

Sami Arkko & Jarno Kontinen

TALOUSHALLINNON  
PALVELUIDEN ULKOISTAMISEN  
HYÖDYT JA HAITAT  
MIKKELILÄISILLE  
PALVELUYRITYKSILLE

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2009




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkelin University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  7.12.2009
<b>Tekijä(t)</b> Sami Arkko & Jarno Kontinen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
<b>Nimeke</b> Taloushallinnon palveluiden ulkoistamisen hyödyt ja haitat Mikkeliläisille palveluyrityksille		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää mikkeliäisten palveluyritysten taloushallinnon palveluiden ulkoistamisen hyödyt ja haitat sekä ulkoistamispäätöksen ajankohta. Työllämme tavoittelimme ulkoistamisopasta aloitaville yrityksille, josta he voisivat saada tukea mahdollisille ulkoistamispäätöksilleen. Mitä nopeammin yritykset saavat oman taloushallinnon kuntoon, sitä enemmän he pääsevät keskittymään oman yrityksen pyörittämiseen.</p> <p>Tarkoituksenamme viitekehyksessä oli antaa lukijalle mahdollisimman laaja ja selkeä kuva siitä, mitä ulkoistaminen on. Tämän lisäksi käsittelemme, mitä kaikkea ulkoistamispäätöstä tehtäessä on otettava huomioon, kuten esimerkiksi taloudelliset tekijät, ulkoistamisen vaikutukset muihin toimintoihin, riskit sekä kumppanin valinta. Hyvä ulkoistamissopimus on onnistuneen ulkoistamisen tärkein tekijä. Lopuksi käsittelemme viitekehyksessä ulkoistamisen etuja sekä haittoja yrittäjän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessamme käytimme kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä. Tutkimus suoritettiin puhelinkyselyllä, jolla kartoitimme yrittäjien halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen lähetimme halukkaille sähköpostikyselyn. Tutkimuksemme otos muodostui 15 vastaajasta eri palvelusektorin toimialoilta.</p> <p>Saatujen tuloksien mukaan suurin ulkoistettu taloushallinnon palvelu oli kirjanpito. Tutkimuksen mukaan yrityksen liikevaihdon kasvaessa myös ulkoistettujen palveluiden määrä keskimäärin kasvoi. Opinnäytetyöstämme kävi myös ilmi, että yrittäjän kannattaa ulkoistaa taloushallinnon palveluita, mikäli oma osaaminen tai aika ei riitä.</p> <p>Toivomme, että tutkimuksestamme olisi apua aloitaville yrityksille heidän miettiessään taloushallinnon palveluiden ulkoistamispäätöstä. Tästä tutkimuksesta on tarkoitus selvittää kaikki ulkoistamisen periaatteet nopeasti ja vaivatta. Näin ollen yrittäjän ei tarvitse etsiä itse kaikkea tietoa vaan hän voi turvautua meidän tutkimukseemme tarpeensa mukaan.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Ulkoistaminen, taloushallinto, palvelut		
<b>Sivumäärä</b> 57 s. + 4 s. liitteitä	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Eila Jussila	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Mikkelin TE-keskus	

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  7 December 2009
<b>Author(s)</b>  Sami Arkko & Jarno Kontinen	<b>Degree programme and option</b>  Business management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The pros and cons of outsourcing the accounting in service companies in Mikkeli		
<b>Abstract</b>  <p>The main purpose of our bachelor's thesis was to find out the pros and cons of outsourcing and the suitable time for the outsourcing decision. Our purpose was to make for starting companies an outsourcing guide from which they could get support for their possible outsourcing decisions: The sooner the companies' get their own accounting in order the sooner they can concentrate on their own company's business.</p> <p>Our purpose in the theoretical part was to give the reader a wide and clear idea about the outsourcing. In addition, we dealt with everything that companies would need to take into account while making the outsourcing decision. Those included, for example, financial matters, the effects of outsourcing compared to other operations, risks and how to select the partner. The last theoretical part dealt with positive and negative effects of outsourcing from the companies' point of view.</p> <p>We used both qualitative and quantitative research methods in our bachelor's thesis. The survey was made by a telephone inquiry which we used to select the companies for our study. After this we sent an email inquiry to the selected companies. Our study covered 15 different service sectors companies.</p> <p>The results showed that the key factor of successful outsourcing was a good outsourcing contract and that the main outsourced operation was bookkeeping. According to our study the amount of outsourced services grew when the company's turnover grew. Our bachelor's thesis also showed that the entrepreneur should outsource financial services if there is no time or know-how to do it by themselves.</p> <p>We hope that our study would help the starting companies when they are thinking about outsourcing their operations, so that they would find out all the outsourcing principles quickly and easily without having to look for on the information by themselves.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Outsourcing, accounting, services		
<b>Pages</b>  57 p. + 4 p. appendices	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Eila Jussila	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Employment and Economic Development Centre in Mikkeli	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	ULKOISTAMINEN .....	2
2.1	Mitä ulkoistamisella tarkoitetaan? .....	4
2.2	Ulkoistamisen syyt.....	5
2.3	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät .....	9
2.4	Ulkoistamisprosessi .....	11
2.4.1	Hankkeen perustaminen.....	11
2.4.2	Tarjousprosessi ja tarjoajien valinta .....	14
2.5	Ulkoistamisen vaihtoehtoja .....	18
2.6	Riskit ja niiden hallinta.....	19
2.7	Ulkoistamisen edut ja haitat.....	21
2.8	Ulkoistamisen sopimukset.....	23
3	ULKOISTAMISEN OSA-ALUEET TALOUSHALLINNOSSA .....	25
3.1	Laskutus .....	30
3.2	Ostoreskontra.....	31
3.3	Kirjanpito.....	34
3.4	Palkanlaskenta .....	35
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	38
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	40
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	40
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
5	TULOSTEN ANALYSOINTI .....	43
6	TOIMENPIDESUOSITUKSET ALOITTAVILLE YRITYKSILLE.....	51
7	PÄÄTÄNTÖ .....	52
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Miksi lähteä ulkoistamaan taloushallinnon palveluita? Ulkoistamisella voi olla monia eri hyötyjä yritykselle/yrittäjälle. Yksi syy ulkoistamiselle on se, että se antaa yrittäjälle enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä oman ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. Ulkoistettaessa taloushallinnon palvelut ammattilaiselle yrittäjä voi luottaa siihen, että ne myös tulevat tehdyksi oikein ja määräajassa. Taloushallinnon pyörittäminen on kuitenkin yrityksen kannalta elintärkeää.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli TE-keskukselta saadun toimeksiannon mukaan kerätä 2004–2006 aloittaneilta yrityksiltä tietoa siitä, miten ja missä vaiheessa he ovat ulkoistaneet taloushallinnon palveluita. Tavoitteena oli myös tehdä toimenpidesuosituksia aloittaville yrityksille. Oma tavoitteemme oli tehdä mahdollisimman laaja ja kattava kokonaisuus taloushallinnon palveluiden ulkoistamisesta, ilman tilinpäätöksen käsitteilyä. Tämä päätös tehtiin yhdessä ohjaavan opettajan kanssa, koska se olisi suurena kokonaisuutena laajentanut työmme liian laaja-alaiseksi. Näin saimme opinnäytetyöstämme tiiviimmän ja selkeämmän kokonaisuuden.

Tutkimusongelmamme oli, että mitkä syyt ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätöksien tekemiseen ja mitä hyötyä ja haittoja ulkoistamisesta on ollut kyseisille yrityksille. Tutkimuksemme edetessä kohderyhmäksi tarkentuivat mikkeliäiset palveluyritykset. Tarkoituksenamme oli saada vastaus kysymykseen, miten ulkoistaminen on auttanut palveluyrityksiä keskittymään omaan ydinosaan Mikkeliä.

Viitekehystä lähdimme rakentamaan usean eri lähteen kautta mahdollisimman kattavaksi ja laadulliseksi kokonaisuudeksi. Viitekehyksestä selviää ulkoistamisen perusperiaatteet ja taloushallinnon prosessien ulkoistaminen. Tarkoituksenamme oli pitää työmme helppolukuisena, jotta tarvitsemansa tiedon voisi löytää helposti ja vaivatta.

Kun saimme kirjoitettua viitekehysten, aloimme tehdä varsinaista tutkimusta. Tutkimuksen suoritimme TE-keskuksen tiloissa. Te-keskukselta saimme yritysten Y-tunnukset, joiden avulla saimme yritysten yhteystiedot Yritys- ja Yhteisötietojärjestelmän (YTJ) Internet-sivuilta. Tärkein tieto meille oli puhelinnumero, jonka avulla lähdimme kartoittamaan yrityksiä, joille lähettää sähköpostikysely. Puhelinkyselyn

aikana kävimme läpi noin 130 yritystä, joista tutkimukseen valikoitui mukaan reilu 50 yritystä. Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 30 prosenttia.

## 2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on nykypäivänä varsin keskeinen piirre yritystoiminnassa melkein kaikilla toimialoilla. Yritysten on keskityttävä itse liiketoiminnan pyörittämiseen ja tällöin ulkoistetaan sellaisia toimintoja, jotka eivät ole varsinaista yrityksen ydinliiketoimintaa.

Terminä sana ulkoistaminen on vakiinnuttanut asemansa suomen kielessä vuosien saatossa. Aiemmin käytettiin myös englanninkielistä termiä *outsourcing* (Kiiha 2002, 1–2). Myös palvelujen uudelleenorganisointia ja palvelujen yksityistämistä käytetään synonyyminä palvelujen ulkoistamiselle. Ulkoistaminen on myös mahdollista rinnastaa alihankintaan, jota myös jonkin verran tehdään. Itse alihankinnalla tarkoitetaan toimintoa, jossa päähankkija ostaa palveluita ja tuotteita alihankkijalta. Ulkoistaminen voidaan myös kuvata alihankinnan lajina oikeudellisena käsitteenä. (Sutela 2003, 14.)

Yksiselitteisesti sanottuna ulkoistaminen merkitsee tavaroiden tai palveluiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta. Toinen vaihtoehto on, että yritys tuottaa tarkastelun kohteena olevat tavarat itse (insourcing) tai yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa (co-sourcing). Tällä tavoin menetellen yritys voisi tehdä hyvin eritasoisia ulkoistamispäätöksiä. Nykyisin kun prosessiajattelu on yleistymässä, voisi ulkoistamisen määritellä siten, että se tarkoittaa liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtoa täysin oman organisaation ulkopuolelle. (Karjalainen ym. 2004, 7.)

Arvopohjainen lähestymistapa on ulkoistamisen arvomalli, jonka tärkeänä osana on taloudellinen mallintaminen. Ensisijaisesti arvo viittaa tässä yrityksen arvoon eli yrityksen kykyyn tuottaa rahamarkkinoiden ja omistajien kannalta riittävästi voittoa. (Karjalainen ym. 2004, 124.) Ulkoistaminen merkitsee tyypillisesti pitempiaikaista hyvin sujunutta yhteistyösuhdetta päähankkijan ja toimittajan välillä (Karjalainen ym. 1999, 7).

Yksinkertaisuudessaan ulkoistamisen periaate on hyvin selkeä. On olemassa toimintamalli, jossa voidaan saavuttaa *win win* -tilanne. Tämä tarkoittaa, että sekä ostava ja myyvä organisaatio saavuttaa kummatkin taloudellista hyötyä. Ulkoistaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin, systemaattiseen prosessiin ja riskien hallintaan. Ulkoistavan yrityksen tavoitteena on saavuttaa hyötyä pitkällä aikavälillä, jonka määrittäminen ja jatkuva tarkastelu ovat kumppanuuden kehittämisen perusedellytys. (Kiiskinen ym. 2002, 191.)

Ensimmäisenä tehtävät ulkoistusratkaisut olivat eittämättä enemmänkin strategisia. Tällöin perinteisesti omana toimintana hoidettu toiminto annettiin palvelun tarjoajan hoidettavaksi. Silloin ei vielä ollut saatavilla valmiita ja pitkälle tuotteistettuja ulkoistamispalveluita. Toisin on nykypäivänä, jolloin esimerkiksi palkkahallinnon ulkoistamispalvelut ovat pitkälle tuotteistettuja, eikä palkkahallinnon ulkoistamis päätöstä voida enää pitää samassa merkityksessä strategisena päätöksenä kuin se oli vielä noin kolmekymmentä vuotta sitten. Ratkaisua voidaan pitää taktisena, ellei jopa rutiiniratkaisuna, kun toimialalla on jo aiemmin toteutettu vastaavia ulkoistuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 22–23.)

Ulkoistamisprosessissa yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon jonkun muun tehtäväksi. Varsinainen ulkoistaminen koostuu kahdesta pääelementistä. Ensiksi lopetetaan ulkoistettava toiminta, ja mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä toimintavälineitä, myös näiden myynnin. Hyvin monissa tapauksissa ulkoistamiseen liittyy myös yrityksen työvoiman siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Seuraavan elementin muodostaa ulkoistettavan toiminnan suorittamista koskeva sopimussuhde. Ulkoistamisprosessin yhteydessä osapuolina olevien yritysten välinen suhde perustuu pitkälti kahteen seikkaan, joko pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yritysten yhteiselle omistukselle. (Kiiha 2002, 1–2.)

Kun ruvetaan pohtimaan ulkoistamista, on projektin onnistumisen kannalta tärkeää, että jo kustannusvertailussa otetaan huomioon suhteellisten tuotantokustannusten lisäksi muut kustannukset esim. neuvottelu-, koordinointi-, ja valvontakustannukset. Lisäksi on myös arvioitava ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen innovaatiotoimintaan, tiedon kulkuun ja osaamispääoman kertymiseen. Tärkeää on, että kaikki nämä asiat otetaan huomioon ulkoistamisprosessissa. (Pajarinen 2001, 5.)

Ulkoistamista ei voida pitää täysin riskittömänä. Yksi merkittävin riski on se, että lyhyen ajan kustannustehokkuuden houkuttelemana yrityksen keskeisiä toimintoja ulkoistetaan pitkän ajan kilpailukyvyn kustannuksella. Ulkoistamisen huumassa ei suunnitella tarpeeksi yrityksen tulevaisuutta pitemmällä aikavälillä. Toisaalta ulkoistetun toiminnon tarjoavan yrityksen näkökulmasta yksi merkittävin riski on asiakaskohtaiset investoinnit, jollei niitä pystytä hyödyntämään muiden asiakkaiden kohdalla. (Pajarinen 2001, 5.)

## **2.1 Mitä ulkoistamisella tarkoitetaan?**

Ulkoistamisella tarkoitetaan useimmiten välituotteiden ja kokonaisten tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Kun asiaa käsitellään laajemmin ajateltuna, niin ulkoistamisella tarkoitetaan myös lopputuotteiden ostamista järjestelmätoimitusten osaksi sen sijaan, että ne tuotettaisiin itse. Yhteistä näissä eri ulkoistamisen muodoissa on tuotantoketjun joidenkin osien siirtäminen ulkopuolisen toimittajan vastuulle. (Pajarinen 2001, 55–57.)

Ulkoistaminen liittyy läheisesti yritystoiminnan verkostoitumiseen, se taas on käsitteenä ulkoistamista laajempi kokonaisuus. Ulkoistaminen on (vertikaalisen) tuotantoketjujen eri osien ja tuotantoa tukevien erilaisten palvelujen siirtämistä jonkin toisen asian osaavan yrityksen hoidettavaksi. Yritysverkostot voivat syntyä myös horisontaalisesti, samankaltaisilla tuotteilla kilpailevien yritysten kesken. (Pajarinen 2001, 56–57.)

Ulkoistaminen on monissa kansainvälisissä julkaisuissa määritelty viittaamaan siihen, että tuotannossa tarvittavia välityövaiheita hankitaan ulkomailta sen sijaan, että se tehtäisiin kotimaassa. Tässä tarkoituksessa ulkoistaminen liittyy tiiviisti yritystoiminnan globalisoitumiseen, jonka moninaisia osatekijöitä ovat kasvava tuotannon kansainvälistyminen, globaali väli- ja lopputuotteiden kauppa sekä yritysten monikansallisen yhteistyön lisääntyminen. (Pajarinen 2001, 55–56.)



Periaatteessa jokaisen tuotantovaiheen(transaktion) yhteydessä on kaksi vaihtoehtoa: se joko tehdään itse tai hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisessa on nähtävissä kaksi ulottavuutta:

- mikrotaso, mikä liittyy yritysstrategioiden ja – rakenteiden muutokseen
- makrotaso, joka liittyy toimialojen ja koko rakenteiden muutokseen. (Pajari-  
nen 2001, 55–57.)

## 2.2 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamispäätöksen eri vaiheissa on arvioitava huolella, minkälaisia seurauksia päätöksen teko aiheuttaa. Perusteet ulkoistamiselle voi jakaa päätöksentekoprosessin eri tasoja mukailleen strategisiin, toimittajiin liittyviin, kustannuksiin liittyviin ja toiminnallisiin perusteisiin. (Karjalainen ym, 1999, 16.)

Kun yrityksen organisaatiossa aletaan harkita ulkoistamista, etsitään koko joukko kysymyksiä, joihin päätöksentekijät kaipaavat vastausta ennen päätöstä:

- Miten toimintojen ulkoistaminen sopii ydinliiketoimintaan, sekä strategiaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin tulevaisuutta silmälläpitäen?
- Mikä on oikea resurssi- ja osaamispääoma strategian vaatiman palvelutason tuottamiseksi?
- Mitkä ovat luonnolliset tai luovat vaihtoehtoiset palvelunhankintamallit?
- Miten valitaan ja toteutetaan parhain ja hyödyllisin palvelunhankintamalli?
- Mikä on paras tapa hallita ja johtaa resursseja sekä palveluntuotantoa?
- Miten ja kuinka usein arvioidaan vaihtoehtoja?
- Onko parempi kasvattaa vai vähentää ulkoistamisen ulkoista herkkyyttä ja reaktiokykyä?
- Kasvattaako vai vähentääkö ulkoistaminen sisäistä, teknistä ja organisatorista joustavuutta ja muuntautumiskykyä? (Kiiskinen ym. 2002, 80.)

