

Mervi Laatikainen

VAIHTOEHTONA ULKOISTAMINEN - PALKANLASKENNAN SEKÄ OSTO- JA  
MYyntIRESKONTRAN ULKOISTAMISPROSESSIT NO-PAN AUTO OY:SSÄ

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2006



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Mervi Laatikainen	
Työn nimi Vaihtoehtona ulkoistaminen - Palkanlaskennan sekä osto- ja myyntireskontran ulkoistamisprosessit No-Pan Auto Oy:ssä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Sami Malm
	Toimeksiantaja No-Pan Auto Oy
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 48 + 1
<p>Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää ja kuvata palkanlaskennan sekä osto- ja myyntireskontran ulkoistamisprosessit No-Pan Auto Oy:ssä. Tavoitteena oli myös saada selville edellä mainittujen palvelujen tämän hetkinen hintataso ulkoisesti hoidettuna.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin ulkoistamista käsitteenä ja tehtiin selvitys ulkoistamisprosessin vaiheista. Vaiheissa käytiin läpi ulkoistamisen käynnistysvaihe, lähtötaso- ja markkina-analyysi, ratkaisuvaihtoehdot, riskianalyysi ja prosessien uudelleensuunnittelu.</p> <p>Yritystä koskevassa osuudessa työtä varten selvitettiin yrityksen toimintastrategia ja tavoitteet ulkoistamiselle sekä määritettiin tavoitteet ulkoiselle palveluntarjoajalle haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa. Prosessien uudelleensuunnittelua varten kuvattiin toimintojen tämän hetkinen tilanne haastattelemalla prosessiin osallistuvia työntekijöitä. Tämän jälkeen selvitettiin ja tehtiin prosessikuvaukset edellä mainituista toiminnoista, jos ne hoidetaan ulkoisesti. Tarvittava tieto prosessikuvauksia varten saatiin tilitoimistosta. Mahdollista ulkoistamista ja hintatason selville saamista varten lähetettiin tarjouspyynnöt kolmelle palveluntarjoajalle.</p> <p>Selvitystyö antoi yrittäjälle tietoa ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Työ osoitti kuitenkin, miten vaativa prosessi ulkoistaminen on. Teoriassa ulkoistamisen prosessikuvaukset on helppo tehdä, mutta käytännössä ulkoistaminen voi olla paljon vaikeampi toteuttaa. Työn aikana ilmeni asioita, joiden selvittämiseen ulkoistamista varten käytännössä vaadittaisiin paljon enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa, jotta ulkoistaminen voitaisiin toteuttaa ilman suuria ongelmia. Vaikka tietoa olisikin, ei ulkoistaminen siitä huolimatta aina kaikilta osin onnistu. Saadut tarjouksetkin olivat kovin erilaisia ja niitä ei voinut vertailla keskenään, joten tältäkin osin tarjoukset vaatisivat lisätietoa, jos ulkoistamiseen ryhdytään.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	ulkoistaminen, palveluntarjoaja
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Mervi Laatikainen	
Title Outsourcing as an Alternative - Outsourcing the Processes of Calculation of Pay, Accounts Payable and Accounts Receivable at No-Pan Auto Oy	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Sami Malm
	Commissioned by No-Pan Auto Oy
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 48 + 1
<p>The objective of this study was to clarify and describe the outsourcing processes of calculation of pay, accounts payable and accounts receivable at No-Pan Auto Oy. The aim was also to find out what the price level of the services mentioned above was if they were outsourced.</p> <p>The theoretical part of this study covered outsourcing as a concept and the stages of outsourcing. The stages covered the starting phase of outsourcing, the starting level and market analysis, the solution alternatives, the risk analysis and the replanning of the processes.</p> <p>The chapter concerning the company dealt with the action strategy of the company and the aims for outsourcing. The aims for the external service provider were also defined by interviewing the managing director of the company. For the replanning of the processes the current functions were described by interviewing the employees participating in the processes. Process descriptions of the functions to be outsourced were made thereafter. The knowledge required in the description of the processes was received from an accounting division. Invitations to submit offers for the potential outsourcing were sent to three service providers to determine the price level of outsourcing.</p> <p>This survey gave the entrepreneur information about outsourcing and the risks and benefits connected with it. The study indicated how demanding a process outsourcing is. In theory it is easy to describe the processes but in practise outsourcing may be much more difficult to carry out. During this work it became apparent that there are issues which would require much more detailed information in order to carry out outsourcing in practice without any major problems. Despite the knowledge gained it is not always easy to succeed in outsourcing. The offers received differed from each other considerably which made the comparison between them difficult. More information would also required in this respect if approach towards outsourcing should be taken.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	outsourcing, service provider
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN	3
2.1 Toimintastrategia lähtökohtana tukitoimintojen ulkoistamiselle	4
2.2 Ulkoistamisprosessin vaiheet	5
2.2.1 Käynnistys ja liiketoimintatarpeiden täsmentäminen	7
2.2.2 Lähtötaso- ja markkina-analyysi	9
2.2.3 Ulkoistamisen hyödyt	12
2.2.4 Ulkoistamisen riskit	14
2.2.5 Prosessien kehittäminen ja uudelleensuunnittelu	17
3 PALVELUNTARJOAJAN VALINTAPROSESSI	19
3.1 Tavoitteiden täsmentäminen ja ostopalvelun kuvaus	20
3.2 Palveluntarjoajien valinta tarjouskilpailuun	21
3.3 Neuvottelukumppanin valinta sopimusneuvotteluihin ja sopimus	24
4 PALKANLASKENNAN JA RESKONTRIEN ULKOISTAMISPROSESSIT NO-PAN AUTO OY:SSÄ	27
4.1 Yrityksen toimintastrategia sekä tavoitteet ulkoistamiselle	27
4.2 Palkanlaskennan nykytila ja sen kuvaus	28
4.3 Reskontrien nykytila ja niiden kuvaus	31
4.4 Palkanlaskennan siirtäminen palveluntarjoajalle ja prosessin kuvaus	33
4.5 Reskontrien siirtäminen palveluntarjoajalle ja prosessien kuvaukset	36
4.6 Tarjouspyyntö ja tarjoukset	40
5 POHDINTA	43
LÄHTEET	47
LIITE	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on No-Pan Auto Oy. Palkkahallinnon sekä osto- ja myyntireskontran ulkoistamisvaihtoehto koettiin yrityksessä mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi. Tukitoimintojen siirtäminen yrityksen ulkopuolelle on yleistynyt ja paljon puhutaan myös ulkoistamisen tuomista kustannussäästöistä. Yrityksen kirjanpito hoidetaan jo tilitoimistossa, joten yrityksellä on näiltä osin kokemusta ulkoistamisen toimivuudesta. Yritys on aikaisemminkin miettinyt talous- ja henkilöstöhallinnon siirtämistä ulkoiselle palveluntarjoajalle, mutta ei ole sitä itse lähtenyt tekemään ajan puutteen vuoksi. Opinnäytetyön myötä asia tuli ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa ulkoistamisprosessi. Teoriaosuudessa ulkoistamisprosessi käydään läpi vaihe vaiheelta, jotta saadaan kuva kokonaisuudessaan ulkoistamiseen liittyvistä toiminnoista. Opinnäytetyönä selvitetään kuitenkin vain osa ulkoistamiseen liittyvistä tehtävistä. Opinnäytetyön tavoite on selvittää ulkoistamisprosessi palkanlaskennan ja reskontrien osalta sekä kuvata ne. Tähän liittyen selvitetään ensin yrityksen toimintastrategia ja tavoitteet ulkoistamiselle sekä asetetaan tavoitteet palveluntarjoajan valinnalle. Työssä selvitetään myös palkanlaskennan ja reskontrien tämän hetkinen tilanne. Miten edellä mainitut toiminnot tehdään nyt ja ketkä osallistuvat toimintojen suorittamiseen? Lisäksi selvitetään, mitä toimintoja kyseisten tehtävien siirtäminen toiselle palveluntarjoajalle vaatii ja miten ne mahdollisesti toteutetaan. Lopuksi palveluntarjoajille lähetettävien tarjouspyyntöjen ja niihin saatujen tarjousten perusteella saadaan käsitys tämän hetkisestä kyseisten toimintojen hintatasosta.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään toimintojen ulkoistamista. Lähtökohtana on yrityksen toimintastrategia, mikä määrittelee, mitä toimintoja yritys voi ulkoistaa. Ulkoistamisprosessin vaiheissa käydään läpi prosessin etenemistä vaihe vaiheelta. Käynnistysvaiheessa määritellään ulkoistamisen tavoitteet ja periaatteet, joilla prosessi viedään läpi. Lähtötasoanalyysissä selvitetään yrityksen tämän hetkinen tilanne. Mitä lähtötason kartoittamisessa on otettava huomioon ja miten nykytilanne voidaan kuvata prosessina? Luvussa käsitellään myös ulkoistamiseen liittyviä hyöty- ja riskitekijöitä sekä mitä prosessien uudelleensuunnittelu on ja mitä etuja se voi tuoda mukanaan.

Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään palveluntarjoajan valintaprosessia. Luvussa käsitellään, mitkä asiat vaikuttavat kumppaniehdokkaan arviointiin ja valintaan ja mitä tavoitteita palveluntarjoajalle kannattaa asettaa. Lisäksi käsitellään ostopalvelun kuvausta ja rajausta, jotta tiedetään, mitä palveluja ulkoiselta palveluntarjoajalta halutaan. Luvussa käydään myös läpi, mihin kannattaa kiinnittää huomiota valittaessa toimittajia tarjouskilpailuun, ja millainen on hyvä tarjouspyyntö. Tässä luvussa käsitellään myös, mitä pitää ottaa huomioon valittaessa neuvottelukumppania ja mitä hyvä sopimus pitää sisällään.

Työn neljännessä luvussa käydään läpi yrityksen palkanlaskennan ja reskontrien ulkoistamisprosessia. No-Pan Auto Oy:n toimitusjohtajan haastattelun avulla saatiin selville yrityksen toimintastrategia ja yrittäjän asettamat tavoitteet ulkoistamiselle ja palveluntarjoajille. Työntekijöiltä saadun selvityksen mukaan kuvataan yrityksen tämän hetkinen tilanne palkanlaskennan ja reskontrien osalta. Tilitoimistosta hankitun tiedon perusteella esitetään edellä mainittujen toimintojen osalta uudet prosessikuvaukset ulkoistettuna.

Neljännessä luvussa käydään läpi myös tarjouspyynnön lähettämisperusteet ja tarjouspyynnön sisältö. Saatujen tarjousten osalta saatiin selville yllä mainittujen toimintojen hintatasoa, jos ne hoidetaan ulkoisen palveluntarjoajan voimin. Tarjouksista kävi kuitenkin ilmi, että jokainen tarjous oli omanlaisensa ja kunkin yrityksen tekemä tarjous oli toisistaan varsin poikkeava, joten mitään hintavertailua saatujen tarjousten perusteella oli vaikea tehdä.

## 2 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan usein yrityksen sisäisessä tuotannossa olevien tehtävien siirtämistä yrityksen ulkopuoliselle taholle, joka on erikoistunut kyseisiin toimintoihin. Ulkoistaminen on liiketoiminnallinen päätös, mikä tehdään, kun yritys haluaa keskittyä ydintoimintaansa. Terminä ulkoistaminen yleistyi 1990-luvun alkupuolella, kun korkean teknologian yritysten määrä kasvoi. Yritykset eivät olleet tarpeeksi suuria, jotta ne olisivat pystyneet itse ylläpitämään asiakaspalveluun tarvittavia osastoja ja niihin tarvittavaa henkilökuntaa. (Wikipedia 2005.)

Ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä ja mahdollisesti toimintoon liittyvien tuotantovälineiden myynnin. Usein ulkoistamiseen liittyy myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. Ulkoistamisen yhteydessä osapuolina olevien yritysten välinen suhde voi perustua sopimukselle tai sopimuksen lisäksi yhteiselle omistukselle. (Kiiha 2002, 1-2.)

Ulkoistaminen voi merkitä myös verrattain etäisiä suhteita toimittajan ja päämiehen välillä. Päämiehen kannalta toimintoja on siirretty pysyväisluonteisesti ostettavaksi ulkoa, mutta yksittäisen toimittajan kannalta suhde voi olla varsin epävarmalla pohjalla, jos toimittajaa vaihdetaan usein hintakilpailuttamisen tuloksena. Vastapainona etäisille suhteille useilla toimialoilla korostetaan jäsenten pitkäaikaista yhteistyötä. Yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa tärkeiksi asioiksi nousevat keskinäinen luottamus, laaja tiedonvaihto, pitkäaikaiset liikesuhteet ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 8.)

## 2.1 Toimintastrategia lähtökohtana tukitoimintojen ulkoistamiselle

Ulkoistaminen liittyy kiinteästi yrityksen **ydinosaamiseen** ja sen määrittelyyn. Ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ei yleensä ulkoisteta. Sen sijaan kaikki ne prosessit, jotka eivät ole yrityksen ydinosaamisaluetta, voidaan periaatteessa ulkoistaa. Tällaisia prosesseja ovat mm. **yrityksen tukitoiminnot**, jolloin ulkoistamisen päätöksenteko kohdistuu ensisijaisesti liiketoimintaprosessin osiin, ei tuotteisiin, palveluihin, osastoihin tai ihmisiin. (Kiiha 2002, 4; Huikko & Matula 2004, 26.)

Organisaation on ratkaistava kysymys siitä, mikä on sen ydintoimintaa ja suorittaako organisaatio prosessinsa itse vai hankkiiko se prosessin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoistaminen on yksi vaihtoehto, jonka avulla organisaatio voi kohdistaa rajalliset resurssinsa ydintoiminnan kannalta kaikkein keskeisimpään tekemiseen. Keskittyminen organisaation ydintehtävään mahdollistaa myös kilpailijoita nopeammat muutokset. Merkittävä muutos edellyttää usein kriittistä arviota organisaation strategisista voimavaroista ja ydinosaamisesta. Organisaation tulee määritellä ne osa-alueet, joissa yhteistyökumppanien resursseja ja osaamista voidaan hyödyntää toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevästi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 14-16.)

Ulkoisen toimintaympäristön perusteella määritettävä toimintastrategia kuvaa, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana ja kuinka se aikoo menestyä. Toimintastrategian peruslähtökohtana toimivat organisaation missio ja visio eli omistajan asettamien strategisten tavoitteiden pohjalta määritetty perustehtävä sekä näkemys siitä, millaisena yritys näkee toiminnan tulevaisuuden. Mission pohjalta laadittavassa toimintastrategiassa määritetään organisaation perustehtävät sekä organisaation toimintamallit määritettyjen tehtävien hoitamiseksi. Organisaation tulee pääsääntöisesti keskittyä perustehtäviin kuuluvien ydintoimintojen tuottamiseen. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Toimintoja, jotka eivät suoraan liity ydintoimintojen suorittamiseen, voidaan nimittää myös standardeiksi tukitoiminnoiksi. (emt. 2002, 19-21.)

Tukitoiminnot, kuten palkkahallinto ja kirjanpito, joiden osalta organisaatiolla ei ole taloudellisia tai toiminnallisia perusteita omaan tuotannolliseen toimintaan, on kannattavaa tuottaa yhteistyökumppaneiden avulla. Usein tukitoimintojen hallinnan vastuu on taloudellista

keskittää. Näin varmistetaan se, että organisaatio saavuttaa taloudelliseen tehokkuuteen ja osaamiseen liittyvät mittakaavaedut. (Kiiskinen ym. 2002, 19.)

Henkilöstöasiat ovat muuttuneet lainsäädännön myötä yhä mutkikkaammiksi ja henkilöstöjohto on pinnistellyt pysyäkseen muuttuvien säännösten tahdissa. Varsinkin työterveydenhoitoa, ylityökorvauksia, eläkeuudistusta ja tilapäistyövoiman etuuksia koskevat asiat ovat lisänneet ostopalvelujen hankkimista asiantuntijayrityksiltä. Merkittävin henkilöstöhallintoon vaikuttavista voimista on ehkä tekninen kehitys. Internet ja uudet ohjelmistosukupolvet ovat mullistaneet henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät. Järjestelmät parantavat huomattavasti henkilöstötoimen tuottavuutta, kohentavat työsuhte-etujen hallintaa, helpottavat palkkalaskentaa ja alentavat henkilöstöhallinnon kustannuksia. Järjestelmien tuottama tieto on helpommin mukautettavissa kuin paperilla oleva, mikä lisää ulkoistamisen houkuttelevuutta. (Adler 2004, 22.)

## 2.2 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Ulkoistaminen vaatii muutoksen johtamista. Ulkoistamiseen liittyy lähes poikkeuksetta merkittäviä muutoksia ulkoistettavissa projekteissa ja näitä muutoksia on osattava hallita. Ulkoistamisen yhteydessä toteutettavalle prosessien kehittämiseksi ja siihen kuuluvalla muutoksella on tyypillistä perinpohjaisuus. Prosesseja pitää kyseenalaistaa ilman ennakkoluuloja tai ennalta asetettuja lähtökohtia. Kyse ei ole olemassa olevan toiminnan parantamisesta, vaan kyseessä on uuden ratkaisuvaihtoehdon rakentaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 39-40.)

Muutosprosessi on vanhasta luopumista ja vanhan mallin tuhoamista samalla kun luodaan uutta. Uuden luonti alkaa vanhasta luopumisella. Onnistuneessa muutoksessa vanhasta luopumisen ja vanhaa toimintatapaa hävittävän prosessin on edellettävä tai esiinnyttävä yhtä aikaa uutta luovan muutosprosessin kanssa. Organisaation on luovuttava vanhoista, kilpailevista virallisista organisaatorakenteista, valtarakennelmista, arvoista, normeista ja toimintatavoista, ennen kuin organisaatio voi tuloksekkaasti omaksua uudet ideat. Jos vanhoista toimintavaihtoehdoista ei luovuta, ne kilpailevat uusien rinnalla. (Martola & Santala 1997, 22-23.)

