

Alma Laine

TALOUSHALLINNON PROSESSIEN
ULKOISTAMISMAHDOLLISUUDET, MOTIIVIT JA RISKIT

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2016

TALOUSHALLINNON PROSESSIEN ULKOISTAMISMAHDOLLISUUDET, MOTIIVIT JA RISKIT

Laine, Alma
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2016
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 56

Asiasanat: taloushallinto, ulkoistaminen, liikkeenjohto

Taloushallinto kehittyi nopean digitalisoitumisen myötä koko ajan nopeammaksi ja tehokkaammaksi. Taloushallinnon palveluita on tarjolla entistä enemmän ja tehokkaimmilla kapasiteeteilla, joka vaatii yrityksiltä nykypäivinä uutta osaamista ja tietoa. Ydinliiketoimintaan keskittyminen on lisääntymässä koko ajan enemmän ja on yksi suurimmista avainkeinoista kilpailukyvyn parantamiselle markkinoilla. Ulkoistaminen on vahvasti sidoksissa ydinliiketoiminnan keskittymisen kanssa. Se antaa yrityksille monia erilaisia mahdollisuuksia, motiiveja ja myös riskejä. Ulkoistamisen kehittymisen taustalla on monia nykypäivän tuomia uusia tekijöitä, joita erityisesti kehittänyt tieto, osaaminen ja digitalisoituminen ovat tuoneet mukanaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kertoa ja tutkia keskeisimpiä nykypäivän taloushallinnon prosessien ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia, motiiveja ja riskejä. Opinnäytetyön aihe rajattiin näkemään ulkoistamista keskisuurten ja suurten yritysten näkökulmasta sekä kuvaamaan johdon merkitystä koko taloushallinnon ulkoistamiseen kuuluvassa prosessissa. Keskisuurilla ja suurilla yrityksillä taloushallinnon ulkoistaminen on lähtökohtaisesti paljon harvinaisempaa, verrattuna pieniin yrityksiin. Rajaus osoittautuikin kiinnostavaksi varsinkin tilanteen harvinaisuuden takia.

Opinnäytetyö koostui teoriaosasta sekä empiirisestä osasta. Teoriaosassa on tutkittu taloushallintoon ja ulkoistamiseen liittyviä keskeisimpiä käsitteitä. Empiirisessä osassa selvitettiin teoriaosuuden käsitteiden, aikaisempien tutkimuksien ja näkökulmien perusteella taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisuuksia, motiiveja ja riskejä. Opinnäytetyö tähtäsi keskeisesti opinnäytetyön aiheen tutkimiseen ja sen lisäksi asettamiini tutkimusongelmakysymyksiin, joihin on etsitty vastauksia opinnäytetyön lopussa.

Tutkimuksessa selvisi erityisesti yrityksen sen hetkisen tilanteen ja johdon merkityksen suuruus ulkoistamisessa. Mikäli yrityksen johto ei ole tietoinen kaikista ulkoistamisen tuomista mahdollisuuksista, motiiveista ja riskeistä tai se ei ole lähtökohtaisesti valmis ulkoistamaan taloushallintoaan sen hetkisen tilanteen perusteella ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, ulkoistaminen ei ole silloin kannattava vaihtoehto. Ulkoistaminen on pitkäjänteisen prosessi, jossa on tunnettava kaikki siihen kuuluvat asiat.

OUTSOURCING FINANCIAL MANAGEMENT – POSSIBILITIES, MOTIVES AND RISKS

Laine, Alma
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
January 2016
Supervisor: Mäkinen, Jukka
Number of pages: 56

Keywords: financial management, outsourcing, business management

Because of digitalization financial management is developing and becoming faster and more efficient all the time. Many different kinds of financial management services are around offering more and more calculating capacity. This requires new kind of knowledge and information by the companies that are using these kinds of knowledge and information by the companies that are using these kinds of outsourced services. Concentrating on the main business areas within companies is becoming more and more common, and it is considered to be one of the key factors in becoming more competitive in the markets. Outsourcing is thereby linked with concentrating on the main business are. Outsourcing gives companies new kinds of possibilities, motives but also bring along risks. Knowledge, knowhow and digitalization are few of the key factors why outsourcing financial management has developed in recent years.

This thesis tells and studies the most central processes within financial management today, broaching the possibilities, motives and risks involving it. This thesis concentrates on seeing the outsourcing from the perspective of middle sized and big companies. Company's management plays a big role in outsourcing process and this is also taken into account. Financial management outsourcing within mid-sized and big companies is not as common as within smaller companies. This aspect made making of this thesis interesting.

The thesis is divided into two parts, theory part and empiric part. The theory part goes through the basic ideas and terms within financial management and outsourcing. In the empiric part the theory parts ideas and terms are seen through different studies and perspectives, focusing on possibilities, motives and risks. I had few questions I wanted to find an answer, and these questions are answered at the end of this thesis.

This study showed how big role the situation of the company and the role of the company's management actually played when it comes to outsourcing. If the management is not fully aware of all the possibilities, motives and risks, or the company is just not ready to outsource the financial management, outsourcing is not a good option. Outsourcing is a long term process where you really need to know all the factors concerning it.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TAVOITTEET.....	7
2.1	Tutkimusmenetelmä.....	7
2.2	Aineiston kerääminen	8
2.3	Tavoitteet ja rajaus	9
2.4	Tutkimusongelmakysymykset	10
3	TALOUSHALLINNON KÄSITTEET	12
3.1	Taloushallinto	12
3.2	Prosessi	14
3.3	Kirjanpito ja tilinpäätös.....	15
3.4	Laskutus ja reskontrat	16
3.5	Palkanlaskenta.....	17
4	TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN.....	19
4.1	Ulkoistaminen käsitteenä.....	19
4.2	Ulkoistamisprosessi	20
4.3	Kokonaisulkoistaminen.....	21
4.4	Osa-alue ulkoistaminen.....	22
4.5	Liikkeenluovutus.....	22
5	KESKISUURET JA SUURET YRITYKSET	24
5.1	Toiminta.....	24
5.2	Yrityksen johto.....	26
5.3	Ulkoistamisen muistilista johdolle.....	27
6	ULKOISTAMISMAHDOLLISUUDET	30
6.1	Yleistä	30
6.2	Ydinosaamiseen keskittyminen	30
6.3	Ideoiden yhdistäminen	32
6.4	Verkostoituminen.....	34
7	ULKOISTAMISEN MOTIIVIT	35
7.1	Tulevaisuudentavoitteet	35
7.2	Kustannusten alentaminen	36
7.3	Taloushallinnon automatisointi.....	38
7.4	Prosessien jatkuvuus	40
8	ULKOISTAMISEN RISKIT.....	41
8.1	Yleistä riskeistä.....	41

8.2	Tulevaisuuden ennustaminen.....	42
8.3	Toimintojen luovuttaminen ja valvonta.....	44
8.4	Kustannukset.....	45
8.5	Yrityksen johto.....	45
8.6	Väärien toimintojen ulkoistaminen.....	47
8.7	Henkilöstön vähentäminen.....	48
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
10	LOPUKSI.....	54
	LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealue liittyy keskeisesti taloushallinnon ulkoistamiseen. Aiheessa keskitytään taloushallinnon prosessien ulkoistamisen keskeisimpiin mahdollisuuksiin, motiiveihin ja riskeihin. Työ on rajattu niin, että se kuvaa asioita keskisuurten ja suurten yritysten sekä heidän johdon näkökulmasta. Kiinnostukseni aiheeseen lähti liikkeelle kouluni vaatiman työharjoittelun aikana, jonka suoritin Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksessa opin huomaamaan, kuinka nykyajan kehittyminen on vaikuttanut kaikin puolin positiivisesti taloushallinnon prosessien etenemiseen. Tämän myötä kiinnostus myös ulkoistamista kohtaan nousi.

Tavoitteena on löytää keskeisimpiä taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia, motiiveja ja riskejä, joita esiintyy nykypäivinä erityisesti keskisuurille ja suurille yrityksille. Opinnäytetyö tähtää keskeisesti tutkimusongelmakysymyksiin, jotka on laadittu tämän opinnäytetyön aiheen havaintojen perusteella. Kysymyksiin vastataan opinnäytetyön lopussa. Aihetta on tutkittu tapaustutkimuksena, joka on laadittu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Opinnäytetyö toimii tietoa antavana työnä. Toivon sen pohjalta, että työstäni tulee olemaan hyötyä esimerkiksi sellaiselle yritykselle tai yrityksen johdolle, joka on pohtimassa ulkoistamista yhdeksi vaihtoehdoksi.

Suuntautumisvaihtoehtonani toimii taloushallinto, joten tulen käyttämään opinnäytetyössä hyödyksi opiskeluaikani oppimia tietoja ja taitoja sekä aikaisemmista työkokemuksista saatuja oppeja. Tulevaan ammattiini tästä työstä tulee olemaan varmasti hyötyä jossain vaiheessa elämääni. Opinnäytetyön lähteet koostuvat ammattikirjallisuudesta, Internetistä, aikaisemmista tutkimuksista ja omista havainnoista, joista tärkeimmät lähteeni tulevat olemaan erityisesti aikaisemmin tehdyt tutkimukset.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimusmenetelmä

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi teoriapohjaisen tutkimuksen, jossa käytän hyödyksi tapaustutkimusta. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Opinnäytetyön lopussa vastataan laadittuihin tutkimusongelmakysymyksiin, jotka olen laatinut itse. Teoriaosa käsittelee taloushallintoon ja ulkoistamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Käytetyt teoriat ohjaavat käytännössä havaintojentekoa ja toimintaa käsitelylle aiheelle. Empiirisessä osassa tutkitaan ilmiötä eli taloushallinnon ulkoistamisen keskeisimpiä mahdollisuuksia, motiiveja ja riskejä. Empiirisessä tutkimuksessa on määritelmien mukaan yleensä mukana jokin sellainen nykyajan ilmiö, jonka avulla tietoa on hankittava jollakin empiirisellä tiedonhankintamenetelmällä. Empiiriseksi tiedonhankintamenetelmäksi olen valinnut etsinnällisen tutkimusmenetelmän. (Uusitalo 2001, 60.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se koostuu tarkasti asetetusta rajauksesta ja teoreettisesta kattavuudesta. Tapaustutkimus ei toimi määritelmien mukaan menetelmänä, vaan se toimii pikemminkin tietynlaisena lähestymistapana tai näkökulmana, jossa tutkitaan aiheen todellisuutta ja tapausta. Tapauksia voi olla yksi tai useampi, mutta kuitenkin ne ovat sellaisia, että ne on rajattu yhdestä suuremmasta joukosta. (Vilka 2005, 130.) Opinnäytetyöni tapaukset on rajattu käytännössä ulkoistamisesta, joka toimii tässä tapauksessa suurempana joukkona. Ulkoistaminen on rajattu taloushallinnon prosesseihin liittyviin tapauksiin ja näkökulmiin. Tapaukset valitaan taloushallinnon prosessien keskeisimmistä ulkoistamismahdollisuuksista, motiiveista ja riskeistä. Käytännössä tapaustutkimuksessa kuvataan ja tarkastellaan yksittäisesti valittuja tutkimuskohteita kokonaisvaltaisesti ja on osana tapauksen nykyistä tilannetta ja toiminnan kehittämistä (Vilka 2005, 131).

Kuten mainitsin jo aiemmin, käytän tässä opinnäytetyössä hyödyksi empiirisenä tiedonhankintamenetelmänä etsinnällistä tutkimusmenetelmää. Kyseisen tutkimuksen lähtökohtana on se, että siinä pystytään kartoittamaan ongelmat ensin alustavasti, joka on apuna sellaiselle tutkijalle joka siirtyy täysin uuden aiheen kimppuun. Etsinnällinen

tutkimusmenetelmä täsmentää tutkijalle havaittuja ongelmia, antaa vihjeitä ja sen avulla tutkija osaa hahmottaa, mistä vastauksia voidaan löytää paremmin. Empiirisen tutkimuksen merkitys teoreettiseen tutkimukseen ei riipu pelkästä teorian mahdollisesta testaamisesta, vaan se auttaa myös luomaan samalla itse teoriaa. Ennen tarkempaa tiedonhankkimista ja sen tutkimista on selitettävä, mitä aiheesta tietää jo valmiiksi ja mitä ei. (Uusitalo 2001, 62.)

2.2 Aineiston kerääminen

Tämän opinnäytetyön materiaali koostuu ammattikirjallisuudesta, Internetistä, aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, omista havainnoistani ja kokemuksistani. Aikaisemmin tehdyt tutkimukset poimitaan ammattikirjallisuudesta ja Internetistä. Opinnäytetyössä esitetyt aiemmat tutkimukset pyritään valitsemaan mahdollisimman tuoreista tutkimuksista, joka mahdollistaa nykypäivässä pysymisen. Omat havaintoni perustuvat tietoihin, joita olen saanut muun muassa ammattikorkeakoulussa taloushallinnon oppitunneilla. Käytännökokemukset aiheeseen perustuvat aikaisemmasta työkokemuksesta taloushallinnon alalla. Viimeisin hyvin aiheeseen liittyvä työkokemukseni on peräisin viiden kuukauden pituisesta työharjoittelusta, jonka suoritin alkuvuonna 2015 Tampereen kaupungin taloushallinnon palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksessa oppi huomaamaan taloushallinnon prosessien kehittymisen ja ulkoistamisen merkityksen.

Ulkoistamista on kirjoitettu ja tutkittu yllättävän vähän pelkkänä käsitteenä, joten sen vuoksi tulen käyttämään aineistoa monista eri lähteistä ja niitä yhdistelemällä. Kun aineistoa on kerätty paljon, tutkimustulokset tulevat olemaan entistä kattavampia ja enemmän tietoa antavampia. Saatu tutkimusmateriaali on osoittanut, että aikaisemmat tutkimukset, joita tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään hyödyksi, on peräisin BDO:n tekemästä tutkimuksesta. BDO on tehnyt vuonna 2014 varsin kattavan tutkimuksen ulkoistamisesta, jonka aiheena oli: Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. Vaikka tutkimuksen aihe kertoo sen olevan kohdistettu vain keskisuuriin yrityksiin, tutkimuksessa on kuitenkin paljon osviittoja myös suurista yrityksistä. Tutkimuksessa keskisuureksi yritykseksi määriteltiin 50–500 henkilöstön yritys.

Koska määrittelen omassa työssäni suureksi yritykseksi jo yli 250 henkilöstön yrityksen, tutkimus tulee olemaan työlleni erittäin hyödyllinen. Tehty tutkimus on myös varsin tuore, joten tulen saamaan siitä paljon hyödyllistä nykyaikaan sopivaa tietoa.

Olemassa olevat aineistot ovat erittäin hyödyllisiä tämän opinnäytetyön aiheeseen, koska aikaisempaa aineistoa voi sillä tavalla analysoida ja tutkia uudelleen. Kyseinen tapa luo paljon uusia näkökulmia mitä ei ollut tullut ajatelleeksi vielä aineiston keräys- ja analysointivaiheessa. Tällaista menetelmää voidaan kutsua terminä sekundaarianalyysiksi. (Uusitalo 2001, 94.) Näiden aikaisempien tutkimuksien perusteella tutkin tutkittavan ilmiön tulosta, sillä nykypäivinä yhteiskunnat ja trendit varsinkin ulkoistamisessa muuttuvat niin nopeasti, että ilmiöitä on jossain määrin tutkittava joka tapauksessa aina uudelleen (Uusitalo 2001, 48).

2.3 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa ulkoistamisesta sellainen kuva, että se ei olisi aina poissuljettu vaihtoehto varsinkaan keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Toivon myös, että opinnäytetyöstä tulee olemaan hyötyä esimerkiksi sellaiselle yritykselle tai yrityksen johdolle, joka on pohtimassa ulkoistamista vaihtoehtona. Työ on laadittu pääosin tietoa antavana opinnäytetyönä, jonka tavoitteena on kuvata aiheita ja niiden merkityksiä. Opinnäytetyö tähtää keskeisesti opinnäytetyön aiheen kuvailemiseen ja tutkimiseen sekä tutkimusongelmakysymyksien vastaamiseen, joihin vastataan opinnäytetyön lopussa. Ulkoistamisesta kuulee puhuttavan todella vähän kyseisessä muodossa, joten senkin vuoksi asiaa on hyvä tuoda esille eri näkökulmissa yhdessä työssä.

