

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2014

Eira Viljanen

ULKOISESTA PALKKAHALLINNOSTA IRTAUTUMINEN – KANNATTAVUUS, EDUT JA HAITAT



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

Marraskuu 2014 | Sivumäärä 39

Ohjaaja: Olli-Pekka Lehtisalo

Eira Viljanen

ULKOISESTA PALKKAHALLINNOSTA IRTAUTUMINEN – KANNATTAVUUS, EDUT JA HAITAT

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten ulkoistuksesta irtautuminen vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tarkoituksena oli selvittää, mitä etuja ja haittoja ulkoistamisesta aiheutuu ja onko ulkoistaminen omaa työtä kannattavampaa. Toimeksiantajana työssä oli Ylöjärvellä toimiva Wennstrom Fuel Systems Oy, joka tarjoaa erilaisia palveluita ja tuotteita polttonesteiden jakeluun, kuljetukseen ja varastointiin.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsiteltiin ulkoistamista ja siitä irtautumista yleisellä tasolla. Lisäksi kerrottiin yleisesti palkkahallinnosta, ja sitä tarkasteltiin myös ulkoistuksen näkökulmasta. Teorioita ulkoistamisen puolesta ja vastaan selvitettiin osaamisen saatavuuden, palvelun laadun sekä kustannuksien näkökulmista. Näiden ohella syvennyttiin kannattavuuslaskelmiin. Ensin tutustuttiin suoriteperusteiseen kannattavuuteen, minkä jälkeen kerrottiin investoinnin kannattavuudesta ja rahan aika-arvon huomioimisesta.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kolmea palkanlaskijaa heidän työstään ja mielipiteistään tavoitellen tietoa siitä, mitä mieltä he asioista ovat ja miten heidän työaikansa jakautuu. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, eli kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kerrottiin tutkittavien näkemyksiä eri aihealueista. Näitä näkemyksiä myös sovellettiin toimeksiantajan tilanteeseen. Lisäksi tehtiin erilaisia kannattavuutta selvittäviä laskelmia tutkittavien antamien tietojen sekä kirjanpidollisten raporttien ja ohjelmistotarjouksen perusteella. Tutkimustulosten valossa pääteltiin ulkoistamisesta irtautumisen olevan toimeksiantajan tilanteessa kannattavampi vaihtoehto siitä syystä, että oma työ tulisi huomattavasti ulkoistusta edullisemmaksi tarvittavista investoinneista huolimatta.

ASIASANAT:

Ulkoistaminen, kotiuttaminen, palkkahallinto, palkanlaskenta, kannattavuus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business Administration | Financial Management

November 2014 | Total number of pages 39

Instructor: Olli-Pekka Lehtisalo

Eira Viljanen

BRAKING AWAY FROM OUTSOURCED PAYROLL ADMINISTRATION – PROFITABILITY, PROS AND CONS

The topic of this thesis was to examine how braking away from outsourcing affects a company's performance. The purpose was to unravel what pros and cons outsourcing may cause and if outsourcing is more profitable than internal work. The client in this thesis was Wennstrom Fuel Systems Oy from Ylöjärvi. The company offers different kinds of services and products to distribution, transport and storage of fuel.

In the theoretical section of the thesis it was discussed about outsourcing and braking away from it in a general level. Payroll administration in general and as a target of outsourcing was also dealt with. Theories for and against outsourcing were introduced concerning the point of views of availability of skills, quality of service and costs. Among these it was also immersed to profitability calculations. At first the profitability based on performance was explored, followed by the profitability of investment and considering the time value of money.

The study was implemented by interviewing three payroll accountants about their work in order to discover what they think and how their working hours is divided. The research was conducted by theme interviews, thus the research method was qualitative. The empirical section of the theses discussed the examinee's slants on different topics. These slants were also applied to the situation of the client. Different calculations solving profitability were made based on the information given by the examinees, reports from the clients accounting and an offer from a software supplier. Based on the research results it was deduced that concerning the client braking away from outsourcing is indeed a more profitable option because it would be much more affordable to do the work themselves despite the needed investments.

KEYWORDS:

Outsourcing, insourcing, payroll administration, payroll accounting, profitability

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ULKOISTAMINEN	7
2.1 Määritelmiä	7
2.2 Miksi yritykset ulkoistavat?	7
2.3 Ulkoistamisesta irtautuminen	8
3 PALKKAHALLINTO	10
3.1 Palkkahallinto ulkoistuksen kohteena	10
4 ULKOISTUKSEN PUOLESTA JA VASTAAN	12
4.1 Osaamisen saatavuus	12
4.2 Palvelun laatu	13
4.3 Kustannustehokkuus	14
5 KANNATTAVUUSLASKENTA	16
5.1 Suoriteperusteinen kannattavuus	16
5.2 Investoinnin kannattavuus	18
5.2.1 Rahan aika-arvo	19
5.2.2 Nettonykyarvomenetelmä	19
5.2.3 Takaisinmaksuaika	21
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMA JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	22
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	22
6.2 Käsitteellinen viitekehys	23
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
7.1 Tutkimusmenetelmät	25
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	26
8 TUTKIMUSTULOKSET	27
8.1 Wennstrom Fuel Systems Oy	30
8.1.1 Ulkoistuksen edut ja haitat	30
8.1.2 Kannattavuuslaskenta	32

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

38

LÄHTEET

39

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Ulkoistus on nykymaailmassa hyvin yleistä, ja lähes kaikki yritykset ovat ulkoistaneet joitakin palveluitaan. Onko palveluita kuitenkin ulkoistettu vain ulkoistamisen ilosta, vai onko ulkoistuspäätökseen tultu huolellisen arvioinnin ja harkinnan kautta? On muistettava, että ulkoistus ei aina tuo mukanaan ainoastaan positiivisia asioita, eikä resurssien säästäminenäkään välttämättä ole sanomatta selvä asia. Ulkoistamisella on aina kaksi puolta, ja molempien tarkka tutkiskelu auttaa pääsemään kaikkein tyydyttävimpään ratkaisuun. Tämän opinnäytetyön taustalla on ollut paitsi toimeksiantajan tarve, myös tutkijan mielenkiinto palkkahallintoa ja ulkoistamisilmiötä kohtaan.

Ulkoistuspäätösten tueksi tulisi aina tehdä huolellista taustatyötä, arviointia ja kannattavuuden selvittämiseksi erilaisia laskelmia. Työhön on osallistunut Wennstrom Fuel Systems Oy:n lisäksi kolme palkanlaskijaa eri puolilta Suomea. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko ulkoistaminen omaa palvelutuotantoa kannattavampaa, ja mitä etuja ja haittoja ulkoistamisesta irtautuminen mahdollisesti aiheuttaisi.

Työn teoriaosassa käsitellään ulkoistusta ja palkkahallintoa yleisesti, minkä jälkeen tutustutaan ulkoistuksen etuihin ja haittoihin kolmesta eri näkökulmasta. Teorian viimeisessä osiossa keskitytään kannattavuuslaskelmiin suoriteperusteisen kannattavuuden ja investoinnin kannattavuuden osalta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu ulkoistamisesta, palkkahallinnosta ja kannattavuudesta kertovaan kirjallisuuteen.

Tutkimusaineisto on kerätty teoriaosion mukaan etenevin teemahaastatteluin. Empiriaosassa on kerrottu tutkittavien kertomukset eri aihealueista, ja näitä tietoja on sovellettu toimeksiantajan tapaukseen. Lopuksi on esitetty päätelmiä tutkimusaineiston ja kannattavuuslaskelmien pohjalta.

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamista on tehty jo kauan, eikä se siis ilmiönä ole uusi, mutta siihen on alettu kiinnittää liike-elämässä huomiota vasta viimeisen parin vuosikymmenen aikana (Kiiha 2002, 3; Valtiovarainministeriö 2009). Tämän aikaansai ensinnäkin se, että yrityksissä alettiin arvioida aikaisempaa enemmän sitä, kannattaako jokin palvelu tai tuote tuottaa itse. Toiseksi jotakin tiettyä tuotetta tai palvelua ei enää tarvinnut tuottaa itse, vaan oli syntynyt yrityksiä, joiden ydintoiminta kohdistui juuri ulkoistavan yrityksen tarvitsemiin toimintoihin. (Valtiovarainministeriö 2009.)

2.1 Määritelmiä

Ulkoistamista ei ole määritelty Suomen lainsäädännössä. Yleisesti ulkoistus tarkoittaa sitä, että jokin tietty toiminto tai sen osa ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Terminä ulkoistaminen pohjautuu englanninkieliseen sanaan outsourcing, joka on peräisin sanoista outside ja resource. Nämä sanat kuvaavatkin ilmiötä erityisen hyvin. Myös ruotsalaisessa kirjallisuudessa termi outsourcing esiintyy usein ruotsinkielisen utlokalisering–termin ohella. (Pajarinen 2001, 6; Kiiha 2002, 1-3; Viitala 2013, 257.)

Palveluiden siirrosta takaisin omaksi työksi voidaan puolestaan käyttää myös nimitystä kotiutus tai sisäistäminen. Ilmiön englanninkielisenä vastineena voidaan käyttää termiä contracting in tai insourcing, jolla voidaan tarkoittaa myös tuotannon keskittämistä palvelutuotantoon erikoistuneeseen yksikköön konsernin sisällä. (Kiiha 2002, 13; Karjalainen 2005; Rajala, Tammi & Meklin 2008, 45; Valtiovarainministeriö 2009.)

2.2 Miksi yritykset ulkoistavat?

Enää ei ole niin tavallista, että kaikki yrityksen tukitoiminnotkin (muun muassa henkilöstö- ja taloushallinto sekä johtaminen) tehtäisiin itse (Pajarinen 2001, 1;

Viitala & Jylhä 2013, 296). Yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa vahvuusaloillaan, ja siksi tuotantokokonaisuuden kannalta välttämättömät, mutta eivät yrityksen strategian kannalta niin tärkeät toiminnot, hankitaan yrityksen ulkopuolelta (Pajarinen 2001, 1-2). Periaatteessa yritys voi ulkoistaa kaikki ne prosessit, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosamisalueelle (Kiiha 2002, 4). Selvästi yleisin ei-taloudellinen syy ulkoistaa onkin se, että yritys tahtoo keskittyä ydinosamiseensa. Tämä perustelu on kuitenkin usein peitesyy esimerkiksi sille, että halutaan keventää omaa tasetta ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja ja parantamalla siten suhteellista kannattavuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24.) Ulkoistamisella kun saadaan siirrettyä osa kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin omien henkilöstökulujen pienentyessä. (Viitala 2013, 258.)