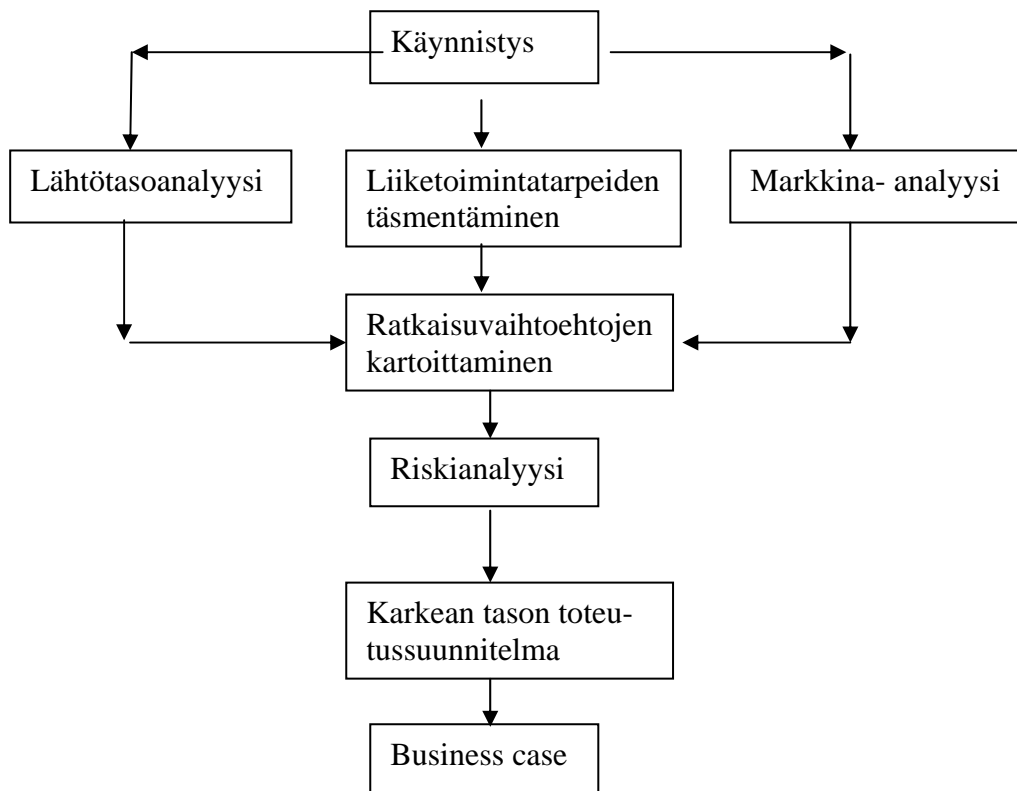
Johdon odotukset määrittävät prosessien kehittämisen tarkoituksen ja rajaavat projektin. Johto rajaa keskenään kilpailevien tavoitteiden joukosta ne kriittiset menestystekijät, joilla parhaiten täytetään projektin tehtävät. Prosessien kehittämisestä laaditaan myös karkean tason kustannus- ja hyötylaskelmat, jotka luovat taloudellisen pohjan muutokselle. Hyöty- ja riskianalyyssillä ehkäistään prosessien kehittämisessä projektin elinkaaren aikana esiintyvien ulkoisten häiriötekijöiden vaikutuksia ja parannetaan valmiutta muutoksen hallintaan. Johdon odotuksiin kirjataan projektin rajaukset ja tavoiteltavat hyödyt. Samalla linjataan hankkeen tavoitteet vastaamaan koko organisaation strategisia tavoitteita sekä varmistetaan prosessien kehittämisprojektille ja suunnitelmille johdon tuki. (Kiiskinen ym. 2002, 42.)

**Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoittamisella** pyritään löytämään optimaalinen ratkaisu, joka takaa kustannustehokkaan lopputuloksen, mutta minimoi operatiiviset riskit. Tämä vaihe luo toisaalta myös perustan toimittajavalinnalle ja sopimusneuvotteluprosessille. Vaihtoehtojen huolellinen kartoitus ja markkinatilanteen analysointi auttavat valmistautumaan sopimusneuvotteluvaiheeseen ja siten parhaan lopputuloksen saavuttamiseen. Keskeisiä kysymyksiä tässä vaiheessa ovat:

- Mitä ollaan ulkoistamassa ja kenelle?
- Mitä riskejä voidaan tunnistaa, mikä on niiden vaikutus, todennäköisyys ja miten ne voidaan hallita?
- Mitä uutta osaamista ja resursseja kumppanuuden ja palvelusopimuksen toteutus ja hallinta edellyttää omassa organisaatiossa?
- Mitä taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisella on?
- Onko tiedossa tekijöitä, jotka estävät ulkoistuksen toteutuksen?

(emt. 2002, 101.)

Ulkoistusvaihtoehtojen kartoitus etenee vaiheittain kuvion 1 mukaisesti. Keskeisimpiä tehtäviä on määrittää lähtötaso, tunnistaa riskit ja ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset. Kun tiedetään, mitä kokonaisuuksia ollaan ulkoistamassa, on oleellista hankkia näkemys ja ymmärtää palvelumarkkinoiden tarjonta sekä kyky vastata palvelun ostajan tarpeisiin. (emt. 2002, 101.)



Kuvio 1. Ulkoistamisprosessin vaiheet. (Kiiskinen ym. 2002, 102.)

### 2.2.1 Käynnistys ja liiketoimintatarpeiden täsmentäminen

Toimintojen ulkoistamisen ympärille on kehittynyt viime vuosina suuret ja monipuoliset markkinat, joilla on yhä enemmän palveluntarjoajia. Kun organisaatio haluaa selvittää, mitä etuja se voi saada toimintojensa ulkoistamisesta, organisaation on pohdittava tarkasti omat tavoitteensa ja selvitettävä, millaista osaamista se odottaa palveluntarjoajalta. Kun yritys seuloo mahdollisia palveluntarjoajia, on sen ensimmäiseksi punnittava omia vaatimuksiaan. Tarvitseeko yritys toimittajan, joka pystyy tarjoamaan huipputason palvelua, vai riittääkö sille kohtalaisen hyvä taso? Tarvitaanko nykyiseen palveluun merkittäviä muutoksia vai aikooko yritys luopua vaiheittain sisäisestä palvelusta vapauttaakseen johdon aikaa ydintoimintoihin? Haluaako yritys kenties palveluntarjoajan, joka voidaan helposti korvata toisella vai haluaako yritys pitkäaikaisen kumppanin, jonka liiketoiminnan menestys ajan mittaan nivoutuu tiiviisti yrityksen omaan menestykseen. (Feeny 2004, 68.)

**Ulkoistamishankkeen käynnistysvaiheessa** sovitaan yhdessä tavoitteista ja periaatteista, joilla projekti viedään läpi. Alustavan suunnitelman laatiminen ja sopivan osaamisen kar-

toittaminen on tässä vaiheessa tärkeää. Ulkoistamiseen yhdistetään lähes poikkeuksetta henkilöstövähennykset. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä, jolloin projektinjohtamisen taidot ja onnistuminen muutosvastarinnan hallinnassa kasvaa. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää sopia viestinnästä ja laatia suunnitelma, jolla eri kohderyhmät pidetään tietoisina projektin etenemisestä. Käynnistysvaiheen lopputuloksena hankkeelle on nimetty sponsori eli ylimmän johdon taustatuki, laadittu aikataulutettu projektisuunnitelma, nimetty projekti-työskentelyn kannalta tärkeimmät resurssit, laadittu viestintäsuunnitelma ja määritetty päätöksenteko- ja raportointiprosessit. (Kiiskinen ym. 2002, 102-103.)

Ulkoistamispäätös perustuu aina liiketoiminnan tarpeisiin, jolloin johto tekee tarvittavat rajaukset ja peruslinjaukset sekä määrittää ulkoistamiselle **konkreettiset tavoitteet**. Selkeästi määritetyt tavoitteet päätöksen perustana takaavat sen, että ulkoistaminen on linjassa organisaation strategian kanssa. Tavoitteiden systemaattinen ja yhdenmukainen viestintä organisaatiolle on ulkoistamisen onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Mikäli tavoitteet eivät ole henkilöstölle tai projektiryhmälle selkeitä ja ymmärrettäviä, muutosprojektin läpivienti organisaatiossa hidastuu ja ulkoistamisprojekti voidaan helposti kyseenalaistaa. (emt. 2002, 103.)

Ulkoistaminen tarkoittaa muutoksia ihmisten työtehtävissä ja organisaatiokaavioissa. Näiden muutosten tahdikas läpivienti vaatii sisäistä markkinointia. Hyvin tehty ulkoistus lisää työntekijöiden motivaatiota ja ammattitaitoa. Huonosti tehty tai epämääräinen ulkoistusprosessi aiheuttaa muutosvastarintaa. Kannattaa siis panostaa alkukeskusteluihin ja uudelleensijoitussuunnitelmiin tosissaan heti alusta alkaen. Työntekijöillä on hallussaan hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Siksi on tärkeää, ettei kaikkia työtehtäviä heti vaihdeta, vaan jätetään aikaa tietojen vaihtoon ja dokumentointiin. Muutos on vaiheittainen ja siinä pyritään sekoittamaan sopivassa suhteessa sekä asiakkaan että ulkoistajan osaamista. (Lagnus 2003, 10.)

Ulkoistamistoimittajan valinnan onnistumista edesauttaa merkittävästi se, että valintaprosessi on suunniteltu huolellisesti, ja että suunnitelma viedään läpi systemaattisesti. Ulkoistamisesta tehdyn tutkimuksen mukaan hälyttävän suuri osa eli 44 prosenttia ulkoistaneista organisaatioista näyttää laiminlyöneen suunnitteluvaiheen. Sen sijaan ulkoistamista suunnittelevista jopa 86 prosenttia aikoo laatia suunnitelman. Tutkimuksessa korostetaan, että ulkoistamisen tavoitteet on määriteltävä huolellisesti. On tärkeää, että koko organisaatio mukaan

lukien sekä tietohallinto- että liiketalousjohto, ovat yhtä mieltä tavoiteltavista asioista. Tavoitetason on oltava realistinen ja tavoitteet on oltava selvillä alusta asti, sillä ne vaikuttavat oleellisesti ulkoistustoimittajan valintaan ja yhteistyösuhteen muodostumiseen. (Siltala 2003.)

### 2.2.2 Lähtötaso- ja markkina-analyysi

**Lähtötasoanalyysin** tavoitteena on saada selkeä näkemys ja ymmärrys nykyisistä itse tuotetuista palveluista, jotta nykytilaa voidaan verrata ulkoistamisvaihtoehtoon. Lähtötasoanalyysissä määritetään lähtötaso kustannusten, pääoman ja henkilöstön osalta. Kustannuksia ja tehokkuuslukuja voidaan verrata parhaisiin käytäntöihin, jolloin tunnistetaan tehostamispotentiaali. (Kiiskinen ym. 2002, 105.)

Organisaation tärkein pääoma ulkoistamisessa on kuitenkin oma, nykyinen henkilöstö. Henkilöstöratkaisujen valmistelu edellyttää selkeätä näkemystä olemassa olevan henkilöstön osaamisesta ja kokemuksesta sekä kyvystä tuottaa tarvittavat palvelut, jotta voidaan tunnistaa uudet osaamistarpeet ja arvioida niiden vaikutukset ulkoistamiseen. On myös selvitettävä nykyisen henkilöstön kustannukset. Pääoma- ja henkilöstökustannusten perusteella voidaan määrittää lähtötaso sisäisesti tuotettaville palveluiden kustannuksille. (emt. 2002, 105.)

Sitä mukaa kun ulkoistamisjärjestelyt yleistyvät ja monimutkaistuvat, tarvitaan erittäin ammattitaitoista johtotason henkilöstöä, joka kykenee arvioimaan objektiivisesti sekä sisäisen että ulkoisen hankinnan vaihtoehtoja. Johtotason on kyettävä omaksumaan ulkoistamisesta siihen mennessä kertynyt tietämys, kartoittamaan onnistumiset ja ongelmakohdat. Johtotason on myös hankittava strategiseen ja operatiiviseen seurantaan tarvittava osaaminen ja kehitettävä tehokkaaseen ulkoistamiseen vaadittavat järjestelmät. Lisäksi sen on pysyttävä jatkuvasti ulkoistamisen johtamismenetelmissä tapahtuvan kehityksen tasalla. (Quinn 1999, 85.)

Kehittämistyön mahdollistamiseksi yrityksen ydin- ja tukiprosessit on kuvattava. **Prosessien kuvaaminen** ei ole itsetarkoitus, vaan se helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita. Kuvauksen vaikeus viestii usein todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. Kuvauksen perusteella myös mittareiden tunnistaminen ja vastuiden määrittäminen on usein helpompaa. Kuvaamisella saavutetaan myös monenlaisia hyötyjä. Toi-

mintojen väliset vastualueet selkiytyvät ja sisäinen työnjako tarkentuu. Prosessien kuvaaminen helpottaa myös tarpeettomien toimintojen karsimista ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Lisäksi ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen tulee helpommaksi. (Arhoma, Järvinen, Kvist & Räikkönen 1995, 77.)

Prosessin kuvaaminen saattaa tarkentaa prosessin rajojen määrittelyä ja jopa edellyttää, että rajat määritellään uudelleen. Prosessin kuvauksessa ongelmallinen tekijä on kuvauksen tarkkuus. Muutamia nyrkkisääntöjä kuvauksen tarkkuudesta voidaan antaa.

- Kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten henkilöiden, järjestelmien ja koneiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Asiakkaan ja hänen saamiensa tuotteiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Tavaroiden, palveluiden ja tiedon kulun tulisi näkyä kuvauksessa.
- Jokaisen prosessin aikana suoritettavan tehtävän pitäisi näkyä kuvauksessa.

Prosessien kuvaamisessa ei pidä liiaksi takertua kuvaustekniikoihin. Tärkeää on, että prosessit kuvataan tapauskohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla. Nyrkkisääntönä kannattaa pitää, että prosessit kuvataan korkeintaan kahta eri kuvaamistapaa käyttäen. (emt.1995, 77.)

Pelkät kaaviot eivät vielä muodosta prosessidokumentointia, vaan kaaviota täydentämään tarvitaan tekstitietoa, jonka esittämistavan valinta on tärkeä tehtävä. Tekstimuotoisen tiedon pitäisi tukea prosessiajatusta, olla selkeää, kytkeytyä ymmärrettävästi kaavioihin ja keskittyä vain olennaisimpaan tietoon. (Laamanen & Tinnilä 1999.)

Toimintojen kartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla henkilöitä, joiden tehtäviin kyseiset toiminnot kuuluvat tai joilla on toiminnoista riittävästi tietoa. Toimintokartoitus puretaan haastattelujen pohjalta esim. toimintahakemistoiksi, jotka voidaan luokitella esim. sen mukaan, onko kyse ydin- vai tukitoiminnosta. Toimintahakemisto annetaan kaikille organisaatioon kuuluville henkilöille ja he täyttävät lomakkeen merkitsemällä kunkin toiminnon kohdalle, paljonko he käyttävät siihen aikaa esimerkiksi vuodessa. **Toimintanalyysi** kertoo, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuinka resursseja hyödynnetään. (Alhola & Lauslahti 2003, 215-216.)

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tavalla. Yksi tapa on muodostaa prosessista etulehti, prosessikaavio ja tekstisivu. Näin voidaan laajakin prosessi esittää tehokkaasti ja prosessi saadaan mahtumaan kokonaisuudessaan kolmelle paperille. Etulehdellä esitetään prosessin perustiedot, joita ovat prosessin nimi, tarkoitus, omistaja, alku, loppu, asiakas, asiakastarpeet ja vaatimukset. Perustiedoissa esitetään myös prosessin tavoitteet, mittarit, keskeiset resurssit ja kehittämismenettely. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Prosessikaaviossa esitetään prosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Vasemmasta reunasta käyvät ilmi vaiheisiin liittyvät roolit, jotka voidaan ilmaista toimintojen niminä tai tehtävänimikkeinä. Tekemisien ilmaisemiseen käytetään prosessikaaviossa suorakulmaista laatikkoa. Prosessin vaiheet kuvataan tarkemmin tekstisivuna. Tekstisivulta käy ilmi vaihe tai tehtävä, vastuu vaiheen toteuttamisesta, vaiheeseen liittyvät kriittiset ja olennaiset tekijät. Tekstisivulle esitetään myös viittaukset menetelmiin, työkaluihin tai laitteisiin, joiden mukaan työ on tehtävä. Tekstisivun eräs tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia prosessivaiheisiin liittyvistä tietovirroista. Siksi tekstisivuilla on kerrottava tarkkaan, mitä tietoja kuhunkin prosessivaiheeseen tulee ja mitä sieltä lähtee. (eml. 2002.)

Ennen varsinaisen tarjouskierroksen käynnistämistä organisaatiolla on oltava näkemys palvelumarkkinoiden kypsyudesta ja kyvystä toimittaa haluttu palvelu. Kun on selvillä, mitä asioita aiotaan ulkoistaa, on kartoitettava, löytyykö markkinoilta kumppania, joka pystyy tuottamaan rajatun palvelun ja vielä kustannustehokkaasti. **Markkinaselvitysten** avulla pyritään selvittämään alustavasti kumppanien tuomaa lisäarvoa palveluntuottamiseen sekä saamaan tietoa kumppanien kyvykkyydestä ja kokemuksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 106.)

Tiedonkeruu voidaan tehdä hakemalla julkista tietoa ja suorittamalla haastattelukierros potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Kunkin palveluntarjoajan osalta selvitetään palveluntuottamiskyvykyys, jota varten selvitetään henkilökunnan lukumäärä, osaaminen ja arvio nykyisestä tehokkuudesta. Liiketoiminnan vakaus ja jatkuvuus, hinnoitteluperusteet sekä aikaisemmat kokemukset ja asiakasreferenssit on myös hyvä selvittää. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy analyysi potentiaalisista palveluntarjoajista ja näkemys mahdollisten kumppaneiden kyvystä toimittaa halutut palvelut. (emt. 2002, 106-107.)

**Ratkaisuvaihtoehtoja** esimerkiksi taloushallinnon ulkoistamiseen on monia ja tavoitteet määrittävät kulloiseenkin tilanteeseen sopivimman lopputuloksen. On kuitenkin ymmär-

rettävä markkinat ja olemassa olevat vaihtoehdot, jotta ulkoistamisen hyödyt ja riskit voidaan suhteuttaa nykyiseen liiketoimintaympäristöön ja strategiaan. Yleisesti voidaan todeta, että tavoitteena on löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa organisoida taloushallinnon toiminnot, jolloin resurssit voidaan kohdistaa selkeästi lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Taloushallinnon ulkoistamisvaihtoehtoina on ulkoistaa kaikki taloushallinnon toiminnot, vain järjestelmät tai osa taloushallinnon toiminnoista. (Kiiskinen ym. 2002, 107-108.)

