

OSTORES KONTRAN ULKOISTAMINEN

Case: TBWA\HELSINKI

Jaana Friman

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) FRIMAN, Jaana	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.05.2010
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (x) 31.12.2012 saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi OSTORESKONTRAN ULKOISTAMINEN Case: TBWA\HELSINKI		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) VÄRRE, Timo		
Toimeksiantaja(t) TBWA\HELSINKI		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, saavutettiinko ostoreskontran ulkoistamisen tavoitteet. Tutkimuksessa kuvattiin ulkoistamisprosessia, prosessin haasteita sekä kehitystoimenpiteitä prosessin edetessä.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineistoa kerättiin haastattelulla, havainnoinnilla sekä palveluntarjoajan dokumenteista. Aineisto kerättiin tammikuun 2010 ja toukokuun 2011 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että ulkoistamisen tavoitteet saavutettiin palveluntarjoajan hinnoittelun osalta. Ostoreskontran toimintaa saatiin tehostettua niin, että palveluntarjoaja suostui hinnoittelemaan palvelunsa uudelleen ja TBWA saavutti tavoittelemansa kustannussäästöt. Koska ulkoistamisprosessi oli vielä tutkimuksen loputtua kesken, tavoitteena ollutta kustannussäästöä ostoreskontran hoitamiseen kuluvaan työajan vähenemisenä ei saavutettu.</p> <p>TBWA\Helsinki voi raportoida tutkimuksen pohjalta ketjulle ulkoistamisen kautta saavutettuja kustannussäästöjä. Lisäksi voidaan varovaisesti ennustaa tulevia säästöjä ulkoistamisprosessin edetessä. Toimeksiantajan talousosastolla voidaan tarmokkaasti paneutua tutkimuksessa raportoitujen haasteiden ratkaisemiseen, koska siten voidaan saavuttaa lisäsäästöjä sekä vapauttaa resursseja rutiinitehtävien hoidosta liiketoimintaa ja kannattavuutta tukeviin toimintoihin. Lisäksi ostoreskontran toiminnan tehostaminen vapauttaa kaikkien ostolaskujen käsittelyyn osallistuvien työntekijöiden työaikaa käytettäväksi tuottavaan työhön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ulkoistaminen, taloushallinto, liiketoimintaprosessit,		
Muut tiedot Opinnäytetyö salataan tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten osalta, s. 19–37		



Author(s) FRIMAN, Jaana	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.05.2010
	Pages 38	Language Suomi
	Confidential (x) until 31.12.2012	Permission for web publication (X)
Title OUTSOURCING ACCOUNTS PAYABLE Case: TBWA\HELSINKI		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) VÄRRE, Timo		
Assigned by TBWA\HELSINKI		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the research was to study whether the objectives of the outsourcing of accounts payables have been met. The research described the outsourcing process, the challenges in the process and the improvement measures that were taken.</p> <p>The research method was qualitative case study. The research material was collected by interviewing, observation and documents provided by the service provider. The research material was collected between January 2010 and May 2011.</p> <p>The outcome of the research was that the objectives were met concerning the pricing of the service provider. The accounts payables function was optimized to meet the service providers requirements for the price reduction. The expense reduction objective was met. Since the process is still on-going, the objective of cutting the labour cost of accounts payables process was not yet met by the conclusion of the research.</p> <p>Based on the outcome of the research TBWA\Helsinki is reporting the TBWA chain reductions in expenses. As the outsourcing process proceeds it is also possible to moderately predict future savings. The financial department on TBWA\Helsinki is responding to the challenges which were reported in order to accumulate savings and free resources from routine tasks to business enhancing activities. Furthermore, improving the function of accounts payable will save time for everyone involved in the processing of the invoices, to be used more productively.</p>		
Keywords Outsourcing, financial administration, business processes		
Miscellaneous The publication of the research is withheld, pages 19–37.		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 TUTKIMUSMENETELMÄ, -METODIT JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	4
2.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	4
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
2.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	5
3 ULKOISTAMINEN.....	7
3.1 Vaikuttimet.....	7
3.2 Ulkoistamispäätösprosessi.....	8
3.3 Ulkoistamisprosessi.....	12
4 TOIMINTOLASKENTA.....	14
5 TBWA\HELSINKI – OSTO RESKONTRA.....	19
5.1 Lähtötila.....	19
5.2 Tavoitetila.....	19
6 TBWA\HELSINKI – STRATEGIA JA TAVOITTEET ULKOISTAMISELLE.....	21
7 TBWA\HELSINKI – ULKOISTAMISEN RISKIT.....	23
8 OSTO RESKONTRAN ULKOISTAMINEN VAIHEITTAIN.....	24
8.1 Vaihe 1.....	24
8.2 Vaihe 2.....	24
8.3 Vaihe 3	25
8.4 Vaihe 4.....	25
9 KUSTANNUKSET.....	26
10 PRETAX.....	27
10.1 Yhteenveto muutoksen suunnittelusta 10.9.2009.....	27
10.1.1 Tavoitehinnoittelun edellytyksenä olevat kehitystoimet.....	27
10.1.2 Ostolaskuprosessin hinnoittelu.....	28
10.1.3 Ulkoistusratkaisun hyödyt.....	29
10.2 Tavoitehinnoittelun edellytysten toteutuminen 26.11.2010.....	29
10.3 Kehitystoimet, tilannekatsaus 09.05.2011.....	30
11 KEHITYSTOIMIEN HAASTEET.....	31
11.1. Projektinhallintajärjestelmä.....	32
11.2. Käyttäjät.....	33
12 ASETETTUIJEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN.....	35