Usein ulkoistamisella tavoitellaan kustannussäästöjä ja –tehokkuutta, laatua tai toimitusvarmuutta. Ulkoistukseen voidaan päätyä myös siksi, että ei itse pystytä tai haluta kehittää tiettyjä tehtäväkenttiä riittävästi. (Pajarinen 2001, 5; Viitala 2013, 23.) Ulkoistamiselle on myös muita syitä: johtoporras voi kieltää rekrytoinnin, eikä työvoimaa aina ole saatavilla esimerkiksi pienen palkkatason tai tylsän työn takia. Sisäisen työporukan epämotivoituneisuus tai muuten ongelmallinen työyhteisö voi myös johtaa ulkoistamiseen, jolloin ulkoistava yritys voi keskittyä itse tekemiseen hankalan/hankalien yksilöiden vahtimisen sijaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25-26.) Lisäksi yritys voi lähteä ulkoistamaan siirtäkseen omia vastuurskejään toiselle (Kiiha 2002, 15).

Terveen järjen käyttö on paikallaan, kun mietitään, missä palvelut tulisi tuottaa. Päätöstä ohjaavat usein raha, laatu ja osaamisen saatavuus. (Staples 2013a.)

2.3 Ulkoistamisesta irtautuminen

Ulkoistettu palvelu voi päättyä useista syistä, joista yleisimmät ovat sopimuskauden loppuminen ja sopimuksen terminoiminen eli irtisanominen kesken sopimuskauden jommankumman osapuolen toimesta. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus voi päättyä myös toisen sopimuspuolen konkurssin takia, tai sopimus voidaan irtisanoa päättyväksi sovitun irtisanomisajan mukaan. Päättyipä

sopimus millä tavalla tahansa, on aina huolehdittava palvelun jatkuvuudesta. Palvelu voidaan palauttaa tehtäväksi sisäisesti, siirtää toiselle palveluntarjoajalle tai ulkoistaa uudelleen vanhalle yhteistyökumppanille. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-172.)

Vantage Partnersin vuonna 2001 tekemän tutkimuksen mukaan yritysten välisen asiakassuhteen epäonnistumisen tyypillisin syy on vahingoittuneet tai muuten huonot välit yritysten välillä, mihin kaatuu jopa 64% päättyvistä suhteista. Toiseksi yleisimmäksi syyksi on tutkimuksessa noussut huono strategia ja huono liiketoimintasuunnittelu, ja kolmanneksi huonot lainopilliset ja taloudelliset ehdot. (Karjalainen 2005.) Harmillisen usein tyytymättömyyttä aiheuttavaa palvelusuhdetta jatketaan tyytymättömyydestä huolimatta, sillä sopimuksen keskeyttämisestä voi aiheutua suuria kustannuksia, työmäärästä puhumattakaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 172).

3 PALKKAHALLINTO

Palkka- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat esimerkiksi henkilötietorekisterin ylläpito, palkkojen laskenta ja erilaisten maksuerien tilitys viranomaisille, todistusten ja hakemuksien laatiminen sekä tietojen välitys muun muassa Kansaneläkelaitokselle, verottajalle ja vakuutusyhtiöille (Anttonen & Hakonen 2010, 154).

Joskus palkanlaskenta-termiä käytetään kuvaamaan palkkahallintoa, mutta palkanlaskenta on vain osa merkittävästi laajempaa kokonaisuutta. Suurelle yleisölle palkanlaskenta on toki helpoiten ymmärrettävä osa, mutta termien sisältö kuitenkin poikkeaa toisistaan. Palkanlaskennassa syntyy työntekijälle palkkakaudesta maksettava palkka siihen liittyvine dokumentteineen, ja palkkahallinto puolestaan käsittää näiden lisäksi esimerkiksi vuosilomalaskennan, matkalaskut ja vuosiraportoinnin. (Mäkinen 2013.)

Palkkahallinnossa käytetään usein myös termiä työkustannukset. Bruttopalkka sisältää paitsi rahapalkan, myös erilaisia rahanarvoisia etuuksia, joiden kustannuksista vastaa työnantaja. Tällaisia ovat esimerkiksi matkapuhelimen tai auton käytöstä aiheutuneet kulut. Työkustannuksiin puolestaan kuuluvat sekä bruttopalkka että välilliset työvoimakustannukset, joita ovat esimerkiksi lakisääteiset vuosilomapalkat sekä koulutus- ja sairausajan palkat, eläkekustannukset ja sosiaaliturvamaksut. Työkustannuksia ovat myös vapaaehtoiset henkilöstökulut, joita ovat erilaiset henkilöstöön liittyvät hankinnat, kuten työvaatteet ja koulutus. Työkustannuksia voidaan kutsua myös palkkojen sivukuluiksi. (Pellinen 2006, 99, 105; Eklund & Kekkonen 2011, 28.)

3.1 Palkkahallinto ulkoistuksen kohteena

Palkanlaskenta on nykyisin rekrytoinnin ja koulutuksen ohella yksi yleisimmistä ulkoistuksen kohteista (Viitala 2013, 23). Muita hyvin yleisesti ulkoistettuja toimintoja ovat muun muassa tietohallinto ja taloushallinnon toiminnot, kuten kirjanpito, laskutus ja perintä, sekä siivous- ja kiinteistöpalvelut (Kiiha 2002, 6).

Usein palkkahallinto on ulkoistettu tilitoimistolle, mutta markkinoilla toimii myös joitakin palkkahallintoon erikoistuneita palveluntarjoajia. On ymmärrettävää, että yritykset ulkoistavat palkkahallintonsa, sillä niin tehdessään he säästyvät itse monelta vaivalta. (Mäkinen 2013.)

4 ULKOISTUKSEN PUOLESTA JA VASTAAN

Aina palvelunsiirtoa suunniteltaessa on tehtävä monipuolista ja huolellista vertailua ja arviointia. On mietittävä muun muassa mitä riskejä siihen kenties liittyy. (Viitala 2013, 259.) Palveluntarjoajan toiminnassa saattaa ilmetä erilaisia ongelmia ja ongelmista puolestaan seuraa usein kustannuksia (Rajala ym. 2008, 55).

Ulkoistamisen strategioiden pitäisi olla suoraan sidottu liiketoiminnan strategioihin, ja niin ulkoistusstrategioiden pitäisi muuttua markkinoiden muuttuessa. Ulkoistusstrategioihin luetaan yleensä mukaan muun muassa kustannukset, osaamisen saatavuus ja palvelun laatu. (Staples 2013a.)

4.1 Osaamisen saatavuus

Koska erilaiset työvoimajärjestelyt, kuten sijaisen hankinta, siirtyvät ulkoistettaessa palveluntarjoajan huoleksi, on yksi ulkoistuksen strategisista eduista haa-voittuvuuden väheneminen. Lisäksi koska palveluntarjoajan vastuulle siirtyy osaamisen kehittäminen, voidaan usein taata osaamisen taso paremmin kuin itse tuotetun palvelun kohdalla. Palveluntarjoajalla on usein parempi saatavuus ammattitaitoiseen henkilökuntaan, sillä se yleensä nähdään työnantajana houkuttelevampana. (Karjalainen 2005; Valtiovarainministeriö; Viitala 2013, 97.) Yrityksen muutosherkkyttäkin voi parantaa ulkoistamisella; tulevaisuuden enustaminen ei ole aina mahdollista, ja iso organisaatio voi olla nopeissa muutoksissa vaikeasti hallittava (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 24).

Kun yritys tuottaa tarvitsemansa palvelut itse, sen kummempia byrokratiaksi helposti koettavia prosesseja, palvelulupauksia tai toimintamalleja ei ole tai niitä on hyvin vähän. Ihmiset tuntevat toisensa, ja neuvon kysyminen työkaverilta on luonnollista. Organisaatio oppii, kollegat auttavat toisiaan ja mahdolliset ongelmat palvelun tuottamisessa ymmärretään organisaation sisällä. (Lehikoinen &

Töyrylä 2013, 111.) Ja toisinaan toimittajallakin voi olla palvelun tuottamiseen riittämättömät resurssit (Karjalainen 2005).

4.2 Palvelun laatu

Jotkut palvelut tulevat halvemmaksi tuottaa ulkoistettuna, mutta kokonaiskustannukset voivat jäädä itse tuotettuna kuitenkin pienemmiksi, jos omatuotannolla saavutetaan parempi tuottavuus ja pienempi virhemäärä esimerkiksi paremman kommunikation kautta (Staples 2013b). Jokin tietty palvelu saattaa siis näyttää taloudelliselta, mutta siihen saattaakin liittyä alhaisemman hinnan lisäksi huonompi laatu (Rajala ym. 2008, 29). Ulkoistuspäätöksiä mietittäessä onkin kysyttävä: tuleeko palvelun laatu muuttumaan päätöksenteon seurauksena? Onko siis palvelun laatu kuitenkin parempi ulkoistettuna? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 63-64.)

On olemassa erilaisia palvelutasomittareita, joita esimerkiksi palkanlaskennassa tyypillisesti ovat ajallaan maksettujen palkkojen suhde maksettujen palkkojen kokonaismäärään sekä virheettömien palkkalaskelmien suhde kaikkiin palkkalaskelmiin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 82–83). Yritys kuitenkin itse määrittelee liiketoimintansa kannalta merkityksellisiksi kokemansa mittarit, joiden mukaan toiminnan laatutaso tulee voida selvittää. Ilman näitä mittareita ei saada toiminoista faktapohjaista tietoa päätöksenteon tueksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 55.)

Palveluntarjoajan on yleisesti helpompi ottaa käyttöön erilaisia uusia toimintaratkaisuja, ja myös kouluttaa henkilökuntansa yhtenäisesti niiden käyttöön. Ulkoistamisella saavutetaan usein myös raportoinnin ja tietoturvan paranemista. (Karjalainen 2005.) Toimittaja voi kuitenkin myös itse ulkoistaa osia palveluista edelleen, mikä lisää yritysten verkottumista, mutta saattaa olla uhkana tietoturvallisuudelle, ja lisää riskiä luottamuksellisen tiedon vuotamisesta julkisuuteen tai kilpailijoille. Onkin aina muistettava, että vastuuta ei voi ulkoistaa, vaan ulkoistaja on vastuussa myös tietoturvallisuudesta. (Valtiovarainministeriö 2009; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45.)

Toimittajat pyrkivät konseptoimaan eli vakioimaan palvelunsa saattaakseen palvelun tasalaatuiseksi ja tehokkaaksi, eikä se aina olekaan hyvä asia. Mikäli ulkoistajan tarpeet muuttuvat yllättäen, voi käydä niin, että palveluntarjoaja tuottaa uudistuneita tarpeita vastaamatonta palvelua, mutta hyvin tehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2009.)

