

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma

Laura Hyvärinen

## Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat Case: Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätio

Opinnäytetyö 2009

## TIIVISTELMÄ

Laura Hyvärinen

Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat, 57 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2009

Ohjaaja: Lehtori Saara Heikkonen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää taloushallinnon ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä selvittää laskelmin, mikä olisi kustannuksiltaan paras ratkaisu hoitaa säätiön taloushallinto. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiö. Opinnäytetyö tehtiin käyttäen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ja se oli tapaustutkimus. Työn empiriaosuuden tiedot perustuvat haastatteluihin ja kuntoutus- ja kylpyläsäätiöltä saatuihin tietoihin. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, koska säätiössä on mietitty taloushallinnon ulkoistamista ja sen tehostamista.

Työn teoriaosuus on tehty käyttämällä apuna kirjallisuutta ja artikkeleita ulkoistamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi ulkoistamisprosessia ja sen eri vaiheita. Opinnäytetyössä selvitettiin myös ulkoistamisen riskejä ja niiden hallintakeinoja. Ulkoistamispäätöstä muodostettaessa on otettava huomioon siihen vaikuttavat tekijät. Ulkoistamisella haetaan yleensä taloudellisia hyötyjä, kuten kustannusten vähentämistä. Mutta nykyisin myös poliittiset, teknologiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet ovat tärkeitä sen rinnalla. Ulkoistamispäätös muodostuu monien eri vaiheiden kautta. Tärkeimmät niistä ovat kustannusten selvittäminen, palveluntuottajan valinta, riskien selvittäminen ja sopimuksen huolellinen valmistelu, muita vaiheita kuitenkin unohtamatta.

Opinnäytetyöstä saadut tulokset ovat suuntaa antavia, mutta niistä voidaan päätellä, että säätiön taloushallintoprosessia on hyvä tehostaa. Koko taloushallintoprosessia ei kannata ulkoistaa, mutta tiettyjen osa-alueiden ulkoistaminen vapauttaa resursseja säätiön ydintoiminnan suorittamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyötä tehdessä syntyi ideoita jatkotutkimuksille. Ulkoistamishankkeen eteneminen Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiössä olisi hyvä jatkotutkimuskohde, koska sitä ei tässä työssä käsitelty.

Asiasanat: taloushallinto, ulkoistaminen, ulkoistamisprosessi, ulkoistamispäätös

## ABSTRACT

Laura Hyvärinen

Outsourcing of Financial Administration Benefits and Drawbacks, 57 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration

Final Year Project 2009

Instructor: Saara Heikkonen, Lecturer

The goal of this thesis was to find out benefits and drawbacks of outsourcing of financial administration and to expound with calculations what is the best solution to accomplish financial administration in terms of financial costs.

The commissioner of this thesis was the spa and rehabilitation foundation of Lappeenranta.

This thesis is a case study and was done using qualitative research methods. The empirical part is based on interviews and other information obtained from the commissioner. The subject of this thesis was very prevailing because there have already been discussion of the outsourcing and intensification of financial administration.

The theoretical part is done using literature and articles about outsourcing. In theoretical part is discusses about the outsourcing process and its phases. Also risks and risk control methods are discussed about. When making the outsourcing decision several factors have to be taken into account. The main reason for outsourcing is usually financial. However, nowadays also political technological and business driven goals are important. The decision of outsourcing is constituted of several phases. The most important phases are finding out current costs, selection of service provider, risks expounding and careful preparation of contract, not forgetting other phases.

The conclusions of this thesis are only directional, but we can make the conclusion, that it is possible to optimize the processes of financial administration of the foundation. The whole financial administration is not useful to be outsourced, but outsourcing specific parts may release resources to perform and achieve the core business of the foundation. Doing this thesis several ideas came up for follow-up studies. For example, the progress of the outsourcing project could be a good one, because it was not studied in this thesis.

Keywords: financial administration, outsourcing, outsourcing process, Decision of outsourcing

## Sisältö

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Aihepiiri .....	6
1.2 Työn tavoitteet ja rajausta sekä tutkimusmenetelmät ja –ongelmat .....	8
1.3 Aineisto ja rakenne .....	9
1.4 Yrityksen esittely ja organisaatorakenne .....	10
2 ULKOISTAMINEN.....	12
2.1 Ulkoistamisen historia.....	13
2.2 Ydinosaamisen merkitys ulkoistamisessa .....	14
2.3 Sähköinen taloushallinto.....	16
2.4 Muutosprosessi ja erilaiset mittarit päätöksenteon apuna .....	17
2.5 Erilaiset ulkoistamisvaihtoehdot .....	20
3 ULKOISTUSPROSESSI JA SEN VAIHEET.....	22
3.1 Ulkoistamisen liiketoiminnalliset ja taloudelliset hyödyt .....	22
3.2 Ulkoistamisen teknologiset hyödyt .....	24
3.3 Ulkoistamiseen liittyvät riskit.....	24
3.4 Ulkoistamispäätöksen muodostuminen .....	27
3.4.1 Ulkoistamispäätöksen valmistelu .....	29
3.4.2 Nykytilanteen määrittely.....	29
3.4.3 Ulkoistamisstrategia.....	30
3.5 Palvelutuottajan valinta.....	31
3.5.1 Tavoitteiden täsmentäminen.....	31
3.5.2 Palveluntuottajien esikarsinta .....	32
3.5.3 Tarjouspyyntö ja tarjouskilpailun käynnistyminen .....	33
3.5.4 Neuvottelukumppanien valinta ja neuvotteluvaihe .....	34
3.5.5 Sopimusneuvottelut ja palvelusopimus .....	35
3.6 Siirtymävaihe.....	37
3.6.1 Suunnittelu ja käynnistys .....	37
3.6.2 Palvelun siirtoon valmistautuminen.....	38
3.6.3 Palveluiden siirto.....	38
4 YRITYKSEN TALOUSHALLINNON NYKYTILA.....	39
4.1 Kustannusten selvittäminen.....	43
4.2 Henkilöstökustannukset.....	44
4.3 Muut kustannukset .....	44
4.4 Yrityksen oman taloushallinnon ja ulkoistetun taloushallinnon vertailu....	46
4.4.1 Hyödyt.....	46
4.4.2 Haitat .....	47
4.4.3 Kustannusten vertailu .....	48
5 POHDINTA .....	49
LÄHTEET .....	55

## LIITTEET

Liite 1 Kysymykset

Liite 2 Käsitteet

Liite 3 Ydinprosessin kehittämisen vaiheet

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihepiiri

Ulkoistaminen on ollut viime aikoina paljon otsikoissa eri medioissa. Monet yritykset, kuten muun muassa Elisa Oyj ja Sisu auto ovat ulkoistaneet taloushallinnon eri osa-alueita asiantuntijayritysten hoitoon (Pretax News 2-06). Useat kunnat ovat myös löytäneet ulkoistamisen ja ensimmäisinä kuntina Lapinlahti ja Varpaisjärvi ulkoistivat talous- ja palkkahallintonsa (Pretax vuosijulkaisu 07). Myös Lappeenrannan kaupunki on ulkoistanut kirjanpidon, maksuliikenteen, ost- ja myyntireskontran sekä palkanlaskennan Saimaan talous ja tieto Oy:n hoitoon 1.9.2009 alkaen (Lappeenrannan kaupungin kotisivut). Pretax yhtiöiden toimitusjohtajan Asko Screyn mukaan ”ulkoistusala” työllisti vuonna 2000 noin 9000 talous- ja palkkahallinnon asiantuntijaa ja tänä vuonna luku kohoaa yli 11000 (Pretax julkaisu 02/09).

Taloushallinto on yksi tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen toimivuus ja sujuvuus vaikuttavat myös ydinliiketoiminnan hoitamiseen. Nykyisin toimintaympäristö saattaa lyhyelläkin aikavälillä muuttua nopeasti ja yritysten on pystyttävä reagoimaan muutoksiin organisoimalla toimintaansa uudelleen ja keskittymällä ydinliiketoimintaansa.