Suurimmalle osalle organisaatioista lienee realistisin vaihtoehto ulkoistaa vain tietyt toiminnot. Usein päädytään ratkaisuun, jossa palveluntarjoaja vastaa kirjanpidosta, reskontrista ja laskutuksesta sekä kassanhallinnasta ja perinnästä. Näin organisaatio luopuu rutiinitoiminnoista ja säilyttää itsellään osaamisen ja kontrollin liiketoiminnalle kriittisten toimintojen suunnittelun ja johdon raportoinnin osalta. Riskinä tässä ratkaisussa varsinkin keskisuurille yrityksille saattaa olla, ettei päästä riittävään volyymiin ulkoistamalla vain osa toiminnoista. Hinnoittelumallin perusteella palvelun kustannus saattaa nousta suhteessa liian korkeaksi verrattuna vaihtoehtoon, että ulkoistettavat toiminnot hoidettaisiin itse. (emt. 2002, 111.)

Kun ulkoistamiseen ryhdytään, kannattaa aina harkita myös muita kuin jo olemassa olevia yhteistyökumppaneita. Kumppanivaihtoehtoja on arvioitava ja verrattava huolellisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Objektiivisuus lisääntyy, kun valintaa varten on luotu määramuotoinen prosessi ja toimittajia verrataan keskenään ennalta määriteltujen kriteerin perusteella. Yksilöidyn tarjouspyynnön avulla ehdokkaista saadaan selville oleellinen tieto. (Siltala 2003.)

### 2.2.3 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisprosessin vaiheet –kaaviossa sivulla 7 mainitaan ulkoistamisen riskianalyysi, mutta ulkoistamisen hyödyistä ei puhuta mitään. Riskianalyysi sisältää kuitenkin sekä riskien että hyötyjen analysoinnin, muuten prosessi jää vaillinaiseksi. Siksi työn tässä vaiheessa käsitellään myös ulkoistamiseen liittyviä hyötytekijöitä.

Toimittajan parempi kustannusjoustavuus voi olla merkittävä peruste ulkoistamiselle. Yritys joutuu kantamaan oman suunnitteluyksikön kustannukset, olipa yksiköllä vähän tai paljon töitä. Jos suunnittelupalvelut ostetaan ulkoa, yritys maksaa vain tarvitsemistaan palveluista

eikä suunnittelukapasiteetin ylläpidosta. Kiinteistä kustannuksista tulee näin muuttuvia kustannuksia. Ulkopuolisen toimittajan käyttö perustuu monesti myös siihen, että oman toiminnan joustavuus paranee. Vaikka kustannukset eivät alenisikaan, voi hyöty tulla lisääntyvien tuottojen kautta. (Karjalainen ym. 2004, 23.)

Ulkoistuskumppani pystyy tuottamaan tehokkuusetuja jo pelkästään oman kokonsa vuoksi. Esimerkiksi ylläpidon rutiinit saattavat viedä asiakkaalla pari päivää kuussa, mutta palveluyritys on automatisoinut rutiinit ja pystyy näin ollen tuottamaan palvelut tehokkaammin. Samoin asiakkaat saattavat tehdä tasopäivityksiä järjestelmissään harvakseltaan muutaman kerran vuodessa, kun taas palveluntarjoaja päivittää järjestelmiään jatkuvasti. (Lagnus 2003, 7.)

Palveluntarjoajan osaaminen toimintoja ulkoistettaessa voi merkitä enemmän kuin kustannussäästöt. Ulkoistettava toiminto on palveluntarjoajan ydiosaamista, joten ulkoistamisen avulla on mahdollisuus saada käyttöön parasta mahdollista asiantuntemusta. Tiettyyn toimintoon keskittyvät palveluntarjoajat myös kouluttavat omaa henkilöstöään jatkuvasti ja heidän osaamisensa on aina päivitetty uusilla tiedoilla. Palveluntarjoajayritys myös ylläpitää aina ajan tasalla olevia laitteita ja ohjelmistoja. Samoin prosessien tehokkuudesta koituu vielä enemmän hyötyä. (Muukkonen 2004, 4.)

Yritysten johdossa ymmärretään paremmin, että ulkoistaminen vain kustannusten lyhytkaista alentamista varten ei johda läheskään yhtä hyviin tuloksiin kuin kauaskantoisempi ulkoistaminen, jolloin tähdätään tietämysjärjestelmän luomiseen tai strategisiin etuihin. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi tiedollisen osaamisen syventäminen ja parempi saatavuus, tarjoutuvien tilaisuuksien jatkuva kartoitus, innovaatiot, luotettavuus, parempi laatu, lisäarvoa tarjoavat ratkaisut tai maailmanlaajuinen kattavuus. (Quinn 1999, 76.)

Tukitoimintoihin liittyvien erikoistehtävien ulkoistaminen on varsin yleistä ja sillä voidaan saavuttaa edelleen hyviä tuloksia. Monesti yritys havaitsee, että tukitoimintoja palvelevilla hankkijoilla on tarjota sisäisiä lähteitä parempaa asiantuntemusta, ajankohtaisempia innovaatioita ja yksityiskohtaisempaa tietoa lainsäädännöllisistä ja ilmoitusvelvollisuuksista. Työntekijöiden kannalta palveluntarjoaja on aina tavoitettavissa, ilman että työnantajan tarvitsee palkata tätä varten kokopäiväistä henkilöstöä. Palveluntarjoajat pystyvät automatisoimaan määrällisesti mittavia, mutta arvoltaan vähäpätöisiä toimintoja, mikä ei sisäisin

voimin ole mahdollista. Yrityksen oma henkilöstöosasto voi puolestaan keskittyä entistä paremmin erityisongelmiin ja henkilökohtaisiin yhteyksiin työntekijöiden kanssa. (Quinn 1999, 79.)

Kirjanpito ja palkanlaskenta ovat olleet niitä talousprosesseja, jotka pk-yrityksissä on totuttu ostamaan asiantuntijalta. Näin ollen taloushallinnossa organisaation omat osaajat voivat päästä kiinni mielekkäämpiin liiketoimintaa kehittäviin tehtäviin. Lisäksi taloushallintonsa ulkoistaneella organisaatiolla on käytössään aina paras tieto ja käytäntö sekä riittävät resurssit koko taloushallinnon keskeytymättömään hoitamiseen. Näihin palveluntarjoajan resursseihin ostajan onkin syytä perehtyä erityisen tarkasti. (Lehtinen 2004, 2.)

Henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamisesta on hyötyä monin tavoin. Palkat ovat työpaikalla tärkeässä osassa ja ongelmat voivat kasvaa suuriksi palkanlaskijan jäätyä lomalle tai sairastuttua. Ulkoistettu palkanlaskenta hoitaa toiminnon joka tapauksessa, sillä tiimistä löytyy varahenkilö tarvittaessa. Lisäksi ulkoistaminen vapauttaa oman henkilöstöosaston keskittymään strategisiin toimintoihin, jotka luovat enemmän arvoa kuin hallinnolliset toimet. Ulkoistaminen keventää myös keskitetyn henkilöstöhallinnon byrokratiataakkaa, antaa henkilöstöosastolle mahdollisuuden hoitaa oman osuutensa yrityksen saneeraustoimissa ja auttaa löytämään uusia ideoita ja tarkastelutapoja organisaation ulkopuolelta. (Liinamaa 2004, 10; Adler 2004, 24.)

Ulkoistamisen suurimpia etuja pähkinänkuoressa on, että se tehostaa yrityksen ydinprosesseja ja saa aikaan kustannussäästöjä. Ulkoistaminen antaa myös mahdollisuuden käyttää palveluntarjoajan ajan tasalla olevaa osaamista, asiantuntemusta ja muita resursseja. Näin ollen yrityksen ei tarvitse itse investoida laitteisiin ja koulutukseen. Samoin ulkoistaminen vähentää henkilöriskejä, sillä palveluntarjoajan resurssit ovat aina käytettävissä. (Muukkonen 2004, 4.)

#### 2.2.4 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamispäätös on kuin mikä tahansa muukin liiketoiminnan päätös, missä on omat riskinsä. Yksi ulkoistamisen riskeistä on tuotannon laadun heikkeneminen. Toimintojaan ulkoistavalla yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus siirtää ulkoistettu toiminto takaisin itselle,

jos huomataan, että tuotot vähenevät huonon laadun tuloksena. Esimerkiksi vuonna 2000 tehdyssä 125 suurta ja keskisuurta yritystä koskeneessa tutkimuksessa vastaajat mainitsivat tavallisimmin kustannusten nousun ja laadun heikkenemisen syiksi, jotka ovat saaneet henkilöstöhallinnon ulkoistamishalut laantumaan. Toisessa 150 yritystä koskeneessa tutkimuksessa vuonna 2001 yleisimmiksi ongelmiksi todettiin keho palvelu, luvattua suuremmat kustannukset ja palveluntuottajat, joilla ei ollut riittävästi tietoa asiakkaistaan. (Wikipedia 2005; Adler 2004, 24.)

Konsulttiyhtiö Deloitte tuoreen tutkimuksen mukaan amerikkalaiset suuryritykset ovat pettyneet moniin ulkoistamisen synnyttämiin epäkohtiin. Syynä tähän on muun muassa se, että kustannussäästöt ovat jääneet odotettua pienemmiksi ja säästöjen sijaan ulkoistajan maksettavaksi on tullut yllättäviä piilokustannuksia. Osa piilokustannuksista on sellaisia lisäkuluja, jotka ovat koituneet liian väljistä ulkoistamissopimuksista. Pettymystä on aiheuttanut myös harhaluulo, että ulkoistaminen tarkoittaa automaattisesti avaimet käteen – palvelua. Ulkoistaja joutuu käyttämään omaa aikaansa ja henkilöstöään työhön, jonka usko kuuluu palveluntuottajalle. Vaikka yritykset saisivat lyhyellä tähtämellä isot säästöt, piilokustannukset ja asiakaskato tuhoavat voitot. Lisäksi kumppanuussuhteen huono hallinta johtaa ulkoistetun palvelun laadun heikkenemiseen, mikä nakertaa toimeksiantajan brändiä. (Salo 2005, 42.)

Yrityksellä saattaa olla väärä käsitys omista arvotekijöistään ja niihin liittyvistä epävarmuuksista. Esimerkiksi ulkoistava yritys voi arvioida väärin ydinosaamisensa tai muun kilpailuetunsa lähteen ja luopua tämän vuoksi kriittisestä kyvykkyydestä. Sen seurauksena arvoketjun yritysten voimasuhteet saattavat muuttua toimittajayrityksen eduksi. Ydinosaaminen voi olla monimutkainen kokonaisuus, jonka hyödyntäminen vaatii useiden kyvykkyyksien yhdistämistä. Virheellinen ulkoistaminen voi rikkoa tämän kokonaisuuden. (Karjalainen ym. 2004, 27.)

Yhteistyökumppanin valinnassa tehdyt virheet voivat pienentää ulkoistamisella saatavia hyötyjä. Kumppanin nykytilan arviointi ei välttämättä paljasta, kehittykö yritys vaaditulla tavalla tulevaisuudessa. Kumppanin vaihtaminen voi myöhemmin osoittautua vaikeaksi ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Yrityksellä voi olla myös virheellinen kuva kumppanille tärkeistä arvotekijöistä. Esimerkiksi toimittajan kaavailema uusi liiketoimintamalli ei to-

teudu, jos asiakkaat korostavat ennen kaikkea pikaisia kustannussäästöjä tai muita perinteisiä arvotekijöitä. (Karjalainen ym. 2004, 28.)

Kun sopiva yhteistyökumppani on löytynyt, on mietittävä, miten yhteistyö toteutetaan. Sopimisen jälkeenkin organisoinnista jää monia yhteisten toimintojen ja prosessien koordinointiin sekä tiedonsiirtoon liittyviä kysymyksiä. Epäonnistumiset tai huonot ratkaisut verkon läpi ulottuvassa toiminnanohjauksessa aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, jotka eivät aina jakaudu tasan osapuolten kesken. Toimittajien kannalta tietojärjestelmiin liittyvät kustannukset voivat olla huomattava erä, jota ei osata ottaa huomioon arvioitaessa yhteistyömallin kannattavuutta. Monissa ulkoistamistapauksissa yritykset ovat yhteistyön alkuvaiheessa havainneet monia kustannuksiin, laatuun tai toimitusvarmuuteen liittyviä ongelmia, joista myöhemmin on kuitenkin päästy eroon. (emt. 2004, 28-29.)

Jos yritys joutuu liiketoimissaan palvelutuottajan kanssa sopeuttamaan toimintojaan, se voi huomata joutuneensa riippuvuussuhteeseen. Jos ulkoistamiskumppani puolestaan joutuu räätälöimään toimintojaan tietyn asiakkaan tarpeisiin, se voi havaita tulleen riippuvaiseksi tästä asiakkaasta. Joissakin tapauksissa tällainen riski on kummallakin, eli riippuvuus voi olla molemminpuolista. (Adler 2004, 24.)

Liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta on hyvän ja syvällisen kumppanuussuhteen käänköpuoli. Palvelua ostavassa organisaatiossa voi olla liiankin houkuttelevaa ja helppoa tukeutua tuttuun toimittajaan harkittaessa muiden toimintojen ulkoistamista. Näin saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa on joko ulkoistettu toimintoja voimassa olevien kokonaislinjausten vastaisesti tai valittu toimittaja vastoin sovittuja yleisiä valintakriteerejä. Tietyn toimittajan asema ja neuvotteluvoima voi täten paisua niin hallitsevaksi, että organisaation muutosvalmius heikkenee ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Tämän riskin hallitsemiseksi tulee kaikki laajennukset palvelusopimukseen analysoida, punnita ja hyväksyttää huolellisesti – aivan kuin kyseessä olisi kokonaan uusi ulkoistamispäätös. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96.)

Ulkoistamissopimus voi johtaa luottamuksellisen tiedon mahdolliseen vuotoon, jopa kilpailijoille. Riski korostuu, jos ulkoistettu toiminto sisältää kilpailun kannalta merkittävää uutta tekniikkaa ja jos se on heikosti suojattua tai jos suojausmahdollisuus on epäselvä tai jos innovaatio on helposti kopioitavissa. Toimintojen keskinäinen riippuvuus aiheuttaa myös

huolta. Vuotoriski kasvaa, jos ulkoistettu prosessi ja yrityksen muut toiminnot liittyvät toisiinsa monisyisesti ja vaativat varmistamiseksi patentilla suojattua ja sovelluskohtaista tietoa. (Adler 2004, 24.)

Jos hankintamarkkinat toimisivat täysin luotettavasti ja tehokkaasti, jokaisen yrityksen pitäisi hankkia ulkoa kaikki muu paitsi ydinosaisensa. Hankintamarkkinoihin liittyy kuitenkin riskejä niin ostajan kuin myyjänkin kannalta. Riskit aiheutuvat kullekin ominaisista hankintalähteiden etsinnästä, sopimuksen teosta, valvonnasta ja uudelleensopimisesta aiheutuvista oheiskustannuksista. Kyse ei ole pelkästään siitä, tuottaako itse vai hankkia ulkoa. Kyse on enemmänkin siitä, miten pystytään arvioimaan ja sovittamaan toivotulla tavalla toisiinsa hankkijan kannalta riittävä riippumattomuus ja riittävät tehokkuuskannustimet sekä toisaalta ostajan haluama valvontavalta sekä turvallisuus ja varmuus. Ratkaisevimpia seikkoja tällöin on se, että ostava yritys keskittyy sen johtamiseen, millaista lopputulosta halutaan, eikä siihen, miten lopputulokseen päästään. (Quinn 1999, 84-85.)

#### 2.2.5 Prosessien kehittäminen ja uudelleensuunnittelu

Prosessiajattelu tuli organisaatioihin 90-luvulla ja prosessiajattelun myötä alettiin pohtia toimintoketjuja, rajapintojen hävittämistä, toiminnan yksinkertaistamista ja jokaisen työvaiheen tuottamaa lisäarvoa. 2000-luvulla organisaatiot ovat kehittäneet keskinäisiä verkostoja, joissa painottuvat työnjako, osaamisen keskittyminen ja tietotekniikan mahdollistama nopeus ja tehokkuus. Organisaatorakenteet muuttuvat ja kasvavat. Tämä voimakas muutos on haastanut organisaatiot rakentumaan prosessien ympärille ja vaatinut kehittämään niitä. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Prosessien kehittäminen on tuonut asiakaskeskeisyyden parantamiseen uusia menetelmiä ja apuvälineitä. Prosessien kehittäminen ja uudelleensuunnittelu on siihen liittyvistä riskeistä huolimatta usein tarpeen. **Prosessien uudelleensuunnittelu** voi tuoda merkittäviä parannuksia tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä, joten toimintoja ei ole varaa jättää kehittämättä ja uudelleen suunnittelematta. (Arhoma ym. 1995, 15.)

Prosessien uudelleensuunnittelu on radikaalia prosessien kehittämistä. Prosessien kehittämisen ja uudelleensuunnittelun välille ei voida vetää tarkkaa rajaa, sillä molemmat täydentävät

toisiaan. Prosessien kehittäminen tarkoittaa kuitenkin enemmän prosessien jokapäiväistä kehittämistä työn ohella ja organisaatio pysyy yleensä muuttumattomana. Uudelleensuunnittelu johtaa enemmänkin organisaatiouudistuksiin ja nykyinen toimintatapa pyritään jättämään taka-alalle. (Arhomaa ym. 1995, 20.)