4.3 Kustannustehokkuus

Jos palvelu on vain siirretty toisen yrityksen hoidettavaksi, ja kyseinen yritys lisää palvelun päälle oman katteensa, voidaanko ulkoistamisella todella saavuttaa kustannussäästöjä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21)? Ulkoistamisella on vaikutusta sekä yleiskustannuksiin että pääomakustannuksiin, joten yritysjohdon tulisi ymmärtää päätöksensä vaikutukset laajasti (Karjalainen ym. 2004, 14).

Ulkoistus muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi: investointitarpeet ja palkkojen sivukulut alenevat, kun toimittaja huolehtii osasta niistä, mikä vähentää ulkoistajan taloudellista riskiä (Pajarinen 2001, 17; Rajala ym. 2008, 54; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 63). On muistettava, että osa oman tuotannon kiinteistä kustannuksista säilyy kuitenkin ennallaan, vaikka palvelun tuottaminen loppuisikin (Rajala ym. 2008, 84).

Kustannuksia saadaan karsittua myös, jos kustannukset saadaan vaihtelevaan volyymin mukaan. Oman kuukausipalkkalaisen kohdalla kustannukset pysyvät samana työkuormasta riippumatta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Koska palveluntarjoaja usein tuottaa samaa palvelua useille yrityksille samanaikaisesti, laskevat yksittäisen asiakkaan kustannukset. Tähän perustuu toimittajan kustannusjoustavuus. (Pajarinen 2001, 5; Karjalainen ym. 2004, 23.)

Kustannuksia syntyy paitsi suhteellisista tuotantokustannuksista, myös toimittajan suorituksen valvonnasta, laadunvarmistuksesta ja erilaisista neuvotteluista ja tapaamisista. Palvelun tuottamisen ja koordinoinnin yhteiskulut voivat pidemmällä aikavälillä osoittautua säästöjä suuremmiksi. (Pajarinen 2001, 5, 17–18; Kiiha 2002, 5.) Myös laskutuksessa on usein melkoisesti epäselvyyksiä, ja jopa 50 prosenttia palveluntarjoajista ylilaskuttaa eli paisuttaa kustannuksia tar-

koituksella. Tästä syystä sopimukset olisi syytä laatia niin, että laskutettavat ja ei-laskutettavat työt on määritelty tarpeeksi selkeästi, että niin sanottua harmaata aluetta ei pääse syntymään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167–169.)

5 KANNATTAVUUSLASKENTA

Kustannuksia syntyy kaikesta mitä teemme tai jätämme tekemättä, mutta kaikesta kustannukset eivät kuitenkaan ole helposti mitattavissa tai edes huomattavissa (Pellinen 2006, 71). Hyvin usein ollaan tilanteessa, jossa sisäisesti tuotetun palvelun kustannuksia ei ole mitattu, ei osata tai voida mitata tai mittaus on tehty liian suppeasti. Kuitenkin, kun ulkopuolisen palvelun hintoja verrataan oman palvelutuotannon hintoihin, ovat nämä oman kustannustason laskelmat ehdottoman tärkeitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53.)

Kustannuselementit vaihtelevat suuresti palvelun sisällöstä riippuen, ja harmillisen usein niitä kaikkia ei ole kustannuslaskelmissa otettu huomioon. Keskeisiä kustannuseriä ovat muun muassa palvelutuotannon suorat palkkakustannukset luontoisetuineen ja sivukuluineen, erilaisten palveluiden ja tarvikkeiden ostot, ja pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden käytöstä ja ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. Kustannuslaskennassa on tiedettävä ne määrät, jotka kuluvat tuotetun palvelun suorittamiseen. Ulkoa ostetun palvelun kustannus on luonnollisesti sen ostohinta. (Rajala ym. 2008, 83; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53.)

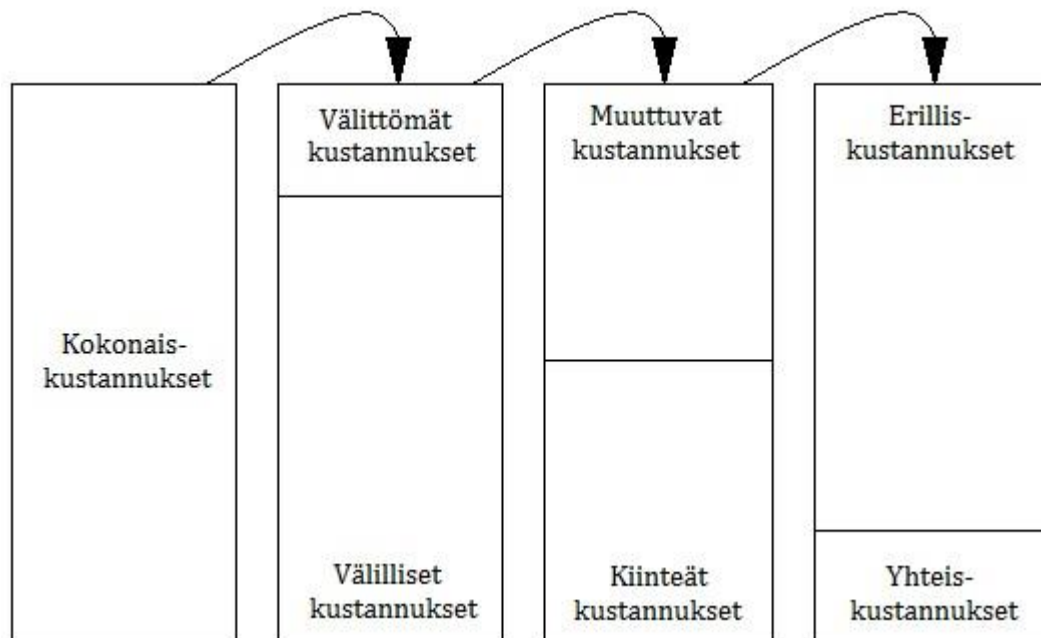
Kustannuksia arvioidessa keskitytään usein vain tarkastelemaan nykyisiä ja tulevia operatiivisia kustannuksia, ottamatta huomioon mahdollisia uusien muutosten myötä syntyviä kustannuksia (esimerkiksi hallinnolliset lisäkustannukset). Laskelmissa joudutaan myös aina käyttämään jonkin verran oletuksia, ja pienetkin virheet näissä oletuksissa voivat aiheuttaa kannattamatonta toimintaa varsinkin tilanteissa, joissa päätös on tehty pienehkön hyödyn saavuttamiseksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62-63.)

5.1 Suoriteperusteinen kannattavuus

Suoritekohtaisilla kustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, paljonko yksi palkkalaskelma tai tarkastettu lasku tulee maksamaan. Esimerkiksi vuositasolla suoritekohtaisia kustannuksia voidaan tarkastella jakamalla suoritteiden tuottamisesta aiheutuneet kokonaiskustannukset suoritteiden lukumäärällä. (Lehikoi-

nen & Töyrylä 2013, 53-54.) Kustannusten määrittelyssä käytetään rahamääriä, jotka on käytetty johonkin tiettyyn tarkoitukseen, ja usein ne liittyvät voimavarojen käyttämiseen. Voimavarat voivat olla mitä tahansa aina aineista työaikaan ja osaamiseen. Aineettomien voimavarojen mittaaminen ja arvostaminen saattaa olla todella vaikeaa, mutta kustannuslaskenta tekee erilaisista voimavaroista vertailukelpoisia. (Pellinen 2006, 70.)

Eklund ja Kekkonen (2011, 52) erittelevät kokonaiskustannukset välittömiin ja välillisiin, erillisiin ja yhteisiin sekä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Näiden jakoa toistensa kesken on selvitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kokonaiskustannusten jakoperusteita. (Eklund & Kekkonen 2011, 52.)

Kun halutaan selvittää yksittäisen suoritteen tuottamisesta aiheutuneet kustannukset, on ne ensin jaettava välittömiin ja välillisiin kuluihin sen mukaan, kuinka hyvin kustannukset on kohdistettavissa tietylle tuotteelle, ja on myös arvioitava, muuttuvatko kustannukset ulkoistuksen alkaessa/päättyessä joko kokonaan tai osittain (Eklund & Kekkonen 2011, 51; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 53)

Välittömät kustannukset, kuten ainehankinnat, ovat useimmiten muuttuvia kustannuksia, eikä niiden kohdistaminen tietylle toiminnolla yleensä tuota ongelmia.

Välilliset kustannukset muodostuvat esimerkiksi hallinnosta sekä toimitilojen ja kaluston hankinnasta ja ylläpidosta, ja niiden kohdistaminen vaatii aina jonkin perusteen. Kohdistukseen voidaan käyttää aiheuttamisperustetta, minkä avulla pyritään välttämään mielivaltaiset kustannusten jaottelut. Esimerkiksi, jos sähkönkulutusta voidaan mitata osastoittain, voidaan energiakustannuksetkin jakaa osastojen kesken. (Pellinen 2006, 67-69; Eklund & Kekkonen 2011, 51.)

Laskentakohteen erilliskustannuksiksi kutsutaan sellaisia muuttuvia kustannuksia, jotka pystytään rajaamaan pelkästään kyseisen kohteen aiheuttamiksi. Tämä tarkoittaa selkeimmillään sitä, että jos tiettyä suoritetta ei tuoteta, ei näitä kustannuksiakaan synny. Kiinteistä kustannuksista osa on yleensä erilliskustannuksia ja osa yhteiskustannuksia, joilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia kiinteitä kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia laskentakohteesta. Ne siis syntyvät, vaikka tiettyä suoritetta ei tuotettaisi, eivätkä ne myöskään muutu laskentakohteen volyymin mukana. Yhteiskustannukset ovat koko organisaatioon kohdistuvia kuluja. (Eklund & Kekkonen 2011, 51-52.)

Oman työn kustannusten arviointiin liittyy sudenkuoppia, jotka voivat vääristää kustannusarviota merkittävästi ja näin viedä pohjan kannattavuuslaskelmilta. Ensinnäkin kustannusten jakaminen eri tehtäväalueiden kesken voi olla haasteellista ja lopputulos epätarkka. On myös tärkeää tunnistaa kaikki tarkasteltavien henkilöiden suorittamat tehtävät, sillä tunnistamatta jääneiden tehtävien kustannukset jäävät huomioimatta, ja tämä aiheuttaa usein vastaavasti tunnistettujen tehtävien kustannusten yliarviointia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 54.)