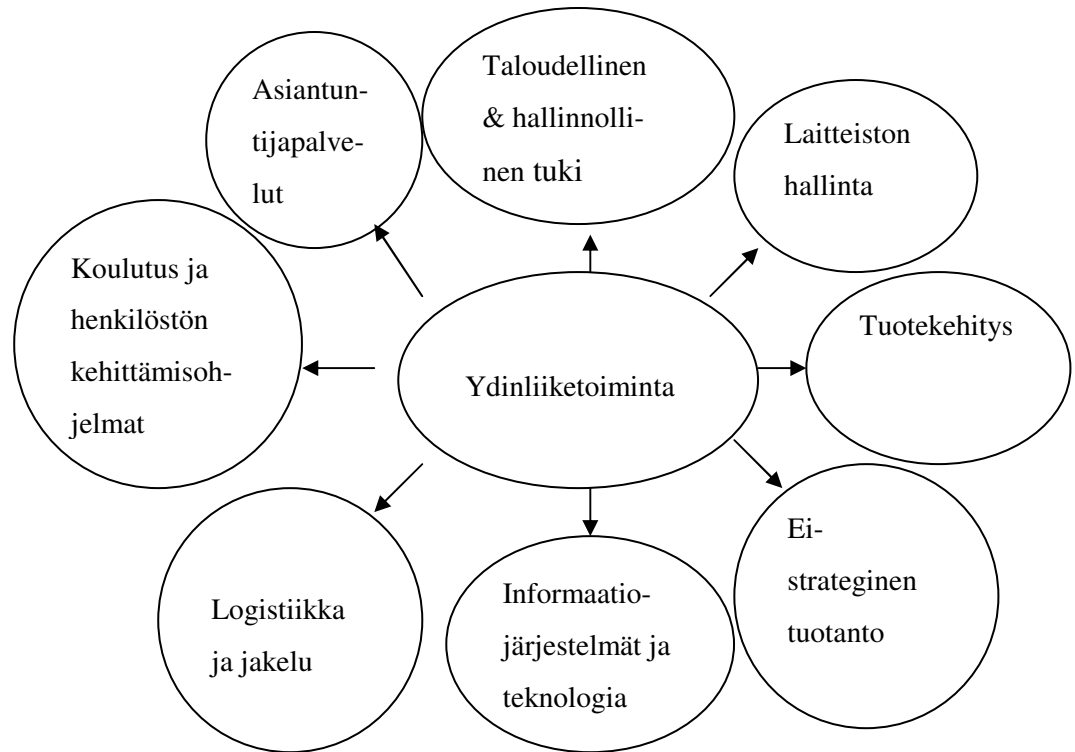
Kun organisaatio rupeaa tekemään ulkoistamispäätöksiä, sen tulee kyetä päättämään, mitkä toiminnot ovat yrityksen organisaation näkökulmasta ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti tukevia toimintoja. Lisäksi tulee kyetä mahdollisemman tarkasti määrittelemään minkä toimintojen osalta ja miten yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää. Yleensä sellaisia asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen kilpailukyvyyn pohjana toimiva osaaminen, kuten erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)

Vaikka ulkoistamiseen on vasta viime aikoina alettu kiinnittämään huomiota, ei se ole varsinaisena ilmiönä uusi. Verkostoituneen talouden muodoissa ja ulkoistamisessa tulee selkeästi esille taloudellisen toiminnan organisointimuotojen tiukan kahtiajaon murentuminen ja yrityksen toiminnallisten rajojen käyminen enemmän epäselväksi. (DeLoof 1996, 65.)

On monia syitä ulkoistaa kuten ulkoistajan liiketoiminnan tilanne ja olosuhteet, palveluiden tarjonta tai toimialan luonne. Yksi keskeisimmistä syistä ulkoistamiselle on ulkoistajan kova halu keskittyä siihen minkä osaa parhaiten eli ydintoimintaan, jossa ei voi tai kannata luovuttaa päätöksentekoa ulkopuolisille. Kun yrityksen organisaatio saa ulkoistamispalvelun ilman suurempaa vaivaa, kilpailukykyiseen hintaan sekä sisälöltään kokonaisena ja tasalaatuisena, ulkoistaminen on järkevä vaihtoehto. Organisaation ei ole mielekästä panostaa sellaiseen ei ydintoimintojen kehittämiseen, joissa palveluita on vaivattomasti saatavilla. Esimerkkinä kirjanpito, jolle on olemassa vakio-toimittaja. (Kiiskinen ym. 2002, 21–22.)

Ydintoiminnot organisaation kannattaa luonnollisesti pitää itsellään ja kehittää niitä edelleen omana toimintona. Näitä tukevien toimintojen osalta organisaation on järkevää tehdä yhteistyötä valitun yhteistyökumppanin kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Kuvassa 1 esitetään yritysten toiminnan kahdeksan tärkeintä ja yleisintä ulkoistettavaa osa-aluetta. Kuvasta voi helposti havaita, miten yrityksen ydinliiketoiminta jakautuu eri osa-alueisiin.



**KUVA 1. Outsourcing ydinliiketoimintaan keskittymisen apuvälineenä (Koskinen ym. 1995, 297)**

Yrityksen ydinosamisen määrittelyyn liittyy kiinteästi ulkoistaminen. Ydinosaminen ei välttämättä tarkoita samaa kuin ydinliiketoiminta. Yrityksen toiminnan kannattavuudelle on oleellista pitemmällä aikavälillä keskittyä erityistä osaamista ja tietoa vaativiin toimintoihin, jotka se pystyy suorittamaan paremmin kuin muut yritykset. (DeLoof 1996, 65.)

Yleensä ydinosamiseen kuuluvia toimintoja ei ulkoisteta missään vaiheessa. Sen sijaan kaikki toiminnot, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosamisalueeseen, voidaan jossain vaiheessa ulkoistaa. Erikoistuneet alihankkijat voivat suorittaa tehtävät tehokkaammin. Jos ulkoistaminen vietäisiin äärimmilleen, jättäisi se jäljelle vain ns. virtuaalisen yrityksen, joka olisi tuotekehittelyä ja tuotemerkin hallintaa lukuun ottamatta ulkoistanut kaikki toimintonsa. (Milgrom & Roberts 1992, 106–107.)

Keskeisimpiä tehtäviä yrityksen johdossa ydinosaamisajattelun mukaan on löytää ja hyödyntää yrityksen kasvun ja menestyksen takaavat vahvuusalueet ja keskittyä niihin. Ydinosaaminen on yrityksessä erilaisten taitojen ja tietojen yhdistelmänä vuosien saatossa syntynyttä osaamista, joka muodostaa yrityksen kilpailukykyisen perustan. (Prahalad & Hamel 1990, 77–91.)

Välittömästi saadut kustannussäästöt vaikuttavat usein myönteisesti ulkoistamis päätökseen. Samalla ulkoistajayrityksen työ omassa organisaatiossa kevenee ja sen laiteinvestoinnit sekä muut kiinteät kustannukset alenevat, jolloin yritys pystyy paremmin keskittymään siihen minkä osaa parhaiten. Toiminnon ulkoistaminen ei vaadi ulkoistajalta laite- tai henkilöinvestointeja. (Kiiha 2002, 4–5.)

Ulkoistaminen tuottaa myös muitakin kuin pelkästään taloudellisia etuja. Toiminnan toteuttaminen sisäisesti johtaa yhdentyylisen teknologian sitoutumiseen ja joustavuuden vähenemiseen tulevaisuudessa. Tämän lisäksi ulkoistaminen luo mahdollisuuden nopeampaan reagoimiseen teknologisessa ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien suhteen. (Kiiha 2002, 4–5.)

Ulkoistaminen ei ole täynnä hyötyjä, se voi aiheuttaa yrityksille myös monenlaisia haittoja. Liiallinen tukeutuminen ja luottaminen alihankkijoihin voi vähentää yrityksen innovaatiokykyä, mikä taas johtaa heikentyneeseen kilpailukykyyn ennemmin tai myöhemmin. Jos yritys ulkoistaa liian paljon, menettää se kykynsä seurata kehitystä ja käyttää hyväkseen sen tuomia mahdollisuuksia. Myös alihankkijan suorituksen valvonta ja laadun tarkkailu aiheuttaa ongelmia ja lisäkustannuksia. (Kiiha 2002, 4–5.)

#### *Organisaatiolliset ja kehittämissyyt*

Ulkoistettaessa taloushallinnon toimintoja päästään keskittymään ydinosaamiseen ja tällöin myös joustavuus lisääntyy, jonka johdosta yrityksen on helpompi reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Tämän ansiosta tuotteiden ja palveluiden taso nousee, joka tuo lisää asiakastyytyväisyyttä ja nostaa yhtiön osakkeiden arvoa. (Greaver II 1999, 4–5.)

Ulkoistaessa taloushallinnon palveluita toiminnallinen suorituskyky paranee sekä säilyttää ja pitää yllä ammattitaitoa, kokemusta ja teknistä osaamista, joka ei muutoin olisi mahdollista. Samalla se parantaa johtamista ja kontrollointia sekä riskien hallintakyky nousee. (Greaver II 1999, 4–6.)

#### *Taloudelliset ja liikevaihdolliset syyt*

Erilaiset taloudelliset syyt ja suhdanteet vähentävät tarvetta investoida ja vapauttaa niihin varatut yrityksen pääomat toisenlaisiin tarkoituksiin. Tämän seurauksesta yritys saa enemmän pääomaa syntyneistä säästöistä. Liikevaihdolliset syyt kasvattavat myyntiä ja tuotteiden kapasiteettia ajanjaksona, jolloin se ei muutoin olisi mahdollista. Myös markkina-alueet ja liiketoiminta mahdollisuudet lisääntyvät. Tästä johtuen laajentuminen kiihtyy alihankkijoiden verkostojen avulla. Tämä mahdollistaa jo olemassa olevien taitojen kaupallisen hyödyntämisen. (Greaver II 1999, 4–5.)

#### *Kustannolliset ja henkilöstölliset syyt*

Kustannuksia pystytään leikkaamaan paremman suorituskyvyn ja alihankkijan alentuneen kulurakenteen ansiosta. Tällöin muutetaan kiinteät kulut muuttuviksi kuluiksi. Ulkoistaminen antaa henkilökunnalle paremmat uranäkymät sekä kasvattaa sitoutuneisuutta ja energiaa. (Greaver II 1999, 4–5.)

### **2.3 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät**

Yrityksen on helppo tehdä ulkoistamispäätös tilanteessa, jossa markkinoilta löytyy toimittajia jotka ovat luotettavia, tunnettuja ja myös pystyvät todistettavasti tekemään samat asiat tehokkaammin ja halvemmalla (Karjalainen ym, 2004, 7). Yritystoiminnan pääkehitystrendinä on ollut keskittyminen omaan ydintoimintaan, koska se osataan hyvin. Yhtenä perusteena on myös kansainvälisen osakkaan halu pystyä joustavasti järjestelemään maakohtaisia toimintoja lähitulevaisuudessa. (Jalanka ym, 2003, 10–11.)

On eri syitä miksi yritys tekee ulkoistamispäätöksen ja tässä niistä tärkeimmät:

- yrityksellä ei ole sopivia tiloja tai kalustoa
- yrityksellä ei ole halua tai eivät pysty investoimaan tiloihin, järjestelmiin tai omaan osaamiseensa
- yrityksellä on halu luopua toiminnasta ja eivät halua oppia enää uutta toimintaa
- viimeisenä ja yhtenä tärkeimmistä syistä on kustannussäästöt. (Jalanka ym, 2003, 10–11.)

Yrityksen on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä tehostamalla toimintaa ja käyttämällä tehokkaammin hyödyksi työvoimaa. Ulkopuolisella palvelun tarjoajalla voi olla tehokkaammat työmenetelmät ja paremmat valmiudet selvitä suuristakin kausivaihteluista. Myös työehtosopimuksissa olevat erot tuovat säästöjä. Ulkoistettaessa on tärkeää muistaa, että syynä ei saa ainoastaan olla halu siirtää toiminnan ongelmia toisten ratkaistavaksi tai päästä eroon hankalaksi koetusta organisaation osasta. Mahdolliset ongelmat yrityksen pitää hoitaa itse, eikä sysätä niitä muiden huoleksi. (Jalanka ym, 2003, 10–11.)

Kuvassa 2 esitetään ulkoistamispäätöksentekomatriisi.

<b>Perustehtävän kannalta kriittinen</b>	Ulkoista ja sido palvelutaso- sopimukseen	Tee itse
	<b>Ei perustehtävän kannalta kriittinen</b>	Ulkoista hinnan perusteella
	<b>Ei ydinosaamista</b>	<b>Ydinosaamista</b>

## **KUVA 2. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 24–25)**

Päätöksentekomatriisi perustuu kahteen pääolettamukseen. Ensinnäkin organisaatio on melko haluton ulkoistamaan toimintaa, joka on sen ydinosaamista. Toiseksi organisaatio ulkoistaa pienemmällä todennäköisyydellä toimintaa, joka on osa sen perustehtävää. Esimerkkikuvana olevan nelikentän pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä sen

mukaan, millaisesta ulkoistamisesta on kyse. Otetaan esimerkkitapaus taulukosta. Mikäli toiminta on osa organisaation ydinsaamista ja sen perustehtävää, se sijoittuu matriisiin oikeaan yläkulmaan. (Kiiskinen ym. 2002, 24–25.)

## **2.4 Ulkoistamisprosessi**

Ulkoistaminen on prosessina haastava ja monimutkainen. Jotta ulkoistamisesta tulee onnistunut edellyttää se selkeää näkemystä nykytilasta, tulevaisuudesta ja toimenpiteistä, joilla tavoitteeseen päästään. Itse prosessi etenee järjestelmällisesti vaihe vaiheelta ja sen toteutukseen ei riitä yksittäisen palveluiden ammattiosaajan osaaminen, vaan asiantuntemusta tarvitaan laajemmin eri puolilta organisaatiota. Menestyksellään ulkoistamisprojektin toteuttaminen edellyttää yrityksen organisaatiolta ymmärrystä oman liiketoiminnan luonteesta ja ulkoistamisen tavoitteista. On myös osattava katsoa tulevaisuuteen. Tämän lisäksi täytyy olla selkeä näkemys ja tieto, mikä on ydin-toimintaa ja mikä tukitoimintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 186–187.)

Jokainen ulkoistamishanke koostuu kolmesta päävaiheesta: ulkoistamispäätös, toimitajan valinta sekä siirtymävaihe. Ulkoistamishankkeen laajuuden ja volyymin mukaan tarvitaan prosessiin mukaan erillinen projektiryhmä, joka toteuttaa eri vaiheet. (Kiiskinen ym. 2002, 186–187.)

Ulkoistamishankkeen suuruudesta riippuen eri vaiheiden painotus vaihtelee. Esimerkiksi joskus tarjouspyyntö vaiheella on pääpaino, kun taas toisissa hankkeissa tarjouspyyntövaihe voidaan jättää kokonaan pois. Kuten kaikissa projekteissa, myös ulkoistamishankkeissa pätee vanha viisaus: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Kiiskinen ym. 2002, 186–187.)

### **2.4.1 Hankkeen perustaminen**

Ulkoistaminen on osa yrityksen organisoitumista, tarkemmin sanottuna kyse on yrityksen rajojen uudelleen määrittelystä. Prosessissa pyritään hakemaan vastausta kysymykseen, mikä on kannattavaa tehdä itse ja mitä ostetaan muilta. Ulkoistaminen on myös yritykselle melko suuri toimintatavan muutos. (Jalanka ym, 2003, 14–16.)

Lähtökohta ulkoistamiselle on, että yritys selvittää omista strategisista lähtökohdistaan investointi ja tehostamistarpeensa. Alkuasetelma voi olla myös yrityksen operatiiviset ongelmat (laatu, kustannustaso, pääoman tuotto). Voidaankin kysyä, onko tehokasta ja tarkoituksenmukaista tehdä asioita itse, joita joku muu tekee tehokkaammin ja paremmin, jonka ansiosta aikaa jäisi muulle liiketoiminnalle. Jos näitä asioita pohdiskellessa ulkoistaminen alkaa tuntua järkevältä, on aika ruveta määrittelemään ulkoistamisen lähtökohtia, rajauksia ja odotuksia sekä käynnistämään itse ulkoistamishanke. (Jalanka ym. 2003, 14–15.)

Oleellisesti ulkoistamishankkeen käynnistykseen liittyy resurssien ja aikataulujen hallinta. Hyvin tehty ulkoistamisprosessi vaatii sekä projektin suunnittelu ja toteutustaitoa, että palveluiden hankintaosaamista. Jos ulkoistamishanke on suurempi, vaatii se mukaansa ainakin puolipäiväisen projektin vetäjän. (Jalanka ym. 2003, 14–15.)

### *Valmistelu*

Valmisteluvaihe on tärkeä, se luo pohjan sekä itse ulkoistamishankkeelle, että yhteistoiminnalle mahdollisen ulkoistamispalvelun tarjoajan kanssa. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy esitys, jota käsitellään ulkoistajan päätöksentekoeuromissä. Ulkoistamisesityksessä määritellään ulkoistettavan palvelukokonaisuus. Tämän lisäksi punnitaan hankkeen edut ja haitat sekä kerrotaan myös tulokset, miten ulkoistaminen vaikuttaisi yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. (Jalanka ym. 2003, 16.)

### *Nykytilanteen määrittely*

Luontevin aloitusvaihe on nykyisen tilanteen määrittely ja kohteen rajaus. Tarkoituksena on määrittellä ulkoistettava kokonaisuus sekä määrittellä tarkemmin:

- tämänhetkinen tilanne, eli millä resursseilla tämä kokonaisuus tällä hetkellä hoidetaan
- miten suoritustaso vastaa asiakkaiden odotuksia ja yrityksen strategiaa
- ulkoistamisesta tulevat kustannukset
- mitä henkilö-, tila-, sekä laite- ja järjestelmäresursseja se sitoo. (Jalanka ym. 2003, 16–18.)



Ulkoistettaessa vaarana on, että omat kustannukset arvioidaan liian alhaisiksi, koska osa kustannuksista hautautuu yleiskustannuksiin. Toisena vaarana on, että unohdetaan ulkoistajalle jäävät hallinnointikustannukset vaikka operatiivinen toiminta ulkoistetaan. (Jalanka ym. 2003, 17–18.)

### *Vaikutusten arviointi*

Valmisteluvaiheeseen kuuluu myös arvioida millaisia vaikutuksia ulkoistamisen tuotullessaan. Arvioinnin jälkeen ja sen perusteella täsmennetään päämääriä, mahdollisia rajoituksia ja odotuksia sekä punnitaan huolellisesti omat valmiudet ja tarpeet ulkoistamiseen. Yksi tärkeimpiä vaikutuksia on henkilöstövaikutukset. Keitä kaikkia yrityksessä asia koskee? Miten pidetään yllä taloon siirtyvien ja jäävän henkilöstön motivaatio? (Jalanka ym. 2003, 18–19.)

Kun tilanne on kartoitettu ja ulkoistamisen tarve arvioitu, on syytä suunnata katse tulevaisuuteen sekä miettiä sen mukanaan tuomia monia haasteita ja kehittämistarpeita. Hyödyt ulkoistamisesta voidaan jakaa kahteen osaan tuloslaskelma- ja tasevaikutuksiin. Paremmen asiakaspalvelun myötä yrityksen lisääntyvä myyntikate vaikuttaa tuloslaskelmaan kasvattaen liikevoittoa. Investointien välttäminen tai pääoman vapautuminen vaikuttavat taseeseen ja myös lisäävät pääoman kiertoa. (Jalanka ym. 2003, 19.)

Tässä vaiheessa on syytä tunnistaa mahdolliset säästämiskohteet ja arvioida niiden kustannusvaikutusten suuruusluokat. Ulkoistamisen aikana yksi suurimmista riskeistä on jo olemassa olevan asiakaskunnan menetys tulevien toimitushäiriöiden takia. Kannattaa myös ottaa huomioon ja miettiä mitä tapahtuu, jos ulkoistamispalvelun tuottaja ajautuu selvitystilaan tai voi käydä myös niin, että kilpailija ostaa hänet. Näitä seikkoja kannattaa puntaroida huolellisesti ja miettiä tarkkaan keneltä ostaa ulkoistamispalvelun. (Jalanka ym. 2003, 18–20.)

Valmisteluvaiheen päätyttyä syntyy tuloksena yrityksen johdolle esitys, jossa on tarkemmin määritelty ulkoistamisen kohde, arvioitu ulkoistamisen vaikutukset, hyödyt ja riskit sekä oman yrityksen valmiudet ulkoistamiseen. Tärkeää on myös muistaa arvioida kaikkien osapuolien valmiudet siirtyä uuteen ratkaisuun. (Jalanka ym. 2003, 18.)

