



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sameli Niemi

PK-YRITYKSEN TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN

Case-yritys X

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sameli Niemi
Opinnäytetyön nimi	Pk-yrityksen taloushallinnon ulkoistaminen
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	48+2
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa pk-yrityksen taloushallinnon ulkoistamisen kannattavuutta ja siihen vaadittavaa prosessia. Pyrkimyksenä oli myös kehittää hyvä jatkosuunnitelma taloushallinnon uudelleenorganisoinnille. Tutkimuksen toimeksiantajana oli case-yritys x, joka on noin 25 hengen tuotantolaitos.

Tutkimuksen teoriaosuuden luomisessa käytettiin apuna ulkoistamista, taloushallintoa ja riskienhallintaa koskevaa ammattikirjallisuutta. Teoriaan on haettu myös ajankohtaista näkemystä artikkeleista. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin käyttäen apuna kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Empiirisen osuuden tulokset ovat peräisin haastatteluista sekä case-yrityksestä saaduista tiedoista. Opinnäytetyö oli ajankohtainen yritykselle henkilökunnan eläköitymisestä sekä kustannusten karsimistarpeesta johtuen.

Tutkimuksessa havaittiin, että taloushallinnon toiminnot olivat jo ehtineet vanheta yrityksessä ja niiden tehostaminen olisi ajankohtaista. Tutkimuksessa havainnoitiin myös ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä kuten ydintoimintojen määrittäminen, joka ohjasi yritystä uudelleen organisoimaan myös esimerkiksi toiminnanohjaukseen liittyviä tehtäviä. Opinnäytetyössä havainnoitiin myös ulkoistamiseen liittyviä riskitekijöitä ja niiden mahdollisia hallintakeinoja case-yrityksessä.

Avainsanat	taloushallinto, ulkoistaminen, ulkoistamisprosessi, ydintoiminnot, riskienhallinta
------------	--

ABSTRACT

Author	Sameli Niemi
Title	The Outsourcing of Financial Administration of a Small Business
Year	2013
Language	Finnish
Pages	48+2
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The goal of this thesis was to examine the outsourcing process and the cost-effectiveness of outsourcing financial administration. It was also an aspiration to develop a good process plan for reorganizing the financial administration. The commissioner of this thesis was a case company which is a production plant and has about 20-30 employees.

The theoretical part of the thesis was made by using literature about outsourcing, financial administration and risk management. Also some topical articles about outsourcing were used in the thesis. The empirical part of the thesis was made by using qualitative methods. The findings of the empirical part are based on interviews and information obtained from the commissioner. Because of retirement in the case company the thesis was very topical to the commissioner.

The findings of the thesis showed that the activities of financial administration were already out of date in the company and that it would be a good time to improve them. Some variables considering outsourcing were also determined such as defining core competences which directed the company to reorganize also its resource planning activities. The thesis also observed possible risks and how to manage the risks considering outsourcing.

Keywords	financial administration, outsourcing, outsourcing process, core competences, risk management
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Ulkoistaminen ja yritys.....	8
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät ja –ongelmat.....	9
1.3	Aineisto ja rakenne.....	10
2	ULKOISTAMINEN.....	11
2.1	Ulkoistaminen yleisesti.....	11
2.2	Ulkoistamistyytit.....	11
2.3	Ulkoistusmarkkinat Suomessa.....	12
2.4	Vaihtoehdot ulkoistuksessa.....	13
3	ULKOISTUSPROSESSI.....	14
3.1	Ulkoistamisen hyödyt.....	14
3.2	Ulkoistamisstrategia.....	15
3.3	Ydinliiketoiminnan määrittäminen.....	16
3.4	Ulkoistamisen riskit.....	19
3.4.1	Riskien tunnistaminen.....	19
3.4.2	Riskien analysointi.....	20
3.4.3	Riskien ehkäisy.....	23
3.4.4	Muutosvastarinta.....	24
3.5	Nykytila- ja esiselvitys.....	25
3.6	Palvelutuottajan valinta.....	27
3.7	Päätökseen vaikuttavia tekijöitä.....	28
3.8	Ulkoistamisen siirtymävaihe.....	29
4	ULKOISTAMISEN OSA-ALUEET TALOUSHALLINNOSSA.....	30
4.1	Taloushallinto yleisesti.....	30
4.2	Laskutus-myyntireskontra.....	30
4.3	Ostoreskontra.....	31
4.4	Palkkakirjanpito.....	32
4.5	Varastokirjanpito.....	32

	5
4.6 Sähköinen taloushallinto.....	33
5 ULKOISTAMISPROSESSI YRITYKSESSÄ.....	34
5.1 Nykytilanteen määrittely.....	34
5.2 SWOT-analyysi.....	38
5.3 Ulkoistamisstrategia.....	39
5.4 Ulkoistamisen riskit yrityksessä	40
5.5 Ulkoistettavat toiminnot ja palvelutuottajan valinta	41
5.6 Ulkoistamispäätös	43
5.7 Ulkoistamisprosessin läpivienti	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
LÄHTEET	47
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kaavio 1.	Ulkoistamisen hyödyt.	s.16
Kaavio 2.	Toimintojen strateginen tärkeys	s.17
Kaavio 3.	Riskien hallintakaavio.	s.18
Kaavio 4.	Riskin todennäköisyys vs. vakavuus kaavio.	s.21
Kaavio 5.	Taloushallinnon työntekijän työtehtävät yrityksessä tällä hetkellä.	s.33
Kaavio 6.	SWOT-analyysi.	s.36
Kaavio 7.	Taloushallinnon työntekijän toimintakaavion ulkoistettavat toiminnot.	s.37

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelupohja taloushallinnon työntekijälle.

LIITE 2. Haastattelupohja toimitusjohtajalle.

1 JOHDANTO

1.1 Ulkoistaminen ja yritys

Tutkimuksen aiheena on taloushallinnon ulkoistaminen. Taloushallinnon ulkoistaminen on yleistynyt trendi nykypäivän sähköistyvässä toimintaympäristössä. Taloushallinnon ulkoistamisen yksi suuri tekijä on yritysten halu keskittyä paremmin ydinliiketoimintaansa. Kuitenkin tämän päivän hankalan markkinatilanteen ja globalisaation tiivistämän kilpailun aiheuttamana suurin syy ulkoistamiselle on kustannussäästöjen hakeminen ja prosessien tehostaminen. Ulkoistaminen on ollut yritysten tehtävälistojen kärkipäässä jo 2000-luvun alkupuolelta asti. Tiedon, taidon ja kokemuksen myötä on suurempi osa organisaatioista uskaltanut luottaa ulkoistamiseen, kun riskit ovat pienentyneet ja niiden hallinta parantunut. Tämä näkyy ulkoistamisen yleistymisenä varsinkin suurempien organisaatioiden keskuudessa, jotka yleensä ovat halunneet pitää kaikki prosessit talon sisällä.

Tutkimuksen toimeksiantaja-organisaatio on yritys x. Yritys x on pk-yritys, joka on toiminut tekstiiliteollisuuden alalla jo 60 vuotta. Työntekijöitä yrityksellä on tällä hetkellä noin 25. Yritys hoitaa itse kaikki prosessit myynnistä ja suunnittelusta aina tuotantoon asti. Yrityksen organisaatio on ollut muutoksessa pienempään viimeiset kaksi vuosikymmentä ja henkilökuntakin on siten pienentynyt noin kolmannekseen 80-luvun ajoista. Tiivistynyt organisaatio, henkilöstön vaihtuminen (eläköityminen), tehokkuuden lisäys ja kustannussäästöt tekevät yhdessä taloushallinnon ulkoistamisesta erityisen ajankohtaisen aiheen yritykselle.

Taloushallinnon ulkoistaminen on mielenkiintoinen tutkimusaihe juuri sen ajankohtaisuuden takia. Mielenkiintoisuutta tutkimuksessa lisää se, että tarjolla ei ole vain yhtä oikeaa ehdotonta vastausta vaan on olemassa erilaisia ratkaisuja eri yritysisiin. Täytyy löytää oikea ja luoda optimiratkaisu tehokkuuden, toimivuuden ja kustannusten välillä.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät ja –ongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat sekä kustannuksiltaan ja prosessin toimivuudelta paras mahdollinen ratkaisu kohdeyrityksen näkökulmasta. Pyritään optimoimaan ulkoistettavat taloushallinnon prosessit, että saadaan maksimoitua yrityksen hyöty ja luotua taloushallinnosta toimiva ja tehokas kokonaisuus. Lisäksi tavoitteena on löytää paras yhteistyökumppani mahdollisen ulkoistamispäätöksen jälkeen. Opinnäytetyössä tarkastellaan vain taloushallinnon ulkoistamista ja rajataan kaikki muu ulkoistaminen pois.

Työn tarkoituksena on määrittää ulkoistamisprosessit ja niihin vaikuttavat tekijät. Tutkimus käsittää myös ulkoistamisprosessin riskejä ja niiden hallintaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavanlaisia:

- Mikä on ulkoistetulla taloushallinnolla saavutettu kustannustehokkuus ja -säästö verrattuna omaan taloushallintoon?
- Mitkä ovat taloushallinnon ulkoistamisesta koituvat riskit ja kuinka niitä voidaan hallita?
- Mitkä taloushallinnon prosessit ulkoistamalla saavutetaan toiminnallisesti ja kustannuksellisesti tehokkain taloushallinnon ratkaisu?

Tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimus koostuu teoriaosasta sekä empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa tutustutaan tarkemmin ulkoistamiseen, sen prosesseihin, ulkoistamisen luomiin riskeihin ja niiden hallintaan. Aineistona käytetään ulkoistamista käsittelevää ammattikirjallisuutta, internettiä ja haastatteluja. Empiirisessä osassa tutustutaan tarkemmin case-yrityksen tarpeisiin ja ulkoistamisprosessin toteuttamiseen. Haastattelut toteutetaan enimmäkseen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen case-yrityksen sisällä.

1.3 Aineisto ja rakenne

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt aineistona eri asiantuntijoiden teoksia koskien ulkoistamista, sen prosesseja sekä taloushallintoa. Teokseen on myös haettu aineistoa täysin riskien hallintaa koskevasta teoksesta. Kirjallisuutta on haettu sekä suomen kielisistä että englanninkielisistä teoksista. Esimerkkeinä Ulkoistamisen käsikirja (Lehikoinen Riitta & Töyrylä Ilkka, 2013) ja Buying Business Services (Axelsson Björn & Wynstra Finn, 2002). Tutkimuksessa on käytetty aineistona myös internetistä löytyviä artikkeleita ja tutkimuksia. Työn empiirisen osuuden aineisto koostuu kvalitatiivisista haastatteluista ja syventävästä tutkimisesta case-yrityksen sisällä.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka käsittelee työn aihetta ja yritystä pintapuolisesti. Johdannossa käsitellään myös tutkimuksen ongelmia, rajausta, aineistoa ja tutkimuksen rakennetta.

Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin ulkoistamista, jota se tarkastelee yleisellä tasolla. Tarkemmin ulkoistamisen prosessiin tutustutaan luvussa kolme. Luku kolme käsittelee prosessia teoreettiselta pohjalta tarkasteltuna. Luku seuraa ulkoistamisen eri vaiheita ja avaa niiden teoreettista pohjaa.

Neljäs luku käsittelee taloushallinnon eri osa-alueita ulkoistamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan hieman myös digitaalista ja sähköistä taloushallintoa. Näiden lisäksi luku sisältää katsauksen osto- ja myyntireskontraan, palkanlaskentaan ja kirjanpitoon.