13 PÄÄTÄNTÖ.....	36
LÄHTEET.....	38

KUVIOT

Kuvio 1: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Ks. alkuperäinen kuvio Kiiskinen ym. 2008, 25).....	9
Kuvio 2: Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (Ks. alkuperäinen kuvio Kiiskinen ym. 2008, 102).....	10
Kuvio 3: Tuotekustannusten vaiheittainen määrittäminen toimintolaskennan avulla. (Ks. alkuperäinen kuvio Brimson 1992, 175).....	16
Kuvio 4: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa, CAM-I -risti (Ks. alkuperäinen kuvio Alhola 2008, 34).....	18
Kuvio 5: Ostoreskontran prosessikaavio.....	20
Kuvio 6: Ostoreskontran kustannukset, lähtötila.....	26
Kuvio 7: Ostoreskontran kustannukset, tavoitetila.....	27
Kuvio 8: Ostolaskuprosessin hinnoittelu.....	29

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty TBWA\Helsinki -konsernin toimeksiannosta. Konsernissa on ulkoistettu ostoreskontraa osin palveluntarjoajalle. Tutkimuksessa on kuvattu ulkoistamisprosessi. Tutkimusongelma oli, onko ulkoistamisen tavoitteet saavutettu. Tutkimuksen viitekehyksenä on ulkoistamisen prosessina sekä toimintolaskenta kustannusten seurannan välineenä. Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja palveluntarjoajan dokumentteja. Ulkoistamista johtaa konsernin talouspäällikkö, jota on haastateltu tutkimusta varten.

Tutkija oli työharjoittelussa konsernissa syksyllä 2009. Hän on ollut tutkimuksen aikana konsernin palveluksessa työsuhteessa vuoden 2010 alusta. Ostoreskontran hoitajana hän on toiminut syksystä 2010. Havainnointia ja muun aineiston keräämistä on suoritettu vuoden 2010 alusta toukokuuhun 2011 asti.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, saavutettiin ulkoistamisen tavoitteet. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata hankkeen etenemistä ja haasteita hankkeen eri vaiheissa. Hanke oli käynnissä tutkimuksen aikana ja jatkui vielä tutkimuksen päättymisen jälkeen. Tutkija oli ulkoistamisprosessissa mukana toimijana ja etenevä tutkimus auttoi hahmottamaan prosessin ongelmia ja siitä oli myös hyötyä prosessin ongelmanratkaisussa.

Tutkimuksen toimeksiantaja TBWA\Helsinki on markkinoinnin konsultointi ja -suunnittelukonserni. Konserniin kuuluvat mainostoimisto PHS, markkinointitoimisto North ja digitoimisto Diego. Konsernissa on työntekijöitä noin 170. Konserni rakentui nykyiseen muotoonsa vuonna 2009. Mainostoimisto Paltemaa Huttunen Santala perustettiin vuonna 1988. PHS on alusta alkaen kuulunut suomen palkituimpien ja arvostetuimpien mainostoimistojen joukkoon. PHS liittyi kansainväliseen TBWA\mainostoimistoketjuun vuonna 1997. TBWA\Helsinki kuuluu kansainväliseen TBWA\mainostoimistoketjuun, jonka keskuspaikka on New Yorkissa. Ketjussa on toimistoja 267 ympäri maailmaa ja työntekijöitä on noin 9700. (TBWA\HELSINKI Intra, 2011.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄ, -METODIT JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen metodologia on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmetodeina käytettiin havainnointia ja haastattelua.

2.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Syrjälä ym. (1994, 11) lainaavat Yiniä (1983), jonka mukaan tapaustutkimus eli case study on ”empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monilla eri tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä”. Olennaista on se, että tutkimus kohdistuu nykyhetkeen, että tilanne on todellinen eikä sitä voida järjestää keinotekoisesti koeasetelmaksi (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 12).

Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 12) mukaan Ericksonin (1986) mielestä tapaustutkimus sopii erityisen hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten tapausten rakenteista ilman pyrkimystä yleistämiseen. Tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden motiivit ja pyrkimykset kiinnostavat ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida. Tapahtumia ei voida järjestää kokeiksi, mutta halutaan saada tietoa syyseuraussuhteista. (Syrjälä ym. 1994, 12.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisina tai rinnakkain sopivina yhdistelminä. Haastattelu ja kysely voivat olla avoimia tai strukturoituja ja havainnointi osallistuvaa tai havainnointia ilman osallistumista. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 73–74.)

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa tai selventää kysymystä ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Tutkija voi halutessaan muuttaa järjestystä, missä hän esittää kysymykset. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tästä syystä tiedonantajalle on syytä kertoa etukäteen, mitä aihetta haastattelu koskee ja jopa myös antaa hänen tutustua kysymyksiin etukäteen. Haastattelun etuna on se, että kun haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti, tiedonantajat kerran luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelunsa käytön tutkimusaineistona. Lisäksi haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkitusta ilmiöstä. Haastattelu on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto, mitkä on luettava menetelmän heikkouksiksi. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 75–76.)

Havainnointi on aineistonkeruumenetelmänä aina suuritöinen ja aikaa vievä. Havainnoinnin muodot ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Piilohavainnointia käytetään harvoin, koska on eettisesti ongelmallista tehdä tutkimusta tutkimusten kohteiden sitä tietämättä ja ilman, että heiltä on saatu lupa havainnointiin. Havainnoinnissa ilman osallistumista tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, joka ei ole vuorovaikutuksessa tiedonantajiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa tiedonantajiin. Jos tutkija vaikuttaa aktiivisesti tapahtumiin ja toimii muutosagenttina, tutkimuksessa on toimintatutkimuksellinen näkökulma. Perinteisessä antropologisessa tutkimuksessa pyritään toiminnan ymmärtämiseen, ei sen muuttamiseen. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 83–84.)

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään yleensä käsitteitä validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu juuri niitä asioita, joita on luvattu tutkia) ja reliabilitteetti (tutkimustulokset ovat toistettavissa). Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioimisessa on kritisoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteereinä voidaan käyttää Tuomen ja Sarajärven mukaan uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta, tutkimustilanteen arviointia, varmuutta, riippuvuutta, vakiintuneisuutta, vahvistettavuutta ja vahvistuvuutta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja sen täytyy olla sisäisesti johdonmukainen. Tutkimusraportin osa-alueiden tulee olla johdonmukaisia suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–137).