## 2.4.2 Tarjousprosessi ja tarjoajien valinta

Yrityksen johdon hyväksyessä valmisteluvaiheen esityksen, alkaa yksi tärkeimmistä vaiheista ja se on palveluntuottajan valinta. Itse valinta voidaan suorittaa monella tavalla. Voidaan käyttää ominaisuuksien pisteytystä tai tarjouskilpailua. On myös mahdollista käyttää näitä menetelmiä yhdistellen. Tällöin yrittäjä poimii kummastakin menetelmästä parhaiten itselleen sopivat. Pisteytysprosessissa tarjoajia arvioidaan muiden ominaisuuksien kuin hinnan perusteella. Toisaalta tarjouskilpailussa päävertailuperusteena on hinta.

Itse tarjousprosessi pitää sisällään seuraavat eri vaiheet:

- tarjoajien esivalinta
- tarjouspyynnön laatiminen
- tarjouksen teko
- toimittajan valinta. (Jalanka ym. 2003, 19–20).

Esivalinnassa karsitaan ehdokkaista sellaiset, joilla ei ole edellytyksiä tai halukkuutta hoitaa kohteena olevia palveluita. Ulkoistajan kannalta on tärkeää tietää tässä vaiheessa, mitä hän on ulkoistamassa ja minkä takia. Keskeisimpiä onnistuneen ulkoistamishankkeen menestystekijöitä on selkeä vaatimusten, toimintatapojen ja järjestelmien kuvaus. (Jalanka ym. 2003, 20.)

Valitessa palveluntuottajia tyypillisimmät arvosteluperusteet ovat:

- omistus pohja, koko, maine ja vakavaraisuus
- sijainti ja verkosto
- painopistealueet
- asiakaskunta ja sen arvio yrityksestä
- toimialan tuntemus
- osaaminen/henkilöstö ja avainhenkilöiden taustat
- tekniset resurssit sekä referenssit omalta toimialalta
- kiinnostus ja hinnoitteluperiaatteet. (Jalanka ym. 2003, 19–20.)

Omista lähtökohdistaan riippuen ulkoistaja painottaa eri tekijöitä. Potentiaalisten tarjoajien tunnistamisen onnistumiseksi tarvitaan kunnollinen markkinaselvitys. Aluksi kannattaa kartoittaa millaisia omat liikesuhteet ovat. Tässä on avuksi eri alojen konsultit, sillä he ovat hyviä tietolähteitä. Markkina-analyysin perusteella tehdään tarjoajien esivalinta. Tämän jälkeen voidaan ruveta selvittämään eri tarjoajien hintatasoa tarjouskilpailun avulla. (Jalanka ym. 2003, 21.)

### *Tarjouspyynnön laatiminen*

Tarjouskilpailun tarkoituksena on selvittää kaikkien palveluntarjoajien hintataso. Parhaiten tähän tehtävään soveltuu yksikköhintaperiaate. Tarjouskilpailun aikana ulkoistaja voi vielä tarkentaa käsitystään palveluntarjoajasta. Valitaan muutama palveluntarjoaja, joille laaditaan seikkaperäinen tarjouspyyntö. Tavoitteena on hintatason mahdollisimman tarkka määrittely, jossa kaikki hinnanmuodostukseen tulevat asiat on tuotava selkeästi esille. On hyvä antaa tarkka kuvaus tarjouspyynnössä, minkä tyyppistä yhteistyötä ollaan hakemassa. Tällöin kummankin osapuolen pitää olla avoin ja rehellinen, koska juuri tässä vaiheessa aloitetaan luottamuksen rakentaminen. (Jalanka ym. 2003, 21–23.)

On suositeltavaa, että hinnoittelua varten kaikki käyttää samaa lomaketta, joka jokaisen tarjoajan tulee täyttää. Tällä toimenpiteellä varmistetaan, että hintavertailu tehdään samasta palvelusta ja samoin periaattein. Tarjoajan tulisi aina täyttää hintavertailulomake sellaisenaan, jonka lisäksi hän voi jättää vaihtoehtotarjouksen. On myös tärkeää esittää veloituksen kustannustason muutoksiin perustuvat tarkistusperiaatteet. Tämä toimenpide edellyttää veloitusrakenteen perusteellista selvittämistä ja sopimista, miten kustannustason seuranta tapahtuu. Riippuen kohteen laajuudesta sopiva tarjouksenteoko aika on 2–4 viikkoa. On hyvä rajata tarjoajien määrä kolmeen, koska tarjousprosessi kuormittaa kumpaakin osapuolta melkoisesti. (Jalanka ym. 2003, 21–23.)

### *Tarjouksen teko ja jättö*

Tarjouspyynnön saadessaan palveluntarjoajat tekevät sen perusteella tarjouksen, joka pitää olla voimassa vähintään kuukauden. On esitettävä menettelytapa, jolla voimassaoloaika voidaan pidentää tarvittaessa. Hyvässä tarjouksessa tarjoaja noudattaa tarkasti

tarjouspyynnön jäsentelyä. On myös syytä täsmentää sitä kaikilta niiltä osin, kuin se vaikuttaa hinnoitteluun. Tarjoajan tulisi tuoda yksiselitteisesti esille, mitä palveluun kuuluu ja mitä ei. (Jalanka ym. 2003, 23–24.)

Sopimuskaudeksi on hyvä ehdottaa aluksi noin kahta vuotta. On epärealistista odottaa säästöjä jo ensimmäiseltä vuodelta, jos mukaan lasketaan kaikki kertaluontoiset muutuskustannukset. Sopimuskausi voi olla myös pidempi kuin kaksi vuotta, jos ulkoistamiseen liittyy merkittäviä omaisuusjärjestelyjä. (Jalanka ym. 2003, 23–24.)

#### *Tarjousvertailu, valinta ja aiesopimuksen teko*

Kustakin tarjoajasta on pystyttävä muodostamaan selkeä käsitys, koska se helpottaa tulevaa valintaa huomattavasti. Tarjousvertailu koostuu monista osista, joita ovat tarjouksen perushinnat, tarjoajan ominaisuuksistaan saamat arvostelupisteet sekä mahdolliset vaihtoehtotarjoukset. Kun päätös on tehty ja paras valittu, ruvetaan tarjoajan kanssa tekemään aiesopimusta ja aloitetaan varsinaiset sopimusneuvottelut. (Jalanka ym. 2003, 25.)

#### *Annettujen tietojen varmistaminen*

Annetaan valitulle toimittajalle aikaa tarjouspyynnössä annettujen tietojen tarkistamiseen ja mahdollisuus perehtyä ulkoistettavaan toimintaan tarkemmin. Tässä on kyse niin sanotusta Due Diligence – menettelystä. Asioita joita ruvetaan tarkistelemaan, ovat mm. henkilökunta ja heidän työsopimuksensa. Suurimpana ongelmana tässä on erittäin kireä aikataulu, eikä henkilökunnan suhtautuminen ole välttämättä positiivinen tämäntyyppiseen tarkasteluun. (Jalanka ym. 2003, 26.)

#### *Sopimusneuvottelut ja käynnistys*

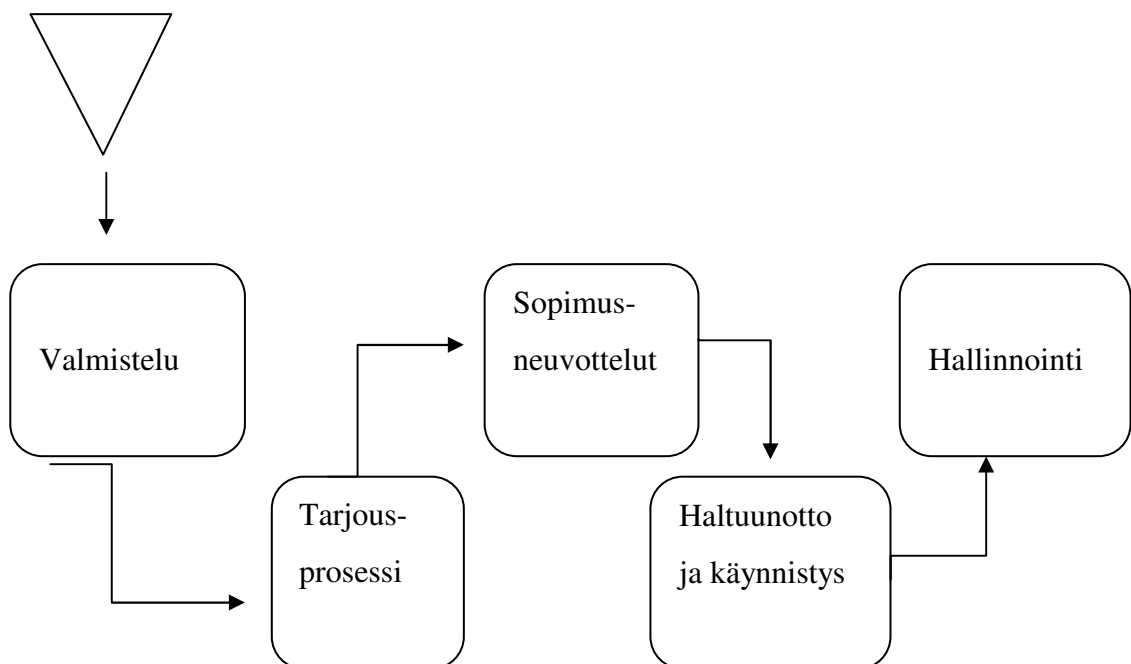
Sopimusneuvotteluissa on tarkoituksena viimeistellä kaikki avoimeksi jääneet kohdat. Keskeisiä kohtia ovat palvelusopimus ja toimintaohje. Tärkeää on, että ohje on joko ulkoistajan tai palveluntarjoajan toimesta tehty jo tarjousvaiheessa. On hyvä laatia yhteinen tiedotussuunnitelma, jossa määritellään mitä tiedotetaan, kenelle ja milloin.

Heti kun eri osapuolien välillä on päästy yhteiseen sopimukseen, on syytä järjestää infotilaisuus kaikille, joita ulkoistamisprojekti koskee. (Jalanka ym. 2003, 27.)

#### *Yhteenveto ulkoistamishankkeesta*

On tärkeää kehittää selkeä ulkoistamisstrategia. Laadittaessa toimenpideohjelmaa pitää huolella punnita ulkoistamisen edut ja haitat yritykselle. Kannattaa määritellä aikaisessa vaiheessa tarkasti, ketkä tulevat hallinnoimaan ulkoistettua palvelua. Valmisteluun kannattaa varata aikaa riittävästi. Tämän lisäksi on hyvä tarkistaa ulkoistuksen rajaukset, toiminta ja nykyinen suoritustaso. Myös tavoitetaso ja sen saavuttamisen edellyttämät toimenpiteet ja niiden aikataulu on syytä selvittää. Toimintojen suoritemäärät ja kustannusrakenteet pitää myös tarkistaa. (Jalanka ym. 2003, 28–29.)

Hankkeen perustaminen:



**KUVA 3. Ulkoistamishankkeen päävaiheet ja vetovastuut (Jalanka ym. 2003, 28–29)**

## 2.5 Ulkoistamisen vaihtoehtoja

Yrityksille on kehittynyt neljä erilaista palveluhankintamallia alalajeineen palvelutuotantomarkkinoiden ja erilaisten strategioiden pohjalta. Yritysten on mahdollista tuottaa palveluita itse tai käyttää sisäistä osaamis- tai palvelukeskusta. On myös mahdollista ottaa osaa yhteisyritykseen tai ostaa joko osan tai kaikki palveluista ulkoistettuna. Sopiva malli on syytä valita yrityksen organisaation linjausten ja tarpeiden mukaan. (Kiiskinen ym. 2002, 69.)

Ulkoistamisen sopimusosapuolten välinen suhde voi perustua pelkästään sopimukselle tai sen lisäksi yhteiselle omistukselle. Ulkoistamisen toteuttamisvariaatiot on mahdollista jaotella eri ulkoistamismuotoihin:

1a) Ulkoistamisen perustyyppi on sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing). Yritys myy oman liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle, jonka kanssa tekee sopimuksen toiminnon suorittamisesta. (Fiebig 1996, 124–125.)

1b) Sopimusulkoistaminen, jossa ei siirry omaisuutta (simple outsourcing). Ulkoistamisen yhteydessä ei myydä liikeomaisuutta, vaan yritys lopettaa jonkin toiminnon tekemisen itse ja hankkii saman palvelun markkinoilta. (Fiebig 1996, 124–125.)

2) Ulkoistetaan yhteisesti omistetulle yritykselle (joint venture outsourcing). Yritys voi haluta säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintaan. Tämän johdosta muodostetaan kokonaan uusi yhtiö, jonka omistaa ulkoistaja sekä sopimuskumppani keskenään. (Fiebig 1996, 124–125.)

3) Konsernin sisäinen ulkoistaminen (group outsourcing). Uusi liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö muodostetaan konsernin sisällä, jonka tehtävä on hoitaa aiemmin konserniin kuuluneiden yritysten itsenäisesti suorittamat toiminnot. (Fiebig 1996, 124–125.)

## 2.6 Riskit ja niiden hallinta

Ulkoistamisen yleisimpiä riskejä ovat muun muassa oman osaamisen ja tiedon siirtyminen ulkopuoliselle taholle, sekä ulkopuolisen sopimuskumppanin epäluotettavuus. Ulkopuolisen yhteistyökumppanin osaamattomuus voi haitata omaa liiketoimintaa ja luoda turvallisuusriskin. Ulkoistaminen tuo kuitenkin yleensä paljon hyötyä omaan liiketoimintaan, joten uhkia ei ole syytä korostaa liikaa. (Poliisi 2007.)

Ulkoistajan on hyvä huolehtia, ettei tule liian riippuvaiseksi palvelutoimittajasta. Palvelutoimittaja pyrkii jatkuvasti kasvattamaan omaa volyymiaan ja täten kasvattamaan liiketoimintaansa, esim. syventämällä nykypalveluita tai laajentamalla palvelutarjontaa uusiin palvelukokonaisuuksiin. Ulkoistava organisaatio usein tukeutuu tuttuun toimitajaan, johon tietää voivansa luottavan. Täten tietyn palvelutoimittajan asema voi kasvaa hallitsevaksi ja samalla ulkoistavan organisaation muutosvalmius voi heikentyä. Tätä riskiä on mahdollista yrittää hallita analysoimalla kaikki uudet laajennukset palvelusopimuksiin siten, kuin kyseessä olisi aivan uusi ulkoistamispäätös. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Ulkoistamisen riskit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään:

- synnynnäiset riskit, missä tahansa projektissa
- yleiset riskit, jotka voivat esiintyä useimmissa projekteissa
- erikoiset riskit, jotka voivat uhmata tiettyjä ihmisiä, organisaatioita, resursseja sekä palveluntarjoajia. (Greaver 1999, 37.)

Greaver myös listaa seuraavat riskit koskien yleisiä riskejä ulkoistamisessa:

Riskit liittyen projektin suunnitteluun:

- johto ei kannata aloitetta
- voimakkaat tahot, jotka eivät ulkoista kukistavat aloitteen
- työntekijät reagoivat negatiivisesti ulkoistamisaloitteeseen
- projektiin valitut henkilöt eivät osaa hoitaa asioitaan kunnolla. (Greaver 1999, 38–39.)

Riskit liittyen projektin johtamiseen:

- projektiryhmällä ei ole tarvittavaa ammattitaitoa

- luvatut resurssit eivät ole saatavilla tarvittaessa
- tarvittavaa informaatiota (esimerkiksi kustannuksista) ei ole myöskään saatavilla tai informaatio on huonosti analysoitu
- ehdotuksia ei ole käyty huolellisesti läpi ja näin ollen ei ole valittu parasta palveluntarjoajaa
- riittävän tuen saanti kohdatessa ongelmia. (Greaver 1999, 38–39.)

Riskit liittyen siirtymävaiheeseen(aloittaessa yhteistyö palveluntarjoajan kanssa):

- alkuvaiheessa saatu tietotaito on huonosti käsitelty tai siirtymävaihe on huonosti suunniteltu
- työntekijät vastustavat muutoksia
- palveluntarjoaja kohtaa muutos- tai aloittamisongelmia
- tekniset ongelmat aiheuttavat viivästyksiä tai epäonnistuneita toimituksia. (Greaver 1999, 38–39.)

Riskit liittyen palveluntarjoajan palvelun johtamiseen:

- palveluntarjoaja ei suoriudu tehtävistään kuten luvattu
- organisaation avain palveluntarjoajat eivät voi tehdä yhteistyötä
- ongelmanratkaisu harjoitukset peittävät. (Greaver 1999, 38–39.)

Mahdolliset alihankkijan ongelmat on syytä ottaa huomioon ulkoistaessa, joita voivat olla viivästykset tai virheet. Pelkästään alihankkijan taloudellisen tilanteen heikkeneminen tai konkurssi voi aiheuttaa ongelmia. (Kiiha 2002, 74.) Ulkoistamisessa on syytä varautua ennakolta korkeampiin kustannuksiin, sillä kustannustekijöitä ja riskejä on paljon. Ulkoistava yritys ei välttämättä tunne markkinoita niin hyvin, että pystyisi neuvottelemaan kilpailukykyiset ehdot. Ulkoistamispäätöstä tehdessä ei kannata suoraan tyytyä kiinteään hintaan, koska ajan kuluessa palvelumarkkinoiden kustannustensojen tulisi laskea vakiopalveluiden osalta. Tämä johtuu siitä, että palveluntarjoajat oppivat työskentelemään tehokkaammin ja kilpailu on kokoajan kiristyvää. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Yleensä on myös vaikeata arvioida palvelun siirtoon kuuluvat kustannukset ja näitä on tapana aliarvioida. Tähän sisältyy siirtymävaiheen työpanokset, ostetusta palvelusta



aiheutuvat kustannukset ja muut kulut. Tämän lisäksi on myös mahdollista, että ulkoistettavan toiminnon kytkennät aiheuttavat moninkertaisesti työtä. Esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamisessa ulkoistava yritys joutuu ensin kirjaamaan henkilöiden ja työsuhteiden perustiedot ylös ja tämän jälkeen palveluntoimittaja. Sen lisäksi, että sama asia saatetaan joutua tekemään useasti, niin tämä aiheuttaa myös tiedon oikeellisuusriskin. Yksi ratkaisu tähän voisi olla tiedon automaattinen siirtäminen tietojärjestelmän avulla, mutta siihenkin sisältyy omat kustannuksensa ja riskinsä. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

Ulkoistamiseen liittyvää rikollisuushkaa on mahdollista ennalta ehkäistä erilaisilla tarkistusmenetelmillä, esim. tehdä mahdollisesta yhteistyökumppanista turvallisuus selvitys. Yrityksen on hyvä myös tehdä oma sisäinen tarkastus ja prosessien arviointi, ja täten vähentää ulkoistamiseen liittyviä uhkatekijöitä. Sopimusta tehdessä on syytä muistaa laatia se tarkasti jokaisen palvelun osalta, joka on tarkoitus ulkoistaa. (Poliisi 2007.)