5.2 Investoinnin kannattavuus

Investointia on se, kun yritys hankkii omistukseensa esimerkiksi koneita ja kalustoa, toimitiloja tai isompia ohjelmistoja ja lisenssejä. Investointien tekeminen vaatii rahoitusta; joko omaa tai vierasta pääomaa. Investoinneilla pyritään esimerkiksi kasvattamaan tuotantokapasiteettia tai uudistamaan tuotantomenetelmiä, millä puolestaan tavoitellaan kustannussäästöjä tai myyntitulojen kasvua. Investoinnin kannattavuutta voidaan etukäteen tarkastella erilaisilla investointi-

laskelmilla, joilla pyritään selvittämään, tuottaako se käyttöaikanaan enemmän kuin mitä sen hankinta ja ylläpito kustantavat. (Eklund & Kekkonen 2011, 113-114.)

5.2.1 Rahan aika-arvo

Investointien tuotot tai säästöt ajoittuvat usein investointien pitkälle pitoajalle (aika, jonka investoinnin arvioidaan olevan käytössä), mikä on syytä ottaa huomioon, kun arvioidaan investointien kannattavuutta. Tulevaisuuden nettotuotot (erillistuottojen ja –kustannusten erotus) tulee muuttaa tämän hetken rahan arvoiseksi, sillä, kuten rahoitusalan peruseriaatteisiin kuuluu, tulevaisuudessa meille tuleva raha ei ole yhtä arvokasta kuin tänään meillä oleva raha. Tästä syystä myös odotusajalle tulee laskea arvo, ja näissä laskelmissa käytetään laskeakorkokantaa. Korko voidaan määrittää eri menetelmiä käyttäen, tai voidaan käyttää tiedossa olevaa korkotasoa. (Pellinen 2006, 172; Eklund & Kekkonen 2011, 115.)

Pellisen (2006, 172-173) mukaan rahan arvon määrittämisessä voidaan käyttää diskonttoteijää, jonka avulla pyritään arvioimaan tulevaisuudessa saatavan rahamäärän nykyistä arvoa. Diskonttoteijä on esitetty kaavassa 1.

$$V = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

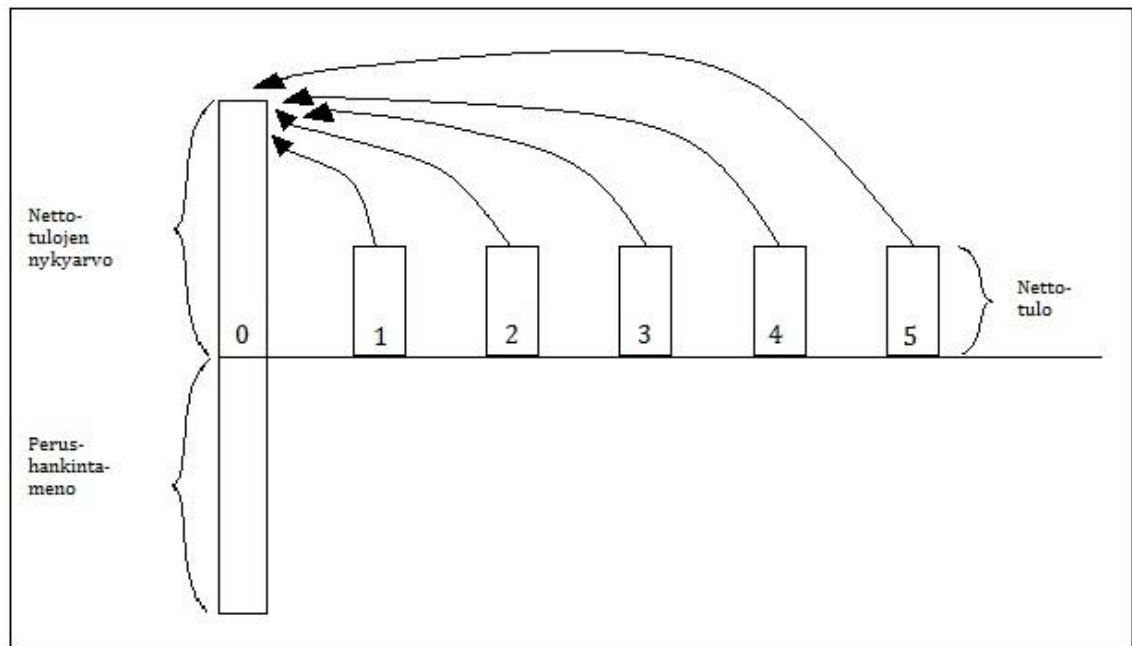
Kaava 1. Diskonttoteijä. (Pellinen 2006, 173.)

Diskonttoteijää voidaan käyttää muun muassa nettonykyarvomenetelmässä (Pellinen 2006, 173).

5.2.2 Nettonykyarvomenetelmä

Investoinnin nykyarvo lasketaan diskonttaamalla investoinnin pitoaikana saatavat nettotuotot nykyhetkeen, ja saatua arvoa verrataan hankintakustannuksiin.

Nettonykytuottojen nykyarvon laskennan periaate on esitetty kuvassa 2. (Eklund & Kekkonen 2011, 114, 116-117.)



Kuva 2. Investoinnin nykyarvon laskentamenetelmä. (Eklund & Kekkonen 2011, 116.)

Nettonykyarvo saadaan jakamalla tuleva kassavirta korolla (Karjalainen 2004, 43). Eklund ja Kekkonen (2011, 115) kirjoittavat, että nettotuottoa voidaan kutsua myös nettosäästökseksi, mikäli investoinnilla tavoitellaan kustannussäästöjä eikä varsinaisia tuottoja. Tulevaisuuden nettotuottojen tai -säästöjen arvo muutetaan nykyrahaksi diskonttaamalla seuraavan kaavan mukaisesti: (Kaava 2.)

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Kaava 2. Nettonykyarvo. (Eklund & Kekkonen 2011, 115.)

Kaavassa NPV on nettonykyarvo (Net Present Value), CF (Cash Flow) on nettotuotto vuodessa, r on korko, ja n on taloudellinen pitoaika. (Eklund & Kekkonen 2011, 115). Edellä esitetyn menetelmän mukaan investointia voidaan pitää kannattavana, jos nettonykyarvolaskelman arvo on suurempi kuin nolla (Karja-

lainen ym. 2004, 43). Kustannustason muutokset nähdään, kun nykyisiä kustannuksia verrataan arvioon tulevista kustannuksista. Kun mahdollisia nykyhetkeen diskontattuja kustannussäästöjä puolestaan verrataan investointikustannuksiin, nähdään, onko muutos ollut kokonaisuudessaan kannattava. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62.)

5.2.3 Takaisinmaksuaika

Yksinkertaisempaan menetelmään investoinnin kannattavuutta arvioitaessa voidaan käyttää takaisinmaksuaikalaskentaa, jonka tuloksena saadaan selville, milloin tuottoa tai säästöjä on kertynyt investoinnin hankintakustannuksen verran. Takaisinmaksuaika lasketaan yksinkertaisesti jakamalla investoinnin hankintameno vuotuisella nettotuotolla tai –säästöllä. Menetelmän avulla voidaan esimerkiksi vertailla eri investointivaihtoehtoja ja selvittää, mistä vaihtoehdosta rahat palautuvat muita nopeammin. (Pellinen 2006, 174 -175; Eklund & Kekkonen 2011, 120.)

On huomioitava, että yksinkertainen takaisinmaksuaikalaskenta ei ota huomioon lainkaan rahan aika-arvoa, ja siksi se soveltuukin parhaiten lyhytaikaisten investointien kannattavuuden arviointiin (Eklund & Kekkonen 2011, 121).

Kun kustannukset on selvitetty, tulee päättää onko ulkoistamisprosessissa järkevää olla mukana, vai olisiko ulkoistuksesta luopuminen tai jokin muu järjestely kuitenkin kannattavampi vaihtoehto (Karjalainen ym. 2004, 16).

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMA JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

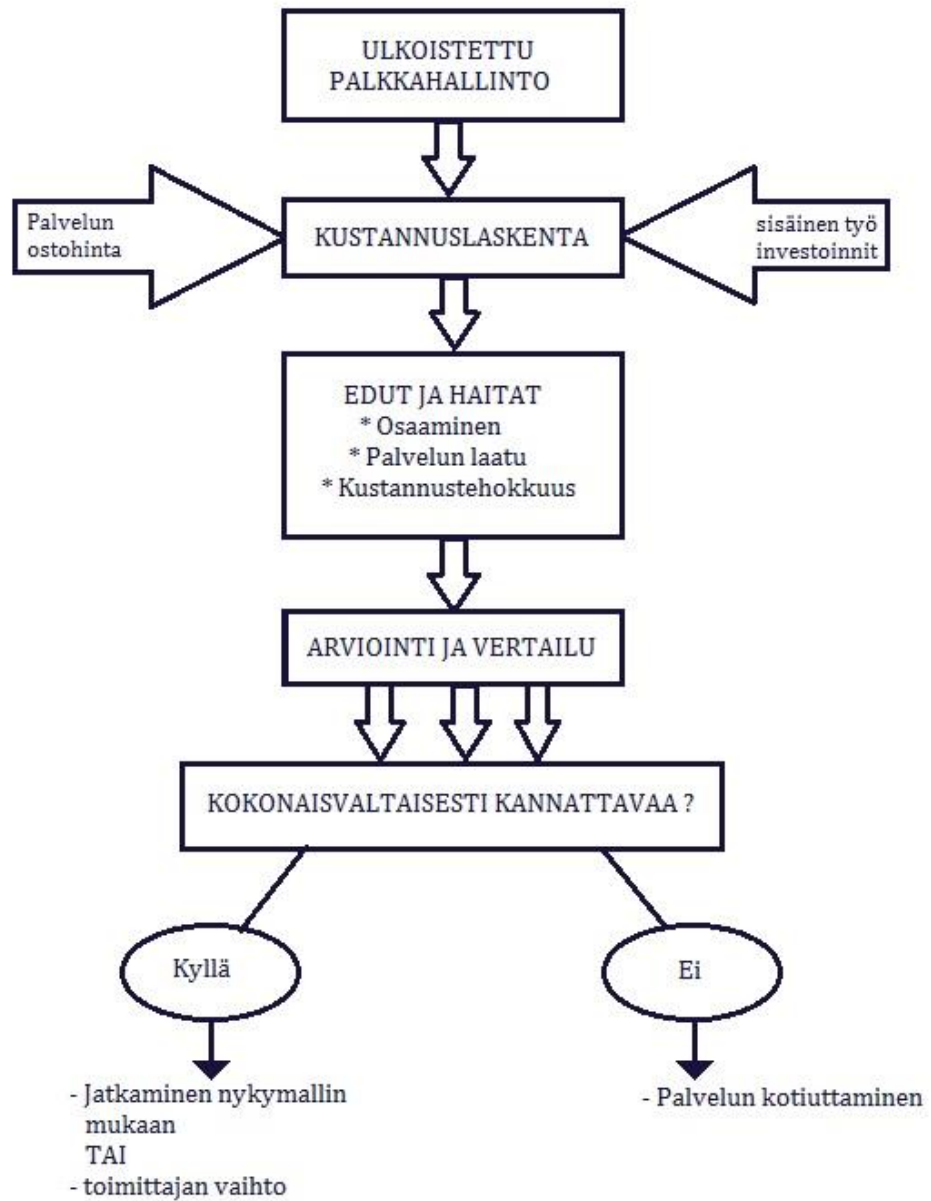
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko toimeksiantajayrityksen kannattavampaa tuottaa palkkahallintopalvelut itse vai nykyisellä palveluntarjoajalla. Tarkoituksena on myös tutkia ulkoistamisen etuja ja haittoja eri näkökulmista. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, onko ulkoistamista järkevää jatkaa nykyisellään.