Olen laatinut opinnäytetyössä tutkitut tutkimusongelmakysymykset itse, koska olen kokenut ne varsinkin aiheen tutkimisen jälkeen sellaiseksi, että kysymyksistä ei löydy vastauksia sanallisesti kovin selkeästi. Kysymykset ovat lähtökohtaisesti siis sellaisia, että niiden vastaukset saattavat muuttua nykypäivien kehittymisten myötä aina uudelleen ja uudelleen, joten niistä on vaikeaa löytää tuoreimpia vastauksia ilman tutkimustuloksia tai havaintoja. Koen ongelmakysymykset myös varsin täydentäviksi aiheelle, sillä niiden avulla myös johtopäätökset ja opinnäytetyön aiheen kokonaisuus on selkeämpi lopussa.

Keskeiset tavoitteet lyhyesti:

- keskeisimpien käsitteiden kuvaileminen
- käsiteltävien tapauksien tutkiminen, kuvaileminen ja selittäminen
- esimerkkitapauksien analysointi teoreettisen tiedon pohjalta
- aikaisempien tutkimusten analysointi
- tutkimusongelmakysymyksiin vastaaminen opinnäytetyön lopussa

Ulkoistaminen liittyy käytännössä moniin taloushallintoon liittyviin asioihin, mutta samalla sitä käytetään myös monissa muissakin asioissa, kuin pelkästään taloushallinnossa. Tämä velvoittaaakin opinnäytetyössä, että aihetta on väistämättä rajattava. Aiheen rajaaminen helpottaa keskittymistä vain oleellisimpiin siihen kuuluviin toimintoihin. Mikäli aiheen sisällön kuvaileminen leviää aiheesta toiseen, aiheen tärkeintä osiota on vaikea hahmottaa ja ymmärtää.

Olen jättänyt opinnäytetyöstä pois ulkoistamiseen kuuluvat pienimmät vaiheet, joihin luokittelen ulkoistamiseen liittyvät sopimukset, niiden vaiheet ja tarkoitukset. Mielestäni sopimuksien sisältö ei ole olennainen tekijä tämän opinnäytetyön aiheelle, eivätkä ne tue tutkimusongelmien vastauksia. Sopimuksien sisällön oikeanlaiseen tietoon vaikuttaa paljon yrityksen tietämys ja osaaminen tehdä niitä, joten niiden kuvaileminen ei siis sen perusteella tue tämän opinnäytetyön aiheen tutkimusta.

2.4 Tutkimusongelmakysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmakysymykset, joihin vastataan tuloksien perusteella opinnäytetyön lopussa:

- Mitä yritys voi ydintoimintaan keskittymisen lisäksi ulkoistamisella saavuttaa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten ulkoistamisen toteutumiseen?
- Mitä keskisuuret ja suuret yritykset haluavat lähtökohtaisesti saavuttaa ulkoistamisesta eniten?

- Minkälaisia riskejä ulkoistaminen voi pahimmillaan saada aikaan keskisuurissa ja suurissa yrityksissä?
- Ovatko opinnäytetyössä havaitut keskeisimmät riskit niin suuria, että ne ohittavat ulkoistamisen mahdollistamisen?

Itsestään selvää on, että sellaiset ongelmat joilla on teoreettista merkitystä, ovat tieteellisesti tärkeämpiä kuin ongelmat. Ongelmilla on yleensä vähemmän merkitystä tieteenalan teorian kannalta. Ei pidä kuitenkaan luulla, että teoreettisesti merkittäviä ongelmia voitaisiin selvittää pelkästään teoreettisesti tutkimuksissa. Tieteenalan nykyinen tutkimus saattaa olla siinä vaiheessa, että empiirinen tutkimus todennäköisesti tuottaa teoreettisesti merkittävämpiä tuloksia. (Uusitalo 2001, 53.)

Tutkittavat tutkimusongelmat ovat aina sitä tärkeämpiä, mitä enemmän ja varmempaa uutta informaatiota sen ratkaiseminen antaa tutkijalle. Mitä epävarmempia olemme ennen tutkimusta, sitä informatiivisempi tutkimustulos tulee samalla olemaan. (Uusitalo 2001, 55.) Asettamat tutkimusongelmakysymysten vastaukset saattavat ratkaista vielä lopussa jotain uutta, mitä opinnäytetyössä ei tullut esille aikaisemmin.

3 TALOUSHALLINNON KÄSITTEET

3.1 Taloushallinto

Yritystoiminta tarvitsee aina rahaa, jotta se pystyy tekemään voittoa. Taloushallinto on kokonaisvaltaisesti osana tässä asiassa yrityksissä. Käsitteenä taloushallinto liittyy laskentatoimeen eli siinä lasketaan, analysoidaan ja ennustetaan yrityksen aikaansaamien tuloksien perusteella sen kannattavuutta. Taloushallinto on kokonaisuudessaan kuitenkin paljon laajempaa, kuin ainoastaan laskentatoimea, koska sitä hoidetaan ja suunnitellaan sekä yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Kyse on siis isosta vaikuttavasta niin sanotusta järjestelemästä, tukitoiminnosta tai prosessista, jonka avulla pystyy seuraamaan ja ennustamaan yrityksen tuloksia, saavutuksia, kannattavuutta, mahdollisuuksia ja riskejä tehokkaasti samaan aikaan.

Taloushallintoa ja laskentatoimi koostuvat yrityksen erilaisista tukitoiminnoista ja prosesseista, joka toimii ylimmän johtoa avustavana yksikkönä yrityksessä. Suurissa yrityksissä taloushallinnon henkilöstöksi luokitellaan: talousjohtaja, talouspäällikkö, kontrollerit, taloussihteerit, kirjanpitäjät ja muut alan asiantuntijat. (Raudasoja & Johansson 2009, 22.) Taloushallinnon järjestelmässä toimii usein kaksi täysin erilaista informaatiota tuottavaa lähdettä, jotka ovat jo edellä mainitun mukaisesti: sisäinen- ja ulkoinen laskentatoimi. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Sisäinen laskentatoimi liittyy yrityksen johdon laskentatoimeen. Se antaa johdolle tietoa siitä, miten taloushallinto yrityksen sisällä käytännössä hoituu. Tavoitteena siinä on suunnitella yrityksen toimintaa, johtaa siihen kuuluvia päätöksiä ja valvoa sitä. Se toimii niin sanottuna informaation lähteenä, jonka avulla asiat hoituvat yrityksen sisällä paremmin. Ulkoinen laskentatoimi liittyy rahoituksen laskentaan, joka antaa tulevia päätöksentekoa varten tietoa yrityksen ulkopuolisille ryhmille. Kaaviosta voidaan todeta, että siihen kuuluu erityisesti kirjanpito ja tilinpäätös. Ulkopuoliset ryhmät jaetaan rahoittajiin, sijoittajiin ja verottajiin. Ulkoista laskentaa ohjaa keskeisesti monista lähteistä tulleet ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 81.)

Kuvio 1. Taloushallinnon laskentatoimen ja osakirjanpidon toiminnot (Hakonen & Roos 2014, 10.)



Ylhäällä kuvattu kuvio kuvaa käytännössä laskentatoimen osa-alueita ja sitä, miten ulkoinen ja sisäinen laskenta muodostuvat siinä. Kuvio toimii keskeisenä apuna taloushallinnon kokonaisuuden hahmottamisessa. Taloushallinnon kokonaista järjestelmää on lähtökohtaisesti helpompi ajatella pienempien siihen kuuluvien yksittäisten prosessien näkökulmasta. Tällä tavalla pystyy ymmärtämään enemmän siihen kuuluvia käytäntöjä ja tapoja, joita taloushallinto noudattaa. (Lahti & Salminen 2008, 15.) Kun tiedetään mitä yksittäisiä palveluja taloushallinto pitää sisällään tai ymmärtää ainakin yhden siihen kuuluvan prosessin sisällöstä, ajatus taloushallinnosta muodostuu selkeämmäksi.

Pienimmissä yrityksissä taloushallintoa saattaa hoitaa tavallisesti vain yksi henkilö, kuin taas suurimmissa yrityksissä taloushallinnon hoitamiseen tarvitaan monia eri taloushallinnon osaajia. Kun taloushallinnon prosessit osataan tunnistaa ja osataan määrittellä oikeille henkilöille yrityksen sisällä, yrityksen koko taloushallinto on silloin toimiva ja tehokas. Seuraavissa kappaleissa tulen kertomaan lisää prosessista käsitteenä ja taloushallinnon omista yksittäisistä prosesseista. Taloushallinnon prosessit, joista tulen kertomaan yksityiskohtaisemmin lisää, ovat: kirjanpito ja tilinpäätös, laskutus, osto- ja myyntireskontra sekä palkanlaskenta.

3.2 Prosessi

Määritelmien mukaan, prosessit ovat looginen sarja erilaisia toimenpiteitä, jotka tuottavat sen asiakkaille jonkin tuotteen tai palvelun. Prosessin lähtökohtana on monien teorioiden mukaan joko sen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Jokainen prosessi tulisi päättyä aina jonkin suoritteen aikaansaamiseen eli prosessilla tulee olla määriteltynä jokin lopputulos. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 77.) Nykyajan muutosten myötä, prosesseja on uudelleensuunniteltava ja kehitettävä koko ajan enemmän, joka vaatii samalla yrityksiltä enemmän osaamista. Prosessin uudelleensuunnittelun jälkeen, prosessit täydentävät enemmän nykypäivän muutoksien vaatimuksia. Hyvä prosessien uudelleensuunnittelu vaatii aina hyvää prosessijohtamista, jota hoitaa yrityksen johto. (Järvenpää ym. 2001, 79.) Prosessijohtamisessa tähdätään asiakkaan näkökulmiin, joiden avulla prosesseja ja toimintoja pystytään kehittämään jatkuvasti. (Järvenpää ym. 2001, 78).

Prosesseja on mahdollista suorittaa yrityksen sisällä ja ulkopuolelle. Sisällä suoritettavat prosessit tuotetaan yrityksen sisällä oman henkilökunnan voimin. Ulkopuolella suoritettu prosessi tarkoittaa käytännössä prosessin ulkoistamista, jota varsinkin tämä opinäytetyö tulee käsittelemään vielä paljon. Ulkoistuskohteiksi on valittava aina sellaiset taloushallinnon prosessit, joille on määritelty lopputulos. Lopputuloksen saaminen prosessissa kertoo sen, että niitä on hyvä ja kannattavaa valita ulkoistuskohteiksi, koska palveluntarjoaja tietää samalla mitä prosessin lopputuloksen saamiseen on tehtävä oikein. Mikäli prosessi vaatii paljon tulkintaa, analysointia ja luovaa näkemystä, niitä on usein haastavampaa lähteä ulkoistamaan. Kyseisiin tekijöihin kuuluvat prosessit ovatkin todennäköisesti vain oman organisaation sisällä hoidettuja prosesseja. (Lahti & Salminen 2008, 180.)

Taloushallinnon prosesseiksi luokitellaan prosessit, jotka kuvattiin jo aikaisemmassa kuviossa (Kuvio 1). Toimenpiteiltään kaikki taloushallintoon kuuluvat prosessit ovat eri lopputuloksen saavuttamia arvoja, jotka auttavat yrityksen toiminnan pyörittämistä ja kannattavuutta eri tavoin. Ne siis eivät toimi täysin samalla tavalla kaikkien taloushallinnon prosessien kanssa, vaan jokainen prosessi toimii omana yksilönä. Prosessien kehittäminen on isona osana koko organisaation suunnittelua ja kehittämistä, joiden pohjana toimivat lähtökohtaisesti organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet.

Kehittämiseen vaatii paljon tietoa, tarkkuutta ja osaamista etenkin yrityksen johdolta sekä myös sen henkilökunnalta. Suurempien yrityksiensä sisällä toimii usein useampia pienempiä ja suurempia prosesseja, joiden avulla se pyörii ja toimii. Pienet yritykset toimivat lähtökohtaisesti pienemmillä kapasiteeteilla kuin isot. Muutostilanteissa yritysten on osattava tunnistaa kaikki ne prosessit, joita se tarvitsee tullaan kannattavaksi ja hyväksi.

Prosessien tuottamiseen liittyy paljon taustatyötä ja tehtävää, johon yrityksen on käytettävä paljon aikaa, jotta virheitä lopputuloksien kanssa ei syntyisi. Prosesseja onkin osattava suunnitella, toteuttaa ja pyörittää sen sisällä ja ulkona mahdollisimman hyvin, jotta lopputulokset olisivat totuudenmukaisia ja oikeita. Kun kaikilla yrityksen toiminnassa pyörivillä prosesseilla on eri asioihin koskeva lopputulos, voidaan sanoa, että yritys on silloin kokonainen. Kun kaikista yrityksen toimenpiteistä on saatu lopputulokset, voidaan niiden perusteella tulkita muun muassa yrityksen kokonaiskuvan, kannattavuuden, kehittämiskohteet ja jopa parhaimmassa tapauksessa ennustaa seuraavien toimenpiteiden lopputuloksia jo alustavasti. Kaikki prosessit vaativat eritavoin toimenpiteitä, joidenkin kehittämiseen menee enemmän tai vähemmän resursseja, aikaa, tehokkuutta ja asiantuntemusta. Mitä huolellisemmin prosessin sisältö ja sen kokonaisuus on suunniteltu yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimintatapoihin, sitä parempi prosessin lopputulos tulee olemaan.

3.3 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kaikki yritykset jotka harjoittavat liike- tai ammattitoimintaa, ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidossa on noudatettava lähtökohtaisesti kahdenkertaista kirjanpitoa, jonka järjestämisestä on vastuussa yrityksen johto. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 14.) Yrityksen kirjanpitäjältä vaaditaan yleensä numerotarkkuutta ja teknisen osaamisen käyttöä erilaisissa kirjanpito-ohjelmissa, sillä hänen kirjattava numerot eli yrityksen tulokset juuri niin kuin ne ovat yrityksessä. Yritykselle on erittäin tärkeää myös, että kirjanpitäjä omistaa hyvän asiakaspalvelutaidon, koska hän viestii lähtökohtaisesti monen yrityksen sisäisen ja ulkopuolisen sidosryhmän kanssa. (Hakonen & Roos 2014, 10.) Laki säätelee monia kirjanpidonlakeja, joita ovat muun muassa kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus ja osakeyhtiölaki (Hakonen & Roos 2014, 11).

Kirjanpidon päätarkoituksiin kuuluu keskeisesti yrityksen tuloksen eli voiton tai tappion selvittäminen. Tulos kertoo siitä, onko yritys voitolla vai tappiolla sekä yrityksen tuotot, kulut, omaisuudet, varat ja velat. Tulosten perusteella yrityksen johto saa selkeän käsityksen siitä, missä osa-alueessa toimitaan kannattavasti ja huonosti. Kirjanpidosta saadut raportit ja laskelmat toimitetaan aina viranomaisille, yrityksen omistajille ja sen johdolle, jolloin päätöksiä pystyy tekemään yrityksestä paremmin. (Hakonen & Roos 2014, 12.) Voidaan siis todeta, että kirjanpito on merkittävässä asemassa yrityksen koko taloushallintoa, jonka avulla pystyy reagoimaan moneen yrityksessä pyörivään asiaan.

Tilinpäätös laaditaan jokaisen tilikauden päätteeksi eli yleensä vuoden välein. Sen tehtävänä on kuvata yrityksen tuloksen muodostumista ja kertoo yrityksen tilinpäätöshetkellä olevan taloudellisen tilanteen, joka tehdään tuloslaskelman ja taseen avulla. Tuloslaskelma kertoo miten tilikaudelta saatu tulos on muodostunut ja tilikauden voiton tai tappion määrän. Tase kertoo tilinpäätöshetkellä olevan taloudellisen aseman eli varojen, rahoituksen ja velkojen muodostumisen. (Lojander & Suonpää 2008, 54–55.)

3.4 Laskutus ja reskontrat

Laskuttajalta ja reskontranhoidajalta vaaditaan hyvin samanlaisia tehtäviä ja osaamista, joten koin hyödylliseksi yhdistää kyseiset tehtävät samalle otsikkotasolle. Tehtäviin liittyy erityisesti hyvin paljon samanlaista asiakaspalveluosaamista ja laskujen käsittelyä. Laskutuksen ja reskontran hoitamista pystyy pienemmissä yrityksissä hoitamaan yksi henkilö, mutta suuremmissa yrityksissä se on harvinaisempaa. Suuremmissa yrityksessä kyseisiä prosesseja hoitaa yleensä useampikin henkilö, sillä niihin lähtökohteisesti tulee enemmän käsiteltyjä laskuja ja muita asiakirjoja. Laskuttajan ja reskontranhoidajan tehtäviin kuuluu muun muassa asiakastietojen ylläpitäminen, laskuttaminen, laskujen kirjaaminen järjestelmään, osto- ja myyntitilausten kohdistuminen laskulle, ostolaskujen maksu, maksutilanteen seuranta ja viivästyneiden laskujen seuraaminen ja laatiminen. (Hakonen & Roos 2014, 110.)