Luvussa viisi käydään läpi ulkoistamisprosessia käytännön tasolla. Tästä luvusta alkaa myös opinnäytetyön empiirinen osuus. Luvussa läpikäydään ulkoistamisprosessin vaiheet käytännön tasolla seuraillen kolmosluvun teoreettista prosessia.

Kuudes luku koostuu johtopäätöksistä ja siihen on kasattu tärkeimpiä poimintoja luvusta viisi.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen yleisesti

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys ulkoistaa osan toiminnoistaan ulkopuoliselle yritykselle. Ulkoistusprosessin osapuolet muodostavat tarkan sopimuksen siitä, mitä toimintoja siirtyy ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistettavia toimintoja yrityksellä voi olla useita, kuten esimerkiksi taloushallinto, mutta kuitenkin ydinosaamisen ulkopuolelta. Ulkoistamisen tavoitteena ovat kustannussäästöt, toiminnan tehostaminen ja ydinosaamiseen keskittyminen. (Kiiha 2002, 1)

Ulkoistaminen on ollut erittäin ajankohtainen aihe viime vuosien aikana. Tämän päivän digitaalisen maailman kiristynyt kilpailu ajaa kaiken kokoisia yrityksiä tehostamaan toimintaansa ja hakemaan kustannussäästöjä jokaiselta toiminnan osa-alueelta. Ulkoistaminen ei aina automaattisesti tuo kustannussäästöjä eikä ole niinkään toimiva strategia, jos tavoitteena on pelkkä kustannusten alentaminen. Tilintarkastus- ja konsulttiyhtiö Ernst & Youngin teettämän tutkimuksen mukaan pohjoismaissa parhaiten ulkoistamisessa onnistuneet yritykset ovat suunnitelleet huolellisesti ulkoistamisprosessinsa ja kaikki ulkoistamisen tavoitteet sekä motiivit ovat olleet hyvin tasapainossa keskenään. Kovin ulkoistamisvimma on kuitenkin ollut 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana. Tänä päivänä yritykset osaavat jo ajatella järkevämmin ulkoistamista ja kartoittaa tarkemmin sen hyödyt ja haitat. (Tekniikka & Talous 2009)

2.2 Ulkoistamistyytit

Kiihan (2002, 2) mukaan ulkoistamisprosessin osapuolten välinen yhteistyö voi perustua joko pelkästään sopimukselle tai myös sopimuksen lisäksi yhteiselle omistukselle. Sopimussuhteen mukaan voidaan ulkoistaminen jakaa eri ulkoistamistyyppihin.

Sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta.

Tämä on yleisin ulkoistamistyyppi, jossa yritys myy oman yksikkönsä alihankkijalle ja solmii tämän kanssa sopimuksen toiminnon suorittamisesta.

Sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä.

Ulkoistamiseen ei liity omaisuuden myyntiä vaan yritys siirtää prosessin ulkoiselle toimijalle ja lopettaa vastaavasti sen kokonaan yrityksen sisältä.

Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle.

Jos yritys haluaa omistaa osan ulkoistetusta liiketoimintayksiköstä, muodostetaan tästä silloin uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu yrityksen ja ulkoistamiskumppanin kesken.

Ulkoistaminen konsernin sisällä.

Konsernin sisälle muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka rupeaa keskitetysti hoitamaan haluttua ulkoistettavaa prosessia.

Ulkoistaminen on rinnastettavissa alihankintaan, joka tarkoittaa yritysten tai yritysten ja julkisten laitosten välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. Ulkoistamista voidaankin näin kuvata alihankinnan lajina, jolle ominaista on nimenomaan toiminnon suorittamisen lopettaminen yrityksen sisällä ja suoritteen siirtäminen ulkoiselle toimijalle sopimuksen alla. (Kiiha 2002, 3-4).

2.3 Ulkoistusmarkkinat Suomessa

Ulkoistusmarkkinoita Suomessa voidaan ajatella kypsinä. Ulkoistuspalveluita tarjoavat yritykset ovat jo vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla, mutta tervettä kilpailua uusien haastavien yritysten osalta on jo olemassa. Tosin jotkut tarinat kertovat, että ulkoistusmarkkinoilla on edelleen heikkouksia. Jotkin yritykset ovat ehtineet käyttää ulkoistamansa toiminnot useammalla saman alan palveluntarjoajalla, mutta päätyneet kuitenkin lopulta kotiuttamaan toimintonsa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18)

Suomen ulkoistusmarkkinoilla on kuitenkin havaittavissa sijainnillisia heikkouksia. Liikuttaessa isoista kaupungeista vähemmän asutulle alueelle heikentyvät ulkoistuspalvelut merkittävästi. Tämä ei kuitenkaan haittaa kuin paikallissidonnaisia ulkoistuspalvelua tarvitsevia ulkoistajayrityksiä. Yleisesti

ulkoistaminen on Suomessa jo lähtenyt hyvin käyntiin. Kuitenkin yksityinen sektori on vielä asiasta vetovastuussa ja on selvästi julkista sektoria edellä ulkoistamisasteessa. ((Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19)

Suomessa on tänä päivänä yli 4000 tilitoimistoa. Suurin osa näistä on pieniä tilitoimistoja, mutta mukaan mahtuu isojakin toimijoita, jotka ovat kasvaneet viime aikoina varsinkin yritysostojen myötä. Pieniltä tilitoimistoilta ei vaadita erityistä tutkintoa, eikä niitä erityisemmin valvota, jos ne eivät ole taloushallintoliiton jäseniä. Taloushallintoliiton jäseniksi lukeutuvia tilitoimistojakin on yli 800. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26)

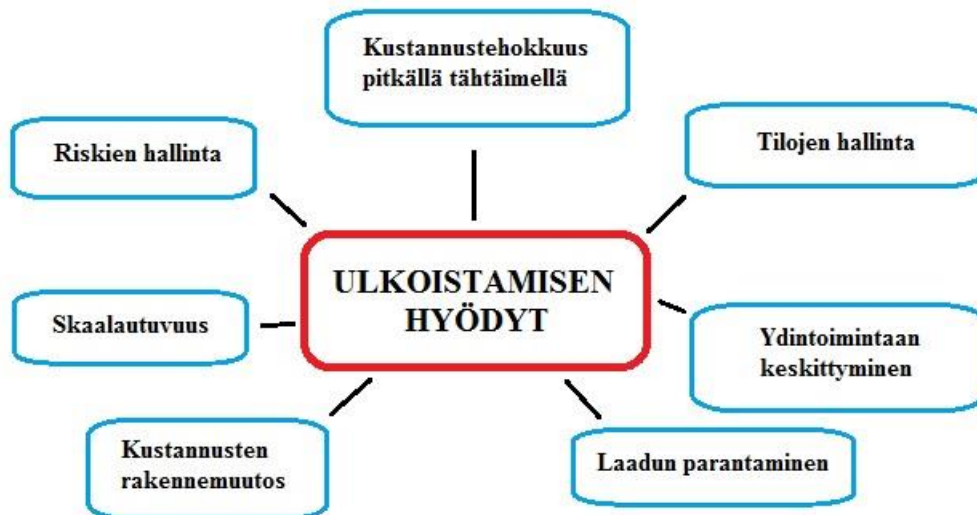
2.4 Vaihtoehdot ulkoistuksessa

Taloushallinnon ulkoistamisen suunnittelu antaa yritykselle useamman vaihtoehdon toteuttaa mahdollinen ulkoistaminen. Parhaan vaihtoehdon löytäminen edellyttää yrityksen tarpeiden kartoittamista ja tarpeet parhaiten täyttävän palvelun tarjoajan löytymistä. Yleisimpinä vaihtoehtoina on ulkoistaa koko taloushallinto, ulkoistaa vain ohjelmistot tai ulkoistaa vain osa taloushallinnon prosesseista palvelun tarjoajalle.(Taloushallintoliitto)

Mitä taloushallinnosta ulkoistetaan, onkin monimutkaisempi päätös. Taloushallinnosta voi ulkoistaa yritykselle itselleen hankalat osat tai jopa koko taloushallinnon. Markkinoilla onkin tarjolla paljon erilaisia vaihtoehtoja ulkoistamisen toteuttamiseen. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella hyvin yritykselle sopiva ulkoistamisvaihtoehto ennen sopimuskumppanin hankintaa. Näin voidaan poissulkea helposti enemmän vaihtoehtoja sopimuskumppaneista nopeasti. (Tieke 2005)

3 ULKOISTUSPROSESSI

3.1 Ulkoistamisen hyödyt



Kaavio 1. Ulkoistamisen hyödyt (Outsourcing in Banking community)

Ulkoistamisesta on tänä päivänä tullut kutakuinkin jo muoti-ilmiö maailmalla. Eri yhtiöt näyttävät ulkoistavan kokonaisia yksiköitä tai niiden osia nopeammalla tahdilla kuin koskaan aikaisemmin. Ulkoistamisen hyötyjä on listattu kaavioon 1. ja ne voidaan tarkemmin selittää seuraavasti:

- Teknologian äärettömän nopea kehitys. Tästä johtuen yrityksen on hyvä ostaa kaikki muu paitsi ydinliiketoiminta. Muuten se ottaa ison riskin siitä, että se jää teknologisessa kehityksessä muista jälkeen.
- Monimutkaisemmat tuotteet, jotka perustuvat useampaan teknologiaan. Esimerkiksi biotekniikka, elektroniikka, tietokonetiede, mekaniikka ja muut vastaavat erittäin paljon tietämystä vaativat alat. Näiden ymmärrys vaatii yhdeltä yritykseltä äärettömän paljon resursseja ja on parempi ulkoistaa näiden alojen ammattilaisille.
- Vähemmän ”ärsyttäviä” asiakaskohtaisia pyyntöjä, joihin täytyy joustaa ja mukautua.

- Tarvitsee sitoutua pienempään määrään toimintoja ja pääomaa. Kasvaneen maailmanlaajuisen kilpailun myötä pienikin kriisi voi ajaa yhtiön tuottavuusongelmiin.
- Uusia joustavia ja ammattitaitoisia yrityksiä on tullut paljon markkinoille. Näiden luomat markkinat ovat antaneet mahdollisuuden helposti ja turvallisesti ulkoistaa isojakin osia toiminnasta yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolelle. (Axelsson & Wynstra 2002, 68)

3.2 Ulkoistamisstrategia

Ulkoistamisstrategiassa määritellään ydintoiminnot, joita yritys ei voi ulkoistaa. Samalla täytyy myös määritellä tukitoiminnot, jotka ovat yrityksen ydintoimintoa tukevia toimintoja, jotka voidaan mahdollisesti ulkoistaa. Strategiantyön tavoite on tunnistaa ulkoistettavat toiminnot. Vaikka jokin toiminto lukeutuisikin selvästi ulkoistettavien toimintojen joukkoon, ei ulkoistaminen ole automaattinen vaihtoehto. Kaikkien päätösten täytyy olla riittävän perusteltuja. Selvä vaihtoehto ulkoistettavissa olevalle toiminnolle täytyy olla myös se, että ulkoistusta ei tehdä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45)

Strategisesta näkökulmasta katsoen on kaksi ulkoistamisen vaikutinta, jotka ovat ylitse muiden. Ensinnäkin on tärkeää pyrkiä aina siirtämään riskiä sinne, missä niitä voidaan ennakoida, hallita ja ehkäistä parhaiten. Toinen vaikutin on strategisen joustavuuden ja reagoitiherkkyuden parantaminen. Haetaan liiketoiminnallista ketteryyttä vähentämällä sitoumuksia kiinteisiin laitoksiin, ratkaisuihin, henkilöryhmiin ja omaisuuseriin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 83)

