Laadullisella mittarilla tarkkaillaan, kuinka sujuvaksi Kaksi.nolla Oy:ssä koetaan tämänhetkinen yhteistyö palveluntarjoajan kanssa. Tätä voidaan seurata esimerkiksi arvioimalla jokaisen yhteydenoton tuoman lisäarvon määrä. Jokaisen yhteydenoton jälkeen vastataan esimerkiksi muutamaa palvelun laatuun liittyvään kysymykseen, joiden avulla voitaisiin tarkkailla yhteydenottojen hyödyllisyyttä. Kustannusten kehitystä voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla kustannuksia yhtä palkkaa tai laskua kohden sekä käytettyä työtuntia yhtä toimintoa kohden.

Näiden mittarien kautta Kaksi.nolla Oy voi arvioida myös sisäistämisen toimivuutta, mikäli sisäistäminen toteutetaan. Sisäistetyn taloushallinnon tuloksia voidaan verrata ulkoistettuihin palveluihin ja luoda johtopäätös siitä, kumpi vaihtoehto yritykselle on oikeasti kannattavampi.

Nykyisen palvelun laatuun ja yhteistyön sujuvuuteen liittyvät mittarit:

- Virheiden määrä ja niistä johtuvat ylimääräiset yhteydenotot kuukaudessa
- Kuinka nopeasti sähköpostiyhteydenottoon vastataan
- Koettu yhteistyön sujuvuus, esimerkiksi arvioimalla jokaisen yhteydenoton tuoma lisäarvo

Ulkoistettujen toimintojen kustannuksiin liittyvät mittarit:

- Kustannukset palkkaa tai laskua kohden
- Käytetyt työtunnit toimintoa toimintoa kohden

### **6.3 Toimintaehdotus**

Kaksi.nolla Oy:n tilanteessa sisäistettyihin taloushallinnon toimintoihin siirtymisen voisi liiketoiminnan tilanteen kannalta olla järkevää. Yrityksen taloushallinto on aina ollut ulkoistettuna, joten sisäistämisen kokeilu avaa paljon uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Yritys on kasvanut paljon siitä tilanteesta, missä perustamisvaiheessa oltiin ja Kaksi.nolla Oy:n tarpeet ovat myös muuttuneet. Toimeksiantajayrityksellä on karkeasti esitettynä kolme vaihtoehtoa, kuinka tämänhetkistä tilannetta voidaan alkaa kehittämään.

#### **Ulkoistamisessa pysyminen**

Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys pysyy ulkoistetussa taloushallinnossa, mutta silloin on syytä tehdä kilpailutusta eri palvelujentarjoajien välillä, jotta löydetään juuri Kaksi.nolla Oy:lle paras vaihtoehto. Kilpailutuksen aikana on hyvä tarkkailla palveluita tarjoavien yritysten kustannuksia, yrityskulttuuria, ammattitaitoa ja kysyä mielipiteitä kyseisestä yrityksestä sen vanhoilta ja nykyisiltä asiakailta. Mielipiteitä hyvistä palvelujentarjoajista voi tiedustella myös saman toimialan muilta toimijoilta, joilla taloushallinto on ulkoistettuna. Mikäli palveluntarjoajien kilpailutuksen jälkeen päädytään siihen tulokseen, että nykyisen palvelujentarjoajan asiakkaana pysyminen on edelleen yrityksen kannalta kannattavin vaihtoehto, on hyvä tarkastella tehtyä ulkoistamissopimusta uudelleen. Ulkoistamissopimuksen päivittämisellä voidaan saada yrityksen kannalta tärkeitä parannuksia yhteistyöhön ja kustannukset saadaan päivitettyä tarpeen vaatimalle tasolle.

#### **Sisäinen palkanlaskija ja kirjanpitäjä**

Toinen vaihtoehto on, että Kaksi.nolla Oy sisäistää kaikki taloushallinnon toiminnot eli palkkaa oman palkanlaskijan ja kirjanpitäjän hoitamaan yrityksen taloushallintoa. Jokainen yrityksen taloushallintoa hoitava henkilö olisi näin yrityksen arjessa mukana ja Kaksi.nolla Oy saisi entistä henkilökohtaisempaa ja tarkempaa palvelua. Sisäisen taloushallinnon avulla toimintaa voitaisiin kehittää entistä ketterämmin ja se voisi myös vauhdittaa yrityksen kasvua. Vaihtoehtona on myös, että Kaksi.nolla Oy sisäistää taloushallinnon toiminnoista vain osan ja pitää edelleen osan ulkoistettuna. Haastatteluissa tuli ilmi, että etenkin palkkahallinnon sisäistäminen olisi esimiesten kannalta hyvä uudistus ja se toisi joustavuutta ja varmuutta arkeen. Kaksi.nolla Oy voisi palkata oman palkanlaskijan, joka tuntisi



toimialalla käytettävän työehtosopimuksen ja olisi päivittäisessä työnteossa mukana esimiesten kanssa. Kirjanpito sen sijaan voitaisiin edelleen pitää ulkoistettuna ja mahdollisesti sisäistää, kun liiketoiminta on kasvanut entisestään ja useamman työntekijän kokoaikaiseksi palkkaaminen on kannattavampaa.