Tutkimusraportissa arvioitavia osa-alueita:

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi
- omat sitoumukset tutkijana: miksi olet tekemässä tutkimusta, miksi tutkimus on sinusta tärkeä
- aineistonkeruu: miten aineisto on kerätty
- tutkimuksen tiedonantajat: miten heidät valittiin
- tutkija-tiedonantaja -suhde: miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen julkaisua ja muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia
- tutkimuksen kesto: aikataulu, millä tutkimus tehtiin
- aineiston analyysi: miten aineisto analysoitiin, miten johtopäätöksiin tulitiin
- tutkimuksen luotettavuus: arvio, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja raportti luotettava
- tutkimuksen raportointi: miten aineisto on koottu ja analysoitu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.)

Tämä tutkimus kuvailee ja selittää vain tätä nimenomaista tapausta. Minkäänlaista pyrkimystä yleistämiseen ei ole ollut. Tapausta on pyritty ymmärtämään kokonaisuutena. Tutkijalla on ollut rooli sekä tutkijana, että tutkittavan prosessin toimijana. Tästä seuraa väistämättä subjektiivinen näkökulma. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimus vastaa toimeksiantajan eli TBWA\Helsingin tarpeisiin.

3 ULKOISTAMINEN

Organisaation ydintoiminto on sitä toimintaa, mitä varten yritys on olemassa; organisaation perustehtävä. Ydintoiminto ja ydinosaminen toimivat kilpailukyvyn pohjana, eikä niitä voi ulkoistaa. Keskittyminen ydintoimintoihin on yksi keskeisimmistä syistä ulkoistukselle. Ulkoistaminen on yleisesti tunnistettu keinona tehostaa toimintaa ja siirtää rajallisia resursseja ydintoimintaan (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 9). Organisaation tukitoiminnot, kuten palkanlaskenta, kirjanpito, siivous tai vartiointipalvelut voidaan luovuttaa organisaation ulkopuoliselle toimijalle, jos markkinoilta on helposti saatavilla luotettavaa palvelua kilpailukykyiseen hintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 21.)

3.1 Vaikuttimet

Ulkoistamisen vaikuttimet voivat olla strategisia tai taloudellisia, tai ne voivat liittyä henkilöstön osaamiseen tai laadun varmistamiseen. Riskien hallinta ulkoistamisen kautta on strateginen vaikutin; riskit siirretään sinne, missä niitä parhaiten pystytään hallitsemaan (Kiiskinen ym. 2002, 82–83). Ulkoistamisella voidaan tavoitella myös strategista joustavuutta; organisaatio muuttaa toimintaansa nopeasti ja siten se pystyy lisäämään ketteryyttään liiketoimintaympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti (Kiiskinen ym. 2002, 115). Myös organisaation yrityskuva voi vahvistua ulkoistamisen kautta. Kun organisaatio viestii julkisuuteen tunnetuista ja menestyksekkäistä yhteistyökumppaneista, vahvistaa se myös omaa imagoaan. Yksittäisen toiminnon ulkoistamisella saavutettu kustannustehokkuuden parantaminen voi myös luoda organisaatiossa muutoksen ja parantamisen ilmapiiriä, joka ehkä tuo lisää joustavuutta ja ennakkoluulottomuutta kohdata tulevia muutoksia. (Kiiskinen ym. 2002, 87–88.)

Suurin ulkoistamisen taloudellinen vaikutin on kustannustehokkuuden parantaminen. Vapailla markkinoilla toimiva palveluntarjoaja pystyy saavuttamaan mittakaavaetuja ja erikoistunut yritys kykenee suorittamaan toiminnot tehokkaasti. Ulkoistamisen seurauksena syntyvät palveluostot ovat muuttuvia kuluja ja kausivaihtelut ja kysynnän ja myynnin äkilliset alenemiset eivät vaikuta tu-

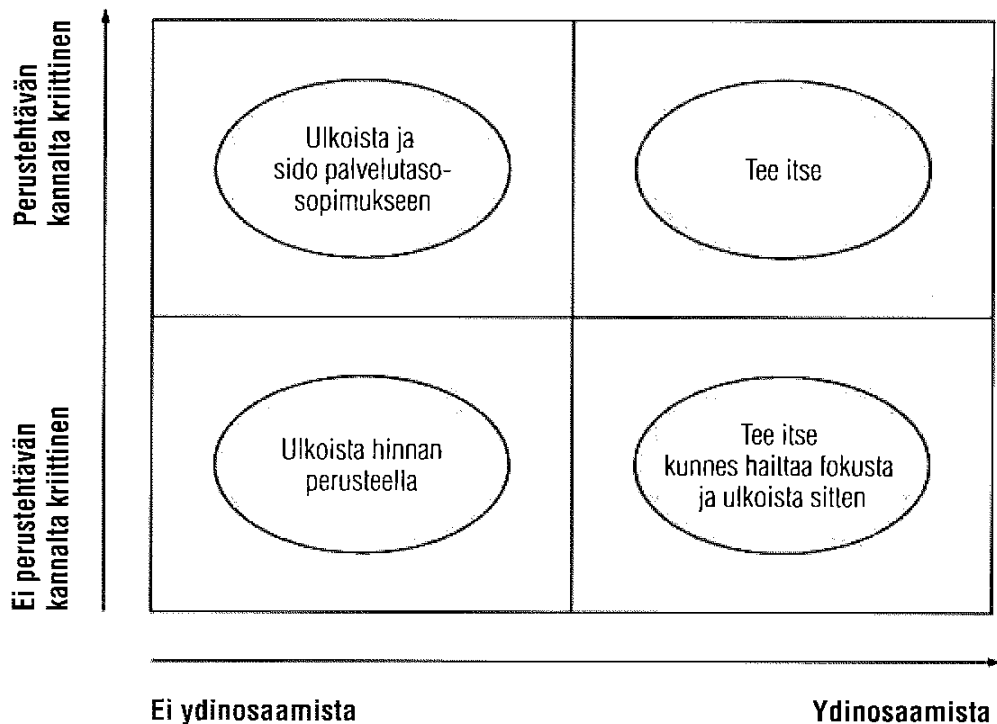
lokseen siinä määrin kuin kiinteät kulut henkilöstökulujen muodossa vaikuttisivat. Vaihto- tai käyttöomaisuutta voidaan mahdollisesti realisoida kassavarannoksi ulkoistamisen yhteydessä, jolloin ulkoistamisen vaikutinta voisi pitää rahoitusperusteisena. (Kiiskinen ym. 2002, 84–85.)