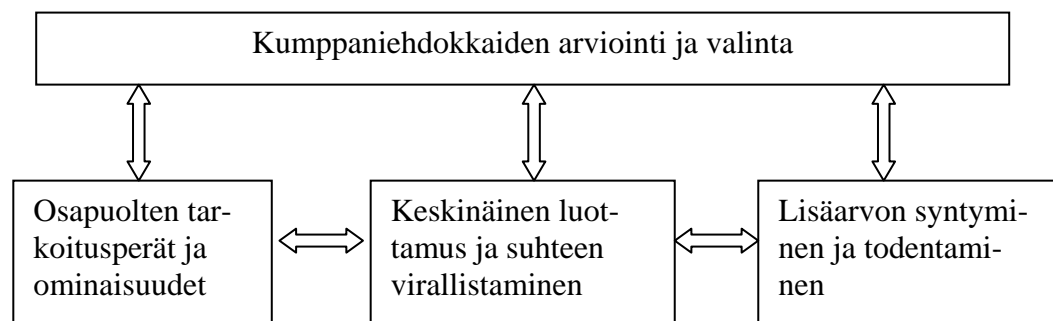
Prosessien uudelleensuunnittelu on kertaluontoinen toimenpide, jossa yksi tai useampi organisaation prosesseista suunnitellaan uudelleen. Uudelleensuunnittelussa prosessille asetetaan tavoitteita, joita ovat esimerkiksi läpimenoaikojen tai kustannusten pienentäminen, virheiden määrän vähentäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Uudelleensuunnittelu tarkoittaa yleensä alusta aloittamista, jolloin uudet työnkulut ja uusi organisaatorakenne suunnitellaan puhtaalta pöydältä. Tämä edellyttää vanhojen, yleisesti hyväksytyjen toimintamallien hylkäämistä ja niiden korvaamista uusilla. (emt. 1995, 20.)

Yhden prosessin uudistaminen voi myös heikentää toisia prosesseja. Uudistettavaa prosessia tulee tarkastella siihen sidoksissa olevien ulkoisten ja sisäisten prosessien muodostamaan kokonaisuuteen. Uudistustyön hyödyt saattavat jäädä lyhytaikaisiksi ja heikoiksi, jos uudistettavan prosessin ympäristön muutostarpeita ei oteta huomioon. Työntekijät eivät välttämättä näe tarvetta uudistuksiin ja he voivat vastustaa uudistushanketta. Prosessista vastaavien henkilöiden tehtävänä onkin vakuuttaa prosessien uudistustyön sidosryhmät muutosten välttämättömyydestä. (emt. 1995, 122.)

**Alustavassa toteutussuunnitelmassa** täsmennetään ulkoistamisprojektin rajaukset, tarvittavat resurssit ja tehtävien vaiheistus vastuun siirtoon saakka. Alustavassa karkean tason toteutussuunnitelmassa määritetään ulkoistettavan kokonaisuuden kehittämistarpeet sisäisesti ennen ulkoistamisen toteutusta. Oman toiminnan kehittäminen on tärkeää kahdestakin syystä. Ensiksikin pitkälle automatisoitu ja tehostettu prosessi asettaa palvelun ostajan etulyöntiasemaan sopimusneuvotteluissa, koska optimoitu prosessikokonaisuus voidaan ulkoistaa pienemmällä riskillä. Toiseksi ulkoistettavan prosessin kehittäminen auttaa varmistamaan laadun uudessa toimintamallissa. Tiedonsiirtojen automatisointi ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ovat edellytys virheettömyydelle ja siten laadukkaille tuloksille. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy aikataulutettu ja vaiheistettu suunnitelma, jossa on täsmennetty kriittisimmät määräpäivät sekä niihin liittyvät projektin tuotokset. (Kiiskinen ym. 2002, 113.)

### 3 PALVELUNTARJOAJAN VALINTAPROSESSI

Kumppanuus on kahdenvälinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen tavoitetilan saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi. Valikoidulla yhdistämisellä tarkoitetaan, että organisaatioiden välinen kumppanuus rajataan aina koskemaan tiettyjä toimintoja, yksiköitä tai alueita. Kummallakin osapuolella on kumppanuusasetelmassa selkeästi omat, toisistaan poikkeavat ja toisiaan tukevat roolit. Esimerkiksi ulkoistuskumppanuudessa ulkoistaja hakee usein kustannustehokkuutta, kun taas palveluntarjoajan pyrkimyksenä on tyypillisesti kasvu. Kumppanuuden logiikka ja kehittyminen voidaan kuvata mallina, joka koostuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä vaiheesta sekä niiden rinnalla toimivasta jatkuvasta arvioinnista. (Kiiskinen ym. 2002, 116-117.)



Kuvio 2. Kumppanuuden logiikka. (emt. 2002, 118.)

Kumppanuuden perusedellytyksenä on osapuolten tarkoitusperien ja ominaisuuksien yhteensopivuus. Organisaatioiden välisen kumppanuuden hedelmää voidaan luonnehtia käsitteellä lisäarvo. Lisäarvoa syntyy, kun tuotteen tai tarjoaman arvo loppuasiakkaalle kasvaa tai saman tarjoaman synnyttämiseen kulutetaan vähemmän tuotannontekijöitä, kuten henkilötyötä, pääomia, hyödykkeitä tai aikaa. Tyypillinen lisäarvon lähde on arvoketjun jäsenten

sisäisen kustannustehokkuuden parantaminen tukitoimintoja, kuten talous- ja henkilöstötoimintoja ulkoistamalla. (Kiiskinen ym. 2002, 118-119.)

Harvoin kuitenkaan haetaan ikuista kumppanuutta. Ulkoistamissopimukset ovat aina määräaikaisia tai jopa projektinomaisia. Lisäarvon syntymistä sopimuksen voimassaoloaikana seurataan tiiviisti ja luottamus kehittyy edelleen suuntaan tai toiseen. Luottamus joko syvenee, säilyy tai rakoilee. Ulkoistetun palvelun tuottaminen tulee kilpailuttaa toistuvasti uudelleen, vaikka organisaation hankintapolitiikka ei tätä edellyttäisikään. Ulkoistamismarkkinat kehittyvät jatkuvasti uusien tulokkaiden ja palveluiden myötä. Vaikka kumppanin toimintaan oltaisiin tyytyväisiä, tulee siltä edellyttää jatkuvaa oppimista ja parantamista säilyttämällä aito kilpailuasetelma. (emt. 2002, 119-120.)

Palveluntarjoajan valintaprosessi tähtää sopivan kumppanin löytämiseen, jolloin järjestelmällinen eteneminen vaiheittain takaa sen, että kaikki osa-alueet on valmisteltu sopimusneuvotteluita varten. Toimittajan valintaprosessin päävaiheet ovat tavoitteiden täsmentäminen, ostopalvelun kuvaus ja rajaus, toimittajien esikarsinta, tarjouskilpailun käynnistys, neuvottelukumppani(e)n valinta ja sopimusneuvottelut. (emt. 2002, 139.)

### 3.1 Tavoitteiden täsmentäminen ja ostopalvelun kuvaus

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä on määritetty ulkoistamisen tavoitteet ja luotu karkean tason näkemys ratkaisuvaihtoehdoista. Jotta voidaan varmistua oikean kumppanin valinnasta ja välttää turhaa työtä tarjouskierroksen aikana, on tärkeää **täsmentää** ulkoistamisen **tavoitteet** ennen kaupallisen menettelyn aloittamista. Tässä vaiheessa selvitetään, mitkä mahdollisen ulkoistamissopimuksen osa-alueet ovat luonteeltaan strategisia, ja miten organisaation tulee varmistaa niiden asianmukainen hallinta uudessa tilanteessa. Organisaation johto ottaa selkeän omistuksen ja vastuun ulkoistamisesta sekä linjaa tulevan järjestelyn suuntaviivat ja reunaehdot. Tässä vaiheessa tulee määrittää myös organisaation omat sopimukselliset tavoitteet. (emt. 2002, 141.)

Tavoitteiden pitää toimia kumppanin valinnan ja yhteistyön rakentamisen lähtökohtana. Kriteereitä määriteltäessä on tunnistettava ne toimittajan kyvyt ja valmiudet, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet saattavat vaihdella huomattavastikin ulkoistettavasta

toiminnosta ja toimittajasuhteen luonteesta riippuen. Siten myös kriteerit on määriteltävä tilannekohtaisesti. Kriteerien määrittämiseen vaikuttaa muun muassa se, hakeeko asiakas kapasiteettia operatiivisten tehtävien kustannustehokkaaseen hoitamiseen vai strategista kumppanuutta, jonka avulla kehitetään toimintoja ja tavoitellaan lisäarvoa. (Siltala 2003.)

Yritysjohdon piirissä on huomattu, että on korvaamattoman tärkeä uhrata jo ensivaiheessa aikaa hankkijan ja ostajan arvojärjestelmien ja kannustusrakenteiden tutkimiseen ja niiden yhdenmukaisuuden varmistamiseen. Palvelusopimista solmiessaan ostajat ja ulkopuoliset hankkijat laativat usein yhteistyösuhteilleen yhdessä kirjallisen tavoitteenmäärittelyn, jossa määritellään samalla yhdessä sovitut tuloksenmittaustavat ja keinot, joilla varmistetaan tavoitteiden säilyminen yhdensuuntaisina sekä se, miten tämä yhdensuuntaisuus voidaan aika ajoin tarkistaa. (Quinn 1999, 85.)

**Ostopalvelun kuvaus ja rajaus** -vaiheessa varmistetaan, että tavoitellut ostopalvelut on määriteltä selkeästi ja, että niiden väliset riippuvuudet on tunnistettu. Edelleen tunnistetaan mahdolliset muutokset palvelutasossa ja niiden seuraukset. Alustavat vaikutukset työmääriin ja henkilöstötarpeisiin kartoitetaan. Näin varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on yhtenevä ymmärrys tulevaisuudessa siirtyvästä suoritteesta sekä käytössään samat perustiedot ja määrittelyt. Kun saadaan ymmärrys rajatusta palvelusta, voidaan analysoida palvelumarkkinoiden nykytilaa – tarjontaa, kypsyyttä, toimijoita ja kilpailuasetelmaa – ulkoistettavan palvelun osalta. Lopputuloksena syntyy markkinaselvitys, jota hyödynnetään esimerkiksi potentiaalisten toimittajien tunnistamisessa ja palvelukokonaisuuden rajaamisessa. Markkinaselvitysten perusteella laaditaan ensimmäinen luettelo potentiaalisista palveluntoimittajista osanottokyselyn kohderyhmäksi. (Kiiskinen ym. 2002, 144-146.)

### 3.2 Palveluntarjoajien valinta tarjouskilpailuun

**Palveluntuottajan valinnassa** tilaajan on kiinnitettävä erityistä huomiota yrityksen luotettavuuteen, osaamiseen ja kokemukseen. Tilaajan tulee lähettää tarjouspyynnöt vain sellaisille yrityksille, joilla on riittävä teknillinen ja taloudellinen suorituskyky, palveluosaamista sekä riittävä laadunhallinnan taso suhteessa sopimuskohteen vaativuuteen. Pääsääntö on, että yhteistyökumppaniksi otetaan vain kyvykäs ja luotettava palveluntarjoaja. (Sädeaho 2005.)

Kyvykäs ja luotettava palveluntarjoaja toimii vastuullisesti ja palveluhenkisesti, pyrkii pitkäjänteiseen kumppanuussuhteen luomiseen ja vastaa tekemisistään myös sopimussuhteen päättyessä. Kannattaa varmistaa, että palveluntuottajan toiminta on kestäväällä pohjalla. Luotettava yritys on tunnettu alallaan tai on tilaajalle ennestään tuttu. On hyvä tarkistaa yrityksen referenssit ja ottaa selville nykyisten asiakkaiden kokemuksia sekä kiinnittää huomiota asiakaskunnan vaihtuvuuteen. (Sädeaho 2005.)

On hyvä varmistaa, että sopimuskumppani käyttää kyvykkäitä ja osaavia työntekijöitä ja alihankkijoita, alan vastuullisia ja kehityskykyisiä ammattilaisia. Hankintaa suorittavan on hyvä ottaa huomioon palveluntuottajan toimintakonsepti voidakseen varmistua, että toimittajaehdokas on sopiva juuri kyseessä olevan yrityksen palveluntoimittajaksi ja tilaajan yhteistyökumppaniksi. (eml. 2005.)

Selvittääkseen palveluntuottajan laaduntuottokykyä, kannattaa palveluntuottajalta pyytää kohdetta koskeva laatusuunnitelma tai kuvaus yrityksen laatu järjestelmästä. Lisäksi kannattaa arvioida yrityksen ja sen henkilöstön palveluhenkisyys, laaduntuottokyky ja yhteistyövalmiudet. On hyvä selvittää myös, onko ehdokkaalla edellytyksiä ja kykyä hoitaa kohdetta niin, että voidaan odottaa kehittyvän pitkäkestoinen, kehittyvä kumppanuussuhde. Usein toistuva toimittajan vaihto tulee kalliiksi sekä hankintakustannusten muodossa että uuden toimittajan sisäänajo- ja laatukustannuksina. (eml. 2005.)

Huomiota kannattaa kiinnittää myös ulkoistajan ja palveluntarjoajan strategiseen yhteensopivuuteen, kuinka molempien lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sopivat yhteen. Jos ulkoistaja havaitsee kiireellisen muutostarpeen, joka aiheuttaa merkittäviä muutoksia myös ulkoistetun prosessin osuuteen, toimittajan on kyettävä muuttumaan vastaavalla tavalla ja vaaditulla nopeudella. Jos ulkoistajan ainoa tavoite ovat maksimaaliset kustannussäästöt, mutta toimittajan tavoite on kehittää toimintaa yhdessä pitkällä aikavälillä, liitto on tuhoon tuomittu. (Huikko & Matula 2004, 26.)

Palveluntarjoajan valinnan tässä vaiheessa huolehditaan siitä, että kaikki kytkennät ja riippuvuudet kohteena olevien palvelupakettien välillä sekä niiden ja muun toiminnan välillä on tunnistettu ja kuvattu. Tällöin varmistetaan myös, että kaikki suorat ja välilliset kustannukset on määritetty. Mahdollisimman tarkka rajausta jo tässä vaiheessa eliminoi vääriä odotuk-

sia ja katteettomia lupauksia puolin ja toisin. Tässä vaiheessa viimeistellään palvelukuvaukset, mittarit, palvelutasot, roolit ja vastuut, henkilöstö- ja osaamistarpeet sekä siirtyvät omaisuuserät. Palvelukuvauksien täsmentämisessä otetaan huomioon rajoitukset ja osanotto-kyselyn avulla kerätty tieto toimittajista. Määritellään myös tarjouspyynnön arviointikriteerit ja –käytäntö. (Kiiskinen ym. 2002, 150.)

Ulkoistamisen motiivi ja tavoitetilä on oltava kirkkaina mielessä hankkeeseen lähdeettäessä, jotta prosessi etenee johdonmukaisesti päätökseen asti. Alkuseivityksessä voi käyttää apuna ulkopuolista tahoä. Jokainen voi olla sokea omalle tilanteelleen, johon ulkopuolinen taho voi tuoda kriittisyyttä. Lisäksi tarjouspyynnön laatimisvaiheessa kannattaa harjoittaa kriittisyyttä siitä, keille pyyntö lähetetään. Tarjouspyynnönkin laatimisessa on hyvä käyttää ammattiapua, jotta tarjouksista saataisiin keskenään vertailukelpoisia. Siinä pitää vaatia, että asiat ryhmitellään ja palvelut hinnoitellaan pyydettyjen kriteerien mukaisesti, sillä eri tavoin rakennettujen tarjousten vertailu on todella työlästä, jollei mahdotontakin. (Lagnus 2003, 8-9.)

Tämän vaiheen tärkein dokumentti on **tarjouspyyntö**, jota varten on edellisissä vaiheissa työstetty sisältö. Tarjouspyynnön huolellista laatimista ei voi korostaa liikaa. Sen tulee olla riittävän kattava, mutta ei kuitenkaan liian pitkä ja monisanainen. Sen on oltava selkeä ja helppolukuinen, jotta lukija ymmärtää kokonaisuuden helposti. On osattava erottaa, mitkä asiat kuuluvat varsinaiseen dokumenttiin ja mikä tieto liitteisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 150.)

Tarjouspyynnön rakenne voi vaihdella. Tarjouspyyntö voidaan tehdä sopimusluonnoksen muotoon, jolloin toimittaja ottaa tarjouksessaan suoraan kantaa ehdotettuun sopimusmalliin. Tällä menettelyllä pyritään nopeuttamaan sopimusneuvotteluvaihetta. Mikäli hankittavan palvelun sisältö on monimutkainen, on tarjouspyynnössä syytä ilmoittaa tarjouksen rakenne jaoteltuna palvelusisällön kannalta kriittisiin elementteihin. Näin varmistetaan tarjousten vertailukelpoisuus, kun toimittaja joutuu ottamaan kantaa sisällön kannalta kriittisiin asioihin erikseen. (emt. 2002, 150-151.)

Hyvä tarjouspyyntö on asiallinen, siihen on käytetty asiantuntemusta ja se antaa hyvän pohjan edetä sopimusneuvotteluihin. Tarjouspyynnössä on hyvä kuvata ulkoistettavan palvelun nykytilä ja ilmaista selkeästi asiakkaan tahtotila tulevasta palvelusta. Hyvä tarjouspyyntö on myös realistinen ja aikataulu ei saa olla liian kiireinen. Palveluntarjoajalle on annettava ai-

kaa harkita ja tehdä tarjous. Tarjouspyynnössä voi ottaa esille myös asiakkaan tietoturvaliittikkään liittyviä kysymyksiä ja erityisvaatimuksia palvelun turvallisuudesta. (Kotilainen 2005, 19.)

### 3.3 Neuvottelukumppanin valinta sopimusneuvotteluihin ja sopimus

Neuvottelukumppanin valintavaiheessa valitaan yksi tai enintään muutama toimittajaehdokas kaupallisiin sopimusneuvotteluihin. On siis arvioitava huolellisesti ja objektiivisesti, kenen osaaminen, työkalut ja toimintatavat soveltuvat parhaiten ulkoistettavan palvelun tuottamiseen organisaation tarpeisiin. Lisäksi valikoidun kumppanin tulee kyetä kehittämään palvelua edelleen ja suuntaamaan sitä organisaation strategian mukaisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 152.)