## **2.7 Ulkoistamisen edut ja haitat**

Tässä luvussa on tarkoitus käsitellä ulkoistamisen vaikutuksia organisaatioon. Ensimmäisenä käsittelemme ulkoistamisen positiivisia vaikutuksia ja tämän jälkeen ulkoistamisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.

### *Ulkoistamisen positiiviset vaikutukset*

Yrityksissä on mahdollista ajatella, että tietyn toiminnon ulkoistamisella pystytään parantamaan kustannustehokkuutta. Mahdollisia kustannussäästöjä voi syntyä, mikäli yritys lähtee kilpailuttamaan omaa toimintoaan ulkopuolisille toimittajille. Ulkoistaminen voi luoda säästöjä jo pelkästään pienemmän investointitarpeen ja matalampien palkkojen sivukulujen kautta, sillä yleensä ulkoiset toimittajat huolehtivat eri investoinneista. Ulkoistaminen myös pienentää kiinteiden kulujen osuutta kokonaiskustannuksista ja vaikuttaa näin ollen kustannusrakenteeseen. (Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamisen hyödyt on mahdollista jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- yrityskuvan kohottaminen

- yrityksen oman ydinosaamisen kehittäminen
- joustavuuden ja muutoshallinnan parantaminen.

Organisaation tunnettavuuden ja positiivisen yrityskuvan luomiseksi on ulkoistamisella oma roolinsa. Organisaatio voi vahvistaa omaa imagoaan valitessaan tulevia yhteistyökumppaneita, mikäli ne ovat tunnettuja menestyksestään, uskottavuudestaan tai laadusta. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Jokaisella organisaatiolla on yleensä muutama ydinosaamisalue, josta heillä on vankka tietämys, taito ja kokemus. Näiden kehittäminen parantaa organisaation kilpailukykyä ja menestystä. Mikäli yritys ulkoistaa sellaisia toimintoja, joissa omaa ydinosaamista ei käytetä, on yrityksen mahdollista vapauttaa resursseja oman ydinosaamisen parantamiseen. Johtaminen on mahdollista keskittää ydinosaamiseen ja ydintoimintoihin samalla, kun jokin tietty toiminto luovutetaan ammattilaisen hoidettavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Organisaatiota on mahdollista lähteä muuttamaan ulkoistamisen kautta. Muuttuminen on usein vaikeaa ja yleensä yritykset eivät osaa reagoida tarpeeksi ajoissa muutostarpeisiin. Mikäli aloitetaan yksittäisellä toiminnon ulkoistamisella, esim. parantamalla taloustoiminnon kustannustehokkuutta, samalla luodaan pohjaa myös tuleville muutoksille. Palvelutoimittajat ovat yleensä valmiimpia toteuttamaan muutokset nopeamman tahdilla ja tehokkaammin kuin organisaation sisällä toteutettuna. Näin organisaatiosta voi muodostua ennakoivampi ja reaktioherkempi. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Ulkoistamisen kautta on mahdollista päästä uusille markkina-alueille. Organisaation tehdessä yhteistyötä palvelutoimittajan kanssa se avaa samalla itselleen uusia yhteyksiä, sekä pääsyn yhteisöihin ja foorumeille, joiden avulla on mahdollista edistää kaupankäyntiä ja vaihtaa omaa tietämystä muiden kanssa. Tämä yhteistyö edesauttaa myös palvelun tarjoajaa, sillä kilpailua ei pääse syntymään ja ulkoistajan liiketoiminnan laajentuessa myös palvelutoimittajan palveluita tarvitaan enemmän. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Tukitoimintoja ulkoistamalla on organisaation mahdollista parantaa merkittävästi omaa toiminnallista osaamista, esim. nopeutta, virheettömyyttä, tuottavuutta sekä täs-

mällisyyttä. Palvelutoimittajien on oltava erinomaisia omalla toiminnan osa-alueellaan, menestyäkseen hyvin. Näin ollen niiden on palkattava huippuosaajat sekä hyödyntää nykyistä teknologiaa ja ajanmukaisia menetelmiä saavuttaakseen vaaditun tason. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

### *Ulkoistamisen negatiiviset vaikutukset*

Varsinkin ulkoistamisen alussa voi helposti syntyä paljon kustannuksia yritykselle, koska yrityksen on ensin etsittävä luotettava yhteistyökumppani. Tämän jälkeen sopimusneuvottelut voivat aiheuttaa lisäkustannuksia. Yhteistyökumppania etsiessä on syytä olla varovainen, sillä yritys voi ulkoistaessa joutua kertomaan jopa liikesalaisuuksiaan. Sopivaa yhteistyökumppania etsiessä voi olla vaikea kilpailuttaa eri palveluntarjoajia, mikäli ei ole tarjolla useampaa potentiaalista toimittajaa. (Pajarinen 2001, 17–18.)

Ulkoistaessa on syytä miettiä tarkkaan, mitkä palveluista on mahdollista ulkoistaa. Jos yritys ulkoistaa kustannussäästöjen toivossa oman osaamisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimintoja, voi yritys samalla menettää oman uskottavuutensa verkostokumppaneihin. Tämän johdosta yrityksen asema markkinoilla voi heikentyä. (Pajarinen 2001, 18.)

## **2.8 Ulkoistamisen sopimukset**

Ulkoistaminen voi luoda pitkän ja kiinteän sopimussuhteen ulkoistajan ja alihankkijan välille. Normaalia sopimusoikeuden mallia ei voida sellaisenaan käyttää ulkoistamisprosessissa, koska mitä lähempänä ollaan yrityksen ydintoimintaa, sen tarkemmin tulee sopimukseen eritellä yksityiskohdat. (Kiiha 2002, 22.) Yrityksen tehdessä ulkoistamispäätöstä pitää selvittää, mitä toimintoja ja kuinka laajasti on hyödyllistä ulkoistaa. Valittaessa alihankkijaa on selvitettävä tarkasti alihankkijan kyvyt selvittää sitoumuksistaan. Itse sopimusta laatiessa on syytä luoda sopimus toimivaksi ja joustavaksi, jotta molempien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet tulevat oikein määritellyiksi. Sopimussuhteen aikana molempien osapuolten täytyy kyetä mukautumaan vaihtuviin olosuhteisiin ja toimimaan yhteistyössä. (Kiiha 2002, 75.)

Lähtökohtaisesti alihankkijan tekemä tarjous on sitova. Sopimus voi syntyä hyväksyvällä vastauksella, kunhan se on vain annettu määräaikaan mennessä. Hyväksyvässä vastauksessa ei tällöin saa olla uusia ehtoja. Mikäli niitä vastaukseen on määritelty, katsotaan se OikTL 6 §:n nojalla kieltäväksi vastaukseksi. (Kiiha 2002, 76.)

Sopimusta laatiessa on syytä varmistua, ettei siinä ole sudenkuoppia, jotka voisivat aiheuttaa palvelutason laskun, esimerkiksi ylläpidossa. Tämän tapahtuessa häviää kaikki tavoitteena olleet kustannussäästöt ja samalla tulee kyseenalaistaa ulkoistamisen järjestyminen organisaation kannalta. Ulkoistajan on hyvä ennen ulkoistamispäätöstä selvittää, että käyttääkö palvelutarjoaja alihankkijaa ja otettava selvää tämän mahdollisen kolmannen osapuolen liiketoiminnan vakaudesta. (Kiiskinen ym. 2002, 113.)

Ulkoistamisen yhteydessä alihankkija saa yleensä tietoonsa ulkoistajan yrityssalaisuuksia jonkin verran ylläpidettävän järjestelmän kautta. Alihankkijan on myös itse luovutettava tietoa omasta toiminnastaan ulkoistajalle ja tämän vuoksi ulkoistamissopimuksista sovitaan salassapitositoumus, joiden rikkomisesta määrätään sopimussakko. (Kiiha 2002, 109.) Sopimuksen irtisanomisessa sovelletaan normaalia pitkäkestöisten sopimusten päättämismuotoa, jossa ei yleensä tarvitse esiintyä toisen osapuolen vastuulle kuuluvaa syytä. Sen sijaan ulkoistamissopimuksen purkamisessa täytyy lähtökohtaisesti toisen osapuolen rikkoa sopimusta jollain tavalla. (Kiiha 2002, 116.)

Poikkeuksena on toistaiseksi voimassa olevat sopimukset, joissa on lähtökohtaisesti irtisanomisvapaus. Tässä tapauksessa irtisanominen ei edellytä toisen osapuolen virhettä suorituksessa. Ulkoistaja voi esimerkiksi haluta muuttaa omaa toimintastrategiaansa ja tämän vuoksi vaihtaa alihankkijaa. Toistaiseksi voimassa olevissa sopimuksissa ei irtisanomisvapaus ole täysin rajaton, vaan esimerkiksi lojaliteettiperiaatteesta, shikaanikiellosta ja kohtuullistamissäännöksistä seuraa se, että irtisanomisen perusteena on oltava hyväksyttävä peruste. (Kiiha 2002, 113.)

Sopimuksen purkamiseen ei riitä pelkästään ulkoistajan tyytymättömyys alihankkijan toimintaan, jos alihankkija ei ole rikkonut millään tavalla sopimusta. Mikäli toinen osapuoli haluaa pitää sopimuksen voimassa, niin pelkkä oikeudeton sopimuksen purkaminen ei lopeta sopimussidonnaisuutta. Yhteistoimintaa voi kuitenkin tällöin olla

mahdotonta jatkaa, jolloin oikeudettoman sopimuksen purkamisen seuraus on vahingonkorvausvelvollisuus. (Kiiha 2002, 116–117.)

### 3 ULKOISTAMISEN OSA-ALUEET TALOUSHALLINNOSSA

Käsitteenä taloushallinto on melko laaja. Se sisältää koko yrityksen taloudenpidon lisäksi myös hallinnon, joka on sama kuin talouden ohjausjärjestelmä. Varsinaisesti sanalla ”talous” tarkoitetaan taloudenpitoa, jolloin asioita lähestytään rahan riittävyyden näkökulmasta. Käsitteellä ”hallinto” kuvataan säädösten, ohjeiden ja ihmisten muodostamaa järjestelmää, jonka puitteissa ja avulla taloutta tai talouden osaa ohjataan sekä tarkastellaan. (Tuominen 1995, 9.)

Yrityksien aloittaessa taloushallinnon ulkoistamisen, on se tuonut tilitoimistoille ennäkematonta kasvua. Liian moni tilitoimisto on valitettavasti jämähtänyt kiinni vanhoihin rutiineihin, että uuden oppiminen on liian työlästä. Moni pelkää taloushallinnon uudistumista, jonka johdosta tilitoimistot mielellään etsivät turvallisia polkuja tulevaisuutta silmälläpitäen. Valitettavasti tällaisia polkuja ei ole vaan on rohkeasti astuttava umpimetsään ja opittava suunnistamaan siellä. Se mitä eniten tarvitaan, on uudenlaista asennoitumista erikoistumiseen ja verkostoitumiseen. (Mäkinen & Vuorio 2002, 44–45.)

#### *Taloushallinnon keskeisin osa-alue ja taloushallinnon toimivuus*

Keskeisimpänä osa-alueena taloushallinnossa voidaan pitää laskentatoimea. Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallinen toiminta, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvaavia arvo- ja määrälukuja. Pitää myös haalia näihin perustuvia raportteja ja laskelmia, joita yritysjohto, rahoittajat sekä muut sidosryhmät käyttävät yrityksen taloutta koskevien päätöksiensä tukena. Taloushallinnon yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan, sekä tarpeen mukaan konsultoida johtoa yritysjohtamisen kysymyksissä korostaen taloushallinnon näkökulmaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 13.)

Yrityksen toimiva taloushallinto huolehtii siitä, että yrityksellä on hyvä taloudellinen osaaminen, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti, luotettavasti ja nopeasti. Yrityksel-

lä on myös lakisääteisiä velvollisuuksia raportoida taloudellisesta tilanteestaan sekä saavutetusta todenmukaisesta tuloksesta. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7.) Taloushallinnon osaamisen kehittäminen onnistuu parhaiten hyvän ja oppimiseen kannustavan ilmapiirin, sekä kompetenssien kehittämistä tukevien mittareiden avulla. (Järvenpää ym. 2003, 328).

Taloushallinnon perussääntöjen osuus toimivuuden varmistamisessa ja käyttäytymisvaikutusten aikaansaamisessa on keskeinen. Hyvin suoritettujen toimintojen ja tärkeiden toimintokokonaisuuksien edelleen kehittämiseen taloushallinnon informaatio voi antaa uusia ideoita. Parhaimmillaan taloushallinto voi tukea ainutlaatuisen toimintokokonaisuuden muodostamista myös toimintatehokkuuden parantamisen kautta. (Järvenpää ym., 2003, 53.)

Taloushallinto tukee omalla toiminnallaan ja raportoinnillaan strategisen tahtotilan, arvojen ja tavoitteisuuden syntymistä, sekä pystyy myös luomaan toimintaa oikein suuntaavia rajoitteita (Järvenpää ym. 2003, 231). Taloushallinnon parissa työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan taloushallinnon osaamisen lisäksi mm. hyvää ongelmanratkaisukykyä, tiimityöskentelytaitoja, vastuullisuutta, kommunikointitaitoja, luotettavuutta, stressinsietokykyä sekä huolellisuutta. Johtuen laajasta ammattitaidosta ovat monet taloushallinnon osaajat ruvenneet myös yrittäjiksi, esimerkiksi tilitoimistoyrittäjiksi tai tilitarkistajiksi. (Eskola & Mäntysaari 2007, 9.) Taloushallinnon on myös kyettävä tukemaan nykypäivänä entistäkin tärkeämpään asemaan nousutta tuotekehitystoimintaa (Järvenpää ym. 2003, 152).

Taloushallinnon strategialähtöinen kehittäminen edellyttää seuraavia asioita:

- taloushallinnon visio on muodostettu sovitun strategian mukaisesti
- uusien laskentainnovaatioiden omaksuminen ja talousjohdon liiketoimintaan suuntautuminen on hyvässä tasapainossa ja ne myös tukevat toisiaan
- taloushallinnon toiminta ei keskity pelkästään toimintatehokkuuden varmistamiseen
- perussääntöjen määrittämistä ja käyttöä tuetaan usean laskentatekniikan avulla sekä diagnostista, että interaktiivista ohjausta toteuttaen. (Järvenpää ym. 2003, 59.)

### *Taloushallinnon osaaminen ja sen merkitys yrityksessä*

Tärkeintä yksittäisen taloushallinnon ammattilaisen osaamisen kehittämisessä on pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen on jatkuva oppimisprosessi. Oppimissuunnitelman laadinnan olennaiset teemat ovat:

- nykytilanteen analysointi
- henkilökohtaisen vision ja päämäärän muodostaminen
- kehityspolulta päättäminen
- tarkastuspisteiden sijainnin ja välitavoitteiden asettaminen. (Järvenpää ym. 2003, 346.)

Taloushallinnolla on erittäin suuri vaikutus innovatiivisen liiketoiminnan muodostamisessa, kun modernit taloushallinnon haasteet ja mahdollisuudet on täysin ymmärretty ja taloushallinto-organisaation pyrkimyksenä on lisäarvon tuottaminen johtamiseen. (Järvenpää ym. 2003, 346). Maksuliikenteen ja rahoituksen hoitamiseksi yritys tarvitsee luotettavan ja kestäväns pankkisuhteen. Kaikki menot ja tulot on viisainta ohjata suoraan pankkitilin kautta. Tärkeää on muistaa, ettei yrittäjän yksityistalouden rahaliikennettä hoideta yrityksen pankkitilin kautta. Yrityksen pankkitilin tapahtumista saadaan tiliote, josta on tarkistettava, että pankkitiliotteen tapahtumat pitävät yhtä liikekirjanpidon vastaavan tilin kanssa. (Viitala 2006, 104–105.)

Yrittäjän hinnoitellessaan palveluaan, on hänen tunnettava oman tuotteen menekin hintajousto. On pyrittävä ennakoimaan hintamuutosten vaikutukset tuotteen kannattavuuteen. Jos kustannusten ja hinnanasetannan yhteys ei ole tarpeeksi selvä, on varmintä, että tuotteesta tulee saada voittoa niin paljon, että se riittää täysimääräisesti yrityksen kaikkien kustannusten kattamiseen. (Siikavuo 2003, 59.)

Tärkeää on yritystoiminnan tuloksen selvittäminen, sillä yritystoiminnalla pyritään aina voitolliseen tulokseen. Tulos selvitetään yhdeltä tilikaudelta, eli vuoden kestäväältä ajanjaksolta kerrallaan ja tämä tehdään yrityksen ulkoisia sidosryhmiä varten. Yri-

tyksen elinehto on voitollinen tulos. Jos halutaan, niin yrityksen omaan käyttöön voidaan tulos selvittää useammankin, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Näin yritys pysyy hyvin ajan tasalla, missä mennään, ja voi tehdä tarvittavia korjauksia, jos näyttää siltä ettei yrityksen tulos ole toivotun kaltainen. (Eskola & Mäntysaari 2007, 105.)

Voidaan sanoa, että yrityksen lähtökohtana on voiton tuottaminen. Yrityksen omistajat haluavat tuottoa sijoituksilleen. Toimivan johdon tehtävä on varmistaa, että yrityksen toiminta kehittyy sille asetettujen tavoitteiden mukaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Puhuttaessa strategisesta kustannusjohtamisesta taloushallinnon rooli on keskeisessä asemassa. Sen päätavoite on yrityksen systemaattinen toimintatehokkuuden parantaminen pitemmällä tähtäimellä. Strateginen kustannusjohtaminen on myös asiakaslähtöiseen toimintatapaan perustuvaa jatkuvaa toimintaa, jonka peruslähestymistapana pidetään arvoketjuajatteluun, kustannustekijöiden tunnistamiseen ja strategiseen asemoiintiin perustuvaa strategista kustannusanalyysiä. (Järvenpää ym. 2003, 150.) Strategisessa lähestymistavassa kustannusten hallinta nähdään huomattavasti laajemmin kuin perinteisemmässä lähestymistavassa (Kinnunen ym. 2006, 120).

### *Taloushallinnon kehittyminen ja ulkoistaminen*

Taloushallinnon organisointiin on vaikuttanut voimakkaasti sen digitalisoituminen. Se on mahdollistanut melkein kaikkien töiden sijoittumisen maantieteellisesti eri paikkoihin. Tämän lisäksi digitalisointi on nopeuttanut uusien palvelukonseptien ja taloushallintoprosessien ulkoistuspalvelumarkkinoiden kehitystä. Taloushallinnon keskittämistä on vauhdittanut digitaalisuus, jonka avulla mittakaavaeduista saadaan paras tehokkuus hyödynnettyä. Suuremmat yritykset ovat viime vuosina perustaneet omia palvelukeskuksiaan. Seuraava askel palvelukeskuksissa on ulkoistuspalveluiden laajempi hyödyntäminen ja entistä voimakkaampi panostus automaation käyttämiseen. (Lahti & Salminen 2008, 172.)

Vaikka hallinnolliset tukifunktiot yhdessä ovatkin yksi nopeimmin kasvavista ulkoistamiskohteista, ei taloushallinto ole kuulunut ensimmäiseksi ulkoistettaviin toimintoihin isommissa yrityksissä. Yritysten on ollut vaikeaa hahmottaa projekteja kokonai-



suutena, koska prosessin eri osa-alueet ovat voineet sijaita fyysisesti eri paikoissa organisaatiota. Helpompaa ulkoistaminen onkin yritykselle, joka on keskittänyt taloushallintonsa yrityksen sisällä omaan talouspalvelukeskukseen. (Lahti & Salminen 2008, 177.)

Taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen tarkoittaa monille toimintojen siirtämistä sellaisen organisaation hoidettavaksi, joka osaa hoitaa ne luotettavammin ja kustannustehokkaammin. Tämänhetkinen tilanne on, että taloushallinnon ulkoistamisen luonne on muuttumaan päin, kun ulkoistusmarkkinat kasvavat ja kypsyvät. Vähemmän huolissaan ulkoistajat tulevat olemaan suoran kontaktin puuttuessa taloushallinnon omaisuuteen (henkilöresurssit, teknologiat, ja operatiiviset toiminnot) ja ovat entistä enemmän kiinnostuneita lopputuloksesta. (Lahti & Salminen 2008, 176–177.)

Ulkoistuspalveluiden tarjoajia tullaan arvioimaan seuraavien asioiden perusteella:

- palveluntaso
- lopputulosten toimitusten nopeus ja varmuus
- jatkuvat teknologiainvestoinnit
- kyky toimittaa pitkälle räätälöityjä ratkaisuja laajoilla resursseilla. (Clements-Donellan 2004.)

Yksi merkittävimmistä strategisen taloushallinnon kehittämismahdollisuuksista on huomion keskittäminen yrityksen sisältä asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Laskentatoimen ammattilaiset voivat tukea markkinalähtöisen toimintatavan ohjausta erityisesti seuraavilla osa-alueilla:

- asiakaslähtöisten toimintatapojen ja arvojen edistäminen
- asiakaslähtöisyyden kontrollointi
- kilpailijoiden analysointi. (Järvenpää ym., 2003, 283.)

Yhteenvetona tulevaisuuden taloushallinnosta voidaan sanoa, että yritykset rupeavat lisäämään ulkoistamista. Lisääntyvä Internetin käyttö mullistaa sekä alan ammattilaisten, että yritysjohdon työtä. Käytännössä tämä tulee näkymään ihmisten työilmapiiriin

parantumisella, koska työstä tulee antoisaa ja samalla palvelevaa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39.)

### 3.1 Laskutus

Ensimmäinen ulkoistettava asia on yleensä laskutus. Varsinainen laskuttajan työ pysyy, mutta tulee muuttumaan, mitä enemmän taloushallinto sähköistyy. Tulevaisuudessa laskutus on yhtä tärkeä toiminto yrityksille kuin ennenkin. Yrityksen toimivuuden kannalta on välttämätöntä, että laskutus hoidetaan välittömästi, kun tavara tai palvelu on toimitettu asiakkaalle. Tämän tekemällä varmistetaan saatavien nopea kertyminen yrityksen tilille. (Viitala 2006, 41–42.)

Laskutuksessa seuraa monia oheistoimintoja, kuten:

- korkolaskutus ja reskontra
- erilaiset rekisterit, kuten asiakas-, tuote- ja myyjärekisterit
- saatavien perintä
- tilastot ja maksusuoritusten kertymisennusteet kassabudjettiin.

Laskutuksen tiedot on siirrettävä kirjanpitoon. Kirjanpitolietoja ovat ainakin kuukauden laskutus eri verokannoittain, kuukauden aikana kertyneet suoritukset ja avoimien laskujen määrä. (Viitala 2006, 41–42.)

Myyntisaamisien tehokkaalla perinnällä ja maksuehdoilla voidaan nopeuttaa kassamaksuja. Yleensä perintätoiminta on ulkoistettu perintätoimistoille. Käteisalennusten myöntäminen nopeuttaa tulojen kertymistä kassaan, mutta samalla se aiheuttaa samansuuruisen kustannuksen. Alennuksia myönnettäessä on tärkeää miettiä, minkä suuruisia alennuksia annetaan ja missä rajoissa se on kannattavaa. Rahan kertymistä nopeuttaa myös tavaran toimitus- ja laskutusrutiinien tehostaminen. Tämä onnistuu asiakkaan tilauksen ja maksun suorittamisen välistä aikaa lyhentämällä. (KPMG Wideri 1996.)  
Voi daankin hyvin sanoa että Suomen maksuliikennejärjestelmä on yksi kehittyneimpiä koko maailmassa. Siihen on muodostunut käytäntöjä, jotka vaikuttavat laskun sisältöön, kuten esimerkiksi maksuviitteiden käyttö maksujen ja laskujen kohdistamiseen. (Mäkinen & Vuorio 2002, 36.)

Yritykset käyttävät usein tarvitsemiaan sovelluksia Internetissä ASP (Application Service Provider) eli sovellusvuokraus palveluna. Tämän suuntainen kehitys on näkynyt etenkin taloushallintosovelluksissa. Pienemmät yritykset käyttävät tyypillisesti tilitoimistojen tarjoamia taloushallinnon sovelluspalveluita osana kokonaisuutta. (Business Service Provisioning). Nykyään myös suuremmille yrityksille löytyy sekä taloushallinnon ASP-ratkaisuja että kokonaispalvelua. (Lahti & Salminen 2008, 41.) Nykyään ASP:kin edellyttää taloushallinnon ohjelmistolta uusiutumista. Paitsi että ohjelmat on kirjoitettava selainpohjaisiksi, niihin on rakennettava monia sovellusvuokrauksen edellyttämiä erikoistoimintoja. (Mäkinen & Vuorio 2002, 54.)

### 3.2 Ostoreskontra

Ostolaskujen käsittely on yksi eniten resursseja kuluttava osa talousosastolla, jolloin sen tehostamisella ja automatisoinnilla saavutetaan suurimmat hyödyt (Lahti & Salminen 2008, 48). Skannatut ostolaskut ja verkkolaskut saapuvat yrityksen tietokantaan, jonka jälkeen ostoreskontranhoitaja tarkastaa niiden oikeellisuuden ja mahdollisesti myös tekee kulutiliöinnit. Seuraavaksi hän lähettää viestit laskujen hyväksymispyynnöistä vastuuhenkilölle ja vastaa, että hyväksymiset tulevat tietokantaan ajoissa ennen laskujen eräpäivää. Yrityksien lisääntyvässä määrin ulkoistaessa ostolaskujen käsittelypalveluja, tulee reskontranhoitajan työpaikka yhä suuremmalla todennäköisyydellä olemaan tilitoimisto. (Mäkinen & Vuorio 2002, 201.)

Ostotoiminnan tehokas hallinnointi on merkittävä osa kannattavaa liiketoimintaa. Tästä syystä kannattaa olla tarkkana kenet valitsee ostoreskontran hoitajaksi ulkoistamisprosessissa. Teknisesti ostoreskontra ja laskujen maksaminen ovat samankaltainen prosessi kuin myyntilaskutus, mutta vain sen käänteinen sovellus. (Viitala 2006, 44–45.)

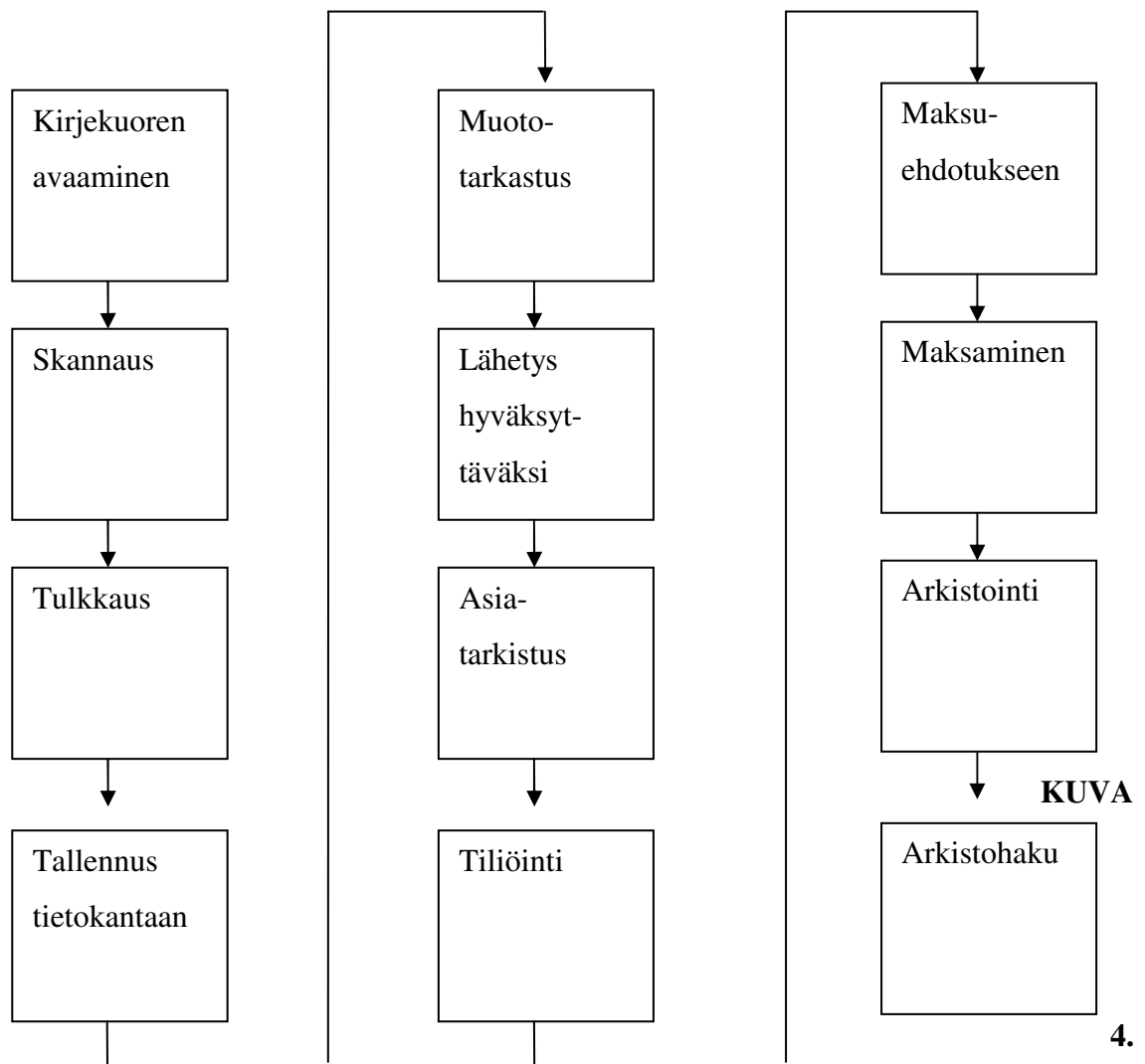
Ostoreskontran eri osia ovat:

- myyjä- ja tuotetilastot sekä ostovelkareskontra
- erääntymislaskelmat ja tarkat ennusteet kassabudjettiin
- maksutositteiden tulostus. (Viitala 2006, 44–45.)

Pienemmissä yrityksissä, joissa ostotositteita on vähän, ostolaskut ja niiden maksutapahtumat voidaan kirjata kirjanpitoon tosikohtaisesti. Isommassa yrityksessä

ATK:lla hoidettu ostojen reskontra tulostaa kuukausittain ostot eri verokannoittain ja kustannuspaikoittain, maksetut ja avoimet maksut. Reskontraohjelma muodostaa ns. apukirjanpidon, johon voidaan kirjata vain reskontran koontitositteet. (Viitala 2006, 44–45.)

Paperiset laskut voidaan muuttaa sähköisiksi skannaamalla. Seuraava kuvio havainnollistaa tällaista työnkulkua:



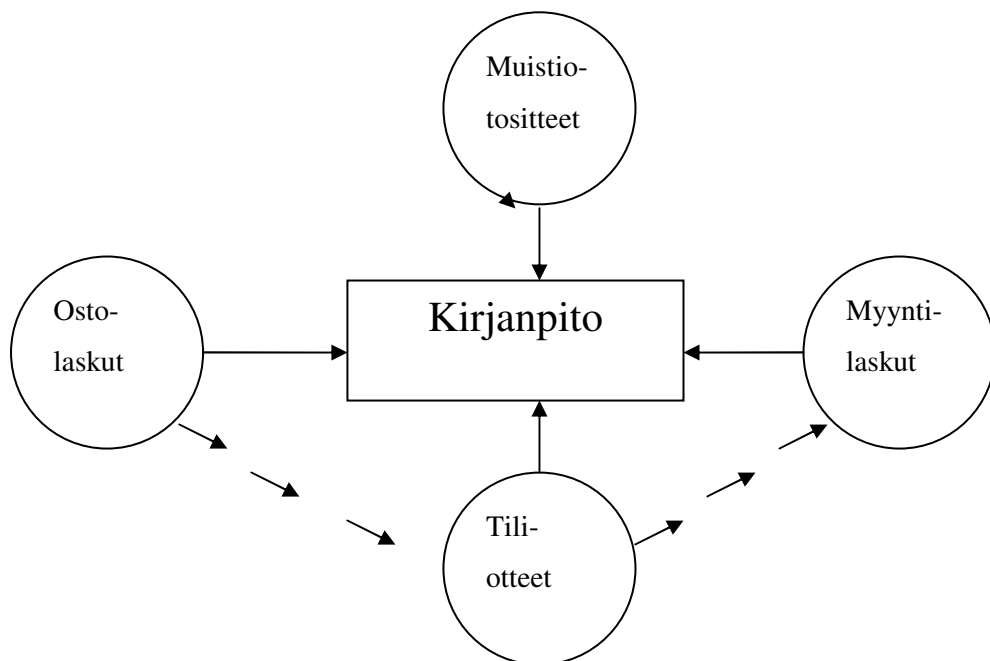
#### Ostolaskun käsittelyvaiheet (Mäkinen & Vuorio 2002, 114)

Ostolaskuissa sähköistymisen laskukohtaiset säästöarviot ovat useimmiten euroja. Suuremmissa yrityksissä laskumassat ovat suurempia, puhutaan jopa miljoonien eurojen säästöstä vuosittain. Jokaisen yrityksen kannattaa tehdä omia laskelmia omilla luvuillaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 114.)

Kirjanpidon tositeaineisto voidaan jakaa neljään osaan:

- myynti- ja ostolaskut
- tiliotteet
- muistiotositteet.

Tiliotteet ovat standardisoituja ja ne ovat saatavissa pankeista konekielisenä. Myyntilaskut ja muistiotositteet tuotetaan yrityksen omissa tietojärjestelmissä, joten ne on säilytettävä konekielisinä ilman paperille tulostamista. Ainoastaan ostolaskujen käsittely ja varastointi pelkästään konekielisenä on ongelma. (Mäkinen & Vuorio 2002, 39–40.)



**KUVA 5. Kaikkia ostolaskuja ei vielä ole saatavina digitaalisessa muodossa, koska ketään ei voi pakottaa sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon (Mäkinen & Vuorio 2002, 40, 113)**

Ostolaskutkin voidaan muuttaa paperimuodosta konekielisiksi skannaamalla, mutta tämä ei tarkoita tietosisällön saamista konekieliseksi. Skannattu lasku on kuin valokopio tai faksi. (Mäkinen & Vuorio 2002, 40–41.)

### 3.3 Kirjanpito

Kirjanpito koskee yrityksiä, säätiöitä, yhdistyksiä sekä liike- ja ammattitoimintaa harjoittavia yksityishenkilöitä. Yritystoiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa. Kirjanpidon perusteella saadaan selville yritystoiminnan tulos tilinpäätöksestä. (Lindfors 2008, 13.)

Kirjanpito koostuu kahdesta osasta: tilinpäätöksestä ja juoksevasta kirjanpidosta. Juokseva kirjanpito käsittää sen hetkisten taloudellisten tapahtumien ylösottamisen, kun taas tilinpäätös käsittää koko tilikauden aikana tapahtuneet liiketapahtumat ja niiden yhteenvedot. Kaikki yritykset, jotka harjoittavat pitkäjänteistä taloudellista toimintaa, ovat kirjanpitovelvollisia sen lakisääteisyysvuoksi. (Leppiniemi & Kykkänen 2003, 18–19.)

Kirjanpitovelvollisia ovat:

- avoimet yhtiöt ja osuuskunnat
- osakeyhtiöt ja kommandiittiyhtiöt
- asunto-osakeyhtiöt, yhdistykset ja säätiöt
- yksityishenkilöt, jotka harjoittavat liike- ja ammattitoimintaa. (Lindfors 2008, 13.)

Kirjanpidon kuntoon hoitaminen on yksi aloittavan yrityksen ensimmäisiä tehtäviä. Kirjanpito on mahdollista hoitaa itse tai sitten sen voi ulkoistaa, joko osittain tai kokonaan. Eri arkirutiinien hoitoon on syytä hankkia ohjelmistoja. Näitä käyttäessä voidaan hoitaa suurin osa taloushallinnon toiminnoista ja siirtää tieto osakirjanpidoista automaattisesti pääkirjanpitoon. Näin säästytään päällekkäiseltä työltä. (Lindfors 2008, 23.)

Kirjanpidossa liiketapahtumat tulee merkitä siten, että niistä on saatavilla raportit sekä päiväkirjan, että pääkirjan muodossa. Kun tilikausi päättyy, kirjausten perusteella tulee laatia tase ja tuloslaskelma. Yrityksen toiminnan jatkuminen tilikauden vaihtuessa ja sen jälkeen edellyttää, että kirjausketju ei katkea missään vaiheessa. (Eskola & Mäntysaari 2007, 71.)

Kirjanpidon vaiheet voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

*1) Avataan tili*

Kirjanpito lähtee liikkeelle siitä, että kirjataan ylös liiketapahtumat. Uusi yritys normaalisti kirjaa ensimmäisenä yhtiön oman pääoman.

*2) Kirjataan liiketapahtumat*

Liiketapahtumat kirjataan tilikartan tileille tositteista.

*3) Tehdään tilinpäätös*

Kaikki tilikauden aikana käytetyt tilit tulee päättää tilinpäätöstileille (tulos- ja tasetilille).

(Lindfors 2008, 28–33.)

Nykyään on tietotekniikka kehittynyt niin paljon, että kirjanpidon työmäärää voidaan vähentää automatisoimalla toimintoja. Tämä vaatii Internetin käyttöä, eli sähköistä taloushallintoa ja perustililuettelon käyttöä. Tämän avulla yrityksellä jää enemmän aikaa yrityksen omien asioiden hoitamiseen. (Tomperi 2005, 136–137.)

### **3.4 Palkanlaskenta**

Palkanlaskenta on palkanhallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoimintoja (Syvänperä & Turunen 2008, 13). Palkanlaskennan tehtävänä on laskea kaikki yrityksen henkilökunnalle maksamat palkat. Yleensä pienissä yrityksissä on oma henkilö, joka huolehtii palkanlaskennasta - tämä henkilö huolehtii yleensä myös muusta yrityksen taloushallinnosta. Suuremmissa yrityksissä on erikseen oma palkanlaskija, joka laskee koko henkilöstön palkat. (Stenbacka & Söderström 2009, 11.)

Pienten yritysten on mahdollista hoitaa palkanlaskenta manuaalisesti tai esimerkiksi [www.palkka.fi](http://www.palkka.fi)- verkkosivun kautta. Se on maksuton palvelu, jota ylläpitää valtio sekä vakuutusyhtiöt. Toiminnan laajentuessa ja työntekijöiden lisääntyessä on kuitenkin tarpeellista hankkia organisaatioon laajempi palkkahallinnon sovellus, joka on mahdollista integroida taloushallinnon muihin ohjelmistoihin. (Syvänperä & Turunen 2008, 13.)