### **Taloushallinnon palveluiden myyminen eteenpäin**

Kolmantena vaihtoehtona on taloushallinnon palveluita tarjoavan yrityksen perustaminen. Kaksi.nolla Oy:n ateriapalvelut tuottava Konnun keittiö toimittaa ateriapalveluita yrityksen itsensä käyttöön ja samalla myös myy palveluita muille niitä tarvitseville. Yrityksen taloushallinto voitaisiin toteuttaa samalla tavalla ja oman yrityksen kautta myydä palkanlaskentaa ja kirjanpitoa myös muille yrityksille. Kaksi.nolla Oy saisi sisäistetyn taloushallinnon hyödyt itselleen, mutta kustannuksia saataisiin kompensoitua palveluita myymällä. Asiakkaita voisi löytyä Kaksi.nolla Oy:n kanssa saman toimialan sisältä, jolloin taloushallinnon työntekijöillä on vahva pohja tämän toimialan taloushallinnon hoitamisesta.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle kokonaisvaltainen kuva taloushallinnon palveluiden ulkoistamisesta luopumisen hyödyistä ja riskeistä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen haastateltiin Kaksi.nolla Oy:n toimitusjohtajaa, hallituksen puheenjohtajaa, laatujohtajaa sekä molempien yksiköiden kodinjohtajia. Haastattelujen avulla saatiin monipuolisia näkökulmia yrityksen tilanteeseen liittyen, riippuen siitä millainen haastateltavan asema yrityksessä oli. Opinnäytetyön kannalta tärkeäksi koettiin haastatella yrityksen johdon lisäksi kodinjohtajia, jotka toimivat yksiköidensä esimiehinä, sillä heillä oli paljon hyviä mielipiteitä liittyen esimerkiksi palveluiden toimivuuteen käytännössä. Haastattelut onnistuivat tavoitteiden mukaisesti laadullisten haastatteluiden määritelmien mukaan. Haastatteluiden tuloksista saatiin tukea kirjallisuudesta ja verkkolähteistä kerättyyn teoretietoon. Haastatteluissa kävi ilmi samoja asioita, mitä teoretiedoissa käytiin läpi ja ne tukivat toisiaan. Erityisesti sisäistämisen hyödyt ja riskit olivat hyvin selvillä Kaksi.nolla Oy:n haastateltaville ja heidän ajatuksensa olivat samassa linjassa teoretiedon kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja erittäin opettavainen projekti. Opinnäytetyöprosessin suunnittelu opetti asioiden kokonaiskuvan hahmottamista ja aikataulun sekä tarkan suunnitelman tekemisen tärkeys korostui. Prosessin aikana itseohjautuvuuden, päättäväisyyden ja projektin suunnittelun ja toteuttamisen taidot parantuivat. Opinnäytetyön tekemiseen liittyi myös suuren aineistomäärän lukeminen sekä jäsentely, mikä oli aivan uudenlainen haaste.

Opinnäytetyössä pyrittiin siihen, että toimeksiantajayritys voi käyttää sitä päätöksenteon tukena ja saada siitä mahdollisesti uusia näkökulmia ja ajatuksia. Opinnäytetyön avulla Kaksi.nolla Oy voi tarkastella ratkaisujaan monesta eri näkökulmasta ja saada inspiraatiota. Opinnäytetyössä hyödynnettiin visuaalisia kuvia kiteyttämään kappaleiden asiat. Kuvien avulla asia on helppo ja nopea sisäistää ja ne toimivat eräänlaisia muistilappuina. Yritys voi käyttää kuvia myös tulevaisuudessa ja täydentää niitä yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan.

Mahdolliset tulevat opinnäytetyöt voivat jatkojalostaa tämän opinnäytetyön aiheetta perehtymällä syvemmin sisäistämisprosessiin ja sen toteuttamiseen toimeksiantajayrityksessä, mikäli Kaksi.nolla Oy päätyy luopumaan ulkoistetuista taloushallinnon toiminnoista. Jatkotutkimuksessa voitaisiin käsitellä tarkemmin sitä, kuinka sisäistäminen käytännössä tapahtuu ja mitä sisäistettyjen palveluiden toimivuuden takaamisen kannalta on hyvä ottaa huomioon. Mikäli Kaksi.nolla Oy päätyy perustamaan oman taloushallinnon palveluita tarjoavan yrityksen, voisi seuraava opinnäytetyö tutkia yrityksen perustamisen vaiheita ja mahdollisia kompastuskiviä, jotta niiltä vältyttäisiin ja niihin osattaisiin varautua etukäteen.