Tutkimusongelma: Miten ulkoisesta palkkahallinnosta irtautuminen vaikuttaa yrityksen toimintaan?

6.2 Käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on koottu teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen tarkoitusten pohjalta, ja se on tutkijan itsensä luoma. Käsitteellinen viitekehys on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Käsitteellinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys käsittelee ulkoistamisen kannattavuutta ja ulkoistuksen etuja ja haittoja. Kahdesta näkökulmasta kerätyt tutkimustulokset analysoidaan, ja niiden ja kannattavuuslaskelmien perusteella arvioidaan, onko toimeksiantajan kokonaisvaltaisesti kannattavampaa jatkaa palkkahallintopalveluiden ostamista talon ulkopuolelta kuin alkaa tuottaa niitä itse.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tarkoittaa laadullista, ja sen perustana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus auttaa selittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja paljastamaan tosiasioita. Tutkittavat valitaan harkiten, ja usein tutkittavien määrä jätetään pieneksi. (Heikkilä 1998, 16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin siksi, että saataisiin tietää, miten henkilöt palkanlaskijoina toimivat ja tahdottiin ymmärtää heidän näkökantansa. Vaikka kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto olisi ollut hieman helpommin tulkittavissa, olisi se saattanut jättää tulokset suppeiksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on myös kvantitatiivista parempi.

Koska tutkittavat valittiin sekä heidän käyttämänsä taloudenhallintajärjestelmän että henkilöstömäärän perusteella, oli tutkittavien löytäminen melko hankalaa. Löytyi vain kourallinen sopivia yrityksiä, joista osa ei halunnut osallistua tutkimukseen.

Haastattelutekniikaksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen aineisto on helposti purettavissa analysointia varten. Vaikka teemahaastattelu Metsämuurosen (2008, 41) mukaan kohdistuukin ennalta valittuihin teemoihin, ei siinä kysymysten tarkkaa muotoa ja esittämisjärjestystä ole kuitenkaan tarkasti määritelty. Teoriaosioon perustuvalla haastattelurungolla pyrittiin selvittämään, mitä mieltä haastateltavat ulkoistetusta palkkahallinnosta ovat. Lisäksi selvitettiin palkanlaskijoiden työhönsä käyttämää aikaa, ja nämä tiedot on poimittu kannattavuuslaskelmien tueksi.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme kappaletta: kaksi palkanlaskijaa itse palkkahallintonsa hoitavista yrityksistä ja yksi palkanlaskija tilitoimistosta. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimitse tutkittavien maantieteellisen sijainnin vuoksi. Jokainen haastattelu kesti noin 15–20 minuuttia, ja kaikki puhelut nauhoitettiin

haastateltavien suostumuksella. Koska yksi haastateltavista tarttui tarjottuun mahdollisuuteen vastata nimettömästi, ovat kaikki vastaajat tässä työssä nimettöminä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen vastanneet olivat kaikki naisia, ja he kaikki asennoituivat tilanteeseen hyvin. Jokainen tutkittava kertoi oman näkemyksensä asioista, ja kertomukset olisivat voineet olla erilaisia esimerkiksi, jos tutkittavien työkokemus olisi ollut pidempi tai lyhyempi, tai jos tutkittavien joukossa olisi ollut miehiä. Jokainen ihminen on kuitenkin yksilö ja kokee asiat omalla tavallaan.

Aineisto kerättiin kvalitatiivisesti teemahaastatteluin ja kaikki keskustelut nauhoitettiin, jotta tutkijalta ei jää mitään huomaamatta tai kuulematta, eikä keskustelun aikana tarvinnut keskittyä tekemään muistiinpanoja. Haastattelut suoritettiin tutkittaville sopivimpana ajankohtana puhelimitse, eikä mitään häiriötekijöitä ollut. Tutkittavien vastaukset eivät eronneet merkittävästi toisistaan, joten tutkittavien määrän katsottiin olevan riittävä. Tutkimustuloksiin ei näin olisi ollut odotettavissa muutoksia tutkittavien määrän kasvattamisella.

Aineisto analysoitiin varsin luotettavista lähteistä kootun teoriaosuuden ja henkilöiden kertomusten pohjalta. On toki mahdollista, että joko tutkija tai haastateltava henkilö tulkitsivat asioita eri tavalla, ja näin kertomus ja päätelmä erosivat toisistaan. Uskottiin kuitenkin, että mikäli haastattelut suoritettaisiin samoin teemoin ja kysymyksin uudelleen, olisivat vastaukset asiasisällöltään samat.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkittavia henkilöitä oli kolme. Kaikki toimivat palkanlaskijoina eri työnantajien palveluksessa, mutta kaikki käyttävät työssään samaa taloudenhallintajärjestelmää. Ensimmäisenä haastateltiin palkanlaskijaa, jonka työnantajana on koululainen massan valmistusta harjoittava yritys. Kutsumme tätä ensimmäistä haastateltavaa jatkossa henkilö A:ksi. Henkilö A on toiminut palkanlaskijana 21 vuotta, joskin hänen työnsä on sisältänyt myös muita tehtäviä palkkahallinnon ohella. Toinen haastateltava on toiminut palkanlaskijana jo 31 vuotta nykyisessä työpaikassa, ja hänen työhönsä kuuluvat lisäksi lähes kaikki muutkin yrityksen toimistotyöt. Jatkossa kutsumme tätä haastateltavaa henkilö B:ksi. Henkilö B:n työnantaja on hydrauliiikan ja pneumatiikan erikoisliike Lappeenrannasta. Kolmantena haastateltiin tilitoimiston palkanlaskijaa, jonka työura pelkkänä palkanlaskijana on kestänyt noin kaksi vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Hänen työnantajansa on Lahdessa sijaitseva tilitoimisto. Tätä kolmatta haastateltavaa kutsumme jatkossa henkilö C:ksi.

Henkilö A vastaa työssään viidenkymmenen henkilön palkoista, ja näistä viidestäkymmenestä hieman alle puolet on kuukausipalkkalaisia. Henkilö B puolestaan vastaa kahdentoista kuukausipalkkalaisen palkoista. Tilitoimistossa työskentelevän henkilö C:n vastuulla on noin kaksikymmentä asiakasyritystä, joiden henkilöstömäärä vaihtelee yhdestä tai kahdesta kolmeenkymmeneen.

Kaikkien kolmen haastateltavan työnkuva palkanlaskijana on lähes samanlainen, sisältäen palkanlaskennan lisäksi muun muassa vuosilomalaskentaa ja –seurantaa, työehtosopimusten seurantaa ja tulkintaa, vuosi-ilmoitusten, Kelan ilmoitusten ja tapaturmavakuutusilmoitusten laadintaa ja raportoinnin kirjanpidoille.

Kaikkien vastaajien työpaikalla on ulkoistettu palveluita, joista siivous kaikilla. Henkilö A:n ja henkilö B:n työpaikalla on myös IT-palvelut ja kirjanpito ulkoistettu. Henkilö A:n työnkuva muuttui vasta viime kesänä, kun aikaisemmin hänen työnsä olleet kirjanpito ja ostolaskut ulkoistettiin, ja hänen työnsä palkanlaski-

jana laajeni koskemaan koko konsernin (kolme toimipistettä) palkkoja. On siis ilmeistä, että vain harva yritys enää hoitaa kaikki yritystoimintaan liittyvät palvelut itse. Ulkoistaminen on arkipäivää. Niin myös toimeksiantajayrityksellä on palkanlaskennan lisäksi ulkoistettuna muun muassa siivous, IT-palvelut ja iltta-, yö- ja pyhäajan huoltopäivystyspuhelin.

Ulkoistamisen syiksi haastateltavat toteavat säästämisen sekä henkilöstökuluissa että ajassa. Käytännössähän nämä tarkoittavat samaa asiaa; henkilöstökulut pienenevät, jos voidaan irtisanoa oma työntekijä, ja ajan säästäminen toteutuu, jos omalla työntekijällä on paljon muitakin tehtäviä ulkoistettavan toimen lisäksi. Kuitenkin on huomattava, että vaikka henkilöstökulut pienenisivät, siirtyy kulu vain toisaalle; täytyyhän ulkoistuksesta maksaa. Lisäksi henkilö C:n mielestä palvelun hallinta on helpompaa, kun se tehdään talon ulkopuolella.

Henkilö A ja B huomauttavat, että mikäli palkkahallinto ulkoistettaisiin, olisi tietojen siirto talon ulkopuolelle järjestettävä jotenkin, ja koska tiedot on kuitenkin tarkistettava ennen niiden siirtoa, niin samalla sitä kirjaa ne omaankin järjestelmään. Kuitenkin on tapauksia, että omaa henkilöstöä ei ole, tai ei vain ole pätevää henkilöä palkkoja laskemaan, jolloin ei ole muuta vaihtoehtoa kuin ulkoistaa.

Kun ulkoistuksesta irtaudutaan, on vastaajien mielestä ensiarvoisen tärkeää löytää hyvissä ajoin ammattitaitoinen henkilö, joka hallitsee palkkahallinnon kokonaisuudessaan. On myös mietittävä, miten paljon kyseiselle henkilölle oltaisiin valmiita maksamaan palkkaa. Lisäksi olisi suotavaa saada tiedot siirrettyä palveluntarjoajan järjestelmästä omaan järjestelmään mahdollisimman helposti, jotta kaikkia tietoja ei tarvitsisi käsin kirjata. Henkilö C kuitenkin toteaa, että jos löytää hyvän henkilön, jolla on ammattitaitoa, niin varmasti palvelun jatkuvuus on taattu yhtä laadukkaana kuin aikaisemminkin.