Reskontrat jaetaan kahteen osa-alueeseen myyntireskontraan ja ostoreskontraan. Myyntireskontra hoitaa yrityksen myyntilaskuihin tulevia suorituksia sekä maksuhuomautuksiin ja viivästyskorkoihin kuuluvia eri laskutuksia. Kun yritykseen on tullut myyntitapahtuma, se lähetetään pikimmiten asiakkaalle, jolloin yritys saa rahat asiakkaalta mahdollisimman nopeasti yrityksen toiminnalliseen käyttöön. Yrityksen on annettava myynneistään asiakkaalle aina lasku tai jonkinlainen tosite esimerkiksi kuitti. (Hakonen & Roos 2014, 111–112.)

Ostoreskontran kautta yritys kirjaa, käsittelee, tarkastaa ja maksaa kaikki yritykseen saapuvat ostolaskut ja vie ne maksun jälkeen kirjanpitoon. Saapuvat ostolaskut kohdistetaan ensimmäisenä tehdylle ostotilaukselle, lähetetään tarkastettavaksi tilauksen tekijälle, hyväksytään ja maksun kirjaamisen jälkeen ne siirtyvät kirjanpitoon. (Hakonen & Roos 2014, 139.) Mikäli laskuja ei ole maksettu järjestelmän mukaan ajallaan eräpäivään menneessä tai ne ovat jääneet jostain syystä kiertoon, myöhästyneestä laskusta lähetetään muistutus. Erityisesti laskujen käsittelyä on nopeutettu sähköisellä laskutuksella, jossa esimerkiksi pyritään vähentämään skannattujen laskujen määrää eli ne siirrettäisiin suoraan verkkolaskuina asiakkaille.

3.5 Palkanlaskenta

Yritystoiminnan tärkeimpiä asioita taloushallinnossa ovat palkkojen laskeminen ja työsuhteasioiden ymmärtäminen. Yrityksen palkkahallinnon henkilökunta vastaa palkan maksamisesta työntekijälle oikean suuruisena ja oikeaan aikaan. Yrityksen tulee maksaa jokaiselle työtä tekeväälle palkkaa, joka on korvaus hänen tekemästä työstään työpaikalla. Jokaisen yrittäjän ja palkkahallinnon työntekijän tulee lähtökohtaisesti tutustua lainsäädäntöön, joka koskee työpaikkojen henkilökuntaa ja palkkoja. Palkkahallinnon vastaavilta henkilöiltä vaaditaan nykyisin paljon teknistä osaamista, lakien, säännösten tuntemusta sekä luottamuksellisuutta, koska palkka on aina hyvin henkilökohtainen asia jokaiselle. (Hakonen & Roos 2014, 166.)

Henkilöstöön liittyviä asioita varsinkin suuremmissa yrityksissä hoitaa yleensä useampi kuin yksi henkilö. Niitä saattaa usein hoitaa myös yrityksen johtajat. Suurem-

missa yrityksissä palkanmaksun järjestämiseen käytetään yleensä erilaisia palkanlaskuun ja palkkakirjanpitoon suunnattuja ohjelmistoja. Ohjelmistojen avulla yritykset voivat hoitaa palkanlaskentaan liittyviä asioita tehokkaammin useammalle työntekijälle. Pienet yritykset saattavat hoitaa palkkahallinnon pelkästään esimerkiksi Excelillä. (Hakonen & Roos 2014, 166.) Pienemmät yritykset saattavat käyttää palkanlaskentaohjelmanaan maksutonta Palkka.fi-palvelua (Hakonen & Roos 2014, 235).

4 TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN

4.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Yrityksen taloushallintoa on mahdollista organisoida yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Ulkoistaminen tarkoittaa tässä tapauksessa yrityksen ulkopuolella tapahtuvaa organisoitua, jossa yritys antaa taloushallinnon toimintonsa ulkopuolisen palveluntarjoajan hoitoon. (Lahti & Salminen 2008, 177.) Ulkoistamisen englanninkieliset käsitteet ovat ”contracting-out” ja ”outsourcing”, jotka tarkoittavat suomenkielille käännettynä tehtävien tai palvelujen sopimusperusteista mekanisme. Kyseisiin mekanismeihin liittyy muun muassa kilpailuttamista ja sen perusteella toteutuvien tehtävien ja palveluiden ulkoistamista ulkopuoliselle tuottajalle. Kuitenkin, kun vertaa ulkoistamisen termiä moniin muihin kieliin, termi ei tarkoita kaikissa täysin samaa asiaa ja siksi se ei ole kovin yksiselitteinen. Ulkoistamista ei ole suoranaisesti tutkittu käsitteenä paljon. Käsite on määritelty ja johdettu jossain tapauksissa tarkoittamaan enemmän ostopalveluita ja yksityistämistä. (Komulainen 2010, 41–42.)

Yritykset valitsevat taloushallinnon toimintoja ulkoistamiseen usein hieman eri syistä, mutta yleisin syy ulkoistamiseen on aikaisempien tutkimuksien mukaan ydinosaamiseen keskittyminen. Ydinosaamisesta käytännössä vielä lisää tässä opinnäytetyössä alempana ja muista ulkoistamisen syistä. Ulkoistaminen johtaa yrityksen tyypillisesti siis aikaisempaa suurempaan yritysverkostoon. Verkostossa toimii ulkoistamisen myötä yhden yrityksen lisäksi nyt useampia muita yrityksiä. Yritys toimii ulkoistamisen jälkeen niin sanotusti tiiviisti tiimissä, johon kuuluu hänen uudet palveluntarjoajat ja vielä heidän omat tiiminsä. Yhteistyö tehostaa yrityksiä muun muassa parempiin tuloksiin ja merkittäviin kustannussäästöihin. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 118–119.)

Töyrylä (2013, 12) toteaa ulkoistamisen herättävän monissa yrittäjissä varsin voimakkaita mielipiteitä. Mielipiteet jakautuvat hänen mukaansa kahteen ääripäähän: ”Toisena ääripäänä on ulkoistamisen kategorinen vastustaminen perusteluista huolimatta ja toisena ulkoistamisen tarjoaminen ratkaisuna kaikkiin ongelmiin” (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 12). Ulkoistamisessa voi olla kyse vähimmillään vain yhden yksittäisen

palvelun siirtämisestä tai suurimmillaan koko palvelukokonaisuuden siirtämisestä. Palveluiden siirtämisten yhteydessä saattaa myös käydä niin, että yrityksen henkilöstö lähtee samaan aikaan ulkoistamisen mukana uuden palveluntarjoajan palvelukseen. Tapausta voidaan silloin kutsua liikkeenluovutukseksi eli siinä luovutetaan ulkoistamisen yhteydessä yrityksen toiminnallinen kokonaisuus esimerkiksi tehdas tai yksikkö ja mahdollisesti myös henkilöstöä siirtyy. (Komulainen 2010, 44.) Seuraavissa alaosastoissa kerron lisää näistä ulkoistamiseen liittyvästä käsitteistä.

4.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamiseen lähteminen ei ole ainoastaan toimintojen luovuttamista toiselle palveluntarjoajalle, vaan ulkoistaminen on myös oma itsenäinen prosessi, jota kutsutaan ulkoistamisprosessiksi. Kyseistä prosessia voidaan viitata paljon prosessilähtöiseen ajatteluun, johon kuuluu taloushallinnon prosessien lisäksi vielä monia muita toisiinsa liittyviä esivalmisteluita ja toimintoja. Ulkoistamisprosessin luonne on lähes samanlainen kuin esimerkiksi tarjouspyynnössä, siinä toimii vähintään kaksi osapuolta. Ulkoistamisprosessin sisältöön ja tavoiteltuun lopputulokseen vaikuttaa hyvin paljon se, mitä yritys haluaa lähtökohtaisesti saavuttaa ulkoistamisella pitkänajan tähtäimellä. Ulkoistamisen suunnittelu ja valmistelu koostuu seuraavista listatuista tehtävistä (Komulainen 2010, 43.):

- ulkoistamisen esivalmistelu
- toimivaltuuden saaminen
- tarjouspyynnön valmistelu, pyytäminen ja hyväksyminen
- sopimuksen tarkentaminen ja hyväksyminen
- sopimuksen seuranta ja valvonta
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Ulkoistamisprosessi on lähes samanlainen kaikissa ulkoistettavan toiminnon prosesseissa. Prosessin kulkuun ei siis vaikuta se, minkä toiminnon yritys on päättänyt ulkoistaa palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 15.) Kuten listasta voidaan

myös huomata, vaiheet ulkoistamisprosessissa ovat aikaa vieviä. Prosessissa on toimittava yhdessä uusien palveluntarjoajien kanssa ja sovittava heidän kanssaan tarkasti kaikista aikatauluista ja erilaisista sopimuksista. Mikäli prosessin aikana syntyy erimielisyyksiä, niistä on sovittava niin kauan, kun kaikille osapuolille syntyy sovinto. Ulkoistamisprosessin keskeisimpiä asioita ovat erityisesti asiakkaan tarpeet ja kokonaisvaltaisuus, jotka ovat avainasemassa ulkoistamisen toteutumisessa. Asiakkaaksi voi tässä prosessissa kutsua siis yritystä, joka ottaa käyttöön yrityksen ulkoistavan toiminnon eli uusi palveluntarjoaja.

4.3 Kokonaisulkoistaminen

Kokonaisulkoistaminen tarkoittaa sellaista ulkoistusmuotoa, jossa yrityksen kokonainen yksittäinen toiminto annetaan tuotettavaksi kokonaisuudessaan ulkopuoliselle tuottajalle. Tässä tapauksessa kyse on siis kaikista taloushallintoon kuuluvista toiminnoista ja palveluista, joita taloushallinto pitää sisällään. Kyseinen ulkoistusmuoto on yleinen ulkoistusmuoto varsinkin keskisuurilla ja suurilla yrityksillä, jotka ovat ulkoistaneet oman taloushallintonsa. Kokonaisulkoistamiseen lähteminen vaatii ulkoistetulta yritykseltä paljon luottamusta sen uutta palveluntuottanutta toimijaa kohtaan, sillä se antaa kokonaisulkoistamisessa paljon valtaa uudelle toimijalla. Uusi palveluntuottaja toimii oikeudellisesti täysin itsenäisenä ja oikeustoimikelpoisena organaana, kun ulkoistut toiminnot on luovutettu. (Komulainen 2010, 47.)

BDO tekemien tutkimuksien perusteella, kuitenkin vielä yllättävän harva keskisuuri ja suuri suomalainen yritys on ulkoistanut kaikki taloushallinnon perusprosessit muualle. Kokonaisulkoistaminen on kaikilta osin varsin uskalias prosessi, koska varsinkin suuremmat yritykset tarvitsevat lähtökohtaisesti jotain taloushallintoon liittyvää osaa kuitenkin sen sisälläkin. Tutkimuksien perusteella kuitenkin on yleistä, että palvelut joita ulkoistetaan, ovat silti yksittäisiä suurempia taloushallinnon kokonaisuuksia ja niitä saattaa olla enemmän kuin yksi. (BDO 2015, 5.)

4.4 Osa-alue ulkoistaminen

Osa-alueen ulkoistaminen on pääsääntöisesti pienempi prosessi, mitä edellinen kokonaisulkoistamisen prosessi pitää sisällään. Osa-alue ulkoistaminen tarkoittaa käytännössä sellaista taloushallinnon osaa, joka on toiminnallisesti ja oikeudellisesti järkevästi erotettu pienempi kokonaisuus. Tämä mahdollistaa, että palveluntuottaja voi olla oikeudellisesti täysin itsenäinen yhtiö. Osa-alueen ulkoistaminen on monelta osin vaikutuksiltaan yhtä vahva kuin kokonaisulkoistaminen. Sen toimintakykyä ja itsenäisyyttä voi kuitenkin heikentää se, että ulkoistettu osa-alue on hyvin riippuvainen oman palveluntuottajan toiminnan toimivuudesta, koska rajapintoja voi olla useita. (Komulainen 2010, 47.)

Osa-alueen ulkoistuksen hyötyjen ja haittojen määrä riippuu hyvin paljon siitä, mikä tulevan ulkoistetun palvelun toimiala ja koko tulee olemaan. Kun toimintojen luovutus menee pienimpinä osina yrityksestä pois, se ei ole taloudellisesti katsottuna yhtä tuloja saavuttavaa. Toiminnot, jotka on pilkottu pienempiin yksittäisiin osiin, on niiden ohjaus ja seuranta on usein hankalampaa, ellei kyseinen osa-alue ole erotettavissa mahdollisimman yksiselitteisesti, toiminnallisesti ja oikeudellisesti jostain kokonaisuudesta. (Komulainen 2010, 47.) Osa-alueiden ulkoistaminen hyvä tapa tutustua ulkoistamiseen, jonka pohjalta se voi miettiä, ulkoistaako se vielä isompia sen kokonaisuuksia.

4.5 Liikkeenluovutus

Liikkeenluovutuksesta puhutaan tilanteissa, kun toisen työnantajan liiketoimintaa jatkaa toinen ulkopuolinen yritys tai yritykselle luovutetaan jokin yritykseen kuuluva osatoiminta. Ulkopuolinen yritys aloittaa pyörittämään ja jatkamaan toimintaa heti sen jälkeen, kun se on heille luovutettu. (Elomaa 2011, 56.) Liikkeenluovutus on yleinen ulkoistamisen toteuttamistapa. Siinä luovutetaan toiminnan lisäksi myös liiketoiminnassa työskentelevää henkilöstöä toisen työnantajan palvelukseen. Vaikka siirtyvällä henkilöstöllä vaihtuu liikkeenluovutuksen yhteydessä työnantaja, työsuhteet jatkuvat niin, että uusi työnantaja vastaa siirtohetkestä eteenpäin kaikista heidän työsuhteen oi-

keuksista ja velvoitteista. Tällä tavalla esimerkiksi yrityksen työnjohtovalta ja velvollisuudet palkanmaksamisesta siirtyvät uudelle työnantajalle ilman, että uusia työsopimuksia tarvitsisi solmia eli erillistä työsopimusta ei tarvitse solmia enää uudelleen. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2010, 15.)

Vastaanottajalle eli uudelle palveluntarjoajalle liikkeenluovutukset ovat uusia positiivisia mahdollisuuksia. Liikkeenluovutuksen avulla vastaanottaja pystyy kasvattamaan toimintaansa suuremmaksi ja samalla parantaa omia liiketaloudellisia tuloksiaan, jossa se voi soveltaa paremmin omia toimintakonsepteja, erikoisosaamista ja kasvattamaan vastaanotettuihin ulkoituksiin hyödyllisiä volyymietuja. Yritykset jotka vastaanottavat säännöllisesti ja toistuvasti liikkeenluovutuksia, ovat kehittäneet omat toimintatapansa ja prosessit laadultaan hyviksi. Kun yritys löytää tällaisen palveluntarjoajan, saa se siltä valtavasti hyötyä liikkeenluovutuksessa. Onnistunut liikkeenluovutusprosessi on yritysten asiakkaiden ja henkilöstön suhteen merkittävä menestystekijä. (Laitinen & Laitinen 2014, 74.)

5 KESKISUURET JA SUURET YRITYKSET

5.1 Toiminta

Keskisuureksi yritykseksi luokitellaan yritystä, jossa henkilöstön määrä on 50–249 henkilöä ja suureksi yritykseksi luokitellaan sellaista, jossa henkilöstön määrä ylittää 250 henkilöä. Tätä jaottelua käytetään yleisesti kaikissa EU-maissa. Suomalaiset keskisuuret ja suuret yritykset ovat yleisesti ottaen iso vaikuttava tekijä varsinkin Suomen työllisyydelle, sillä ne työllistävät monia ihmisiä ja ovat kaikin tavoin erittäin hyödyllisiä myös Suomen kehittymiselle maanpäällä. (Lojander & Suonpää 2008, 12.) Jokaisen keskisuuren ja suuren yrityksen tarina menestymiseen on ainutlaatuinen. Toisin sanoen menestymiselle ei ole määritelty sellaisia rajoja tai sääntöjä, mikä olisi oikea tapa menestyä keskisuurena ja suurena yrityksenä tai kooltaan kehittyä pienestä yrityksestä suuremmaksi. (Juuti 2012, 158.)

