

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2018

Tuomas Kuula

KIRJANPIDON
ULKOISTAMISEN
VAIKUTUKSET
ISÄNNÖINTITOIMISTOLLE

Tuomas Kuula

KIRJANPIDON ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET ISÄNNÖINTITOIMISTOLLE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten asiakasyritysten kirjanpidon ulkoistaminen vaikuttaa isännöintitoimistoon taloudellisesti, sekä miten paljon aikaa sillä voitaisiin säästää. Tarkoituksena on myös selvittää, mitä toiminnallisia hyötyjä ja haittoja taloushallinnon ulkoistamisesta voi seurata. Sain opinnäytetyöni aiheen toimeksiantona kaksihenkiseltä helsinkiläiseltä isännöintitoimistolta, joka toivoi näkökulmia taloushallinnon hoitamiseen.

Ulkoistamisen teoriaosuudessa käydään läpi, mitä hyötyjä ulkoistamisella voidaan saavuttaa sekä ulkoistamisesta mahdollisesti koituvia haittoja ja riskejä. Huomiota kiinnitetään erityisesti taloushallinnon ulkoistamiseen ja isännöintitoiminnan erityispiirteisiin ulkoistamisessa. Teoriaosuuden lähteinä työssä käytettiin pääsääntöisesti ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä internet-lähteitä.

Toimeksiantaja on ensikertalainen ulkoistamisen osalta, ja juuri tämän takia työ esittelee mitä asioita ensimmäistä kertaa ulkoistavan yrityksen täytyy ottaa huomioon ennen kuin päätyy ulkoistamissopimukseen palveluntarjoajan kanssa. Opinnäytetyön empiirisessä osassa perehdytään siihen, miten ulkoistaminen vaikuttaisi yrittäjän arkeen, nousevatko työtunnit ja mitä ulkoistaminen konkreettisesti tarkoittaa euroissa laatimalla kustannushyötyanalyysin. Kustannushyötyanalyysiani varten pyydettiin tarjouksia ulkoistamispalveluja tarjoavilta yrityksiltä, keräsin aika- ja kustannustietoja sekä haastattelin toimeksiantajaa.

Kustannushyötyanalyysini myötä tultiin siihen johtopäätökseen, että ulkoistaminen kasvattaisi kustannuksia niin paljon, että niiden kattaminen edellyttäisi vähintään viiden uuden isännöintiasiakkaan tuomaa liikevaihtoa. Tämä taas johtaisi isännöitsijän päivittäisen työajan kasvuun yli tunnilla. Tämän vuoksi voidaan todeta, että ulkoistaminen ei tule tuomaan juuri lainkaan taloudellista eikä ajallista säästöä, mikäli ulkoistamisella säästetty työaika aiotaan hyödyntää uusien asiakkaiden avulla.

ASIASANAT:

Isännöinti, ulkoistaminen, tekninen isännöinti, hallinnollinen isännöinti, kustannushyötyanalyysi, kannattavuus.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business|Financial Management

2018 | 47 pages

Tuomas Kuula

EFFECTS OF OUTSOURCING REAL ESTATE MANAGER'S ACCOUNTING

The aim of this thesis is to look into how the outsourcing of accounting would affect the real estate manager's business and whether it could save them time. This thesis also addresses how broadly outsourcing effects the business, and if it could help the entrepreneur to expand their business as well as what benefits and disadvantages the outsourcing of accounting has. This is an assignment from a company in real estate management business.

The study also discusses how outsourcing would affect the entrepreneur's life, whether they would have to work more, and in the initial cost-benefit analysis the focus is on what outsourcing really costs. The theory part uses relevant book and internet sources.

This outsourcing would be the commissioner's first and thus the scope is on what a first-timer should pay attention to when outsourcing. Tenders from companies focused in providing outsourcing services were requested for the initial cost-benefit analysis. In addition, the commissioner was interviewed. The benefits and disadvantages of outsourcing are discussed in the theory part.

Based on the initial cost-benefit analysis the conclusion is that most of the tenders were more expensive than the benefits from the new clients. The working hours would increase remarkably if the entrepreneur wishes to cover the cost of outsourcing the accounting. As a result for taking new clients the entrepreneur will lose the time advantage, as the study shows that the entrepreneur will cover the cost of outsourcing only if the working hours increases over one hour for both of the entrepreneurs. This is the reason why the conclusion that the outsourcing will not bring any financial saving or time advantage for the business, if the entrepreneur wants to benefit the time advantage received from outsourcing accounting by taking new customers.

KEYWORDS:

outsourcing, real estate management, initial cost-benefit analysis.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ULKOISTAMINEN	8
2.1 Mitä ulkoistamisella tarkoitetaan?	9
2.2 Ulkoistamisprosessi	10
2.2.1 Ensimmäisen kerran ulkoistukset	11
2.2.2 Ulkoistukset, joissa siirtyy henkilöstöä	11
2.2.3 Esiselvitysvaihe ennen kilpailuttamista	11
2.2.4 Tarjousvaihe	12
2.2.5 Ulkoistamissopimuksen solmiminen	13
2.3 Ulkoistamisen hyödyt	16
2.4 Ulkoistamisen haitat ja riskit	16
2.5 Taloushallinnon ulkoistaminen	18
2.5.1 Ostolaskut	19
2.5.2 Myyntilaskut	21
2.5.3 Pääkirjanpito	23
2.5.4 Palkkahallinto	25
2.6 Isännöintitoiminnan erityispiirteet	26
2.6.1 Isännöitsijän hallinnolliset tehtävät	29
2.6.2 Isännöitsijän tekniset tehtävät	30
3 ISÄNNÖINTITOIMISTO A:N TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN ARVIOINTI	31
3.1 Isännöintitoimisto A:n esittely	31
3.2 Nykytila ja ongelmat	31
3.2.1 Kirjanpito	33
3.2.2 Vastikereskontra/Myyntireskontra	33
3.2.3 Palkkahallinto	33
3.3 Isännöintitoimisto A:n ulkoistamisprosessi ja kustannus-/hyötyanalyysi	34
3.3.1 Tarjousten vertailu	36
3.3.2 Kustannushyötyanalyysi ja laskelma	42
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	45

TAULUKOT

Taulukko 1. Tarjousten vertailu.....	39
Taulukko 2. Kustannushyötyanalyysi.....	42

1 JOHDANTO

Miksi lähteä ulkoistamaan kirjanpidon palveluita? Ulkoistamisella voi olla lukuisia eri hyötyjä yritykselle sekä yrittäjälle. Yleisin syy ulkoistamiselle varsinkin pienyrittäjillä ja pienyrityksillä on ulkoistamisen avulla säästetty aika. Ulkoistamisen avulla yrittäjä tai yritys pääsee parhaiten keskittymään itse ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. Taloushallinnon ulkoistamisen avulla pyritään myös lopputulokseen, jossa ammattilaiset hoitavat yrityksen kirjanpidon. Tällöin olettaen on, että taloushallinnon asiat ovat hyvissä käsissä ja virheiden todennäköisyys on pieni. Ulkoistamisessa piilee kuitenkin omat riskinsä ja haasteensa, joiden pääsyy on ensimmäisen ulkoistamiskerran vaikeus ja ulkoistamiskokemuksen vähäisyys. Aiemmin tuttu ja turvallinen tieto, joka pysyi samojen seinien sisällä, siirtyy täysin ulkopuolisen toimijan käsiin. Ulkoistaminen tulee kuitenkin joka tapauksessa jatkumaan. IT-palveluiden ja taloushallinnon ulkoistamismarkkinoita muuttaa eniten siirtyminen pilvipalveluihin. Pilveen siirtyminen edesauttaa ja vahvistaa ulkoistamismarkkinoiden kasvua ja tulevaisuutta.

Lähden selvittämään aihetta sekä taloudellisesta näkökulmasta että ajansäästön kannalta. Tämän työn toimeksiantajayritys, isännöintitoimisto A haluaisi juuri taloushallinnon ulkoistamisen avulla saada ajallista säästöä, jotta pääsee keskittymään teknisen isännöinnin harjoittamiseen haluamallaan tavalla. Tällä hetkellä yritys hoitaa asiakkaidensa kirjanpidon sekä osto- ja vastikereskontran itse. Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia toimeksiantajayritykselle mahdollisimman kattava raportti taloushallinnon ulkoistamisen hyödyistä ja ongelmakohtista ja niihin vaikuttavista tekijöistä ja siten antaa yritykselle kuva siitä, kuinka kannattavaa kirjanpidon ulkoistaminen on. Tutkimuksessa tarkoitukseni on myös selvittää, miten laajasti ulkoistaminen voi vaikuttaa yritykseen, esimerkiksi voidaanko sen avulla laajentaa yritystä? Opinnäytetyöni tavoitteena on lisäksi selvittää mitä hyötyjä ja haittoja taloushallinnon ulkoistamisesta voi seurata. Opinnäytetyössäni keskityn nimenomaan taloushallinto puolen ulkoistamiseen ja käsittelen lisäksi vain pintapuolisesti ulkoistamista kokonaisuudessaan. Käsittelen ulkoistamista opinnäytetyössäni pitkälti yrityksen näkökulmasta, mutta myös teoriapohjalta yleisiä hyötyjä ja haittoja sekä riskejä ja kuinka riskeihin voidaan varautua.

Taloushallinnon järjestelmät ovat suuressa määrin siirtyneet sähköiseen muotoon ja digitaaliseen aikaan. Tämä luo oivallisen tilanteen niin ulkoistamiselle, kuin tämän tutkiel-

man tekemiselle. Toimeksiannon kohteena oleva Isännöintitoimisto A on siirtynyt sähköiseen taloushallintoon 2000-luvun alkupuolella. Digitaalisuuden ja automaation myötä taloushallinnon työt ovat tehostuneet merkittävästi. Tästä seuraava askel on siirtää taloushallinto sitä työkseen hoitavalle yritykselle. Jokaisella yrityksellä on omanlaiset liiketoimintaprosessinsa. Tämän takia lähden selvittämään toimeksiannon kohteena olevan Isännöintitoimisto A:n kannalta liiketoimintaprosessien kulkua ja taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä. Toimeksiannon kohteena olevan Isännöintitoimisto A:n panostettaessa tekniseen isännöintiin vapautuu resursseja, aikaa, ihmisiä, koulutuspanostuksia (esimerkiksi kirjanpidon vuosittain vaihtuvat lait ja säännökset).

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu ulkoistamisen eri osa-alueista ja siitä mitä ulkoistamisella tarkoitetaan. Teoria osassa pääpaino on taloushallinnon ulkoistamisessa. Lisäksi käyn läpi isännöintitoiminnan erityispiirteitä ja mitä erityispiirteitä täytyy huomioida kun ulkoistajana on isännöintitoimisto. Opinnäytetyön lähteinä käytän alan asiantuntijoiden julkaisemia kirjoja avaamaan lukijalle ulkoistamisen teoriasta muun muassa ulkoistamisesta ja johtamisesta. Opinnäytetyön empiirinen osa on case-tutkimus eli tapaustutkimus, jossa perehdytään juuri toimeksiannon kohteena olevan yrityksen tilanteeseen. Luvussa käydään läpi yrityksen nykytila ja ongelmakohdat sekä miten niihin voitaisiin reagoida ja miten niitä voitaisiin parantaa. Lisäksi luvussa käydään läpi yrityksen kannalta, miten koko ulkoistamisprosessi tapahtuisi käytännössä heidän näkökulmasta ja miten se vaikuttaisi yritykseen. Viimeisessä luvussa käydään läpi työn johtopäätökset.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Mitä ulkoistamisella tarkoitetaan?

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin palvelun tai toiminnan siirtämistä ulkoiselle toimijalle. Suomen kielen termi ulkoistaminen on suora käännös englannin kielen sanasta outsourcing. Useimmiten ulkoistaminen koskee erilaisia palveluita, kuten suunnittelua, kuljetusta, siivousta, rahoitusta, tietojärjestelmäpalveluita, taloushallintoa ja muita tuotannon palveluita. Ulkoistamisella usein pyritään lopputulokseen, jossa yhteistyö päähankkijan ja toimittajan välillä olisi pitkäaikainen ja ulkoistamisen tuomat tulokset näkyisivät konkreettisesti. (Karjalainen & Maijala & Lindgren, 1999, 5-7.)

Ulkoistamisen syyt usein jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Kustannussäästö on tärkein tai yksi tärkeimmistä ulkoistamisen motiiveista. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy todennäköisemmin tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa ulkoistettava palvelu on vain yksi monista tukitoiminnoista. Ulkoistamiseen päädytään kustannussäästöjen lisäksi muistakin syistä. Selvästi yleisin ei-taloudellinen perustelu on ydinliiketoimintaan keskittyminen. Tällöin ajatuksena on se, että vaikka yritys pystyisi tuottamaan palvelun halvemmalla tai samalla hinnalla, nähdään, että säästetty aika ja käytetty raha tuottaa vieläkin paremmin muualla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-24.)

Ulkoistaminen voidaan viedä myös ulkomaille. Merkittävä osa Suomessa ulkoistetuista palveluista tuotetaan nykyään Suomen ulkopuolella. Suuret yritykset ovat ulkoistaneet toimintonsa ulkomaille pieniä selvästi enemmän. Liiketoimintaprosessien ja IT-palveluiden tarjonta kasvoi valtavasti kehittyvistä maista 1990-luvulla. Tämän mahdollistivat muun muassa paperista luopuminen, informaation digitalisointi, tietoliikenneyhteyksien kehittyminen ja halventuminen sekä Neuvostoliiton hajoaminen. Varsinaisesti suomalaisten yritysten liiketoimintaprosessien, kuten kirjanpidon ja IT-palveluiden, ulkoistaminen Suomen ulkopuolelle tapahtui 2000-luvun alkupuolella. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29.) Lehikaisen ja Töyrylän mukaan ulkoistaminen voidaan jakaa ulkoistusmaailmassa vakiintunein termein kolmeen ryhmään.

Onshore-ulkoistuksessa palvelutuotanto ei siirry maan rajojen ulkopuolelle. Tällöin palveluntarjoaja jatkaa palvelutuotantoa samassa maassa, jossa ulkoistava yritys on palvelun tuottanut.

Nearshore-ulkoistuksessa palvelut taas tuotetaan oman maan ulkopuolella. Nearshore käsittää Euroopan valtiot ja erityisesti Baltian maat ja Itä-Euroopan. Suomen kannalta katsottuna Nearshore maiden etuna on se, että ne toimivat samalla aikavyöhykkeellä ja ovat maantieteellisesti suhteellisen lähellä toisiaan.

Offshore-ulkoistuksessa palvelut taas tuotetaan Euroopan ulkopuolella, edullisen kustannustason maissa. Termiä käytetään varsinkin silloin, kun palvelutuotanto tapahtuu Intiassa. Offshore-ulkoistuksissa tavoitellaan erityisesti edullisia työvoimakustannuksia yhdistettynä osaavaan työvoimaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30.)

2.2 Ulkoistamisprosessi

Riippumatta siitä, mitä toimintoa tai palvelua ollaan ulkoistamassa tai missä maassa se tuotetaan, ulkoistusprosessin päävaiheet ovat pitkälti samanlaiset, vaikka sisällöllisesti niiden palvelut eroaisivat toisistaan. Riippumatta valitusta toimialasta ulkoistukset tulee valmistella hyvin ja kilpailuttaa huolella eri palveluntarjoajat. Valitun palveluntarjoajan kanssa tulee laatia kirjallinen sopimus ja palvelunsiirto on tehtävä ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Jatkuvan palvelun vaiheessa tarvitaan hallintamalli, jonka perusteella palvelua voidaan ohjata ja johtaa. Sopimuskauden päättyessä palvelu voidaan kilpailuttaa uudestaan ja se voidaan siirtää uudelle palveluntarjoajalle tai takaisin alkuperäiseen ulkoistavaan yritykseen. Ulkoistamisprosessissa on kuitenkin tiettyjä eroja riippuen siitä, ollaanko ulkoistamassa ensimmäistä kertaa, siirtykö ulkoistuksessa omaisuutta tai henkilöstöä muualle vai ollaanko ulkoistamassa osaa jo olemassa olevasta prosessista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 33.)

Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on yleistä. Näistä yksi yleisimmistä on taloushallinnon ulkoistaminen. Yritys saattaa vielä taloushallintoa ulkoistettuaankin pitää osan taloushallinnosta itsellään, esimerkiksi sisäisen laskennan. Tällöin yritys usein ulkoistaa taloushallinnosta kirjanpitoon, verotukseen ja palkkoihin liittyvät osa-alueet. Ulkoistettaessa osa liiketoimintaprosesseista on tärkeää sopia tarkasti vastuut yritysten rajat ylittävisissä prosesseissa sekä varmistaa palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen prosessien sujuva yhteistoiminta. Tavanomaisten sopimuksessa sovittujen prosessien lisäksi on myös tärkeää käydä läpi poikkeus- ja virhetilanteet, jotka ovat yritykselle jo kalliita entuudestaan ilman yritykseltä toiselle tapahtuvaa toimintaa. Esimerkkinä tästä on laskuvirhe: miten lasku halutaan korjattavan, mitkä ovat mahdolliset hyvityskäytännöt ja kenellä on

vastuu päättää näistä asioista. Näille edellä mainituille asioille on laadittava selkeät pelisäännöt, jotta asiat sujuisivat mallikkaasti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-36.)

Taloushallintoa ulkoistettaessa on hyvä selvittää perin pohjin, mitä palveluntarjoajan tuoteistettuun palveluun kuuluu. Tarvitseeko kaikki taloushallinnon osa-alueet ulkoistaa, vai pelkästään osa? Ulkoistuspalvelujen tarjoajat toimivat itsenäisesti, mutta tämä ei tarkoita, etteivät he tarvitsisi ohjausta. Mitä enemmän alihankkijoita on käytössä, sitä enemmän se vaatii yrittäjältä johtamisen osaamista ja työtunteja. Liiketoimintaprosessien toimivuus on olennaista ulkoistamisen kannalta ja siksi palvelun raportointi ja mittarit ovat tärkeitä. Ulkoistamisen jälkeen vuorovaikutus palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä kasvaa. Vuoropuhelu näiden välillä on välttämätöntä palvelun aikana ja tarpeellisempaa kuin esimerkiksi atk-laitteiden ylläpitopalvelussa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35-37.)

Ulkoistettavan palvelun tarjoajaa valittaessa tulee ottaa huomioon ainakin nämä neljä seikkaa: Mikä on ulkoistavan yrityksen palvelutaso, lopputulosten toimitusten nopeus sekä varmuus, kuinka paljon yritys panostaa teknologiainvestointeihin, sekä mikä on yrityksen kyky toimittaa korkealle räätälöityjä ratkaisuja globaaleilla markkinoilla? (Lahti 2008, 178.)

2.2.1 Ensimmäisen kerran ulkoistukset

Riippumatta ulkoistettavasta kohteesta ensimmäinen ulkoistuskerta on aina vaikein. Mitä harvinaisempi ulkoistettava kohde on, sitä vaikeampaa ulkoistaminen yleensä on. Myös jos kohde on kyseisillä markkinoilla ensimmäinen, ulkoistaminen voi vaikeutua. Yleisimmät vaikeudet joita ensimmäistä kertaa ulkoistava yritys kohtaa, ovat ulkoistavan yrityksen ulkoistamiskokemuksen puute sekä se että, ulkoistettavaa kohdetta ei osata määrittellä oikein ensimmäisellä ulkoistamiskerralla. Ongelmia voi myös aiheutua, jos ulkoistettavalle palvelulle ei osata asettaa liiketoimintaa tukevia tavoitteita, jolloin ulkoistamisprosessi hidastuu. Usein myös keskitytään liikaa ulkoistuspalvelujen hintaan laatuvaatimusten jäädessä vähäisemmälle huomiolle. Lisäksi kilpailutusprosessin läpivienti ei ehkä ole tuttua. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.)

2.2.2 Ulkoistukset, joissa siirtyy henkilöstöä

Ulkoistuksen kohteena ollessa henkilöstöä on tärkeää turvata liiketoiminnan häiriötön jatkuminen eli luoda työntekijöille vahva kuva siitä, että työt jatkuvat ja toiminta jatkuu. Useimmat ihmiset kokevat muutokset usein uhkina ja suhtautuvat niihin vastahakoisesti. Ulkoistavalla yrityksellä on siirtyvien henkilöiden lisäksi muitakin tärkeitä ja huomioitavia henkilösidosryhmiä, kuten yritykseen jäävät, jotka koko ulkoistusprosessin ajan seuraavat menettelyä sekä työntekijöinä, että siirtyvien kollegoina. Toinen hyvin tärkeä sidosryhmä on asiakkaat. Huonolla henkilöstöpolitiikalla voi saada aikaan huomattavan määrän asiakaskatoa. Huonon henkilöstöpolitiikan avulla voidaan myös vahingoittaa yhteistyötä yhteistyökumppaneiden, palveluntarjoajien, alihankkijoiden ja muiden ulkoistettavasta yrityksestä kiinnostuneiden kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34-35.)

2.2.3 Esiselvitysvaihe ennen kilpailuttamista

Ennen kuin yritys lähtee ulkoistamisopimusta tekemään ja kilpailuttamaan eri palveluntarjoajia, on ymmärrettävä nykyinen kustannustaso ja tiedostettava tarkalleen mitä eri osa-alueita halutaan ulkoistaa. Eli keskeinen osa ulkoistuksen esiselvitysvaihetta on oman, mahdollisesti ulkoistettavan toiminnon nykyisen kustannustason määrittäminen. Liian usein lähtötilanne on se, että kustannuksia ei ole mitattu tai mittaus on tehty vain pintapuolisesti. Ilman näitä tietoja on mahdotonta verrata oman toiminnan kustannuksia ulkopuolisiin vaihtoehtoihin ja tehdä päätös ulkoistamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52.)

Kustannusarviota tehdessä tulisi tiedostaa kattavasti eri kustannustekijät. Yksi yleisimmistä virheistä on verrata vain palveluntarjoajien kustannuksia omaan palkkakustannuksiin ja jättää muut kustannukset huomioimatta. Kustannuselementit vaihtelevat paljon ulkoistettavan palvelun sisällöstä riippuen. On tärkeää seurata palvelutuotantoon osallistuvien henkilöiden suoria palkkakustannuksia, eli on selvítettävä kuinka paljon aikaa ja rahaa kyseisen toiminnan hoitamiseen kuluu. On otettava huomioon myös näiden palkkojen sivukulut, kiinteistökustannukset, koneet, laitteet, henkilökohtaiset työvälineet, kuten tietokoneet ja puhelimet ja ulkoistamiseen käytettävien ohjelmien kulut, tietoliikennekustannukset ja materiaalit sekä vakuutukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 53.)

Kustannuksien arvioinnin lisäksi on syytä myös miettiä, poistuvatko kyseiset kustannukset ulkoistuksen myötä vai pysyvätkö ne osittain tai kokonaan ennallaan. Kun kokonaiskustannukset on laskettu, voidaan niiden perusteella laskea suoritekohtaiset kustannukset, esimerkiksi paljonko yksi palkkalaskelma, yksi tarkastettu lasku tai toimitettu lähetys maksaa. Ennen palvelun siirtämistä ulkoistavalle yritykselle on tärkeää asettaa useita tavoitteita. Tavoitteita tulisi pohtia ainakin näistä näkökulmista: Mitkä ovat strategiset tavoitteet ulkoistamisessa? Mitkä ovat osaamiseen liittyvät tavoitteet sekä kustannustavoitteet, laadulliset tavoitteet ja julkisuuskuvaan liittyvät tavoitteet? Halutaanko ulkoistamisella esimerkiksi luoda parempaa julkisuuskuvaan yrityksestä? Strategisten tavoitteiden lisäksi tulisi pohtia, miksi ulkoistus ylipäätään halutaan tehdä. Nämä ulkoistukselle asetetut tavoitteet toimivat ohjenuorana ulkoistusprosessia käynnistettäessä sekä toimivat valintakriteeristön pohjana palveluntarjoajaa valittaessa. Ne myös helpottavat hinnoittelumallin valintaa ja ovat hyvänä pohjana sopimuksia määritettäessä. Tarkasti laadittu suunnitelma auttaa hintaneuvotteluissa ja helpottaa tavoitteiden toteutumisen seuranta läpi jatkuvan yhteistyön ajan palveluntarjoajan kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 57-58.)

Kilpailutusvaiheen käynnistämiseksi päätöksentekoa varten tulee laatia business case. Business case:n avulla kuvaillaan tulevan hankkeen tuomat liiketoiminnalliset hyödyt, niin rahalliset kuin laadullisetkin. Tässä tarkoituksena on myös perehtyä hankkeen kustannuksiin ja hankkeeseen liittyviin riskeihin. Esiselvitysvaiheessa siis laaditaan vasta alustava business case, sillä palveluntarjoajien lopulliset kustannukset saadaan vasta kilpailutuksen kautta. Tämän pohjalta voidaan kuitenkin arvioida, onko hanke perusteltavissa ja voidaan tehdä päätös kilpailutusvaiheen kustannuksiin sitoutumisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 59.)

2.2.4 Tarjousvaihe

Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa markkinoilla oleva tarjonta ja valita tarkkojen analyttisten arvioiden perusteella yrityksen tarpeet täyttävä ammattimainen ulkoistuspalvelu, joka vastaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan ulkoistavan yrityksen tavoitteita. Nämä edellä mainitut kolme aspektia tulee aina ottaa huomioon kilpailutuksen kaikissa vaiheissa. Kilpailutuksen toteutuessa oikein sopimuksen sisältö vastaa tasapuolisesti ulkoistavan yrityksen sekä ulkoistuspalvelun tarjoajan tavoitteita. Kilpailutuksen vai-

heet ovat samat riippumatta ulkoistuksen kohteesta. Vaiheiden kesto ja laajuus riippuvatkin enemmän toimialasta ja ulkoistettavan kokonaisuuden monimutkaisuudesta. Kilpailutusprosessi etenee yleensä näiden seitsemän vaiheen mukaan ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Vaiheessa yksi kilpailutuksen valmistelu eli strategian suunnittelu aloitetaan huolellisesti. Toisessa vaiheessa tehdään esiselvitys ulkoistettavasta yrityksestä. Vaiheessa kolme käydään läpi saatujen vastausten analysointi. Neljännessä vaiheessa laaditaan tarjouspyyntö ja se lähetetään ulkoistaville yrityksille. Viidennessä vaiheessa on vuorossa tarjousten analysointi, jonka jälkeen siirrytään neuvotteluihin, joista päädytään viimeiseen vaiheeseen, eli sopimuksen allekirjoittamiseen. Kilpailutusprosessi kannattaa organisoida projektimaisesti, jolloin jokaiselle vaiheelle voidaan määrittää määräpäivä ja kilpailutus saadaan hoidettua aikataulussa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013 65-70.)

Sopivan kandidaatin löytämistä helpottaa jo kilpailutuksen valmisteluvaiheessa tehtävä potentiaalisten ulkoistuspalveluiden tarjoajien huolellinen kartoitus. Sopivan iso otanta kandidaatteja ensimmäisillä kierroksilla antaa hyvän mahdollisuuden verrata palveluntarjoajien osaamista, motivaatiota ja ennen kaikkea sopivuutta ulkoistettavaan yritykseen. Kilpailutuksen toteuttamiseksi riittävänä määränä voidaan pitää 3-6 palveluntarjoajaa. Mikäli määrä on tätä vähäisempi tai on vain yksi ehdokas, kilpailutus menettää keskeisen tehtävänsä. Hinnoittelumallin valintaan voidaan vaikuttaa suuresti laatimalla budjetti jo valmisteluvaiheessa ja valitsemalla tarkkaan ulkoistettava yritys. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74-75.)

2.2.5 Ulkoistamissopimuksen solmiminen

Ulkoistamissopimus syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvästä vastauksesta. Käytännössä ulkoistamissopimuksen solmiminen edellyttää laajoja valmistelutoimenpiteitä sekä molempien osapuolien välisiä perinpohjaisia sopimusneuvotteluja. Ulkoistettaessa yritykselle tärkeitä tai monimutkaisimpia toimintoja ei sopimusneuvotteluihin kannata ryhtyä ennen kuin hanketta on suunniteltu pitkälle. Lähtökohtana sopimusneuvotteluissa on pidetty sitä, etteivät sopimusneuvottelut sinänsä muodosta osapuolille sitovia velvoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että kumpi tahansa osapuoli voi pääsääntöisesti vapaasti ilman syytä ilmoittamatta katkaista sopimusneuvottelut huomattessaan, ettei niiden jatkaminen ole enää oleellista. (Kiiha 2002, 75-76.)

Prekontraktuaaliset, eli ennen varsinaisen sopimuksen solmimista koskevat neuvottelumenettelyt, ovat avuksi osapuolten pyrkiessä selvittämään velvollisuuksiaan ja vastuitaan sopimusneuvottelujen aikana. Niiden avulla voidaan esimerkiksi sopia kustannusten jakautumisesta ja lopullisen sopimuksen muotovaatimuksista sekä rajoittaa oikeutta informaation jakamiseen ulkopuolisille. Ulkoistamisessa varsinkin tietovaihdon luottamuksellisuuden turvaaminen on tärkeää jo sopimusneuvottelujen aikana, sillä osapuolet joutuvat usein luovuttamaan toisilleen liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa. (Kiiha 2002, 79-80.)

Palvelun laadun kumppanilta on oltava odotetulla tasolla ja mahdollisimman lähellä organisaation tunnistamaa tarvetta. Palveluntarjoajalta vaaditaan hyvää tavoitettavuutta, luotettavuutta, kattavuutta ja jatkuvuutta. Tukitoimintoja ulkoistamalla yritys hakee poikkeuksetta säästöjä kokonaiskustannuksissa. Tällöin palvelun hinta tulee niiden ladun ja saatavuuden lisäksi suhteuttaa uudesta kumppanuudesta aiheutuvaan hyötyyn ja siihen, mitkä ovat vaihtoehtoiset kustannukset joko tuotettaessa palvelua itse tai eliminoimalla sen tarve muuttamalla toimintaa. (Kiiskinen 2002, 131-132.)

Kumppanivalintaa pohtiessa on lisäksi tarkasteltava kumppanuuden käytännön toteutuskelpoisuutta. Kumppanikandidaatteja ja heidän tarjoamiaan palveluita verrataan sen perusteella, mitä panostustarpeita, riskejä ja vaikutuksia uusi asetelma ja yritys tuovat mukanaan. Hyvin usein ulkoistettaessa toimintoja on varauduttava myös mahdollisiin tietojärjestelmäinvestointeihin, kun tietojen syntysija siirtyy yritykseltä kumppanille. (Kiiskinen 2002, 132.)

Nämä ylempänä mainitut kommentit estävät juuri sen, ettei yllätyksiä pääse syntymään sopimuksen laatimisen jälkeen ja ettei yrittäjälle pääse syntymään ylimääräisiä kustannuksia ulkoistamissopimuksesta. Sopimusta tehdessä on siis syytä varmistua siitä, ettei pääse syntymään sudenkuoppia, jotka voisivat heikentää yritystoimintaa. Lisäksi sopimusta tehdessä on huolella mietittävä, haluaako ulkoistava yritys tehdä määräaikaisen vai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen. (Kiiha 2002, 113.)

Mikäli sopimuskumppanit eivät pysy yhteistyössä keskenään ja päätyvät irtisanomisaikeseen, sopimus purkautuu eritavoin määräaikaisessa ja toistaiseksi voimassa olevassa sopimuksessa. Toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia koskee lähtökohtaisesti irtisanomisvapaus, joten toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia suositellaan usein tehtäväksi. Irtisanominen ei tällöin vaadi esimerkiksi virhettä tai painavaa syytä irtisanomisen tekemiseen, kuten usein määräaikaisissa sopimuksissa. (Kiiha 2002, 114.)