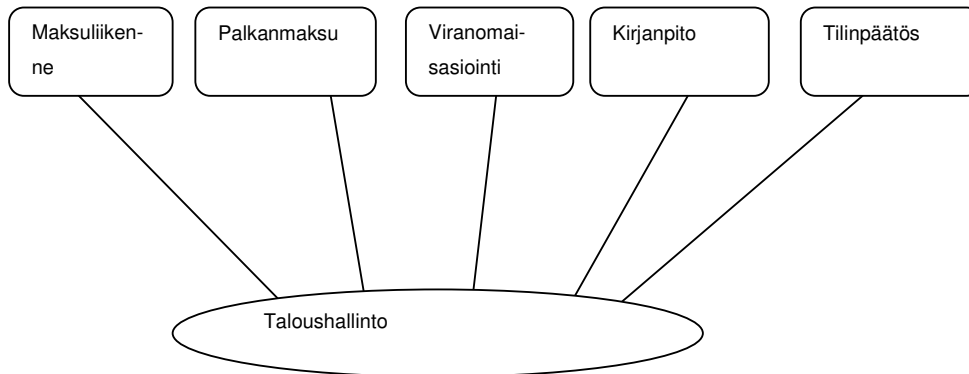
Ulkoistamisella haetaan yleensä taloudellisia hyötyjä, joista yleisin on kustannusten väheneminen. Ulkoistamisella voidaan hakea myös muita hyötyjä. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeät osa-alueet pyritään hoitamaan omilla resursseilla, mutta tukitoiminnot voidaan ulkoistaa. Ulkoistamiseen löytyy nykypäivänä monenlaisia toimijoita ja tapoja. (Tieke 2008a.)

Työn toimeksiantaja Lappeenrannan kuntoutus – ja kylpyläsäätiö kiinnostui opinnäytetyön aiheesta heti, kun sitä ehdotin heille. Aihe on heille ajankohtai-

nen, koska yrityksessä on mietitty taloushallinnon ulkoistamista ja sen tehostamista.

Taloushallinnon osa-alueista perinteisesti on ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta ja nykyisin yhä useammin yrityksissä on käytössä sähköinen taloushallinto. (Ematic taloushallinto).

Taloushallinto koostuu kuvassa 1 olevista osa-alueista. Nämä osa-alueet yrityksen tulee hoitaa tai se voi myös ulkoistaa ne.



Kuva 1. Taloushallinnon osa-alueet (Tieke 2008b)

Maksuliikenteen osa-alue sisältää osto- ja myyntireskontran sekä yrityksen pankkiliikenteen.

Palkanmaksu käsittää palkkahallinnon ja siihen liittyvät asiat. Palkkahallinnon tehtävänä on taata lakien ja asetusten sekä sopimusten noudattaminen ja lisäksi palkkojen maksaminen työntekijöille oikeaan aikaan ja oikeansuuruisena. Palkkahallinnon työtehtäviä ovat muun muassa perustietojen ylläpitäminen, palkkojen laskenta, palkasta pidettävien erien tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpidon ylläpito sekä hakemusten ja erilaisten todistusten laatiminen eri sidosryhmille, kuten Kelalle tai ulosottoviranomaiselle. (Eskola 2004, 20.)

Viranomaisasiointi käsittää esimerkiksi vero-ilmoituksen sekä alv-ilmoituksen, sotu-veroilmoitukset, tapaturmavakuutus-ilmoituksen sekä Tyel-ilmoituksen (Tieke 2008d).

Kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen johtamista varten. Se muodostuu yrityksen tuotoista ja kuluista sekä omaisuudesta ja omista varoista ja veloista (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen, 2006, 12).

Tilinpäätös kertoo yrityksen tuloksen ja varallisuusaseman. Siihen kuuluvat tase, tuloslaskelma, liitetiedot ja toimintakertomus (Kinnunen ym. 2006, 14).

## **1.2 Työn tavoitteet ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät ja –ongelmat**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää taloushallinnon ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja. Opinnäytetyössä käsitellään vain taloushallinnon ulkoistamista ja rajataan muu ulkoistaminen pois. Tästä opinnäytetyöstä rajataan pois myös lyhytaikaiset sekä projektiluonteiset ulkoistukset. Taloushallinnon ulkoistamista tarkastellaan yrityksen näkökulmasta.

Työssä tarkastellaan ulkoistamisprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja. Työssä selvittää myös yrityksen taloushallinnon nykytilanne. Tarkoituksena on selvittää laskelmin, mikä ratkaisu olisi yritykselle kustannuksiltaan paras ulkoistamisvaihtoehto.

Opinnäytetyön tutkimusongelmia ovat seuraavanlaisia ja niitä käsitellään case-yrityksen kannalta:

- Mitä hyötyä/ haittaa taloushallinnon ulkoistaminen voisi tuoda yritykselle?
- Mitä riskejä taloushallinnon ulkoistamisesta voi syntyä?
- Mikä on kustannuksiltaan kustannustehokkain ulkoistamisratkaisu yritykselle?

Opinnäytetyö on case eli tapaustutkimus. Opinnäytetyössä on sekä teoreettinen että empiirinen osa. Teoreettisessa osassa käsitellään sitä, mitä yrityksen



taloushallinto sisältää ja mitä tulee ottaa huomioon, kun taloushallinnon ulkoistamista suunnitellaan yrityksessä.

Empiirisen osan kokoon haastatteleamalla Lappeenrannan kylpylä- ja kuntoutussäätiön hallinnon edustajia, muun muassa hallinto- ja markkinointipäällikköä, asiakaspalvelupäällikköä sekä taloussihteeriä.

### **1.3 Aineisto ja rakenne**

Opinnäytetyön lähteinä käytän alan asiantuntijoiden julkaisemia kirjoja muun muassa *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* (Satu Kiiskinen- Anssi Linko-aho – Riku Santala 2002) ja *Huipulla – miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan?* (Lumijärvi 2007) sekä monia muita kirjoja. Lisäksi käytän työn lähteinä haastatteluja sekä erilaisia artikkeleita ja tutkimuksia ulkoistamisesta. Ulkoistamista on käsitelty usein alan ammattilehdissä.

Opinnäytetyöni koostuu viidestä luvusta. Johdannossa käsitellään opinnäytetyön aihepiiri ja sen rajaus, työn tavoitteet, työn tutkimusongelmat ja – menetelmät sekä aineisto ja sen keruu. Johdantokappaleessa esitellään myös case-yritys ja käydään läpi sen organisaatorakenne.

Toinen luku käsittelee ulkoistamista ja sen historiaa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään muutosprosessia ja erilaisia mittareita, joita käytetään ulkoistamisen päätöksenteon apuna. Tässä luvussa käsitellään myös eri ulkoistamisvaihtoehtoja, joiden avulla yritykset voivat tehostaa ja ulkoistaa tukitoimintojaan, kuten taloushallintoa.

Luvussa kolme käydään läpi ulkoistamisprosessi. Sen vaiheita ovat ulkoistamis päätöksen muodostuminen, ulkoistamis päätöksen valmistelu, nykytilanteen määrittely, ulkoistusstrategian määrittely, palveluntuottajan valinta, tarjouskilpailun käynnistyminen tavoitteiden täsmentäminen, palveluntuottajan esikarsinta, neuvottelukumppanin valinta sekä sopimusneuvottelut ja siirtymävaihe.

Luku neljä ja viisi käsittelevät työn empiiristä osaa. Luvussa neljä käydään läpi yrityksen taloushallinnon nykytila sekä taloushallinnosta syntyviä kustannuksia kuten palkka – ja henkilösivukulut ja tässä luvussa vertaillaan myös yrityksen omaa ja ulkoistettua taloushallintoa sekä niiden hyötyjä ja haittoja. Luvussa vertaillaan myös yrityksen oman ja ulkoistetun taloushallinnon kustannuksia.

Luvussa viisi käydään läpi työn johtopäätökset.