Ulkoistaminen on tilastojen mukaan nykypäivinä vielä harvinaisempaa varsinkin näillä keskisuurilla ja suurilla yrityksillä, kun mitä tilanne on pienemmissä yrityksissä eli alle 50 henkilön yrityksissä. Pienemmät yritykset ulkoistavat oman taloushallintonsa usein tilitoimistoille, koska heillä on lähtökohtaisesti pienemmät riskit ulkoistamista kohtaan kuin heitä isommilla yrityksillä. (Lahti & Salminen 2008, 177.) Ulkoistamisen heikompaan tilanteeseen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä vaikuttaa niiden luottamukselliset tekijät uutta ulkopuolista palveluntuottajaa kohtaan. Suomalaiset keskisuuret ja suuret yritykset ovat myös nykyisten tutkimuksienkin mukaan, olleet vielä varovaisempia taloushallinnon ulkoistamisen suhteen. Yritykset ovat perustelleet tätä tutkimuksissa sillä, että palveluntarjoajat eivät ole pystyneet markkinoimaan heille vielä kovin hyvin omia palveluitaan tai tulleet esille. (BDO 2015, 3.)

Kun yritykset ovat kasvattaneet toimintaansa suuremmaksi, ne ovat tyypillisesti ehtineet perustaa liiketoimintansa jo omien kyvykkyksiensä varaan. Sama asia pätee myös julkisella sektorilla. Tämän perusteella ulkoistamisen tilanteeseen vaikuttaa erityisesti Suomen alhainen ulkoistamisaste, mikä on alhaisempi mitä muualla kansainvälisillä markkinoilla. Suomen yksityinen sektori on kuitenkin ulkoistanut toimintoja

laajemmin kuin julkinen sektori. Julkisen sektorin ulkoistaminen koostuu lähinnä kuntaomaisista palvelukeskuksista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19.)

Kovero (Kovero 2015.) on todennut, että keskisuuret ja suuret yritykset kohtaavat nykypäivinä useita osaamiseen ja resursseihin liittyviä vaatimuksia taloushallinnossa. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä on enemmän toimintoja ja tapahtumia, joita on otettava sen omassa taloushallinnossa huomioon. Heidän on osattava ottaa laskelmisaan huomioon muun muassa yhteiskunnan muutoksia, organisaation kehittymiset ja digitalisoitumiseen johtuvia muutoksia. Kovero (Kovero 2015.) toteaaakin vielä, että keskisuuret ja suuret yritykset ovat vielä liian varovaisia kohtaamaan taloushallinnon prosessien ulkoistamista, vaikka se toisi helpotusta osaamiseen ja resursseihin liittyviin asioihin monin tavoin. Ulkoistaminen on varsin suuri prosessi suuremmille yrityksille, koska siinä on osattava tunnistaa oma organisaation toiminnan kaikki hyvät ja huonot puolet sekä tietää mitä organisaatio voisi mahdollisesti saavuttaa ulkoistamisen avulla ja mitä riskejä se voi pahimmillaan tuoda juuri sen omaan yritystoimintaan. (Kovero 2015.)

Keskisuuret ja suuret yritykset ovat toteuttaneet viimeisen kymmenen vuoden aikana paljon myös omia palvelukeskuksiaan. Palvelukeskuskonseptit ovat varsin varteentotettavia vaihtoehtoja erityisesti suurempien yritysten vaativimpiin tarpeisiin. Suomalaiset suuremmat yritykset ovatkin saaneet pääosin perustettua sellaisia ja organisoitua omia palvelukeskuksia. (Lahti & Salminen 2008, 26.) Palvelukeskuskonsepti tarjoaa yrityksille ennen kaikkea organisoida ja tehostaa asiantuntijaosaamistaan enemmän. Ne soveltuvat hyvin myös korkeampiin tuottavien asiantuntijapalveluiden keskittämiseen. (Lahti & Salminen 2008, 175.)

Kesko on esimerkkinä yksi suomalainen yritys, joka on toteuttanut oman palvelukeskuksen. Keskoa voidaan luokitella Suomessa todella suureksi organisaatioksi eli sillä on hyvät lähtökohdat perustaa oman toimintaansa palvelukeskuksen. Lähtökohtaisesti sellainen toimintatapa on oikeastaan välttämätön sille. Keskon palvelukeskuksen keskeisempänä tehtävänä on luoda edellytykset ja varmistaa, että heidän asiakkaita pystytään palvelemaan jokaisessa heidän K-kaupassaan ja ketjussaan yksilöllisesti. Tämä lisää Kesrolla suurta positiivista viestintää ja mahdollisuutta kehittyä, kun yhteistyötä osataan tehdä sen avulla muiden kanssa paremmin. (Keskon www-sivut 2015.)

5.2 Yrityksen johto

Toimitusjohtajan merkitys yrityksen toiminnassa on erittäin keskeisessä asemassa. Mitä kaikkea hänen tulee tietää, tuntea, osata ja ottaa huomioon? Kokonaisuus on erittäin laaja. Johtajan asema on yhdessä tärkeimmässä asemassa koko yrityksen toimintaa. Yritys on lähtökohtaisesti yrityksen johdon päätöksien ja tekojen perusteella joko kannattavassa tai ei-kannattavassa toiminnassa. (Vilkkumaa 2009, 5.) Johto ymmärtää lähtökohtaisesti varsinkin talouteen liittyvästä kielestä paljon, ja sen vuoksi johtaminen on jo taloudellisesti heti ensimmäisenä todella merkittävässä asemassa yrityksessä. Monet johtajat ovat keskittyneet yleisesti joko yrityksen talouteen tai johonkin muuhun tärkeään kokonaisuuteen yrityksessä. (Kauppinen 2006, 17)

Tärkeää johtamisessa on yritystoiminnan hoitaminen siten, että yritys menestyy. Menestymisen mahdollisuudet varmistetaan katsomalla pitkälle tulevaisuuteen ja pitäen sitä samalla tarkasti silmällä. Parhaiten tulevaisuus turvataan huolehtimalla siitä, että yritystoiminnan keskeiset tekijät ovat tasapainossa nykyhetken kanssa. Yhteiskunnallinen tämänhetkinen ympäristö, johon yritykset kuuluvat, määritteleeekin jo monia erilaisia reunaehtoja yritysten kannattavalle toiminnalle ja lisää monia resursseja johdolle. (Vilkkumaa 2009, 5.) Yhteiskunnan muutoksiin kuuluu muun muassa kansainvälistyminen, kokeneen taloushallintohenkilökunnan ikääntyminen, taloushallinnon automatisointi ja markkinoiden kova kilpailu. (BDO 2015, 3.)

Kaikki yrityksen sisällä toimivat eri osastot ja tiimit tarvitsevat johtajia. Työpaikkojen johtajat ja esimiehet tukevat, kannustavat ja ohjaavat työntekijöitään entistä parempiin tuloksiin. Johtajat asettavat osastoille tavoitteita ja arvioivat niissä onnistumista ja verraten onnistumisia samalla yrityksen kokonaisuuteen tuloksiin. (Lojander & Suonpää 2008, 136.) Etenkin taloushallintoon kuuluvien työntekijöiden kokonaisosaamisen kehittäminen on erittäin olennainen lähtökohta nykyisen osaamisen ja tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen arviointikeino. Osaamistason arvioinneissa ja kehittämistavoitteiden haasteiden huomioon ottaminen sekä yrityksen strategian mukaisen ydinosaamisen tunnistaminen ovat avainasemassa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 320.)

Tilanteessa, kun yrityksen johdon mielessä on ulkoistaminen, sen on varsinkin ydin-toimintoja valittaessa käytettävä hyödyksi ydinosaamisajattelua. Ydinosaamisajattelun mukaan, johdon tehtävänä on löytää ja hyödyntää yrityksen kasvun ja menestyksen takaavat vahvuusalueet ja keskittyä niihin. Kun yritys on päättänyt ulkoistaa taloushallintoaan, yritysten johdon tulee miettiä, kuinka laajaa tuottajaverkostoa se pystyy lähtökohtaisesti johtamaan ja koordinoimaan sekä miten verkosto yhdistetään perustoimintoihin. Johdon on loppujenlopuksi johdettava myös uusia palveluntarjoajia, jotta he osaavat ottaa käyttöön palvelun ilman ongelmia. Hallinnasta koituvat kustannukset voivat kasvaa kohtuuttoman suuriksi, mutta ovat hallittavissa silloin, kun ne tehdään suunnitellusti. Monen toimittajan yhteistyö aiheuttaa paljon valmistelu-, neuvottelu- sekä informaation kustannuksia tuottamiseen ja valvontaan. Myös monen vaiheeseen pilkkoutuvien hankintojen riskit kasvavat ja realisoituvat sekä varmistus- ja korvauskustannukset kasvavat. Näistä asioista yrityksen johdon on erittäin tärkeä olla tietoinen. (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 106.)

Prosessikuvaukset ovat yksi yleisimmistä ja tärkeimmistä organisaation johdon välineistä, joiden avulla johto saa merkittävää apua muun muassa palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa, laadun ja tulevaisuuden arvioinnissa. Johto pystyy hahmottamaan tapauksia paremmin, kun kaikki prosessit on kuvattu selkeästi alusta loppuun ja samalla huomioitu muita niihin liittyviä asioita yhdessä kuvauksessa. Yksi prosessikuvauksia kuvaavista kuvioista (Kuvio 2.) löytyy tämän opinnäytetyön otsikosta: Ydinosaamiseen keskittyminen. Lähtökohtaisesti prosessikuvauksia on tehty monia, koska kaikki kuvaukset sovi kaikkiin tapauksiin. Jokainen johdon käyttämä prosessi on erilainen ja tuottaa erilaisia tuloksia.. (JUHTA 2012, 3.)

5.3 Ulkoistamisen muistilista johdolle

Ulkoistaminen on pitkänaajantähtäimen suunnitelma, jossa yrityksen johdon tulee olla erityisen valpas ja tietoinen kaikista siihen kuuluvista prosesseista. Yrityksen johdolla on ulkoistamisprosessissa erittäin suuret vastuut ja velvollisuudet hoitaa se onnistuneesti läpi alusta loppuun. Seuraavassa numeroidussa luettelossa on kuvattu 4 hyvää erilaista vinkkiä keskisuurten ja suurten yrityksen menestykselle. Luettelon vinkit ovat

hyviä apukeinoja erityisesti yrityksen johdolle, koska se on lähtökohtaisesti eniten vastuussa näistä asioista ja siksi hänen on syytä pohtia edellä mainittuja vinkkejä. Vinkit ovat kohdistettu aiheiltaan taloushallinnon ulkoistamisesta saatuihin hyötyihin eli miten taloushallinnon ulkoistamisen hyötyjä pystytään maksimoimaan (Kovero 2015.):

1. Johdon on varmistettava kaikista aidoista kokonaiskustannuksista, jotka sisältyvät ulkoistamisprosessiin. Tilanteissa kun selvitetään, kumpi tulee organisaatiolle edullisemmaksi: ulkoistaminen vai oman taloushallinnon järjestäminen, huomio on kiinnitettävä sekä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Kokonaisuuden hahmottamiseksi vertailulaskelmissa tulee huomioida myös kaikki näkymättömät ja toimintatavasta riippumattomat kustannukset, joita tulee esimerkiksi laadun valvomisesta.
2. Ulkoistamista on ajateltava pitkän tähtäimen prosessina, se ei ole kerralla alta pois ajattelun mukainen prosessi, jonka johto sitä ei välttämättä edes ajattele olevan. Mitä enemmän aikaa ulkoistamisen aikaansaamiseen käyttää, sitä enemmän siitä kertyy hyötyä palveluntarjoajalle. Palveluntarjoaja huomaa silloin, että hänen työt arvostetaan ja antaa mahdollisuudet jatkaa pitempiä kehitystöitä saman palveluntarjoajan kanssa.
3. Tilanteessa, kun uusi palveluntarjoaja tulee yrityksen palvelukseen, sen on osattava käyttää osaamistaan järkevästi siten, että se keskittyy vain oikeisiin asioihin ja katsoo asioita taloudellisesti. Mitä vaativampi näkemys johdolla on palveluntarjoajasta, sitä laadukkaammat ovat todennäköisesti lopputulokset. Mikäli palveluntarjoajalla on tarjolla monia muitakin palveluja kuin parhailaan käytössä olevat, voi silloin tulla kyseeseen ulkoistupalvelun laajentaminen.
4. Ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan kesken on sovittava keskeiset roolit ja tehtävät, jotta kysymyksiä ei syntyisi enää silloin, kun ulkoistaminen on jo toteutunut. Selkeä ja yleisesti käytetty ratkaisu on hyvä tehdä, joka on yleensä tyypiltään jonkinlainen tehtävänjakotaloukko. Tehtävänjakotaulukoon merkitään tarkasti esille kaikkien osapuolten toiveet, säännöt ja vastuut.

5. Kovero, J. 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. Kauppalehden www-sivut.

Listasta voidaankin todeta, että sen sisällön olisi jokainen yrityksen johdon tunnettava ja on erittäin tärkeä johdolle. Listassa tuodaan hyvin esille kustannuksiin, palveluntarjoajiin, rooleihin ja lopputuloksiin liittyviä vinkkejä, jotka ohjaavat ulkoistamisen onnistunutta kulkua. Henkilöstöä on muistettava motivoida esimerkiksi yhteydenpidon ylläpitämisellä. Yhteydenpidon jatkumiseen kannattaa panostaa etenkin silloin, jos ulkoistamisen myötä henkilöstöä siirtyy ulkoistavasta yrityksestä palveluntarjoajan palvelukseen jatkamaan entisen työnantajansa toimintojen parissa. Johdon on ajateltava ulkoistamista etenkin pitkän tähtäimen prosessina ja sillä on oltava vaativa näkemys tulevasta palveluntarjoajasta.

6 ULKOISTAMISMAHDOLLISUUDET

6.1 Yleistä

Mahdollisuus tarkoittaa muutosta, jossa uskotaan ja pystytään muuttamaan nykyistä tilannetta täysin uudenlaiseen tilanteeseen tai muotoon. Mitä enemmän uskoa ja tahtoa muutoksen aikaansaamiseen löydetään, sitä paremmat mahdollisuudet on saada voittoa lopputuloksena. Uskon ja tahdon lisäksi varsinkin ulkoistamisprosessiin lähtiessä, voittoa lopputuloksena saavuttamiseen vaikuttaa hyvin paljon kaikki se, miten yrityksen aikaisempi toiminta on menestynyt ja pyörinyt. Ulkoistamiseen liittyviä mahdollisuuksia on verrattava yrityksen menneisiin ja tuleviin asioihin sekä seurata ja mitata niiden mahdollisia riskejä ulkoistamisesta keskenään. Mahdollisuudessa katsotaan lähtökohteisesti aina tulevaisuuteen, jossa on osattava tunnistaa nykypäivien muutokset ja trendit. Kuten jo tämän opinnäytetyön alussa todettiin, muun muassa ydinosaamiseen keskittyminen on yksi suurimmista mahdollisuuksista, joita ulkoistaminen tuo yritykselle.

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä monien vuosien saama rahallinen tuotto mahdollistaa muutoksiin pyrkimistä entisestään, koska rahalla yritys pystyy paremmin ottamaan käyttöön uusia palveluita ja tavaroita yrityksen sisälle ja ulkopuolelle. Ne ovat saaneet ajan myötä myös sellaista tulevaisuuteen hyödyllistä kokemusta, jolla se osaa tunnistaa paremmin riskejä. Muutoksen aikaansaamisen syynä ei välttämättä tarvitse olla tappio tai muu negatiivinen asia yrityksessä, vaan muutos voi syntyä myös hyvässä tilanteessa. Yrityksen uudet muutokset kertovat aina rohkeudesta ottaa käyttöön täysin uusia ulottuvuuksia ja olla ajantasaisesti mukana kehittyvässä ympäristössä.