Toistaiseksi voimassa olevissa sopimuksissa irtisanomisoikeus on siis löysempi kuin määräaikaissä sopimuksissa. Irtisanomisoikeus ei kuitenkaan ole täysin rajaton, vaan yritysten on noudatettava yleistä shikaanikieltoa, lojaliteettiperiaatetta ja kohtuullistamissääntöksiä. Näistä seuraa, että irtisanomiseen on oltava hyväksyttävä peruste. Lisäksi on noudatettava kohtuullista irtisanomisaikaa, joka on sovittava sopimusta tehdessä. Tällöin voidaan varmistaa irtisanottavan osapuolen etujen turvaaminen. Tällöin toistaiseksi voimassa olevassa sopimuksessa kummallakin osapuolella on oikeus irtisanoa sopimus sen erityispiirteet huomioon ottaen kohtuullista irtisanomisaikaa noudattaen. (Kiiha 2002, 113-114.)

2.3 Ulkoistamisen hyödyt

Taloushallinnon ulkoistamisen hyötyjä voidaan mitata useista eri näkökulmista sekä eri mittareilla. Asiaa voidaan pohtia taloudellisesta näkökulmasta ja ei-taloudellisesta näkökulmasta, esimerkiksi ajansäästö ja ydinliiketoimintaan keskittyminen. Ulkoistaminen voi tuoda kustannussäästöä esimerkiksi vähentyneen investointitarpeen ja palkkoihin liittyvien sivukulujen alenemisen kautta. Ulkoistamisella on vaikutusta myös kustannusrakenteeseen, koska kiinteiden kulujen osuus kokonaiskustannuksista laskee. Kohdentamalla voimavaroja pääliiketoimintaan yritys pääsee keskittymään ydinliiketoiminnan harjoittamiseen. (Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamisella voidaan pyrkiä yrityskuvan parantamiseen strategisilla alueilla, operatiivisessa toiminnassa taas kustannustehokkuuteen ja laadullisesti parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hyötyjä voidaan mitata lisäarvon syntymisenä, kuten parantunut asiakastyytyväisyys, tai kohonneena omistaja-arvona laadukkaiden palveluiden myötä. Ulkoistamisella on oma roolinsa organisaation tunnettuuden parantamisessa ja myönteisen yrityskuvan luomisessa. Yrityksen tuodessa julkisuuteen yhteistyökumppaneita, joiden nimi on yhdistettävissä uskottavuuteen ja laatuun yritys vahvistaa oman yrityksensä ja palveluidensa imagoa. Lisäksi luovutettaessa jokin toiminnoista sitä työkseen tekeväälle ammattilaiselle voidaan johtamisen painopiste siirtää ydintoiminnan ja -osaamisen alueelle. Tiivistettynä siis ulkoistamisen strategiset hyödyt voidaan jakaa neljään eri osaluueeseen: yrityskuvan parantuminen, ydinosaamisten vahvistaminen, joustavuus sekä muutoshallinta. (Kiiskinen ym. 2002, 86-87.)

Ulkoistamisella nähdään olevan myös vahva vaikutus markkina-asemaan ja arvoketjuun. Keskeisimpiä hyötyjä markkinoilla ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin nykymarkkinoilla sekä joustavuus ja valmius vastata kysyntämuutoksiin. Ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuksia uusien asiakasryhmien, markkina-alueiden sekä asiakkaiden tunnistamiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 88-89.)

Toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä ovat yrityksen toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen parantaminen, kustannustehokkuuden parantaminen sekä mahdollisesti pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Tukitoimintoja ulkoistamalla sitä työkseen tekevälle toimittajalle päästään usein merkittäviin toiminnallisiin parannuksiin. Työt tulevat tehdyksi nopeammin, täsmällisemmin, virheettömämmin, ja tuottavuus paranee. Näin saadaan nostettua yrityksen kustannustehokkuutta. Tuottavuutta voidaan parantaa laajemman ammattitaidon ja kehityspanostusten avulla. Lisäksi ulkoistavan yrityksen kannalta lisäetuna on se, että taloushallinnon kustannuserät siirtyvät kiinteistä kustannuksista muuttuviksi. Näin ollen kustannustaso on helpompi sopeuttaa palvelun tarvetta vastaavaksi, mikä johtaa pitkän aikavälin kustannussäästöihin. (Kiiskinen ym. 2002, 90-91.)

Ulkoistamispäätökseen voi vaikuttaa myös henkilöstön osaaminen ulkoistettavalla alueella, jolloin tulee tarpeen pohtia ulkopuolisen erityisosaamisen käyttöä sekä sen hyödyntämistä ja oman henkilöstön motivointia ja urakehitystä. Ulkoistuskumppani saattaa tuoda yritykselle lisäarvoa uusien ideoiden ja näkemyksien avulla jopa oman alueensa ulkopuolella. Organisaatioissa on usein luutumia ja historian painolastia ydintoiminoissa, jotka jarruttavat kehitystä ja uuden omaksumista. Näin ollen uudet ajatukset voisivat laukaista jopa uusia innovaatioita. Ulkoistamisella nähdään olevan positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja peräti urakehitykseen. (Kiiskinen ym. 2002, 92-94.)

2.4 Ulkoistamisen haitat ja riskit

Edellisessä alaluvussa jaoteltiin ulkoistamisella saavutettavat hyödyt neljään eri osa-alueeseen, yrityskuva, markkina-asema, toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt sekä henkilöstö ja osaaminen. Näillä osa-alueilla piilee kuitenkin omat riskinsä, jotka myös vaarantavat keskeisten tavoitteiden saavuttamista. Ulkoistamisen avulla mahdollisesti saavutettu yrityskuvan paraneminen voi johtaa liialliseen riippuvuuteen palveluntoimittajasta. Markkina-aseman kasvu ulkoistamisen johdosta voi taas johtaa joustamattomuuteen

muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Ulkoistamisen avulla tavoitellut toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt voivat johtaa ennakoitua korkeampiin kustannuksiin. Henkilöstön osalta ulkoistamisen vaikutukset voidaan nähdä sisäisenä vastarintana (pääasiassa kuitenkin isommissa organisaatioissa). Osaamisen puute on kuitenkin keskeisin haaste ulkoistamista tehdessä. Käytännön kokemusten puute ja osaamisen puute usein jarruttavat ja estävät ulkoistamisen avulla haettuja hyötyjä. Kokonaiskuvaa ei usein osata hahmottaa, vaikka ulkoistusta tulisi aina tarkastella sekä palveluiden käyttäjän, että maksajan näkökulmasta. (Kiiskinen ym. 2002, 94-95.)

Yrityksen toimintojen kuten koko taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena ydinliiketoiminta on vaarassa häiriintyä, kun sen keskeinen tukiprosessi ei ole enää omissa käsissä. Kumppanitarjokkailla on usein erilaisia työtapoja ja toimintamalleja sekä erilaisia yrityskulttuureja ja arvoja. Kumppanuusasetelma asettaa uusia osaamisvaatimuksia myös omalle henkilöstölle, mikäli palvelun tuottamisesta siirrytään sen hankkimiseen tai kanavoimiseen. Kaikki nämä kyseiset tekijät riippuvat kumppanista ja tulee näin ollen ottaa valinnassa huomioon. (Kiiskinen 2002, 132.)

Ulkoistetun palvelun johtamisessa yleisiä päivittäisongelmia ovat tiedonhallinta, viestintäkatkot ulkoistettavan yrityksen kanssa sekä mahdolliset muut ongelmat. Palvelun ostaja on myös usein riippuvainen ulkoistetun toiminnon operatiivisesta tiedosta, jonka kontrolli kuitenkin on ulkoistuskumppanilla. Palveluntoimittajan kontolla on myös pitää kyseinen tieto salassa, sillä se sisältää luottamuksellista tietoa yrityksen liiketoiminnasta. Ulkoistamiskumppanuuden osapuolten tieto- ja järjestelmäarkkitehtuurit saattavat erota toisistaan niin huomattavasti, että tiedon yhdistäminen, vaihtaminen sekä hallinta ei ole mahdollista ilman rutiinien moninkertaista pyörittelyä, joka tarkoittaa molemmilta osapuolilta isoja työmääriä ja kustannuksia. Ulkoistamisen tavoitteena on yleensä keskittää organisaation omat johtamis- ja asiantuntijaresurssit ydintoimintoihin, mikä johtaa siihen, että ulkoistettu toiminta jää täysin johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle. (Kiiskinen ym. 2002, 98-99.)

Ennakoitua korkeammat kustannukset ovat yleinen ansa, johon ulkoistava yritys helposti lankeaa. Toimintaa ulkoistettaessa kustannustekijöitä on useita ja riskit moninaiset. Usein ulkoistava yritys ei aina tunne palvelumarkkinoita tarpeeksi hyvin kyetäkseen määrittämään ja neuvottelemaan itselleen riittävän kilpailukykyiset ehdot. Lisäksi organisaation ja palveluntoimittajan kulttuurit ja tavat toimia saattavat poiketa rajusti toisistaan. Näiden riskien ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi on tärkeää ammattimainen ja johdonmukainen muutoshallinta. (Kiiskinen ym. 2002, 96-98.)

Ulkoistettujen toimintojen hallinnointi eli luovutettavien sopimuskumppanien toimintojen hallinnointi voi aiheuttaa yllättävän isoja kustannuksia ulkoistavalle yritykselle. Näitä voivat esimerkiksi olla luotettavien sopimuskumppanien etsintäkustannukset, sopimusneuvottelut ja sopimusten valvontakustannukset sekä sopimuskumppanien monitorointi. Lisäksi yritys saattaa lyhyen tähtäimen kustannustehokkuuden innoittamana tai puutteellisen suunnittelun johdosta ulkoistaa yrityksen kilpailukyvyyn ja osaamisen kannalta keskeisiä toimintoja. Mikäli näin pääsee tapahtumaan, niin yrityksen asema markkinoilla voi heiketä ja yritys voi menettää samalla uskottavuuttaan verkostokumppaneihinsa nähden. (Pajarinen, 2001, 17-18.)

2.5 Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinnon kokonaisuutta on paras käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina, jotta sitä voidaan parhaiten käsitellä ja hahmottaa. Taloushallinnon ulkoistaminen jaetaan usein myynti- ja ostoreskontraan, laskutukseen, sekä kirjanpidon ja palkkahallinnon osaluoksiin. Yksi yleisimmin ulkoistettava osa-alue on palkkahallinto. Taloushallinnon ostolaskut sisältävät vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi ostolaskuihin integroituvat operatiivisista prosesseista ostotilaukset ja tavaran vastaanotto. Myyntilaskuprosessi taas sisältää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen ja maksusuoritukseen sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Olennaisin osa myyntilaskuprosessissa on saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. Maksuliikenne kattaa maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyn. Lisäksi maksuliikenteeseen kuuluvat luottokortti- ja muut maksukorttitapahtumat, kassa sekä internetmaksut. (Lahti 2008, 15-16.)

Nykyisin taloushallinto hoidetaan pitkälti sähköisesti. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa käsitellään, siirretään ja varastoidaan digitaalisesti. Tieto sijaitsee usein erilaisissa tietokannoissa ja tiedon rakenne voidaan määritellä tietokantaohjelmistoilla, joista yleisimpiä ovat esimerkiksi MSSQL, Oracle sekä Access. Sähköisessä muodossa oleva taloushallinnon data on useimmiten ASCII- tai XML-muodossa. Digitaalista tietoa siirretään ja käsitellään erilaisilla sovelluksilla tai ohjelmistoilla, jotka myös ovat sähköisessä muodossa tuotettuina jollakin ohjelmistokielellä. Digitaalinen tieto voi kulkea tietoverkostoissa joko langattomasti tai langallisesti. On olemassa useita erilaisia määritelmiä digitaali-

sesta taloushallinnosta. Joissakin näistä määritelmistä digitaalinen taloushallinto nähdään usein suppeasti vain sähköisinä myynti- ja ostolaskuina sekä konekielisinä tiliote-tapahtumina. (Lahti 2008, 17-19.)

Ulkoistamisen nähdään olevan helpompaa yritykselle, joka on jo keskittänyt taloushallin-tonsa yrityksen sisällä omaan talouspalvelukeskukseen. Monille taloushallinnon toimin-tojen ulkoistus tarkoittaa nykyisten toimintojen siirtämistä sellaisen yrityksen hoidetta-vaksi, joka osaa hoitaa kyseiset asiat paremmin ja halvemmin. Monet yritykset ovat va-rovaisia suurten liiketoimintaprosessien ulkoistuksia kohtaan johtuen ulkoistuksen mu-kanaan tuomista riskeistä. Tämän takia yritykset ja ulkoistamisista päättävät talousjoh-tajat usein päätyvät ulkoistamaan yrityksen toimintoja pala kerrallaan. (Lahti & Salminen 2008, 177-178.)

2.5.2 Ostolaskut

Kaikista Suomen laskuista vain vajaa 10 % lähetetään sähköisesti verkkolaskuina. Os-tolaskujen käsittely on usein eniten aikaa ja resursseja vievä prosessi talousosastoilla. Tällöin ostolaskujen tehostamisella, automatisoinnilla ja ulkoistamisella on saavutetta-vissa merkittävimmät ajansäästön hyödyt. Siirryttäessä paperiprosessista sähköiseen käsittelyyn voidaan prosessin kustannuksista säästää peräti 90 %. Taloushallinnon nä-kökulmasta katsottuna ostolaskuprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan yri-tykseen ja päättyy kun lasku on maksettu sekä kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Mikäli käsitellään yrityksen hankintaprosessia kokonaisuudessaan, prosessi käynnistyy jo rei-lusti ennen ostolaskun vastaanottamista. Hankinnan ensimmäisinä vaiheina ovat yleensä ostoehdotus sekä ostotilaus, niiden hyväksymiset ja tavaran vastaanottaminen. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Sähköinen ostolaskuprosessi etenee siis seuraavanlaisten vaiheiden mukaan: Ensim-mäisenä on tilaus- ja toimitusprosessi. Seuraavana on ostolaskun vastaanottaminen. Kolmantena on ostolaskun tiliöiminen ja kierrätys. Neljäntenä tarkastetaan ostolasku sekä hyväksytään se ja tehdään päivitys ostoreskontraan. Viidentenä prosessissa on maksaminen. Kuudentena prosessissa tehdään täsmäytykset ja jaksotukset. Viimeisenä vaiheena on ostolaskujen arkistointi. Pienten yritystenkin on mahdollista ottaa käyt-töönsä edullisesti sähköinen ostolaskujen käsittelypalvelu. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

Sähköisessä taloushallinnossa tiliotteet siirretään konekielisesti suoraan yrityksen kirjanpitoon. Taloushallinnon ohjelmistoon avattujen ohjaustietojen avulla ohjelma tekee tarvittavat kirjanpitoviennit sekä kohdistaa ostolaskujen suoritukset suoraan niille ostolaskuille, joita maksu koskee. Samalla tavalla toimitaan myös myyntilaskujen suhteen. Useasti toistuville erille, kuten kuukausittaisille palvelumaksuille, voidaan avata omat automaattitiliöinnit. (Lindfors 2011, 23.)

Verkkolaskutus on tehokas laskutustapa varsinkin silloin, kun yrityksellä on useita laskutettavia. Verkkolaskut voidaan lähettää verkkolaskuoperaattoreiden tai pankkien välityksellä. Verkkolaskut voidaan usein lähettää vastaanottajalle, vaikka vastaanottajalla ei olisi valmiuksia ottaa verkkolaskuja vastaan. Useimmat operaattorit tai pankit huolehtivat sopimuksen perustella laskun tulostamisesta tarvittaessa paperille sekä sen lähettämisestä vastaanottajalle, mikäli tähän on tarvetta. (Tomperi 2011, 141.)