Teknologian kehittyessä ja vaatimusten kasvaessa organisaation oma osaaminen ei välttämättä enää riitä eikä osaamisen hankkimiseen ehkä haluta panostaa, jos toiminto ei kuulu ydintoimintoihin. Koulutusmäärärahat halutaan kohdistaa osaamispohjan lisäämiseen ydintoimintojen hoidossa. Organisaation omaa osaamista voidaan myös päivittää ja kasvattaa ulkoistamisella kun toimintoja hoitaa asiaan erikoistunut yritys ajanmukaisimmilla työtavoilla ja työkaluilla. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Ulkoistamisella voidaan pyrkiä laadun varmistamiseen sekä joustavuuteen ja nopeaan reaktiokykyyn, joita kiristyvät asiakasvaatimukset edellyttävät. Joissain tapauksissa vain toimialan parhaimmisto kykenee takaamaan palvelujen ja tuotteiden saatavuuden ja riittävän toimitusluotettavuuden riittävällä maantieteellisellä kattavuudella ja nopeudella. Ongelmat on pystyttävä ratkaisemaan nopeasti ja erikoistuneet palveluntoimittajat pystyvät tarjoamaan huolto- ja neuvontapalveluita ympäri vuorokauden. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

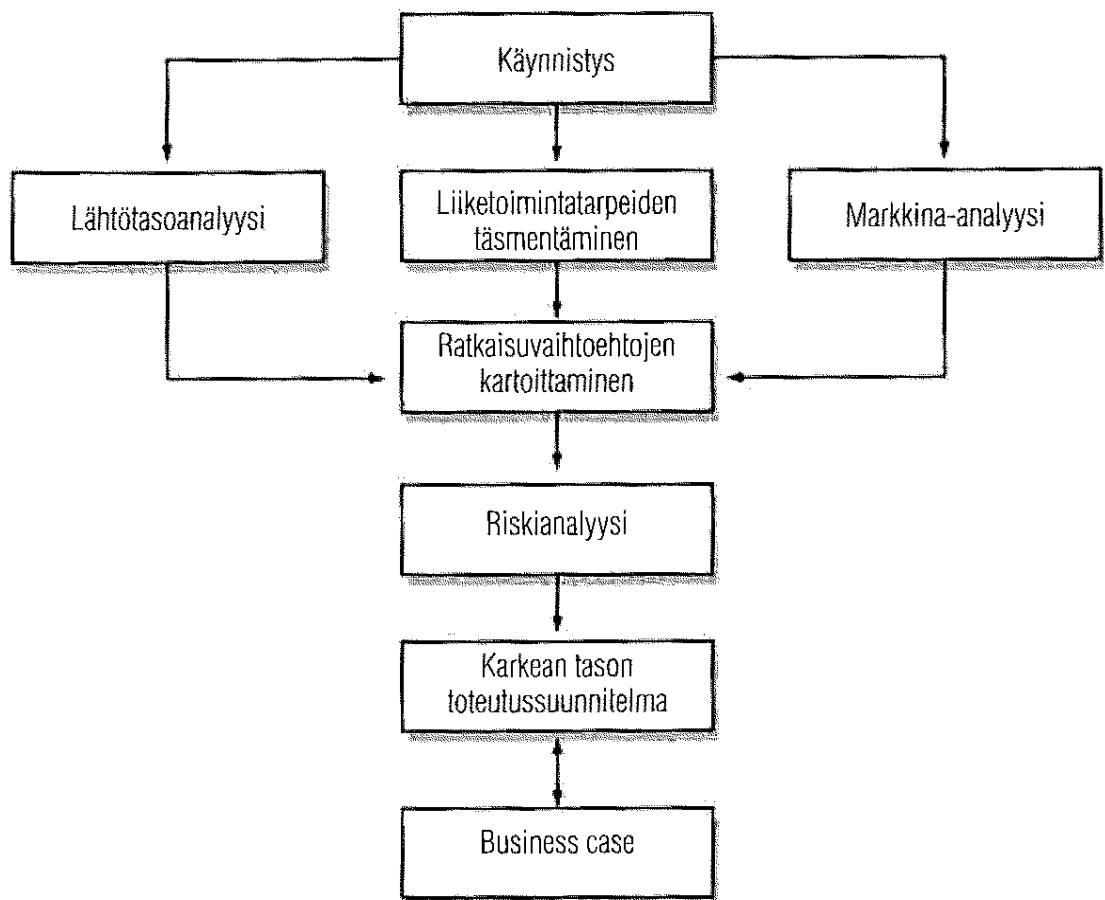
3.2 Ulkoistamispäätösprosessi

Ulkoistamishanke lähtee aina liiketoiminnan tarpeista. Organisaation johto määrittää ulkoistamisen konkreettiset tavoitteet sekä tekee tarvittavat rajaukset ja peruslinjaukset. Liiketoimintatarpeet täsmentyvät kun määritellään kriteerit eri ulkoistamisvaihtoehtojen vertailua varten. Kun kriteerit on määritelty, puolesta ja vastaan, syntyy näkemys ulkoistamisen mahdollisuuksista ja esteistä. Näin ulkoistamisvaihtoehto voidaan perustella strategisilla liiketoimintatarpeilla ja viestiä sidosryhmille. (Kiiskinen ym. 2002, 103–104.)