6.2 Ydinosaamiseen keskittyminen

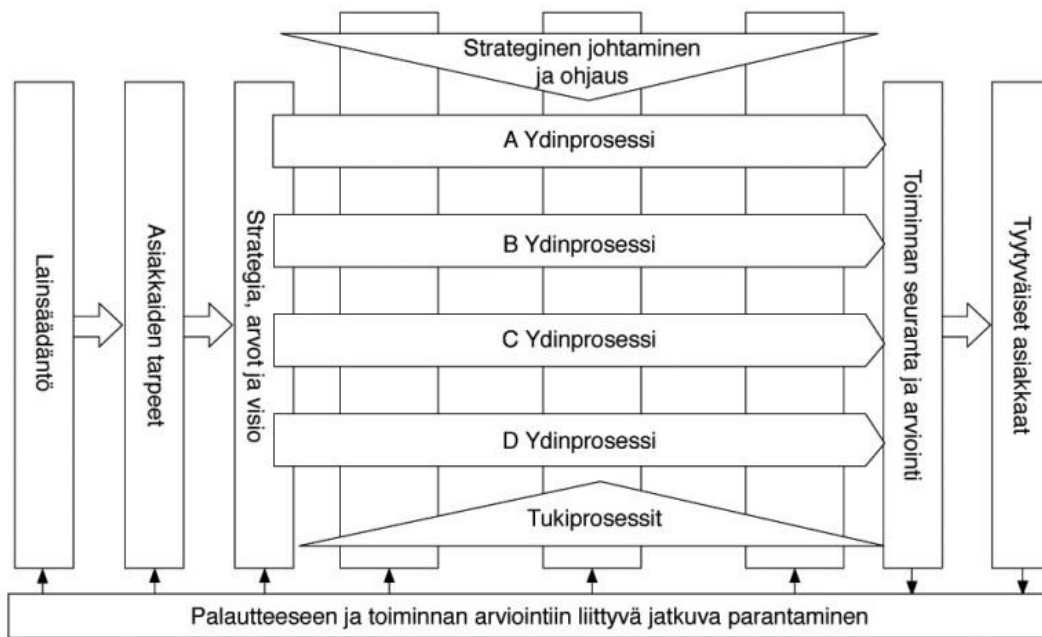
Ydinosaamisella tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, jotka ovat sen avainasemaan kuuluvia toimintoja eli niihin toimintoihin yrityksellä on sellaista tietoa ja taitoa, johon sen ydintoiminta keskittyy eniten. Ydinosaamista tehostavat toiminnot tukevat lähtökohteisesti parhaiten yritystoiminnan kannattavuutta. Kun yritys on tullut siihen tulokseen, jossa se haluaa kehittää omaa toimintaansa niin, että se keskittyy juuri ydinosaamiseen,

miseen entistä tehokkaammin, ulkoistaminen on sitä edespäin vievä asia. Ulkoistamisessa siirretään ulkopuolelle yleensä sellaisia yrityksen toimintoja, jotka eivät kuulu yritystoiminnan ydinosamiseen. Tämä tehostaa sitä, että yritys voi sen myötä keskittyä vain omaan ydinosamiseensa ja käyttää enemmän aikaa niihin kuuluvien toimintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yrityksen ei tarvitse ulkoistamisen toteutumisen jälkeen siis käyttää enää aikaa ei-ydinosamiseen kuulumattomiin toimintoihin, koska ne siirtyvät ulkoistamisen mukana toiselle palveluntarjoajalle. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 118.) Ilman ydinosamista, yritys ei ole tarpeeksi kykenevä tuottamaan sen asiakkaille innovatiivisia tuotteita ja erilaisia palvelukonsepteja (Järvenpää ym. 2001, 30).

Ydinosamisen keskittyminen liittyy osittain myös yrityksen toimintastrategiaan. Vaikka yrityksessä kaikki toiminnot olisivat hyviä ja henkilöstö osaavaa, ydinosamisen tukeminen on silti tärkeässä osassa myös kilpailutilanteiden parantamista. Parempi kilpailustrategia syntyykin siitä, että yrityksessä yhdistetään tietoja ja taitoja keskenään kumppanuuksien kautta. Kun yritys tietää mitä se haluaa ja tuntee miten muut yritykset ovat kehittyneet, haluaa se toimia lähtökohtaisesti myös strategisesti oikein. Ajan myötä, kun markkinoiden kilpailutilanteet muuttuvat, toimintastrategiaa on väistämättä muutettava uudelleen hyvienkin tilanteiden aikana. Uudet muutokset tukevat jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää toimintaa sen sisällä. Kun yritys saa ulkoistamisen kautta parannettua ydinosamistaan, tuo se mukanaan sille myös supistettuja henkilöstökuluja. (Elomaa 2011, 16.)

Seuraava alhaalla esitetty kuvio (Kuvio 2.) kuvaa hyvin paljon sitä, miten keskeisessä asemassa ydinprosessit loppujenlopuksi ovat yrityksessä. Asiaa on hyvä tuoda esille kuviollisessa merkityksessä, jotta kokonaisuus ydinprosessien merkityksestä osataan hahmottaa. Kuten jo opinnäytetyön alussa, kaikkiin toimintoihin liittyy aina toisiinsa liittyviä useampia toistuvia toimintoja, joita myös ydinprosessit pitävät sisällään. Ydinprosessit ovat usein niitä tehtäviä yrityksessä, jotka palvelevat kokonaisvaltaisesti yrityksen asiakkaita ja siksi ovat hyvin keskeisessä asemassa. Niitä voidaan kutsua siis ydintoiminnoiksi, jotka ilmaisevat ja tuovat parhaiten esille yrityksen tavoitteet. Strateginen johtaminen ja tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat tietynlaisia edellytyksiä niiden toimintaan. (JUHTA 2012, 6-7.)

Kuvio 2. Esimerkki ydinprosesseja kuvaavasta prosessikartasta (JUHTA 2012, 7.)



Kuviosta voidaan todeta, että kun yrityksellä on tietoa ja taitoa oppia tunnistamaan sen ydintoiminnot ja keskittyä niiden pyörittämiseen, pystyy se kehittymään paremmin. Mikäli yritys alkaa keskittymään sellaiseen toimintaan, jossa se tulisi yhtäkkiä vakuutuneeksi sen kehittymisestä ja osaamisen taidosta, ydintoimintojen kehittämistä ja arvioinneista tulisi liian hankala. Ydinprosessien luonne lähtee ensin liikkeelle lainsäädännöstä, sen jälkeen asiakkaiden tarpeesta, strategiasta ja visiosta. Näiden tunnistamisen jälkeen ydinprosesseja pystytään kehittämään ympäristön mukaisella tavalla. Kun ydinprosessit ovat tehneet tulosta, toimintaa seurataan ja arvioidaan, jonka seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisiä. Mikäli uusia tuotteita kehitetään liikaa vain oman organisaation sisällä, niihin menee ilmi selvästi liikaa aikaa, rahaa ja ihmisiä uuden kehittämiseen. (Länsisalmi 2013, 96–97.)

6.3 Ideoiden yhdistäminen

Ideoiden yhdistäminen liittyy yhteistyöhön, tiimissä työskentelyyn ja tiedon jakamiseen, jossa toimii useita ihmisiä ja yrityksiä. Ulkoistaminen on vahvasti sidoksissa yhteistyön kanssa, koska siinä yritykset tyypillisesti luovat niin sanotun yritysverkon, jossa aikaisemmin yhteen yritykseen kuuluneita toimintoja hoitaa nyt monet muutkin yksittäiset erilliset yritykset. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 118.) Omaan

alaansa keskittyvillä asiantuntijoilla on hyvät verkostot oman ammattiryhmänsä sisällä, mutta myös muihin ulkopuolisiin ammattiryhmiin. Verkostoitumisesta käytännössä vielä lisää seuraavassa alaotsikossa.

Jos mietitään vaikka yritystä tai siirtyvää henkilökuntaa, joka siirtyy toisen yrityksen palvelukseen, molemmat osapuolet saavat toisiltaan uusia tietoja ja oppeja. Yhdistyneistä ryhmistä yritysten asiantuntijat saavat nopeasti apua ja asiantuntemusta projekteihinsa tarpeen mukaan. Vuoropuhelu tapahtuu erilaisten aktiivisten ammattiryhmien, yksiköiden ja maantieteellisten toimipisteiden välillä, jotka mahdollistavat ideoiden ja konseptien ristiin sekoittumista molemmin puolin. Ideoiden yhdistämisestä konseptit ja ideat jalostuvat laadullisesti katsottuna myös paremmaksi. Usein innovaatiot syntyvätkin erilaisuudesta, eivät samankaltaisuudesta. Mikäli esimerkiksi saman ikäiset, saman alan ammattilaiset ja yrityksen johtajat kehittelevät konsepteja vain keskenään, näkökulmat jäävät väistämättä rajallisiksi, koska niitä ei yhdistetä. (Länsisalmi 2013, 90.)

Suomessa on monia yrityksiä, jotka tarjoavat omia taloushallinnon palveluitaan muille yrityksille. Tämä mahdollistaa sen, että oli yritys sitten missä tilanteessa tai minkälainen tahansa, hän pystyy löytämään tilanteeseensa oikean palvelun helpottamaan ja auttamaan tilannettaan. Tehokkaan ja osaavan palveluntarjoajan löytäminen vaatii yritykseltä aikaa, tarkkaa silmää sekä tiedon ja varmuuden siitä, mitä se on etsimässä ja mihin tarkoituksiin pääasiallisesti se on etsimässä palveluita. Jotta yritykselle löytyisi luotettava ja hyvä palveluntarjoaja taloushallinnon pyörittämiseen, on tehtävä ensin taustatyötä. Palveluntarjoajien palveluista ja osaamisesta on otettava ensin selvää ja tehdä kilpailuttamista palveluntarjoajien kesken.

Kun uusi palveluntarjoaja on kehittynyt toiminnassaan sähköisesti eteenpäin ja sen toimintatavat ovat uusia yritykselle, palveluntarjoajan olisi hyvä tarjota uusille asiakkaille koulutustapahtumia. Koulutustapahtumia järjestävät muun muassa taloushallinnon palvelukeskukset, kun heille tulee uusia asiakkaita. Taloushallinnon keskittäminen isompiin yksiköihin vähentää haavoittuvuutta sekä parantaa mahdollisuuksia tehdä kattavat varahenkilöjärjestelyt. Isommassa yksikössä työntekijät pystyvät erikoistumaan moniin eri taloushallinnon osa-alueisiin, joka lisää samalla syvempää

osaamista. Mitä isompi yritys on, sitä paremmat mahdollisuudet se tarjoaa työntekijälle korkeampaan ja nopeampaan urakehitykseen. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

6.4 Verkostoituminen

Verkostoituminen on lähes välttämätön nykypäivän keino tulla kannattavaksi ja on samalla kaikin puolin erittäin hyödyllinen. Se on erinomainen mahdollisuus ulkoistamisen yhteydessä sellaiselle yritykselle, joka ei ole vielä verkostoitunut. Lähtökohtaisesti monet yritykset ovat jo verkostoituneet, mutta sellainen, joka siinä ei ole vielä mukana, pääsee kokemaan sen hyödyt viimeistään toimintojen ulkoistamisessa. Tavoitteena verkostoitumisessa on nostaa oma tehokkuus korkeammalle kuin aikaisemmin. Siinä yritys saa olla tiiviisti yhteydessä muihin yrityksiin ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan nopeasti. Verkosto muodostetaan monista yksittäisistä yrityksistä, jossa yhteistyö on lähtökohtaisesti vapaaehtoista ja toimiminen siellä tapahtuu omien lähtökohtien perusteella. Verkostolla ei ole yleensä johtajaa, joten verkostoa ei voi johtaa samalla tavalla kuten yritystä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 103.)

Kaikki verkostoon kuuluvat osallistujat ovat sopineet verkostoitumisen yhteydessä omasta yhteistyöstä, panoksesta ja siihen kuuluvista pelisäännöistä, joita verkostossa noudatetaan. Jokainen toimii verkostossa oman yrityksensä näkökulmasta ja sen omien etujen mukaisesti. Verkostosta saadut hyödyt viittaavat paljon yhteistyön kehittymiseen, vahvistus ydinosaamiseen keskittymisestä ja siellä yritykset pystyvät etenkin täydentämään toisiaan sekä saamaan asioihin uusia näkökulmia. (Järvenpää ym. 2001, 103.) Tärkeää ulkoistuksessa on tärkeän luottamuksen rakentumien eri osapuolten välille (Järvenpää ym. 2001, 118). Verkostoitumalla yrityksillä on mahdollisuus kehittää ydinosaamista entistä enemmän ja luoda yhdessä myös ainutlaatuisia ja yhteensopivia arvoyhdistelmiä. Ne siis kykenevät luomaan todennäköisesti yksittäistä yritystä paremmin innovatiivisia liiketoimintamalleja. (Järvenpää ym. 2001, 121.)

7 ULKOISTAMISEN MOTIIVIT

7.1 Tulevaisuudentavoitteet

Saarikangas (2008, 27) on todennut: ”Kun halutaan saavuttaa tuloksia, täytyy aina lähteä samasta kuin urheilijat eli tavoitteet on asetettava. Ihmisellä täytyy olla kauempana olevan tavoitteen lisäksi välitavoitteita, joiden saavuttamiseksi täytyy olla selkeä suunnitelma.” (Slåen & Slåen, 2008, 27.) Tämä asia pätee myös yrityksissä, jossa tavoitteet on asetettava jo varhaisessa vaiheessa ennen, kuin varsinkin ulkoistamista aloittaa toteuttamaan. Kun yrityksessä syntyy visio, mitä ollaan tekemässä ja tavoitellaan, tavoitetta ja visiota on jaettava aidosti eteenpäin. Kaikilla tekemiseen osallistuvilla kumppaneilla tulee olla yhteinen näkemys samasta tavoitteesta, joka ohjaa tulevaisuudentavoitteiden päämääriä ja tavoitetulta lopputulosta. (Länsisalmi 2013, 37.)

Ulkoistamisella yritys pyrkii tähtäämään entistä parempaan ja tehokkaampaan liiketoimintaan tulevaisuudessa. Jotta ulkoistamisesta saataisiin paras mahdollinen hyöty, tulevaisuudelle on asetettava edellisen kappaleen perusteella tavoitteita, jotka ohjaavat samalla ulkoistamisprosessin kulkua ja lopputuloksia. Ennen ulkoistamista, yrityksellä ja sen johdolla tulee olla vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mihin ulkoistamisella lähtökohtaisesti pyritään tähtäämään ja mitä yritys haluaa ulkoistamisen avulla saavuttaa, jotta sen tavoitteet toteutuisivat? Asetetut tavoitteet ohjaavat silloin ulkoistamisprosessin päätöksiä, tuloksia ja niihin sisältyviä tehtäviä. (Junnila 2012, 32.)

BDO tekemässä ulkoistamiseen liittyvässä tutkimuksessa todettiin, että ulkoistamisella tavoitellaan erityisesti taloushallinnon prosessien jatkumista mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen, joka mahdollistaa samalla sen, että yritys pystyy keskittymään yhtä pitkään sen omaan ydintoimintaan. Keskeisimpiin tavoitteisiin liitettiin myös laskennan ja raportoinnin laadunparantaminen ja siitä tulevat kustannussäästöt sekä erityisesti parempi riskienhallinta. Parempi riskienhallinta paranee tulevaisuudessa sitä myötä, kun yrityksen palveluita siirretään muualle toiseen organisaatioon. Kun yrityk-

sessä on paljon ydintoimintaan kuulumattomia toimintoja, tuo se tulevaisuuteen katsottuna enemmän paineita, eikä ohjaa tulevaisuudentavoitteita oikealla tavalla kannattavaan kasvuun. (BDO 2015, 3.)

Erityisesti yritykset, jotka ovat toimineet jo useamman vuoden samalla kaavalla ja tulleet niin kehittyneeksi, että aikaisempi toiminta on kasvattanut sitä rahallisesti ja toiminnallisesti eteenpäin, motiivit ulkoistamiseen lähtemiseen ovat kohdillaan. Yrityksen nykyiset rahat ja energia ovat syntyneet aikaisemmin saavutettujen tuloksien johdosta tai niiden vaikutuksena. (Slåen & Slåen 2008, 17.) Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä ja pitkään toiminnassa olevissa yrityksissä osataan tunnistaa hyvin, mikä toimii hyvin, mikä heikosti ja mitkä ovat yrityksen menestystekijöitä. Nämä suuremmat yritykset tuntevat esimerkiksi heidän ydintoimintaan kuuluvat ja toiminnot, jonka tulevaisuus onnistuneesta ulkoistamisesta on jo osittain toteutunut. Mikäli yrityksissä ei osata tunnistaa sen avainasemassa olevia menestystekijöitä, ulkoistamista ei ole kannattavaa toteuttaa.