Kumppanin osaaminen on tärkeä, mutta ei kuitenkaan ainoa sopivalta kumppanilta edellytettävä ominaisuus. Kumppanin luotettavuus on vähintään yhtä tärkeä ominaisuus. Yritysten välisessä yhteistyösuhteessa luottamusta on oltava sekä kumppanin hyvään tahtoon että kyvykkyyteen. Luottamus hyvään tahtoon vähentää pelkoa siitä, että kumppani toimii jossakin tilanteessa puhtaasti omaa etua maksimoiden välittämättä muiden osapuolten eduista. Kumppanin kyvykkyys on taas välttämätöntä sille, että yhteistyön tuloksena syntyy aidosti lisäarvoa. (Karjalainen ym. 2004, 35.)

Luottamus voi perustua laskelmointiin, omakohtaisiin kokemuksiin tai oikeusjärjestykseen. Laskelmoitu luottamus edellyttää tietoa kumppanin aikaisemmista yhteistyösuhteista ja nykyisistä tavoitteista. Niiden perusteella yritys voi päätellä, että kumppanin on edullista toimia yhteistyön kannalta oikealla tavalla. Kokemuksiin perustuva luottamus edellyttää aikaisempaa yhteistyötä. Yhdessä toimiminen kasvattaa luottamusta. Oikeusjärjestykseen perustuva luottamus liittyy lähinnä kumppanin hyvään tahtoon, mikä tarkoittaa myös yhteisöllisiä tai yhteiskunnallisia arvoja ja normeja. (emt. 2004, 26.)

Palvelun tuottajan asemaa ja imagoa markkinoilla voidaan arvioida jo markkinaselvityksen perusteella, mutta muihin kysymyksiin saadaan vastaus vasta tarjousten analysointivaiheessa. Jokainen organisaatio määrittelee omat valintakriteerinsä, joista tärkeimmät ovat palvelun sisältö, hinta, laatu ja saatavuus. On syytä kuitenkin muistaa, että yhteistyö jatkuu sopi-

musneuvottelujen jälkeenkin. Kumppanuusosapuolten keskinäinen yhteensopivuus on kriteeri, jonka arviointiin kannattaa myös panostaa. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy suositus toimittajasta tai toimittajista, joiden kanssa siirrytään lopullisiin neuvotteluihin. (Kiiskinen ym. 2002, 154.)

Valinnan jälkeen käydään **sopimusneuvottelut** tyypillisesti yhden valitun toimittajan kanssa. Neuvotteluissa varmistetaan lähinnä, että ratkaisun hyödyt ovat molemminpuoliset, eikä kummallekaan osapuolelle muodostu hyötyyn nähden kohtuutonta riskiä. Näin odotukset ovat yhdenmukaiset ja sopimus voidaan allekirjoittaa. Sopimusneuvottelut saattavat olla hyvinkin työläs ja aikaa vievä vaihe, koska tällöin hiotaan sopimuksen yksityiskohtia, aikatauluja ja ehtoja. Parhaassa tapauksessa aiemmin työstetyt dokumentit kelpaavat lähes sellaisenaan, mutta yhteisymmärryksen löytäminen saattaa olla vaikeaa. (emt. 2002, 154-155.)

Ulkoistamisen seurauksena toiminto siirtyy toteutettavaksi organisaation ulkopuolelle ja ulkoistajayrityksen johto menettää siihen omaamansa yksipuolisen määräysvallan. Ulkoistajayrityksen ja alihankkijan välille syntyvän oikeussuhteen hallinta pohjautuu osapuolten väliseen sopimukseen. Tämän vuoksi ulkoistamissopimuksen laatiminen tarkoituksenmukaisesti on ulkoistamisen onnistumiselle välttämätöntä. (Kiiha 2002, 74.)

Lähtökohtana on, että alihankkijan tekemä tarjous on häntä sitova. Käytännössä ulkoistaja käy läpi useilta eri alihankkijoilta saamansa tarjoukset, tutkii tarkemmin parhaina pitämänsä alihankkijat ja valitsee lopulta yhden, jonka kanssa ryhtyy sopimusneuvotteluihin. Lähtökohtana sopimusneuvotteluissa on pidetty sitä, etteivät sopimusneuvottelut sinänsä muodosta osapuolille sitovia velvoitteita. Osapuoli voi pääsääntöisesti vapaasti syytä ilmoittamatta katkaista neuvottelut huomattessaan, ettei niiden jatkaminen ole tarkoituksenmukaista. (emt. 2002, 76.)

Palvelusopimusta solmittaessa ostajat ja ulkopuoliset hankkijat laativat usein yhteistyösuhteelleen yhdessä kirjallisen tavoitteenmäärittelyn. Siinä määritellään samalla yhdessä sovitut tuloksenmittaustavat ja keinot, joilla varmistetaan tavoitteiden säilyminen yhdensuuntaisia sekä se, miten tämä yhdensuuntaisuus voidaan aika ajoin tarkistaa. Ilman samansuuntaista päämäärää kummallekin osapuolelle aiheutuu tarpeettomia valvontakustannuksia. Päämäärän ollessa selvä, hyödyt moninkertaistuvat ja kustannukset jäävät alhaisiksi. (Quinn 1999, 85.)

Solmittavat ulkoistussopimukset ovat yleensä muutaman vuoden mittaisia tai ne tehdään toistaiseksi. Koska kyseessä on yrityksen toimintaan keskeisesti vaikuttava asia, sopimuksen kauaskantoisuuden vuoksi on tärkeää, että päätökset tehdään koordinoitusti. Hankkeissa voi käydä niinkin, että palvelua tarjoava yritys ei saa asiakkaan täyttä hyväksyntää, vaikka muodolliset sopimukset onkin tehty. Tämä voi johtua esimerkiksi puutteellisesta tiedotuksesta yrityksen sisällä. Palvelusopimuksesta ja sen luonteesta on hyvä tiedottaa kunnolla myös asiakkaalle. Tiedottaminen ja sopimuksen tavoitteiden viestiminen on tärkeää, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät, miksi tällaiseen ratkaisuun on päädytty. (Lagnus 2003, 9–10.)

Ulkoistuspäätöksen esteenä ei saisi olla pelko siitä, ettei sopimuksesta pääse haluttaessa irti. Asiakkaalla pitää olla mahdollisuus perua tekemänsä päätös, jos se ei näytä tuovan toivottua tulosta. Palvelukuvauksissa pitää olla mukana palvelun päättämismahdollisuus. Palveluntarjoajan pitää olla varma itsestään ja palvelustaan, kun sopimukseen sidotaan mukaan peruutuslauseke, sillä palveluntarjoaja luottaa siihen, että sopimus jatkuu. (eml. 2003, 10.)

Hyvässä sopimuksessa on määritelty palvelun taso ja mittarit sekä alihankintaperiaatteet. Sopimuksessa on myös määriteltävä työnjako, vastuut ja osapuolten tehtävät, ettei tule ongelmia vastuukysymyksistä, kun toiminta on jo käynnistetty. Henkilöturvallisuus ja noudatettavat tietoturvasuhteet on otettava huomioon ja laitettava sopimukseen. Jos ongelmia tulee, on hyvä olla olemassa ohjeet sovituista menettelytavoista ja vastuista, miten toimitaan ongelmatilanteissa. Hyvä sopimus kattaa myös sen, miten toimintaa seurataan ja raportoidaan sekä tiedot yhteys- ja vastuuhenkilöistä. Sopimuksessa kannattaa olla maininta myös mahdollisesta sopimuksen päättämisestä, miten sopimus puretaan ja mitä muita kysymyksiä se asettaa. (Kotilainen 2005, 19.)

## 4 PALKANLASKENNAN JA RESKONTRIEN ULKOISTAMISPROSESSIT NO-PAN AUTO OY:SSÄ

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen toimintastrategia sekä yrittäjän asettamat tavoitteet ulkoistamiselle ja valitulle palveluntarjoajalle palkanlaskennan ja reskontrien tehtävien hoitamiseksi. Työssä kuvataan palkanlaskennan ja reskontrien tämän hetkinen tilanne sekä esitetään karkean tason toteutussuunnitelma edellä mainittujen toimintojen ulkoistamiseksi. Lähetettyjen tarjouspyyntöjen ja saatujen tarjousten perusteella saadaan käsitys tämän hetkestä hintatasosta ulkoistaa palkanlaskenta ja reskontrat.

No-Pan Auto Oy on Toyota-autojen jälleenmyyjä Kuhmossa ja Kajaanissa. Lisäksi yritys myy autojen varaosia, autotarvikkeita ja renkaita sekä huoltaa ja korjaa autoja. Yrityksen toiminnan aloitti Hjalmar Huotari kyläseppänä Kuhmossa vuonna 1937 ja koko Kainuun Toyota –jälleenmyyjänä No-Pan Auto Oy on ollut vuodesta 1988 alkaen. Nykyisin yritys työllistää yhteensä noin 35 henkilöä, joista 22 Kajaanissa ja 13 Kuhmossa. No-Pan Autolla on lisäksi kaksi tytäryhtiötä, joista Nopan Metallit Oy konepaja toimii Kuhmossa ja Ylä-Kainuun Autokoulu Ky Suomussalmella.

### 4.1 Yrityksen toimintastrategia sekä tavoitteet ulkoistamiselle

Yrityksen ydintoiminnan muodostavat autojen ja varaosien myynti sekä autojen huolto- ja korjaustoiminta. Yrityksen toiminta-ajatus onkin tarjota autopalveluja koko Kainuun alueella autohankinnoista kiinnostuneille asiakkaille ikään ja tulotasoon katsomatta. Autopalvelut kattavat edellä mainittujen ydintoimintojen lisäksi myös jälkimarkkinoinnin. Toyota-autojen

jälleenmyyjänä yritys ei voi rajata asiakaskuntaansa, sillä Toyota -merkki velvoittaa, että palveluita tarjotaan kaikille asiakasryhmille. Yrityksen tavoitteena on myös palvella asiakkaitaan hyvin ja myydä heille kohtuuhintaisia ja samalla laadukkaita autotuotteita – ja palveluja. Tämä onnistuu hyvin, sillä merkinä Toyota on markkinajohtaja ja vaihtoehtoisia malleja on tarjolla runsaasti.

Yrityksen sisäisinä prosesseina hoidetaan henkilöstöhallintoa ja osa taloushallinnon toiminnoista. Henkilöstöhallintoon kuuluva palkanlaskenta ja taloushallinnon puolelle kuuluvat osto- ja myyntireskontra ovat tärkeitä toimintoja ja ne luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle, mutta toiminnot eivät ole yrityksen tuottavaa toimintaa. Toiminnot voidaan näin ollen luokitella yrityksen tukitoiminnoiksi.

Yrityksen tulevaisuuden tavoite on pitää toiminta kannattavana ja säilyttää nykyinen myyntitaso ja markkinaosuus. Jos kannattavuus ei ole toivotulla tasolla, niin yrityksellä on mahdollisuus laajentaa markkina-alueitaan ja nostaa markkinaosuutta. Tavoite voidaan saavuttaa myös kulurakennetta pienentämällä. Yksi mahdollisuus pienentää kustannuksia on esim. tukitoimintojen ulkoistaminen.

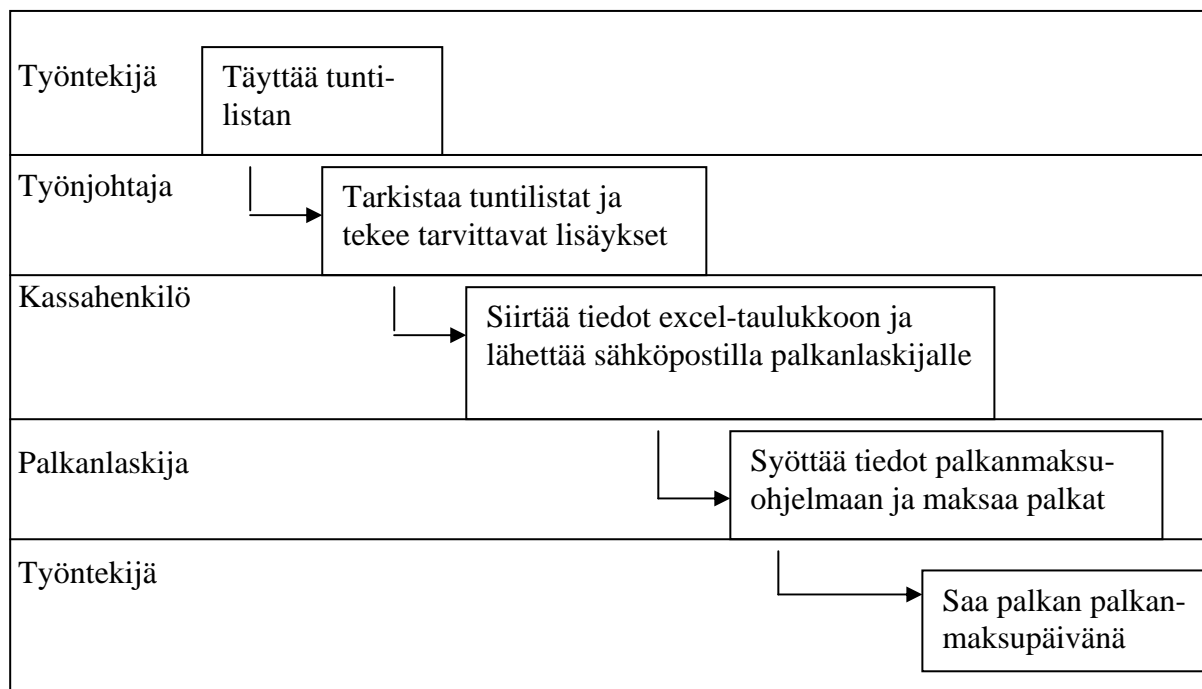
Tällä hetkellä yrityksen palkanlaskennan ja reskontrat hoitaa siihen tehtävään palkattu henkilö. Henkilön palkkamenot ja hänen tekemiin toimintoihin tarvittavat koneet ja laitteet sekä niihin tarvittavat ohjelmat päivityksineen ovat huomattava menoerä yritykselle. Palkanlaskenta ja reskontra eivät ole yrityksen kannalta tuottavaa toimintaa vaan yksi kuluerä muiden joukossa, joten näiden toimintojen ulkoistaminen on mahdollista ja ehkä kannattavampaa tuottaa yhteistyökumppaneiden avulla. Yksi yrityksen päätavoite ulkoistamiselle onkin kustannusten kurissapitäminen tai jopa niiden pienentäminen. Yrityksen tavoitteena on myös, että toiminta pysyy joustavana ja toimivuus säilyy, sillä ulkoistaminen tuo väistämättä muutoksia yritykseen ja sen toimintaan.

#### 4.2 Palkanlaskennan nykytila ja sen kuvaus

Yrityksen ja sen tytäryritysten työntekijöiden palkanlaskenta ja –maksu hoidetaan yrityksen sisällä Kuhmon toimipisteessä. Palkansaajia on noin 45 henkilöä ja heille maksetaan palkka joko kuukausi-, provisio- tai tuntipalkkana. Kuukausi- ja provisio-palkkaiset työntekijät saa-

vat palkkansa kerran kuussa ja tuntipalkkaisille palkka maksetaan kaksi kertaa kuussa. Työntekijät kuuluvat pääsääntöisesti kolmeen eri liittoon, joita ovat metalliliitto, palvelualojen liitto sekä toimihenkilöunioni. Kuukausipalkkaisille työntekijöille palkka maksetaan kerran kuussa. Toimintona kuukausipalkan maksaminen on yksinkertainen ja palkka on vakio, joten sen kuvaamiseksi ei tarvita erityistä prosessikuvausta. Tuntipalkkaisten työntekijöiden palkanlaskenta on monimutkaisempi prosessi ja se on kuvattu alempana kuviossa 3.

Ensin määritellään **prosessin perustiedot**, jotta saadaan käsitys prosessista yleensä. Prosessin nimi on palkanlaskenta ja sen tarkoitus on toimia linkkinä palkanmaksajan ja palkansaajan välillä. Prosessin omistaa palkanlaskija ja asiakas on palkansaaja. Palkanlaskentaprosessi alkaa, kun työntekijä on tehnyt työn ja täyttänyt tunti- ja tuntilistan esimerkiksi kahden viikon ajalta. Prosessi loppuu, kun työntekijä saa palkkansa. Prosessin tavoitteena on palkanlaskennan sujuvuus, virheettömyys ja palkanmaksu ajallaan. Työnjohtajat, kassanhoitaja, palkanlaskija, koneet ja ohjelmat muodostavat prosessin keskeiset resurssit.



Kuvio 3. Palkanlaskennan prosessikaavio.

Tuntipalkkaisten palkanlaskentaprosessi alkaa, kun työntekijä on tehnyt palkkaansa oikeutavat työtunnit ja täyttänyt tuntilistan. Työntekijä antaa valmiiksi täytetyn tuntilistan työnjohtajalleen, joka tarkistaa tehdyt tunnit ja tekee tarvittavat lisäykset. Palkanlisiä ovat bonukset, lomat, kurssit, ammattitutkintolisät ym. korvaukset, jotka maksetaan kerran kuussa kuun lopun palkassa. Kajaanissa huollon esimies antaa valmiin tuntilistan kassan hoitajalle,

joka siirtää tiedot Excelin -taulukkolaskentaohjelmaan ja lähettää tiedot sähköpostilla Kuhmoon palkanlaskijalle.

No-Pan Metallin ja Kuhmon autohuollon työnjohtajat tai muu valtuutettu henkilö tuo työntekijöiden tuntilistat tarkastettuina suoraan palkanlaskijalle. Tiedot on oltava palkanlaskijalla vähintään kahta päivää ennen palkanmaksupäivää, jolloin palkanlaskija siirtää palkkatiedot palkanmaksuohjelmaan ja sitä kautta pankkiyhteyteen. Samalla hän tulostaa palkkalaskelmat ja lähettää ne työntekijöille. Työntekijöillä on palkka tilillään palkkapäivänä.