Kuvio 1: Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Ks. alkuperäinen kuvio Kiiskinen ym. 2008, 25)

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala ovat laatineet ulkoistamisen päätöksentekomatriisin (Kuvio 1). Ulkoistettava toiminto asettuu nelikenttään sillä perusteella, onko se yrityksen perustehtävän kannalta kriittinen (x-akseli) ja onko se ydinosaamista (y-akseli). Jos todetaan, että toiminto on ydinosaamista ja perustehtävän kannalta kriittistä, sitä ei voida ulkoistaa, vaan se tehdään itse. Standardit tukitoiminnot, jotka eivät ole ydinosaamista, eivätkä perustoiminnan kannalta kriittisiä, voidaan ulkoistaa sopivalla hintalaatusuhteella. Perustehtävän kannalta kriittiset toiminnot, jotka eivät kuitenkaan ole ydinosaamista, voidaan ulkoistaa, mutta palvelun tasoa on seurattava ja palvelun tuottaja on sitoutettava sopimuksella palvelutasoon. Kiiskinen ym. toteavat, että myös ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja voidaan joutua ulkoistamaan, jos ne haittaavat ydintehtävistä selviytymistä, mutta vain jos ne eivät ole perustehtävän kannalta kriittisiä. (Kiiskinen ym. 2002, 25–26.)



Kuvio 2: Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (Ks. alkuperäinen kuvio Kiiskinen ym. 2008, 102)

Ulkoistamispäätösprosessi etenee vaiheittain kuvion 2 mukaisesti. Vaiheittain etenevä kartoitus antaa yrityksen johdolle taloudelliset perusteet tehdä ulkoistamissuositus. Kartoitus luo pohjaa toimittajavalinnoille ja auttaa valmistautumaan sopimusneuvotteluprosessiin. Organisaatiossa ei välttämättä ole ulkoistuspalveluiden osto-osaamista, joten kartoitus tukee projektinhallintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 101, 114.)

Käynnistysvaiheessa on nimettävä ulkoistushankkeen resurssit, eli henkilöt, jotka vastaavat projektin osa-alueista, kuten prosessin sisältöosaamisesta, henkilöstöasioista, taloudesta ja rahoituksesta. Ylimmästä johdosta nimetään taustatukihenkilö eli sponsori, jolla on riittävät valtuudet ja asema organisaatiossa viedä hanketta eteenpäin. Hankkeelle laaditaan aikataulutettu projekti-

suunnitelma ja määritellään päätöksenteko ja raportointiprosessit. Onnistunut viestintä on projektin onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, joten on laadittava viestintäsuunnitelma, jossa määritellään kohderyhmät sekä ydinviesti, jossa kerrotaan hankkeen tavoitteet ja eteneminen projektin eri vaiheissa. (Kiiskinen ym. 2002, 102–103.)

Ulkoistamishankkeen alkuvaiheessa tehdään lähtötasoanalyysi, jonka tavoitteena on selkeä näkemys nykyisistä itse tuotetuista palveluista, jotta vertailu ulkoistamisvaihtoehtoon on mahdollista. Lisäksi on tunnistettava toiminnon kehittämiskohteet. Nykyiset palvelut kuvataan ja selvitetään niiden kustannukset ja volyymit. Selvitetään nykyisin palvelua tuottava henkilöstö ja kartoitetaan heidän osaamisensa. Rajattua palvelupakettia vastaavan pääoman arvo lasketaan ja rajausten mukaisten palveluiden tulevat volyymit arvioidaan. (Kiiskinen ym. 2002, 105–106.)

Markkinaselvityksessä kartoitetaan, onko markkinoilla kumppania, joka pystyy kustannustehokkaasti tuottamaan ulkoistettavan palvelun. On hyvä tuntea alustavasti, karkealla tasolla potentiaalisten palveluntarjoajien liiketoiminnan vakaus ja jatkuvuus, hinnoitteluperusteet ja aikaisemmat kokemukset ja asiakasreferenssit. (Kiiskinen ym. 2002, 106–107.)

Ulkoistamisessa on monia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka on kartoitettava. Toiminnot voidaan ulkoistaa palvelukeskukseen, jos toiminnan laajuus on riittävän suuri. Toiminnot voidaan ulkoistaa usealle palveluntoimittajalle valikoivasti tai täydellisesti kokonaisena toimintaprosessina yhdelle palveluntuottajalle. Yksi vaihtoehto on ulkoistaa vain järjestelmät. Jos palvelukeskusvaihtoehto ei ole mahdollinen, eikä palvelun tuottamista haluta siirtää ulkoisen kumppanin hoidettavaksi, voidaan perustaa yhteenliittymä, joka on palvelun käyttäjän ja palveluun erikoistuneen tuottajan yhteisomisteinen yritys. (Kiiskinen ym. 2002, 71–80.)

Ulkoistamiseen liittyy riskejä, jotka on tunnistettava, jotta niihin voidaan valmistautua ja niitä voidaan parhaalla mahdollisessa tavalla hallita. Riskit voivat olla taloudellisia, toiminnallisia ja lainopillisia. Yleisesti tunnistettuja riskejä ovat vastuunjaon selkeys, yhteistyö ja prosessin toimivuus sekä useiden toimittajien koordinointi. Suurimmat toiminnalliset riskit kohdistuvat siirtymävaiheeseen. Toiminnan jatkuvuus ja virheettömyys on varmistettava. Mikäli palveluntarjoaja käyttää alihankkijoita, on näiden kolmansien osapuolien palveluntuottamiskyky ja liiketoiminnan vakaus selvitettävä. (Kiiskinen ym. 2002, 112–113.)

Alustavassa karkean tason toimintasuunnitelmassa täsmennetään rajaukset ja resurssit sekä prosessin sisäiset kehittämistarpeet ennen ulkoistamista. Suunnitelma aikatauluttaa ulkoistuksen eri vaiheet ja siihen on kirjattu kriittisimmät määräpäivät. Toimintasuunnitelma toimii pohjana taloudelliselle analyysille, jossa arvioidaan uuden toimintamallin kustannukset ja säästöt. Kustannusarvion pohjana ovat nykyiset kustannukset ja uuden toimintamallin edellyttämät investoinnit. (Kiiskinen ym. 2002, 114.)