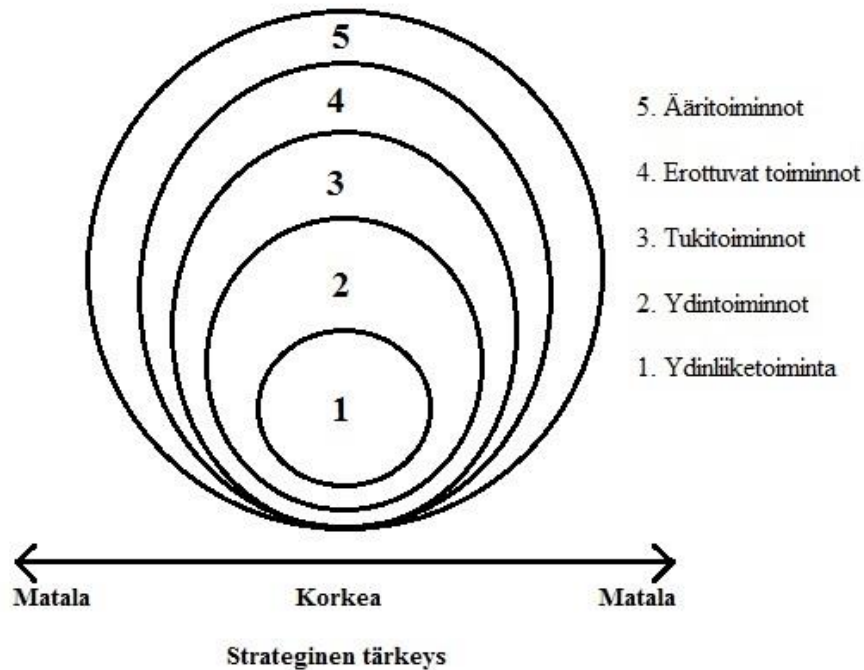
On myös tärkeää, että ulkoistusstrategisen suunnittelun hoitaa puolueeton osapuoli, joka ei hyödy tai jolle ei kohdistu haittavaikutuksia ulkoistuspäätöksen loppuratkaisusta. Käytettäessä konsulttiyhtiötä ulkoistusstrategian laadinnassa on hyvä, että kyseinen konsulttiyhtiö ei ole (myös) vastuussa mahdollisen ulkoistamisen toteuttamisesta tai palvelun tarjoamisesta. Myöskään ei ole

suotavaa, että ulkoistusstrategiaa kartoittaa sellainen yrityksen sisäinen toimija tai organisaatio, johon mahdollinen ulkoistus voi suoraan tai välillisesti vaikuttaa negatiivisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46)

3.3 Ydinliiketoiminnan määrittäminen

Ulkoistaminen liittyy erittäin läheisesti ydinosaamisen määrittelyyn ja sen hahmottamiseen yrityksessä. Ydinosaaminen ei kuitenkaan aina tarkoita pelkästään ydinliiketoimintaa. Ydinosaamista ovat sellaiset toiminnot yrityksessä, jotka ovat merkittävässä roolissa lopullisen tuotteen tai palvelun aikaansaamisessa. Oleellista on, että yritys keskittyy erityistä osaamista, tietoa ja taitoa vaativiin prosesseihin, jotka se suorittaa muita yrityksiä paremmin. Nämä toiminnot määrittelevät yrityksen ydinosaamisen ja mahdollistavat yrityksen pärjäämisen taloudellisesti kovassa kilpailussa. (Kiiha 2002, 4)

Yrittäessään saavuttaa pysyvää kilpailullista yliotetta muista toimijoista, yritykset muodostavat strategioita. Yksi tämän prosessin päätekijöistä on määritellä ydinliiketoiminta. Vielä tärkeämpää on luoda suunnitelma ydinliiketoiminnan kehittämisestä. Vaikeaa, mutta sitäkin tärkeämpää on tunnistaa yrityksen toiminnoista ydinliiketoiminnot. (Axelsson & Wynstra 2002, 71)



Kaavio 2. Toimintojen strateginen tärkeys. (Axelsson & Wynstra 2002, 73)

Axelssonin ja Wynstran (2002) mukaan korostetaan sitä, että yrityksen toiminnot muodostuvat yhdistelmästä resursseja / tietämystä. Nämä toiminnot voidaan erottaa skaalaamalla ne strategisessa järjestyksessä ydintoiminnoista ääritoinnintoihin.

1. *Ydinliiketoiminta* on se, joka määrittää yrityksen liiketoiminnan kilpailukyvyn pitkällä tähtäimellä. Tähän kuuluvat toiminnot ovat sellaisia, jotka ovat tänään, niin kuin huomennakin, yrityksen tuottavuuden kannalta tärkeimmät toiminnot ja ne täytyy jatkuvasti priorisoida yrityksen kannalta tärkeimmiksi.

2. *Ydintoiminnot* muodostavat yrityksen perustan ja mahdollistavat kilpailullisen suorituskyvyn yritykselle. Näiden toimintojen ympärille yritys rakentaa muut operaationsa.
3. *Tukitoiminnot* ovat sellaisia toimintoja, jotka ovat suorassa yhteydessä yrityksen ydintoimintoihin. Tukitoiminnot tukevat yrityksen ydintoimintaa ja ovat sellaisessa roolissa, että ilman niitä eivät ydintoiminnot voisi toimia kunnolla.
4. *Erottuvat toiminnot* ovat niitä toimintoja, jotka kyllä kuuluvat selvästi yrityksen päätoimintaan, mutta eivät ole kriittisesti tekemisissä yrityksen ydintoimintojen kanssa ja ovat siten helposti erotettavissa.
5. *Ääritoiminnot* ovat toimintoja, joilla ei ole tekemistä yrityksen pääliiketoiminnan kanssa. Tällainen on esimerkiksi kahvilapalvelun tuottaminen tuotantolaitokselle. Se on toiminto, joka ei ole yrityksen tuotteen tuottamisen kanssa tekemisissä.

Tämän tyylinen toimintojen luokittelu voi antaa yritykselle paremman kuvan hahmottaa, mitkä toiminnot ovat tärkeitä ja mitkä toiminnot vähemmän tärkeitä. Tämä voi helpottaa yritystä hahmottamaan kysymyksiä toimintoja ulkoistamisesta ja kotiuttamisesta. Yleisesti ajatellaan, että ne toiminnot, jotka ovat kaaviossa 2. lähellä ydintoimintoja, kannattaa hoitaa sisäisesti ja pitää itsellään. Kun taas ne toiminnot, jotka ovat ulkona kauempana ydintoiminnoista, voitaisiin ulkoistaa ja antaa ulkoisen toimijan hoidettavaksi. Kuitenkin näiden toimintojen määrittäminen ja rajojen vetäminen siten, että mikä toiminto kuuluu mihin luokkaan voi olla vaikeaa. Kaavion antama pääajatus voi joka tapauksessa olla hyvänä apuna, kun luodaan keskustelua toimintojen luokittelusta ja niiden tärkeydestä. (Axelsson & Wynstra 2002, 73-74)

3.4 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisen niin kuin monen muunkin yritystoiminnalle merkittävän toiminnon siirto tai uudelleen organisointi sisältää omat riskinsä. Tärkeää on hyvä suunnittelu ja tarkka strategia koko ulkoistamisprosessille, jos haluaa onnistuneen lopputuloksen. Esimerkiksi vuonna 2005 peräti 47 prosenttia yrityksistä lopetti ulkoistussopimuksensa ennen sopimuksen määräajan loppua, sanotaan Diamond Managementin ja Technology Consultantsin tutkimuksessa. (Tietoviikko 2007)

Vaikka ulkoistaminen kaikkien hyvien puolien kanssa kuulostaakin täydelliseltä ratkaisulta monen yrityksen tilanteessa, on tärkeää osata tunnistaa ulkoistamisen riskit. Mahdollisia ulkoistamiseen liittyviä riskejä ovat muun muassa muutosvastarinta yrityksessä, alihankkijan pätevyyden hallinta, oman pätevyyden kehittäminen jatkossakin, riippumattomuus, luottamuksellisuus, alihankkijan toimintavarmuus / jatkuvuus ja koko prosessin hallinta ja valvominen. Kaikkien edellä mainittujen riskien hallitseminen vaatii yritykseltä tarkkaa valmistautumista ulkoistamisprosessiin ja erittäin hyvin valittua sopimuskumppania. (Waddington 2013)

3.4.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisessa on kyse epävarmuuksien ja olettamuksien löytämisestä. Näiden etsimisessä auttaa kolme kysymystä, joista jokainen edustaa erilaista näkökulmaa asian tutkimisessa.

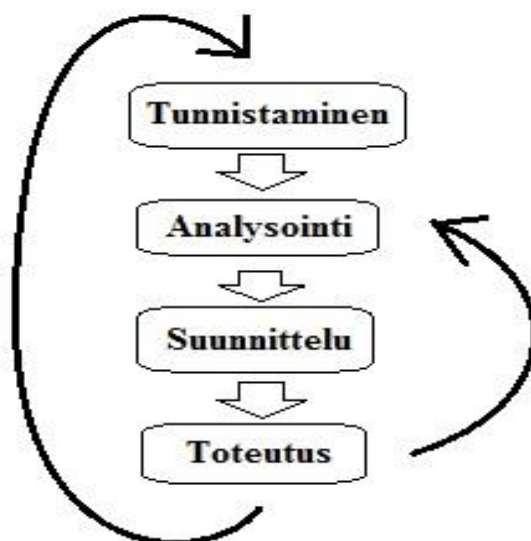
- Mikä voisi mennä pieleen?
- Mitä me emme tiedä?
- Mitä olettamuksia olemme tehneet?

Esimerkiksi: ”voi olla, että projektimme toinen rahoituskierros vedetään takaisin” tarkoittaa samaa kuin: ”me emme tiedä varmasti, milloin projektimme toinen rahoituskierros jaetaan”, mikä taas voidaan esittää muodossa: ”me oletamme, että toinen rahoituskierros tulee tapahtumaan, mutta se ei välttämättä tulekaan”. Olettamuksien tekemisessä ei ole mitään väärää, itse asiassa niitä täytyy tehdä, jos

halutaan että projekti etenee. Virhe tapahtuu siinä tapauksessa, kun unohtamme, että meidän vahvat uskomuksemmekin ovat vain olettamuksia. Jokainen oletamus sisältää riskin, koska olettamuksemme voi olla väärä. (Clayton 2011, 40-41)

Aina projektin alussa kaikki mahdolliset riskit täytyisi tunnistaa ja huomioida. On myös tärkeää, että tämä prosessi tehdään uudelleen ajoittain projektin etenemisen mukana.