Perinteinen ostolaskuprosessi taas etenee seuraavanlaisesti: Ensin ostolasku saapuu paperilla. Lasku viedään tai lähetetään postitse asiattarkastajalle. Asiattarkastaja tekee laskulle hyväksymismerkinnän. Asiattarkastaja vie tai lähettää postitse laskun hyväksyjälle, jolloin hyväksyjä tekee laskulle hyväksymismerkinnän. Tämän jälkeen hyväksyjä vie tai lähettää postitse laskun ostoreskontran hoitajalle. Seuraavaksi ostoreskontranhoidtaja tallentaa manuaalisesti laskun perustiedot sekä hoitaa tiliöinnit ostoreskontraan. Tämän tehtyään ostoreskontranhoidtaja arkistoi vielä paperilaskut mappeihin. Lopuksi ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto pankkiin siirtämistä varten. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

Perinteisten paperisten ostolaskujen prosessissa on ongelmia muun muassa laskujen kierron hitaudessa. Lisäksi laskuilla on riski eksyä ja laskut nähdään kirjanpidossa vasta hyväksymiskierroksen jälkeen. Ongelma on myös manuaalisten työvaiheiden ja tallennuksen hitaus sähköiseen verrattuna. Lisäksi laskujen etsimiseen menee ylimääräistä aikaa, kun laskut ovat arkistoituna mappeihin tiettyyn fyysiseen paikkaan. Mikäli laskuja halutaan tarkastella jälkikäteen, laskut täytyy etsiä mapeista tositenumeron avulla mikä johtaa myös siihen, että yrittäjän on organisoitava ostolaskujen mapit huolella, jotta hän pääsee niihin fyysisesti käsiksi. Ostolaskujen käsittelyn sähköistämällä tehostetaan ostolaskujen käsittelyä, niiden kierrätystä sekä huomattavasti nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaika ja saadaan ostolaskut riskittömimmin kontrolliin. Laskujen perustietoja ei myöskään tällöin enää tarvitse tallentaa manuaalisesti vaan ne voidaan lukea automaattisesti OCR-älyskannauksella tai sähköisestä laskusta järjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 49-50.)

2.5.3 Myyntilaskut

Digitaalista laskutusprosessia ohjataan pitkälle järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla. Laskutuksen ja myyntireskontran perustietoihin sisältyvät asiakasrekisteri, tuoterekisteri sekä näiden lisäksi niihin liittyvät tiliöintisäännöt. Asiakasrekisteriin kuuluvat tiedot asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskuosoitteista, maksuehdoista, arvonlisäveronumeroista ja mahdolliset luotonvalvontaan kuuluvat tiedot, kuten toimitusestot. Asiakastiedot luokitellaan ulkoisiin ja konsernin sisäisiin asiakkaisiin, jonka perusteella järjestelmä voi valita myyntikirjaukselle myyntisaamistilin. Asiakasrekisteriä ylläpidetään joko laskutusmoduulissa tai myyntireskontrassa, yrityksillä voi kuitenkin olla vaihtoehtoisesti käytössä erillinen CRM-järjestelmä asiakassuhteiden hoitoon, jotta asiakastietojen ylläpito hoituu sitä kautta ja tiedot päivittyvät automaattiliittymällä laskutukseen sekä myyntireskontraan. (Lahti & Salminen 2008, 76-77.)

Lähes kaikki yritykset tänä päivänä käyttävät sähköisesti toimivia konekielisiä maksuliikennepalveluja. Tällöin laskutettava yritys merkitsee asiakkaalle lähteviin laskuihin viitteen sekä numeroina että viivakoodina. Siihen pitää sisältyä maksettava määrä, eräpäivä, saajan pankkitilinumero sekä viitenumero. Pankkitilinumeron avulla selviää laskuttajan nimi. Myyjän kirjanpidossa lähtevä lasku siirretään reskontraan. Asiakkaan maksaessa laskun viitteellisenä myyjälle välittyvät suoraan viitetieto, maksajan nimilyhenne, maksupäivä ja maksettu summa. Tiliotteen lisäksi myyjä saa reskontraansa ja kirjanpitoaan varten pankista viitenumeroiden perusteella tulostetun viite-erittelyn. Kun laskutus hoidetaan sähköisesti viitteet kohdistuvat reskontrassa automaattisesti myyntilaskulle. Myöskin tiliote saadaan pankista sähköisessä muodossa. Tiliote todentaa maksun, ja sitä voidaan käyttää myös meno- tai tulotositteena. (Tomperi 2011, 137-138.)

Valitsemalla asiakkaan ostamat tuotteet tuoterekisteristä tai tallentamalla tuotetiedot manuaalisesti laskulle muodostuu myyntilasku. Tuoterekisteri pitää sisällään yrityksen myymien tuotteiden tiedot ja niiden hinnat. Verrattaessa tuoterekisteriä manuaaliseen tuotetietojen syöttöön tuoterekisterin käyttäminen nopeuttaa laskujen laatimista, varmentaa oikeaa hinnoittelua ja mahdollistaa automaattisen tiliöinnin tiliöintisääntöjen mukaisesti sekä tuotekohtaisen myyntiraportoinnin. Mikäli kyseessä on tavarantoimitukseen liittyvä myyntilasku, niin, tällöin valitaan muiden tietojen (kuten myyntitilauksen tai asiakasrekisterin) perusteella myöskin erilaisia logistisia tietoja, kuten toimitusehdot ja toimitustapa. Myyntilaskuun voidaan manuaalisesti syöttää arvonlisävero tai järjestelmään voidaan

luoda säännöt, joiden perusteella arvonlisävero voidaan päätellä automaattisesti laskutietojen mukaan ottaen huomioon määräävinä tekijöinä asiakkaan arvonlisäverostatus, tuotetyyppi sekä toimituksen lähtö- sekä loppupiste. (Lahti & Salminen 2008, 77.)

Ennen myyntilaskujen sähköisesti lähettämistä on ne ensin laadittava joko tallentamalla laskutiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmien sisältämän datan perusteella. Sähköisesti hoidetut myyntilaskut voidaan tehdä monin kerron nopeammin kuin perinteiset paperiset myyntilaskut. Perinteisellä tavalla hoidettuna laskujen laatimiset voivat olla erittäin työläitä. Tehokkuuden osalta ajateltuna hyöty laskuttajalle on usein suurempi kuin itse varsinaisessa sähköisessä lähetysprosessissa. Pienillä laskumäärillä vaihtaminen sähköiseen muotoon ei välttämättä ole kannattavaa, mutta volyymien kasvaessa merkitys muuttuu olennaisesti. Yritysten siirtyminen sähköiseen laskutukseen ei takaa, että kaikki laskut hoidetaan 100-prosenttisesti sähköisesti. Tyypillisesti laskuttajat katsovat toisesta järjestelmästä tai listoilta tietoja, joita uudelleen tallennetaan varsinaiseen laskutusjärjestelmään, lisäksi usein tulee tapauksia vastaan, joissa laskujen lähetys on sähköistetty mutta silti laskutusprosessit on hoidettu täysin manuaalisesti. Integroiduissa järjestelmissä tämä on kuitenkin harvinaisempaa, kunhan järjestelmät ovat parametroitu oikein ja käyttäjät osaavat hyödyntää sovelluksen ominaisuuksia riittävän tehokkaasti. (Lahti & Salminen 2008, 77-78.)

Sähköistettävän laskun laatimisvaiheessa on tärkeää saada tieto automaattisesti tiedon alkulähteiltä laskulle ja pitää huoli siitä, ettei samaa tietoa käsitellä useaan kertaan. Yrityksen liiketoiminta määrittää pitkälti, minkälainen laskun laatimisprosessi yrityksellä on. Prosessin eri vaiheita ja vaihtoehtoja tarkasteltaessa on syytä ymmärtää oma liiketoiminta sekä sen vaikutus laskutusprosessiin ja vaatimukset laskutusjärjestelmälle. Eri-tyyppisiä myyntilaskuprosesseja ovat esimerkiksi, käteismyynti, internetmyynti, tilausperusteinen myynti, prosessilaskut, edelleen laskutus, sopimusperusteinen myynti ja manuaalilaskutus. (Lahti & Salminen 2008, 78.)

Tavoiteltaessa tehokkuutta prosesseihin digitaalisuuden avulla on muistettava itsepalvelun hyödyntäminen ja tiedon ottaminen järjestelmään heti sen alkulähteiltä. Itsepalvelun hyödyntäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että laskutustieto ja tapahtumat syötetään laskutus- tai esijärjestelmiin liiketoiminnoissa työntekijöiden tai sitten suoraan asiakkaiden tai kumppaneiden toimesta. Esimerkkinä tästä on internetkauppa, missä yrityksen asiakas tallentaa tiedot itse. Tietojen ottamisella suoraan järjestelmän alkulähteiltä tarkoitetaan käytännössä sitä, että pyritään ottamaan laskutusjärjestelmään data automaatt-

tisesti toisista sovelluksista tai esimerkiksi Excel-listalta, mikäli tieto on jo niissä olemassa. Erillislaskuprosessissa joku toimittaa laskuttajalle tiedot laskutettavista tapahtumista ja laskuttaja tallentaa kyseiset tiedot uudelleen järjestelmään. Varsinainen lasku syntyy laskutusjärjestelmässä sen jälkeen, kun kaikki tarvittava data on olemassa. Järjestelmässä ylläpidetään asiakastiedot, tuotetiedot, hinnastot ja muut perustiedot raportointia ja tilastointia varten kuten kirjanpidon tilit. Laskutukseen tietoa syöttäviä esijärjestelmiä ovat esimerkiksi myyntitilausjärjestelmät, sopimustietokannat ja operatiivisen liiketoiminnan ohjausjärjestelmät, esimerkiksi puhelinoperaattorin omat puheseuranta-järjestelmät). (Lahti & Salminen 2008, 78-79.)

Laskutuksessa vallitsee kaksi päälinjaa, joko laskut generoidaan esijärjestelmistä ja mahdollisesti lähetetään lasku asiakkaille sieltä tai siirretään perusdata päälaskutusjärjestelmään, jossa generoidaan laskut ja lähetetään eteenpäin. Ensimmäisessä vaihtoehdossa eli laskujen generoimisessa esijärjestelmiin asiakas ja laskutustietojen ylläpito tapahtuvat esijärjestelmissä, vaikka tietoa siirrettäisiin toiseen järjestelmään myyntireskontraan saatavien valvontaa ja kohdistamista varten. Asiakkuuden hallinta kuuluu olennaisesti myös myyntilaskuprosessiin. Eli asiakas ja asiakkaan perustiedot ovat tärkeä osa laskutusprosessia. (Lahti & Salminen 2008, 79.)

Asiakastietojen ylläpitoa ja hallintaa voidaan hoitaa usealla eri tavalla järjestelmän avulla, ja käytetyt ratkaisut vaihtelevat yrityksittäin. Olennaista on varmistaa, että tietojen ylläpito tapahtuu järkevästi ja samaa tietoa ei jouduta ylläpitämään manuaalisesti useassa eri järjestelmässä. ERP-ohjelmiston käytössä päästään hyödyntämään yhtä master-tietokantaa, johon eri moduulit kytkeytyvät tiiviisti. Mikäli yrityksen liiketoimintaprosessit ja laskutus on rakennettu samaan ERP:iin, poistuu tai ainakin huomattavasti vähenee tarve ylläpitää useita eri osajärjestelmiä myös laskutuksen osalta. Lisäksi tiedot ovat paremmin hyödynnettävissä reaaliaikaisesti eri osa-alueilla. (Lahti & Salminen 2008, 79-80.)

2.5.4 Pääkirjanpito

Kirjanpito on lakisääteinen velvoite, joka koskee kaikkia yrityksiä, yhdistyksiä, säätiöitä sekä liike- ja ammattitoimintaa harjoittavia yksityishenkilöitä. Yritystoiminnan tulos saadaan selville aina kirjanpidon perusteella laaditusta tilinpäätöksestä. Näin ollen lakisääteisen kirjanpidon tehtävänä on selvittää yrityksen taloudellinen tulos ja sen asema. Myöskin yrityksen verotus perustuu kirjanpitoon. (Lindfors 2011, 11.)

Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitolapaa eli kirjanpitoa on harjoitettava kirjanpidon yleisten periaatteiden mukaisesti ja siihen liittyvää lainsäädäntöä noudattaen. Kirjanpitoa säätelevät pääasiassa kirjanpitolaki (30.12.1997/1336) sekä kirjanpitoasetus (30.12.1997/1339). Kirjanpitolaki sisältää kirjanpitoa koskevat periaatteet sekä asetus myöskin sisältää tuloslaskelma- ja tasekaavat. Asetukseen sisältyy myös yksityiskohtaisempaa tietoa tilinpäätökseen kuuluvista asioista. (Lindfors 2011, 13.)

Pieneltä osakeyhtiöltä edellytetään kirjanpitolaissa samat liitetiedot kuin kaikilta muiltakin kirjanpitovelvollisilta. Kirjanpitolaissa ja -asetuksissa säädetään seuraavista liitetietoryhmistä, joista jokainen ryhmä sisältää useita yksittäisiä liitetietovaatimuksia, oikean ja riittävän kuvan antaminen yrityksestä, yleisistä tilinpäätösperiaatteista poikkeamiseen liittyvät tiedot, tilinpäätöksen laatimista koskevat tiedot, tuloslaskelman ja taseen vastaavia ja vastattavia koskevat tiedot, tuloveroja koskevat tiedot, vakuuksia ja vastuita koskevat tiedot, henkilöstöä ja toimielinten jäseniä koskevat tiedot sekä muista yrityksistä olevia omistusosuuksia koskevat tiedot ja konserniin kuuluvaa kirjanpitovelvollista koskevat liitetiedot ja konsernintilinpäätökseen sisältyvät liitetiedot. (Leppiniemi & Leppiniemi 2001, 177.)

Tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Mikäli tuloslaskelmassa ja taseessa annetut tiedot eivät riitä tällaisen kuvan muodostumiseen niin tarpeelliset lisätiedot on ilmoitettava liitetietoina (KPL 3:2). Mikäli yleisestä tilinpäätösperiaatteesta poiketaan, liitetietona tulee antaa selostus poikkeamisen perusteista ja laskelma näiden poikkeamien vaikutuksesta kirjanpitovelvollisen tilikauden tulokseen ja taloudelliseen asemaan. (Leppiniemi & Leppiniemi 2001, 178.)

Kirjanpitolaki edellyttää kahdenkertaista kirjanpitoa muilta kuin ammatinharjoittajilta. Kaikki kirjanpito-ohjelmat toimivatkin tämän periaatteen mukaan. Liiketapahtumat kirjaetaan siis aina vähintään kahdelle tilille, toinen debet- puolelle ja toinen kredit- puolelle. Lukujen pitää aina olla yhtä suuret, jotta ne menevät tasan. Kirjanpito-ohjelmatkin edellyttävät, että kirjaukset menevät tasan. Näin ollen kirjanpito-ohjelmat osaavat huomauttaa, mikäli tilit eivät mene tasan ja ei tiliointiä ei voi tehdä ilman, että tilit menevät tasan. Normaalisti tilikausi on 12 kuukautta, mutta se voi poiketa kalenterivuodesta, mikäli kyseessä on kahdenkertaista kirjanpitoa harjoittava yritys. Yhdenkertaista kirjanpitoa harjoittavan ammattiharjoittajan tilikausi on kuitenkin aina kalenterivuosi. (Lindfors 2011, 14-15.)

Kirjanpito on kirjanpitovelvollisen toiminnasta johtuvien liiketapahtumien, kuten menojen, tulojen, rahoitustapahtumien sekä niiden siirtoerien ja rahamäärien merkitsemistä kirjanpidon eri tileille. Kirjanpito kuuluu pääkirjanpidon päätehtäviin. Pääkirjanpidon kirjauksista johdetaan tilinpäätös sekä mahdolliset osakirjanpidot. Yleensä kirjanpitoa tarkastellaan kuukausikohtaisesti. Kirjanpito on hoidettava niin, että kirjauksia voidaan tarkastella aikajärjestyksessä sekä asiajärjestyksessä eli tileittäin. Jokainen yritys on kirjanpitovelvollinen. Yrityksen johdolla on vastuu siitä, että kirjanpito hoidetaan. Kirjanpito pitää sisällään tiedon yrityksen rahoista, tuloista ja menoista. Kaikki tiedostot ja paperit, jotka ovat syntyneet asioidessa toisten yritysten, asiakkaiden, toimittajien, pankkien, vakuutusyhtiöiden tai viranomaisten kanssa ovat kirjanpitoaineistoa. (Talouhallintoliitto)

Pääkirjanpidon tärkeitä sidosryhmiä ovat tyypillisesti muut talouhallinnon osa-alueet. Kirjanpidon kirjatukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista ja osakirjanpidon tapahtumista. Osakirjanpitoon kuuluvat esimerkiksi, ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra sekä palkkakirjanpito ja kassakirjanpito. Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpitoa, josta siirretään tiedot pääkirjanpitoon liiketapahtumina, joko automaattisesti tai manuaalikirjauksilla. (Lahti & Salminen 2008, 127-128.)