## LÄHTEET

BDO ja Suomen Taloushallintoliitto. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keski-suurissa yrityksissä. Tutkimus. Luettu 1.12.2020.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Luettu 27.1.2021.

Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2017. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hallituksen puheenjohtaja. Sabanadesan, R. 2020. Haastattelu 29.12.2020. Litteroitu. Haastattelija Pummila, M. Tampere.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauppalehti. Kaksi.nolla Oy. n.d. Verkkosivu. Luettu 3.1.2021. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kaksi+nolla+oy/25603879>

Kodinjohtaja. Hämäläinen, S. 2021. Haastattelu 12.2.2021. Litteroitu. Haastattelija Pummila, M. Tampere.

Kodinjohtaja. Rapatti, N. 2021. Haastattelu 12.2.2021. Litteroitu. Haastattelija Pummila, M. Tampere.

Laatujohtaja. Kataja, A-R. 2021. Haastattelu 12.2.2021. Litteroitu. Haastattelija Pummila, M. Tampere.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

London & Zurich. In-House vs. Outsourcing: Finance Advice from Accounting Experts. Blogi. n.d. Luettu 3.12.2020. <https://www.londonandzurich.co.uk/in-house-vs-outsourcing-finance-advice-from-accounting-experts/>

Marr, B. 2015. Key performance indicators for dummies. 1 st edition. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Moe, N., Smite, D., Hanssen, G.K. & Barney, H. 2013. From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: Four failed outsourcing attempts. Empirical Software Engineering, vol.19 (5), p.1225-1258.

Kaksi.nolla Oy. n.d. Verkkosivu. Luettu 18.11.2020. <https://www.kaksinolla.fi/>

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-Oppi Oy.

Taloushallintoliiton palkka- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijaryhmä. 2020. Hyvä palkkahallintotapa. Suomen Taloushallintoliitto ry.

Taloushallintoliitto.fi. n.d. Taloushallintoala Suomessa. Verkkosivu. Luettu 30.3.2021. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

Tietoakseli.fi. 2015. Taloushallinnon haasteet yrityksissä ja niiden taklaaminen. Blogi. Luettu 30.11.2020. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/taloushallinnon-ulkoistaminen/taloushallinnon-haasteet-yrityksissa-ja-niiden-taklaaminen/>

Tilastokeskus. n.d. Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkosivu. Luettu 13.12.2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Toimitusjohtaja. Tuovinen, T. 2020. Haastattelu 29.12.2020. Litteroitu. Haastattelija Pummila, M. Tampere.

Tuokko.fi. 2017. Kokemuksia: ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta. Blogi. Luettu 1.12.2020. <https://tuokko.fi/kirjapidon-ja-palkanlaskennan-ulkoistaminen/>

Visma. 2019. Projektin vaiheet aloituksesta päätökseen. Blogi. Luettu 30.3.2021. <https://psa.visma.fi/blog/projektin-vaiheet/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011. Edita Publishing Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelu 1

Ensimmäisen teemahaastattelun kysymykset. Haastateltavina yhtiön toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja.

1. Yrityksen taustatiedot
  - Liikeidea, yrityksen koko, tavoitteet
2. Miksi yritys on alun perin päätynyt taloushallinnon palveluiden ulkoistamiseen?
  - Kuinka laajasti kilpailutus tehtiin ja miten päädyttiin nykyiseen ratkaisuun
3. Nykytilanne
  - Millaiset ovat nykytilanteen kustannukset?
  - Kuinka toimivaa yhteistyö on ja millaista arki on käytännössä?
4. Miksi pohditaan sisäistämistä?
  - Mikä ulkoistetuissa palveluissa on ollut hyvää ja toimivaa?
  - Mikä ulkoistetuissa palveluissa on huonoa ja aiheuttanut tyytymättömyyttä?
5. Onko ajateltu mahdollisuutta sisäistää vain osa toiminnoista?
6. Millaisia työtehtäviä yrityksellä on tarjota taloushallinnon työntekijälle?

## Liite 2. Teemahaastattelu 2

Toisen teemahaastattelun kysymykset. Haastateltavina yhtiön laatujohtaja ja molempien yksiköiden kodinjohtajat.

### 1. Oma työnkuva

- Mikä on työnkuvasi yrityksessä?
- Kuinka usein ja millaisista asioista olet yhteydessä ulkoistettujen palveluidentarjoajaan?

### 2. Nykytilanne

- Mikä ulkoistetussa taloushallinnossa on ollut hyvää ja toimivaa?
- Mikä on ollut huonoa ja aiheuttanut tyytymättömyyttä?

### 3. Sisäistäminen

- Mitkä asiat koette sisäistämisen hyödyiksi?
- Mitkä asiat ovat mahdollisia riskejä?