Osaamisen saatavuudesta puhuttaessa henkilö B uskoo tilitoimistolla olevan ammattitaitoisempaa henkilökuntaa, sillä heillä on aina viimeisin tieto saatavilla. Muut vastaajat puolestaan ovat sitä mieltä, että osaamisen saatavuus riippuu työn laajuudesta ja siitä, paljonko henkilölle pystytään tarjoamaan palkkaa työs-

tä. Tilitoimistolla on toki tarjottavanaan myös työtovereiden tuki, kun samaa työtä tekeviä on useita. Houkuttelevampana työnantajana tilitoimisto saattaa henkilö C:n mielestä näyttäytyä, jos ajatellaan taloudellisesti huonoja aikoja. Kun hoitettavana on useamman asiakkaan palkanlaskenta, ei ole kiinni yhdessä yrityksessä eikä työpaikka ole yhtä herkästi uhattuna. Tilitoimistossa on kyllä paljon työtä tehtäväksi, ja myös palkanlaskentaa on aina tarjolla. Kuitenkin, jos ajatellaan työnhakuprosessia, ei henkilö C näe tilitoimiston saavan osaaaja helpommin kuin yksittäinen yrittäjä. Henkilö B saattaa kuitenkin olla oikeilla jäljillä, kun huomauttaa, että tilitoimistoon hakiessaan työnhakija usein tietää, mitä tilitoimistolla on työpaikkana tarjottavanaan.

Tilitoimiston palvelun laatua haastateltavat kuvaavat paremmaksi siksi, että tilitoimistolla on usein ajantasaiset tiedot ja kokemusta ja näkemystä on laajemmalti. Tilitoimiston edustajan mielestä ulkoistetun palvelun yhtenä oleellisena etuna on ajantasaisen tiedon ylläpito, sillä koulutusta järjestetään jatkuvasti eikä ole ulkoistavan yrityksen vastuulla huolehtia tekijöiden ammattitaidosta. Myös henkilö B uskoo, että tilitoimistossa on aina käsillä se viimeisin tieto asioista. Henkilö A:n mielestä oman palkkahallinnon etuja ovat sen nopeus ja joustavuus. Esimerkiksi maksupäivää voi tarvittaessa helposti muuttaa ja virheet saadaan korjattua heti. Henkilö A kuitenkin epäilee, pystyykö tilitoimisto, jolla ei ole erillistä palkkahallintoon erikoistunutta osastoa, tarjoamaan kovin monimutkaista palkkahallintopalvelua, sillä aina ei ole mahdollista opetella kaikkia tarvittavia työehtosopimuksia. Henkilö A onkin sitä mieltä, että itse tuotettu palvelu on laadukkaampaa, jos sen hoitaa motivoitunut ja yrityksen tunteva osaaaja. Laadukkuus on kuitenkin niin paljon ihmisestä kiinni, että yleistystä ei voi tehdä. Kaikki on kiinni siitä, minkälaisen ihmisen tilitoimistosta saa palkanlaskijaksi.

Tilitoimiston toimintaa pidetään usein kustannustehokkaampana kuin omaa toimintaa. Tämä perustuu vastaajien mielestä usein koulutukseen ja tuotetun palvelun volyyymiin. Toki myös henkilön tarkkuus vaikuttaa, sillä eri ihmisiltä kuluu eri aika saman tehtävän tekemiseen. Henkilö C pohtii, jääkö omalle palkanlaskijalle loppoaikaa, vai onko koko työaika käytetty tehokkaasti. Tilitoimiston työstä kun laskutetaan vain käytetty aika. Nykyään, kun suurin osa järjestelmistä on

sähköisiä ja kaikki siirrot tapahtuvat nopeasti, on työn määrä pienempi. Silloin, kun on oma palkanlaskija, joka ei ehkä täytä koko työaika, on tilitoimiston palvelu kustannustehokkaampi, kun maksetaan vain tehdystä työstä.

8.1 Wennstrom Fuel Systems Oy

Wennstrom Fuel Systems Oy on Ylöjärvellä sijaitseva yritys, joka myy, huoltaa ja maahantuo polttonesteiden jakelulaitteita ja valmistaa myös erilaisia tuotteita polttonesteiden kuljetukseen ja varastointiin. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä vakituisesti 19 henkilöä, joista kuukausipalkkalaisia on seitsemän. Työntekijöiden palkat laskee tällä hetkellä suurehko tamperelainen tilitoimisto, joka on aikaisemmin vastannut myös yrityksen kirjanpidosta. Kirjanpito palautettiin sisäiseksi työksi vuonna 2011, ja nyt haaveissa on myös palkkahallinnon palauttaminen yrityksen sisään.

8.1.1 Ulkoistuksen edut ja haitat

Wennstrom Fuel Systemsin, tai lyhyemmin Wennstromin, palkkahallinto on ollut aina ulkoisen palveluntarjoajan hoidossa. Palveluntarjoaja on paitsi laskenut palkat, hoitanut myös palkkojen maksatuksen, vuosilomalaskennat, ilmoitukset ja tilitykset eri viranomaisille ja niin edelleen. Mikäli palvelu katsotaan kannattavaksi tehdä itse, kotiutetaan koko palkkahallinto kaikkine siihen liittyvine toimintoihin.

Wennstromilla ei ole viime aikoina varsinaisesti tavoiteltu mitään tiettyä etua pitämällä palkkahallintoa ulkoistettuna, vaan niin on toimittu olosuhteiden pakosta. On katsottu, että palvelun tuottaminen itse olisi vaikea järjestää ja palvelun siirto hankala toteuttaa. Tätä ennen aiheeseen ei kuitenkaan ole sen suuremmin perehdytty.

Tällä hetkellä Wennstromin työntekijöiden työtunnit, kilometrit, päivärahat ynnä muut maksettavaan palkkaan vaikuttavat tekijät kirjataan palveluntarjoajan omaan verkkopalveluun, josta tiedot lähetetään tilitoimistolle. Tiedot kirjaa tällä

hetkellä Wennstromin kirjanpitäjä, joka arvioi käyttävänsä tähän tehtävään noin tunnin maksukertaa kohden, eli kolmisen tuntia kuukaudessa. Kuten tutkimusaineistosta käy ilmi, ovat vastaajat sitä mieltä, että jos tiedot tarkistaa ja toimittaa tilitoimistolle, niin samaan rahaan sitä kirjaisi tiedot suoraan omaan palkanlaskentaohjelmaankin. Mutta toki, kuten mainittua, palkkahallinto on paljon muutaakin. Toimeksiantaja kuitenkin uskoo, että palkkahallintoa hoitamaan heillä olisi pätevä henkilö jo tiedossa, ja toimeksiantaja uskoo myös, että palvelun laatu tulisi paranemaan kotiuttamisen myötä. Tätä ei tietenkään voida arvioida ennen kuin palvelua oikeasti tuotettaisiin kohdeyrityksen sisällä.

Wennstromilla arvioidaan, että uutta henkilökuntaa ei olisi palkkahallintoa varten tarpeen palkata, vaan jo olemassa olevien työntekijöiden toimenkuvia järjestelmällä ja toimintoja sähköistämällä saadaan yhdelle työntekijälle luotua aikaa uudelle toimenkuvulle. Viimeisimmän tiedon hankinta ja ammattitaidosta huolehtiminen ovat aina enemmänkin järjestelykysymyksiä. Mikäli sekä työnantaja että työntekijä ovat motivoituneita ja innostuneita, ei ole mitään syytä, että koulutusta ei saataisi järjestettyä ja ammattitaitoa pidettyä yllä myös itse palkkahallinnon hoitavissa yrityksissä. Kaikki on kiinni työnantajan halusta investoida työntekijöiden osaamiseen ja yrityksen tulevaisuuteen. Wennstromin on kuitenkin tiedostettava se, että heillä ei tällä hetkellä ole henkilökunnassaan ketään, jolla olisi käytännön kokemusta palkkahallinnon hoitamisesta, vaikka intoa ja osaamista onkin. Mikäli palvelu siirretään, tulee palkkahallinto mitä luultavimmin viemään enemmän aikaa kuin mitä tulevissa laskelmissa arvioidaan, koska kaikki on uutta ja mahdollisten virheiden paikantamiseen voi alkuun mennä aikaa.

Kuten henkilö A mainitsi haastattelussa, on laadukkuus kiinni ihmisestä ja siitä, minkälaisen ihmisen saa palkanlaskijaksi. Wennstromilla on valitettavasti tästä kokemusta; oman nimetyn palkanlaskijan vaihduttua palkanlaskentatiimiksi on virheiden määrä noussut huomattavasti ja lähes jokaisella maksukerralla on jotakin huomautettavaa. Tilitoimistossa on kenties pyritty toiminnan tehostamiseen, mutta laadun kustannuksella. Samoja asioita kysellään yhä uudelleen, ja palkat tuntuu laskevan joka kerta eri ihminen. Palkkaerittelyt ovat eri näköisiä

tekijästä riippuen, eikä työntekijä voi ottaa yhteyttä suoraa palkanlaskijaan. Kaikki palkanlaskijat eivät myöskään osaa kovin hyvin suomea. Voiko palkanlaskija, joka ei hallitse kunnolla kieltä, osata työehtosopimukset ja tulkita niitä oikein? Kielitaidon heikkous ei valitettavasti herätä luottamusta palkansaajien keskuudessa.

8.1.2 Kannattavuuslaskenta

Kannattavuuslaskelmia varten on saatu toimeksiantajan taloudenhallintajärjestelmästä raportit nykypalvelun kustannuksista, ja taloushallintajärjestelmän toimittajalta tarjous tarvittavista ohjelmistomuutoksista. Palvelun tuottamiseen vaikuttavat suorat palkkakustannukset eivät tulisi muuttumaan palkkahallinnon kotiuttamisen myötä, jos henkilöstövaje täytettäisiin toimenkuvamuutoksin. Sähkön ja vedenkulutus ja muut toimitilojen hoitokulut säilyisivät ennallaan. Itse toimitiloihin puolestaan olisi tehtävä pieniä muutoksia, jotta nykyinen avotoimisto saataisiin taipumaan palkkahallinnon vaatimuksiin. Palkanlaskijalle olisi luotava tila, jossa on työrauha ja riittävästi lukittavaa säilytystilaa. Myös, koska käsitellään ihmisten henkilötietoja, tulisi äänieristykseen panostaa.