Riskien hallintakaavio



Kaavio 3. Riskien hallintakaavio (Clayton 2011, 41)

3.4.2 Riskien analysointi

Kun riskit on tunnistettu, täytyy ne seuraavaksi analysoida. Riskien analysointi auttaa ymmärtämään paremmin niiden luonteen. On olemassa neljä analyttistä tapaa lähestyä riskejä:

1. kategorioida riskit
2. arvioida riskit kvalitatiivisesti
3. arvioida riskit kvantitatiivisesti
4. priorisoida riskit

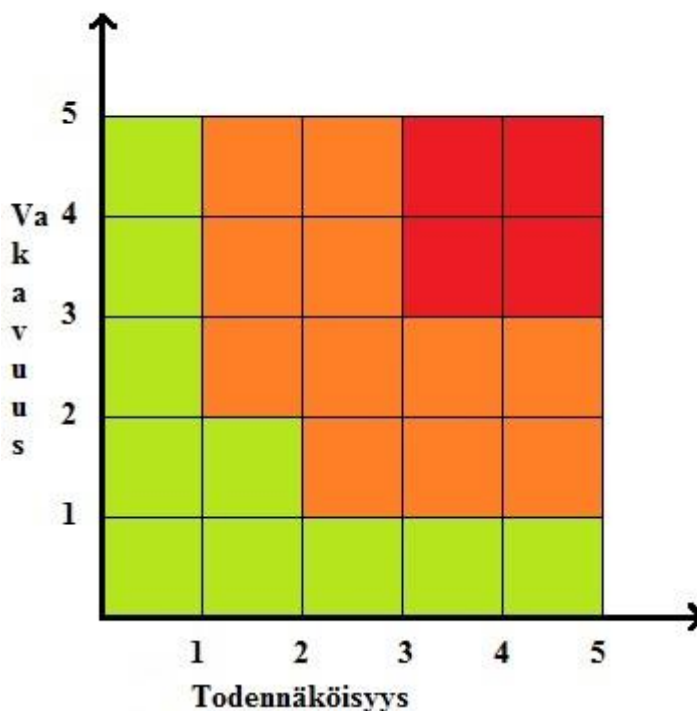
Kun riskien analysoinnin hoitaa kunnolla, on huomattavasti helpompi hallita ja ehkäistä riskit tehokkaasti projektin toteutusvaiheessa. (Clayton 2011, 59-60)

Riskien kategorioinnissa on tärkeä ymmärtää seuraava kysymys: ”Kun olen kategorioinut riskit, kuinka se auttaa minua hallinnoimaan ja eliminoimaan riskit tai vähentämään niiden vaikutusta?” Kysymys on tärkeä sillä jos siihen ei löydä vastausta, on hyvin mahdollista, että riskien luokitteluun käytetty aika on hukkaan heitettyä. (Clayton 2011, 60-61)

Luokittelussa voidaan käyttää yleensä kahta pääperiaatetta. Luokittelua voidaan lähteä jakamaan joko riskin aiheuttajien, tai riskin lopputuloksen perusteella. Riskin aiheuttajien mukaan voidaan riskit luokitella helposti esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin aiheuttajiin. Toisaalta on myös mahdollista luokitella riskit sen mukaan, kuinka tai mihin ne iskevät projektissa. Hyviä luokitteluja tähän ovat aika, laatu ja budjetti. (Clayton 2011, 61-62)

Kvalitatiivinen analysointi tarkoittaa riskien määrittelyä sen perusteella, kuinka todennäköisiä ne ovat tai kuinka vakavia ovat niiden seuraukset. Onnistuneesti tehtynä tämä luokittelu auttaa helposti tunnistamaan vakavimmat riskit, jotka kohdistuvat projektiin. Luonnollisesti riskit, jotka ovat projektille yleisiä ja omaavat vakavimmat seuraukset, ovat suurin uhka projektin onnistumisen kannalta. Kaavio 4. helpottaa hahmottamaan riskien luokittelua yllä mainittujen ominaisuuksien mukaan. (Clayton 2011, 61-62)

Todennäköisyys / vakavuus kaavio



Kaavio 4. Riskin todennäköisyys vs. vakavuus kaavio. (Clayton 2011, 71)

Kvantitatiivisen analyysin täytyy perustua eksakteihin matemaattisiin tekniikoihin ja sen tulisi ideaalisesti perustua tarkasti tutkittuihin arvioihin. Kvantitatiivinen analyysi onkin erittäin aikaa vievää ja kallista. Sen vuoksi vain suurimmille ja tärkeimmille projekteille kannattaa tehdä täysi kvantitatiivinen analyysi. Kvantitatiivisella analyysillä on kolme tutkimustapaa, joista kaksi ensimmäistä RMS ja ”valintapuut” ovat suhteellisen yksinkertaisia ja niitä voidaan harkita melko suuriin ja tärkeisiin projekteihin. Kolmas tapa, Monte Carlo –tutkimustapa, tarvitsee paljon työtä ja hyvät ohjelmistot onnistuakseen. Tämä on yksi tärkeimmistä suuren riskinhallinnan analyysitavoista. (Clayton 2011,73-83)

Riskien priorisointi yläpuolella selitetyn kvalitatiivisen analyysin mukaan antoi meille yhden tavan arvioida niitä. Toinen helppo tapa on jakaa mahdolliselle tiimille tunnistetut riskit paperilla ja antaa heidän arvostella ne yhdestä kymmeneen, kymmenen ollessa korkein arvo. Lopuksi lasketaan pisteet yhteen ja saadaan vakavimmalle riskille korkein pistearvo. On hyvä käydä lävitse, jos

ryhmän yksittäisillä henkilöillä on suuria poikkeamia muusta ryhmästä. Kyse voi olla heidän väärinymmärryksestään tai sitten he ovat huomanneet jotain sellaista, jonka koko muu ryhmä on jättänyt huomioimatta. (Clayton 2011,82-84)

3.4.3 Riskien ehkäisy

Kun riskit on tunnistettu ja analysoitu, ymmärretään niiden aiheuttajat, laukaisijat ja seuraukset paremmin. Tämän jälkeen on helpompi lähteä tekemään suunnitelmia riskejä ja niiden hallintaa varten.

Riskien hallintaan on olemassa kuusi päästrategiaa:

1. riskin poistaminen
2. todennäköisyyden vähentäminen
3. vakavuuden lieventäminen
4. varasuunnitelma
5. riskin siirto
6. riskin hyväksyminen

Vahvin keino hallita riskiä on tietenkin sen poistaminen kokonaan. Riskin poistaminen kokonaan edellyttää, että riskin sisältämä toimintaa ei toteuteta ollenkaan. (Clayton 2011,85-87)

Toinen vahva tyyli riskin ehkäisyssä on riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentäminen. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa riskin omaavan toiminnan rajoittamista, vähentämistä tai muuttamista muuten turvallisempaan suuntaan riskin todennäköisyyden pienentämiseksi. (Clayton 2011,85-87)

Vakavuuden lieventämisen toteuttamiseksi täytyy ymmärtää seuraukset riskin toteutumisesta. Ennakoimalla riskin seuraukset voidaan rakentaa jo etukäteen seurauksia pienentäviä apukeinoja ja näin pienentää riskin vakavuutta. (Clayton 2011,88-89)

Varasuunnitelma, toiselta nimeltään joskus myös B-suunnitelma, keskittyy yleensä riski aiheuttamaan tuhoon enemmän kuin sen aiheuttajiin. Varasuunnitelma ei pienennä riskin todennäköisyyttä, eikä se lievennä sen

vakavuutta, vaan se antaa valmiuden toimia erittäin vakavan ja harvinaisen riskin tapahtuessa. (Clayton 2011,88-90)

Riskin siirtäminen voi tarkoittaa esimerkiksi riskin hajauttamista. Vakuutukset toimivat pääsääntöisesti riskin siirtäjinä yrityksissä, kun ne hajauttavat yrityksen taloudellista vastuuta riskin tapahtuessa. (Clayton 2011,90-92)

Kun kaikki mahdollinen on tehty riskin ehkäisemiseksi, jää jäljelle vain riskin hyväksyminen. Vaikka kaikki mahdollinen on tehty, jää riski silti vielä jäljelle. Jossain vaiheessa tulee kohta, jonka jälkeen riskin ehkäiseminen paremmin vaatii niin suuria rahallisia kuin ajallisia ponnisteluja, että se ei vain kannata. Tässä vaiheessa joutuu riskin hyväksymään. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyväksymisen jälkeen ei saa sokeutua uusille riskeille vaan täytyy jatkaa tarkkailua ja suorittaa riskienhallintaprosessia projektin etenemisen mukana jatkuvasti. (Clayton 2011,92-93)

3.4.4 Muutosvastarinta

Yksi yleinen sisäinen riski ulkoistamisen onnistumiselle on yrityksen henkilökunnan muutosvastarinta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan yrityksessä suunnitellun muutoksen vastustusta taikka kritisointia, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Muutosvastarinta täytyisi saada kitkettyä pois jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa, jolloin muutoksesta saavutetut hyödyt olisivat odotetun laisia. Muutosvastarintaa aiheuttaa yleensä huoli ja epätietoisuus henkilön tai ryhmän omasta tulevaisuudesta. Yksilön tai ryhmän käyttäytymistä muutoksessa ohjaa yleensä aiemmat kokemukset toteutuneista muutoksista yrityksessä. (Jyväskylän koulutuskeskus)

Muutosvastarinnan ehkäisyyn ja käsittelyyn on kuitenkin omat keinonsa, jotka kannattaa ottaa käyttöön hyvissä ajoin muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Epätietoisuutta voidaan ehkäistä hyvällä tiedon jakamisella. Järjestetään tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia, joissa voidaan keskustella tulevasta muutoksesta ja

yrittäjien johto voi perustella muutoksen tarpeellisuutta. (Jyväskylän koulutuskeskus)

Toinen apukeino muutosvastarinnan heikentämiseen on tunteiden kohtaaminen. Tyytymättömyys tulevaan muutokseen täytyy kohdata yhdessä ja sitä varten on järjestettävä tarvittavat foorumit sen käsittelemiseen. Suuri apu on myös järjestää muutosprosessiin tarpeeksi aikaa, jolloin yksilöt tai ryhmät ehtivät käsittelemään paremmin omat tunteensa ja valmistautumaan muutokseen. (Jyväskylän koulutuskeskus)

Kolmas keino on luottamuksen rakentaminen. Aiemmat huonot kokemukset toteutuneista muutoksista ovat saattaneet aiheuttaa epäluottamusta muutoksia järjestävään tahoon. Jos esimerkiksi on luvattu, ettei muutos aiheuta irtisanomisia, mutta näin kuitenkin lopulta tapahtuu, syntyy epäluottamusta muutoksen kohdistamaan ryhmään. Kokemuksen ei välttämättä tarvitse edes olla omakohtainen vaan saattaa olla mediassa esillä olevan tapahtuman aiheuttamaa. Luottamuksen rakentaminen voi viedä vuosia, mutta sitä pystyy jouduttamaan avoimella rehellisyydellä ja tekemällä selkeitä päätöksiä. (Jyväskylän koulutuskeskus)

3.5 Nykytila- ja esiselvitys

Nykytila- ja esiselvityksen aloittaminen on luonnollisinta aloittaa kohteen rajauksella ja sen tämän hetkisen tilanteen tarkemmalla katsauksella. Hyviä kysymyksiä tähän löytyy seuraavia, jotka kannattaa määritellä:

- Minkälaisia resursseja toiminnon hoitaminen nykyisellään sitoo?
- Vastaako toiminnon suoritustaso yrityksen strategiaa ja ehkä asiakkaiden vaatimuksia?
- Minkälaisia kustannuksia sen tuottaminen itse aiheuttaa?
- Minkälaisia henkilö-, tila-, laite- / järjestelmäresursseja se sitoo? (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 16)

Toiminnon rajaamisen jälkeen on loogista asettaa tavoitteet mahdolliselle ulkoistukselle. Päälimmäisten selvitysten jälkeen on hyvä pohtia, onko ulkoistaminen ylipäätään järkevää. Tämän jälkeen voidaan tehdä päätös siitä, edetäänkö ulkoistuksessa ylipäätään kilpailutusvaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50)

Jatkettaessa esiselvitystä on hyvä tarkentaa aiemmin luotua karkeaa rajausta. Määritellään tarkemmin, mitä toimintoja ja keitä ulkoistus koskee. Toimintojen kehittyessä ajan myötä ovat tarkemmat prosessien rajat sekä niitä suorittavat henkilöt menneet monesti sekaisin. Ulkoistettavalle toiminnolle voi olla monta tekijää, joita esimerkiksi kaikkia ei haluta ulkoistuksella koskettaa. Toisaalta ulkoistus voidaan tehdä, eikä tämän jälkeen ulkoistetun yksikön muille toiminnoille löydetäkään uutta tekijää. Tärkeintä on rajata tarkasti, mitkä toiminnot ulkoistetaan, keitä ulkoistetaan ja miten mahdolliset muut tehtävät rajataan ja ohjataan uudelleen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-51)