Ulkoistaminen on iso positiivinen tekijä yrityksen tulevaisuudelle, kun se osaa hoitaa ulkoistamisprosessin järjestelmällisesti ja pyrkii tekemään oikeita päätöksiä tavoitteiden aikaansaamiseen, voiton saavuttaminen on entistä mahdollisempaa tulevaisuudessa. Taustatekijät ja aikaisempi menestys vaikuttavat paljon siihen, että yritykset haluavat luoda jotain uutta ja ulkoistaminen yksi osa-alue jonka he ottavat varmasti huomioon. Se voi pohtia tulevilla ratkaisuisaan muun muassa, mihin yrityksellä on edellisen kausien tuloksien perusteella vielä parantamisen varaa ja enemmän mahdollisuuksia kuin aikaisemmin. Kun aiemmat tulokset ovat olleet joillekin asiakkaille hyödyllisiä, yritys saa käyttöön lisää kannustimia. Jos aiempi työrupeama on ollut raskas ja aikaa vievä, yrityksen käytettävissä oleva energia voi olla silloin jo vähissä. (Slåen & Slåen 2008, 17.)

7.2 Kustannusten alentaminen

Ulkoistamispäätöksen toinen yleinen vaikutustekijä on kustannusten alentaminen, jota voidaan kutsua myös yrityksen taloudelliseksi näkökulmaksi. Ulkoistamisesta tulevat

kustannukselliset hyödyt tulevat etenkin ydintoiminaan keskittymisen yhteydessä, jolloin kustannukset vähenevät merkittävästi, kun ei-ydinliiketoiminnan prosessit siirtyvät muualle. Kustannusten alentamisessa, yritysten tavoitteet johtavat pääsääntöisesti entistä taloudellisesti kannattavampaan kasvuun, jossa sen omia kustannuksia pyritään alentamaan pienemmäksi. Taloudellisessa näkökulmassa viitataan paljon yrityksen tunnuslukuihin, kuten: liikevoittoon, kassavirtaan ja kasvuprosenttiin. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 199–200.) Tunnuslukuja on mitattava päätöksenteko tilanteissa ja laskelmissa mahdollisimman taloudellisesti ja yksiselitteisesti sekä mittareille on asetettava tavoitteita. Tämä ohjaa paljon kustannusten alentamisten tavoiteltuja tuloksia. (Järvenpää ym. 2001, 186.)

Seuraava edellä kuvattu luettelo kuvaa niitä taloudellisia tukitoimintoja, jotka liitetään yrityksen palvelusopimuksissa. Ulkoistaessaan tukitoimintojaan, luovuttajan eli yrityksen tavoitteet tähtäävät keskeisesti seuraaviin kustannusten alentamista liittyviin asioihin:

- ”luovutettavan toiminnan kustannukset alenevat, kun toiminto ostetaan kyseessä olevan alan palveluyritykseltä
- palvelun kustannukset joustavat toiminnan laatutavoitteiden vaihtelua helpommin kuin oman yrityksen kustannukset
- palvelun laadun, kustannusten kilpailukykyä ja kehittymistä voidaan seurata, kun niitä vertaillaan markkinoiden parhaisiin käytäntöihin ja kilpailuttamalla palvelusopimus sopivin väliajoin
- ei-ydintoimintaan kuuluvan toiminnan henkilökunnan hankinta ja johtaminen siirtyvät palveluntuottajalle
- toiminnan hallinnolliset kustannukset vähenevät”
- Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2010, 69–70

Yritykselle on erittäin tärkeää tietää strategisissa muutostilanteissa, mikä on yrityksen sen hetkinen arvo sekä mitä erityisesti ulkoistetun palvelun tuottaminen tulee maksamaan yritykselle. Tämä auttaa yrityksen tulevia valintoja ja mahdollisuuksia päästä kannattaviin tuloksiin ulkoistamispäätöksissä. Ulkoistamisessa hinnalla tarkoitetaan sitä hintaa, mitä uusi palveluntoimittaja tulee laskuttamaan yritykseltä tuottamistaan

palveluista. Palvelun hinnoittelun lähtökohtana ovat toimintaan sisältyvät välittömät kokonaiskustannukset ja niiden kehitys suhteessa toiminnollisuuteen ja laatuun. Myös kilpailun kautta tuleva vaatimus, tuottaa palvelua tehokkaasti sovittujen kriteerien mukaisesti on tulevien kustannusten kannalta tärkeää. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2010, 67.)

Kustannusten alentamiseen ulkoistamisessa vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka yritys on kilpailuttanut palveluntarjoajien palveluita keskenään. Kilpailun ajatuksena on yleensä, että sillä on hintoja alentava vaikutus myös palveluntuottajiin. Kun yritys käy kilpailua monen palveluntuottajan kesken, tuottajat joutuvat näin tehostamaan myös omaa toimintaansa, jotta pärjäävät kilpailussa voittoisin tuloksin. Kilpailutuksesta säävutetuista kustannussäästöistä on tehty varsin vähän todistettavissa olevia tutkimuksia, mutta lähtökohtaisesti kilpailutuksella on silti aina kustannuksellista hyötyä. (Junnila 2012, 12.) Todellisten kustannuksen alentamisen vaikutus tulee oikeastaan vasta siinä vaiheessa esille, kun ulkopuolinen palveluntarjoaja on ottanut käyttöön taloushallinnon prosessit.

Yrityksellä on oltava mahdollisimman tarkkaa tietoa ulkoistettavan toiminnon tai tuotteen osan kokonaiskustannuksista. Kun ulkoistetusta elementistä saadaan tarjous yrityksen ulkopuoliselta tuottajalta, ulkoistamispäätös voidaan tehdä kannattavuuslaskelmien tuloksien perusteilla, jotka ovat perustuneet arvioituihin kokonaiskustannuksiin palveluista. Kustannusten lisäksi on olemassa myös strategisia tai kvalitatiivisia tekijöitä. Joskus nämä ei-taloudelliset tekijät voivat näytellä päätöksenteossa niin huomattavaa roolia, että taloudellisilla tekijöillä ei enää ole merkitystä. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on sellaista tietotaitoa tai kehittyntä teknologiaa, jota se ei halua päätyvän ulkopuolisten tietoon. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 92.)

7.3 Taloushallinnon automatisointi

Suomi on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi sähköisesti eteenpäin, johon on sidoksissa erityisesti yritysten kehittynyt taloushallinto. Taloushallinto on todella kasvavasti menestynyt kokonaisuus jo monissa yrityksissä, johon

on vaikuttanut juuri kyseiset uudet nykyaajan sähköistymisen menetelmät, ohjelmat ja kehittynyt osaaminen. Automatisointi liittyy lähtökohtaisesti automaattiseen tiedon tuottamiseen ja siihen kuuluvien asioiden hoitamiseen entistä nopeammin ja tehokkaammin. Taloushallinnon automatisointi on yleisesti ottaen synonyymi sähköiselle ja digitaaliselle taloushallinnolle, joten tulen käyttämään tässä kappaleessa hyödyksi myös sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon sisältöä. (Lahti & Salminen 2008, 9.)

Sähköinen taloushallinto nähdään yrityksen laskuihin liittyvänä käsittelynä, jossa laskut käsitellään sähköisessä muodossa laskujen käsittelyohjelmassa. Yrityksen laskut toimitetaan ohjelman kautta asiakkaille sähköisessä muodossa eli verkkolaskuna. Perinteinen postitse lähettäminen on siis otettu pois käytöstä, joka vähentää samalla paperiin kohdistuvia kustannuksia, aikaa sekä antaa monia kustannussäästöjä. Asiakkaalla on lähtökohtaisesti oltava sama taloushallinnon ohjelmisto kuin yrityksellä, jolloin se kykenee vastaanottamaan verkkolaskuja. Sähköinen taloushallinto erinomainen erityisesti sellaisille yrityksille, joilla on paljon laskuja. (Hakonen & Roos 2014, 157.)

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan lähtökohtaisesti hieman sähköistä taloushallintoa kehittyneempää ja laajempaa toimintoa. Määritelmien mukaan se tarkoittaa sellaista toimintoa, jossa yrityksen kaikki taloushallinnon toiminnot, tietovirrat ja niiden käsittelyvaiheet ovat automaattisina ja ne käsitellään kokonaan digitaalisessa muodossa. Siinä on tavoitteena myös paperisen laskun vähentäminen ja kaikki tapahtumat siinä syntyvät mahdollisimman automaattisesti, johon sisältyy muun muassa kirjanpito. (Lahti & Salminen 2009, 19.) Digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka on koottu ihmisten tekemistä tietojärjestelmistä ja uudemmasta teknologiasta ja toiminta siinä pyörii suoraviivaisesti. Automatisoinnin tavoitteena on poistaa siitä mahdollisimman turhia ja päällekkäisiä käsittelyvaiheita, jotka tulevat muun muassa taloushallintomateriaalin käsittelystä. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Tämä uusi nykyaikainen taloushallinto pystyy antamaan yritykselle valtavia säästöjä, koska se pystyy toimimaan jopa yli puolet pienemmillä resursseilla kuin aiemmin. Sähköistyminen on lisännyt suurempia yrityksiä valitsemaan ulkoistamisen yhdeksi vaihtoehtokseen, sillä markkinoille on tullut viime vuosina entistä enemmän sellaisia palvelukonsepteja, jotka on suunnattu juuri suurempien yritysten tarpeisiin. (Lahti & Salminen 2008, 25–26.) Yritykset pystyvät saavuttamaan tällä uudella digitaalisella

taloushallinnolla jopa 30–50 prosentin tehokkuuden parantumisen omassa taloushallinnossaan. Myös aineistoon on nopea päästä käsiksi, kun ne on tallennettu digitaalisessa muodossa yhteen paikkaan. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

7.4 Prosessien jatkuvuus

Yritykselle on tärkeää, että uusi palveluntarjoaja on mahdollisimman pitkään tai on jatkuvassa suhteessa tulevaisuudessa heidän kanssaan. Ulkoistaminen on varsin iso päätös ja prosessi suuremmille yrityksille, joten heillä on yleensä lähtökohtana, että palvelua jatketaan palveluntarjoajan kanssa mahdollisimman pitkään. Kun kahden yrityksen välinen työnjako toimii ja kehittyy ajan myötä enemmän ja enemmän, on se samalla hyvin tarkoituksenmukainen toimenpide myös koko kansantaloudenkin kannalta. Erikoistumisella saavutetut tuottavuuden kehittymiset ovat merkittäviä kummallekin osapuolelle, joten kumpikin osapuoli on sopimuksen aikana taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Tehokkuuteen, jatkuvuuteen, työn tuottavuuteen ja taloudellisuuteen liittyy erityisesti työvoiman tarkoituksenmukainen käyttäminen. Tämä voidaan perustella sillä, että kasvava työvoimapula johtaa siihen, että käytettävissä oleva työvoima toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja parhain mahdollisin toimintatavoin. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2010, 65.)

Ulkoistaminen on osa yrityksen kehitystyötä ja tuottavuutta, joten palveluntuottamiseen otetaankin tarkoituksella mukaan parhaimmat ”tähdet” ja yleensä sellaisia joilla on vahvaa innovaatiokokemusta. Uuden liiketoiminnan kehittäminen on usein isommissa organisaatioissa epävirallisella arvoasteikolla niin sanotusti ”nappikauppaa”, valtavan volyymiliiketoiminnan rinnalla, eikä silloin houkuttele parhaita osaajia. Uuden kehittämiseen on saatavakin mahdollisimman pitkään jatkuvat ja parhaat toimivat kyvyt. (Länsisalmi 2013, 144.) Ydinosaamisajattelun mukaan, prosessien jatkuvuus palveluntarjoajan kanssa lisää yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittyä kannattavaksi omalla ydinosaamiseen kuuluvalla alueellaan. Mikäli palveluntarjoaja esimerkiksi peruusi sopimuksen jostain syystä yhtäkkiä, yrityksen olisi toimittava nopeasti, jotta se osaisi järjestää toimintansa uudestaan kannattavaksi. Tällaisten yllättävien tilanteiden kannalta, tietämys prosessien jatkuvuudesta on tärkeää.

8 ULKOISTAMISEN RISKIT

8.1 Yleistä riskeistä

Kaikkiin strategisesti suuriin päätöksiin lähtemiseen liittyy väistämättä aina epävarmuutta ja tuntemattomia sivuvaikutuksia. Suurin osa päätöksistä tehdäänkin automaattisesti, ilman että niihin olisi sen tarkemmin tutustunut. (Temmes & Välikangas 2010, 68.) Vaikka taloushallinnon ulkoistamiseen liittyy edellisten kappaleiden perusteella monia yrityksen toiminnan kannalta positiivisia mahdollisuuksia ja motiiveja, liittyy siihen kuitenkin aina riskejä. Riskien syntymiseen vaikuttaa monet eri sisäiset ja ulkoiset tekijät. Riskeistä ei voi koskaan välttyä, varsinkaan kun kyseessä on uusia toimintatapoja, joita yrityksessä ei ole käytetty aiemmin.

Yrityksellä olisikin oltava kaikkien mahdollisten riskien varalta suunniteltuna oma riskienhallinta suunnitelma, jossa se osaa huomioida kriittisimpiä riskejä, liittyen ulkoistamiseen. Ilman tunnistamattomia riskejä, riskien aikaansaamista ei pysty estämään, koska väistämättä riskejä syntyy aina. Riskienhallinnan päätehtäviin kuuluu riskien havaitseminen ja samalla havaittujen riskien pienentäminen mahdollisimman hyvin ja pienillä kustannuksilla. Mitä aikaisemmin yritys pystyy tunnistamaan riskit ja pienentämään niiden tuomia vaikutuksia, riskin vaikutus tuntuu yritykselle ja sen johdolle silloin pienemmältä. (Temmes & Välikangas 2010, 69.)

Kun mahdollinen riski on huomattu, havaittujen sivuvaikutusten huomaamiseen ei olla silti välttämättä kykeneviä lähteä yhtä nopeasti liikkeelle. Joskus ajatellaan, että riskit katoavat itsestään, vaikka näin ei varsinkaan yritystoiminnassa tapahdu. Tämän seurauksena sivuvaikutuksilla on vasta myöhemmässä vaiheessa taipumusta muuttua vakaviksi, samaan aikaan, kun liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Riskianalyyysissa ei pystytä näkemään aina kaikkien kulmien taakse ja joskus useampi sivuvaikutus sattuu yhteen. Silloin ei auta mikään muu vaihtoehto, kuin vaihtaa suuntaa ja miettiä tavoitteet täysin uudella tavalla alusta loppuun. (Temmes & Välikangas 2010, 70.)

Ulkoistamisesta ajatellaan monesti sen olevan keino vähentää jotain jostain. On muistettava, että ulkoistaminen ei lähtökohtaisesti estä yrityksen omaa myynnin ja kassavirran hidastumista, vaikka taloushallinto olisikin mennyt ammattitaitoisempiin käsiin. Kun yrityksen johto tiedottaa henkilökunnalle kaikesta sisällä tapahtuvasta toiminnasta, riskeihin osaa varautua samalla yrityksen henkilökunta. Riskienhallinnan katsotaan olevan osa yrityksen valvontamenettelyjä, jolla varmistetaan, että liiketoimintaan liittyvät riskit tiedetään ja niiden toteutumista seurataan. Hyvin toteutettu riskienhallinta vaatii periaatteiden määrittelyä koko henkilökunnalle. (Vilkkumaa 2009, 83.) Seuraavissa kauppaleissa lisää yksittäisistä riskeistä, joita erityisesti ulkoistamisessa on otettava huomioon.