Pienet yritykset voivat hoitaa palkanlaskentansa esimerkiksi taulukkolaskentaohjelman avulla, mutta suuret yritykset tarvitsevat palkkahallintosovelluksen. Vaatimuksena on tällöin ”audit trail” eli todentamisjärjestelmä, joka on aukoton. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki laskelmat, jotka liittyvät palkanlaskentaan on voitava tarkistaa käyttämättä tietokonetta. Koneellisesti palkkoja laskettaessa on tärkeää, että palkkakirjanpitojärjestelmästä on tarkka järjestelmäkuvaus, joka mahdollistaa tarkastuksien teon. (Eskola 2004, 156.)

Kun palkanlaskentaa hoidetaan palkanlaskentaohjelmalla, niin sen työvaiheisiin kuuluu palkkahallinnon perustietojen ylläpitäminen, tallentaa palkkakausien palkkatapahumat, laskea palkat sekä tulostaa palkkaraportit ja tilastointitehtävät. Palkanlaskennassa on kaksi vaihetta: kirjata muuttuvat palkkatiedot sekä ajaa kiinteät palkkatiedot. (Eskola 2004, 21.)

Palkanlaskenta on mahdollista ulkoistaa esimerkiksi tilitoimiston hoidettavaksi. Tällöin tämä yritys hoitaa kaikki palkanlaskentaan liittyvät asiat. Palkanlaskennassa täytyy muistaa seurata aktiivisesti mahdollisia laki- ja sopimusmuutoksia, jotka voivat vaikuttaa palkkoihin ja erilaisiin kustannusten korvauksiin. (Stenbacka & Söderström 2009, 11–12.)

Kaikki palkkahallinnon asiakirjat on syytä tallentaa huolellisesti, sillä niiden (palkkakirjanpito, palkkakortti, palkkalista, palkkasuoritukset) säilytysaika on 6 vuotta. Työsuhteen perustiedot on säilytettävä 50 vuotta, jotta on mahdollista antaa työntekijälle tarvittaessa todistus työsuhteesta. Myös eläkkeiden laskentaan tarvittavia tietoja on säilytettävä 50 vuotta. (Eskola 2004, 156.)

Yrityksen palkanlaskennan ulkoistaminen on viime aikoina lisääntynyt huomattavasti. Palkanlaskennan ulkoistamisella on tarkoituksena vapauttaa yrityksen omia resursseja olennaisempaan, kuten esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden myyntiin sekä kehittämiseen. (Palkanlaskennan ulkoistaminen 2009.)



Palkanlaskennan ulkoistaminen tulee yleensä ajankohtaiseksi, kun yritys kokee jonkinlaisen muutoksen – esimerkiksi tehtäessä yritysjärjestelyjä, avainhenkilön vaihtuessa tai mikäli uusitaan hallinnon järjestelmiä tai prosesseja. Muutostilanteissa yritys miettii omia kehittämistarpeitaan ja tarkoituksena on löytää tehokas ja joustava ratkaisu muun muassa palkanhallinnon järjestelyyn. (Syvänperä & Turunen 2008, 16.)

Palkanlaskennan kannalta keskeisiä lakeja ja asetuksia ovat seuraavat:

- ”työsopimuslaki
- työaikalaki
- vuosilomalaki
- ennakoperintälaki ja – asetus
- kirjanpitolaki ja – asetus
- ulosottolaki
- työehtosopimuslaki
- yhteistoimintalaki
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki
- työturvallisuuslaki
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- eläkevakuutuslaki
- arvonlisäverolaki
- laki nuorista työntekijöistä.” (Syvänperä & Turunen 2008, 15.)

Palkanlaskenta ei ole pelkästään kuukausittaista laskentaa, vaan on huolehdittava, että lakeja ja säännöksiä noudatetaan, on myös investoitava tarvittaessa ohjelmistoihin sekä järjestelmiin. Tämän takia yritykset usein ulkoistavat palkanlaskennan, koska siinä maksetaan ainoastaan tehdystä työstä ja täten on helppo ennakoida kustannukset. (Syvänperä & Turunen 2008, 13.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää TE-keskuksen toimeksiannosta palveluyritysten kannalta paras ajankohta taloushallinnon palveluiden ulkoistamiselle. Tutkimuksessamme selvitetään puhelinhaastatteluiden ja Internet- kyselyiden avulla, mitkä tekijät edesauttavat ulkoistamispäätöksen teossa.

Saaduista aineistoista rakennetaan mittaamista varten erilaisia muuttujia sekä luokituksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä, suuria aineistoja sekä edustavia otoksia aineiston analyysissä. Tutkimuksessa on myös mahdollista käyttää testimuuttujia sekä koe- ja vertailuryhmiä. Tutkimuksessa on yleensä pyritty suureen yleistettävyyteen. Tutkijan osuutta ei ole yleensä pidetty kauhean merkittävänä tutkimustuloksissa. Tutkimusaineisto käyttäjätutkimukseen on mahdollista hankkia esimerkiksi strukturoidulla kyselylomakkeella. (Alasuutari 1999, 218–230)

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kahteen ryhmään: määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Lisäksi on myös tutkimusmenetelmiä, jotka nimetään omaksi lajikseen, mutta jotka kuitenkin sisältyvät osana jompaankumpaan tutkimusmenetelmään. Esimerkiksi toimintatutkimus on laadullista tutkimusta, mutta joskus se nimetään myös yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen strategiana, koska toimintatutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. (Kuula 1999, 218.)

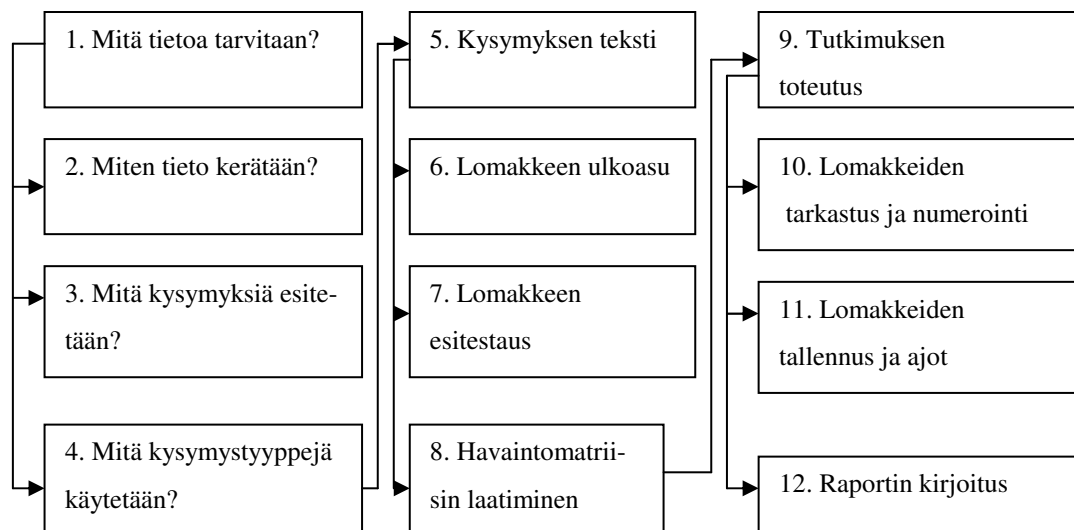
### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään. Perusideana on kysyä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä valitulta joukolta. Tutkimuksesta saatujen tulosten voidaan olettaa edustavan koko joukkoa. Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuskoko on riittävä. (Kananen 2008, 10.)

Kvantitatiivinen tutkimusote pohjautuu selvästi positiivisen tieteen ihanteeseen. Eroja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä on paljon. Siitä johtuen on parempi valita jompikumpi metodologia ainakin päämetodiksi. (Metsämuuronen 2008, 5.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tekstianalyysi pohjautuu tutkijan asettamien kategorioiden laskemiselle, kun taas haastattelu on kvantitatiivisessa tutkimuksessa strukturoitujen kysymysten esittämistä satunnaiselle otokselle. Puhtaaksi kirjoittamista, eli litterointia, käytetään harvoin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2008, 5–6.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää siinä vaiheessa, kun tutkittava ilmiö on täsmentynyt tarpeeksi. Täsmentämiseen on mahdollista käyttää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Näitä molempia tutkimusotteita voidaan käyttää myös rinnakkain, mikä edellyttää tutkijalta kykyä hallita tutkimusmenetelmät riittävän laajasti. (Kananen 2008, 10.)



**KUVA 6. Tutkimuksen vaiheet kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2008, 12)**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa täytyy yleistää tutkimustulokset. Tutkimusjoukkoa eli kohderyhmää valittaessa täytyy olla tarkkana, että valittu joukko on pienoiskuva koko perusjoukosta. Mikäli valittu joukko ei vastaa tarkoituksenmukaista kohderyhmää, voi tutkimustulos vääristyä. (Kananen 2008, 13.)

## 4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja siinä käytetään esim. haastatteluja, tekstianalyyseja ja havainnointia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään valmiita tai avoimia kysymyksiä, mutta myös siinä on mahdollista käyttää esim. haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on laadullista ja perustuu täten puheisiin, teksteihin ja kaikkeen ei-numeraaliseen aineistoon. (Kananen 2008, 11.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen hyvin, kun:

1. Ei olla niinkään kiinnostuneita tapahtumien yleisluontoisesta jakaantumisesta, vaan niiden yksityiskohtaisista rakenteista.
2. Ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, jotka ovat olleet mukana tietyissä tapahtumissa.
3. On tarkoituksena tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei ole mahdollista järjestää kokeena tai ei ole mahdollista kontrolloida vaikuttavia tekijöitä.
4. Halutaan tietoa syy-seuraussuhteista, joita ei ole mahdollista tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Siinä missä kvalitatiivinen tutkimus haastattelee valittuja yksilöitä, keskittyy kvantitatiivinen tutkimus yleensä satunnaisotokseen. Tässä on kyse valintatavan ja lukumäärän eroista. Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa on haastattelujen muotoeroja; kvantitatiivisessa sen perusmuoto on strukturoitu, kun taas kvalitatiivisessa se on avoin kysymysaihe tai teema. (Metsämuuronen 2002, 177.)

## 4.3 Tutkimuksen toteutus

Saimme toimeksiannon Mikkelin TE-keskukselta helmikuussa 2009, jolloin aihe oli vielä tarkentamaton. Aihe tarkentui ensimmäisen palaverin jälkeen, jonka pidimme TE-keskuksella. Tällöin aiheeksi muodostui Taloushallinnon palveluiden ulkoistamisen hyödyt ja haitat palveluyrityksille. Tarkoituksena meillä oli vertailla ulkoistavia yrityksiä ja ei-ulkoistavia yrityksiä, mutta emme kuitenkaan saaneet tarpeeksi vastauksia ei-ulkoistavilta yrityksiltä, jotta vertailu olisi ollut mahdollista.

Aloitimme työn teoriaosan kirjoittamisen toukokuussa, mutta sitä ennen olimme pohdineet aihetta paljon ja pitäneet ohjaavan opettajan kanssa palaverin, jossa tarkensimme meille epäselviä kohtia. Tarkoituksenamme oli kirjoittaa teoria valmiiksi syyskuuhun mennessä, jonka jälkeen aloittaisimme tutkimusprosessin. Seuraavaksi pidimme palaverin TE-keskuksen kanssa, jossa tarkensimme tutkimuksen kohteena olevien yritysten määrää ja toimialaa, sekä perustamisvuotta. Tuloksena olivat palvelualan yritykset, jotka olivat aloittaneet toimintansa vuosina 2004–2006.

Syyskuun alussa saimme TE-keskukselta yrityslistan, jonka mukaan lähdimme yrityksen y-tunnuksen avulla selvittämään yhtiön yhteystietoja (puhelinnumero ja sähköpostiosoite). Kun olimme saaneet yritysten yhteystiedot selville, niin aloimme yksitellen soittaa näille yrityksille. Puhelinhaastatteluilla kartoitimme, mitkä yrityksistä olisivat valmiita lähtemään mukaan meidän tutkimukseen, jonka jälkeen lähetimme halukkaille yrityksille kyselyt sähköpostilla. Soitimme n. 130 yritystä läpi muutaman päivän aikana, joista hieman yli 50 yritystä olivat valmiita osallistumaan tutkimukseen. Näistä reilusta 50 yrityksestä saimme vastauksia 15, eli vastausprosentti oli hieman alle 30 prosenttia.

Laadimme aluksi 6 kysymystä ulkoistaville (liite 1) ja ei ulkoistaville (liite 2) yrityksille, jotka hyväksytimme ohjaavalla opettajalla. Tämän jälkeen yhteistyössä TE-keskuksen kanssa kävimme kysymykset läpi ja he halusivat tarkentavia kysymyksiä, joten kysymyksiä määrää hieman kasvoi. Lähetimme yrityksille kysymykset ja odotimme viikon, jonka aikana emme saaneet tarpeeksi vastauksia, joten lähetimme kysymykset uudelleen painottaen vastauksien tärkeyttä. Tämän jälkeen vastauksia oli yhteensä 15, jonka katsoimme riittävän laadulliseen tutkimukseen.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuutta on yleisesti kuvattu kahdella nimikkeellä, reliabiliteetilla (pysyvyys) ja validiteetilla (pätevyys), jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Nämä kaksi nimikettä eroavat toisistaan siten, että reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetti liittyy tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuteen, eli mittaako tutkimus sitä, mikä oli alkuperäinen tarkoitus. Jos tutkimus on reliaabeli, tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat samanlaisen tutkimuksen tuloksia eli tulokset ovat toistettavissa. Tut-

kimustuloksen luotettavuuden voi näin varmistaa tekemällä tutkimus uudestaan. Validiteetti taas mittaa sitä, mitataanko sitä mitä piti vai jotain siihen välillisesti liitoksissa olevaa. (Metsämuuronen 2000, 50.)

Tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä virheitä voi sattua aineistoa kerättyä ja käsiteltäessä ja esimerkiksi erilaisista tilasto-ohjelmista saatuja tuloksia voidaan tulkita väärin. Myös osa kyselyn kohdejoukosta saattaa jättää vastaamatta kyselyyn. Luotettavuuden parantamiseksi otoskoko tulisi valita mahdollisimman suureksi ja sen tulisi antaa mahdollisimman kattava kuva koko perusjoukosta. (Heikkilä 2004, 30.)

Tärkeimpiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä ovat tutkimuksen puolueettomuus, avoimuus sekä vastaajien tietosuoja. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta eli tutkijan vaihtaminen ei muuta objektiivisen tutkimuksen tuloksia. Kyselytutkimuksessa kysymykset tulee laatia siten, että ne eivät johdattele vastaajaa. Tutkija ei saa vääristellä tutkimustuloksia omien tai toimeksiantajiensa näkemysten mukaisiksi. (Heikkilä 2004, 30–31.)

Tutkimuksen avoimuus varmistetaan sillä, että tutkimuksen ja tietojen keräämisen tarkoitus selvitetään vastaajille ja kaikki saadut tutkimustulokset esitetään tutkimusraportissa. Tutkimus- ja analysointimenetelmien sekä niihin mahdollisesti liittyvät epävarmuustekijöiden kuvaaminen lisäävät myös tutkimuksen avoimuutta. Tärkeää on tutkimuksen aikana ja tuloksia raportoitaessa huolehtia tutkittavien tietosuojasta, eli siitä, että yksittäisten vastaajien antamia tietoja ei voida tunnistaa tutkimusaineistosta. (Heikkilä 2004, 30–31.)

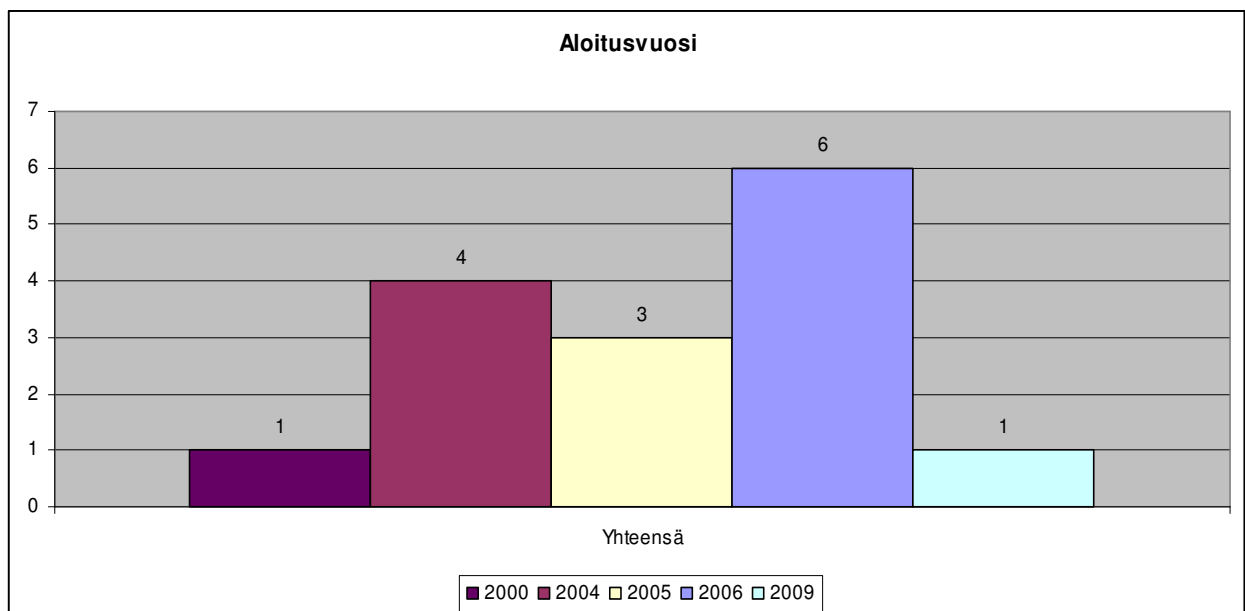
Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa, jos tutkittavan joukon otoskoko on liian pieni tai kyselytutkimukseen saadaan alhainen vastausprosentti. Lähetimme kyselyn 53 yritykselle ja saimme 15 vastausta, joten vastausprosentiksi tuli 28,3 %, minkä johdosta voimme pitää tuloksia suuntaa antavina ja yleistettävänä siltä osin, kun vastaukset alkoivat toistaa itseään. Havaitimme toistoa etenkin ulkoistamisten syissä ja mitä yritykset ovat ulkoistaneet.

## 5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksen tulokset Excel-taulukoiden avulla. Tarkoituksenamme on tehdä tulokset helposti luettavaksi ja ymmärrettäväksi. Puramme jokaisen kysymyksen joko taulukoina tai kirjoitettuna. Kysymykset (liite 1) lähetimme ulkoistaville yrityksille sähköpostilla.

### *Yritykset aloitusvuosittain*

Tarkoituksenamme oli ottaa tutkimukseen mukaan Mikkelissä vuosina 2004–2006 aloittaneita palveluyrityksiä. TE-keskus halusi vuosina 2004–2005 aloittaneita yrityksiä osallistumaan tähän tutkimukseen, mutta emme saaneet tarpeeksi yrityksiä mukaan, joten laajensimme vuoteen 2006. Saimme TE-keskukselta listan näinä vuosina aloittaneista yrityksistä, mutta myöhemmin selvisi, että kaksi yritystä oli suorittanut yhtiömuotomuutoksen, jolloin heidän aloitusvuodekseen oli tullut 2006. Emme kuitenkaan usko, että tutkimuksemme tulokseen vaikuttaa yritysten aloitusvuosi, joten otimme nämä kaksi yritystä mukaan tutkimukseen.