Toinen esiselvityksen tarkempi vaihe on ymmärtää oman yrityksen sisällä suoritettavan toiminnon kustannustaso. Toimintojen ajan mittaan hieman sotkeutuessa toisiinsa ja jos mittauksia ei ole hetkeen tehty, on hankalaa tietää toiminnon tarkkaa kustannustasoa yrityksessä. Kustannusarviota tehdessä on tärkeää, että tunnistetaan toimintoa koskevat kustannuselementit. Kustannuselementit täytyy erottaa toisistaan, että kilpailutustilanteessa voidaan palveluntarjoajan hintaa verrata relevantteihin kustannuselementteihin. Hyvä tyyli erotella kustannuselementit on jakaa niitä operatiivisiin- ja pääomakustannuksiin. Täytyy tarkastella, mitkä kustannukset poistuvat ulkoistuksen yhteydessä ja mitkä eivät. Kokonaiskustannusten selvityksen jälkeen voidaan helposti laskea suoritekohtaiset kustannukset esimerkiksi palkkalaskennalle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53)

Ulkoistamispäätöksen tekemiseen järkiperusteisesti täytyisi yrityksen vielä ymmärtää toiminnon laatutaso sisäisesti suoritettuna. Tärkeintä on selvittää laatutaso sellaisten mittareiden avulla, jotka yritys itse kokee merkittäväksi. Esiselvityksen lopuksi asetetaan vielä ulkoistamisprosessin tavoitteet. Tämän

jälkeen voidaan tarkemmin arvioida, onko ulkoistamisprosessi vielä perusteltua. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 56-64)

3.6 Palvelutuottajan valinta

Palvelutuottajan valinnan tavoitteena on löytää sopimuskumppani, joka vastaa ulkoistavan yrityksen tarpeita palvelun sisällön, laadun ja kustannuksien perusteella. On tärkeää, että kaikki kolme elementtiä otetaan huomioon jokaisessa kilpailutuksen vaiheessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65)

Sopimuskumppanilta odotetun palvelun laadun tulisi vastata hyvin yrityksen asettamia tavoitteita ja tarpeita. Sopivan laadun löytäminen heijastaa yleensä myös sopivan kustannustason löytymiseen, kun taas ylilaatu voi tuoda mukanaan myös liian korkeat kustannukset. Palvelun sisältö ja saatavuus ovat avaintekijöitä myös siinä, että palvelun laatu pysyy sillä tasolla, jonka ulkoistava yritys vaatii. On hyvä myös arvioida palvelun saatavuutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä sekä hyvissä ja heikoissa tilanteissa. Ulkoistettavan palvelun kustannuksissa on harvemmin paljonkaan liikkumavaraa. Kun ulkoistamisella haetaan kustannussäästöjä (on) tulee palvelun kustannukset suhteuttaa sisällön ja hinnan lisäksi myös palvelun tuottamaan hyötyyn. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 131)

Potentiaalisten sopimuskumppanien löydyttyä markkinoilta voidaan lähteä laatimaan tarjouspyyntöjä. Tarjouspyynnöt on laadittava siten, että molemmille osapuolille on selvää, mitä palveluja ja muita tietoja tarjouksen tulee sisältää. Tarjouksen tulee sisältää aivan ensimmäisenä ulkoistusta hakevan yrityksen tiedot. Tarjouksen täytyy myös sisältää tiedot niistä toiminnoista, jotka palveluntarjoajalta halutaan. Tarjouksen yhteydessä on hyvä pyytää myös lista referenssiasiakkaista (tietoa), joihin yritys voi olla yhteydessä halutessaan tietoa kokemuksista palveluntarjoajan kanssa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 28)

3.7 Päätökseen vaikuttavia tekijöitä

Yrityksillä on yleisesti ottaen kaksi vaihtoehtoa järjestää toimintonsa, jotka ovat ”osta tai tuota”. Uuden teknologian myötä kommunikaation ja informaation virta on helpottunut yritysten välillä. Tämä on lisännyt yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja vähentänyt merkittävästi niiden prosessien määrää, jotka yritysten täytyy tuottaa oman organisaation sisällä. (Kiiha 2002, 3)

Ulkoistamisen idea on saada yritys keskittymään paremmin juuri ydinosaamiseensa. Ulkoistetaan niitä toimintoja, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamiseen vaan, jotka mahdollinen alihankkija hoitaisi paremmin kuin yritys itse. (Kiiha 2002, 4)

Taloushallinnossa on yleisesti kaksi ulkoistamispäätökseen suuresti vaikuttavaa päätekijää. Toinen on kustannussäästöt. Kiristynvä kilpailu ajaa yritykset tekemään toiminnastaan päivä päivältä kustannustehokkaampaa ja myös taloushallinto saa ottaa osaa näihin säästötoimiin. Toinen suuri tekijä on kehittyvän teknologian tukema muutos tehokkaampaan toimintamalliin. (Mäkinen & Vuorio 2002, 13)

Monissa yrityksissä muutoksen aiheuttaa ajankohtaisuus. Kauan käytetyt ohjelmistot ajautuvat niin vanhoiksi, että ne on päivitettävä kunnolla tai esimerkiksi taloushallinnossa pitkään työskennellyt kirjanpitäjä on jäämässä eläkkeelle ja on joko palkattava uutta henkilökuntaa tai ulkoistettava toimintoja. Muutoksen mukana on tavoite saada lakisääteiset raportit ja johdon hyödyntämät raportit helpommin ja nopeammin käsille. Yrityksen tavoite kehittää taloushallintoa eteenpäin hukkaamatta siihen kuitenkin liikaa resursseja oman ydintoimintansa ympäriltä tukee monesti ulkoistamispäätöstä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 18)

3.8 Ulkoistamisen siirtymävaihe

Siirtymävaihe on viimeinen vaihe ennen ulkoistettavan toiminnon täyttä operointia. Siirtymävaihe voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat suunnittelu ja käynnistys, palveluiden siirtoon valmistautuminen ja palveluiden siirto. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 168-169)

Onnistuneen siirtymävaiheen kriittisiä kohtia on saada itsellä pidettävät toiminnot suoriutumaan jatkossa. Tarvitaan hyvää muutoksenhallintaa henkilöstön uudelleen kouluttamisessa uudesti jaettaviin tehtäviin. Siirtymävaiheen aikana yrityksen on sopeuduttava uuteen toimintamalliin sopimuskumppanin kanssa, mutta samalla täytyy kouluttaa omaa henkilöstöä hallitsemaan uusia työkaluja ja tekniikoita. Kaikki tämä täytyy suorittaa siten, että varmistetaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Siirtymävaiheen monihyväisyydestä johtuen on tärkeää, että koko siirtymävaihe prosessi suunnitellaan ja johdetaan tarkasti. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 169-170)

Siirtymävaiheen, toiselta nimeltään transiiovaihe, tavoitteena on siirtää vastuu palvelusta ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Siirtymävaiheessa varmistetaan, että tehdyt sopimukset ja asetetut tavoitteet tulevat täytetyiksi. Siten siirtymävaihe on oikeastaan vain sopimuksen käyttöönotto. Siirtymävaiheen tavoitteena ei ole siirtää vain toimintoja uudelle sopimuskumppanille, jossa niitä jatketaan niin kuin ennen, vaan tavoitteena on, että palvelun laatu ja tehokkuus paranevat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126)

Ulkoistettaessa on tärkeä luoda kommunikaatiolinkki uuden palveluntarjoajan ja yrityksen välillä, että yhteistyöstä saataisiin tehokasta. Sopimuksen aikataulujen noudattaminen sitoo molempia osapuolia. Taloushallintoa ulkoistettaessa on tärkeää, että esimerkiksi juokseva kirjanpito ja tilinpäätös suoritetaan ajallaan. Onnistunut ulkoistamisen siirtymävaihe vaatii molemmilta osapuolilta hyvää vuorovaikutusta, jolloin avoimet kysymykset saadaan hoidettua mahdollisimman nopeasti alta pois. (Koivumäki & Lindfors 2012, 31)

4 ULKOISTAMISEN OSA-ALUEET TALOUSHALLINNOSSA

4.1 Taloushallinto yleisesti

Lahden ja Salmisen (2008, 14) mukaan taloushallinto voidaan määritellä seuraavasti: ”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida niistä sidosryhmilleen”. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota ulkoisille osapuolille, kuten esimerkiksi omistajille ja viranomaisille. Sisäinen laskentatoimi on johdon laskentatoimea, joka tuottaa informaation yrityksen johdolle.

Yrityksen taloushallinnon osa-alueet määräytyvät sen mukaan minkälainen on yrityksen toimintaperiaate. Yrityksellä, joka valmistaa tuotteensa itse ja myy ne eteenpäin, on erilaiset kirjanpito-prosessit kuin yrityksellä, joka vain välittää tuotteita. Taloushallinto koostuu useista osakirjanpidoista, joista tieto kootaan pääkirjanpitoon. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12)

4.2 Laskutus-myyntireskontra

Yritysten laskutus perustuu tavaran toimittamiseen tai palvelun suorittamiseen asiakkaalle. Yrityksessä, joka myy tavaraa, edeltää laskutusta tilausten käsittely, johon automaattisesti hoidettuna sisältyy varastokirjanpidon muutokset ja ostotilausten teko. Laskutusta edeltävien prosessien automatisointi on iso osa taloushallinnon sähköistämistä. Varsinkin isoilla yrityksillä, jotka valmistavat tuotteensa itse, on käytössä lähes poikkeuksetta ERP-ohjelmisto (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä, joihin on liitettyä tuotannon, projektien ja materiaalin hallintaa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12)

Myyntilaskut siirtyvät myyntireskontraan, jossa ne muodostuvat myyntisaamisiksi niin kauaksi aikaa, kun asiakas on suorittanut laskun. Myyntireskontrasta voi

seurata myyntisaamisten erääntymistä ja sieltä saadaan helposti luettelo avoimista laskuista. Ohjelmistosta muodostetaan myös tarvittavat maksumuistutukset ja korkolaskut. Integroitu taloushallinto siirtää maksetut laskut automaattisesti kirjanpitoon ja päivittää myyntireskontran ajan tasalle. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12)

4.3 Ostoreskontra

Taloushallinnon tehostaminen on hyvä aloittaa ostoreskontrasta, johon kuuluu ostolaskujen käsittely. Ostolaskujen käsittely fyysisesti on aikaa vievää puuhaa ja, kun ostolaskut vastaanotetaan sähköisesti, säästytään suurelta vaivalta ja paperien käsittelyltä. Koska ostolaskut eivät kuitenkaan tänä päivänä saavu sähköisessä muodossa vaan paperilaskuina, niin täysin sähköiseen ostoreskontran hallintaan tarvitaan joko oma skannauslaite tai ulkoistettu laskujen skannauspalvelu. Kaikkien laskujen ollessa sähköisessä muodossa helpottuu laskujen käsittely jälkepäin ja laskun käsittelijä pääsee näin helposti käsiksi esimerkiksi kaikkiin saman toimittajan laskuihin kerralla. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13)

Tiliöintiä pystytään tehostamaan entisestään antamalla toimittajalle tilauksen yhteydessä esimerkiksi kirjanpidon tili ja mahdollinen kustannuspaikka. Näin ne saadaan laskuun jo valmiiksi ja toimittajarekisteriin voidaan merkitä oletustiliöinti ja -alv:n käsittely. Tällöin esimerkiksi puhelinkulut kirjautuvat automaattisesti puhelinkulujen tilille ja huomioidaan myös kulujen alv-käsittely. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13)