#### **1.4 Yrityksen esittely ja organisaatiorakenne**

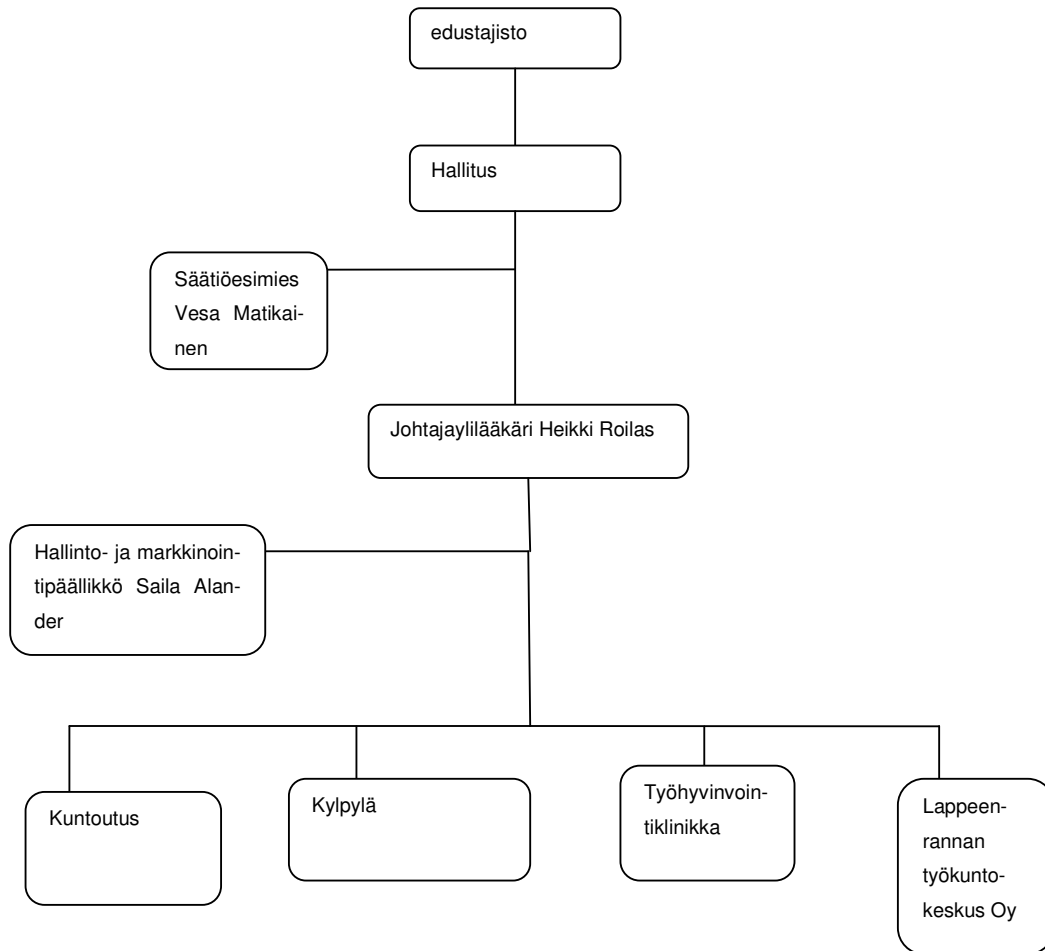
Lappeenrannan Kylpylä on säätiöity 1.8.1997. Säätiön tarkoituksena on edistää väestön terveyttä sekä hyvinvointia ja näiden lisäksi tarjota kuntoutus-, terveydenhuolto – ja kylpyläpalveluita ja turvata kylpylätoiminnan perinteen säilyminen Lappeenrannassa. Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön tunnus (kolme ikkunaa) muodostuvat seuraavista osa-alueista: seniorit ja hyvinvointi, vapaa-aika ja hyvinvointi sekä työ ja hyvinvointi

Merkittävää osaa Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön toiminnassa edustaa veteraanien ja sotainvalidien lakisääteinen sekä kuntien ja järjestöjen järjestämä kuntoutus. Kylpylän kuntokartano on säätiön erillinen toimintayksikkö, joka tarjoaa tehostettua kuntoutusta ikääntyville ja vaativaa kuntoutusta tarvitseville. Työhyvinvointi toteuttaa kuntoremontteja muun muassa Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirin henkilökunnalle. Lappeenrannan Työkuntokeskus Oy on säätiön omistama yksikkö, joka tarjoaa työterveyshuollon palveluja. Se on yksi suurimmista Etelä-Karjalan työterveyshuoltoyrityksistä.

Kuntoutus- ja kylpyläsäätiön henkilöstömäärä on noin 60 henkeä sekä lisäksi muutamia tuntityöntekijöitä. Kuntoutus- ja kylpyläsäätiön johtajana toimii johtajajäsen Heikki Roilas. Säätiön asiakasjakaumat olivat vuonna 2008 seuraavanlaiset: kuntoutujat 45 % ja lomalaiset 55 %. Venäläisten matkailijoiden osuus oli suurin ulkomaalaisten yöpyjien ryhmistä, kesäisin hotellissa yöpyy venäläis-

ten turistien lisäksi paljon myös muunmaalaisia turisteja. (Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön vuosikertomus 2007.)

Seuraavana kuvataan Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön organisatiorakenne.



Kuva 2. Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön organisatiorakenne (Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön vuosikertomus 2007)

Säätiön edustajistoon kuuluu yksitoista jäsentä ja sen nimittää Lappeenrannan kaupunginhallitus. Edustajisto valvoo ja ohjaa säätiön toimintaa. Edustajiston

päätösten toimeenpanoa sekä säätiön muita asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu viisi jäsentä. Myös hallituksen jäsenet valitsee kaupunginhallitus.(Lappeenrannan kaupungin kokoushallinta). Säätiön hallinnointi – ja markkinointipäällikkönä toimii Saila Alander. Kaikki yksiöt ovat osa säätiötä, mutta jokaisella niistä on oma tulospaikkansa.

## **2 ULKOISTAMINEN**

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen liiketoiminta osa-alueen ostamista ja tuottamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoistuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on sopimus. Sopimuksessa palveluntarjoaja sitoutuu ottamaan vastuun asiakkaan ulkoistaman osa-alueen toimintojen suorittamisesta sekä sen kehittämisestä. (Lumijärvi 2007,195.)

Yritykset haluavat ulkoistamisella hakea kulujen karsintaa ja niiden parempaa hallintaa. Yritykset myös haluavat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Ulkoistamisen avulla yritys voi selkeyttää kulurakennettaan, jolloin yrityksessä tiedetään paremmin, mitä kukin yrityksessä tekee ja näin voidaan budjetoida resurssit joiden sisällä henkilöstö toimii. (Granlund 2009, 4.)

Yhteistyön tulee olla joustavaa, koska yleensä ulkoistamissopimukset ovat pitkäaikaisia. Ulkoistaminen voi olla joko lähi – tai kaukoulkoistusta. Näitä ulkoistamistyyppjejä voidaan myös yhdistellä (Lumijärvi 2007,196). Taloushallinnon ulkoistus on usein lähiulkoistusta.

Ulkoistamisen neljä tyyppiä ovat sopimusulkoistaminen, jonka mukana siirtyy omaisuutta, sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtoa, ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yhtiölle sekä ulkoistaminen konsernin sisällä. Sopimusulkoistaminen on ulkoistamisen perustyyppi.(Kiiha 2002, 2.)

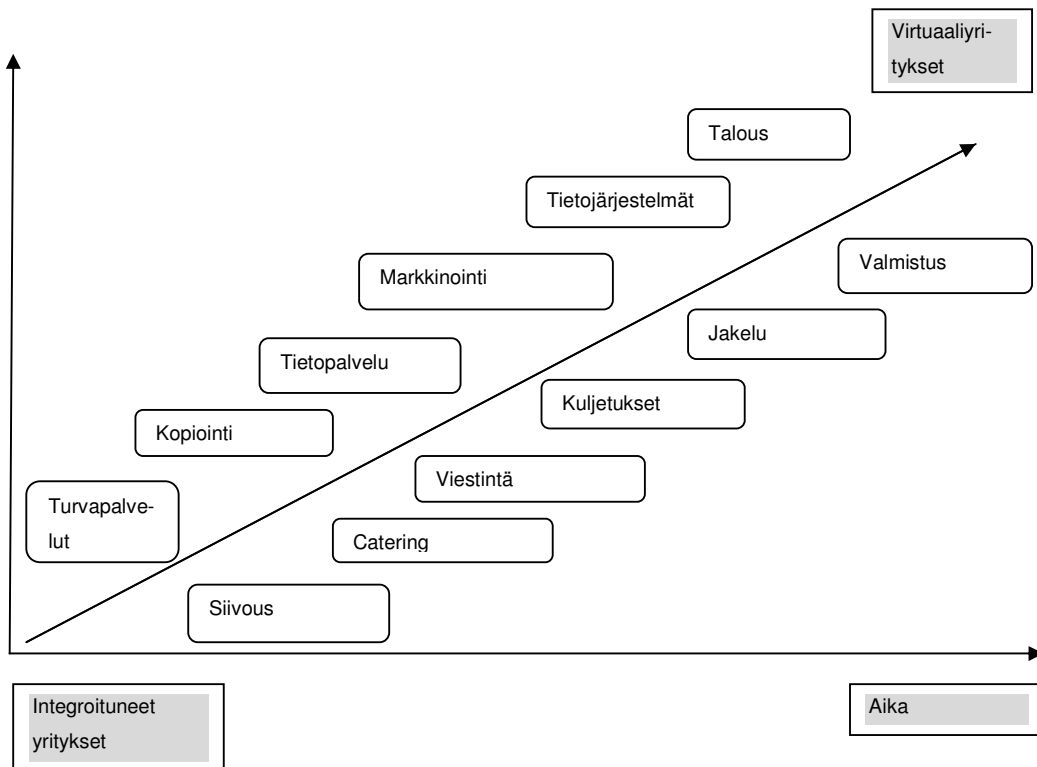
Ulkoistamisesta käytetään myös englanninkielistä termiä outsourcing, joka muodostuu sanoista outside ja resource. Kumppanuudesta puhutaan silloin, kun yhteistyö on syvällistä (Wikipedia). Taloushallinnon osa- alueista tyypilli-

simpiä ulkoistamisprosesseja ovat palkanlaskenta, ostolaskutus ja kirjanpito (Tieke 2008c). Tässä työssä ulkoistamisella tarkoitetaan toimintojen ulkoistamista.