2.5.5 Palkkahallinto

Maksettaessa palkkaa työntekijälle tarvitaan ensin tieto siitä, mitä työntekijälle täytyy maksaa, minkä verran ja millä perusteella. Tärkein ja ensisijainen peruste jonka mukaan palkka määräytyy, on lainsäädäntö, kuten työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Kaikkea ei voida sopia suoraan työsopimusehdoilla vaan on noudatettava lainsäädännön määräyksiä. Määräys voi koskea esimerkiksi koeajan enimmäispituutta, joka voi olla enintään neljä kuukautta. Työsopimuslaista löytyy työsuhteen keston mukaan porrastetut irtisanomisajat, jos noudatettavasta työehtosopimuksesta ei muuta johdu, työnantaja ja työntekijä saavat sopia irtisanomisajoista. (Mattinen yms. 2015, 17.)

Työsopimus voi joko olla kirjallinen, suullinen tai sähköisessäkin muodossa. Työntekijälle on kuitenkin kirjallisesti annettava tieto vähintään työsuhteen keskeisistä ehdoista, jos työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva tai yli kuukauden pituinen määräaikainen. Eräs työsuhteen keskeisistä ehdoista on palkan ja muun vastikkeen määräytymisen peruste sekä palkanmaksukausi. Palkka on useimmiten aikapalkkaa eli työntekijälle maksetaan tuntipalkkaa tai kuukausipalkkaa. Palkkaa voidaan maksaa myös suoritekohtaisena eli

esimerkiksi urakka- tai provisiopalkkana. Lainsäädännössä ei ole säännöstä vähimmäispalkasta, vaan työntekijälle on maksettava vähintään tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Työehtosopimuksissa voidaan kuitenkin määritellä työntekijälle maksettava vähimmäispalkka. (Mattinen yms. 2015, 20.)

Palkan maksamista koskevat määräykset löytyvät työ sopimuslaista. Lähtökohtaisesti palkanmaksupäivän on oltava kuukauden viimeinen päivä, ellei ole toisin sovittu. Viikko- tai kuukausipalkka on maksettava vähintään kerran kuukaudessa ja tuntipalkkaisille palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Vain poikkeustapauksissa pakottavasta syystä palkka voidaan maksaa käteisenäkin. Pakottava syy voi olla muun muassa se, ettei työntekijällä ole omaa pankkitiliä. (Mattinen yms. 2015, 20-21.)

Palkkojen kirjaamisessa on huomioitava monta eri seikkaa. Rahapalkka on kokonaisuudessaan aina yrityksen kulu, ja kuluihin kuuluu myös sairausvakuutusmaksu, joka täytyy tilittää verottajalle yhdessä palkasta perityn ennakonpidätyksen kanssa. Tilitys verottajalle tapahtuu palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12 päivä. Tällöin yrityksessä nämä erät ovat lyhytaikaista velkaa, kunnes ne maksetaan pois. Palkasta on pidettävä aina myös työntekijän osuus eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksuista. Tuloslaskelmaan on tällöin kirjattava koko yrityksen TyEL- ja työttömyysvakuutusmaksut. Näihin sisältyvät työnantajan ja työntekijän osuudet. (Lindfors 2011, 41.)

2.6 Isännöintitoiminnan erityispiirteet

Isännöitsijät noudattavat työssään asunto-osakeyhtiölakia. Asunto-osakeyhtiössä isännöitsijä on yhtiön johtava toimihenkilö, vaikka yhtiön organisaatiossa hallitus on isännöitsijään nähden esimiesasemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että päävastuu on usein isännöitsijällä. Isännöitsijän tehtäviin kuuluu hallituksen ja yhtiökokouksen asioiden valmistelu ja päätösten täytäntöönpano. Isännöitsijällä on itsenäinen toimivalta päättää yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvista asioista. Isännöitsijän juoksevaan hallintoon sisältyviä tehtäviä ei ole laissa voitu määritellä yksityiskohtaisesti, mutta yhtiön johdon osalta on kuitenkin vahvistettu tietyt perussäännöt tehtävien ja työnjaon määräytymisestä yhtiön varsinaisessa hallinnossa ja yhtiötä edustettaessa. Yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta tämä on tärkeää erityisesti vastuukysymysten arvioinnissa. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 37.)

Asunto-osakeyhtiössä isännöitsijä on aina valittava, jos yhtiöjärjestyksessä on määrätty, että yhtiöllä täytyy olla isännöitsijä. Muussa tapauksessa yhtiökokouksella on vapaa

valta päättää isännöitsijän ottamisesta yhtiöön. Asunto-osakeyhtiössä isännöitsijälle usein muodostuu keskeinen asema yhtiön hallinnon hoidossa ammattitaitonsa perusteella. Jotta isännöitsijä voi hoitaa työnsä menestyksellisesti, hänen täytyy hoitaa työtehtävänsä laissa määritellyn juoksevan hallinnon hoitajana, hänen on tunnettava, mitkä ovat hänen oikeutensa, velvollisuutensa ja vastuunsa yhtiön toimitusjohtajana. Tavallisen osakeyhtiön toimitusjohtajan sijaan isännöitsijä ei vastaa yhtiön toiminnan tuloksesta vaan voiton sijaan tulosta mitataan asunto-osakeyhtiössä sen luonteen mukaisesti lähinnä asumiskustannuksina, asioiden hyvänä hoitona ja tietenkin asukkaiden viihtyvyytenä. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 37.)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan hallitus valitsee isännöitsijän. Isännöitsijän on oltava luonnollinen henkilö tai rekisteröity yhteisö (Asunto-osakeyhtiölaki 7 luku 19 §). Osakeyhtiön toimitusjohtajan ei katsota olevan työsopimussuhteessa. (Suomen Kiinteistöliitto, 2001 37). Kun isännöitsijä ei ole normaalisti työsopimussuhteessa yhtiöön, edellyttää työsopimuslain säännösten soveltaminen isännöitsijään erillistä työsopimuksen solmimista tai muuta sopimista esimerkiksi irtosanomisajasta. Isännöitsijä voidaan erottaa yhtiön toimielimenä tästä toimesta, milloin tahansa ilman irtisanomisaikaakin. Vastaavasti myös isännöitsijällä on oikeus erota toimestaan, milloin tahansa ilman irtisanomisaikaa, ellei yhtiön kanssa ole sovittu määrätyistä toimikaudesta tai irtisanomisajasta. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 37.)

Vaikka isännöitsijä säännönmukaisesti itse päättää juoksevaan hallintoon kuuluvista asioista, kuten taloushallinnon käytännön hoitamisesta, hänen täytyy kuitenkin antaa hallitukselle tietoja yhtiön toiminnasta ja pitää heidät ajan tasalla. Isännöitsijän ja hallituksen välisestä työnjaosta kirjanpitoa ja varainhoitoa koskevista asioista on laissa erityissäännös. Hallituksen on huolehdittava, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon yksityiskohdat kuuluvat juoksevaan hallintoon. Vastuu kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta on kuitenkin isännöitsijällä. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 39.)

Juoksevaan hallintoon kuulumattomien tehtävien hoitamisesta ja veloituksesta hallituksen ja isännöitsijän olisi aina sovittava erikseen. Toisaalta on huomattava, että isännöitsijällä on tarvittaessa oikeus ja jopa velvollisuus asiantuntija-avun käyttöön, silloin kun ei ole kysymys juoksevaan hallintoon kuuluvasta tehtävästä. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 37).

Kirjanpidon ulkoistamisen kannalta tämä ei ole este, koska isännöitsijän juoksevaan hallintoon (esimerkiksi kirjanpito) kuuluvista tehtävistä osa voidaan myös siirtää muun kuin isännöitsijän hoidettavaksi, eli muulle taloushallinnon ammattilaiselle. Suomen kiinteistöliiton asuinkiinteistön isännöintitehtävälueetelossa on mainittu tehtävät, joita isännöitsijälle kuuluu. Niiden laatutaso on määritelty jakamalla tehtävät hallinnollisiin, taloudelliseen ja teknisiin tehtäviin. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 41.)

2.6.1 Isännöitsijän hallinnolliset tehtävät

Isännöitsijän hallinnollisiin tehtäviin kuuluu laaja kirjo eri tehtäviä. Tyypillisimmät hallinnolliset tehtävät joita isännöitsijälle kuuluu ovat taloyhtiöiden hallitusten kanssa pidettävät säännölliset kokoukset, joita isännöitsijä johtaa. Isännöitsijä hoitaa hallituksen kokouksien valmistelut, kokouskutsun toimittamisen hallituksen päättämällä tavalla, asialistan ja pöytäkirjan laatimisen, ja mahdollisen asiakirjojen toimittamisen. Hallituksen kokouksien lisäksi isännöitsijän vastuulla on hoitaa yhtiökokoukset, joissa isännöitsijä hoitaa kokousasioiden valmistelut, kirjallisen kokouskutsun toimittamisen yhtiöjärjestyksen mukaisesti, tilinpäätösasiakirjojen ja talousarvion liittämisen kokouskutsuun, pöytäkirjan laatimisen sekä osakastiedotteen toimittamisen yhtiökokouksen päätöksistä. Lisäksi isännöitsijän tehtäviin kuuluu osallistua muihin kokouksiin asukkaiden pyytäessä (asukaskeskeisyyttä edellyttävän asukaskokouksen mukaan). Muita kokouksia, joihin isännöitsijän tehtäviin kuuluu osallistua ovat taloyhtiöiden rakennuttamiseen liittyvät kokoukset, kuten työmaakokoukset tai esimerkiksi putkiremontteihin liittyvät kokoukset. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 42.)

Isännöitsijän hallinnollisiin tehtäviin kuuluu myös vuokra- ja vakuutus sopimusten valmistelu, laadinta ja valvonta. Huolto, siivous, jätehuolto ja muiden kiinteistöhoitosopimusten valmistelu, laadinta ja valvonta kuuluvat myös isännöitsijän työnkuvaan. Isännöitsijän on muistettava valvoa yhtiöjärjestyksen ja kiinteistön järjestysmääräysten, osake- ja asunto-osakeyhtiölain sekä viranomaisten määräysten noudattamista. Isännöitsijän tehtäviin kuuluu myös varoitusten antaminen, sekä mahdollisten jatkotoimenpiteiden (kuten häätö) käynnistäminen sekä jatkotoimenpiteiden toimeenpaneminen eli oikeudenkäyntimenettelyt ja täytäntöönpanot sekä vuokraustoimenpiteet. Isännöitsijän kontolla on myös muun muassa henkilökunnan, kiinteistöhoitoyritysten ja huoltoliikkeiden toiminnan valvominen. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 42-43.)

Muita tärkeitä hallinnollisiin tehtäviin kuuluvia asioita on asiakaspalvelu. Isännöitsijän on oltava tavoitettavissa toimiston aukioloaikoina tai erikseen sovittuina vastaanottoaikoina. Isännöitsijän on myös huolehdittava taloyhtiöiden asiakirjojen ja arvopaperien arkistoinneista ja säilyttämisistä. Taloyhtiön omistamien vuokratilojen vuokraaminen kuuluu myös isännöitsijän työnkuvaan. Taloyhtiön vaatiessa on myös osallistuttava mahdollisiin tontinmittaustoimenpiteisiin tai vastaaviin taloyhtiön järjestämiin tapahtumiin. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 44.)

Isännöitsijän on laadittava toiminta- ja rahoitussuunnitelma taloyhtiöille. Lisäksi on laadittava talousarvio tulo- ja menoerittäin sekä näistä perustelut hallitukselle. Isännöitsijällä on oltava ajan tasalla oleva maksuvalmiusseuranta ja kassavarojen tarkoituksenmukainen hoito. Isännöitsijän tehtäviin kuuluvat myös laskujen hyväksymiset ja maksamiset ajallaan ja kirjanpidon hoitaminen. Lisäksi isännöitsijän on laadittava tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman ja taseen ja liitetiedostot. Tuloslaskelmasta ja taseesta täytyy ilmetä talousarvion vertailu edellisvuoteen, muun muassa sähkön kulutuksen, lämmön ja veden käytön suhteen sekä vastikkeet, käyttökorvaukset, vuokrat, lainat, palkat ja palkkiot ja vakuutukset. Vuokra- ja vastikekirjanpito sekä saatavien perintähuomautusten teko, palkkojen laskenta ja maksatus ajallaan kuuluvat myös hallinnolliseen isännöintiin. (Suomen Kiinteistöliitto 2001, 45.)

2.6.2 Isännöitsijän tekniset tehtävät

Isännöitsijän tekniset tehtävät eroavat varsin paljon hallinnollisista tehtävistä, jotka varsinkin isommissa isännöintitoimistoissa on usein ulkoistettu sitä ammatikseen tekeville ammattilaisille. Kiinteistön hoitotehtävien järjestäminen kuuluu isännöitsijän teknisiin tehtäviin. Tämä tarkoittaa kiinteistönhoitotyön järjestämistä, seurantaa, valvontaa ja ohjaamista. Tehtäviin kuuluu myös kulutustavoitteiden asettamista ja seurantaa lämmityksen, veden ja sähkön kulutuksen osalta ja energiatariffien ja muutosten seurantaa. Isännöitsijän on huolehdittava kiinteistöjen peruslaitejärjestelmien (LVIS jne.) kunnossapidosta, seurattava rakenteiden ja ulkovaipan kuntoa sekä käynnistettävä ja ohjattava seurannan mukaiset toimenpiteet. Tähän kuuluvat myös kertaluonteisten korjaustöiden hallinnolliset järjestelyt sekä kunnossapitoon liittyvien tarkastusten ja katselmusten järjestäminen. Lisäksi on valvottava osakkaiden huoneistokohtaisia muutos- ja korjaustöitä sekä äkillisiä ja satunnaisesti tapahtuvia korjaustöitä. Isännöitsijän on myös osallistuttava kiinteistöjen

korjauksiin liittyvien kiinteistötekniisten korjaussuunnitelmien tekemiseen 5 vuoden ajankaksolle taloyhtiöiden niin pyytäessä. Mikäli osakas, vuokralainen tai joku muu ulkopuolinen henkilö on aiheuttanut vahinkoa taloyhtiössä, niin tällöin isännöitsijän on osallistuttava ylimääräisiin tarkastuksiin ja katselmuksiin huoneistokäyntinä erillistä korvausta vastaan. (Suomen Kiinteistöliitto, 2001, 45-46.)

Isännöitsijän teknisiin tehtäviin kuuluu myös korjaus-, perusparantamis- ja rakennuttamisasiat taloyhtiöissä. Tähän kuuluu muun muassa teknisten asiakirjojen urakoitsijalta saamisesta ja oikeellisuuden tarkistamisesta huolehtiminen. Taloyhtiön tilaamissa korjausrakooissa esiin tulevien ongelmien tilastointi, ja näiden rakennusurakoiden takuuaajan vakuuksien seuranta kuuluu myös isännöitsijän tehtäviin, jotta taloyhtiön rakennus- ja takuuaikaiset vakuudet eivät pääse umpeutumaan. Isännöitsijän teknisiin tehtäviin kuuluu hallinnollinen organisointi eli muun muassa rakennusurakoiden kilpailutusten valvonta, teknis-taloudellinen kokonaisajattelu, yleisvalvonta ja päätöksentekomenettely. Tarvittavien viranomaisasioiden hoitaminen kuten rakennusluvut ovat isännöitsijän kontrollilla. Erilliskorvaukseen oikeuttavia tehtäviä teknisen isännöinnin tehtävistä ovat esimerkiksi tarjouspyyntöasiakirjojen ja urakka-ohjelmien laatiminen, tarjousten pyytämisen, tarjousvertailujen laatiminen ja urakkasopimusten laatiminen ja valvonta. (Suomen Kiinteistöliitto, 2001,46.)