3.3 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistukseen liittyy lähes aina suuria muutoksia prosesseissa ja ulkoistushankkeissa esiintyvät ongelmat liittyvät usein kykyyn hallita merkittäviä muutoksia. Muutoksen onnistumisen edellytys on johdon selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan, mikä on päämäärä. Prosessien kehittämisprojekti voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

- määritellään johdon odotukset ja suunnitellaan projektinhallinta
- nykytilanteen analysointi
- muutostavoitteiden määrittely
- uusien toimintamallien suunnittelu
- uusien toimintamallien käyttöönotto (Kiiskinen ym. 2002, 38.)

Johdon on sitouduttava hankkeeseen. Keskenään kilpailevien tavoitteiden joukosta on rajattava kriittiset menestystekijät, joiden avulla projektin tehtävät parhaiten toteutuvat ja johdon odotukset täyttyvät. Prosessin kehittämisestä laaditaan kustannus- ja hyötylaskelmat ja tehdään hyöty- ja riskianalyysi. Näin muutokselle luodaan taloudellinen pohja sekä ehkäistään ulkoisten häiriötekijöiden vaikutuksia. Hyötylaskelmat toimivat konkreettisena pohjana valinnoille, joita projektin aikana tehdään. (Kiiskinen ym. 2002, 42.)

Systemaattinen projektinhallinta vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Kun projektihenkilöstöllä on käytettävissään todellista tietoa projektin tilasta, he voivat aktiivisesti vaikuttaa prosessin kehittämisen onnistumiseen. Toimivalla projektijohtamisella saadaan selkeä käsitys projektin osa-alueiden etenemisestä ja mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua tehokkaasti. Kriittiset tehtävät erottuvat, samoin kuin osa-alueet, joista on eniten konkreettisia hyötyjä saavutettavissa. Projektin resurssien käyttö voidaan optimoida aikatauluttamalla osaprojektit oikein ja mahdollisia päällekkäisyyksiä voidaan minimoida. (Kiiskinen ym. 2002, 43.)

Nykytilanteen analyysivaiheeseen osallistuva kaikkien organisaation ryhmien edustajat. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Toimintojen ja toimintoketjujen analyysi osoittaa uskottavasti muutostarpeen ja konkreettinen tieto saa aikaan paineen muuttaa toimintatapaa. Analyysijä tehdään kattavasti ja osallistavasti. Koko henkilöstön sitoutuminen alkaa, kun he ovat aktiivisesti mukana muutostarpeen analysoinnissa. (Kiiskinen ym. 2002, 43–44.)

Muutostavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, mutta myös realistisia. Haastavien tavoitteiden asettamisessa auttaa benchmarking, joka osoittaa mahdollisuuksien lisäksi organisaation heikkoudet ja ongelmat suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. Muutostavoitteet asetetaan nykytilanteen analyysissä avautuvien muutosmahdollisuuksien pohjalta. Nykyisen toiminnan kehittäminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan on pyrittävä myös luomaan aidosti

uusia toimintamalleja. Organisaation visio ohjaa muutosta ja on pohjana oikeille johtopäätöksille prosessin aikana. Kiiskisen ym. (2002) mukaan ”Visio pohjautuu organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja organisaation jäsenten tahotilaan toteuttaa todella radikaali muutos.” Keskeistä on, että johto sitoutuu yhteiseen visioon ja että visio kommunikoidaan yhteneväisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 49–50.)

Uudet toimintamallit, jotka pohjaavat johtoryhmän asettamiin muutostavoitteisiin sekä prosessien nykytila-analyysiin, suunnitellaan prosessikohtaisissa työryhmissä. Uusi toimintamalli kuvataan prosessikaavion muotoon, jossa näkyvät toimijat, prosessin vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät. Muutosprosessit onnistuvat parhaiten kun laaditaan konkreettiset toteuttamissuunnitelmat, joissa määritellään henkilökohtaiset osaamis- ja koulutustarpeet. Kun muutostavoitteet konkretisoidaan henkilökohtaiselle tasolle, henkilöstön on helpompi osallistua ja tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Työntekijät näkevät omat roolinsa asioiden toteuttajina ja heille muodostuu kuva, mitä he tulevat tekemään uudistuneessa organisaatiossa. (Kiiskinen ym. 2002, 56–59.)

Uudet toimintamallit otetaan käyttöön jokapäiväisissä työtehtävissä. Muutoksen eri osa-alueita otetaan käyttöön aikataulun mukaisesti. Radikaaleissa muutoksissa tulisi saada nopeasti näkyviä tuloksia. Jos näkyvät muutokset puuttuvat tai viivästyvät, johtaa se turhautumiseen ja muutosvastarintaan. Käyttämällä pilottiyksikköä saadaan nopeasti aikaan konkreettisia muutoksia ja työntekijät saadaan sitoutettua muutokseen. (Kiiskinen ym. 2002, 59–62.)

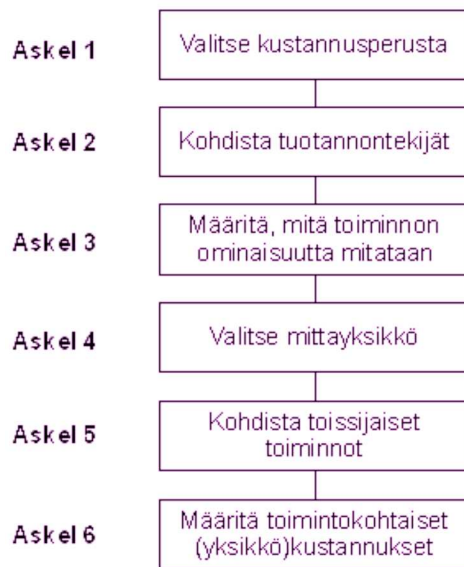
4 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskennan lähtökohtana on toimintojen ja toimintaketjujen näkeminen. On pyrittävä erottamaan, mitkä toiminnot tuovat lopputuotteelle lisäarvoa. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulisi pyrkiä eliminoimaan tai minimoimaan. (Alhola 2008, 28.)