## 2.1 Ulkoistamisen historia

Ulkoistaminen ei ole uusi asia liike-elämässä. Yritykset ovat käyttäneet ulkoistamista ratkaisuna hankkia osaamista, teknologiaa ja resursseja pohjautuu jo 1960-luvun alusta lähtien (Kiiskinen ym. 2002, 12).

Kiiskinen ym. (2002, 77) Kuvaavat ulkoistamisen historiallista kehitystä kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 3. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym, 2002, 77)

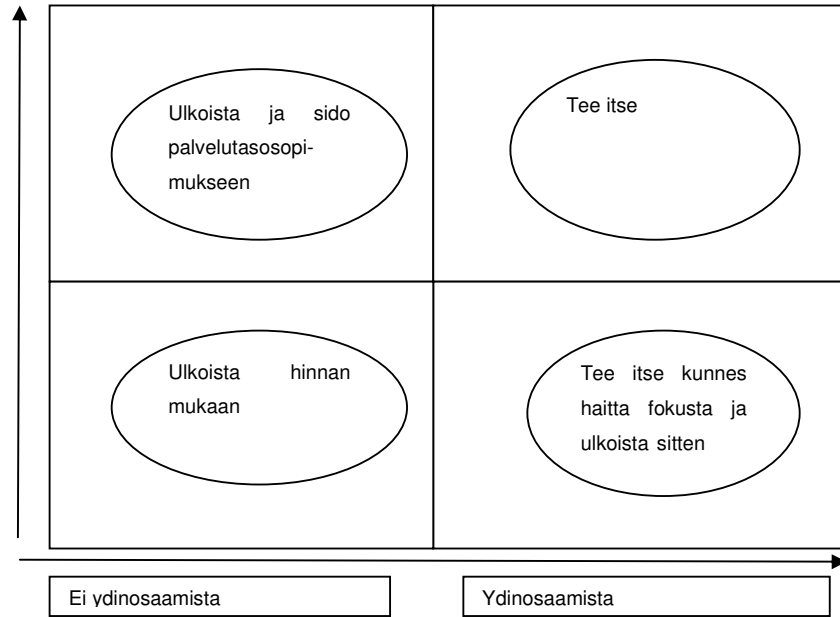
Perinteiset ulkoistamiskohteet ovat aikaisemmin suppeahkoja toiminta- tai palvelukokonaisuuksia ja vasta viime aikoina on yleistynyt suurempien toiminta- ja palveluprosessien, kuten taloushallinnon, tietojärjestelmien ja valmistuksen ulkoistaminen.(Kiiskinen ym. 2002, 79).

## **2.2 Ydinosaamisen merkitys ulkoistamisessa**

Kun yritys harkitsee ulkoistamispäätöksen tekemistä, on sen ensin määritettävä mitkä toiminnot ovat yrityksen näkökulmasta ydintä ja mikä on sen tukitoimintoja. Ydintoiminnot yrityksen kannattaa pitää itselleen ja kehittää niitä, kun taas tukitoiminnot on hyvä antaa hoidettavaksi huolellisesti valitulle yhteistyökumppanille.(Kiiskinen ym. 2002, 25.)

Esimerkiksi kylpylätoiminnassa ydintoimintaa on kuntoutus- ja kylpyläpalvelujen tuottaminen ja tukitoimintoja muun muassa taloushallinto.

Yritys voi käyttää apuna päätöksentekomatriisia, jonka avulla voidaan selvittää, kuinka kriittinen ulkoistettava toiminto on yrityksen perustehtävän kannalta.



Kuva 4. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25)

Kiiskisen ym. (2002, 26) mukaan yrityksen ei kannata luonnollisestikaan ulkoistaa toimintaa, joka on sen ydintoimintaa. Toiminto, joka on perustehtävän kannalta tärkeä ja kriittinen muttei organisaation ydinsaamista, kannattaa ulkoistaa ja sitoa palvelusopimukseen, jotta voidaan seurata palveluntuottajan suoriutumisista tehtävään.

Toiminto, joka on ydinsaamista, mutta ei yrityksen perustehtävän kannata kuitenkaan kriittistä, kannattaa hoitaa itse niin kauan kuin se ei häiritse yrityksen ydinsaamisen hoitamista. Toiminto, joka ei ole ydinsaamista eikä sen perustehtävän kannalta kriittistä, kannattaa ulkoistaa palveluntarjoajalle hinnan perusteella. Kaikista oleellisinta on kuitenkin aina selvittää, milloin on kyseessä taktinen ja milloin taas strateginen ratkaisu. (Kiiskinen 2002, 26).

## 2.3 Sähköinen taloushallinto

Sähköinen taloushallinto on yksi keino tehostaa yrityksen taloushallintoprosessia ja tällä tavalla pystytään myös säästämään kustannuksissa, joita syntyy taloushallinnosta (Pretax News 2-07).

Sähköinen taloushallinto on Suomessa ollut käytössä kymmenisen vuotta ja se on yksi tapa kehittää ja tehostaa yrityksen taloushallintoprosessia. Sähköinen taloushallinto tarkoittaa yrityksen taloushallintoprosessin hoitamista tietoteknisten sovellusten avulla.(Opas talouden hallintaan 2009.)

Taloushallinnon sähköistämisessä yrityksen tulee tutkia kokonaisuutta eikä sen käyttöönottoa kannata tehdä hätiköiden. Siirtyminen sähköiseen taloushallintoon merkitsee muun muassa laskujen kierrätystä ja hyväksymistä sähköisesti, viranomaisilmoitusten lähetyistä sähköisesti sekä kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta.(Yrittäjät-sivusto.)

Sähköinen taloushallinto on myös perinteistä taloushallintoa ympäristöystävällisempää, mikä tulee esiin paperinkulutuksen vähentymisenä. Paperia säästyy, kun yrityksen laskut ja muut tärkeät asiakirjat kulkevat verkossa. Lisäksi yrityksen arkistoinnin siirtyminen sähköiseen muotoon vähentää yrityksen arkistomappien vaatimaa tilaa. (Pretax asiakaslehti 1-06.)

Sähköisen taloushallinnon hyötyjä ovat muun muassa rutiinitöiden vähentyminen ja automaation lisääntyminen. Työntekijöille taloushallinnon sähköistymisestä koituu paljon hyötyjä ja niitä ovat muun muassa aika- ja kustannussäästöt. Näiden lisäksi päällekkäisen työn määrä vähenee ja lomien jaksottaminenkin helpottuu ja kirjanpityö muuttuu monipuolisemmaksi ja tarve tehdä ylitöitä vähenee.



Mielestäni taloushallinnon sähköistäminen vaatii työntekijöiltä muutosvalmiutta, koska kyseessä on monelle uudenlainen tilanne, jossa on paljon uutta opittavaa.

Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto Suomessa on ollut melko hidasta ja siihen ovat vaikuttaneet muun muassa sellaiset tekijät kuin luottamuksen puute uusiin tietojärjestelmiin ja tietoturva-asiat. Sen leviämistä hidastavat myös työntekijöiden asenteet ja muutosvastarinta.

Muutosvastarinta on epävarmaa ja epätoivottua käyttäytymistä, joka on seurausta kolmesta asiasta. Näitä asioita ovat kyvyttömyys, rehelliset mielipide-erot sekä ulkoisen motivaation kuten rahan puute tai sisäisen motivaation puute. Ihmiset haluavat pitää kiinni vanhoista tavoista ja suhtautuvat epäilevästi muutokseen ja niiden hyödyllisyyteen. (Kiiskinen ym. 2002,65.)

Sähköisestä taloushallinnosta ja sen käyttöönotosta on tehty useita opinnäytteitä ja pro gradu- tutkielmia, ja näissä töissä on myös käsitelty sen hyötyjä ja haittoja.

## **2.4 Muutosprosessi ja erilaiset mittarit päätöksenteon apuna**

Ulkoistamistilanteeseen liittyy aina merkittäviä muutoksia ja niitä on osattava hallita. Toimintojen ulkoistamiseen liittyy aina myös prosessien kehittäminen ja tällöin muutos on merkittävä. Kiiskinen ym (2002, 41) mukaan muutos organisaatiossa alkaa silloin, kun siellä on riittävästi negatiivisia työntekijöitä eli muutospainetta pois vanhasta toimintamallista. Kun kyseessä on suuri muutos, ei voida suoraan siirtyä lopulliseen päämäärään, vaan sitä tavoitellaan realististen välitavoitteiden avulla.

Organisaation täytyy mitata ja seurata muutosprosessin etenemistä, jotta se onnistuu prosessissaan. Liiketoiminnan suorituksen mittaus ja ohjaus tukee myös päätöksentekoa ja tämänkin seikan takia on tärkeää, että yrityksen mittarit ovat koko organisaatiossa yhteneväiset.(Lumijärvi 2007,156 – 157.)