3 ISÄNNÖINTITOIMISTO A:N TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN ARVIOINTI

3.1 Isännöintitoimisto A:n esittely

Tämän työn toimeksiantajana on pieni kahden hengen isännöintitoimisto, joka toimii Helsingissä. Kyseinen isännöintitoimisto on toiminut isännöintialalla vuodesta 1995 saakka. Isännöintitoimistolla on isännöitävänään 16 taloyhtiötä, joiden hallinnollista ja teknistä isännöintiä se hoitaa. Isännöintitoimisto A:n yhtiömuoto on toiminimi.

Yrityksellä on vuosien saatossa ollut satunnaisesti myös kolmaskin työntekijä, joka on toiminut sihteerin roolissa. 20 vuoden kokemus isännöintialalta on johtanut siihen, että yritys on alkanut miettimään laajentamivaihtoehtoa ja uusien taloyhtiöiden ottamista, sillä ehdolla, että jostain voidaan karsia. Tällä hetkellä kirjanpidon hoitamiseen kuluu merkittävä osa jokapäiväisestä työajasta. Yritys kokee, että kirjanpidon ulkoistaminen voisi olla se tekijä, jolla saadaan lisää aikaa teknisen isännöinnin hoitamiseen ja mahdollisesti uusia asiakkaita säästetyn ajan avulla.

3.2 Nykytila ja ongelmat

Isännöintitoimisto A hoitaa tällä hetkellä taloushallintonsa itse ilman ulkopuolista apua. Taloushallinnon hoitaminen kuuluu isännöitsijän hallinnollisiin juokseviin tehtäviin. Tämä tarkoittaa, että isännöitsijän kuuluu saada kirjanpito oikeaoppisesti tehdyksi, mutta hän voi tarvittaessa käyttää ulkopuolista henkilöä tai yritystä kirjanpidon tekemiseen. Taloushallinnon ulkoistamisen jälkeen yritykselle vapautuisi huomattavasti enemmän aikaa ydinliiketoiminnan harjoittamiseen eli tässä tapauksessa tekniseen isännöintiin. Yritys pyrkii ulkoistamisen seurauksena ajallisen säästön lisäksi saamaan tällä ratkaisulla suoraa taloudellisesta säästöä.

Yrityksen vaihtoehdot ovat joko taloushallinnon hoitaminen kuten aiemminkin, taloushallinnon ulkoistaminen sitä ammatikseen tekeväälle yritykselle tai uuden taloushallinnon ammattilaisen palkkaaminen yritykseen.

Yritys on hoitanut asiakasyritystensä taloushallinnon jo 20 vuoden ajan lähes ongelmitta ja yrityksen sisällä kirjanpito pysyy hyvissä käsissä sekä tieto on koko ajan saatavilla. Ulkoistamisissa piilee aina omat riskinsä ja haasteensa, minkä vuoksi ulkoistamista on syytä ajatella myös kriittisestä näkökulmasta kaikki mahdolliset riskit mielessä pitäen. Riskien välttämiseksi olisi suotavaa, että taloushallintoa hoitava yritys olisi myös pääkaupunkiseudulta. Tällöin tiedon kulku olisi sujuvaa ja epäselvyydet sekä paperien, kuten isännöitsijätodistusten, toimittaminen hoituisi jouhevasti saman paikkakunnan sisällä. Ulkoistavan yrityksen ollessa maantieteellisesti lähellä se helpottaisi yrityksen arkea ja kaikki tieto olisi nopeasti saatavilla.

Taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena yrityksen on mahdollista päästä keskittymään paremmin tunteilaskutettavaan työhön ja isännöitsijän ajan vapautuessa taloushallinnon parista on mahdollisuus ottaa lisää taloyhtiöitä hoidettavaksi ja siten kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Uusien taloyhtiöiden ottaminen on kuitenkin haasteellista, koska alalle tulee koko ajan uusia lakisääteisiä uudistuksia kuten tietosuojajärjestelmä keväällä 2018 ja ASREK (sähköinen asunto-osakerekisteri), jonka on tarkoitus olla käytössä 2019 alkuun mennessä. ASREK-hankkeen avulla tuotetaan asunto-osakkeilla hallittavien osakehuoneistojen tietojen, omistajamerkintöjen, asunto-osakkeiden omistuksen siirrot ja panttaukset sekä asuntoihin että yhtiöihin sekä niihin liittyvien yhtiöiden tavoitetilan kuvaus kokonaisarkkitehtuurina. Sillä pyritään myös huomioimaan osake-omistuksen lisäksi muutkin eri asumisen hallintamuodoilla hallittavat tiedot ja digitalisoitavat prosessit. (2017, Asrek-laki).

Asiakasyritysten ostoreskontran hoito on yksi paljon aikaa vievä taloushallinnon osa. Isännöintitoimistolle tulee viikkotasolla noin 60-70 ostolaskua, jotka ensin pitää käydä yksitellen läpi ja lähettää eteenpäin, jonka jälkeen ne uudelleen tarkastetaan ja hyväksytään. Jo pelkästään ostoreskontran ulkoistamisella voidaan saada aikaan suurtakin ajallista säästöä. Nykytila on se, että isännöintitoimistolla on koko taloushallinto siirretty sähköiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedot ovat helposti löydettävissä ja hallittavissa. Isännöintitoimistolla ei ole vaikeuksia tai ongelmia taloushallinnon hoitamisen kanssa. Tästä huolimatta yrittäjä arvostaa ajallista säästöä, mitä ulkoistamisen seurauksena on mahdollista saada. Kyseessä on kuitenkin vain kahden henkilön yritys, joten on sanomattakin selvää, ettei kaksi henkilöä voi tuottaa yhtä suurta liikevaihtoa, kuin isot yritykset jotka tuottavat monin kerroin enemmän liikevaihtoa ja joille ulkoistaminen eri osa-alueille on lähes itsestäänselvyys. Ongelmaksi muodostuu, onko taloushallinnon ulkoistaminen

kannattavaa, kannattaako ulkoistaa koko taloushallinto puoli, vain jokin tietty osa-alue vai eikö se ole lainkaan kannattavaa?

3.2.1 Kirjanpito

Isännöintitoimisto A hoitaa kirjanpitonsa sähköisesti Visma Fivaldi-nimisen ohjelmiston avulla. Kirjanpito taloushallinnon osa-alueena on yksi vähiten aikaa vievä osa, koska varsinainen kirjanpito tapahtuu ostolaskujen tiliöintien yhteydessä, jolloin ne tiliöidään antamalla kirjanpitotili. Myyntireskontrat (vastikevalvonta) hoidetaan täysin automaattisesti, koska kaikki saapuvat maksut ovat viitteellisiä ja vastikevalvonta -ohjelma käsittelee ja tiliöi ne automaattisesti. Kirjanpidon hoitamiseen kuluu keskimäärin vain noin tunti viikossa. Kirjanpidon kuukausittaisen tuntimäärän (noin 4 tuntia viikossa) lisäksi täytyy muistaa huomioida myös tilinpäätöskirjanpitoon kuluva aika.

3.2.2 Vastikereskontra/Myyntireskontra

Vastikereskontra, joka asunto-osakeyhtiöissä tarkoittaa myyntireskontraa, on toiseksi eniten aikaa vievä taloushallinnon osa-alue. Vaikka vastikereskontra hoituu automaattisesti kirjanpito-ohjelman avulla, muutokset osake- ja maksajarekisteriin työllistävät toimeksiantajaa paljon. Osakasmuutokset (kauppakirja, varainsiirtoverot, perunkirjat yms.) työllistävät niin ikään paljon, koska näiden tarkastaminen ja valvonta ovat isännöitsijän vastuulla. Osakasmuutosten ulkoistaminen on tällöin käytännössä mahdotonta. Vastikevalvonta on osa-alue, joka on helposti siirrettävissä ulkopuoliselle yritykselle. Isännöitsijän velvollisuus on kuitenkin seurata ja valvoa, että vastikereskontra hoidetaan oikein ja säännöllisesti, näin ollen isännöitsijä tarvitsee Fivaldi isännöintiohjelmaa vastikereskontran seuraamiseen. Isännöitsijä haluaa jatkossakin seurata vastikevalvontaa Fivaldin avulla, joten ainakaan Fivaldin kiinteistä kuluista ei päästä eroon.

3.2.3 Palkkahallinto

Isännöintitoimisto A hoitaa palkanlaskennan palkka.fi-sovelluksella sähköisesti KATSO-tunnisteita käyttäen. Palkanmaksupäivät ovat aina kuukauden 12. ja viimeinen päivä. Palkanmaksuohjelmassa maksetaan talonmiesten kuukausittaiset palkat sekä mahdolliset pekkaspäivät ja kesäisin lomarahat. Kerran vuodessa maksetaan lisäksi hallitusten

kokouspalkkiot. Lisäksi isännöitsijä päivittää palkanmaksuohjelmaan uudet verokortit ja muuttuneet henkilötiedot ja talonmiehen huoneiston verotusarvon muutokset. Palkka.fi:hin syötetyt tiedot maksetuista palkoista lähtevät vuoden lopussa verottajalle ja vakuutusyhtiöille.

Syötettyjen tietojen perusteella palkanmaksuohjelma laskee automaattisesti työeläkemaksut, ennakonpidätykset, rahapalkan, ennakonpidätyksenalaisen ansion, lomakorvaukset, lomarahat ja sairausajan palkan sekä muut luontoisedut.

Aikaa palkanlaskennan hoitamiseen kuluu kuukausitasolla noin viisi tuntia. Palkanmaksamisprosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaan. Ensimmäiseksi syötetään maksukuukausi, ja syötettyjen tietojen perusteella ohjelma laskee kyseisen kuukauden palkan. Tämän jälkeen haetaan palkanlaskennan kirjanpitosite kyseiseltä kuukaudesta. Palkkalomake skannataan tietokoneelle ja syötetään Fivaldi-maksuohjelmaan, jotta lasku saadaan maksuun.

3.3 Isännöintitoimisto A:n ulkoistamisprosessi ja kustannus-/hyötyanalyysi

Mikäli toimeksiannon kohteena oleva isännöintitoimisto A päättyy siihen johtopäätökseen, että taloushallinto aiotaan ulkoistaa, sen on valittava kilpailutuksen seurauksena sopiva yritys taloushallintoa hoitamaan. Ennen sopimuksen kirjoittamista on isännöintitoimisto A:n tarkkaan valittava sopiva kumppani ja selvitettävä taustat tarkasti. Lisäksi isännöintitoimistolla on taloushallinnon osalta monta eri osa-aluetta, joita voidaan ulkoistaa. Täten on pohdittava, siirretäänkö koko taloushallinto vai pelkästään osa siitä. Kyseessä on nimittäin pienyritys, jolla ei ole entuudestaan kokemusta palveluiden ulkoistamisesta, ja ensimmäisen kerran ulkoistavilla yrityksillä on huomattavasti pienempi todennäköisyys saavuttaa haluttu lopputulos verrattuna useamman kerran ulkoistaneille yrityksille. Riskien minimoimiseksi on siis ymmärrettävä nykyinen kustannustaso ja tiedostettava tarkalleen mitä eri osa-alueita isännöintitoimisto A haluaa ulkoistaa. Kustannuksien arvioinnin lisäksi on syytä myös miettiä, poistuvatko kyseiset kustannukset ulkoistuksen myötä vai pysyvätkö ne osittain tai kokonaan ennallaan. Kun kokonaiskustannukset on laskettu, voidaan niiden perusteella laskea suoritekohtaiset kustannukset, esimerkiksi paljonko yksi palkkalaskelma, yksi tarkastettu lasku tai toimitettu lähetys maksaa.

Ennen palvelun siirtämistä ulkoistavalle yritykselle isännöintitoimiston on asetettava useita eri tavoitteita ja pohdittava niitä eri näkökulmista. Ulkoistamista ennen olisi syytä

tietää mitkä ovat tavoitteet ulkoistamisessa? Mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita sekä kustannustavoitteita yritys asettaa itselleen? Millaisia laadulliset ja julkisuuskuvaan liittyvät tavoitteet ovat? Haluaako isännöintitoimisto A ulkoistamisen avulla luoda parempaa julkisuuskuvaan yrityksestä, esimerkiksi uusasiakashankinnan kannalta? Strategisten tavoitteiden lisäksi tulisi isännöitsijän pohtia monesta eri näkökulmasta, miksi ulkoistus ylipäätään halutaan tehdä ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

Toiminnallisuuden kannalta ajateltuna taloushallinnon ulkoistaminen todennäköisesti tulee virtaviivaistamaan isännöintitoimiston toimintaa ja parantamaan sitä laadullisesti sekä tulee näkymään kustannustehokkuuden parantumisena. Tukitoimintoja ulkoistamalla sitä työkseen tekeväälle yritykselle päästään usein merkittäviin toiminnallisiin parannuksiin ja jatkossa työt tulevat todennäköisesti tehdyiksi nopeammin, virheettömämmin ja tuottavammin.

Ennen kuin isännöintitoimisto A päätyy ulkoistamisen sopimuksen allekirjoittamiseen, on mietittävä tarkkaan, minkälaista sopimusta tavoitellaan eli kuinka pitkäkestoinen sopimus on ja mitä sopimukseen sisältyy. Isännöitsijän on laadittava sopimukseen selkeät säännöt ja irtisanomisehdot ongelmatilanteiden varalta, ja mikäli yrityksen palvelun laadussa ilmenee jotain puutteita. Sopimusneuvotteluja varten on aina syytä olla mukana lakimies, jotta jälkikäteen ei ilmene mitään yllätyksiä koskien sopimusehtoja.

Ennen kuin sopiva kandidaatti valitaan, on muistettava, että ulkoistetun palvelun laadun on oltava odotetulla tasolla ja mahdollisimman lähellä isännöintitoimisto A:n tunnistamaa tarvetta. Palveluntarjoajalta vaaditaan hyvää tavoitettavuutta, luotettavuutta, kattavuutta ja jatkuvuutta, jotta kilpailutusprosessia ei tarvitse toistaa lyhyellä aikavälillä uudestaan.

Riskien näkökulmasta ajateltuna isännöitsijän on muistettava, että ulkoistamisessa piilee kuitenkin omat riskinsä, jotka voivat vaarantaa keskeisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi on huomioitava, että ulkoistaminen voi tulla ennakoitua kalliimmaksi varsinkin alkuvaiheessa. Riskien tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää ennen sopimuksen allekirjoittamista ja se myös helpottaa tulevaisuudessa riskien hallinnassa. Osaamisen puute on kuitenkin keskeisin haaste ulkoistamista tehdessä.

Isännöintitoimisto A:lla ei ole käytännön kokemusta ulkoistamisesta, joten on olemassa riski, että käytännön kokemuksen puute ja osaamisen puute tulisivat jarruttamaan ja mahdollisesti jopa estämään ulkoistamisen avulla haettuja hyötyjä. Yrityksellä tulee varmasti olemaan vaikeuksia myös kokonaiskuvan hahmottamisen kanssa, koska ulkoistaminen ei ole entuudestaan tuttua ja ulkoistamisen markkinat ovat täysin tuntemattomia

entuudestaan. Yrityksen on tiedostettava, että ulkoistusta tulisi aina tarkastella sekä palveluiden käyttäjän, että maksajan näkökulmasta. On hyvä muistaa, että vaikka aikaisemmin itse hoidettu palvelu (taloushallinto) siirtyisi sitä ammatikseen tekeväälle yritykselle, toimeksiantaja ei saa turvautua liikaa toimeksisaajaan. Yrityksen toimintojen kuten koko taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena ydinliiketoiminta on myös vaarassa häiriintyä, kun sen keskeinen tukiprosessi ei ole enää omissa käsissä. Kumppanitarjokkailla on usein myös erilaisia työtapoja ja toimintamalleja sekä erilaisia yrityskulttuureja ja arvoja. Tässäkin tapauksessa on kyseessä pieni kahden hengen yritys, joka on tottunut itse hoitamaan asiakasyritysten taloushallinnon. Yrityksellä varmasti tulee menemään oma aikansa sopeutua tähän uuteen toimintatapaan, mikäli ulkoistaminen päätetään toteuttaa.