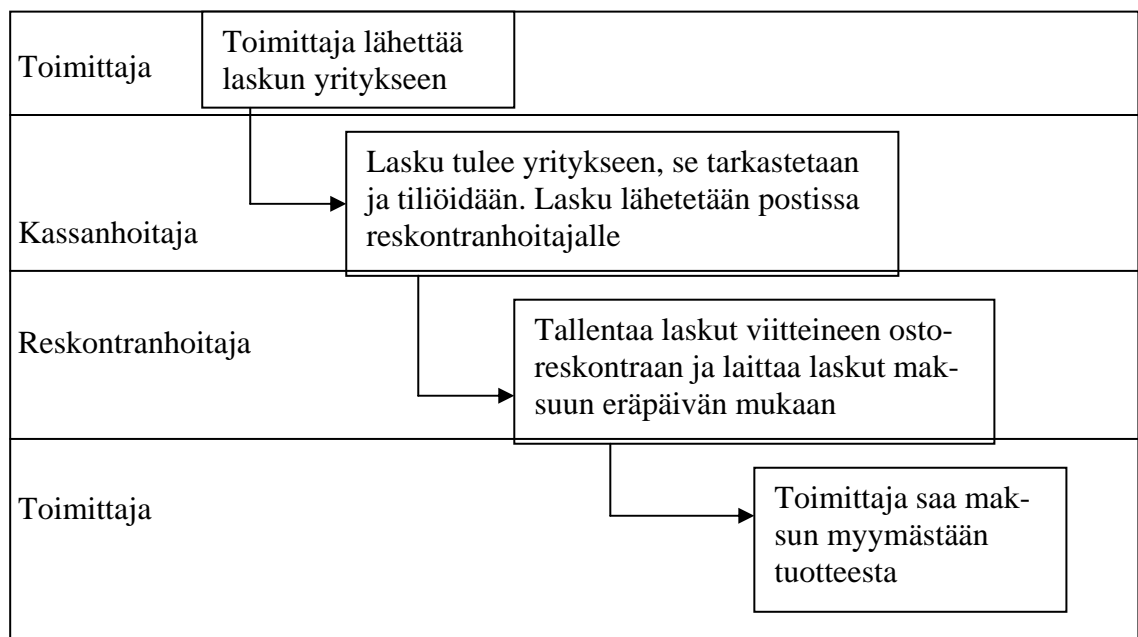
Palkanlaskennan onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiden tiedot tehdyistä töistä tulevat oikein ja ajoissa palkanlaskijalle, jotta palkat voidaan maksaa ajallaan eikä virheitä pääse syntymään. Työnjohtajien on huolehdittava, että he tarkistavat työntekijöidensä tekemät työt ja hyväksyvät ne. Kajaanissa kassahenkilön on siirrettävä tiedot exceliin oikein, ettei tietoihin tule muutoksia. Kuhmossa palkanlaskijan on oltava tarkka syöttäessään tietoja palkanlaskentaohjelmaan, ettei muutoksia ja virheitä enää siinä vaiheessa tule. Koneiden ja laitteiden on myös oltava toimintakunnossa ja yhteyksien pelattava, ettei tule viivästyksiä palkanmaksuun.

Provisiopalkkaisten palkanlaskentaprosessi muodostuu hyvin pitkälle samalla periaatteella kuin tuntipalkkaistenkin työntekijöiden. Heille palkka maksetaan kuitenkin vain kerran kuussa. Autosihteerit laskevat automyyjien provisiot kullekin automyyjälle erikseen kuukausittain myytyjen autojen ja hintojen suhteessa ja lähettävät tiedot palkanlaskijalle. Kajaanissa tiedonsiirto tapahtuu faksilla ja Kuhmossa tiedot annetaan suoraan palkanlaskijalle. Palkanlaskija siirtää tiedot palkanlaskentaohjelmaan samalla tavalla kuin tuntipalkkaistenkin työntekijöiden tapauksessa ja palkat tulevat maksuun palkanmaksupäivänä.

Autosihteerillä on oltava tiedot myydyistä autoista ja hinnoista kunkin myyjän osalta oikein, ettei virheitä palkanmaksuprosessissa pääse tapahtumaan. Prosessin onnistuminen riippuu myös siitä, toimiiko koneet ja laitteet, joita käytetään tiedonsiirtoon. Faksin on oltava toimintavarma tai sitten on oltava varasuunnitelma tietojen lähettämiseen. Postin kautta tietojen lähettäminen vie aikaa ja tiedot eivät välttämättä joudu ajoissa palkanlaskijalle. Sähköposti on tässäkin hyvä ja nopea vaihtoehto.

### 4.3 Reskontrien nykytila ja niiden kuvaus

Palkanlaskija hoitaa Kuhmossa No-Pan Auton ja No-Pan Metallin osto- ja myyntireskontran. **Ostoreskontra** on linkki laskun saamisen ja sen maksamisen välillä. Ostoreskontraprosessin omistaa reskontranhoitaja ja asiakkaana prosessissa on tavaran tai palvelun toimittaja. Prosessi alkaa, kun yritys saa laskun ja prosessi loppuu, kun lasku on maksettu. Tavoitteena prosessissa on laskujen käsittelyn nopeus ja virheettömyys. Prosessissa asiakas haluaa suoritteen myymästään tuotteesta ja asiakkaan tyytyväisyys on prosessissa seurattava mittari. Prosessin keskeiset resurssit muodostavat kassanhoitaja, reskontranhoitaja, koneet ja laitteet. Kuviossa 4 on esitetty ostoreskontran toimintaprosessi.



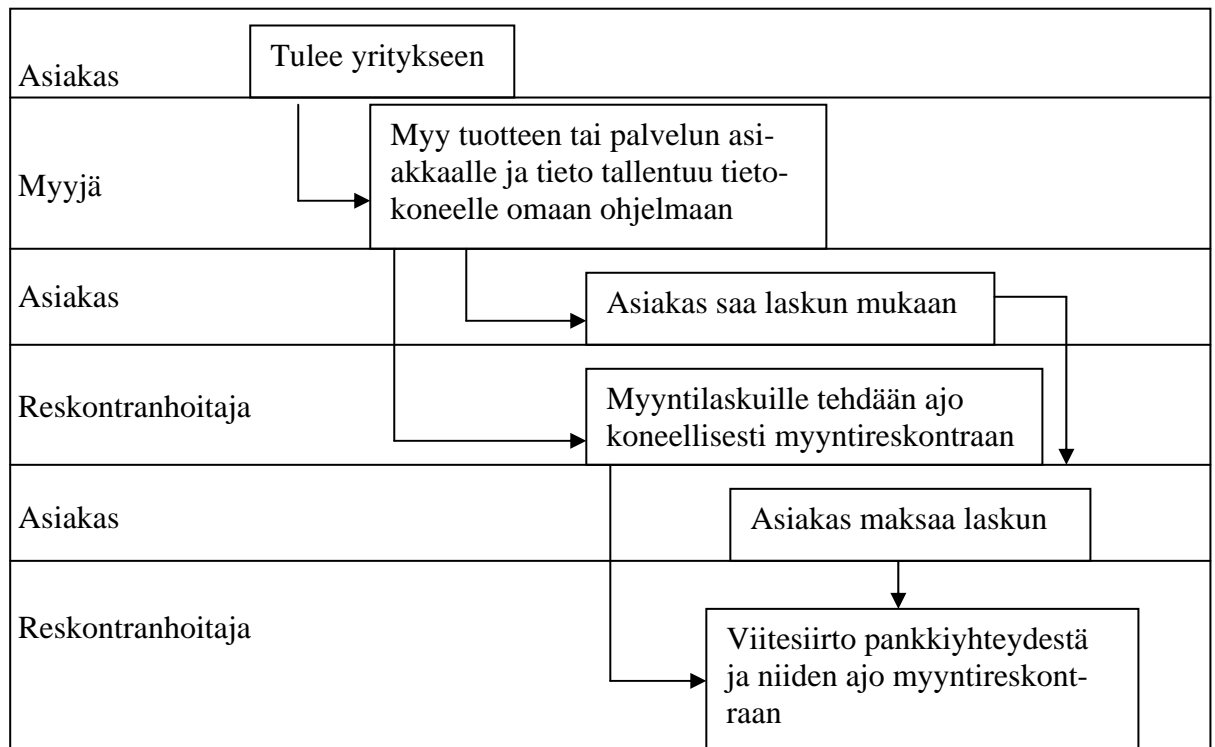
Kuvio 4. Ostoreskontran prosessikaavio.

Ostoreskontraprosessi alkaa kun toimittaja lähettää laskun yritykseen. Kajaanissa kassanhoitaja tarkastaa ja tiliöi laskut ja lähettää ne postin välityksellä reskontranhoitajalle Kuhmoon. Kuhmon toimipisteen laskut tulevat suoraan reskontranhoitajalle, joka tiliöi laskut. Laskut kirjataan ja tallennetaan viitteineen ostoreskontraan. Ohjelmasta otetaan joka päivä maksusuunnitelma ja eräpäivän mukaan laskut ajetaan pankkiyhteyteen, josta ne siirtyvät maksuun. Maksun jälkeen lasku poistuu ohjelmasta, kun toimittaja on saanut suoritteen myymästään tavarasta tai palvelusta.

Laskun saavuttua yritykseen on oltava tarkka ja huolehdittava siitä, että lasku on oikein. Laskun on vastattava saatua tuotetta tai palvelua, ennen kuin se voidaan laittaa maksuun. Jos

virhe huomataan vasta sitten, kun lasku on maksettu, on virheen korjaaminen ja selvittäminen huomattavasti hankalampaa. Reskontranhoitajan on kirjattava ostolaskun tiedot oikein ostoreskontraan, sillä tieto ei saa muuttua. Viitenumerot ja summat on oltava oikein, että lasku menee oikealle toimittajalle oikeanlaisena. Myös koneiden ja yhteyksien on toimittava hyvin.

**Myyntireskontra** on puolestaan linkki laskun lähettämisen ja maksun saamisen välillä. Myyntireskontraprosessin omistaa reskontranhoitaja ja asiakkaana prosessissa on tavaroita tai palveluja ostava asiakas. Myyntireskontraprosessi alkaa, kun asiakkaalle lähetetään lasku. Kun yritys saa maksun myymästään tuotteesta tai palvelusta, prosessi loppuu. Prosessin tavoitteena on sen nopeus ja virheettömyys. Prosessissa mittarina on asiakkaan tyytyväisyys, jos hän saa hyvän tuotteen tai palvelun ja sitä kautta virheettömän ja oikean laskun. Keskeisiä resursseja prosessissa ovat tuotteen tai palvelun myyjä, reskontranhoitaja, koneet ja laitteet.



Kuvio 5. Myyntireskontran prosessikaavio.

Myyntireskontraprosessissa asiakas ostaa tuotteen tai palvelun ja saa siitä mukaansa laskun. Lasku kirjautuu ja tallentuu myyjän koneelle, joka on yhteydessä Kuhmossa sijaitsevaan myyntireskontraan. Joka aamu myyntilaskut siirtyvät koneellisesti myyntireskontraan. Kun

asiakas on maksanut laskunsa, se näkyy viitesirrossa, jonka reskontranhoitaja ottaa päivittäin pankkiyhteydestä. Viitesirrot ajetaan myyntireskontraan, jonka jälkeen prosessi on suoritettu. Lisäksi joka kuukauden lopussa tehdään päätösajot, jolloin otetaan tiliotteet, laskupäiväkirja, maksupäiväkirja, saldoluettelo, vientiluettelo ja kirjanpitoyhteenvedo.

No-Pan Metallin myyntilaskut tekevät poikkeuksen prosessin kulussa. Yrityksestä tulee lähetteet viikottain Kuhmoon postin kautta. Kassanhoitaja laskee ja erittelee lähetteet käsin. Tämän jälkeen laskut ajetaan myyntireskontraan samalla tavalla kuin No-Pan Auton myyntiprosessissa.

#### 4.4 Palkanlaskennan siirtäminen palveluntarjoajalle ja prosessin kuvaus

Toimintojen siirtäminen yrityksen sisältä toiselle palveluntarjoajalle on aina iso muutos ulkoistavalle yritykselle. Toiminnot on totuttu hoitamaan itse ja henkilöt ovat rutinoituneet tekemään työnsä, ettei edes osata ajatella toista tapaa tehdä työ. Kaikki tuntuu helpolta ja asiat toimivat. Siksi tieto siitä, että heidän tekemänsä työ siirretäänkin jollekin toiselle aiheuttaa epäilystä ja vastarintaa. Ajatellaan, että asia ei toimi tai tulee hankaluuksia, jos toiminto siirretään ulkoiselle toimittajalle. Yhteistyökumppanina ja työtoverina ei olekaan enää se sama ihminen, jonka kanssa on totuttu kommunikoidaan ja selvittämään tilanteita. Asiat joudutaan selvittämään ja hoitamaan aivan uuden henkilön ja yhteistyötahon kanssa.

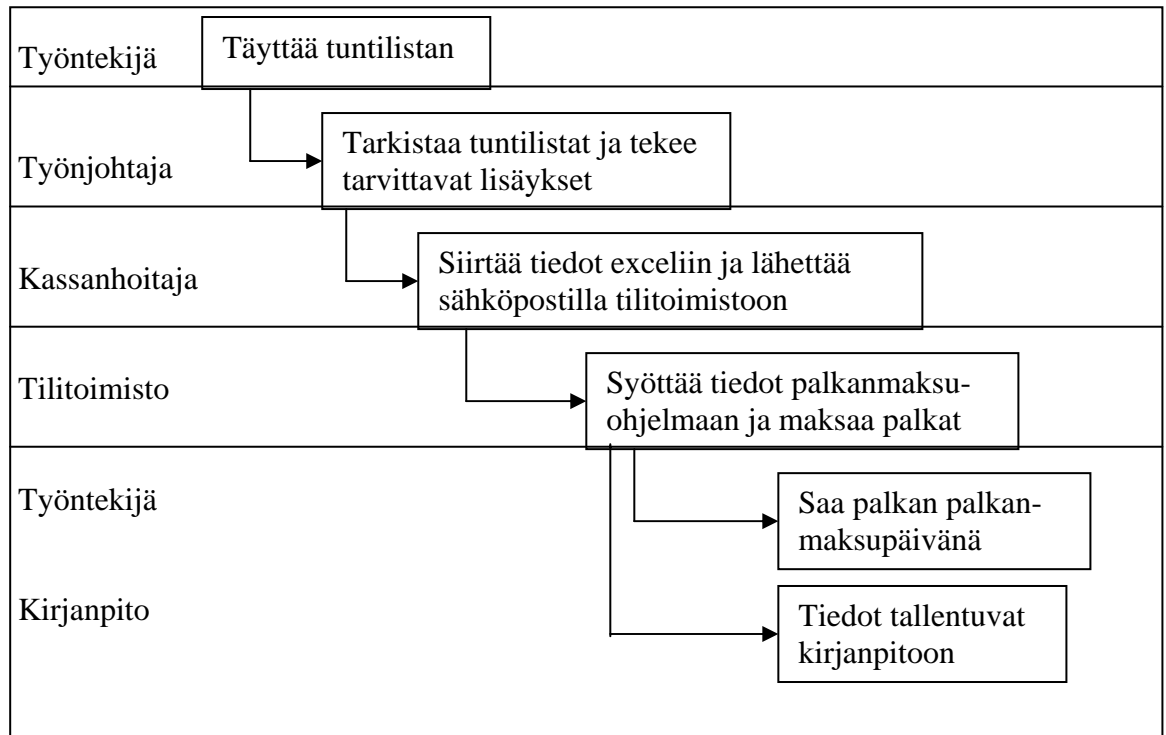
Ulkoistaminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä vaan se vaatii aikaa ja perehtymistä ulkoistamiseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin. Kun toiminto siirretään yrityksen ulkopuolisen tahon tehtäväksi, se ei välttämättä tapahdu kitkattomasti. Varsinkin alussa, ennen kuin toiminta on päässyt kunnolla vauhtiin, saattaa esiintyä kaikenlaisia ongelmia, joihin ei osattu varautua. Jos ulkoistamistyö tehdään ja suunnitellaan huolella, toimintojen siirtäminen toiselle palveluntarjoajalle pitäisi onnistua hyvin. Oma henkilökunta on vakuutettu ja motivoitu ulkoistamisen eduista ja sen tuomista muutoksista.

Palkanlaskennan ulkoistamista varten selvitettiin tilitoimiston henkilökunnalta, mitä kaikkea palkanlaskennan ulkoistaminen vaatii. Mitä täytyy tehdä ja ottaa huomioon, ennen kuin palkanlaskenta voidaan siirtää toiselle palveluntarjoajalle? Miten palkanlaskentaprosessi käytännössä etenee, kun toiminto on siirretty yrityksen ulkopuolelle?

Ensimmäiseksi siirretään yrityksessä työskentelevien henkilöiden perustiedot tilitoimiston omaan asiakasrekisteriin. Perustietoihin kuuluvat palkansaajan nimi-, osoite- ja henkilötiedot, verotuskunta, pankki- ja tilinumero, palkansaajan tehtävä yrityksessä ja onko se päävai sivutoimi. Perustietoja ovat myös työsuhteen alkamis- ja loppumispäivä, eläketieto, ay-jäsenmaksutiedot, vakuutusyhtiö ja muut palkanmaksuun tarvittavat tiedot. Tällaisia ovat mm. palkan peruste, erilaiset lisät, luontoisedut ja verokorttitiedot. Lisäksi on ilmoitettava, mitä työehtosopimusta kukin työntekijä noudattaa.

Ulkoistava yritys ja tilitoimisto tekevät keskenään palkanmaksun suorittamisesta kirjallisen toimeksiantosopimuksen. Pankin kanssa tehdään sopimus toistuvaissuorituksista palkanmaksua varten, jossa yrittäjä valtuuttaa tilitoimiston maksamaan työntekijöiden palkat tietyltä yrityksen tililtä. Näiden perustietojen siirtämiseen ja tekemiseen on varattava aikaa muutama päivä, ennen kuin palkanmaksu tilitoimistossa voidaan käytännössä aloittaa.

Palkanlaskentaprosessi ulkoistettuna noudattaa pitkälti samaa kaavaa, kuin jos palkka maksetaan yrityksen sisäisin toiminnoin. Prosessin omistaja sekä keskeiset resurssit muuttuvat, mutta kaikki myy säilyy ennallaan. Palkanlaskennan siirtyessä tilitoimistolle prosessin omistaja muuttuu yrityksen omasta palkanlaskijasta tilitoimistoksi ja siellä henkilöksi, joka vastaa yrityksen palkanlaskennasta. Osa keskeisistä resursseista säilyy ennallaan, sillä edelleen tarvitaan työnjohtoa tarkastamaan työntekijöiden tuntitiedot ja kassanhoitajaa siirtämään tiedot exceliin ja lähettämään ne tilitoimistoon. Resursseissa vaihtuvat palkan maksaja sekä koneet ja ohjelmistot. Palkat maksaa ulkoinen palveluntarjoaja ja koneet ja ohjelmistot vaihtuvat tilitoimistossa käytettäviin ohjelmistoihin ja koneisiin. Kuviossa 6 on kuvattu palkanlaskentaprosessi ulkoistettuna.