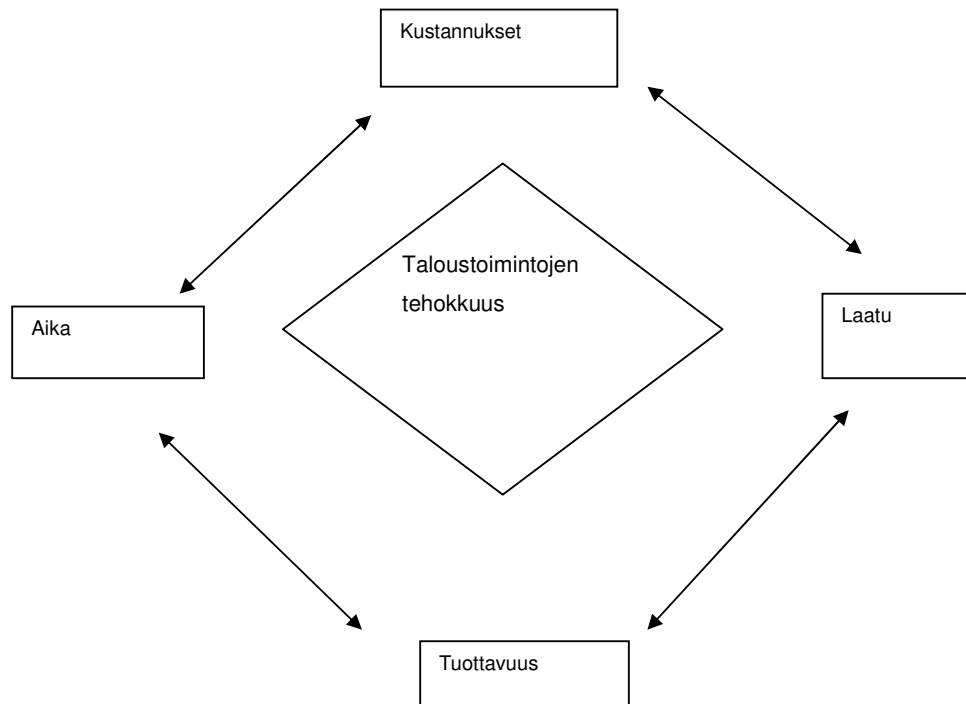
Viime aikoina suorituskyvyn vertaaminen eli benchmarking on yleistynyt organisaatioiden käytössä. Benchmarking on systemaattinen prosessi, jonka tavoitteena on verrata tehokkuus-, tuottavuus-, laatu-, nopeusmittareita muihin organisaatioihin. Sen tavoitteena on kehittää yrityksen suorituskykyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001,291.) Kiiskisen ym. (2002, 51) mukaan sisäisen ja ulkoinen tehokkuusvertailu ovat osoittautuneet hyviksi apuvälineiksi muutostavoitteita määrittäessä.

Ydinprosessien kehittäminen pohjautuu aina organisaation visioon sekä strategiaan ja tällöin muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, että yrityksen johdolla on selvä näkemys siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on sen päämäärä.

Muutosprosessissa käytettävien mittarien tulee olla luotettavia, jotta niiden tuloksia pystytään käyttämään hyväksi yrityksen muutosprosessissa.

Muutosprosessin aikana yrityksen on hyvä suunnitella ydinprosessit uudelleen ja kehittää niitä. Prosessissa on aina kyse uuden ratkaisuvaihtoehdon luomisesta. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet on esitetty liitteessä 4.

Kiiskinen ym. (2002, 53) mukaan muutosmahdollisuuksia voidaan kuvata esimerkinomaisesti seuraavan kuvan avulla



Kuva 5. Taloustoimintojen tehokkuuden osatekijät (Kiiskinen ym. 2002, 52)

Kuvan kustannukset voivat olla taloushallinnon kustannukset suoritetta kohti, kuten laskua kohti. Aika esittää tässä tapauksessa laskun läpimenoaikaa ja tuottavuus laskujen määrää henkilötyövuosia kohden. Laatumittarina on laskuvirheiden korjaamiseen käytetyn ajan prosentuaalinen osuus työntekijän työajasta.

Muutosprosessia ja sen seurantaan varten rakennetut mittarit auttavat muutosprosessin onnistumisessa.

Mittareiden ei tarvitse välttämättä olla taloudellisia mittareita, mutta hyvät laadulliset mittaritkin kytkeytyvät yleensä taloudellisiin mittareihin. Olennaisinta yrityksen mittaristoissa ei ole niinkään se, että ovatko ne laadullisia vai taloudellisia, vaan se, että ne mittaavat oikeita asioita muutosprosessissa. (Neilimo ym. 2001, 268.)

## 2.5 Erilaiset ulkoistamisvaihtoehdot

Yrityksellä on monia vaihtoehtoja ja tapoja, joilla se voi ulkoistaa toimintaprosesseja, kuten esimerkiksi taloushallinto

Kiiskisen ym. (2002,108) mukaan seuraavat vaihtoehdot ovat yleisimpiä:

- Ulkoistetaan kaikki taloushallinnon toiminnot
- Ulkoistetaan vain järjestelmät
- Ulkoistetaan vain osa taloushallinnon toiminnoista

Yrityksen on määritettävä ratkaisuvaihtoehdot ja niiden hyödyt sekä riskit ennen tarjouskierroksen käynnistymistä, koska tämä vaihe sitoo sekä aikaa että resursseja. Näin se voi rajata selkeillä kriteereillä jo tarjouspyyntövaiheessa ne tarjoajat, joiden osaaminen keskittyy haluttuihin ratkaisuihin. (Kiiskinen ym. 2002,108.)

Yritykselle luonnollisin tapa on hakea kumppania, joka pystyy hoitamaan koko taloushallintoprosessin. Tämä mahdollistaa luopumisen yrityksen omista taloushallinnon resursseista ja sitä kautta kustannussäästötavoitteiden toteutumisen. (Kiiskinen ym. 2002,109.)

Rajoittavana tekijänä ovat tässä mallissa kuitenkin nykyiset palvelumarkkinat. Koko taloushallintoprosessin ulkoistaminen ei ole kovin realistinen vaihtoehto yrityksellä, koska palveluntarjoajilla ei ole vielä kovin paljon kokemusta suurten volyymien hoitamisesta ja sitä tukevan uusimman teknologian hallitsemisesta.

Koko prosessin ulkoistamisen yksi riskitekijä on kontrollin häviäminen tiedon sisällön osalta. Hyötyjen realisointi edellyttää jatkuvaa palvelutason mittaamista ja seuraamista.

Kiiskisen ym. (2002, 110) mukaan onkin tärkeä määrittää taloushallintoprosessin rajapinnat, jotta voidaan varmistaa tiedonsiirto osapuolten välillä.

Aina yrityksen strategiana ei ole ulkoistaa koko taloushallintoprosessia, ja tällöin sen kannattaa ulkoistaa vain järjestelmät. Tällä tavalla yrityksen on mahdollisuus saada nykyaikaiset ohjelmistot ilman investointeja.

Tämän vaihtoehdon etuna on se, että toimittaja vastaa organisaation palvelimien valvonnasta, toimivuudesta ja ylläpidosta, ja näin yritys voi luopua ylläpitoresursseista.

Riskinä tässä on, että sovellustuki ja sitä tukeva alusta voidaan joutua hankkimaan eri kumppaneilta. Tämä ei ole yritysten kannalta aina hyvä asia.

Realistisin vaihtoehto on ulkoistaa vain osa taloushallinnon osa-alueista. Tyypillisimmät näistä alueista ovat kirjanpito, palkanlaskenta, perintä ja kassanhallinta. Tällä tavoin yritys pystyy luopumaan rutiinitoiminnoista, mutta säilyttää silti itsellään osaamisen ja kontrollin osalta. Tämän vaihtoehdon riskinä voi olla se, että tavoiteltuun volyyymiin ei päästä ja tällöin ulkoistaminen ei tuo niitä hyötyjä ja kustannussäästöjä, joita se tavoittelee.

Yritys voi ulkoistaa taloushallinnon osa-alueita myös palvelukeskukseen, joka on tähän tehtävään erikoistunut. Yleisin syy palvelukeskusmalliin siirtymiseen on kustannussäästöt. Tutkimusten mukaan palvelukeskusmalli voi vähentää kustannuksia 25–40 prosenttia. (Lumijärvi 2007, 228.)