Ostoreskontran listausten avulla pystytään seuraamaan maksujen erääntymistä. Ostoreskontraohjelman kautta saadaan myös tehtyä mahdollisesti maksuehdotelmia pankille. Kun pankista tulee palaute takaisin, kirjautuvat laskut maksetuiksi ja ohjelma kirjaa tämän ostoreskontraan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13)

4.4 Palkkakirjanpito

Yrityksen palkanlaskenta on vastuussa monesta asiasta. Sen vastuulla on, että yrityksen työntekijät saavat palkkansa ajallaan ja sen mukana myös palkkakuitit erinäisiä tarkoituksia varten. Tämän lisäksi palkanlaskenta on velvoitettu raportoimaan yrityksen palkoista eri viranomaisille, kuten veroviranomaisille, eläkevakuutusyhtiöille, tapaturmavakuutusyhtiöille, ulosottoviranomaisille ja ammattiliitoille. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14)

Palkkakirjanpito-ohjelman tarkoituksena on myös ohjata tiedot kirjanpidon henkilöstökustannuksiin. Henkilöstökustannuksista selviävät maksetut palkat, niistä pidätetyt verot, muut vähennykset ja työnantajan sosiaaliturvamaksut. Palkkakirjanpidosta saadaan tietoa myös muiden henkilöstösivukulujen jaksottamista varten. Palkanlaskenta on myös velvoitettu ilmoittamaan verohallinnolle verottomasti maksettavista kilometrikorvauksista ja päivärahoista. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14)

4.5 Varastokirjanpito

Vaihto-omaisuuteen lasketaan valmiit tuotteet, keskeneräiset tuotteet, välitettävät tuotteet ja tuotteiden valmistukseen käytettävät materiaalit. Vaihto-omaisuutta ja sen muutoksia seurataan varastokirjanpidon avulla. Tavarat poistuvat varastosta, kun ne myydään eteenpäin ja laskutetaan. Ostettu tavara taas kirjataan varastoon, kun se saapuu ja ostolasku kirjataan järjestelmään. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14-15)

Tilikauden aikana varaston arvon muutokset voidaan siirtää kirjanpitoon suoraan varastokirjanpidosta, kun taas tilinpäätöksessä varastoarvon tulee perustua inventoituun varastoon. Tilinpäätöksessä käytetään alimman arvon periaatetta ja verotuksessa taas fifo eli 'first in first out'-periaatetta, joka tarkoittaa sitä että ensimmäisenä saapunut tavara lähtee myös ensimmäisenä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14-15)

4.6 Sähköinen taloushallinto

Sähköinen taloushallinto, toiselta nimeltään myös digitaalinen taloushallinto, tarkoittaa eri asiaa kuin 90-luvulla paljon puhuttu paperiton taloushallinto. Vaikka sähköinen taloushallinto on Suomessakin jo pian 15 vuotta vanha tuttavuus, ovat sen määrittelyt silti vielä hyvin vaihtelevia tänä päivänä. Tämä kuvastaakin sitä murrosta, missä taloushallinto on ollut viimeisenä kahtena vuosikymmenenä. Digitaalinen taloushallinto voidaan kuitenkin määrittellä seuraavasti: ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.” (Lahti & Salminen 2008, 13,19)

Sähköisen taloushallinnon päätavoite on minimoida manuaalisen työn määrä. Suomessa vuonna 1999 käyttöön otettu verkkolasku on ollut isossa roolissa taloushallinnon sähköistämässä, koska suurin osa yrityksen välillä kulkevista dokumenteista on juuri laskuja. Sähköiseen taloushallintoon siirtymistä kiihdyttääkin usean yrityksen tai julkisen sektorin toimijan siirtyminen täysin verkkolaskuihin. Verkkolaskuihin siirtyminen säästää manuaalisten työvaiheiden lisäksi myös luontoa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 21)

Taloushallinto on lakisääteinen ja keskeinen osa yrityksen toimintaa. Taloushallinnon kehittymisen suurimpana auttajana on ollut teknologian kehitys. Sähköisessä muodossa toimivan taloushallinnon päätekijänä onkin toimiva ja kehittynyt ohjelmisto. Pysyäkseen mukana ohjelmistojen ja teknologian kehityksessä on yritysten investoitava valtavasti taloushallinnon ohjelmistoihin. Osassa suuria yrityksiä ohjelmistokustannukset saattavat vastata jopa 20 prosenttia koko taloushallinnon kustannuksista. (Lahti & Salminen 2008, 30)

5 ULKOISTAMISPROSESSI YRITYKSESSÄ

Tutkimuksen empiriaosuudessa käsitellään yrityksen taloushallinnon nykytilaa ja sen mahdollista ulkoistamista. Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu käyttäen kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimukseen on haastateltu yrityksen taloushallinnon työntekijää ja toimitusjohtajaa. Näiden haastattelujen pohjalta on luotu mm. nykytila-analyysi, swot-analyysi ja ulkoistamisstrategia.

Taloushallinnon työntekijän haastattelu toteutettiin kvalitatiivisena haastatteluna käyttäen apuna valmiiksi suunniteltua kysymyspohjaa. Kysymyspohjassa tiedusteltiin tällä hetkellä yrityksessä olevia tehtäviä taloushallinnon työntekijää koskien. Pyydettiin myös antamaan suuntaa antava arvio ajankäytöstä kutakin tehtävää koskien. Arvio oli vaikea tehdä, koska ei ollut aikaa tarkkailla ajankäyttöä esimerkiksi koko kuukauden ajan, vaan jouduttiin arvioimaan viikon ajalta ja lisäämään siihen työtehtäviä, joita esiintyy harvemmin kuukaudessa. Haastattelussa käytiin myös läpi työtehtävien nykyistä suoritustapaa arvioiden samalla, kuinka niitä voisi mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää. Arvioitiin myös mahdollisia ulkoistettavissa olevia toimintoja.

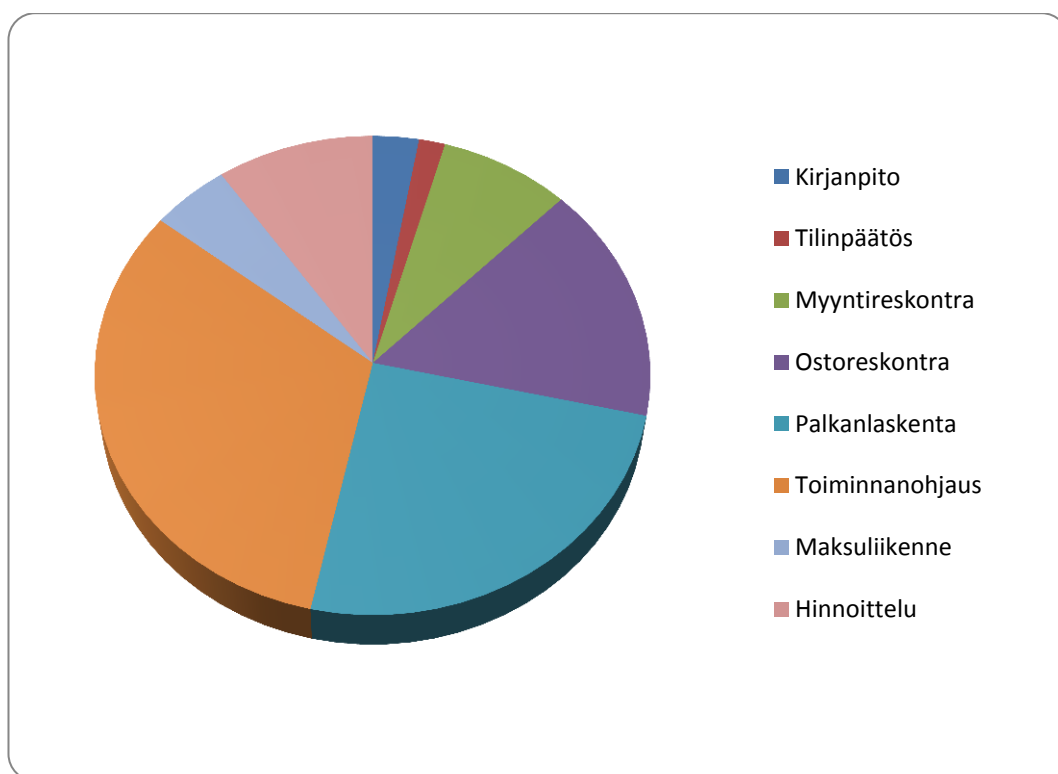
Toimitusjohtajan haastattelu toteutettiin niin ikään myös käyttäen kvalitatiivista toimintatapaa. Toimitusjohtajan haastattelussa oli apuna kysymyspohja, johon kerättiin listaa toivotuista ulkoistettavista toiminnoista. Haastattelussa läpikäytiin mahdollista tulevaa ulkoistusstrategiaa. Yritettiin parhaan mukaan hahmottaa sitä toivottua ulkoistamismallia, jota kannattaa lähteä palvelukumppanilta hakemaan.

5.1 Nykytilanteen määrittely

Case-yrityksessä työskentelee tällä hetkellä täysipäiväisesti yksi henkilö taloushallinnon parissa. Hänen toimenkuvaansa kuuluu myös paljon erilaisia pieniä ja juoksevia tehtäviä taloushallinnon tehtävien lisäksi. Taloushallinnon työtehtäviin yrityksessä kuuluu tällä hetkellä mm. laskutus, myyntireskontra, ostoreskontra, maksuliikenne, kirjanpito, palkanlaskenta, tilastointi, veroilmoitukset ja hinnoittelu. Tämän lisäksi taloushallinnon henkilö hoitaa mm. varastokirjanpitoa, tilausten käsittelyä ja myös tilausten lähettämistä.

Suurin osa ajasta taloushallinnon hoidossa kuluu palkkojen laskemiseen. Tämä johtuu siitä, että tuotannon palkat toteutetaan ns. tuotantopalkkiopalkkauksena. Palkanlaskennan jälkeen eniten aikaa kuluu kirjanpidon tekemiseen ja loput ajasta muiden pienten asioiden hoitoon. Myyntilaskuja kuukaudessa lähtee noin 80 kpl, joista suurin osa paperimuodossa.

Yrityksessä on käytössä Sonet-toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) ja Basware maksuliikenneohjelmisto. Sonet-ohjelmistosta on käytössä taloushallinnon järjestelmät ja varastokirjanpito. Suurin osa toiminnanohjauksesta prosesseista kulkee erilaisten Excel-ohjelmistojen kautta.



Kaavio 5. Taloushallinnon työntekijän työtehtävät yrityksessä tällä hetkellä.

Kaaviossa 5. näkyy taloushallinnon työntekijän aika-arviosta tehty kaavio, joka kuvastaa ajankäyttöä kuukausitasolla. Kaaviosta voidaan huomata, että eniten aikaa vieviä tehtäväalueita ovat palkanlaskenta ja toiminnanohjaus. Eniten aikaa vievä taloushallinnon toimialue on siis palkanlaskenta. Tämän jälkeen eniten aikaa kuluu osto- ja myyntireskontran käsittelyyn taloushallinnon saralla. Jonkin verran aikaa kuluu myös maksuliikenteen hoitamiseen, muiden kirjanpidon tositteiden kirjaamiseen ja tilinpäätöksen tekemiseen.

Palkanlaskenta on siis yksi suurimman resurssin vaativista taloushallinnon tehtävistä tässä case-yrityksessä. Syy tähän löytyy käytössä olevasta tuotannon palkkauksesta, joka toimii tuotantopalkkiopalkkauksena. Tämä palkkaustyyli perustuu tuotannossa toteutuneisiin suoritteisiin ja suoriteminuutteihin, joista muodostuu urakkapalkkausta muistuttava palkkiomalli. Suuren työmäärän tässä palkkaustyyllissä muodostavat suoriteminuutit, jotka täytyy yksitellen näppäillä palkanlaskenta- ohjelmaan.