Kuvio 6. Palkanlaskennan prosessikaavio.

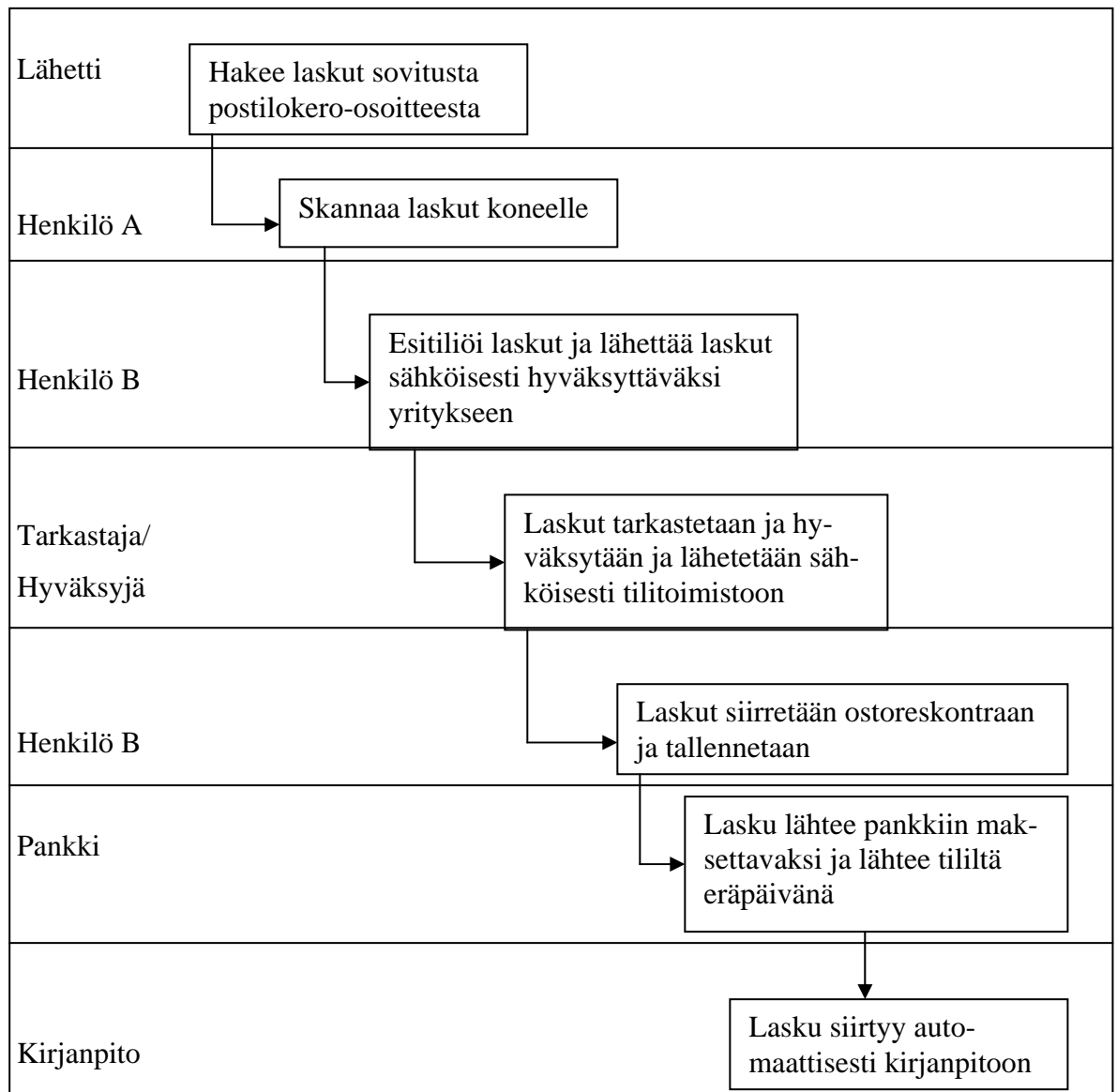
Palkanlaskentaprosessi ulkoistettuna tapahtuu pitkälti samaa kaavaa noudattaen kuin yrityksen sisälläkin toteutettuna. Työntekijä täyttää tunti- ja työnjohto tekee siihen tarvittavat muutokset ja antaa tunti- ja kassanhoitajalle. Kassanhoitaja siirtää tiedot exceliin edelleen samalla tavalla kuin ennenkin, mutta nyt tiedot lähetetään sähköpostilla tilitoimistoon. Palkanmaksua koskevat tiedot on lähetettävä tilitoimistoon vähintään kolmea päivää ennen palkanmaksupäivää, jotta heille jää aikaa siirtää tiedot palkanmaksuohjelmaan.

Tilitoimistossa palkat siirretään palkanmaksuohjelmaan, jonka jälkeen tulostetaan palkkaerittely ja lähetetään palkkanauhut työntekijöille. Työntekijä voi saada palkkanauhansa sopimuksen mukaan joko kotiin tai työpaikalle. Samassa yhteydessä palkat lähtevät konekielisesti maksuohjelman kautta pankkiin maksettavaksi. Pankki vaatii tiedot kahta päivää ennen palkanmaksutapahtumaa. Tässä vaiheessa palkoista otetaan raportit, joita ovat tapahtumaerittely, kirjanpito-yhteenveto ja mahdollisesti kustannuskohtainen palkkaerittely. Palkat kirjautuvat samanaikaisesti kirjanpitoon.

#### 4.5 Reskontrien siirtäminen palveluntarjoajalle ja prosessien kuvaukset

**Ostoreskontran** siirtäminen tilitoimiston hoidettavaksi vaatii, että tilitoimistolle annetaan tiedot yrityksen toimittajista, jotka siirretään tilitoimiston omaan tietokantaan. Laskujen maksua varten tehdään LMP-sopimus eli laskujen maksupalvelusopimus, jonka pankki tekee ja jossa yritys valtuuttaa tilitoimiston maksamaan laskut ennalta sovitulta tililtä. Yrityksen on ilmoitettava myös toimittajille uusi laskutusosoite, johon laskut lähetetään. Ostoreskontran siirto vaatii aikaa muutaman päivän, että toimittajien tiedot saadaan siirrettyä tilitoimiston tietokantaan. Lisäksi yrityksen sisällä on määritettävä henkilöt, joille annetaan laskujen tarkastus- ja hyväksymisoikeus.

**Ostoreskontran perustiedot** pysyvät lähes muuttumattomina verrattuna nykytilanteeseen. Prosessin omistaja vaihtuu tilitoimistoksi ja resursseissa reskontranhoitaja vaihtuu myös tilitoimistoksi. Koneet ja laitteet ja ohjelmistot vaihtuvat tilitoimiston koneisiin ja ohjelmistoihin. Ostoreskontran hoito ulkoisen palveluntarjoajan voimin voidaan toteuttaa useampaa tapaa käyttäen, mutta kuviossa 7 esitellään niistä yksi, joka on sujuvin ja ulkoistavan yrityksen työntekijöiden aikaa ja resursseja eniten säästävä ratkaisu.



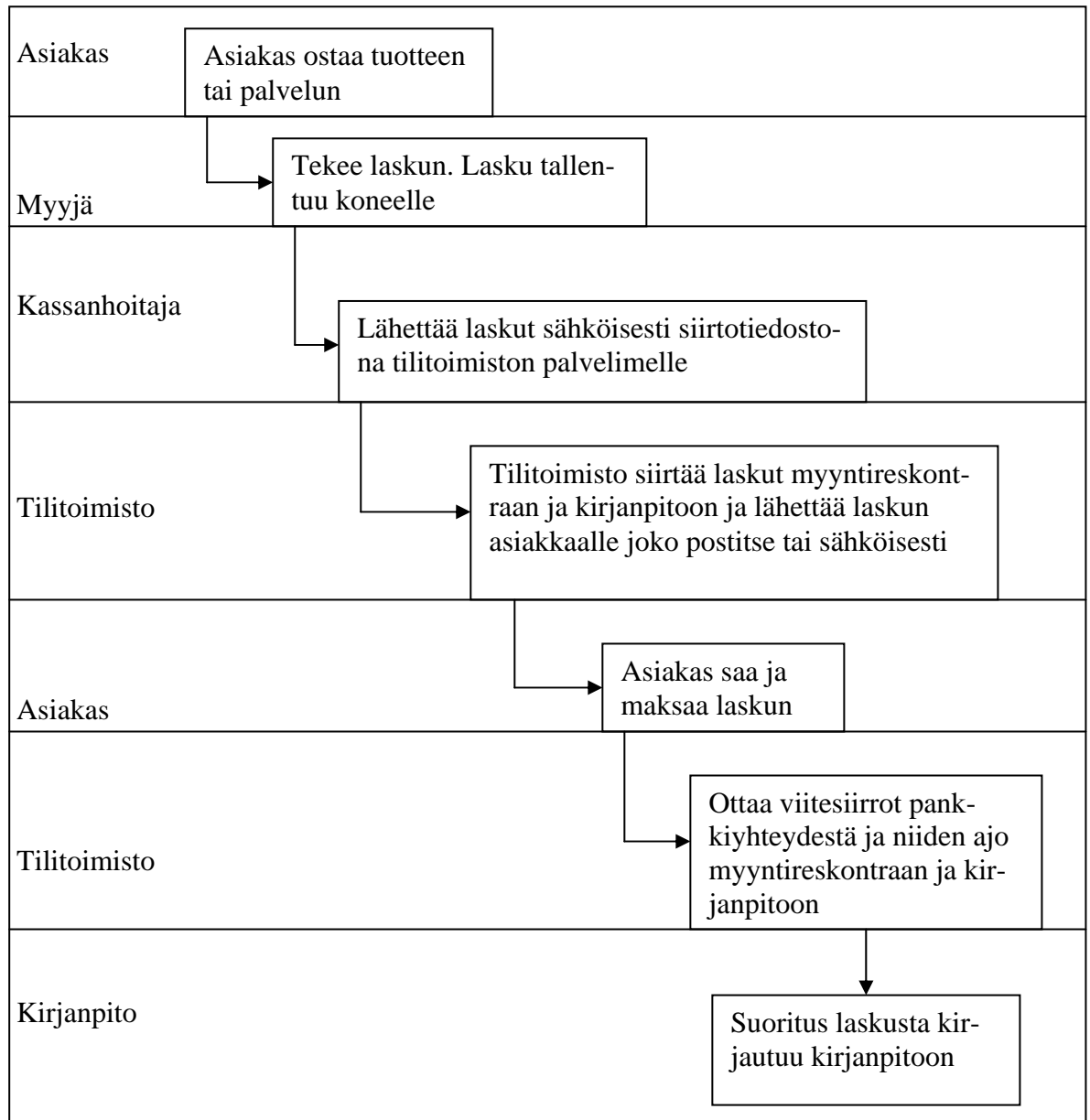
Kuvio 7. Ostoreskontran prosessikaavio.

Ostoreskontraprosessi alkaa, kun lähetti tuo laskut tilitoimistoon. Tilitoimistossa henkilö A ottaa laskut ja skannaa ne tietokoneelle, jonka jälkeen henkilö B esitiliöi ja lähettää laskut sähköisesti hyväksyttäväksi yritykseen. Mahdollisesti voidaan sopia, että laskut tilioidään ostoyrityksessä samalla, kun ne hyväksytään. Laskujen hyväksyntä vaatii oman ohjelman (esim. client) asennuksen yrityksen koneelle, jolla laskujen hyväksyjä pääsee tilitoimiston palvelimelle hyväksymään laskut. Tämä on kiinteä IP-yhteys, joka mahdollistaa vain yhden koneen yhteyden tilitoimiston palvelimelle. Jos laskuille halutaan useampi hyväksyjä, silloin pitää olla WEB-liittymä, jolla hyväksyjä pääsee sähköiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään.

Lasku hyväksytään yrityksessä ja lähetetään sähköisesti tilitoimistoon. Siellä lasku siirretään ostoreskontraan ja tallennetaan, jotta ohjelma löytää laskun ja lähettää sen pankkiin maksettavaksi. Samalla lasku siirtyy automaattisesti kirjanpitoon. Pankin ohjelma maksaa laskun automaattisesti laskun eräpäivänä ja lasku häviää ostoreskontrasta.

Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää tarkastaa lasku ja varmistaa, että tuote on oikea ja vastaa laskua. Silloin säästytään myöhemmin ilmeneviltä mahdollisilta ongelmilta. Laskun on laitettava ajoissa maksuun, jotta se tulee maksetuksi määräpäivänä. Tilillä on myös oltava rahaa laskun maksua varten. Koneiden, laitteiden, ohjelmistojen ja yhteyksien on pelattava moitteettomasti, ettei ongelmia ja virheitä pääse syntymään.

Nykypäivän tekniikka mahdollistaa **myyntireskontran** hoitamisen ulkoisen palveluntarjoajan kautta monella eri tavalla. Laskutus voidaan hoitaa itse, mutta palveluntarjoaja huolehtii myyntireskontrasta ja kirjanpidosta. Palveluntarjoaja voi hoitaa myös kaiken laskutukseen ja myyntireskontraan liittyvän toiminnan, jolloin yrityksen omalle henkilökunnalle jää ainoastaan itse myyntitehtävä. Sähköinen myyntilaskujen käsittely lienee järkevin ja nopein tapa hoitaa tämän päivän laskutus alusta loppuun. Kuviossa 8 on esitetty yksi tapa hoitaa myyntireskontra ja laskutus ulkoisen palveluntarjoajan kautta.



Kuvio 8. Myyntireskontran prosessikaavio.

Myyntireskontran toiminta alkaa, kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun ja siitä syntyy lasku. Lasku tallentuu ostohetkellä myyjän koneelle. Yksi vaihtoehto on lähettää yrityksen laskut sähköisesti tiedostosiirtona tilitoimiston palvelimelle. Laskut siirretään tilitoimiston myyntireskontraan ja sitä kautta kirjanpitoon. Tilitoimistossa voidaan hoitaa myös asiakkaan laskutus. Lasku voidaan lähettää asiakkaalle joko sähköisesti tai perinteisesti paperiversiona postin kautta.

Toinen vaihtoehto on, että yrityksestä lähetetään laskuista lähetteet postin välityksellä tilitoimistoon, jossa lähetteet skannataan, muutetaan laskumuotoon ja siirretään myyntireskont-

raan. Samalla laskut kirjautuvat kirjanpitoon. Laskutus voidaan edelleen hoitaa joko yrityksen sisällä tai antaa se tilitoimiston hoidettavaksi. Kun asiakas saa laskun hän maksaa sen eräpäivään mennessä saajan tilille ja tieto kirjautuu pankin ohjelmaan, josta tilitoimisto hakee viitesierrot, siirtää ne myyntireskontraan ja kirjanpitoon.

Prosessin onnistuminen vaatii, että laskut on tehty alusta pitäen oikein. Laskuissa on oltava laskutusta varten oikea tieto ja oikea laskutusosoite. Myyjän on oltava huolellinen ja päivitettävä asiakkaan tiedot, ettei virheellinen tieto pääse siirtymään prosessissa eteenpäin.

Tiedonsiirtoon on kiinnitettävä huomiota. On valittava sellainen tiedonsiirtotapa, että se on turvallinen eikä siirrettävä tieto pääse ulkopuolisten käsiin. Nykyisin on olemassa suojattuja tiedonsiirto-ohjelmia, joita käyttämällä lähetetty tieto pysyy salassa prosessin ulkopuolisilta tahoilta. Yksi helppo ja suositeltava tapa lähettää tietoa on käyttää SSH -ohjelmaa (Secure File Transfer Protocol). SSH -ohjelma on ohjelmisto (menetelmä), jolla verkossa liikkuva tieto salakirjoitetaan. SSH -ohjelmisto on käytännössä pääteohjelma, jolla ohjelma suorittaa käyttäjän sitä huomaamatta kaiken verkkoon menevän tekstin salakirjoituksen ja verkosta tulevan tekstin salakirjoituksen purun.

#### 4.6 Tarjouspyyntö ja tarjoukset

**Tarjouspyynnöt** lähetettiin kolmelle yritykselle, kahdelle tilitoimistolle ja yhdelle autoalan taloushallinnon tuntevalle yritykselle. Jatkossa tulen käyttämään yrityksistä lyhenteitä A, B ja C. Yritys A on autoalan taloushallintoon perehtynyt yritys ja B ja C ovat kaksi muuta tilitoimistoa. Yrittäjän asettamat tavoitteet toimittajan valinnalle olivat palveluntarjoajan osaaminen ja ammattitaito. Lisäksi koettiin tärkeäksi palveluntarjoajan toiminnan jatkuvuus ja että yrityksen toiminta on kestäväällä pohjalla. Kustannustehokkuus ja yhteistyön toimiminen koettiin myös tärkeäksi. Yhteistyön kannalta on tärkeää, että puhutaan samoista asioista ja että tavoitteet ovat yhdenmukaiset.

Yrityksiltä pyydettiin tarjousta palkanlaskennan, myyntireskontran, ostoreskontran ja ostolaskujen maksun hoitamisesta. Lisäksi pyydettiin selvitystä kunkin palveluntarjoajan ostolaskujen käytännön hyväksymis- ja kierrätysjärjestelmistä. Tarjoukset pyydettiin jättämään maaliskuun loppuun mennessä. (Liite.)

**Tarjoukset** saatiin kaikilta kolmelta yritykseltä. Ennen tarjousten jättämistä yritykset kysivät tarkentavia lisäkysymyksiä saamansa tarjouspyynnön pohjalta ja sen mukaan he tekivät tarjoukset. Huolimatta yrityksille annetuista vastauksista lisäkysymyksiin, saadut tarjoukset eivät olleet vertailukelpoisia keskenään.