Palvelukeskukselle ulkoistaminen merkitsee sitä, että toiminnot siirretään palveluntarjoajalle, jolle taloushallinto on ydinliiketoimintaa. Suomessa on monia palveluntarjoajia, jotka ovat perustaneet taloushallintoon erikoistuneita palvelukeskuksia muun muassa Barona ja Staria Oyj tarjoavat tätä palvelua erikokoisille yrityksille.

Taloushallinnon osa-alueiden ulkoistamisesta palvelukeskuksiin haetaan usein kustannustehokkuuden parantamista. Palvelukeskusmalliin siirtyminen tulee suunnitella hyvin ja siinä tulee ottaa huomioon palvelukeskuksen toimintamalli, tavoiteasenta ja henkilöstökysymykset. (Kiiskinen ym. 2002, 71.)

### **3 ULKOISTUSPROSESSI JA SEN VAIHEET**

Ulkoistusprosessi koostuu monista eri osa-alueista ja se etenee vaiheittain. Seuraavissa luvuissa käydään läpi ulkoisprosessin eri vaiheita.

#### **3.1 Ulkoistamisen liiketoiminnalliset ja taloudelliset hyödyt**

Ennen ulkoistuspäätöksen muodostumista on yrityksen selvitettävä hankkeen hyödyt.

Usein yritykset tavoittelevat erilaisia hyötyjä. (Kiiskisen ym. 2002, 90) mukaan yleisimmät ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt ovat taloudellisia ja liiketoiminnallisia.

Seuraavassa kuvassa on esitetty yleisimmät ulkoistamisella tavoitellut hyödyt

Taulukko 1. Yleisimmät tavoiteltavat hyödyt (KPMG - tutkimus 2007)



KPMG:n tutkimuksen (2007, 10) mukaan kustannussäästöjen tavoittelu on ulkoistamisessa epärealistista ja säästöjen toteuttaminen on paljolti riippuvainen siitä, miten yritys pystyy muuttamaan toimintamallia. Muun muassa nopeus ja täsmällisyys mainitaan hyötyinä, jotka johtavat usein toiminnallisiin parannuksiin, kun ulkoistetaan tukitoimintoja.

KPMG:n tutkimuksen (2007, 11) mukaan eräs ulkoistamisen päätavoitteista on niukkojen resurssien, henkilöstön ja rahan suuntautuminen strategisesti tärkeisiin ydintoimintoihin.

Tärkeä tavoite on myös laadun ja tehokkuuden parantuminen (KPMG – tutkimus 2007, 9).

### **3.2 Ulkoistamisen teknologiset hyödyt**

KPMG:n tutkimuksen(2007, 9) mukaan teknologian hyödyntäminen käyttämällä standardisoituja menetelmiä koetaan hyötynä ulkoistamishankkeissa.

Järjestelmätoimittajan vahvuutena on vahva näkemys tietotekniikan tuomista mahdollisuuksista ja heidän vahvuutena on tuoda lisäarvoa yritykselle ratkaisemalla yhdellä kertaa teknologiaan ja tietohallintaan liittyvät ratkaisut (Kiiskinen ym. 2002,135).

Vuokrasovelluksella yrityksen on mahdollisuus saada käyttöön viimeisintä teknologiaa oleva järjestelmä. Tällöin järjestelmän toimittaja vastaa sen toimivuudesta, tietoturvasta, päivityksistä ja käyttäjätuesta (Pretax News 2-05).

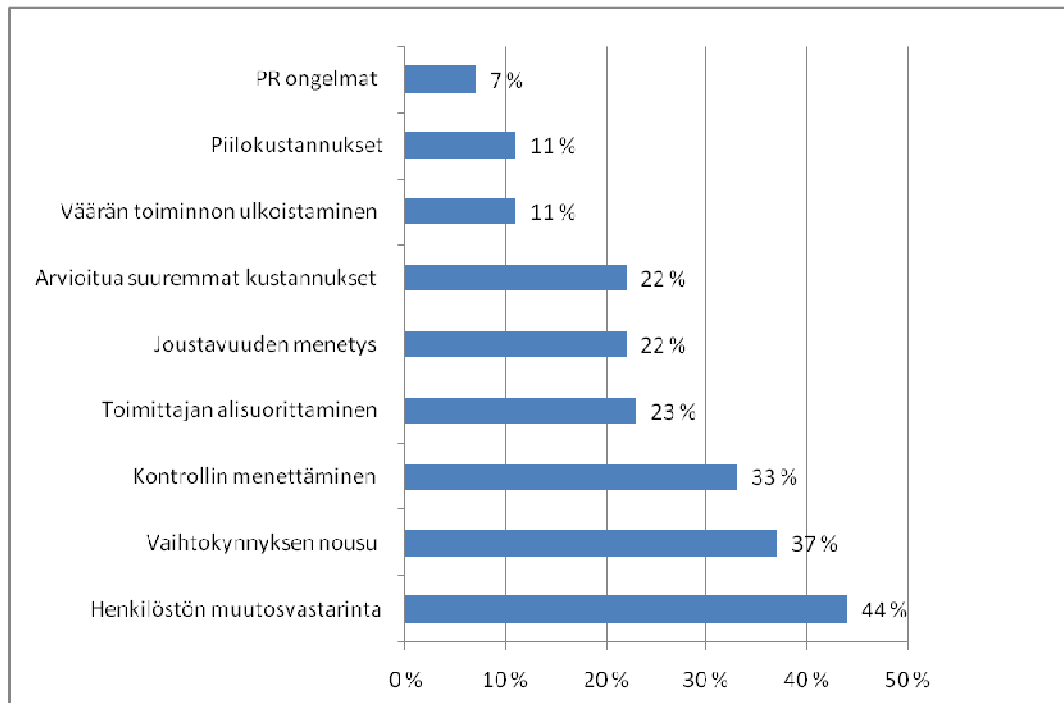
### **3.3 Ulkoistamiseen liittyvät riskit**

Tässä luvussa käsitellään ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja niihin varautumista sekä niiden hallintokeinoja. Riski on vahingonmahdollisuus. Yrityksen on aina tunnistettava riskit, joita ulkoistamiseen ja ulkoistamatta jättämiseen liittyy. Palvelun ja vastuun siirtoon palveluntarjoajalle liittyy hyötyjen lisäksi riskejä. Riskit voivat lainopillisia, taloudellisia sekä toiminnallisia (Kiiskinen ym. 2002, 98).

Deloitte (2006) tekemän tutkimuksen mukaan seuraavat riskit ovat yleisempiä. Tutkimukseen osallistui 26 suomalaista suuryritystä ja julkista organisaatiota. Tutkimus tutki kokemuksia ulkoistamisesta.



Taulukko 2. Ulkoistamisen riskit (Deloitte 2006)



Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön muutosvastarinta koetaan suurimmaksi riskiksi. Tutkimukseen osallistuneista 44 prosenttia koki sen suurimmaksi riskiksi ulkoistamisprosessissa.

Muutosvastarinta on epävarmaa ja epätoivottua käyttäytymistä, joka on seurausta kolmesta asiasta. Näitä asioita ovat kyvyttömyys, rehelliset mielipide-erot sekä ulkoisen motivaation kuten rahan puute tai sisäisen motivaation puute. (Kiiskinen ym. 2002, 65.)

Henkilöstön muutosvastarinnan lisääntymiseen (Taulukko 2) saattavat olennaisesti vaikuttaa myös työilmapiirin muutos ja pelko oman työpaikan menettämisestä (Deloitte 2006, 16).

Deloitte (2006, 16) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi myös, että toimittajan vaihtokynnyksen nousu koetaan suureksi huolenaiheeksi. Vaihtokynnys nousee ulkoistusyhteistyön jatkuessa, joten eräs vaihtoehto on vaihtaa toimittajaa tietyin väliajoin.

Yli kolmannes tutkimukseen osallistuneista pitää kontrollin menettämistä selvänä riskinä ja suurin osa sen menettämisestä johtuu toimittajasuhteen aliarvioimisesta. (Deloitte 2006,17.)

Arvioitua suuremmat kustannukset ovat asia, joka jää yrityksiltä huomaamatta tai ne arvioidaan alemmiksi kuin mitä todellisuudessa tulevat olemaan. Kustannukset aiheutuvat yleensä piilokustannuksista ja toimittajan veloittamista lisämaksuista.(Deloitte 2006,17.)

Joustavuuden menettäminen on merkittävä riski. Ulkoistamiseen liittyy kolmea erilaista joustavuutta. Ensimmäinen on skaalautuvuus, jota yritykset usein tavoittelevat. Toinen on toimittajan mukautuminen ulkoistajan prosesseihin eli räätälöinti. Kolmas on rakenteellinen joustavuus eli ketteryys ja sitä voidaan ehkäistä vain osittain sopimuksilla.(Deloitte 2006,17.)