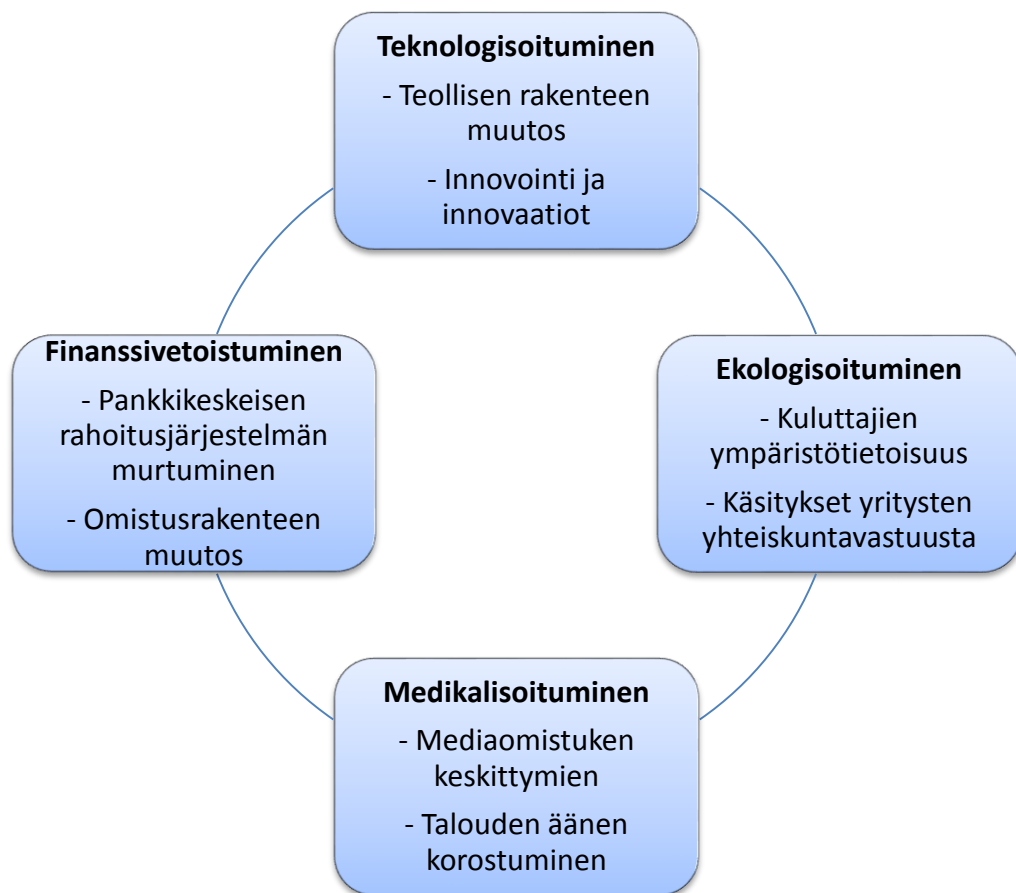
8.2 Tulevaisuuden ennustaminen

Tulevaisuuden ennustaminen on ollut kautta aikojen yrityksille haasteellista. Yrityksen tuleva menestys perustuu aina tulevaisuuteen, johon on sidoksissa muun muassa monet globaaliseen kehitykseen vaikuttavat tekijät, erilaiset ennusteet ja tilastot. Nykyiset keskisuuret ja suuret yritykset kohtaavat nykypäivinä monia haasteita, joita varsinkin tämänhetkinen muuttuva maailma tuo edelleen mukanaan. Kuten jo aiemmin todettiin, tulevaisuuteen vaikuttaa muun muassa kasvava kansainvälistyminen, kokeneen taloushallintohenkilökunnan ikääntyminen, taloushallinnon automatisointi ja markkinoiden kasvu, jotka kehittyvät tulevaisuudessa vielä koko ajan enemmän ja enemmän. (BDO 2015, 3.)

Joskus tulevaisuuden ennusteet osuvat kohdalleen, joskus eivät, siksi jo se lisää riskien syntymisen mahdollisuutta yrityksissä epävarmojen tilanteiden aikana. Tilanteessa, jossa muutos eli tässä tapauksessa ulkoistamisen toteutuminen on jo tapahtunut tai on vasta toteutumassa, ennustetarkkuus tulevista riskeistä on jo olematon. Maailma on käytännössä rakennettu riskeistä, sillä kaikki mitä yritykset tekevät tai aikovat tehdä, perustuvat tuleviin ennustettaviin riskeihin ja niiden estämiseen. Kun ennusteita ja tulevia muutoksia osataan estää riskienhallinnalla, päätökset ja toteutetut toiminnot ovat silloin hyvinkin positiivisesti tulevaisuuteen eteenpäin katsovia. (Kanniainen 2007, 11.)

Taloudellisesta kehityksestä poikkeaminen aikaisemmin ennustetusta voi olla joillekin yritykselle olla tyypillinen tapa miettimättä tulevia tapahtumia (Kanniainen 2007, 23). Suomen lamakokemukset ovat muuttaneet yritysten taloudellista ajattelua hyvin paljon ja lisäävät positiivisille mahdollisuuksille vielä varovaisuutta (Kanniainen 2007, 24). Taloudellisen systeemin ennustettavuutta heikentävät kuitenkin vielä monet lisätekijät, joista tämän otsikon alla on esitetty kuvainnollinen esimerkki Kuvio 3.

Kuvio 3. Suomi globaalissa taloudessa (Temmes & Välikangas 2010, 201; Tienari & Meriläinen 2009, 42.)



Kuten kuviosta voidaan päätellä, nykyaika on tehnyt aikaisemmin todettujen muutosten lisäksi vielä monia muita syvemmälle kuvattuja muutoksia. Kaikilla uusilla kehityssuunnilla on vaarana muuttua jossain vaiheessa umpikujaksi ja uudet olosuhteet muuttuvat ikäviksi yllätyksiksi. Kun yritys esimerkiksi keskittyy liikaa kaikkiin tulevaisuuden muutoksiin samaan aikaan, se joutuu väistämättä paniikkiin. Paniikissa yritys saattaa tehdä liian nopeita päätöksiä, kuten esimerkiksi tässä tapauksessa valita olla ulkoistamatta sittenkin toimintojaan ulkoiselle palveluntarjoajalle. Yritysten ja heidän

johtajien on helpompi ajatella tulevaisuutta, kun he keskittyvät vain sellaisiin tulevaisuuden muutoksiin ja ennusteisiin, jotka ovat sidoksissa yrityksen omien toimintojen kanssa. Silloin ennakkoinnista tulee helpompaa ja paniikki tulevasta on pienempi. (Temmes & Välikangas 2010, 70–71.)

8.3 Toimintojen luovuttaminen ja valvonta

Yrityksen menestystekijöitä ovat sen asiakkaat, joihin sillä on velvollisuus kiinnittää erityisen paljon huomiota kaiken muun yritystoiminnan lisäksi ja pitää heidät tyytyväisinä. Asiakkaaksi voi tässä riskiin liittyvässä tapauksessa luokitella sekä yrityksen omat asiakkaat sekä ulkopuolinen palveluntarjoaja, joka ottaa käyttöön ulkoistetun palvelun. Toimintojen luovuttamisen yhteydessä tulee väistämättä vastaan riskejä, jotka kohdistuvat sekä yritykselle joka luovuttaa toiminnan ja heidän asiakkaille. Kuten jo aikaisemmassa johdon muistilistassa tuli esille, varsinkin laadun valvomisesta saattaa koitua yritykselle paljon näkymättömiä ja toimintatavasta riippumattomia kustannuksia. Joka kertoo siitä, kuinka tärkeää on tehdä laadun valvominen oikein. Riskienhallinnan katsotaan olevan yrityksen yksi tärkeistä valvontamenettelyistä, joilla varmistetaan oikea tapa valvoa luovutettua toimintoa.

Yrityksen velvollisuus on laadun valvomisessa se, että luovutetut palvelut toimivat hyvin uuden palveluntarjoajan vastuulla. Mikäli yritys tai muu henkilökunta ei ota vastuuta luovutetun palvelun valvonnasta tai luovuttaa palvelun väärin perustein, ulkoistamisen toteuttaminen on jo siinä vaiheessa altistunut riskeille. Suurilla yhtiöillä, joiden taloushallintoa operoidaan hajautetusti eli toimintoja hoidetaan muuallakin kuin yhdessä toimipaikassa, esiintyy usein järjestelmien kirjavuutta, päällekkäisiä toimintoja, hallitsemattomuutta sekä ylitilainta ja optimointia. Yritysten aikaisempien toimintatapojen erilaistuminen näkyy erityisesti laadullisena vaihteluna yrityksen taloushallinnossa. Tämä johtuu yleensä fuusioiden jälkeen tekemättä olevista integrointitoimista, jolloin yksittäisten liiketoimintayksiköiden annetaan operoida itsenäisesti ulkoisen ja sisäisen laskennan suhteen. (Lahti & Salminen 2008, 173.)

8.4 Kustannukset

Uudet toimintatavat ja muutokset yrityksessä muuttavat väistämättä kustannusten syntymekanismien muotoa yritysten sisällä. Esimerkiksi neuvottelut, joita ulkoistamisprosessit vaativat, vievät joskus runsaasti ulkoistamiseen kuuluvien osapuolten aikaa ja aiheuttavat näin runsaasti laskelmissa muun muassa näkymättömiä kustannuksia. (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 57.) Näkymättömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät ennalta arvaamattomista, hankalasti ennakoitavissa olevista tekijöistä tai niiden syntyminen on ollut tiedossa, mutta ne on jätetty vain havaintojen ulkopuolelle (Rajala ym. 2008, 63). Tavanomaiset laskelmat eivät tunnista tai eivät nosta esiin uudentyyppisiä kustannusrakenteita ja kustannusten aiheuttajia. Ei siis riitä, että vain jotkin yksityiskohdat on laskettu mahdollisimman tarkasti. Tärkeämpää kustannuksissa on se, että kiinnitetään huomio vain nykyisen toiminnan kannalta oleellisiin asioihin. (Rajala ym. 2008, 57.)

Varsinkin suurissa päätöksentekotilanteissa, yrityksen kustannukset jäsentyvät eri tavoin. Kilpailuttamisen päätöstilanteissa on tärkeää siitä, että nähdäänkö kustannukset tuossa tilanteessa relevantilla tavalla. (Rajala ym. 2008, 61.) Kilpailuttamistilanteissa näkymättömät kustannukset voivat olla ennalta arvattomia tai hankalasti ennakoitavissa olevia tai tiedossa olevia, mutta jostain syystä tarkastelun ulkopuolelle jätettyjä. (Rajala ym. 2008, 63.)

8.5 Yrityksen johto

Johtajien ajattelussa, riski on huonon tuleman mahdollisuus eli arvioitua suurempi menestys ei ole liikkeenjohtajien mielessä riski ollenkaan (Temmes & Välikangas 2010, 68). Johto ei siis välttämättä osaa kokea hänelle tuotettua uutta positiivista mielikuvaa uudesta asiasta enää negatiivisena, koska hän on jo sen esiintymisen yhteydessä innostunut siitä. Kuten jo aiemmassa yrityksen johdon kappaleessa tuli esille, johdon tehtäviin kuuluu todella laajasti erilaisia vastuullisia tehtäviä. Kun johtajalle syntyy paljon tehtäviä ja vastuuta samaan aikaan, mahdollisia riskejä on todella vaikea tunnistaa tarpeeksi aikaisin ja oikein. Riskienhallinta muodostuu yrityksessä pääosin yrityksen johdon tehtäväksi. Mikäli yrityksen johto ei osaa huomioida ulkoistamisen päätöshetkellä

kaikkia siihen kuuluneita tärkeitä tekijöitä, ulkoistamisesta voi tulla sen perusteella kannattamaton vaihtoehto. Erityisesti juuri riskienhallinnan taidot yrityksen johdolla on oltava kunnossa, sillä se auttaa aikaisempien kappaleiden perusteella merkittävästi muun muassa tulevaisuuden ennustamista, kustannuksien hallintaa ja havaita oikeita tilanteita tarpeeksi ajoissa.

Seuraava luettelo palaa vielä uudestaan aikaisemmin esille tuotuun muistilistaan, joka oli kohdistettu ulkoistamisen yhteydessä johdolle. Luettelossa nostettiin esille ohimennen muutamia riskitekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti ulkoistamisen toteutumiseen ja joista erityisesti yrityksen johto on pääosin vastuussa:

- johto tekee päätöksiä usein automaattisesti, ilman että niihin olisi tutustuttu sen tarkemmin
- kun yrityksen johto ei osaa tunnistaa sen avainasemassa olevia menestystekijöitä, ulkoistaminen ei ole kannattava
- asetetut tavoitteet ohjaavat ulkoistamisprosessin päätöksiä, ilman tavoitteita ei synny tuloksia

On selvää, että jos johtamisjärjestelmää, johtamisprosessia ja johtamista ei ole suunniteltu toimimaan kokonaisuutena, ne eivät tee sitä myös itsestään. Uusi kehittyvä maailma antaa johdolle nykyään enemmän paineita ja asettaa heille uusia osaamiseen liittyviä vaatimuksia. Tämä voi olla varsin turhauttavaa sellaiselle yrityksen johdolle, joka on tottunut vanhaan ja tuttuun järjestelmään toimia johtajana. Kun puhutaan varsinkin ulkoistamisesta, siinä on tunnettava kehittyvän maailman tapoja ja oppia näkemään yhä enemmän tulevaisuuteen, jotta tietää kannattaako ulkoistaminen. (Kauppinen 2006, 182.)

Monet yritysten toimitusjohtajat kokevat, että johdon päätöksentekoon kuuluviin asioihin kuuluu erilaiset johtamisprosessit, johtamisen välineet ja työkalut ja olisivat toimivan johdon päätöksentekoon kuuluvia asioita (Kauppinen 2006, 244). Monille johtajille taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen tarkoittaa jossain määrin myös toimintojen siirtämistä sellaiselle yritykselle, joka osaa hoitaa ne paremmin ja halvemmalla kuin itse. Suuret liiketoimintaprosessit, joihin menee paljon ulkoistamisen aikana aikaa, ovat sellaisia, joita kohtaan johtavat ovat tyypillisesti hyvin varovaisia.

Tämä johtuu ulkoistuksen mukanaan tuomista riskeistä ja haavoittuvuudesta, joita on loppujen lopuksi paljon silloin kun johto ei toimi oikein. (Lahti & Salminen 2008, 178.)

Vaikka digitalisoinnilla ja uusilla rutiiniomaisilla toiminnoilla on otettu kehitysaskeleitä, johtaminen on vasta opettelemassa niitä mahdollisuuksia, joita johtamisen parhailla käytännöillä voi saada aikaan (Kauppinen 2006, 245). Kun yritys on päässyt tilanteeseen, jossa se on saanut käyttöönsä ulkoisia taloushallinnon palveluntarjoajia, voi yrityksen johdolle tulla yllätyksenä laajan tuottajaverkoston johtamisen ja koordinoimisen haasteellisuus. Monien yhteistyökumppanien kanssa toimiminen aiheuttaa paljon valmistelu-, neuvottelu- sekä informaation tuottamisen- ja valvontakustannuksia.

”Ellei johtamisen johtaminen ole hallinnassa, ei organisaatio pysty johtamaan muutosta. Kun organisaatio joutuu reagoimaan, se on myöhässä; jotakin on jo tapahtunut” (Kauppinen 2006, 245).

8.6 Väärien toimintojen ulkoistaminen

Ulkopuolisen palveluntuottajan hoidettavaksi ei pidä siirtää sellaisia yrityksen toimintoja, joihin sisältyy vähänkin epävarmuutta (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 106). Joskus yrityksen johto saattaa luulla, että tärkeimmät tai pienimmät toiminnot kuuluvat ulkoistamiskohteiksi tai se ei yksinkertaisesti tunne, mitkä ovat sen tärkeimpiä avaintoimintoja. Kaikki yritykset eivät välttämättä edes ymmärrä ulkoistamisen tuoman toiminnon riskejä, koska luotetaan siihen, että palveluntarjoaja osaa hoitaa työnsä ja osaa hoitaa täysin mitä tahansa heille luovutettua toimintoa. Kuten jo tässä opinnäytetyössä on todettu, ulkoistamisen kohteiksi on parempi ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan kuin ydintoimintaan kuuluvia. Mikäli ei-ydintoimintaan kuuluva toiminta on kuitenkin sellainen, että sen ylläpitämistä osaa hoitaa vain sitä omistava yritys ja sen myötä sitä olisi vaikea opettaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, kyseistä toimintoa ei sovi ulkoistaa.

Toiminnot, joita ulkoistetulle palveluntarjoajalle ei ole kannattavaa ulkoistaa:

- organisaation välttämättömiä toimintoja, jotka tukevat sen olemassaoloa
- ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja
- epävarmuutta herättäviä toimintoja
- toiminnot, joita osaa käsitellä ja analysoida ainoastaan yritys itse
- Rajala, Tammi & Meklin 2008, 105–106

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on todettu, vääristä valinnoista syntyy aina sellaisia kustannuksia, joita olisi pystynyt parantamaan paremmalla riskienhallinnalla ja niiden tulkinnalla. Kun yritykset ovat siirtäneet ulkoistamisen yhteydessä palveluntarjoajalle jonkin sittenkin väärän toiminnon, syntyy sen jälkeen paljon sopimista, kommunikointia ja uusia sopimuksia. Pitää varoa sitä, että asiakas joutuu hoitamaan koordinoinnin ja vasta hänen antamansa palautteen pohjalta ryhdyttäisiin korjaustoimiin. Hallinnan kustannukset voivat kasvaa kohtuuttoman suuriksi. (Rajala ym. 2008, 106.)