Tuotantopalkkiopalkkauksen perustalla on ajatus, joka kannustaa tuotantoa ahkeroimaan, mutta mikä tärkeämpää kehittämään itseään ja tuotantoprosessiaan. Tuotantopalkkiopalkkaus toimii käytännössä siten, että on X-määrä suoritetta, joka täytyy tehdä ennalta laskettuun aikaan. Tämän määrän ylittäneet suoritteet nostavat keskituntiansiota, kun tuntiansion päälle ansaitsee tuotantopalkkiota.

Yrityksen toimihenkilöt ovat kuukausipalkkalaisia. Kuukausipalkkalaisten palkkojen laskuun kuuluu vain murto-osa siitä ajasta, joka menee tuotannon palkkojen laskemiseen. Näiden lisäksi palkanlaskennassa kuuluu aikaa myös työaikakirjanpitoon (tuotannon ”pekkaset”), mahdollisten lomautusten ilmoittamiseen ja keskituntiansioiden päivittämiseen.

Osto- ja myyntireskontran hoito vie pääajan taloushallinnon toimintoihin käytettävästä ajasta yrityksessä. Yrityksessä ei ole vielä käytössä sähköistä laskutusta, joten varsinkin paperisten ostolaskujen käsittely on työllistävää, kun jokainen ostolasku on syötettävä ja tiliöitävä koneelle käsin. Yritys ei myöskään lähetä vielä sähköisiä myyntilaskuja vaan jokaisen paperilaskun lähettäminen on

myös taloushallinnon työntekijän vastuulla. Ostolaskuja on arviolta noin 20-30 kpl viikossa ja myyntilaskuja noin 20 viikossa.

Yksi tärkeitä taloushallinnon toimintoja yrityksessä on myös maksuliikenteen hoito. Maksuliikenteen hoitaminen tarkoittaa myös kassavirran tarkastelua ja hoitamista. Kassavirran hoitamiseen on kehitetty ohjelma, joka toimii excelissä. Tällä ohjelmalla pystytään suunnittelemaan kassavirtaa pitkällekin tulevaisuuteen. Ohjelman toimiessa excelin sisällä täytyy se päivittää aina manuaalisesti, kun se ei ole missään yhteydessä esimerkiksi Sonetin toiminnanohjausjärjestelmään. Osaksi kassavirran hoitamista luetaan myös ostolaskujen hyväksyminen, joka muuten voitaisiin hieman sekoittaa ostoreskontran hoitamiseen, mutta on tässä tapauksessa eritelty. Yrityksen sesonkiluontoisesta toimialasta ja muutaman vuosittaisen ison tilauksen teettämästä kuormasta johtuen on erittäin tärkeää, että kassavirtaa seurataan ja suunnitellaan tarkasti.

Merkittävän iso osa ajasta kuluu, kuten huomataan, toiminnanohjauksen hoitamiseen. Tämä käsittää tilausten syöttöä, tilausten lähettämistä ja laskutusta, varastokirjanpitoa ja hinnoittelun laskemista. Näitä asioita en lähde tässä tutkimuksessa käsittelemään sen tarkemmin, koska nämä toiminnot eivät ole ainakaan tällä hetkellä ulkoistettavissa eivätkä muutenkaan kuulu taloushallinnon toimintojen piiriin. Nämä toiminnot ovat mahdollista uudelleen organisoida ja ohjata yrityksessä siten, että ne saadaan hoidettua jo olemassa olevalla työvoimalla.

5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi muodostuu sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysi on hyvä kehittämisen ja oppimisen työkalu. Analyysi jakautuu sekä sisäisiin että ulkoihin tekijöihin. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysi voi kuitenkin olla hyvinkin subjektiivinen ja sen tuloksia pitäisi käyttää enemmänkin suuntaa antavina kuin absoluuttisina käskyinä. (Opetushallitus 2012)

Tutkimuksessa tehdään SWOT-analyysi sekä nykyiselle taloushallintomallille, että mahdolliselle ulkoistettavalle mallille. Ensimmäiseksi käsitellään taloushallinnon nykymallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



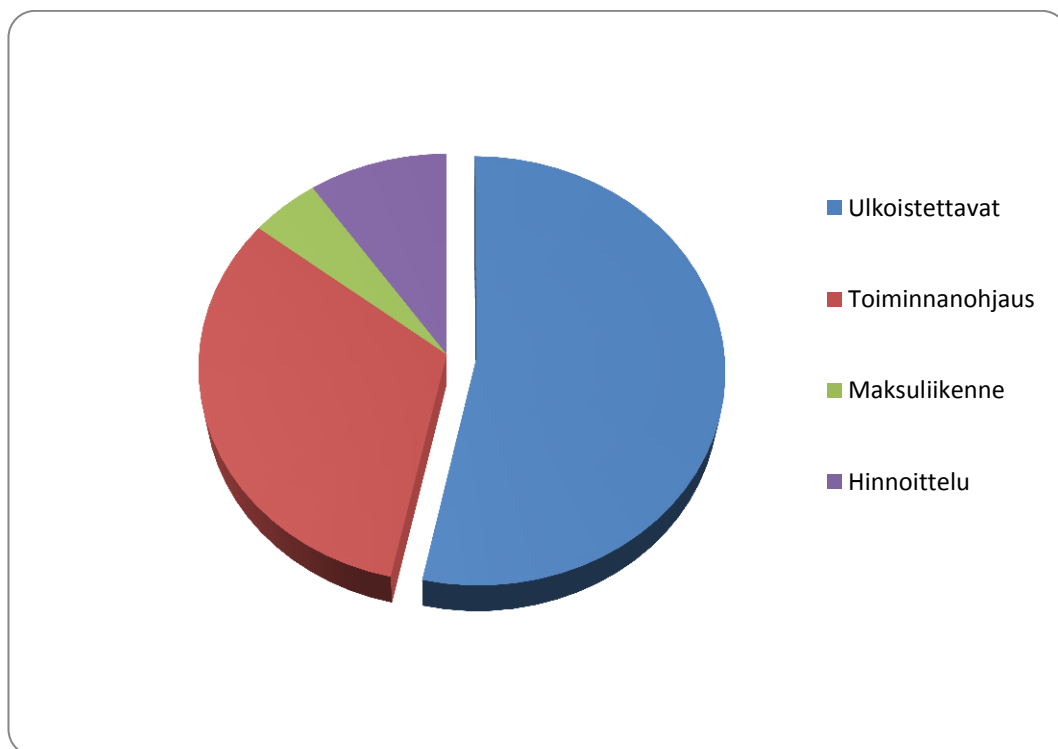
Kaavio 6. SWOT-analyysi.

5.3 Ulkoistamisstrategia

Ulkoistamisstrategiaa tehtäessä on valittava ne toiminnot, jotka halutaan ulkoistaa. Ulkoistamisstrategiaan liittyy läheisesti myös palvelutuottajan valinta. Palvelutuottajan täytyy pystyä tarjoamaan sellainen paketti, joka vastaa yrityksen ulkoistamisstrategiassaan tekemiä linjauksia.

Ulkoistettavia toimintoja valittaessa täytyy miettiä, mitkä prosessit halutaan pitää yrityksen sisäisinä ja mitkä taas halutaan ulkoistaa. Päätökseen vaikuttavia tekijöitä voi olla monia. Suurimpana tekijänä ulkoistamisessa on yleensä ydinosaamiseen keskittyminen, mutta esimerkiksi pienissä yrityksissä muuttuvia tekijöitä voi olla huomattavasti useampia.

Case yrityksessä taloushallinnon työntekijä on jäämässä eläkkeelle ja halutaan miettiä, kannattaako palkata uusi henkilö vanhan tilalle vai voitaisiinko osa tehtävistä ulkoistaa ja loput jakaa muille henkilöille?



Kaavio 7. Taloushallinnon työntekijän toimintakaavion ulkoistettavat toiminnot.

Kaavio 7. on vertailtavissa Kaavioon 4. Siinä näkyy taloushallinnon työntekijän tämän hetkisistä työtehtävistä ulkoistettavissa olevat. Kuten huomataan, on kokonaiskakusta hieman yli puolet ulkoistettavissa.

Toimitusjohtajan kanssa tehdyssä haastattelussa arvioitiin, että kaikki mahdolliset taloushallinnon prosessit haluttaisiin ulkoistaa. Kaaviostakin näkyy, että maksuliikenne haluttaisiin pitää yrityksen sisällä. Kassavirran ja maksuliikenteen hoitaminen hyvin on yksi yrityksen kulmakivistä. Maksuliikenteen ulkoistamisen arvioitiin olevan liian suuri riski. Mahdollisuus siitä, että sopimuskumppanin ymmärtäminen kyseisestä toimialasta ja sen luonteenpiirteistä ei ole sataprosenttinen, on liian suuri.

5.4 Ulkoistamisen riskit yrityksessä

Kyseessä olevan yrityksen kohdalle tunnistettiin seuraavanlaiset ulkoistamisesta johtuvat riskit:

1.

Ensimmäinen havaittu riski oli taloushallinnon osaamisen katoaminen yrityksestä. Tarvetta täysipäiväiselle taloushallinnon työntekijälle ei olisi enää kirjanpidon ja palkanlaskennan jälkeen. Tästä johtuen kunnan taloushallinnon tuntemusta ei olisi enää yrityksen sisällä.

Tämä voisi aiheuttaa tiedon puutteita nykyisten ja tulevien taloushallinnon säännösten tai käytäntöjen osalta, eikä välttämättä huomattaisi toimia yritykselle parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi, jos yritys olisi oikeutettu tekemään tuotekehityksestä johtuvia vähennyksiä ja yritys ei niitä ymmärrä ilmoittaa, ei palveluntarjoaja tällöin niitä osaa vähentää.

Riskin ehkäisemiseksi voitaisiin sopia yrityksen sisältä henkilö, jonka vastuulla olisi kuitenkin olla parhaansa mukaan perillä taloushallinnon kuvioista ja niiden muuttumisesta.

Tämä riski voidaan luokitella melko todennäköiseksi, mutta ei kovinkaan vakavaksi jääden siten riskitaulukossa vihreälle alueelle.

2.

Toinen merkittävä riski on suuri riippuvuus ulkoisesta toimijasta. Ulkoistuksen toteutuessa esimerkiksi koko palkanlaskenta on ulkoisen toimijan käsissä ja näin ollen on heidän vastuullaan, että tuotannon ja muun yrityksen palkat kulkevat ajallaan. Lisäksi pekkaspäivien laskeminen yms. täytyisi osata järjestää toimivaksi.

Suurena riskinä voisi olla sopimuskumppanin toiminnan lamaantuminen. Tämä on vakavuudeltaan kova riski, mutta ei kuitenkaan kovin todennäköinen tänä päivänä kun ulkoistamisesta on tullut hyvin yleistä. Riskin ehkäisemiseksi täytyy riskille muodostaa kuitenkin sopimuskumppanin kanssa jokin varasuunnitelma.

3.

Kolmas havaittu riski on sopimuskumppanin tiedonpuute kyseisen alan toimintatavoista ja määräyksistä. Hyvään talouden hallintaan on tärkeää, että sopimuskumppani tuntee alan hyvin. Riskinä saattaa olla taloudelliset menetykset, esimerkiksi liian suuret maksettavat verot.