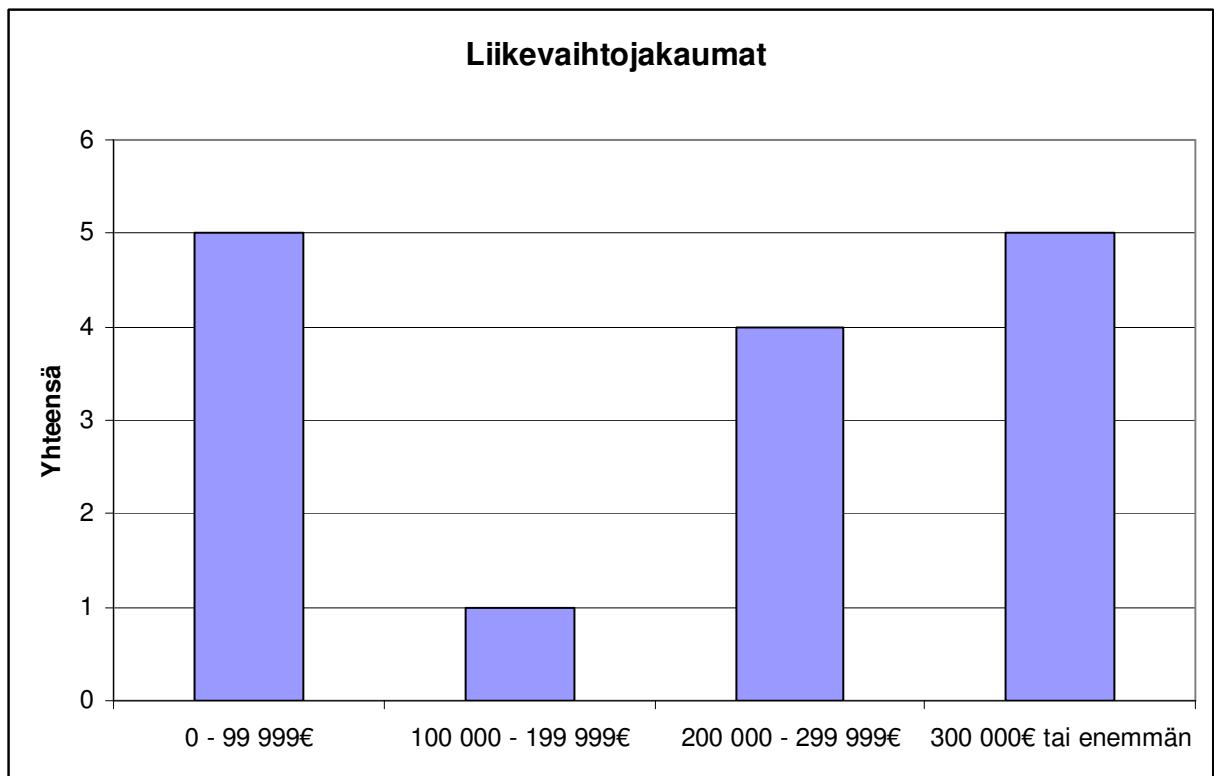


**KUVA 7. Yritysten aloitusvuosijakauma**

Yhteensä yrityksiä oli mukana tutkimuksessa 15 kappaletta. Eniten vastaajia oli vuodelta 2006, joita oli 6 kappaletta. Seuraavaksi eniten saimme vastauksia vuosilta 2004–2005 aloittaneilta yrityksiltä. Vuosilta 2000 ja 2009 oli yksi vastaaja. (Kuva 7.)

### *Yrityksien liikevaihtojakaumat*

Seuraavassa taulukossa käsittelemme tarkemmin tutkimukseen vastanneiden yritysten liikevaihdon määrää.



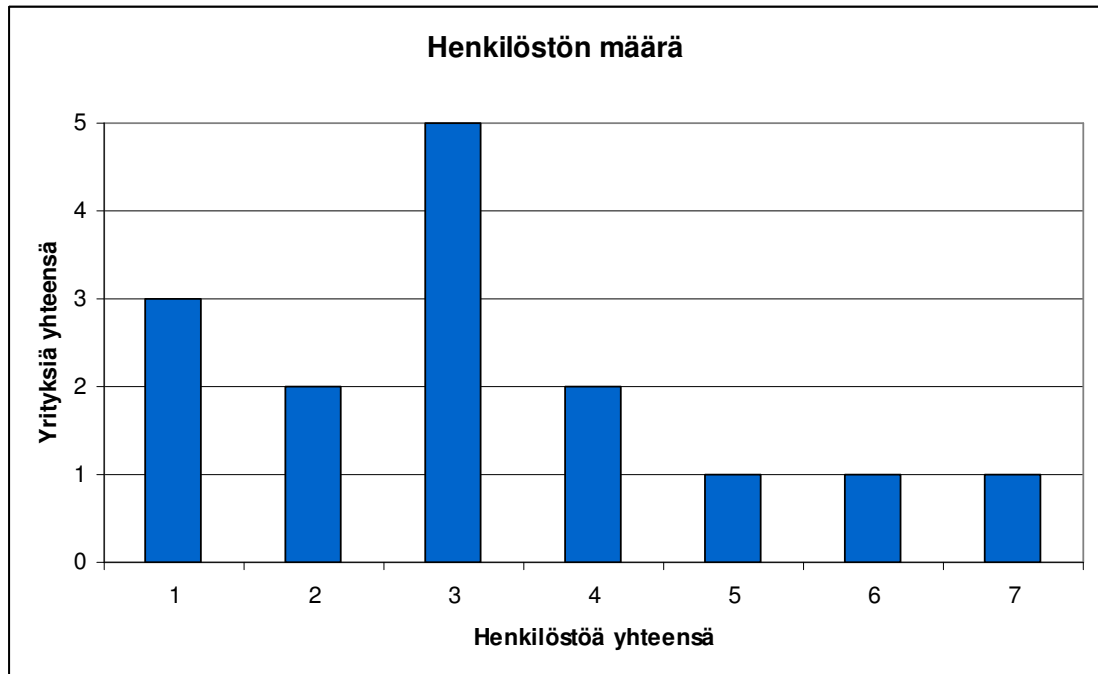
### **KUVA 8. Liikevaihtojakaumat**

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä suurimmat ryhmät olivat alle 100 000 € ja yli 300 000 € liikevaihdolliset yritykset. Jakauma yritysten kesken vaihteli 17 000 € ja 2 000 000 € liikevaihdon välillä. 2 000 000 € liikevaihto oli huomattavasti suurin ja seuraavaksi suurin liikevaihto oli 700 000 €. Yli 300 000 € ryhmään kuului näiden lisäksi myös 3 yritystä 500 000 € liikevaihdolla. (Kuva 8.)



## Yrityksen henkilöstö

Seuraavassa taulukossa käsittelemme henkilöstön määrää tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä.



**KUVA 9. Henkilöstön määrä**

Tutkimuksen mukaan 3 yritystä ei työllistä yrittäjän lisäksi muita kuin itsensä. Suurimman liikevaihdon omaavat yritykset työllistävät keskimäärin eniten työntekijöitä. Yksi melko suuren liikevaihdon omaava yritys (200 000 €) työllistää ainoastaan yrittäjän. (Kuva 9.)

Toimeksiantajamme TE-keskus halusi henkilöstön määrän myös henkilötyövuosina ilmoitettuna. Henkilötyövuosi tarkoittaa yhden henkilön säännöllistä vuosityöaikaa. Henkilötyövuosiin lasketaan kaikki palkalliset työtunnit, josta vähennetään ylityötunnit jaettuna yrityksen keskimääräisellä säännöllisellä vuosityöajalla. (Henkilötyövuosi 2009.)

Henkilöstön määrä verrattuna henkilötyövuosiin erosivat jonkin verran toisistaan. Tämä ero selitty sillä, että yritykset ovat palkanneet osa-aikaisia työntekijöitä. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta yrityksiltä emme saaneet vastausta tähän kysymykseen. Näitä yrityksiä oli yhteensä kolme kappaletta.

*Yritykset toimialoittain*

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat monelta eri palvelualan sektorilta.

Käymme jokaisen yrityksen läpi tässä luvussa ja kerromme samalla hieman taustatietoa näistä yrityksistä. Yrityksien nimiä emme kerro, koska sillä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä ja lupasimme vastaajille, ettei näitä tietoja tule julkisuuteen.

Ensimmäinen yritys pitää yllä terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluita. Yritys työllistää yhteensä neljä henkilöä ja heidän liikevaihto on noin 700 000 €. Yritys on perustettu vuonna 2006.

Toimistotarvike alalta oli mukana kaksi yrittäjää, joista toinen työllistää ainoastaan itsensä ja toinen työllistää yrittäjän lisäksi kaksi henkilöä. Yrityksien liikevaihto on noin 70 000 € ja 500 000 €. Molemmat näistä yrityksistä on perustettu vuonna 2006.

Huonekalujen vähittäiskaupan osalta on yksi yritys vastannut kyselyymme. Yritys työllistää kahden yrittäjän lisäksi viisi henkilöä ja sen liikevaihto on noin 2 000 000 €. Kyseessä oleva yritys on perustettu vuonna 2005.

LVI-alalta oli kyselyymme vastannut kaksi yritystä, joista liikevaihdoltaan pienempi (n. 200 000 €) työllistää ainoastaan yrittäjän. Liikevaihdoltaan noin 260 000 € oleva yritys työllistää yrittäjän lisäksi kaksi muuta henkilöä. Yritykset on perustettu vuosina 2004 ja 2005.

Lujitemuovituotteiden alihankintavalmistus alalta oleva yritys työllistää yrittäjän lisäksi kolme henkilöä. Yritys on perustettu vuonna 2009. Yrittäjällä on kuitenkin ollut oma yritys jo vuodesta 2004 lähtien. Yrityksen myöhempi perustamisvuosi selvisi vasta yrittäjältä saaduista vastauksista. Yrityksen liikevaihto on noin 500 000 €.

Puhtaanapitoalalta on mukana kaksi yritystä, joista toinen on keskittynyt ajoneuvoihin ja toinen savupiippujen ja ilmanvaihtojärjestelmien puhdistukseen. Ajoneuvoihin keskittynyt yritys työllistää yrittäjän lisäksi yhden henkilön ja sen liikevaihto on noin 110 000 €. Yritys on perustettu vuonna 2004. Nuohousalalla toimiva yritys työllistää

kahden yrittäjän lisäksi yhden henkilön. Kyseinen yritys on perustettu vuonna 2006 ja sen liikevaihto on noin 240 000 €.

Terveystieteiden alalla työskentelee kaksi yritystä, joista toinen on keskittynyt psykoterapiaan ja toinen terveydenhoitoalaan. Psykoterapiaan keskittynyt yritys työllistää ainoastaan itsensä osa-aikaisesti ja sen liikevaihto on noin 17 000 €. Yritys on perustettu vuonna 2006. Terveystieteiden alalla keskittynyt yritys työllistää ainoastaan yrittäjän ja se on perustettu vuonna 2005. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 50 000 €.

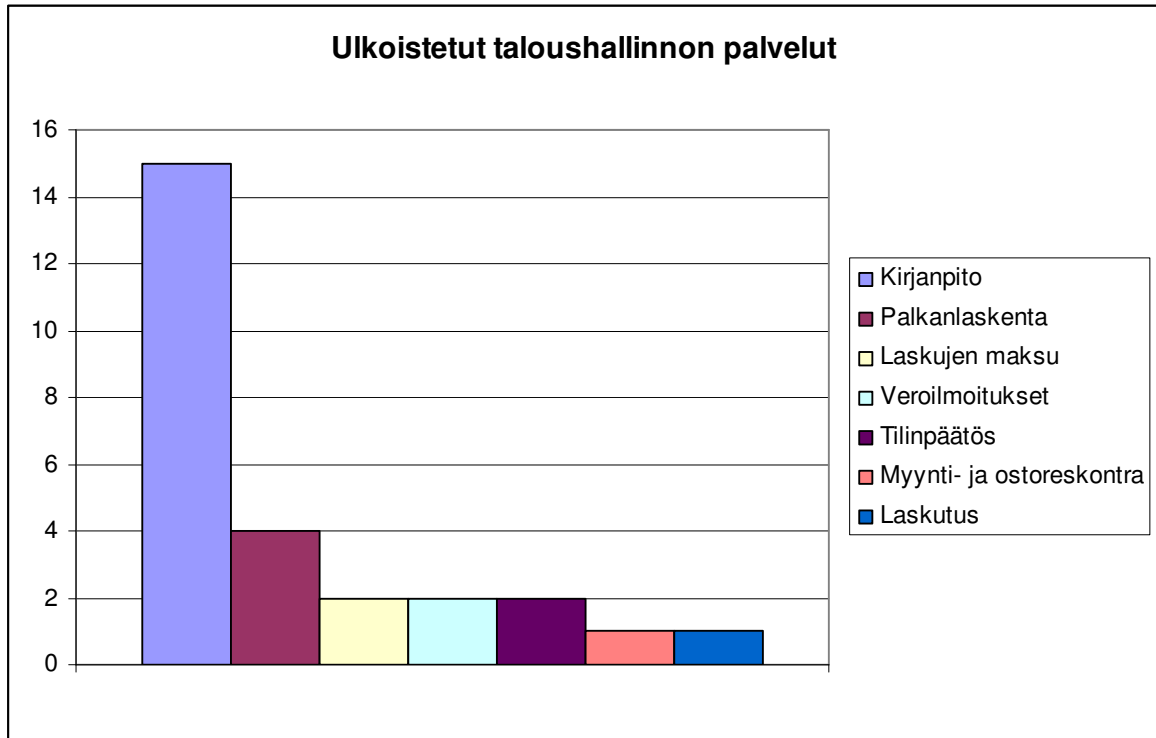
Urheiluvälineitä myyvä liike työllistää yrittäjän lisäksi kaksi osa-aikaista työntekijää. Yritys on perustettu vuonna 2009, mutta se näkyi vuosina 2004–2006 aloittaneiden yritysten joukossa yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä (YTJ), josta etsimme yrityksen yhteystiedot. Yrityksen liikevaihto on noin 500 000 €.

Teatteri- ja esiintymispalvelualalta tuli vastauksia kaksi kappaletta. Toinen yrityksistä keskittyi tanssinopetukseen ja esiintymispalveluihin, joka työllistää yrittäjän lisäksi 5 osa-aikaista työntekijää. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 30 000 € ja se on perustettu vuonna 2006. Toinen yrityksistä keskittyy teatterialalle ja se on perustettu vuonna 2005. Yrityksen liikevaihto on noin 45 000 € vuodessa ja se työllistää yrittäjän lisäksi 4 työntekijää.

Tutkimuksessamme oli mukana myös yksi järjestö, joka on perustettu vuonna 2000. Yrityksen tiedot kuitenkin näkyivät yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä (YTJ) vuosien 2004–2006 aloittaneiden yritysten joukossa, josta johtuen otimme sen mukaan tutkimukseen. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 200 000 € ja se työllistää yrittäjän lisäksi 2 henkilöä.

### *Yrityksien ulkoistetut taloushallinnon palvelut*

Seuraavan taulukon avulla käymme läpi tutkimuksessa mukana olleiden yritysten ulkoistetut taloushallinnon palvelut.



**KUVA 10. Ulkoistetut taloushallinnon palvelut**

Tutkimuksesta ilmeni, että kaikki yritykset, joilta saimme vastauksen, ovat ulkoistaneet ainakin kirjanpidon. Kirjanpito kuitenkin työllistää eniten yrityksiä, joten siihen nähden tämä on ihan loogista. Kirjanpitoa varten tarvitaan aina ammattilainen ja se on elintärkeä yrityksen toimivuuden kannalta. (Kuva 10.)

Palkanlaskennan ovat ulkoistaneet suurimmat yritykset, joiden liikevaihto on yli 250 000 €. Pienemmän liikevaihdon omaavilla yrityksillä on vähemmän henkilökuntaa, joten he voivat helpommin hoitaa itse palkanlaskennan. Palkanlaskenta ei kuitenkaan työllistä yritystä niin paljoa kuin esim. kirjanpito, joten aikaa jää enemmän yrityksen ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. (Kuva 10.)

Laskujen maksun ja laskutuksen on ulkoistanut yhteensä kolme yritystä. Yhteistä näille yrityksille on yli 500 000 € liikevaihto. Tästä pienemmillä yrityksillä laskutus ja laskujen maksu on luultavasti niin pientä, että he hoitavat sen itse. (Kuva 10.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että veroilmoituksen teon ovat ulkoistaneet kaksi pienemmän liikevaihdon omaavaa yritystä, joiden liikevaihto on alle 30 000 €. Tilinpäätöksen tekemisen ovat ulkoistaneet kaksi yritystä, jotka omaavat liikevaihdon suuruudeltaan 17 000 € ja 500 000 €. Jälkimmäinen näistä on ulkoistanut myös myynti- ja ostoreskontran. (Kuva 10.)

### *Ulkoistaminen yrittäjien näkökulmasta*

Kun ulkoistetaan taloushallinnon palveluita on helpompi pysyä ajan tasalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Suurimmat syyt, mitkä ovat vaikuttaneet taloushallinnon palveluiden ulkoistamiseen, ovat yrittäjän ajan puute ja oma taloushallinnon osaamisen riittämättömyys. Hän ei kerkeä pyörittämään yrityksen ydinliiketoimintaa sekä taloushallintoa samanaikaisesti. Ulkoistaminen on turvallista ja kustannuksia on helppo seurata. Kustannustaso taloushallinnossa on helpompi pitää ajan tasalla, lisäksi kustannustasoa pystyy helposti seuraamaan.

Ulkoistaessa taloushallinnon palvelut ammattilaiselle voi luottaa, että ne tulevat tehdyksi kunnolla ja ammattimaisesti täyttäen annetut säädökset ja määräykset. Hyvää taloushallinnon työntekijää ei ole helppo löytää. Palkkaamisessa on aina omat riskinsä, eli ulkoistamalla riskienhallinta on helpompaa.

Hyvästä kirjanpito toimistosta saa myös erittäin asiantuntevaa konsultointia. Se helpottaa erityisesti nuoria yrittäjiä ja vasta-alkajia. Jokainen tutkimukseen osallistunut yritys on ryhtynyt ulkoistamaan taloushallinnon palveluitaan heti yrityksen toiminnan alussa. Taloushallinnon ulkoistaminen on antanut lisää aikaa muiden yritykseen liittyvien toimintojen pyörittämiseen.

Vastanneista yrityksistä viisi ovat kilpailuttaneet taloushallinnon palveluja tarjoavia yrityksiä. Yksi vastaajista on kilpailuttanut viittä Mikkeliläistä yritystä. Loput vastaajista eivät olleet kilpailuttaneet yhtään yritystä. Yksi vastaajista mainitsi kuulleensa yrityksestä, joka tarjoaa taloushallinnon palveluita ja valitsi sen yrityksen saman tien.