8.7 Henkilöstön vähentäminen

Ulkoistamisesta johtuvat liiketoiminnan muutokset kohdistuvat väistämättä organisaation henkilökuntaan. Kun ulkoistamisessa siirtyvät toiminnot siirtyvät muualle, tarkoittaa se myös henkilöstön vähentämistä tai liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtymistä toisen yrityksen palvelukseen nykyisestä yrityksestä. Käytäntö on hyvin yleinen varsinkin toimintojen ulkoistamisiin liittyvissä tapauksissa. Käsite yt-neuvottelut tulee henkilöstön vähentämisten yhteydessä esille voimakkaasti. Kun työnantaja irtisanoo henkilöstöä joko taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteluilla, tapausta tarkastellaan silloin usein irtisanomissuojalla. Irtisanomissuojan perusteena ei toimi työntekijään liittyvä käytös tai syy, vaan siinä syy irtisanomiselle perustuu työnantajan omaan toimintaan. (Elomaa 2011, 111.)

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä yt-neuvottelut kohdistuvat yleensä useampaan kuin vain muutamaan henkilökuntaan eli henkilökuntaa saatetaan vähentää jopa useampi kymmen. Heille väistämättä syntyy jossain vaiheessa tilanteita, jossa sen on pienennettävä omia kustannuksia ja toimintaa. Kustannuksien vähentäminen on helpointa

ja nopeinta erityisesti henkilöstöihin kohdistuvissa kustannuksissa. Yt-menettely on huonoimmillaan muutosseikka, joka on syntynyt pakonomaisesti vain muuttuvan kehityksen johdosta. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 12.) Kuitenkin se voi parhaimmillaan saada aikaan ulkoistuksen vastaanottajalle muutoksen johtamisen työkaluksi (Järvinen ym. 2011, 145).

Yt-neuvottelut saattavat pahimmillaan johtaa erityisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä asiakkaiden pienenemiseen. Johon vaikuttaa erityisesti julkisuus, jossa nostetaan usein esille juuri tunnettujen yritysten yt-neuvottelujen uusimpia tilanteita ja muutoksia. Useammalle ulkopuoliselle yksittäiselle henkilölle syntyy ulkoistamisesta usein sellainen mielikuva, että ulkoistuksen vastaanottaja haluaa joko päästä vain eroon osasta henkilökunnastaan tai heikentää sen työehtoja. Ulkopuoliset saattavat myös luulla yt-neuvotteluiden perusteella, että yritys olisi esimerkiksi häviöllä eli se ei tekisi sillä hetkellä lainkaan voittoa. (Vilkkumaa 2009, 222.) Nämä mielikuvat, jotka tulevat ihmisten mieleen, vaikuttavat muun muassa siihen, että he saattavat lähteä kyseisten yritysten asiakaskunnasta ja sitä myötä etsiä uusia yrityksiä omille tuotteilleen tai palveluilleen.

”Yt-menettely, pakollisuudesta huolimatta tai juuri sen takia, on parhaimmillaan ulkoistamisen edellyttämien muutosten toteuttamisen työkalu” (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 13).

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön lopullisia johtopäätöksiä ja vastataan opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimusongelmakysymyksiin. Jokaiselle tutkimusongelmakysymykselle asetetaan oma kappale, jossa esitetään ensin tutkimusongelmakysymys ja sen jälkeen siihen vastataan. Vastaukset perustuvat tässä opinnäytetyössä esitettyihin asioihin ja niiden analysointiin.

Nykypäivän muutokset velvoittavat yrityksille paljon reunaehtoja, jotta ne pystyisivät toimimaan ja kilpailemaan muiden yritysten kanssa. Yritykset kamppailevat aikaisempaa enemmän muuttuvan ympäristön ja tulevaisuuden ennustamisen kanssa. Opinnäytetyön monissa kappaleissa nousi esille hyvin paljon yrityksen johdon merkitys ja vaikutukset kaikkeen taloushallinnon ulkoistamisen mahdollisuuksiin, motiiveihin ja riskeihin. Oli yrityksen koko luokiteltu pieneksi, keskisuureksi tai suureksi, johdon aseman merkitys niissä kaikissa yrityksen kokoluokissa on lähtökohtaisesti samanlainen.

Johdon taito ohjata yritystä menestyvään toimintaan, on avainasemassa yrityksen kannattavuudelle. Kuitenkin keskisuurten ja suurten yritysten johdon tehtävät erottuvat paljon pienen yrityksen johdon tehtävistä, vaikka niiden vaikutukset pienen yrityksen kanssa johdattavat samaan asiaan eli kannattavuuteen. Keskisuurten ja suurten yritysten johdolla on valtavasti enemmän vastuuta verrattuna pieneen yritykseen, koska ne joutuvat kamppailemaan enemmän ulkopuolella tapahtuvien asioiden kanssa. Seuraavaksi vastataan tutkimusongelmakysymyksiin, joissa ilmenee lisää havaittuja johtopäätöksiä:

Mitä yritys voi ydintoimintaan keskittymisen lisäksi ulkoistamisella saavuttaa?

Opinnäytetyön alussa todettiin, että ydintoimintoihin keskittyminen on yksi oleellisimmista ja tärkeimmistä mahdollisuuksista, joita ulkoistaminen tuo mukanaan. Oikeastaan juuri siitä aiheesta löytyi todella paljon asiaa kaikista materiaaleista, joten jo se kertoo sen aseman suuruuden ulkoistamisessa. Ydinsaaminen toimii ulkoistamisen yhtenä tukipilarina, joista lähdetään lähtökohtaisesti ensimmäisenä liikkeelle. Opin-

näytetyössä kuitenkin havaittiin, että ydintoimintaan keskittymisen lisäksi ulkoistamisella saa merkittäviä mahdollisuuksia myös ideoiden yhdistämiseen ja sitä kautta yhteistyöhön. Ideoiden yhdistäminen ulkoistamisessa tapahtuu muun muassa erilaisten aktiivisten palveluntarjoajien, ammattiryhmien, yksiköiden ja maantieteellisten toimipisteiden välillä. Tämä mahdollistaa ideoiden ja konseptien ristiin sekoittumista molemmin puolin.

Yhteistyö tehostaa kaikin puolin yhdistämään eri osaamisalueisiin kuuluvia henkilöitä, jolloin tietoa pystyy jakamaan molemmin puolin keskenään, mikä lisää tietoa, taitoa ja yrityksen kannattavuutta. Yhteistyössä pystyy oppimaan paljon myös itsestään eli miten toimii yrityksenä ja johtajana. Kun yritys tuottaa innovaatiota, se on yleensä sellainen, jossa se on yhdistänyt juuri sen erilaista osaamista keskenään. Yhteistyöhön voidaan viitata myös verkostoitumisen mahdollisuutta, jonka havaittiin olevan kolmas hyvä mahdollisuus ulkoistamisen kautta. Verkostoituminen toimii ydinosoamisen ja ideoiden yhdistämisen välisenä välineenä. Verkosto toimii paikkana, jossa yritykset saavat olla tiiviisti yhteydessä muihin yrityksiin paremmin ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan siellä nopeasti. Kaikki siellä tapahtuva toiminta on vapaa-ehtoista, mutta lähtökohtaisesti se on yritykselle kuitenkin iso etu ja mahdollisuus kehittyä yrityksenä ja saada uusia ideoita.

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten ulkoistamisen toteutumiseen?

Ulkoistamisen toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen aikaisempi toiminta ja menestys. Se mitä yritys on saavuttanut aiemmin, vaikuttaa muun muassa ulkoistamisen muotoon eli kuinka laajaa osa-aluetta se lähtee ulkoistamaan omasta toiminnastaan. Varsinkin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, jotka ovat toimineet jo useamman vuoden ajan, tiedetään jo mikä yrityksessä toimii hyvin, mikä heikosti ja mitkä ovat yrityksen ydinosoamiseen kuuluneita toimintoja. Rahat ja energia, jotka ovat syntyneet yritykselle aikaisemmin saavutettujen tuloksien johdosta, joten ne ovat hyviä syitä lähteä kokeilemaan jotain uutta. Johto on myös merkittävässä asemassa ulkoistamisen toteutumisessa. Hän on lähtökohtaisesti yrityksessä se henkilö, joka käynnistää ulkoistamisprosessin hänen omien tietojen perusteella. Yrityksen johto siis tunnistaa parhaiten yrityksen luonteen eli missä se toimii ja mitkä ovat sen ydintoimintoja.

Mitä keskisuuret ja suuret yritykset haluavat lähtökohtaisesti saavuttaa ulkoistamisesta eniten?

Opinnäytetyössä havaittiin, että keskeisimmät motiivit ulkoistamisen lähtemiseen ovat: paremman tulevaisuuden tavoittelemine, nykyajassa pysyminen, kustannusten alentaminen, taloushallinnon automatisointi ja prosessien jatkuvuus. Aina kun yritykset lähtevät johonkin uuteen projektiin mukaan jonkun ulkopuolisen kanssa, on se halukas olemaan jossain määrin myös samanlainen sen kanssa ja toimia samalla tavalla. Uusilla nykyaikaisilla palveluntarjoajilla, jotka toimivat palveluntarjoajina muille yrityksille, ovat lähtökohtaisesti nykyajassa ajan tasalla. Tämä lisää yrityksissä samanlaisia saavutuksien tavoitteluita yrityksissä ja halukkuutta toimia heidän kanssaan yhteistyössä.

Uusilla palveluntarjoajilla on nykyään käytössä automaattisempia ohjelmia nopeuttamaan taloushallinnon prosessien etenemistä. Tämän avulla lähtökohtaisesti myös yrityksen omat kustannukset alenevat. Kustannukset alenevat palveluntarjoajien avulla siten, että yrityksen ei tarvitse esimerkiksi käyttää enää aikaa ja rahaa niiden toimintojen ylläpitämiseen, jotka siirtyvät palveluntarjoajalle. Hyvät saavutukset syntyvät ulkoistamisessa myös silloin, kun yritys varmistuu siitä, että kustannukset pysyvät palveluntarjoajien avulla mahdollisimman pitkään alhaalla. Joka tarkoittaa sitä, että yhteistyö jatkuu heidän kanssaan mahdollisimman pitkään.

Jatkuvan kehittymisen myötä automatisointi on vallannut monissa yrityksissä jo taloushallinnon. Automatisoinnin lisääminen lisääntyy varsinkin ulkoistamisen yhteydessä. Sähköistymisen ja digitalisoitumisen myötä taloushallinnon prosessien automatisointi ja yrityksen verkostoituminen on siis lähes väistämätön uudistus, jota ulkoistaminen tuo mukanaan yrityksille. Automatisointi on iso saavutus yritykselle.

Minkälaisia riskejä ulkoistaminen voi pahimmillaan saada aikaan keskisuurissa ja suurissa yrityksissä?

Riskit, joita tässä opinnäytetyössä havaittiin, olivat: tulevaisuuden ennustaminen, toimintojen luovuttaminen ja valvonta, kustannukset, yrityksen johto, väärin toimintojen ulkoistaminen ja henkilöstön vähentäminen. Ulkoistamisen tuomiin riskeihin ei

vaikuta paljon se, miten uusi palveluntarjoaja tekee työtään, vaan isommat riskit kohdistuvat yrityksen johtoon. Lähtökohtaisesti kaikki riskit, joita tässä työssä tuotiin esille, olivat sellaisia joista pääosin juuri yrityksen johto on vastuussa. Havaittujen riskien suuruuteen vaikuttaa siis se, kuinka paljon yrityksen johto on käyttänyt siihen aikaa ja tutustunut sen tuomiin taustatekijöihin. Kaikki havaitut riskit olivat suuruuksiltaan myös sellaisia, että ne pystytään estämään tehokkaan riskienhallinnan taidoilla, joita varsinkin yrityksen johdon on osattava hyödyntää.

Kun pohdin itse havaittuja riskejä yksilöittäin, voin todeta, että väärin toimintojen ulkoistaminen on suuruusluokaltaan kuitenkin sellainen, jonka aikaansaaminen aiheuttaa yritykselle eniten suurimpia ongelmia. Mikäli yrityksen johto on esimerkiksi ulkoistanut sellaisen toiminnon, joka on ydintoimintaan kuuluva, on se yritykselle varsin tappiollinen ratkaisu. Silloin yrityksen on oikeastaan aloitettava alusta koko ulkoistaminen ja pohtia uudestaan omat toiminnot ja samalla tunnistaa ydintoiminnot ja ei-ydintoiminnot uudestaan.

Ovatko opinnäytetyössä havaitut keskeisimmät riskit niin suuria, että ne ohittavat ulkoistamisen mahdollistamisen?

Kaikki havaitut riskit ovat mielestäni sellaisia, että niiden syntymisen pystyy estämään jossain vaiheessa. Riskeissä todettiin, että kaikki havaitut riskit ovat myös sellaisia, jotka ovat hyvin mahdollisia missä tahansa ulkoistamistapauksessa eli ne toteutuvat myös muilla aloilla kuin vain taloushallinnossa. Kun kysytään, ovatko havaitut riskit sellaisia, että ne poistavat ulkoistamisen mahdollistamisen, voisin todeta niiden voivan estää ulkoistamisen mahdollistamisen. Yleensä, kun yrityksessä on havaittu olevan jokin riski, se väistämättä estää samalla jonkin mahdollisuuden syntymistä. Välttämättä aina kaikki riskit eivät estä ulkoistamisen toteutumista, vaan riskit saattavat olla myös vain tietynlainen hidaste mahdollisuuden syntymiselle. Kuitenkin kun pienempiä riskejä miettii kustannuksen kannalta, joskus myös pitkittyneet prosessit saattavat lisäantä.

10 LOPUKSI

Nyt kun opinnäytetyö on valmis ja mietin, olisiko ollut vielä jotain, mikä olisi jäänyt puuttumaan, sellaisia asioita ei tule mieleen. Menetelmäni, jolla lähdin tekemään työtä, oli itselleni kaikin puolin hyvin sopiva, mielekäs ja varsin kiinnostava. Teoreettinen lähtökohta kuvata tapauksia oli materiaalin etsimisen kannalta sellainen, että tiedon löytämiseen oli käytettävä paljon aikaa. Materiaalin etsimistä vaikeutti erityisesti se, että kirjoissa ei ollut kuvattu ulkoistamista niin paljon, mitä opinnäytetyön alussa kuvittelin. Kirjoissa saattoi olla vain yksittäisiä tapauksia tai kuvauksia jostain ulkoistamiseen liittyvästä aiheesta ja välttämättä nekkään eivät olleet täysin hyödyllisiä tietoja tähän opinnäytetyöhön. Tämän myötä erityisesti esimerkkitapaukset kirjoissa ja aikaisemmat tutkimukset Internetissä olivat itselleni todella tärkeitä. Opin niistä kaikista eniten ulkoistamisen sisältöä, liittyen taloushallinnon prosesseihin ja koen niiden olevan erittäin avainasemassa olevia taustatekijöitä työn lopulliseen sisältöön.

Opinnäytetyön lähtökohtaiset tavoitteet täytyivät siltä osin, että työstä saatiin varsin kattava ja tietoa antava paketti, liittyen taloushallinnon prosessien ulkoistamisesta johdettaviin mahdollisuuksiin, motiiveihin ja riskeihin. Kuten jo opinnäytetyön alussa mainitsin, opinnäytetyöstä tulee olemaan varmasti hyötyä erityisesti sellaiselle yritykselle tai yrityksen johdolle, joka on miettimässä ulkoistamista vaihtoehtona. Opinnäytetyön aihe voi olla hyödyllinen erityisesti myös taloushallinnon opiskelijoille, jotka ovat kiinnostuneita näkemään taloushallintoa ulkoistamisen silmin. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syksyllä 2015 ja saatiin valmiiksi vuoden 2016 alussa.

LÄHTEET

- BDO. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. Viitattu 24.10.2015. http://www.bdo.fi/sites/default/files/bdo_raportti_web.pdf
- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakonen, M. & Roos, M. 2014. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 4.11.2015. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>
- Junnila, M. 2012. Palvelujen ulkoistus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Management Institute of Finland.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-P. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola J. 2010. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta: Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kanniainen, V. 2007. Maailma on riskeistä rakennettu – Markkinat, kriisit, arvot. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen: Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keskon www-sivut. 2015. Viitattu 5.11.2015. <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2012/keskolle-asiakastiedon-ja-sahkoisen-asioinnin-palvelukeskus/>
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kovero, J. 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. Viitattu 13.10.2015. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/bdo-keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Laitinen, T. & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky. KHT-Media Oy.

- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2008. Firma – Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rajala, T., Tammi, J. & Meklin, P. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Slåen, T. & Slåen, A. 2008. Tulokunnossa. Helsinki: WSOYpro.
- Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOYpro.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkumaa, M. 2009. Toimitusjohtajan oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Suomen yrityskirjat.