Riskin ehkäisemiseksi täytyy tietenkin valita sopimuskumppani erittäin huolella, mutta myös tämän lisäksi täytyy sopimuskumppanin toimintaa seurata sopimuskaudella. Tämän riski voidaan luokitella hieman tapauksesta riippuen melko yleiseksi ja melko vakavaksi, mutta tätä riskiä vastaan on helpohko suojautua hyvällä ennakkoinnilla.

5.5 Ulkoistettavat toiminnot ja palvelutuottajan valinta

Ulkoistettavien toimintojen valinta liittyy jossain määrin palvelutuottajan valintaan. Halutut ulkoistettavat toiminnot on mietitty ulkoistusstrategiaa luotaessa, ennen palvelutuottajan kilpailutusta. Varsinkin pienemmillä paikkakunnilla, joissa ulkoistamismarkkinat eivät ole niin kattavat kuin isoissa keskuksissa, joudutaan luomaan todennäköisesti paras ratkaisu pieniä

kompromissejä käyttäen. Pienemmissä yrityksissä on hyväkin käyttää palvelutuottajan apua ulkoistettavien toimintojen lukkoon lyömisessä.

Case-yrityksen ulkoistamisstrategian tavoitteena on ulkoistaa kirjanpito, palkanlaskenta ja myynti- sekä ostoreskontrat. Suhteellisen pienen yrityksen ominaisuuksien ja kausiluontoisen kassavirran takia maksuliikenne halutaan pitää yrityksen sisällä. Maksuliikenne saataisiin hoidettua yrityksessä suorittamalla uudelleenohjauksia. Ulkoistuksen toteutuessa ei eläkkeelle jäävän taloushallinnon työntekijän tilalle tarvitsisi kuitenkaan palkata uutta henkilöä.

Palvelutuottajan valinta tapahtuu case-yrityksen kohdalla kahden erilaisen ratkaisun väliltä. Ensimmäinen vaihtoehto on saada sopimuskumppaniksi sellainen palveluntarjoaja, joka pystyy tarjoamaan pilvipalveluiden kautta yrityksen tarvitsemat työkalut maksuliikenteen hoitoon. Tämä palveluntarjoaja voisi sijaita missä päin tahansa Suomea ja hoitaa kirjanpidon ja palkanlaskennan sieltä käsin. Toinen vaihtoehto on etsiä palveluntarjoaja maantieteellisesti läheltä yritystä ja hoitaa kirjanpito ja palkanlaskenta joko omalta konttorilta tai yrityksen tiloista käsin. Tällöin yrityksen täytyisi ostaa myös oma ohjelma myynti- ja ostoreskontran sekä maksuliikenteen hoitamiseen.

Case-yrityksen tilanteessa on myös ajankohtaista tehdä ohjelmistopäivityksiä, joten parempi ratkaisu voisi olla tavoitella sopimuskumppania, joka pystyy tarjoamaan myös ohjelmistopalveluita.

Case-yrityksen haravoitua markkinoilta parhaat mahdolliset palveluntarjoajat on sen seuraava askel lähettää tarjouspyynnöt halutuille kumppaneille. Tarjouspyynnön tulee sisältää yrityksen tiedot kuten:

- yrityksen nimi ja Y-tunnus
- yritysmuoto
- toimiala
- liikevaihto
- henkilöstön lukumäärä.

Tämän lisäksi tarjouspyynnöstä täytyy ilmetä palvelut, joista tarjous halutaan.

- Mistä tarkemmista taloushallinnon palveluista tarjous halutaan? Kirjanpito, tilinpäätös, laskutus, reskontrat ja maksuliikenne?
- Onko yrityksellä omaa ohjelmistoa käytössään vai halutaanko käyttää palveluntarjoajan ohjelmistoa?
- Halutaanko lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja?
- Millaiset tositemäärät yrityksellä on?
- Mitä raportteja kirjanpidosta tarvitaan ja millä aikavälillä?
- Palkanlaskennasta tiedot työntekijöiden palkkalajeista ja käsitelläänkö niiden yhteydessä myös matkalaskut?
- Miten kirjanpito- ja palkka-aineiston arkistointi halutaan hoitaa?

5.6 Ulkoistamispäätös

Parhaan mahdollisen palvelutuottajan löydyttyä on seuraava askel mahdollinen ulkoistamispäätös. Palvelutuottajan valinnan muodostaa paras kokonaisuus, joka vastaa parhaiten yrityksen tarpeisiin.

Mahdollista ulkoistamispäätöstä tehtäessä suurimmaksi tekijäksi muodostuvat kuitenkin kustannukset. Kun case-yrityksessä on vain yksi taloushallinnon työntekijä ja hänenkin työtehtäviinsä kuuluu myös esimerkiksi toiminnanohjausta tukevia tehtäviä, voidaan taloushallinnon toimintojen hinnaksi laskea ajankäytön perusteella noin 60 % työntekijän kustannuksista.

Näin ollen palveluntarjoajalta saatu hinta pitäisi olla alempi kuin 60 % työntekijän kustannuksista, että ulkoistaminen olisi kustannuksiltaan kannattavaa, jos yritys ei saa järkevästi jaettua muita tehtäviä muille työntekijöille. Jos yritys pystyy jakamaan taloushallinnon työntekijän muut työtehtävät järkevästi muille, niin voidaan palveluntarjoajan kustannuksia verrata taloushallinnon työntekijän kokonaiskustannuksiin.

5.7 Ulkoistamisprosessin läpivienti

Ulkoistamisprosessin läpivienti riippuu palveluntarjoajan valinnasta. Erityyppinen ulkoistusratkaisu tarvitsee enemmän aikaa siirtymävaiheeseen. Palveluntarjoajan tarjotessa ohjelmistot pilvipalveluina ja hoitaessa kirjanpidon, palkanlaskennan yms. etänä on ulkoistamisprosessin siirtymäaika noin neljä viikkoa.

Jos valitaan lähellä oleva palveluntarjoaja, joka hoitaa ulkoistetut tehtävät joko lähellä olevassa tilitoimistossa tai yrityksen tiloissa, on aika todennäköisesti pienempi. Siirtymäaika riippuu paljon ohjelmistojen valinnasta ja niiden toimitusajoista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten se ei kokonaisuudessaan ole suoraan toteutettavissa muissa yrityksissä. Teoriaosuudeltaan se on kuitenkin periaatteiltaan hyödynnettävissä ulkoistamisprosessin apuna käytettäväksi muille ulkoistamista harkitseville pk-yrityksille. Tutkimus tehtiin silmällä pitäen noin 20-30 hengen yritystä, jonka taloushallinnon tehtävät on jaettu 1-2 hengelle.

Tutkimuksen toteutuksen aikana huomattiin, että yrityksen menneistä henkilöstömuutoksista johtuen toimintojen rajat ja niitä suorittavat henkilöt ovat vaihtuneet ilman, että siitä olisi suurempaa suunnitelmaa tehty. Tästä johtuen yrityksen sisällä oli hieman odotettua vaikeampaa kenenkään suoraan kertoa, mistä toiminnosta kukakin vastaa.

Taloushallinnon työntekijälle oli vuosien saatossa kasaantunut paljon toiminnanohjaukseen liittyviä tehtäviä, jotka veivät noin vajaan puolet työajasta. Tästä johtuen suunnitteilla olevan taloushallinnon uudelleen organisoinnin yhteydessä joudutaan uudelleen ohjaamaan myös toiminnanohjauksen tehtäviä yrityksen sisällä.

Tutkimuksen tavoitteena oli alun perin viedä lävitse koko prosessi, mutta ajankäytöllisistä syistä ei tarjouskilpailutusta saatu toteutettua tässä aikataulussa. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin luotua hyvä käsitys yrityksen tämän hetken taloushallinnon tehtävistä ja niihin kuuluvista resursseista. Tutkimuksen aikana saatiin myös kartoitettua mahdollista ulkoistusstrategiaa ja luotua suunnitelma tarjouskilpailutusta varten.

Valitettavasti varsinaista ulkoistamispäätöstä ei tarjouskilpailutuksen puutteesta johtuen saatu tehtyä. Samaisesta syystä tarkempi tieto ulkoistamisen tarkoista mahdollisista kustannussäästöistä jäi puuttumaan. Tutkimuksen aikana ilmeni kuitenkin selviä osa-alueita taloushallinnon puolelta, joilla saadaan tehostettua taloushallinnon organisointia. Hyvänä esimerkkinä olisi verkkolaskutuksen käyttöönotto.

Kokonaisuutena tutkimuksen toimivuus apuna case-yritykselle oli hyvä ja se toimii jatkossa mahdollisen ulkoistamisprosessin läpiviennin työkaluna. Jatkoprosessina tälle tutkimukselle on luonnollisesti prosessin läpivienti loppuun asti kuluvan vuoden puolella.

LÄHTEET

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002 Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki. Kauppakaari.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki. Kauppakamari.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki. WSOY.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki. Kauppakaari.

Clayton, M. 2011. Risk happens! London. Marshall Cavendish business.

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

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. Buying Business Services.. England. John Wiley & Sons Ltd.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki. WSOY

Jalanka, J. Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki. Suomen logistiikkayhdistys ry.

Ulkoistaminen ei ole säästökeino. 2009. Tekniikan ja talouden www-sivu. Viitattu 21.2.2013

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324>

Muutosvastarinta työyhteisössä. Jyväskylän koulutuskeskuksen www-sivu. Viitattu 18.3.2013.

http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php

Outsourcing in Banking Community. Viitattu 18.3.2013.

http://googma.blogspot.fi/2013/01/outsourcing-in-banking-community.html#.UUcr_TunwI0

Ulkoistamisen vaihtoehdot. 2005. Tieken www-sivu. Viitattu 18.3.2013.

<http://www.tieke.fi/display/tiehan/Ulkoistamisen+vaihtoehdot>

SWOT-analyysi. 2012. Opetushallituksen www-sivu. Viitattu 3.5.2013

http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_tyovalineita/swot-analyysi

Millaisia vaihtoehtoja on tarjolla? Taloushallintoliiton www-sivu. Viitattu 18.3.2013

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia vaihtoehtoja on tarjol/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjol/)

Ulkoistaa vai ei, siinä pulma. Tietoviikon www-sivu. Viitattu 21.2.2013

[http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki jutut/ulkoistaa+vai+ei+siina+aina+pulma/a136254](http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/ulkoistaa+vai+ei+siina+aina+pulma/a136254)

Waddington, C. 2013. Ulkoistamisen riskit – akkreditoinnin näkökulma. Viitattu 21.2.2013. [http://www.mikes.fi/documents/upload/iii finaspaiiva 2013 waddington.pdf](http://www.mikes.fi/documents/upload/iii_finaspaiiva_2013_waddington.pdf)

Kysymyspohja taloushallinnon työntekijälle.

Työtehtävät ja ajankäyttö niihin kuukaudessa?

Taloushallinnon tehtävät:

Myyntilaskut kpl?

Ostolaskut?

Muut tehtävät:

Mahdolliset kannattavasti ulkoistettavat tehtävät?

Kysymyspohja toimitusjohtajalle.

Mitä tehtäviä haluttaisiin ulkoistaa?

Mitkä tehtävät kannattaisi ulkoistaa?

Mitä tehtäviä taloushallinnon työntekijän toiminnoista kannattaisi pitää sisällä?

Onko niiden tehtävien uudelleen organisointi järkevästi mahdollista?

- paljonko ollaan valmiit sijoittamaan uusiin ohjelmistoihin?
- mitä raporteja johto/hallitus tarvitsee omiin tarkoituksiinsa?
- mitä tehtäviä pystytään jakamaan muille työntekijöille?
- jos palkataan uusi ihminen, mitkä ovat hänen tehtävänsä, jos ulkoistaminen toteutetaan?