Siirtymävaiheeseen kohdistuvat tärkeimmät toiminnalliset riskit. Näihin ja muihin riskeihin tulee varautua tekemällä suunnitelma, jonka avulla listataan kaikki ulkoistamiseen liittyvät riskit sekä niiden hallintakeinot. Muita ulkoistamiseen liittyviä riskejä voi olla esimerkiksi joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, jolloin palvelusuhde voi muuttua liiaksi ostajaa kahlitsevaksi. (Kiiskinen ym. 2002,112.)

Riskien hallintakeinot ja niihin varautuminen

Ulkoistamisen riskien tunnistaminen on hyvä aloittaa tekemällä haavoittuvuusanalyysi. Sen avulla yritys voi tunnistaa ja arvioida riskejä, joita ulkoistamistoimintoihin voi liittyä. Se antaa myös kokonaiskuvan niistä tekijöistä, jotka uhkaavat yrityksen toiminnan jatkuvuutta. (Pk-yrityksen riskienhallinta.)

Haavoittuvuusanalyysin päävaiheita ovat riskien tunnistaminen, arviointi ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu.

Ulkoistamisen riskejä voidaan hallita erittäin huolellisella sopimuksen laatimisella. Riskienhallinta edellyttää yritykseltä sen toimintaympäristön hyvää tuntemusta ja haavoittuvuuden tarkastelu on tehokkainta toteuttaa yrityksessä ryhmätöinä. (Pk-yrityksen riskienhallinta.) Riskienhallinnan on oltava saumaton osa yrityksen strategista ja operatiivista tavoitteiden asentaa ja päätöksentekoa.

Riskienhallinta korostuu muutoksessa ja se on yksi näkyvimmistä taloudenjohdon osa-alueista (Lumijärvi, 2007,166). Riskienhallintaan kuuluu taloudellisten, liiketoimintaan liittyen, operatiivisten ja tapahtumariskien hallinta.

Taloudellisten toimien riskienhallintaan kuuluvat riskien ennakoiva arviointi ja yksityiskohtaiset markkina-, likviditeetti -ja luottoriskeihin liittyvät laskelmat. Liiketoimintariskienhallintaan kuuluvat puolestaan yrityksen liiketoimintamallia tai suunnittelua tukevat johtamis – ja suunnitteluprosessit sekä niihin liittyvät laskelmat. Operatiivisten riskienhallinta taas vastaavasti keskittyy prosessien ja teknologian riskeihin. (Lumijärvi 2007,166.)

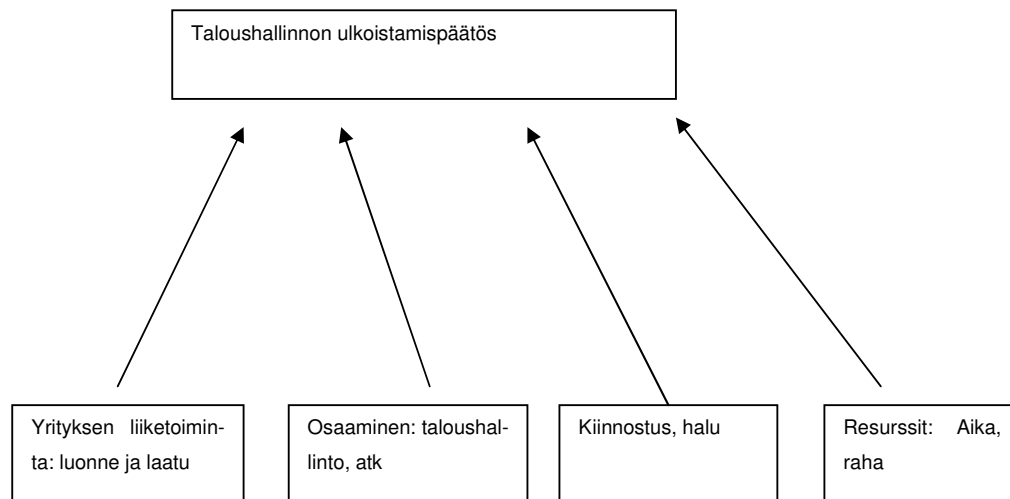
Tapahtumariskejä ovat puolestaan poliittisten riskien lisäksi muun muassa luonnonmullistuksista ja sotien kaltaiset hallitsemattomiin tapahtumiin liittyvät riskit (Lumijärvi 2007,166).

### **3.4 Ulkoistamispäätöksen muodostuminen**

Tilintarkastus ja konsulttiyhtiö Ernst & Youngin pohjoismaissa tekemän tutkimuksen mukaan ulkoistaminen on parhaiten onnistunut niillä yrityksillä, joissa koko ulkoistamisprosessi on toteutettu huolellisesti ja ulkoistamisen tavoitteet ovat monipuoliset ja tasapainossa.

Ulkoistamispäätöksen muodostuminen lähtee liikkeelle siitä, että yritys selvittää omat strategiset lähtökohdat. Seuraavaksi yrityksen tulee selvittää ulkoistamisvaihtoehdot. Vaihtoehtojen kartoittamisen avulla pyritään löytämään yritykselle

kustannustehokkain ratkaisu ulkoistaa palvelunsa. Ulkoistamisen kannalta on myös tärkeää, että ennen ulkoistamispäätöstä laaditaan suunnitelma, jonka avulla eri kohderyhmät pidetään tietoisina ulkoistamisen etenemisestä. Ulkoistuspäätöstä muodostaessa on myös selvitettävä mahdolliset ulkoistamisen riskitekijät ja niiden hallintakeinot.



Kuva 6. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät (Tieke 2008c)

Ulkoistamisen vaikuttavat tekijät (Kuva 6). Niitä ovat yrityksen liiketoiminta, osaaminen, kiinnostus ja halu sekä yrityksen resurssit, joihin luetaan aika ja raha.

Yrityksen liiketoiminta vaikuttaa olennaisesti siihen, kannattaako sen taloushallintoa ulkoistaa. Osaamisella taas yleisimmin tarkoitetaan sekä taloushallinto että tietoteknistä osaamista. Yrityksestä tulee löytyä hyvää taloushallinnon osaamista ja vähintään perusatk-taitoja, se aikoo hoitaa taloushallinnon itse. Lisäksi yrityksellä tulee olla halua ja resursseja hoitaa itse oma taloushallintonsa.

### **3.4.1 Ulkoistamispäätöksen valmistelu**

Ulkoistuspäätöksen valmisteluvaiheen tavoitteena on luoda perusta koko ulkoistamishankkeelle. Valmisteluvaiheen tuloksena syntyy ulkoistamisesitys. Esityksessä kuvataan ulkoistettava palvelukokonaisuus ja palvelun tulokset. Lisäksi esityksessä käydään läpi, miten ulkoistaminen vaikuttaisi organisaation toimintaan. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2002,16.)

Valmisteluvaiheessa laaditaan hankkeelle alustava projektisuunnitelma, joka sisältää ulkoistamishankkeen aikataulun sekä resurssit. Tähän vaiheeseen kuuluu myös ulkoistuksen vaikutusten sekä hyötyjen ja riskien tarkastelu (Kiiskinen ym. 2002,102). Ulkoistamispäätöksen valmisteluvaiheessa yrityksen on hyvä selvittää potentiaaliset säästökohteet ja arvioida kustannusvaikutusten suuruusluokat (Jalanka ym. 2003,16.)

### **3.4.2 Nykytilanteen määrittely**

Hankkeen ensimmäinen vaihe on ulkoistamiskohteen rajaus. Tämän vaiheen tarkoituksena on määrittää ulkoistettava kokonaisuus sekä rajata se, jota mahdollisesti ollaan ulkoistamassa (Jalanka ym. 2003,16). Tärkeää on tässä vaiheessa myös kuvata ja selvittää toiminnon nykytila ja miten se vastaa yrityksen strategiaa ja asiakkaiden odotuksia. Lisäksi on myös selvitettävä mitä henkilö-, tila sekä laite – ja ohjelmistoresursseja se sitoo (Kiiskinen ym. 2002, 43).

Muutoksen lähtökohtana toimii nykytilanteen analyysi, jonka avulla selvitetään yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista sekä muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilanteen analyysivaiheen apuvälineitä ovat muun muas-

sa muutosilmapiirin kartoitus, toimintoketjun kuvaus ja analysointi ja lisäksi toimintojen resurssi – ja kustannusanalyysi. (Kiiskinen ym. 2002, 46.)

Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminto. Kuvausten laadinnassa on oltava mukana organisaation avainhenkilöitä kaikista prosessin eri vaiheista. Kuvaukset prosesseista kootaan haastattelujen sekä pienryhmäistuntojen avulla. Yrityksen keskeisimmistä prosesseista on hyvä tehdä kuvaukset, joissa on lyhyt kokonaisuuden kuvaus.