Ennakoitua korkeammat kustannukset ovat yleinen ansa, johon isännöintitoimisto A:n on syytä varautua. Toimintaa ulkoistettaessa kustannustekijöitä on useita ja riskit moninaiset. Isännöintitoimisto A:n on syytä tutustua tarkasti palvelumarkkinoihin eli ulkoistusta tekeviin yrityksiin ja heidän palveluihin kyetäkseen määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen riittävän kilpailukykyiset ehdot. Näiden riskien ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi on tärkeää ammattimainen ja johdonmukainen muutoshallinta. Riskien seurauksien minimoimiseksi on laadittava sopimukseen ehdot siitä, kuka on laillisesti vastuussa, mikäli tilinpäätöksistä ja taloushallinnosta ilmenee virheellistä tai puutteellista tietoa. Riskien minimoimiseksi yrityksen kannattaa valita taloushallinnon ulkoistava yritys pääkaupunkiseudulta, jotta tiedon kulku ja mahdolliset siirtymiset sujuvat jouhevasti ilman pitkiä välimatkoja yritysten välillä. Lisäksi on suotavaa valita yritys, joka on perehtynyt isännöintiin ja yritykseen, jolla on monen vuoden kokemus taloushallinnon hoitamisesta.

3.3.1 Tarjousten vertailu

Pyysin tarjouspyyntöjä kolmelta eri taloushallintoa ammatikseen tekevilta yrityksiltä ympäri Suomea. Tarjouspyynnöt suunnattiin vain yrityksille, jotka ovat tekemisissä isännöintitoimistojen taloushallinnon kanssa tai joille se on jo entuudestaan jollain tapaa tuttua. Tämä rajasi huomattavan paljon tarjoajien määrää ja selittää myös miksi tarjouskilpailuun pääsi vain kolme ulkoistusta tekevää yritystä. Yllättävää oli huomata, että hinnat eivät niinkään riippuneet paikkakunnista, joilla tarjoajat toimivat. Sen sijaan taloushallinnon hoitamiseen käytettävä palvelu vaikutti merkittävästi hintoihin. Toisin sanoen merki-

tystä on sillä, käytetäänkö toimeksiantajan aiemmin käyttämää Visma Fivaldia vai siirytäänkö suoraan ulkoistavan yrityksen käyttämiin sovelluksiin ja palveluihin vai pidetäänkö molemmat.

Ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä oli lisäksi rajattava tarkasti keneltä pyytää tarjouspyyntö, koska kyseessä on isännöintitoimisto ja tarjouspyyntöön on sisällytettävä ostolaskujen sähköinen käsittely ja maksatus, vastikevalvonta, reskontrien hoito, kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitusten tekeminen. Lisäksi yritykseltä on saatava tunnukset isännöitsijälle ostolaskujen hyväksyntään ja tilintarkastajatunnukset. Isännöintitoimiston taloushallintoa ei voida siis kilpailuttaa vain minkä tahansa tilitoimiston kautta selvittämättä taustoja tarkasti. Ulkoistusta tekevällä yrityksellä täytyy nimittäin löytyä vastikevalvontaa varten ohjelmat ja vastikevalvonta täytyy olla heille entuudestaan tuttua.

Tarjouspyyntöjä lähetettäessä selvisi, että hintoihin vaikuttavat taloyhtiöiden lukumäärien lisäksi monta muutakin tekijää kuten: tositteiden lukumäärä, palkanlaskentaa varten olevien talonmiesten määrä, huoneistojen lukumäärä, autopaikkojen lukumäärä, varastojen lukumäärä ja mitä sovellusta tai palvelua käytetään taloushallinnon hoitamiseen. Tämän takia kaikki tarjouspyynnöt jouduttiin lähettämään uudelleen yllä mainituin lisätiedoin.

Tarjouksia pyydettiin 16 taloyhtiön taloushallinnon hoitamisesta. Seuraavassa on esitetty saatujen kolmen tarjouksen pääasialliset sisällöt ja hinnat. Kaikki hinnat ovat ilman arvonlisäveroa. Tarkempi vertailu on esitetty taulukossa 1.

Ensimmäinen tarjoaja sijaitsee Helsingissä. Tarjous sisältää kokonaisvaltaisesti hallinnollisen isännöinnin 550 huoneistoille. Tarjouksen hinta ilman palkanlaskentaa on 2740 euroa/kk. Pakettiin sisältyy 17 yrityspaikkaa ja tositteita maksimissaan 260 kappaletta/kk. Tarjoushintaan tulisi vielä lisäksi ylimääräistä kuluu 49 euroa tunnilta, mikäli palveluntarjoaja käyttää asiakkaan omaa Visma Fivaldia maksuliikenteen hoitamiseen.

Toinen tarjous taloushallinnon hoitamiseen on jyvaskyläläiseltä yritykseltä. Se tarjoaa joko vaihtoehtoa jatkaa asiakkaan omaa Fivaldi-ympäristön käyttöä tai mahdollisuutta käyttää ulkoistavan yrityksen omaa Fivaldi-ympäristöä. Pakettiin sisältyvät kaikki hallinnolliseen isännöintiin vaativat toimet lukuun ottamatta palkanlaskenta. Hinta ilman vastikevalvontaa on 1825,24 euroa/kk, ja vastikevalvonta maksaa 1462,30 euroa/kk. Kuuksittainen kustannus on siten 3287,54 euroa/kk. Tämän lisäksi maksuliikenteen tunti-veloitus on 51 euroa, mikäli käytetään asiakkaan Fivaldi-järjestelmää. Jos käytetään tar-

joajan omaa Fivaldi-ympäristöä, veloitus kuuluu kiinteään kuukausihintaan. Muuten yritys veloittaa 51 euroa tunnissa ylimääräistä Fivaldin käytöstä yrityksen hoitaessa maksuliikennettä asiakkaan Fivaldin kautta. Palkanlaskennasta veloitetaan 18,80 euroa per henkilö tai palkanlaskentakerta.

Kolmas tarjous taloushallinnon hoitamiseen on vantaalaiselta tilitoimistolta, joka mainostaa itseään täyden palvelun tilitoimistona. Pakettiin sisältyy kaikki taloushallintoon kuuluvat osa-alueet. Paketin hinta on 2950 euroa/kk (ilman alv). Tarjouksen hintaan tulisi vielä lisäksi ylimääräistä kuluja 47 euroa tunnilta, mikäli palveluntarjoaja käyttää asiakkaan omaa Visma Fivaldia taloushallinnon pyörittämiseen. Kyseinen yritys ei ole yhtä vahvasti mukana isännöintitoimistojen taloushallinnon ulkoistuksien kanssa, kuin vaihtoehto 1 ja 2, jotka pääsääntöisesti keskittyvät isännöintitoimistojen taloushallinnon hoitamiseen. Joten ala ei ole heille yhtä tuttu.

Taulukko 1. Tarjousten vertailu.

	Hinta	Sisältö	Kommentti	Paikkakunta
Vaihtoehto 1	2740 euroa/kk	Tunnukset ohjelmiin, omavero seuranta, omaveroilmoitukset, taloushallinnon seuranta, vastike- ja vuokralvonta, lainaosuuslaskennat, ja ostolaskut ja myyntilaskut.	Maantieteellisesti aivan vieressä samalla paikkakunnalla kuin toimeksiantaja yritys. Edullisin paketti, joka kattaa kaikki eniten aikaa vievät osa-alueet taloushallinnosta. Tarjous ei sisällä palkanlaskentaa. Erillinen maksu Fivaldin käytöstä, mikäli käytetään asiakkaan tunnuksia. Tarjoukseen ei myöskään sisälly veroilmoitusten teko.	Helsinki
Vaihtoehto 2	3287,54 euroa/kk	Pakettiin sisältyy taloushallinnon seuraamista varten tunnukset ja seurannan sekä ostolaskujen sähköinen käsittely ja maksatus, vastikevalvonta, reskontrien hoito, kirjanpito, tilinpäätökset ja	Maantieteellisesti kauempana. Kommunikointi paikalla vaikeata ja pitäisi asiat hoitaa sähköisesti ja puhelimitse käytännössä. Yhtä kattava kuin vaihtoehto 1, mutta kalliimpi ja kauempana. Erillinen maksu palkanlasken-	Jyväskylä

		veroilmoituksen tekeminen.	nasta sekä mikäli he käyttävät asiakkaan omia Fivaldi tunnuksia.	
Vaihtoehto 3	2950 eu-roa/kk	Tunnukset sähköisen taloushallinnon seuraamiseen, sähköisen kirjanpito, tilinpäätökset, veroilmoitukset, reskontrien hoitamiset, laskutuspalvelut, laskujen maksut sekä sähköinen palkanlaskenta.	Yrityksellä ei ole yhtä vahvaa tuntemusta isännöintialalta kuin vaihtoehto 1:llä ja 2:llä. Pakettiin sisältyy kattavasti lähes kaikki tarvittava taloushallinnon hoitamiseen. Verrattuna muihin tarjoajiin pakettiin sisältyy palkanlaskenta ilman erillistä lisämaksua.	Vantaa

	1	2	3
Tunnukset taloushallinnon seurantaan	x	x	x
Ulkoistava yritys käyttää asiakkaan Fivaldi tunnuksia	x / 49 euron lisämaksu/h	x / 51 euron lisämaksu/h	x / 47 euron lisämaksu/h
Halvin Kallein	x	x	

Nämä kaikki kolme vaihtoehtoa ovat hyviä kandidaatteja ulkoistamisen hoitamiseen. Vaihtoehto 1:lta ja 2:lta löytyy isännöintiä tukevia ohjelmia ja isännöintiala on molemmille tuttua, joten tästä ei aiheutune ongelmia.

Ensimmäinen vaihtoehto näistä olisi myös maantieteellisesti katsottuna aivan vieressä ja kommunikointi yrityksen kanssa tapahtuisi helposti. Taloudellisesti ajatellen vaihtoehto 2 on kallein ja vaihtoehto 1 on edullisin. Vaihtoehto 3:lle isännöintiala ei kuitenkaan ole entuudestaan yhtä tuttua kuin vaihtoehto 1:lle ja 2:lle eikä vaihtoehto 3 tarjoa pakettisaan isännöintiä tukevia ohjelmia. Joka tapauksessa myöskään vaihtoehto 1:n, eikä vaihtoehto 2:n pakettiin kuulu palkanlaskenta muuten kuin erillistä tuntimaksua vastaan. Vaihtoehto 3:n tarjoukseen sisältyy myös palkanlaskenta kiinteään kuukausihintaan.

Vaihtoehto 1:n paketista puuttuvat tilinpäätösten laadinnat, kun vaihtoehto kahdella ja kolmella ne kuuluvat kiinteään kuukausihintaan. Muuten paketti kattaa lähes kaiken tarvittavan. Nopeasti katsottuna vaihtoehto 1 on edullisin vaihtoehtoista, mutta tähän täytyy muistaa huomioida, että pakettiin sisältyy vain rajallinen määrä tositteita, eli tositteiden ylittäessä 260 kappaletta kuukausitasolla tulee ylimääräistä laskua yritykselle. Tämän lisäksi on huomioitava, että vaihtoehto 1:n tarjoukseen ei myöskään sisälly tilinpäätösten laadinnat. Tämän takia voidaan olettaa, että vaihtoehto 1 tarjous ei todellisuudessa ole halvin näistä vaihtoehtoista.

3.3.2 Kustannushyötyanalyysi ja laskelma

Taloushallinnon hoitamiseen kuluu viikossa noin 14 tuntia, mikä on kuukaudessa noin 52-60 tuntia riippuen siitä, montako arkipäivää sisältyy kyseiseen kuukauteen. Yrityksen tuntilaskutus on noin 65 euroa (ilman alv.) eli taloushallinnon osuus tuotoista on noin 3400-3900 euroa tuntilaskutettavasta työstä kuukaudessa. Ydintoimintaan kuulumattomien tuotantovaiheiden eli hallinnollisen isännöinnin jäädessä vähemmälle huomiolle Isännöintitoimisto A pääsisi samalla eroon joka kuukausi maksettavista kirjanpito-ohjelmien kuluista ja lisensseistä. Tähän ratkaisuun päästään todennäköisesti vain siinä tapauksessa, että löytyy sopiva kirjanpitoa harjoittava yritys, ja että Isännöintitoimisto A päätyy ulkoistamaan kaikki taloushallinnon osa-alueet. Mikäli päädytään siirtämään vain osa kirjanpidosta muualle ja jatketaan esimerkiksi reskontrien hoitamista ja sähköistä valvontaa, näistä kuluista ei päästä eroon. Isännöintitoimisto A käyttää tällä hetkellä Visma Fivaldi -nimistä ohjelmaa, jonka avulla hoidetaan yrityksen isännöimien taloyhtiöiden kirjanpito, ostoreskontra ja vastikevalvonta (myyntireskontra). Ohjelmistokulut kuukaudessa ovat noin 530 euroa (ilman alv), eli noin 6350 euroa vuodessa.

Mikäli isännöintitoimisto A päättää ulkoistaa taloushallinnon sitä ammatikseen tekeväälle yritykselle, sen vuosittainen tulos laskee noin 35 000 - 38 000 euroa, kun kulut nousevat ulkoistamisen johdosta. Tämän jälkeen yrittäjä pääsee kuitenkin keskittymään ydinliiketoiminnan hoitamiseen. Mikäli yritys haluaa tästä taloudellisesti kannattavan ratkaisun, sen täytyy ottaa vähintään viisi uutta taloyhtiötä lisää, jotta taloushallinnon ulkoistamiseen menevät kustannukset saataisiin hyvitettyä. Yksi taloyhtiö tekee isännöintitoimisto A:lle keskimäärin 810 euroa liikevaihtoa kuukaudessa ilman ylimääräisiä tehtäviä, jotka kuuluvat isännöitsijän tuntilaskutettaviin tehtäviin. Vuositasolla 810 euroa X 12 tekee yhteensä 9720 euroa vuodessa.

Viiden uuden taloyhtiön tuotto vuodessa on keskimäärin 48 600 euroa, ja ulkoistettaessa 16 taloyhtiön taloushallinto kulut nousevat 35 000- 38 000 euroa vuodessa. Kannattavuus paranisi näin ollen viiden uuden taloyhtiön jälkeen 10 600 euroa – 13 600 euroa vuositasolla.

On kuitenkin huomioitava, että viiden uuden taloyhtiön ottaminen tuo vielä lisäkustannuksia mahdollisen ulkoistuksen osalta ja tarjouspyynnöt pitää lähettää vielä uudelleen 16 taloyhtiön sijaan 21 taloyhtiölle. Viidestä uudesta taloyhtiöstä koituisi kuluja keskimäärin noin $3000/16$ (tarjouspyyntöjen keskimääräinen kuukausimaksu jaettuna 16 taloyhtiöllä) = 187,50 euroa kuukaudessa, ja tämä kerrottuna viidellä uudella taloyhtiöllä tarkoittaisi $187,50 \times 5 = 937,50$ euron lisäkustannusta kuukaudessa.