Välittömiä kustannuksia saattaisi tulla hieman lisää palkkahallinnon kotiuttamisen myötä, ja ne tulisivat erilaisista toimistotarvikkeiden lisääntyneestä tarpeesta. Välillisiä kustannuksia puolestaan ei koostuisi muusta kuin toimitilojen muutuskustannuksista. Erilliskustannuksia, eli ainoastaan tämän palvelun tuottamisen aiheuttamia muuttuvia kustannuksia, koostuisi palkanlaskentaohjelmiston ylläpidosta.

Sama henkilö tulisi hoitamaan uuden tehtävänsä ohella yrityksen ostoreskontran ja maksuliikenteen. Kustannusten jakaminen tehtäväalueiden kesken tulee olemaan haastavaa, sillä mahdollisen palkkahallinnon kotiuttamisen yhteydessä muutettaisiin myös ostoreskontra sähköiseksi, mistä saataisiin tarvittava työaika vapautettua palkkahallinnon hoitamiseen. Näin ollen ajankäytön jakautuminen joudutaan kokonaisuudessaan arvioimaan, sillä sähköinen reskontrakaan ei ole vielä käytössä. Laskelmissa on kuitenkin otettava huomioon myös tämä toinen

muutos, sillä sähköisen ostoreskontran ohjelmistollakin on oma hankinta- ja ylläpitomaksunsa.

Toimitilamuutoksen aiheuttamat kustannukset tulisivat olemaan noin 2 000 euroa. Summa on laskettu yrityksen aikaisemmin teettämän työhuoneen rakentamisprojektin kustannusten pohjalta. Tämä kustannus on huomioitu investoinnin kannattavuutta arvioitaessa. Välittömien kustannusten osuus tulisi arvioiden mukaan olemaan ainoastaan muutamia euroja kuukaudessa, ja laskelmissa käytämme viiden euron suuruista arviota. Palkanlaskentaohjelmiston vuotuinen ylläpitomaksu on ohjelmistotoimittajan tarjouksen mukaan 456 euroa, ja sähköisen ostoreskontran 560 euroa. Kaikki laskelmien kustannukset ovat arvonnäköverottomia.

Kannattavuuslaskelmia varten tutkittavilta kysyttiin heidän ajankäytöstään sekä heidän kokemuksistaan investointikohteena olevasta taloushallintajärjestelmästä. Koska henkilö C:llä on useita asiakkaita, pyydettiin häntä arvioimaan ajankäyttönsä suhteutettuna noin 20 hengen asiakasyritykseen.

Työntekijän palkkakustannusten jaotteluun otetaan apuun tutkittavien henkilöiden kertomat käyttämänsä työskentelyajat. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan kuinka paljon he käyttävät aikaa pelkästään palkkojen laskemiseen kuukaudessa. Tässä yhteydessä tarkoitetaan aikaa, joka kuluu palkkatietojen vastaanottamisesta siihen, että tiedot on syötetty järjestelmään, tulosteet on lähetetty eteenpäin ja palkat maksettu.

Henkilö A kertoo käyttävänsä palkanlaskentaan kolme työpäivää kuukaudessa, henkilö B nelisen tuntia ja henkilö C noin viisi tuntia. Olettaen, että säännöllinen työaika on 7,5 tuntia päivässä, käyttää henkilö A palkanlaskuun aikaa $3 \times 7,5 \text{ h} / 50 \text{ henkilöä} = 27 \text{ min} / \text{henkilö}$. Henkilö B puolestaan käyttää $4 \text{ h} / 12 \text{ henkilöä} = 20 \text{ min} / \text{henkilö}$. Henkilö C:n ajankäyttö jakautuu seuraavasti: $5 \text{ h} / 20 \text{ henkilöä} = 15 \text{ min} / \text{henkilö}$. Ajankäyttö riippuu luonnollisesti siitä, kuinka suuri osa palkan-saajista työskentelee kuukausipalkalla, sillä kuukausipalkan laskentaan voidaan katsoa kuluvan hieman vähemmän aikaa kuin tuntipalkan laskentaan. Wennst-romin henkilöstöstä noin 37 prosenttia työskentelee kuukausipalkalla. Tutkitta-

vien osalta henkilö A:n vastuulla olevista palkoista hieman alle puolet on kuukausipalkkalaisia eli arviolta 45 prosenttia. Henkilö B laskee ainoastaan kuukausipalkkoja ja henkilö C:n tapauksessa tarkkaa henkilöstön jakautumista ei määritely, mutta oletuksena on, että ajankäyttö on arvioitu sellaisen asiakasyrityksen mukaan, jossa tuntipalkkaisia on kuukausipalkkaisia vähemmän. Voidaan siis olettaa, että koska kaikilla haastateltavilla on työssään laskettavanaan prosentuaalisesti enemmän kuukausipalkkalaisia kuin toimeksiantajalla, kuluu Wennstromin palkkojen laskentaan myös hieman enemmän aikaa kuin tutkittavilla. Koska henkilö A:n palkoissa on haastateltavista eniten tuntipalkkalaisia, voidaan ajankäyttöä lähteä miettimään hänen arvionsa pohjalta. Toimeksiantajan ja henkilö A:n henkilöstön jakautumisen ero jää lopulta melko pieneksi, joten henkilöä kohden työmääräksi voitaisiin arvioida 30 minuuttia.

Palkkojen laskemiseen käytettävään aikaan on vielä lisättävä kuukausiraportointiin kuuluva aika, jotta saadaan kokonaisajankäyttö selville. Kuukausiraportoinnin ja -tilitysten ajankäytössä oli melkoisia henkilöiden välisiä eroja. Henkilö A arvioi käyttävänsä maksimissaan kolme tuntia, henkilö B sisällytti raportoinnin aikaisemmin laskuissa mukana olleeseen neljään tuntiin, ja henkilö C:n arvio käytetystä ajasta oli 15-30 minuuttia. On kuitenkin muistettava, että henkilö C työskentelee tilitoimistossa, ja oletettavasti voidaan hyödyntää hieman laajempaa sähköistä toimintoverkkoa kuin mitä yksittäinen palkanlaskija kykenee hyödyntämään, ja näin ollen aikaakin kuluu vähemmän. Henkilö A siis käyttäisi kuukausittaiseen raportointiin ja tilityksiin henkilöä kohden noin 3,5 minuuttia ja henkilö C ainoastaan 1,5 minuuttia. Koska toimeksiantajalla tuskin tulisi ainaakaan palvelun alkuvaiheessa olemaan yhtä paljon sähköisen tiedonsiirron mahdollisuuksia kuin mitä tilitoimistolla on, on henkilö A:n ajankäyttöarvio varmasti melko lähellä totuutta. Näin ollen palkanlaskentaan ja kuukausittaisiin toimintoihin kuluisi keskimäärin 33,5 minuuttia henkilöä kohden, mikä ainakin toiminnan alkuvaiheessa olisi kenties syytä pyöristää 35 minuuttiin, sillä selviteltävää on varmasti aluksi enemmän. Näin saadaan laskettua koko henkilöstön palkanlaskentaan ja raportointiin kuukaudessa kuuluva aika, joka olisi siis 19x35min eli hieman yli yksitoista tuntia. Palvelun vakiinnuttua aika varmasti pienenee jonkin verran.

Mikäli palkanlaskijan säännöllinen työaika on 7,5 tuntia päivässä, ja kuukausittaiseksi työpäivien keskiarvoiseksi määräksi laskentaan 22, kuluu palkanlaskentaan aikaa noin $11/(7,5 \times 22) \times 100 = 6,67\%$ koko työajasta. Määrä on huomattavasti odotettua pienempi.

Tammikuussa tehtävät erilaiset vuosiraportoinnit yksin vievät vielä oman aikansa normaalien kuukausittaisten toimien lisäksi. Henkilö A:n arvio tähän kuluvasa työajasta on noin kaksi työpäivää, eli noin 18 minuuttia palkansaajaa kohden. Henkilö B puolestaan hoitaa vuosi-ilmoittelun alle kahdessa tunnissa, sillä ottaa kaikki siihen tarvittavat raportit järjestelmästä jo normaalin palkanmaksun yhteydessä. Näin aikaa kuluu noin 10 minuuttia henkilöä kohden. Tilitoimiston palkanlaskija, henkilö C, arvioi samaan toimintaan käyttävänsä kahdesta neljään tuntia, eli 6-12 minuuttia henkilöä kohden. Nämä tiedot huomioiden voidaan arvioida Wennstromin ajankäytöksi toiminnan alussa keskimäärin 20 minuuttia per henkilö, eli yhteensä reilut kuusi tuntia. Kun tämä kuusi tuntia lisätään palkanlaskennan kuukausittaiseen työaikaan, kuluu tammikuussa aikaa $(11+6)/(7,5 \times 22) \times 100 = 10,30\%$.

Tätä tutkimusta varten palkanlaskijan palkka arvioitiin toimeksiantajan noudattaman Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen mukaan. Työn vaativuuden mukaan työstä maksettava tehtäväkohtainen palkanosuus olisi 2 105 €/kk. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu henkilökohtaista palkanosaa, joten edellä mainittua kuukausipalkkaa voitaisiin pitää myös tehtävästä maksettavana minimipalkkana. Kun työntekijän palkkaan lisätään vielä työnantajalle kuuluvat työeläkemaksut, erilaiset vakuutusmaksut ynnä muut, saadaan kuukausittaiseksi kuluksi keskimäärin 2 900 euroa.

Kun kuukausittainen työmäärä muutetaan rahaksi, saadaan työhön kuluva palkkakustannus: $6,67\% \times 2\,900\text{ €} = 193,43\text{ €}$. Tammikuussa aikaa, kuten palkkakustannuksiakin, kuluu enemmän: $10,30\% \times 2\,900\text{ €} = 298,70\text{ €}$. Näiden tietojen perusteella voidaan laskea kuukausikustannukselle keskiarvo: $(11 \times 193,43 + 298,70) / 12 = 202,20\text{ €/kk}$. Kun tähän lisätään aikaisemmin arvioitu välittömien kustannusten viiden euron kuukausittainen nousu, saadaan kuukausittaiseksi kustannukseksi $202,20\text{ €} + 5\text{ €} = 207,20\text{ €}$. Vielä, kun lisätään kus-

tannuksiin ohjelmistojen ylläpitomaksut $(456+560)/12 = 84,67$ €/kk, saadaan kokonaiskuluiksi $207,20+84,67 = 291,87$ €/kk. Toimeksiantajan toimittajatilaston mukaan nykyinen palveluntarjoaja on laskuttanut palveluistaan viime tilikaudella yhteensä $8\,588,71$ € (alv 0 %), eli keskimäärin $715,73$ €/kk. Ilman investointikustannuksia voidaan päätellä oman tuotannon olevan huomattavasti ostettua palvelua edullisempi vaihtoehto.