Toimintolaskenta, ABC(Activity Based Costing), perustuu ajattelumalliin, jossa yrityksellä on käytettävissään tietty määrä voimavaroja, joita yrityksen toiminnot kuluttavat. Toimintolaskennan tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon eri toiminnot kuluttavat resursseja. Toiminnon kustannukset käsittävät kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat toiminnon tarvitsemista tuotannontekijöistä kuten työntekijöistä, koneista, tarvikkeista, toimitiloista, tietojenkäsittelyjärjestelmistä ja muista resursseista (Brimson 1992, 169). Laskentakohteita voivat olla esimerkiksi tuotteet, palvelut, hankkeet tai asiakkaat. Kustannukset, jotka voidaan suoraan kohdistaa laskentakohteille, ovat välittömiä kustannuksia. Välilliset kustannukset kohdistetaan seuraamalla aiheuttamisperiaatetta mahdollisimman pitkälle. Ensin kustannuslajeittain kerätyt kustannukset kohdistetaan toiminnoille resurssiajureiden avulla. Sitten selvitetään, kuinka paljon laskentakohteet vaativat eri toimintoja. Toiminnoille määritetään suoritemittari (toimintoajuri), johon toimintokohdistin perustuu. Toimintokohdistimen perusteella toiminnoittaiset kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. (Laitinen 2001, 12–13.)

Resurssiajurilla kohdistetaan tuotannontekijä toimintoon. Kun tuotannontekijän ja toiminnon välillä on määritettävissä riippuvuussuhde, tuotannontekijästä aiheutuva kustannus on kohdistettavissa. Mikäli tuotannontekijää käytetään useissa toiminnoissa, käyttö jaetaan toimintojen kesken resurssiajurilla. Resurssiajureita ovat esimerkiksi henkilöstön työaika, konetunnit toimitilojen neeliömetrit. (Brimson 1992, 168–169.)

Toiminnon mittayksikkö eli suoritemittari kuvaa panosta, tuotosta tai jotakin toiminnon fyysistä tekijää. Toiminnon mittayksiköjä ovat esimerkiksi saapuvien laskujen määrä tai ostotilausten määrä. Ihanteellinen suoritemittari on helppo mitata ja välittömässä riippuvuussuhteessa toiminnon tuotannontekijöihin. (Brimson 1992, 170.)



Kuvio 3: Tuotekustannusten vaiheittainen määrittäminen toimintolaskennan avulla. (Ks. alkuperäinen kuvio Brimson 1992, 175)

Kuviossa 3 kuvataan tuotekustannusten määrittämistä kuusivaiheisen laskentamenettelyn avulla. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan kustannusperusta, joka edellyttää kustannustyyppin, aikaulottuvuuden ja tuotteen elinkaaren määrittelyä. Kustannusperusta voi olla esimerkiksi toteutuneet kustannukset tai budjetoidut tai standardikustannukset. Aikaulottuvuutena on hyvä käyttää esimerkiksi vuosittaisia tai neljännesvuosittaisia tietoja. Tuotteen elinkaareen ja tuotannontekijäin käyttöaikaan perustuva laskenta on keskeistä toimintoperusteisessa laskennassa. (Brimson 1992, 175–181.)

Toisessa vaiheessa kohdistetaan tuotannontekijät. Ensin määritetään tietojen lähde, mikä ensisijaisesti on laskentatoimi. Sitten ryhmitetään kustannukset, jotka käyttäytyvät samalla tavalla esimerkiksi volyymin vaihdellessa, lajeittain kustannusryhmiin. Seuraavaksi määritetään resurssiajurit, eli suoritemittarit, jotka ovat yhteisiä toiminnolle ja tuotannontekijälle. Henkilökustannukset kohdistetaan toiminnoille joko ajan tai toiminnon aikaansaaman suorituksen perusteella. Muut kustannukset, jotka ovat osaston yleiskustannuksia ja jotka ta-