Suurin syy, miksi yrittäjät ovat valinneet kyseisen taloushallinnon palvelun tarjoajan, oli palvelun tarjoajan ennalta tunnettavuus ja saadut suositukset. Yrittäjät hakevat edullista ja asiantuntevaa palvelua. Yksi vastaajista oli kuullut pienyrityskeskuksesta vastaavanlaisesta palvelun tarjoajasta. Toinen yrittäjä taas oli luottanut suureen valtakunnalliseen ketjuun, jota hän pitää luotettavana ja asiantuntevana.

Ulkoistamisesta on yrityksille koitunut haittana kuluja vaihteleva määrä, jota ei pysty hyvin ennakoimaan. Osa vastaajista pitää taloushallinnon palveluiden ulkoistamisesta koituvia kuluja liian suurina. Yksi vastaajista mainitsi kustannuksien nousseen, kun kirjanpitoyritys, jossa heillä oli sopimus, myytiin eteenpäin. Kahdeksan vastaajista ei osannut nimetä mitään haittoja ulkoistamisesta.

Suurin osa vastaajista (13) ei ole aikeissa vähentää taloushallinnon ulkoistamispalveluita. Kaksi vastaajista on epäilevällä kannalla, joista toinen on aikeissa vähentää taloushallinnon ulkoistamispalveluitaan yrityksen toiminnan kasvaessa. Todennäköisesti hän on ajatellut hoitavansa asiat yrityksen sisällä, esimerkiksi palkkaamalla taloushallinnon osaajia yritykseen. Vastaajista yhdeksän ei ole aikeissa lisätä taloushallinnon ulkoistamispalveluita. Loput vastaajista ovat mahdollisesti lisäämässä ulkoistamispalveluita, esimerkiksi sähköiseen laskuttamiseen.

Yrittäjien näkökulmasta esiin tulleita muita asioita ovat, että ulkoistaminen on ehdottomasti myönteinen asia ja hyvästä ja asiantuntevasta palvelusta kannattaa maksaa. Omalla ydinosaamisella kannattaa tienata eikä harrastuksilla. Hyvä kirjanpitäjä on erittäin tärkeä tekijä yrityksen menestyksen takana ja on parempi tehdä mitä osaa sekä antaa ammattilaisten hoitaa omansa.

## 6 TOIMENPIDESUOSITUKSET ALOITTAVILLE YRITYKSILLE

Tutkimuksestamme kävi ilmi, että jokainen kyselyyn vastannut yritys oli lähtenyt miettimään taloushallinnon palveluiden ulkoistamista heti yrityksen liiketoiminnan alkaessa. Suurin syy tähän yrittäjillä oli oman taloushallinto-osaamisen puute. Kun taloushallinto on kunnossa, yrittäjän ei tarvitse enää itse huolehtia siitä vaan voi luottaa ammattilaisten kykyyn hoitaa asiat. Kun tämä asia on kunnossa, yrittäjä voi keskittyä muihin yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin, esimerkiksi liiketoiminnan kannattavaan pyörittämiseen.

Yrityksen miettiessä kirjanpidon ulkoistamista on syytä laskea, kuinka paljon kirjanpidon hoitaminen itse tulisi maksamaan. Tämän jälkeen kannattaa laittaa tarjouspyyntö noin viidelle eri yritykselle ja katsoa, millaisen tarjouksen heiltä saa. Tällä tavoin saadaan laaja ja kattava tarjousten määrä, joista valita yrityksen kannalta paras ja edullisin yhteistyökumppani. Halvin tarjous ei aina välttämättä ole paras vaihtoehto, vaan pitää katsoa tarjousta kokonaisuuden kannalta. Valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen luotettavuus, tunnettavuus, suositeltavuus ja kokonaisuus. Jos kyseessä on suuremman luokan yritys, jolla on vientejä paljon, saattaa tulla edullisemmaksi ulkoistaa kirjanpito. Jos kyseessä on pieni yritys, jolla ei ole paljon vientejä, niin kirjanpidon hoitaminen itse ei välttämättä tulisi paljoo aikaa viemään, joten voi olla suositeltavaa hoitaa se itse, mikäli osaaminen riittää.

Hyvästä ja ammattitaitoisesta palvelusta kannattaa maksaa ja on hyvä valita luotettava yhteistyökumppani, joka osaa asiansa. Tällöin voi luottaa, että työt tulevat tehdyksi ajallaan ja huolellisesti. Näiden asioiden ollessa kunnossa yritys voi keskittyä oman ydinliiketoimintansa kehittämiseen, eikä tarvitse tuhjata voimavarojaan taloushallinnon pyörittämiseen.

Muiden kuin kirjanpidon ulkoistaminen riippuu yrityksen koosta ja henkilökunnan taloushallinnon osaamisesta. Pienemmän liikevaihdon omaavissa yrityksissä ei välttämättä ole tarvetta ulkoistaa niin paljon taloushallinnon palveluita, kuin suuremman liikevaihdon omaavilla yrityksillä.

Yrityksen kannattaa keskittää taloushallinnon palveluiden ulkoistamiset mahdollisimman pitkälle samaan yritykseen. Jolloin tämä tieto pysyy samassa paikassa eikä tarvitse lähettää tietoja usean eri yrityksen välillä. Tiedon pysyminen samassa paikassa pienentää tiedon häviämrisriskiä. Yrityksen kannalta olisi kohtalokasta, jos häviäisi esimerkiksi laskutustiedot.

Keskittäminen samaan yritykseen voi antaa yrittäjälle merkittävän taloudellisen edun. Yrityksen kannattaa kilpailuttaa taloushallinnon palveluita tietyn väliajoin, jolloin varmistaa että saa varmasti yrittäjän kannalta parhaimman palvelun tarjoajan. Tarjouspyynnön lähettäminen ei maksa yritykselle mitään muuta kuin vaivan ja siihen käytetyn ajan. Mutta tämä maksaa itsensä takaisin, mikäli löytyy hinta-laatusuhteeltaan parempi palvelun tarjoaja kuin edellinen.

## **7 PÄÄTÄNTÖ**

Opinnäytetyömme ja toimeksiantajamme yhteinen tavoite oli kerätä 2004–2006 aloitaneilta yrityksiltä tietoa siitä, miten he ovat ulkoistaneet taloushallinnon palveluita. Alun perin tarkoituksenamme oli saada 10 ulkoistavaa ja 10 ei ulkoistavaa yritystä mukaan tutkimukseemme, josta olisimme tehneet vertailua. Löysimme ainoastaan neljä yritystä, jotka eivät olleet ulkoistaneet taloushallinnon palveluitaan, mutta emme saaneet heiltä vastauksia. Näin ollen jouduimme muuttamaan tutkimusongelmaamme neuvoteltuaamme ensin ohjaavan opettajan ja TE-keskuksen kanssa. Neuvottelujen jälkeen lopulliseksi tutkimusongelmaksi muodostui ”mitkä syyt ovat vaikuttaneet ulkoistamispäätöksien tekemiseen ja mitä hyötyä ja haittoja ulkoistamisesta on ollut kyseisille yrityksille.”

Aihe kiinnosti meitä, koska siinä on sopiva sekoitus henkilöstöhallintoa ja taloushallintoa. Aihe oli perehtymisen arvoinen siksi, että TE -keskus halusi tietoa palveluyritysten taloushallinnon palveluiden ulkoistamisen vaikutuksista yritykselle. Lähdimme etsimään vastausta kysymykseen, miten ulkoistaminen on auttanut palveluyrityksiä keskittymään ydinosaamiseensa Mikkelissä. Aihe rajautui vuosiin 2004–2005, mutta jouduimme laajentamaan sitä vuoteen 2006, koska emme olisi muuten saaneet tarpeeksi suurta tutkimusotosta. Alun perin vuodet 2004–2005 oli TE-keskuksen toive ja tällä oli tarkoituksena estää kokonaisotoksen kasvaminen liian suureksi.



Viitekehys rakentui pääasiassa ulkoistamisen eri osa-alueista. Tämän lisäksi käsitelimme taloushallinnon prosesseja ja niiden prosessien käsittelyä. Löysimme hyvin materiaalia viitekehysten kirjoittamiseen, joista varsinkin englanninkielisistä lähdekirjoista saimme paljon hyvää tietoa. Kokosimme viitekehukseen monipuolisesti ja laajasti kattavan teorian ulkoistamisesta ja taloushallinnon palveluista. Viitekehys onnistui mielestämme hyvin ja ongelmitta. Opimme viitekehystä kirjoittaessa olemaan kriittinen lähdemateriaalia kohtaan ja yhdistelemään monesta eri lähteestä saadun tiedon yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kun viitekehys oli kirjoitettu, ryhdyimme tekemään itse tutkimusta. Tutkimukseen liittyvän esikartoituksen teimme TE-keskuksen tiloissa parin päivän aikana, jolloin kartoitimme yritykset, joille lähetimme tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen lähetimme näille yrityksille kysymykset ja odotimme yhteensä pari viikkoa vastauksia. Vastausprosentti kyselyymme oli noin 28 %, jota pidämme melko hyvänä, vaikka havaintojen suurempi lukumäärä olisi kasvattanut otospopulaation luotettavuutta vastaamaan koko populaatiota.

Kaikki yritykset, jotka vastasivat kyselyymme, eivät välttämättä ymmärtäneet, mitä eri osa-alueita taloushallinto pitää sisällään. Tämän olisimme voineet välttää, kun olisimme laittaneet tarkentavia kysymyksiä kyselylomakkeeseen. Toisaalta jos olisimme laittaneet lisäkysymyksiä, olisiko kysymyksiä kertynyt liian monta ja vastausprosentti jäänyt täten vieläkin pienemmäksi.

Saadut vastaukset purimme yhteen ja teimme selventävät Excel-taulukot, joissa havainnollistimme kyseisten kysymyksien vastaukset. Tämän jälkeen liitimme Excel-taulukot työhömmme ja selitimme ne tarkemmin. Kaikista kysymyksistä emme tehneet taulukkoja, koska niistä emme olisi saaneet järkeviä taulukkoja. Nämä kysymykset purimme kappaleittain itse opinnäytetyöhön.

Mielestämme onnistuimme opinnäytetyöme teossa hyvin. Saimme koottua laajan viitekehysten, jonka pohjalta oli helppo lähteä tekemään itse tutkimusta. Tutkimuksen teossa kohtasimme yhden ongelman, joka oli vastauksien saanti. Tämä ongelma ei ollut mielestämme merkittävä tutkimuksemme kannalta, koska saimme kuitenkin riittävästi vastauksia luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi.

Saimme erikokoisilta yrityksiltä vastauksia, joiden pohjalta oli hyvä vertailla hieman, miten yrityksen koko vaikuttaa tehtyihin ulkoistamispäätöksiin. Saimme myös melko tasaisesti vastauksia eri vuosina aloittaneilta yrityksiltä, jotta pystyimme vertailemaan vaikuttaako yrityksen ikä taloushallinnon palveluiden ulkoistamiseen. Vertailimme myös, onko henkilökunnan määrällä vaikutusta ulkoistamispäätökseen.

Toivomme, että tästä meidän tehdystä tutkimuksesta olisi hyötyä aloittaville yrityksille heidän miettiessään taloushallinnon palveluiden ulkoistamista. Tämän lisäksi arvellemme myös, että tutkimuksesta on hyötyä myös sellaisille yrityksille, jotka miettivät taloushallinnon palveluiden ulkoistamista. Lähetämme tämän valmiin tutkimuksen kyselyyn vastanneille, jotka erikseen sitä halusivat ja täten toivomme tästä olevan heille hyötyä tulevaisuuden ulkoistamispäätöksien kannalta.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Clements, Stewart, Donellan, Michael, Read, Cedric 2004. Achieving high performance thorough finance business process outsourcing. England: CFO Insights.
- DeLoof, Leon A 1997. Information Systems outsourcing Decision Making. A managerial Approach. Great Britain.
- Eskola, Anne 2004. Palkka: Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Eskola, Anne, Mäntysaari, Anne 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Fiebig, Andre 1996. Outsourcing under the EC Merger Control Regulation. 17 European competition Law Review.
- Greaver II, Maurice F. 1999. Strategic Outsourcing. New York: AMA Publication.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helenius-Huttunen, Leena, Järvinen, Päivi, Aarnio, Marjukka 1992. Palkanlaskennan perusteet. Juva: WSOY.
- Henkilötyövuosi. 2009. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/henkilotyovuosi.html>. Päivitetty 10.5.2009. Luettu 5.10.2009
- Jalanka, Jussi, Salmenkari Raimo, Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylällä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Karjalainen, Jouko, Maijala, Mikko, Lindgren, Matti 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Karjalainen, Jouko, Haahtela, Tero, Malinen, Pekka, Salminen, Vesa, Kaukonen, Maija 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Painopörssi Oy.
- Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja yritysvastuu. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi, Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

- Kinnunen, Juha, Laitinen, Erkki, Laitinen, Teija, Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- KPMG Wideri Oy Ab 1996. Kehittyvän pk-yrityksen taloushallinto. Vuosikirja 1995 Helsinki.
- Koskinen, Aki, Lankinen, Matti, Sakki, Jouni, Kivistö, Timo Vepsäläinen, Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimystä. Vastapaino. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Järvenpää, Marko Partanen, Vesa Tuomela, Tero-Seppo 2003. Moderni taloushallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahti, Sanna, Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo, Kykkänen, Tapani 2003. Kirjanpito ja tilinpäätös harjoituksiin. Vantaa: Dark Oy.
- Lindfors, Hannele 2008. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lindfors, Hannele Syvänperä, Outi 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro: Jaabes OÜ.
- Metsäsuuronen, Jari 2002. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsäsuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mäkinen, Lassi, Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus.
- Neilimo, Kari, Uusi-Rauva, Erkki. 1999. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Pajarinen, Mika 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Palkanlaskennan ulkoistaminen 2009. Rantalainen Oy. IA International. WWW-dokumentti. <http://www.rantalainen.fi/index.php?id=90>. Luettu 21.7.2009
- Prahalad, C.K, Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June.

Poliisi. 2007. Ulkoistamiseen ja alihankintaan liittyy myös riskejä. Ministeriön tiedotusyksikkö. WWW-dokumentti.

<http://www2.poliisi.fi/poliisi/bulletin.nsf/PFBDArch/689CBEA4B7D827D7C225729F0027C624?opendocument>. Päivitetty 15.3.2007. Luettu 4.5.2009

Siikavuo, Juha 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Stenbacka, Juha, Söderström, Terttu 2009. Palkanlaskenta. Helsinki: WSOY.

Sutela, Marja 2003. Sosiaali- ja terveystalouden ulkoistaminen. Oikeudelliset reuna-ehdot. Helsinki: Edita Prima Oy.

Syvänperä, Outi, Turunen, Leena 2008. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tomperi, Soile 2005. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.

Tuominen, Olavi 1995. Taloushallinnon perusteet. Porvoo: Weilin Göös.

Viitala, Juha 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

**Kyselylomake ulkoistaville yrityksille**

Hei,

olemme kaksi opiskelijaa Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötämme Te-keskuksen toimeksiannosta ja aiheena on Taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen. Opinnäytteen tulokset tarjoavat hyvää taustatietoa TE-keskukselle yritystoiminnan kehittämistyössä.

Toivomme Teidän vastaavan näihin kysymyksiimme. Vastauksenne ovat tutkimuksemme kannalta tärkeitä ja olemme erittäin kiitollisia vastauksestanne. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä osallistuvien yritysten nimiä mainita tuloksia esittäessä. Jos teillä on tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, niin lisätietoa antavat allekirjoittaneet.

Tutkimuksen valmistuttua lähetämme sen Teille halutessanne.

Etukäteen kiittäen,

opiskelijat

Suunnittelijat

Arkko Sami & Kontinen Jarno

M.H

A.P

**TAUSTATIEDOT**

- 1) Yrityksenne perustamisvuosi?
- 2) Yrityksenne vuotuinen liikevaihtomäärä karkeasti arvioituna?
- 3) Työllistääkö yrityksenne yrittäjän lisäksi muita henkilöitä?
- 4) Henkilöstön määrä(esim. henkilöstötyövuotena)?
- 5) Jos yrityksenne työllistää yrittäjän lisäksi muita henkilöitä, niin mikä on koko henkilöstön määrä täysinä henkilötyövuosina arvioituna?
- 6) Yrityksenne pääasiallinen toimiala?

**Kyselylomake ulkoistaville yrityksille**

**KYSYMYKSET**

- 7) Mitä taloushallinnon palveluita olette ulkoistaneet tai suunnittelette ulkoistavanne?
- 8) Mitkä syyt ovat vaikuttaneet ulkoistamiseen?
- 9) Missä vaiheessa lähditte suunnittelemaan ulkoistamista?
- 10) Kilpailutitteko palveluja tarjoavia yrityksiä?
- 11) Miksi valitsitte juuri kyseisen ulkoistamispalvelun tarjoajan?
- 12) Mitä etuja ulkoistamisesta on ollut?
- 13) Mitä haittoja ulkoistamisesta on ollut?
- 14) Oletteko ajatelleet jatkossa vähentää ulkoistamispalveluita?
- 15) Oletteko ajatelleet jatkossa lisätä ulkoistamispalveluita?
- 16) Muuta mieleen tullutta aiheeseen liittyen?
- 17) Haluatteko valmiin tutkimuksen sen valmistuttua?

**Kyselylomake ei- ulkoistaville yrityksille**

Hei,

olemme kaksi opiskelijaa Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötämme Te-keskuksen toimeksiannosta ja aiheena on Taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen. Opinnäytteen tulokset tarjoavat hyvää taustatietoa TE-keskukselle yritystoiminnan kehittämistyössä.

Toivomme Teidän vastaavan näihin kysymyksiimme. Vastauksenne ovat tutkimuksemme kannalta tärkeitä ja olemme erittäin kiitollisia vastauksestanne. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä osallistuvien yritysten nimiä mainita tuloksia esittäessä. Jos teillä on tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, niin lisätietoa antavat allekirjoittaneet.

Tutkimuksen valmistuttua lähetämme sen Teille halutessanne.

Etukäteen kiittäen,

opiskelijat

Suunnittelijat

Arkko Sami & Kontinen Jarno

M.H

A.P

**TAUSTATIEDOT**

- 1) Yrityksenne perustamisvuosi?
- 2) Yrityksenne vuotuinen liikevaihtomäärä karkeasti arvioituna?
- 3) Työllistääkö yrityksenne yrittäjän lisäksi muita henkilöitä?
- 4) Henkilöstön määrä(esim. henkilöstötyövuotena)?
- 5) Jos yrityksenne työllistää yrittäjän lisäksi muita henkilöitä, niin mikä on koko henkilöstön määrä täysinä henkilötyövuosina arvioituna?
- 6) Yrityksenne pääasiallinen toimiala?



**Kyselylomake ei- ulkoistaville yrityksille**

**KYSYMYKSET**

- 7) Miksi ette ole tähän mennessä ulkoistaneet taloushallinnon palveluita?
- 8) Oletteko harkinneet ulkoistamista?
- 9) Missä vaiheessa ulkoistaminen voisi olla ajankohtaista?
- 10) Jos olette harkinneet, niin millaisia taloushallinnon palveluita olette harkinneet ulkoistettavan?
- 11) Mitkä osatekijät voisivat vaikuttaa siihen, että ulkoistaisitte taloushallinnon toimintoja?
- 12) Mitä hyviä puolia on ollut päätöksestänne olla ulkoistamatta taloushallinnon toimintoja?