Investoinnin kannattavuus

Kaikki tutkittavat olivat yhtä mieltä siitä, että heillä käytössä oleva taloushallintajärjestelmä on palkanlaskennan osalta selkeä ja helppokäyttöinen perusohjelma, jolla palkanlaskenta onnistuu ongelmitta. Henkilöt B ja C mainitsevat molemmat olevansa tyytyväisiä ohjelmaan, mutta henkilö A antaa kritiikkiä ohjelman kehittymättömyydestä. Sinä aikana, kun hän on käyttänyt kyseistä ohjelmaa, se ei ole kehittynyt juurikaan. Mutta hänenkin mielestään ohjelma on toimiva ja peruskäytössä hyvä.

Palkanlaskentaohjelmiston hankintahinta tulisi olemaan $3\,130$ euroa asennuksiin. Laskelmissa on huomioitava myös sähköiseen ostoreskontraan tarvittava lisäohjelma, joka hankittaisiin samaan aikaan tarvittavan työmäärän vapauttamiseksi. Sähköinen ostolaskujen käsittelyohjelma saataisi käyttöön $3\,650$ eurolla. Lisäksi investointilaskelmiin on otettava mukaan toimitilamuutoksen kustannus $2\,000$ euroa. Kokonaiskustannuksiksi saadaan siis $3\,130+3\,650+2\,000 = 8\,780$ euroa kertakustannuksena. Ohjelmistojen kirjanpidollinen käyttöikä on viisi vuotta. Myös toimitilainvestointi voidaan laskea samaan käyttöikäryhmään, sillä investoinnin arvo on pienehkö.

Jos oman työn arvioitu kuukausittainen kustannus on $291,87$ euroa, tulisi vuosittainen kustannus olemaan $12 \times 291,87 = 3\,502,44$ euroa. Kun tiedetään tilitoimiston laskuttaneen viime tilikaudella $8\,588,71$ €, saadaan vuosittaiseksi kustannussäästökseksi $8\,588,71 - 3\,502,44 = 5\,086,27$ €. Kannattavuuslaskelmissa käytetään toimeksiantajan yleisesti käyttämää korkoa, joka on viisi prosenttia. Kun kustannussäästöt diskontataan hankinnan taloudelliselle käyttöiälle, saadaan tulokseksi:

$$\frac{5\,086,27_1}{(1+0,05)^1} + \frac{5\,086,27_2}{(1+0,05)^2} + \frac{5\,086,27_3}{(1+0,05)^3} + \frac{5\,086,27_4}{(1+0,05)^4} + \frac{5\,086,27_5}{(1+0,05)^5} = 22\,020,89\text{€}$$

Investointien kertakustannuksiksi on saatu 8 780 euroa, ja kustannussäästöt investointien käyttöaikana ovat edellä lasketun mukaisesti yli kaksinkertaiset ohjelmistojen ja toimitilamuutosten yhteishankintahintaan verrattuna. Näin ollen ei ole epäilystäkään siitä, että palvelun siirto omaksi työksi ei olisi taloudellisesti kannattavaa.

Toki on mahdollista, että palvelun alkuvaiheessa aikaa kuluisi huomattavastikin enemmän kuin mitä tutkittavat arvioivat itse käyttävänsä. Voimme varmuuden vuoksi tehdä laskelmat myös kaksinkertaisesta ajankäytöstä, vaikka niin suuri ero tutkimustuloksiin onkin epätodennäköinen. Eli 22 tuntia kuukaudessa, ja 34 tuntia tammikuussa palkkahallinnon parissa. 22 tuntia kokonaistyöajasta on $22/(7,5 \times 22) \times 100 = 13,33\%$. 34 tuntia kokonaistyöajasta puolestaan on $34/(7,5 \times 22) \times 100 = 20,61\%$. Vuodessa tästä aiheutuisi kustannuksia yhteensä $11 \times (2900 \times 13,33\%) + 2900 \times 20,61\% = 4849,96$ euroa. Taas, kun otamme huomioon viiden euron korotuksen välittömissä kustannuksissa sekä ohjelmistojen ylläpitomaksut, saadaan kokonaiskuluksi $4849,96 + 5 \times 12 + 456 + 560 = 5\,925,96$ euroa. Kun palveluntarjoajan laskuttama kustannus on edelleen 8588,71 € vuodessa, saavutetaan $8588,71 - 5925,96 = 2662,75$ € kustannussäästöjä vuosittain. Kun taas diskontataan säästöt investoinnin pitoajalle, saadaan seuraava tulos:

$$\frac{2\,662,75_1}{(1+0,05)^1} + \frac{2\,662,75_2}{(1+0,05)^2} + \frac{2\,662,75_3}{(1+0,05)^3} + \frac{2\,662,75_4}{(1+0,05)^4} + \frac{2\,662,75_5}{(1+0,05)^5} = 11\,528,31\text{€}$$

Investointien kertakustannukset ovat edelleen 8 780 euroa. Kun verrataan kustannussäästöjä investointikustannuksiin, huomataan ohjelmiin ja toimitilamuutokseen investoinnin olevan kannattavaa myös siinä tapauksessa, että työmäärä syystä tai toisesta kaksinkertaistuisikin. Toki palkanlaskijan todellinen palkka vaikuttaa tutkimustulokseen, mutta ei kuitenkaan niin merkittävästi, että kustannussäästö alittaisi investointikustannukset.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ulkoistuksesta irtautuminen on toimeksiantajayritykselle taloudellisesti ulkoistuksen jatkamista kannattavampi vaihtoehto. Mikäli palkanlaskijaksi jouduttaisiin palkkaamaan uusi työntekijä, voisi tilanne olla toinen. Mikäli palvelu päätetään kotiuttaa, on sitä kuitenkin syytä seurata tarkoin ja tehdä laskelmat oman työn jatkuessa uudelleen kannattavuuden varmistamiseksi. Toki, kuten mainittua, palvelun alkuvaiheessa aikaa ja voimavaroja kuluu varmasti enemmän kuin mitä niitä kuluu palvelun vakiinnutua. Tämä on normaalia ja ymmärrettävää, mutta se tulee muistaa ottaa huomioon alkuajanlaskelmia tehtäessä.

Entä mitä etuja ja haittoja palkkahallinnon kotiuttamisesta sitten toimeksiantajalle olisi? Mikäli tekijä on pätevä, motivoitunut ja huolellinen, tulee palvelun laatu mitä luultavimmin vain paranemaan muutoksen myötä, mutta varmaa tietoa tästä ei tietenkään vielä ole antaa. Laatumuutokset selviävät vasta palvelutuotannon jatkuttua joitakin kuukausia. Virheiden määrä saattaa olla palvelun alkuvaiheessa suurempi. Virheet tulee kuitenkin tunnistaa, paikantaa ja korjata, tai niistä ei voida oppia. Wennstromilla ollaan valmiita panostamaan osaavaan henkilökuntaan, ja koulutusmahdollisuuksia on tarjolla niitä tarvitseville ja haluaville. Näin taataan tuoreimman tiedon saanti ja ammattitaidon ylläpito.

Kun palvelu tuotetaan itse, ei palkanlaskijalla ole samaa työtä tekeviä työtovereita apunaan ja tukenaan, kun neuvoja tarvittaisiin. Tällöin vastaukset ongelmiin tulee etsiä yksin, ja aikaa ja vaivaa kuluu paljon enemmän. On kuitenkin paikkoja, joista tietoa saa sitä kysymällä, esimerkiksi työehtosopimuksen tulkinnasta voi tiedustella liitosta, ja verojen laskennasta suoraan verohallinnolta. Toisaalta palvelun kotiuttaminen myös vapauttaa sekä kirjanpitäjän että johtajan aikaa, kun palkkatietoja ei tarvitse enää erikseen syöttää toimittajan verkkopalveluun, eikä toimittajan valvontaa ja erilaista yhteydenpitoa enää tarvita. Tutkimuksen mukaan voidaan siis sanoa, että Wennstromin on kokonaisvaltaisesti kannattavaa hoitaa palkkahallinto itse ulkoistuksen sijaan.

LÄHTEET

- Anttonen, M. & Hakonen, M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: WSOYpro.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. osin uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Karjalainen, P. 2005. Kriittinen katsaus ulkoistamisen puolesta ja vastaan. Viitattu 29.7.2014 <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/PetriKarjalainen.pdf>.
- Karjalainen, J.; Haahtela, T.; Malinen, P.; Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatio toiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat 2013:4, sivut 26 - 29.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Rajala, T.; Tammi, J. & Meklin, P. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Staples, S. 2013a. Outsourcing Vs. Insourcing: You need Both. Informationweek. Sivu 1. Viitattu 31.7.2014 http://www.informationweek.com/it-strategy/outsourcing-vs-insourcing-you-need-both/d/d-id/1111613?page_number=1 ja
- Staples, S. 2013b. Outsourcing Vs. Insourcing: You need Both. Informationweek. Sivu 2. Viitattu 31.7.2014 http://www.informationweek.com/it-strategy/outsourcing-vs-insourcing-you-need-both/d/d-id/1111613?page_number=2.
- Valtiovarainministeriö. 2009. Ulkoistaminen keskeisenä muutostekijänä ja sen tietoturva vaikutuksia. Viitattu 29.7.2014 <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/ulkoistaminen-keskeisena-muutostekijana-ja-sen-tietoturva-vaikutuksia>.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Haastattelurunko

1. Perustiedot

- Kuinka kauan olet toiminut palkanlaskijana?
- Monenko henkilön/yrityksen palkat ovat vastuullasi?
- Ohjelma, jolla palkat laskette?

2. Ulkoistaminen

- Miksi yritykset ulkoistavat?
- Ulkoistamisesta irtautuminen ja palvelun jatkuvuus

3. Palkkahallinto

- Palkanlaskijan työn sisältö
- Palkkahallinto ulkoistuksen kohteena

4. Ulkoistuksen puolesta ja vastaan

- Osaamisen saatavuus
- Palvelun laatu
- Kustannustehokkuus

5. Kannattavuuslaskenta

- Paljonko käytätte keskimäärin aikaa kuukaudessa pelkästään palkkojen laskemiseen?
- Paljonko käytätte keskimäärin aikaa kuukaudessa erilaiseen raportointiin, ilmoitteluun ja tilityksiin?
- Paljonko aikaa käytätte vuosiraportointiin?
- Palkanlaskentaohjelma investoinnin kohteena