Tarjouspyyntöjen hintoihin on lisättävä kustannukset, joita aiheutuu palkkahallinnon ja veroilmoitusten mahdollisen ulkoistamisen seurauksena. Näiden kulujen lisäyksen jälkeen voidaan todeta, että neljän uuden taloyhtiön ottaminen ei ole vielä kannattavaa yritykselle, koska vuosikustannukset tulevat nousemaan taloushallinnon ulkoistamisen seurauksena yli neljän taloyhtiön tuottojen verran. Isännöitsijältä saamieni tietojen mukaan Isännöintitoimisto A:lla menee yhden tilinpäätöksen ja veroilmoituksen tekemiseen yhden taloyhtiön osalta aikaa noin neljä tuntia, kun yksi työntekijä eli isännöitsijä itse sen tekee. Yhden työpäivän aikana isännöitsijä tekee noin kaksi tilinpäätöstä. Näillä tiedoilla laskin, että tilinpäätöksiin menevä aika on 4 tuntia \times 16 taloyhtiötä mikä tekee yhteensä 64 tuntia. Mikäli lasketaan luku mahdollisesti uudella viidellä taloyhtiöllä sekä nykyisillä taloyhtiöillä niin niihin menisi aikaa 4 tuntia \times 21 taloyhtiötä eli 84 tuntia eli noin puolen kuukauden työaika. Taloushallintoa ammatikseen tekevän tilitoimiston tuntiveloitukseksi voidaan olettaa 50 euroa. Eli 64 tuntia \times 50 euroa per tunti on 3200 euroa lisää maksettavaa per vuosi. Tämä laskettuna 21 taloyhtiön osalta on 84 tuntia \times 50 euroa per tunti eli 4200 euroa vuodessa.

Tämän lisäksi isännöintitoimistolla kuluu aikaa palkkahallinnon hoitamiseen noin 5 tuntia kuukaudessa eli 60 tuntia vuodessa. Palkkahallinnon hoitamisesta oletetaan tuntihinnaksi myös 50 euroa eli palkkahallinnon ulkoistamisen lisäkustannukset vaihtoehto 1:llä olisivat noin 3000 euroa.

Kokonaistuotot ja -kustannukset on esitetty Taulukossa 2.

Taulukko 2. Kustannushyötyanalyysi.

	Kustannusten kattamiseksi uudet taloyhtiöt (5 kpl)	Tarjous 1 (21 yhtiötä)	Tarjous 2 (21 yhtiötä)	Tarjous 3 (21 yhtiötä)
Tuotto/ vuosi	48 500€	48 500€	48 500€	48 500€
Kustannus /vuosi	11 200€	43 155€	51 765€	46 452€
Arvioitu lisäkustannus/ Tiliinpäätökset		3 200 €	3 000 €	0 € (kuuluu kiinteään kuukausi hintaan)
Arvioitu lisäkustannus/ Palkkahallinto		3 000 €	3 000 €	0 € (kuuluu kiinteään kuukausi hintaan)
Laskennallinen kokonaiskustannus*	12 010€	49 665€	55 020€	46 452€
Kannattavuus / Tuotto - kustannus	36 490 €	-1 165 €	-6 520 €	2 048 €
Laskennallinen kokonaiskustannus/ vuosi - Vertailuarvo**	2 400€	2 365€	2 620€	2 212€

* Laskennallinen kokonaiskustannus tarkoittaa tässä yhteydessä vuosikustannusta, johon on lisätty tarjousten keskiarvon mukaan arvioitu palkkahallinnosta ja veroilmoituksista koituvat kulut, jotka eivät sisällyneet tarjouksen kiinteään vuosihintaan.

** Vertailuarvolla viitataan kustannusten arvioituun jakautumiseen taloyhtiöittäin. Tarjousten kustannukset on jaettu tasan taloyhtiöiden kesken.

Mikäli toimeksiannon kohteena oleva isännöintitoimisto A valitsee taloushallinnon hoitamiseen vaihtoehto 1:n, se ei ole taloudellisesti järkevä ratkaisu, koska kulut nousevat suuremmaksi kuin viiden uuden asiakkaan tuotot. Arvioidut kustannukset 16 taloyhtiölle

sekä viidelle uudelle taloyhtiölle olisivat kokonaisuudessaan vuositasolla 49 665 euroa, ja viiden uuden taloyhtiön tuotto on 48 500 euroa, joten erotus on 1 165 euroa negatiivinen. Mikäli ei ulkoisteta koko taloushallintoa eli ei veroilmoitusten tekoa eikä palkkahallintoa niin vaihtoehto on taloudellisesti kannattava. Eli tällöin vuosikustannukset jäisivät 43 155 euroon vuodessa, kun tuotto olisi vastaavasti 48 500 euroa eli erotus on 5 345 euroa vuodessa positiivisen puolella (48 500 euroa – 43 155 euroa).

Mikäli isännöintitoimisto A ulkoistaa taloushallinnon vaihtoehto 2:n kanssa, ulkoistaminen ei ole edes ilman lisäkustannusten huomioon ottamista kannattavaa. Tulos tulee siis olemaan negatiivinen, vaikka ei laskettaisi mukaan palkkahallinnosta aiheutuvia kuluja. Vuosittaiset kulut ovat nimittäin 51 765 euroa jo ilman palkkahallinnon lisäkuluja ja todelliset kustannukset nousevat vuositasolla 55 020 euroon, kun vuosituotot viideltä uudelta taloyhtiöltä ovat mainitut 48 500 euroa. Eli tuottojen ja kustannusten erotus on kaikissa tapauksissa negatiivinen.

Mikäli taas isännöintitoimisto A päätyisi valitsemaan vaihtoehto 3:n, ulkoistaminen olisi taloudellisesti kannattavaa viiden uuden taloyhtiön tuottojen seurauksena, vaikka yritys siirtäisi kaikki nykyiset ja uudet taloyhtiöt eli $16 + 5 = 21$ taloyhtiötä ulkoistettavaksi. Tässä kuitenkin piilee omat riskinsä koska vaihtoehto 3:lle isännöintiala ei ole entuudestaan niin tuttua ja heiltä ei löydy isännöintiä tukevia ohjelmia, joita vaihtoehto 1 ja 2 tarjoavat, ja jotka profiloituvat isännöintialan ulkoistamisen ammattilaisina. Vaihtoehto 3:n tarjouksen mukaan (vuosikustannus 21 taloyhtiön ulkoistamiselle olisi 46 452 euroa vuodessa, kun vuosituotto viidelle taloyhtiölle on noin 48 500 euroa. Tällöin yritys jäisi positiivisen puolelle 2 048 euroa vuodessa (48 500 euroa- 46 452 euroa = 2 048 euroa).

Isännöintitoimiston henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä kaksi työntekijää ja he laskuttavat yhdeltä taloyhtiöltä kuukausitasolla noin 810 euroa/kk. Heillä kuluu aikaa kaikkien 16 taloyhtiön isännöintitehtävien sekä taloushallinnon hoitamiseen aikaa kuukausitasolla noin 350 tuntia eli viikottasolla noin 85-90 tuntia. Siten yhden taloyhtiön isännöinnin ja taloushallinnon hoitamiseen kuluu noin 350/16 eli 22 tuntia kuukaudessa.

Yhden taloyhtiön osalta taloushallinnon hoitamiseen menee työaika noin 3-4 tuntia kuukaudessa. Käyttäen keskiarvona 3,5 tuntia säästyy kuukaudessa 56 tuntia työaika 16 taloyhtiön ulkoistamisen seurauksena. Näin kuukausittainen työaika putoaisi 350 tunnista 294 tuntiin (350 tuntia – 56 tuntia). Tällöin 56 tuntia jäisi uusien taloyhtiöiden isännöintiin. 56 työtunnin aikana isännöintitoimisto A ehtisi tehdä kolmen taloyhtiön isännöin-

nin mukaan lukien taloushallinto. Kun työajasta poistetaan aikaisemmin itse hoidettu taloushallinto, todelliseksi työajaksi isännöintitoimistolle tulisi jatkossa 22-3,5 eli 18,5 tuntia per taloyhtiö. Koska taloudelliseksi kannattavuusrajaksi on aiemmin todettu viisi uutta asiakasta, ei ulkoistamisella saavuteta sille asetettuja tavoitteita.

Viiden uuden taloyhtiön ja nykyisten taloyhtiöiden osalta yritykseltä kuluisi työaika kuukaudessa 388,5 tuntia. Näin ollen kuukausittainen työaika nousisi 38,5 tuntia, joka tarkoittaisi noin tunnin päivittäistä työajan lisäystä molemmille työntekijöille. Näin voidaan osoittaa, että vaikka viiden uuden taloyhtiön ottaminen olisi taloudellisesti kannattava ratkaisu, se ei ole kuitenkaan ajanhallinnan kannalta hyvä ratkaisu ja käytännön kannalta se on mahdoton toteuttaa. Tämä tarkoittaisi lähes 10 tunnin työpäiviä ympäri vuoden, joten voidaan todeta, että ulkoistaminen ei voi olla samalla taloudellisesti kannattavaa että aikaa säästävää.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin palvelun siirtämistä sitä ammatikseen tekeväälle yritykselle. Opinnäytetyö sai alkunsa siitä, kun toimeksiannon kohteena oleva yritys, isännöintitoimisto A, alkoi miettiä, kannattaako jatkossa enää hoitaa taloushallintoa itse vai voidaan se hoitaa muuta kautta kustannustehokkaammin, jolloin työaika jäisi paremmin muihin työtehtävien hoitamiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty ulkoistamista yleisesti sekä ulkoistamisen eri muotoja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi ulkoistuksen tavoitteet, ulkoistusprosessi kokonaisuudessaan, ulkoistamisen eri sopimukset, ulkoistuksen vaikutukset henkilöstöön, ulkoistuksen hyödyt haitat ja riskit.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin: Mitä hyötyä taloushallinnon ulkoistaminen voi tuoda yritykselle? Mitä riskejä ulkoistaminen voi tuoda mukanaan? Onko ulkoistaminen loppujen lopuksi kannattavaa? Opinnäytetyöstäni käy ilmi, että ennen ulkoistamiseen ryhtymistä on syytä käydä ensin koko ulkoistamisprosessi huolellisesti läpi. Suunnitteluun kannattaa käyttää paljon aikaa ja palveluntarjoajan valintaa kannattaa miettiä myös huolella ja tulevaisuutta silmällä pitäen.

Ennen ulkoistamiseen ryhtymistä on myös muistettava perehtyä mahdollisiin riskeihin ja tiedostettava mitä kaikkia kustannuksia ja riskejä voi ulkoistamisesta koitua. Opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle ulkoistaminen ei ole entuudestaan tuttua. Näin ollen ulkoistaminen täytyy suorittaa äärimmäisen huolella, lisäksi on muistettava, että ensi kertaa ulkoistavien yritysten riski epäonnistua on huomattavasti suurempi. Ulkoistamisen avulla haetaan taloudellista sekä ajallista säästöä, mutta lopputulos voi olla hyvin erilainen kuin on toivonut, mikäli prosessia ei suunnitella riittävän hyvin. Huolellisella kartoittamisella sekä selkeillä suunnitelmilla voidaan kuitenkin minimoida mahdollisten riskien ja haittojen rahalliset vaikutukset sekä estää sopimuskauden aikana tulevat esteet, jotka voisivat haitata yrityksen liiketoimintaa sekä laadullisesti että tuloksellisesti.

Isännöintitoimisto A säästää taloushallinnon ulkoistuksen seurauksena työaika arviolta 13-15 tuntia viikossa ja 52-60 tuntia kuukaudessa. Taloushallinnon ulkoistamisella saadaan siis aikaan merkittävää ajallista säästöä. Mikäli isännöintitoimisto A haluaa taloudellista säästöä ulkoistamisen avulla, sen kannattaa lähteä ulkoistamaan koko taloushallinto, jos isännöintitoimisto A on valmis ottamaan viisi uutta taloyhtiötä isännöitäväkseen. Viiden uuden taloyhtiön tuotto vuositasolla on halvimman tarjouksen mukaan

enemmän, kuin mitä kulut koko taloushallinnon ulkoistamisen osalta (nykyiset 16 taloyhtiötä, joita isännöintitoimisto tällä hetkellä isännöi). Työntekijöiden päivittäinen työaika tulisi kuitenkin nousemaan noin tunnilla (9,7 tuntiin per työpäivä), mikäli yritys ottaisi viisi uutta taloyhtiötä isännöitäväkseen. Yhden tunnin korotus jokapäiväiseen työpäivään tarkoittaisi kuukausitasolla lähes 40 ylimääräistä työtuntia verrattuna alkuperäiseen tuntimäärään, eli lähtötilanteeseen jolloin taloushallinto ja kaikki tehdään itse. Vajaan 10 tunnin työpäivät ympäri vuoden ovat kohtuuttoman pitkiä, eivätkä siten toteuta päämäärää, jota isännöintitoimisto A ulkoistamisella alun perin lähti hakemaan.

Mikäli työaika halutaan pitää ennallaan, on säästyvällä työajalla mahdollista ottaa vain kolme uutta asiakasta. Eli yrityksellä olisi lähes täysin samat työtunnit kuin aikaisemmin, mutta taloushallinnon sijaan pääpaino olisi teknisessä isännöinnissä. Isännöintitoimisto kasvattaisi liikevaihtoa kolmen uuden taloyhtiön myötä 29 160 euroa vuodessa, mutta vuosikustannukset kohoaisivat 19 taloyhtiön ulkoistamisen jälkeen 42 028 euroon, vaikka valittaisiin tarjoajista edullisin vaihtoehto. Tällöin ulkoistaminen johtaisi 12 868 euron rahalliseen menetykseen vuositason tasolla.

Isännöintitoimisto A:lla kuluu eniten aikaa taloushallinnon osa-alueista ostolaskujen hoitamiseen. Näin ollen yksi vaihtoehto olisi vain ostolaskujen ulkoistaminen tarjouksen antaneista vaihtoehto 2:lle, joka tarjosi ostolaskujen ulkoistamista edullisimmalla kuukausihinnalla. Tällöin ulkoistamisen kustannukset olisivat vain 21 900 euroa vuodessa. Vastikevalvontaa isännöintitoimisto hoitaa pääsääntöisesti aktiivisesti vain kevätkaudella, jolloin vastikevalvontaa ei välttämättä ole järkevää siirtää ulkoistettavaksi ympäri vuoden. Kevätkaudella vastikevalvonnan hoitamiseen kuitenkin kuluu huomattava määrä aikaa, joten vastikevalvonta olisi mahdollista ulkoistaa kevätkauden kestäväällä määräajaisella sopimuksella. Palkkahallinto on myös yksi osa-alue, johon kuluu ajallisesti vain vähän aikaa kuukausitasolla. Tämä on myös osa-alue, joka voitaisiin jättää ulkoistamisen ulkopuolelle, mikäli sillä saataisiin neuvoteltua kilpailukykyisempi ja edullisempi paketti palveluntarjoajilta. Näiden osittaisten ulkoistamisten tarkkaa kustannuksen ja ajansäästön vertailua ei kuitenkaan tehty tässä työssä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että ulkoistaminen on kannattava ratkaisu toimeksiantajalle, mikäli ulkoistamisen vapauttama työaika saadaan käytettyä sen aiheuttamaa kustannusten lisäystä tuottavammin. Isännöintitoimisto A:n tilanteessa ulkoistaminen tulisi vapauttamaan huomattavan paljon aikaa tekniseen isännöintiin. Säästyneellä työajalla saadut oletetut lisätuotot eivät kuitenkaan ole ulkoistamisen edullisimmassa vaihtoehdossakaan kustannuksia suuremmat, mikäli työaika halutaan pitää ennallaan.

LÄHTEET

Asrek 2017. Asrek-hanke. Viitattu 18.03.2018. <http://mmm.fi/asrek>

Taloushallintoliitto 2016. Kirjanpitovelvollisuus. Sisällöstä vastaa taloushallintoliitto. Viitattu 20.02.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpitovelvollisuus>

Finlex 2009. Asunto-osakeyhtiölaki. Sisällöstä vastaa Finlex. Viitattu 04.03.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Järvenpää, M.; Partanen, V. & Tuomela, T. 2005. Moderni taloushallinto -Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Karjalainen, J.; Majjala, M. & Lindgren M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Alma Talent.

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

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

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

Lindfors, H. 2011. Kirjanpito käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2001. Pk-yrityksen kirjanpito ja tilinpäätös. Porvoo: WSOY

Mattinen, K.; Parnila, K. & Orlando, C. 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Tomperi, S. 2013. Kehittyvä kirjanpitotaito. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: ETLA.