**Yritys A** antoi kattavan ja selkeän tarjouksen, missä kaikki toiminnot oli hinnoiteltu erikseen kuukausitasolla. Ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä oli myös kuvattu selkeästi. Yritys vastasi kaikkiin tarjouspyynnössä pyydettyihin kysymyksiin, joten tarjouksen pohjalta oli helppo nähdä yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden hinnat. Heidän hintansa hoitaa No-Pan Auto Oy:n **palkanlaskenta, myyntireskontra, ostoreskontra ja ostolaskujen maksatus** oli noin **4 300 euroa kuukaudessa**, johon voidaan vielä lisätä kertaluontoiset perustamiskustannukset noin 3 200 euroa. Hintoihin ei ole laskettu arvonlisäveroa.

Tilitoimisto B:ltä saatu tarjous oli huomattavasti suppeampi. Tarjouksesta kävi kuitenkin ilmi heidän hintatasonsa, mikä oli huomattavasti edullisempi kuin yritys A:n antama tarjous. Yritys B:n antaman tarjouksen perusteella ei voida kuitenkaan laskea vertailukelpoista hintaa yritys A:han nähden, sillä yritys B:n tarjous myyntireskontran hoitamisesta oli annettu tuntiveloituksen mukaan. **Palkanlaskennan, ostolaskujen maksatus ja ostoreskontran hoitaminen yritys B:ssä** maksaisi No-Pan Autolle noin **1600 euroa kuukaudessa** ja lisäksi **myyntireskontran** hoitamisesta veloitettaisiin **41,23 euroa tunnilta**. Ostolaskujen sähköiseen kierrätykseen liittyvä koulutus maksaa 41,23 euroa tunnilta. Yritys B antoi myös oman selvityksensä sähköisestä ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä. Ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä on molemmilla yrityksillä hyvin samansisältöinen.

**Tilitoimisto C:n** antama tarjous poikkesi huomattavasti kahdesta edellisestä. Tilitoimisto C:n tarjous sisälsi palkanlaskennan hoidon tilitoimistossa, mutta osto- ja myyntireskontran hoidon asiakkaan tiloissa ja asiakkaan ohjelmilla. Näin hoidettuna asiakasyrityksen tarvitsisi maksaa vain todelliset tehdyt työtunnit osto- ja myyntireskontran osalta. **Reskontrien osalta perusveloitus tilitoimisto C:llä on 100 euroa kuukaudessa** ja lisäksi **tuntiveloitus 35 euroa tunnilta**. Palkanlaskennan tilitoimisto C veloittaa niin, että palkkarekisterin ylläpito on 35 euroa kuukaudessa, palkanlaskenta 9 euroa per palkka, palkkaerittely 0,60 euroa kappaleelta, lomapalkat ja lopputilit 12 euroa kappaleelta, palkkojen ja ennakonpidätysten maksatus 35 euroa kuukaudessa ja muut palkanlaskentaan liittyvät työt 35 euroa tunnilta. Edellä

mainittuja hintoja käyttäen tilitoimisto C:n tarjous **palkanlaskennan** hoitamiseksi tulisi maksamaan **noin 750 - 800 euroa kuukaudessa.**

Näin ollen saatujen tarjousten perusteella ei voida tehdä selvää vertailua edellä mainittujen yritysten kesken. Voidaan kuitenkin sanoa, että tilitoimisto C:n tekemä tarjous tulisi mahdollisesti olemaan edullisin, koska osto- ja myyntireskontran osalta heille maksettaisiin vain tehtyjen työtuntien perusteella.

## 5 POHDINTA

Työn tavoitteena oli kuvata, miten ulkoistamisprosessi palkanlaskennan, ostoreskontran ja myyntireskontran osalta toteutuisi No-Pan Auto Oy:ssä. Työtä varten selvitettiin yrityksen toimintastrategia ja tavoitteet ulkoistamiselle. Ulkoistamisprosessia varten kuvattiin ensin toimintojen tämän hetkinen tilanne, jonka jälkeen kuvattiin edellä mainitut toiminnot tilitoimistosta saadun tiedon perusteella. Työssä lähetettiin myös tarjouspyynnöt kolmelle valitulle palveluntarjoajalle ja saatujen tarjousten perusteella saatiin käsitys tämän hetkisestä hintatasosta toimintojen ulkoistamiseksi.

Yrityksen toimintastrategian mukaisesti palkanlaskenta ja osto- ja myyntireskontra on mahdollista ulkoistaa. Kyseiset toiminnot ovat yrityksen tukitoimintoja ja eivät näin ollen ole yritykselle tuottavaa toimintaa. Työssä kävi kuitenkin ilmi, että toimintojen ulkoistaminen on pitkä ja monimutkainen prosessi. Ulkoistaminen vaatii paljon suunnittelua ja erilaisen tietojen selville ottamista, ennen kuin ulkoistamiseen voidaan ryhtyä.

Saaduista tiedoista huolimatta jäi epävarmuutta prosessien kulusta ja sujuvuudesta. Olisiko prosessit sittenkin pitänyt kuvata vielä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin? Nykyiset kuvaukset antavat kyllä käsityksen siitä, miten prosessit teoriassa sujuvat, mutta käytäntö saattaa osoittaa aivan muuta. Lisäksi ulkoistamisen prosessikuvaukset on tehty yhden tilitoimiston haastattelun perusteella, joten työssä on esitetty vain yksi malli ulkoistamisvaihtoehdoista palkanlaskennan ja reskontrien osalta.

Palkanlaskennan ja reskontrien nykytilanne selvitettiin haastattelemalla prosessin kulussa mukana olevia henkilöitä. Saatujen tietojen perusteella saatiin selville prosessien kulku ja

tehtiin prosessikuvaukset. Toimintojen kuvausta voidaan pitää tarkkana sen mukaan, mitä tietoa haastatelluilta saatiin. Tosin toiminnoissa mukana olevat henkilöt ovat rutinoituneita tekemään omia tehtäviään, etteivät he välttämättä osaa ottaa kaikkea huomioon kertoessa tilannetta ulkopuoliselle taholle. Prosessien kuvauksia tehtäessä tulikin eteen vielä kysymyksiä, joita täytyi tarkentaa asianosaisilta henkilöiltä. Kuvauksia voidaan kuitenkin pitää oikeanlaisina, sillä toiminnot on tehty yrityksessä jo useamman vuoden ajan saman kaavan mukaan.

Prosessien uudelleensuunnittelua lähdettiin tekemään haastatteleamalla tilitoimiston asiaan perehtynyttä henkilöä. Tämä tehtävä olikin haastava, sillä prosessien kuvauksia varten piti saada tarkkaa ja oikeaa tietoa. Tilannetta hankaloitti se, ettei allekirjoittaneella ollut kokemusta tilitoimistossa työskentelystä kyseisten asioiden parissa. Ainoana apuna olivat jo tehdyt haastattelut palkanlaskennan ja reskontrien toimintojen kuvauksista asianomaisessa yrityksessä, joten perustietoa oli tullut sitä kautta. Tämä tieto auttoi johdattelemaan kysymyksiä tehtäessä, jotta saatiin tarvittava tieto uusien prosessikuvauksien varten.

Palkanlaskennan ja reskontratoimintojen uusia prosessikuvauksia voidaan pitää ainakin teoriassa pätevinä. Kuvauksista käy ilmi, miten toiminnot hoidettaisiin, jos ne olisi ulkoistettu. Ilmaan jää kuitenkin arvailuja, onnistuuko itse toiminto sitten käytännössä. Ulkoistaminen on kuitenkin monisäikeinen prosessi. Kaiken tehdyn työnkin jälkeen jäi paljon kysymyksiä, joihin ei osannut varautua etukäteen. Asiaa olisi auttanut paljon, jos olisi ollut omakohtaista kokemusta palkanlaskennasta ja reskontrien hoitamisesta käytännössä. Näin käytännössä opittuja tietoja olisi voinut peilata tehtäviin prosessikuvauksiin. Lisäksi prosessien uudelleenkuvauksiin olisi voinut lisätä työohjeita, jotka olisivat selventäneet toimintojen kuvauksia paremmin.

Suunniteltaessa ulkoistamisprosessia kävi myös ilmi, että työntekijöillä, jotka ovat osallisina kyseisissä toiminnoissa, on epäilyksiä toimintojen suorittamiseksi yrityksen ulkopuolella. Palkanlaskenta, osto- ja myyntireskontra on totuttu hoitamaan samalla tavalla jo vuosia, joten uudet järjestelyt aiheuttivat keskustelua. Keskustelujen tuloksena oltiin sitä mieltä, että ainakaan kaikkia toimintoja ei ole mahdollista siirtää ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Autojen osto- ja myyntitoiminta on jo yksinään monimutkainen prosessi, joka vaatii koko ajan tehtävien ajan tasalla olemista ja paljon erilaisia selvittämisiä, ennen kuin tiedot auton

ostosta ja myynnistä voidaan viedä reskontriin. Isoksi kysymykseksi jääkin, onnistuisiko tämä ulkopuolisen palveluntarjoajan voimin. Autojen myynnin ja ostojen osalta reskontrien hoito yrityksen ulkopuolella aiheuttaisi varmasti ongelmia ja ainakin se vaatisi paljon perehtymistä asiaan ulkopuolisen palveluntarjoajan osalta, mikä puolestaan aiheuttaisi lisäkustannuksia. Palkanlaskenta sekä muista ostoista ja myynneistä aiheutuvat viennit ja toiminnot reskontriin onnistuisi useimmiten. Kustannusten osalta jääkin ilmaan seuraava kysymys. Jos kaikkia toimintoja ei pystytä ulkoistamaan, niin syntyykö sitä toivottua kustannussäästöä? Teoriassa saadun tiedon perusteella kustannussäästöjä syntyy, jos toiminnot voidaan ulkoistaa yhtenä pakettina eikä osina.

Saadut tarjoukset olivat varsin poikkeavia toisistaan, joten tarjousten perusteella ei voitu tehdä yleisiä johtopäätöksiä palkanlaskennan, osto- ja myyntireskontran hintatasosta hoitaa toiminnot yrityksen ulkopuolella. Tarjouksista näkee, että jokaisella yrityksillä on oma käytäntö laatia tarjous, joten vertailuja on vaikea tehdä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että yritys A:n tarjous muodostui hinnaltaan kalleimmaksi. Heiltä saadun tarjouksen perusteella näyttää myös, että yritys A:ssa on pisimmälle viety tarjouksen tekojärjestelmä, missä otetaan huomioon kaikki mahdolliset asiat. Muista yrityksistä saadut tarjoukset olivat sen sijaan yksinkertaisempia, mutta eivät läheskään niin selviä kuin yritys A:n antama tarjous. Tämä herättääkin kysymyksen, että onko näissä kahdessa muussa yrityksessä otettu huomioon kaikkia mahdollisia asioita, jotka vaikuttavat hinnan muodostumiseen. Jos toimintoja lähdetään ulkoistamaan johonkin kyseisistä kahdesta yrityksestä, niin pysyväkö hintataso tarjouksen mukaisena vai nouseeko se merkittävästi.

Edellä esiin noustujen kysymysten perusteella voidaan todeta, että ulkoistamiseen ja siihen liittyvien asioiden selvittämiseen tarvitaan paljon tietoa ja kokemusta, jotta ulkoistamiseen olisi järkevää ryhtyä. Kohdeyrityksen kohdalla näyttäisi, että ulkoistamista kannattaisi siirtää myöhempään ajankohtaan, jotta voitaisiin tehdä lisäselvityksiä ja saada tarkempia tietoja ulkoistamisen kannattavuudesta useammasta näkökulmasta. Tämä työ ei anna tarpeeksi perusteita ja resursseja ulkoistaa toimintoja. Sen sijaan työ antaa perustietoa ja käsityksen siitä, mitä ulkoistaminen on, mitä se vaatii ja miten ulkoistaminen voidaan ainakin teoriassa toteuttaa. Lopullinen päätös ulkoistamisesta jää kuitenkin yrittäjälle.

Lisäselvityksiä vaadittaisiin ainakin saatujen tarjousten osalta. Näin ollen pitäisi jo tarjouspyynnössä yksilöidä tarkemmin, mitä tarjouksilta halutaan. Niin palkanlaskennan kuin osto-

ja myyntireskontran osalta olisi hyvä pyytää tarjoukset esimerkiksi kuukausitasolla, jotta kaikki tarjouksen tekijät olisivat samalla lähtöviivalla ja helpommin vertailtavissa keskenään.

Tarjouspyynnössä voisi myös yksilöidä ostoreskontran osalta, mitä palveluntarjoajan halutaan sen osalta tekevän. Tarjouspyynnössä on tällöin hyvä eritellä ne toiminnot, mistä hinnat halutaan. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi ostolaskujen sähköinen kierto, verkkolaskujen vastaanotto ja skannauspalvelut sekä ostolaskujen tiliöinti, arkistointi, ostolaskujen maksatus ja reskontran hoito. Myyntireskontran osalta olisi hyvä pyytää tarjous suoritusten päivittämisestä, erääntyneiden laskujen raportoinnista ja reskontran hoidosta.

Autojen osto- ja myyntitoimintaan kuuluvista tehtävistä olisi myös hyvä antaa tarjouspyynnössä kirjallinen selvitys kaikesta siitä, mitä kyseiset toiminnot sisältävät. Näin tarjouksen antajat saisivat paremman käsityksen siitä, mitä kaikkea kyseiset toiminnot vaativat ja pystyisivät sen mukaan hinnoittelemaan palvelunsa tarkemmin.

## LÄHTEET

- Adler, P. 2004. Uskallatko ulkoistaa henkilöstöhallinnon. *Yritystalous* 1, 22, 24.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta.  
Vantaa: Dark Oy.
- Arhonia, S., Järvelin, K., Kvist, H-H. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit; Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Feeny, D. 2005. Palveluntarjoajien arviointi. *Yritystalous* 4, 68.
- Huikko, I. & Matula, J. 2004. Ulkoistus on luottamusta. *Talouselämä* 31, 26.
- Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004.  
Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki:  
Teknologiateollisuus ry.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen.  
Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotilainen, L. 2005. Miten huolehdi ulkoistetun palvelun tietoturvesta. *Turvallisuus* 3, 19.
- Lagnus, A. J. 2003. Ulkoistus on yhteistyötä. *Tietokone* 4, 7-10.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Quinn, J. B. 1999. Strategisella ulkoistamisella lisäpotkua tuottavuuteen.  
*Yritystalous* 6, 76, 79, 84-85.
- Salo, I. 2005. Älä ulkoista ydintäsi. *Talouselämä* 23, 42.

## WWW-SIVUT

- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1999. Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen – työlästä, mutta kannattavaa. Qualitas Fennica Oy.  
<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tyolasmalli.html> (Luettu 12.1.2006).
- Lehtinen, V. 2004. Miljoonalla eurolla työaika tai jopa kustannussäästöjä. Tuottotieto Oy.  
Saatavilla: [http://www.tuottotieto.fi/files/252\\_tuottotieto%20vedos20041.pdf](http://www.tuottotieto.fi/files/252_tuottotieto%20vedos20041.pdf)  
(Luettu 20.11.2005).
- Liinamaa, A. 2004. Palkanlaskijalla on säädökset hallussa. Tuottotieto Oy. Saatavilla:  
[http://www.tuottotieto.fi/files/252\\_tuottotieto%20vedos20041.pdf](http://www.tuottotieto.fi/files/252_tuottotieto%20vedos20041.pdf)  
(Luettu 20.11.2005).
- Muukkonen, J. 2004. Ulkoistaminen luo kumppanuusverkostoja. Tuottotieto Oy.  
Saatavilla: [http://www.tuottotieto.fi/files/252\\_tuottotieto%20vedos20041.pdf](http://www.tuottotieto.fi/files/252_tuottotieto%20vedos20041.pdf)  
(Luettu 20.11.2005).
- Siltala, T. 2003. Ulkoistamisen yhdeksän käskyä. Talentum Oyj. Saatavilla:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=445024>  
(Luettu 26.10.2005).
- Sädeaho. 2000. Palveluntuottajan valintamenettely. Saatavilla:  
<http://www.kliitto.fi/sopimushallinta/Valintamenettely> (Luettu 27.10.2005).
- Qualitas Fennica Oy. 2002. Prosessien kuvaamisesta toimintajärjestelmässä.  
<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessienkuvaamisestatoimintajarj.html>  
(Luettu 31.1.2006).
- Wikipedia 2005. Outsourcing. <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.  
(Luettu 15.11.2005).

No-Pan Auto Oy  
Toimitusjohtaja Mauri Huotari  
Kettukalliontie 13  
87100 KAJAANI  
Puh. 08-617 830

TARJOUSPYYNTÖ

27.2.2006

Yritys

## PALKANLASKENNAN JA RESKONTRAN TEHTÄVIEN HOITAMINEN

Pyydämme tarjoustanne hoitaa yrityksemme palkanlaskenta sekä osto- ja myyntireskontra.

Palkanlaskenta

Palkansaajia on **44** henkilöä, kolmessa eri yrityksessä. Kuukausipalkkaisia työntekijöitä on **26** henkilöä, joista 11:lle palkka maksetaan joka kuukauden 5. päivä ja 15:lle joka kuukauden 10. päivä.

Tuntipalkkaisia työntekijöitä on **18** henkilöä, joille palkka maksetaan joka kuukauden 10. ja 25. päivä. Sovellettavat työehtosopimukset ovat liikenneopetusalan työehtosopimus, metallin työehtosopimus, auto- ja konekorjaamoalan työehtosopimus sekä auto- ja konekaupanalan työehtosopimus. Tiedot palkanmaksua varten lähetetään sähköpostin liitetiedostona exelin taulukkomuodossa.

Ostoreskontra

Säännöllisiä toimittajia yrityksellämme on noin 100-200 kpl ja ostoreskontralaskujen määrä on noin 690 kpl / kk.  
Laskujen hyväksyjä on 4 kpl.

Myyntireskontra

Myyntireskontralaskuja on noin 900 kpl / kk.

Pyydämme myös selvitystä ostolaskujen hyväksymis- ja tarkastusjärjestelmistämme.

Toivomme tarjoustanne edellä mainituista toiminnoista sekä erikseen hinnoiteltuna että yhteenlaskettuna 31.3.2006 mennessä.

Ystävällisin terveisin

NO-PAN AUTO OY

Mauri Huotari  
toimitusjohtaja