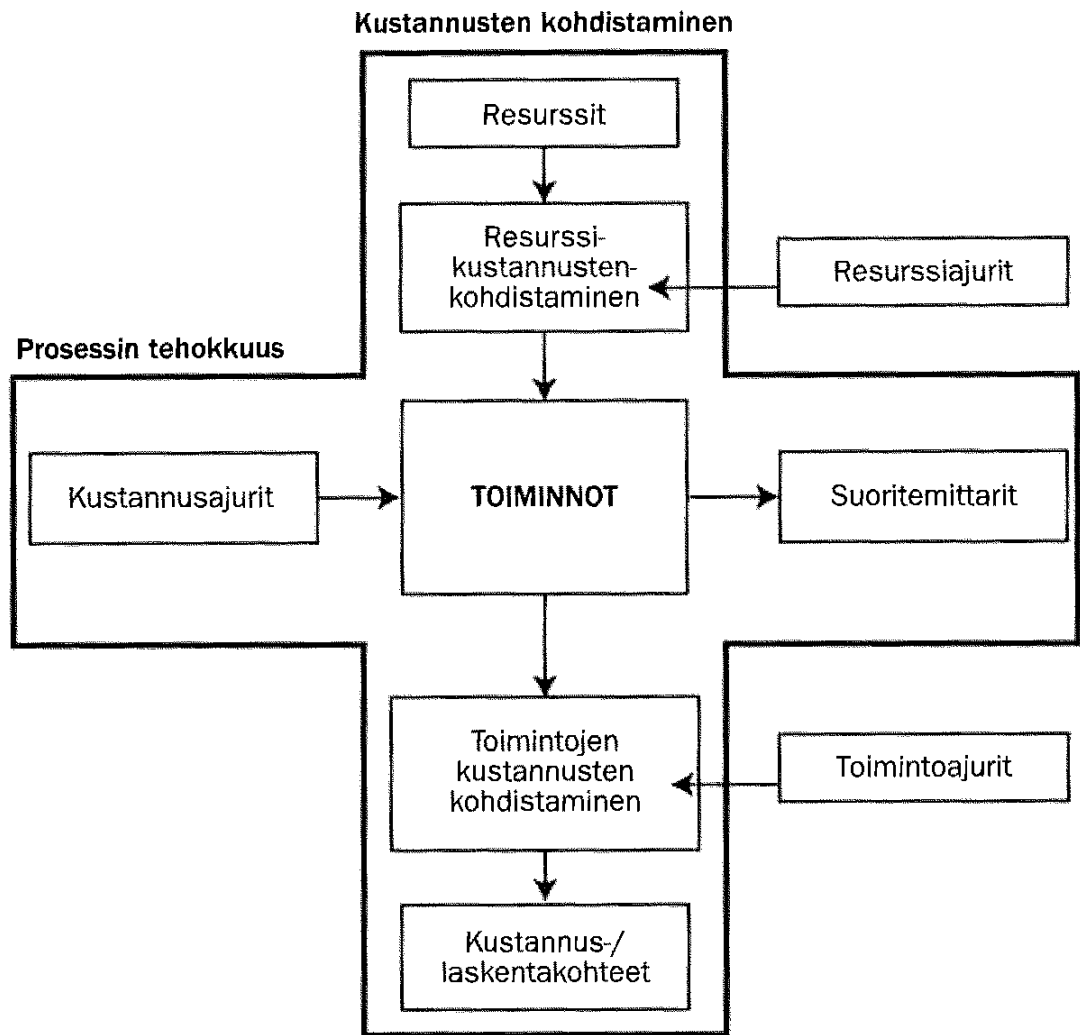
vallisesti ovat tukitoimintojen aiheuttamia kustannuksia, kohdistetaan pääasiallisille toiminnoille. Jos osaston pääasiallinen tuotannontekijä on työ, kohdistetaan muut kustannukset työtoimintojen suhteessa. (Brimson 1992, 183–201.)

Kolmannessa vaiheessa määritetään toiminnon suoritemittari. Suoritemittarit vastaavat kysymyksiin: Mitkä ovat kustannukset? Paljonko aikaa tarvitaan? Miten hyvin tehtävät hoidetaan? Miten hyvin toiminto pystyy vastaamaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin? (Brimson 1992, 202.)

Neljännessä vaiheessa valitaan toiminnon mittayksikkö eli toimintoajuri. Toiminnon mittayksikön suuruusluokka selvitetään. Volyymitietoja kerättäessä on tärkeää, että käytetään samaa ajanjaksoa kuin kustannusten kohdistamisperustetta määritettäessä. Tarkoituksenmukaisen toimintoajurin löytäminen on ratkaiseva tekijä. (Brimson 1992, 205–208.)

Viidennessä vaiheessa kohdistetaan toissijaiset toiminnot. Toissijaisiin toimintoihin kuuluvat johto, koulutus ja hallinto. Toissijaiset toiminnot tukevat ensisijaisia toimintoja ja ne kohdistetaan ensisijaisille toiminnoille, eikä niitä jätetä yleiskustannuksiksi, jotka koskevat koko yritystä. Ensisijaisia toimintoja ovat esimerkiksi myynti, asiakaspalvelu ja tuotesuunnittelu eli toiminnot, jotka ovat suoraan tekemisissä organisaation tavoitteen kanssa. (Brimson 1992, 209–210.)

Kuudennessa vaiheessa määritetään toimintokohtaiset kustannukset. Ensin selvitetään toiminnon kokonaiskustannukset, sitten toiminnon mittayksiköiden kokonaismäärät ja lopuksi jaetaan edellinen jälkimmäisellä toiminnon yksikkökustannusten määrittämiseksi. Toiminnon yksikkökustannus on tuottavuuden mitta eli panos jaettuna tuotoksella. (Brimson 1992, 211.)



Kuvio 4: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa, CAM-I -risti (Ks. alkuperäinen kuvio Alhola 2008, 34)

Toimintolaskennan perusajatus löytyy kuvion 4 pystysuorasta osasta. Se kuvaa kustannusten virtaa käytetyistä resursseista lopputuotokseen. Tavoitteena on selvittää laskentakohteen kustannukset. Kuvion vaakasuora osa kuvaa prosessin tehokkuutta toimintojen kustannuskohdistimien ja suorituskyvyn mittareiden kautta. Tuotoksen aikaansaamiseen tarvitaan toimintojen ketju, jossa seuraava toiminto on edellisen toiminnon asiakas. Tehokkuuden näkökulman tarkoituksena on mitata ja kehittää kokonaisprosessia. (Alhola 2008, 35.)

LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4.p., uud.p. Juva: WS Bookwell.

Brimson, J.A. 1991. Toimintolaskenta. Helsinki: Weilin+Göös.

Frejborg, R. 2010. Asiakaspalaveri. Kokousmuistio 26.11.2010. TBWA\HELSINKI.

Frejborg, R. 2011. Asiakaspalaveri. Kokousmuistio 9.5.2011. Pretax City Oy, Pikku-Kamppi.

Kalliokoski, K. 2010. Group Controller, TBWA\Helsinki. Haastattelu 29.6.2010.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.

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

Laitinen, E. 2001. Teknologiayritysten laskentatoimen haasteita 2000-luvulla. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levón-instituutti.

Liukas, M. & Saloniemi, M. 2009. Muutoksen suunnittelu/Ostolaskuprosessi. Loppuyhteenveto. Muistio 10.9.2009.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä

TBWA\HELSINKI Intra. 2011. Viitattu 9.5.2011. <https://intra.tbwa.fi>, Konserni, Keitä olemme.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.