### **3.4.3 Ulkoistamisstrategia**

Strategia voidaan määritellä seuraavasti: Strategia on yrityksen pitkäjänteinen tapa saavuttaa sille asetetut päämäärät. Siinä korostuvat päämäärien asettelu, linjavalinnat ja keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä konkreettiset toimintaohjelmat niiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi- Rauva, 2001, 298.)

Yrityksen ulkoistamisstrategian suunnittelussa on tärkeää tunnistaa ne toiminnot, jotka ovat sen ydintoimintaa ja tukitoimintaa. Yrityksen ydinosamisen karkaamista tulee välttää ja tämän takia onkin tärkeää miettiä, miten yrityksen liiketoimintaprosessin ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen muuhun liiketoimintaan.

Tästä syystä onkin erityisen tärkeää, että yritys tuntee sekä liiketoiminta – että ulkoistusstrategiansa. Ulkoistusstrategian suunnittelussa on hyvä käyttää apuna strategista analyysiä, joka tarkastelee analyttisesti yrityksen toimintaympäristön muutosta ja sen tulevia kehityssuuntia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaratkaisuihin. (Neilimo ym. 2001, 297.)

### **3.5 Palvelutuottajan valinta**

Tämä vaiheen päämääränä on sopivimman kumppanin löytäminen. Palvelutuottajan valintaprosessin eri osa-alueita ovat tavoitteiden täsmentäminen, os-topalvelun kuvaus ja rajaus, toimittajan esikarsinta, tarjouskilpailun käynnistäminen, neuvottelukumppanien valinta ja sopimusneuvottelut. (Kiiskinen 2002,138.)

Palvelutuottajan valinta on tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa ulkoistamisprosessissa. Yrityksen on mietittävä ensin viedäänkö prosessi läpi itse vai hankitaanko konsultaatioapua joltakin asiantuntijayritykseltä (Lumijärvi 2007, 212).

Palveluntuottajan valinta on hyvä aloittaa pyytämällä useilta tuottajilta perustietoja, jotta voidaan selvittää heidän kykyä ja mahdollisuuksia hoitaa ulkoistettava toiminto, tässä tapauksessa taloushallinnon eri osa-alueita. Jo ulkoistamispäätöstä muodostettaessa määritellään ulkoistamisen tavoitteet, mutta niitä on vielä tärkeää täsmentää palveluntuottajan valintavaiheessa. Käsittelen tavoitteiden täsmentämistä tarkemmin luvussa 3.5.1

#### **3.5.1 Tavoitteiden täsmentäminen**

Ennen kumppanin valintaa on hyvin tärkeää vielä täsmentää tavoitteita, jotta yritys voi varmistua siitä, että valitaan oikea kumppani. Tämän vaiheen avulla voidaan välttää myös turhaa työtä tarjouskierroksen ja palveluntarjoajan valinnan välillä.

On hyvä myös selvittää, mitkä ulkoistussopimuksen osa-alueista ovat strategisia ja miten niiden hallinta varmistetaan tulevaisuudessa. On tärkeää myös määrittää yrityksen omat sopimukselliset tavoitteet.

### 3.5.2 Palveluntuottajien esikarsinta

Tämä vaihe pyrkii vastaamaan kahteen pääkysymykseen. (Kiiskinen ym. 2002,146):

- Onko ulkoistamispäätöksen kohteena olevat palvelut kyetty jäsentämään niin, että kiinnostus palvelumarkkinoilla herää ja hyviä palveluntarjoajia hakeutuu mukaan tarjouskilpailuun?
- Vastaako tuloksena syntynyt toimittajajoukko ulkoistamisprojektin edessä täsmentyneitä organisaation tarpeita?

Toimittajien esikarsinta voidaan suorittaa joko markkinaselvityksen tai osanottokyselyn avulla. Osanottokyselyä ei välttämättä tarvita, jos markkinaselvitys on tehty perusteellisesti ja sen avulla on saatu riittävästi tietoa palveluntarjoajista. (Kiiskinen ym. 2002, 147.)

Esivalinnan perusteella valitaan ne palveluntarjoajat, jotka vastaavat organisaation tarpeita.

Palveluntuottajan valintaperusteita ovat muun muassa

- yrityksen koko
- yrityksen painopistealueet
- toimialan tuntemus
- hinnoitteluperusteet

Palveluntarjoajan esivalinnan jälkeen yritys voi siirtyä tarjouskilpailuun, jonka avulla selvitetään palveluiden hintataso. (Kiiskinen ym. 2002, 148.)



### 3.5.3 Tarjouspyyntö ja tarjouskilpailun käynnistyminen

Palvelutuottajan esivalinnan jälkeen voidaan käynnistää tarjouskilpailu. Sen tuloksena valitaan yritykselle kumppani, jonka kanssa käydään sopimusneuvottelut.

Tämän vaiheen tärkein tavoite on tarjouspyynnön teko. Tarjouspyynnön tulee olla kattava, mutta ei liian monisanainen. Yhteistyön kuvaus on liitettävä tarjouspyyntöön. Siinä on hyvä kuvata millaista yhteistyötä ollaan hakemassa. Tärkeää on myös määrittää mitä palveluntarjoajalta vaaditaan. (Kiiskinen ym. 2002, 150.)

Tarjouspyynnöstä tulee ilmetä ainakin ulkoistavan yrityksen toiminnan kuvaus ja yritystiedot, laitteistojen ja järjestelmien tiedot, sopimusehdot, ohjelmistolle esitetyt vaatimukset ja toiveet tarjouksen laatimisesta. Hyvä on lisätä myös arviointikriteerit ja liitteet. (Jalanka ym. 2003, 21.)

Tarjouspyynnön laatiminen aloitetaan yrityksen yleiskuvauksesta, jossa kerrotaan yrityksen toiminnasta ja mitä palveluja se hakee. Yrityksen nykytila kuvataan tässä kohdassa tarjouspyyntöä. Tarjouksesta tulee ilmetä myös hinnoitteluperusteet ja tarjouksen voimassaoloaika sekä sen arviointiperusteet. (Jalanka ym. 2003, 21.)

Tarjouspyyntövaiheessa yritysten välillä alkaa yhteistyö ja tässä vaiheessa kannattaa olla rehellinen. Tarjouspyyntö kannattaa käydä läpi toimittajan kanssa, jotta tulkinnan varaa ei jää kummankaan osapuolen välille. (Jalanka ym. 2003, 21.)

### 3.5.4 Neuvottelukumppanien valinta ja neuvotteluvaihe

Tarjousten pohjalta neuvottelukumppaneiksi valitaan yleensä muutama palveluntarjoajaehdokka, joiden kanssa käydään kaupalliset sopimusneuvottelut. Yrityksen on tässä vaiheessa arvioitava huolellisesti kenen osaaminen, toimintatavat ja työkalut sopivat parhaiten yrityksen ulkoistettavan toimintaprosessin tarpeisiin. Näiden ominaisuuksien lisäksi palveluntarjoajan on pystyttävä kehittämään palvelua organisaation strategian mukaan. (Kiiskinen ym. 2002, 152.)

Yritys valitsee tarjouskilpailun pohjalta yhden tai kaksi palveluntuottajaa jatko-neuvotteluihin ja jatkoneuvotteluissa sovitaan ja täsmennetään siirtymävaiheen ja käynnistyksen aikataulu.

Yrityksen asema turvataan yleensä tarjouksen hyväksymisen jälkeen ja ennen ulkoistamissopimuksen allekirjoittamista aiesopimuksella. Sille on käyttötarkoituksen mukaan monta eri kaavaa, mutta yleensä siinä käsitellään seuraavia asioita ja niitä ovat muun muassa osapuolet, tausta ja tarkoitus, sopimuksen kohde, tarjoajan yksinoikeus, osapuolten panostukset valmisteluun sekä resurssit ja aikataulu. (Jalanka ym. 2003, 25.)

Neuvottelukumppanit asetetaan yhdenvertaiseen asemaan tarjouspyynnön avulla. Palveluntarjoajille on hyvä järjestää yleinen tarjouspyynnön esittelytilaisuus, jonka avulla vältytään samojen tarkennusten läpikäymiseltä useiden palveluntarjoajien kanssa. Julkisella sektorilla on säädelty tarjoajien yhdenmukainen kohtelu erittäin tiukasti erilaisin säädöksiin ja lain avulla. (Kiiskinen ym. 2002, 152.)

Tarjousten vertailu tehdään osapuolten sopimilla kriteeristöllä, ja tarjousten heikkoudet sekä vahvuudet arvioidaan osa-alueittain, minkä perusteella laaditaan kokonaisarvio.

### 3.5.5 Sopimusneuvottelut ja palvelusopimus

Sopimusneuvottelut käydään läpi tyypillisesti yhden palveluntarjoajan kanssa. Näin varmistutaan siitä, että ratkaisun hyödyt ovat molemminpuolisia, eikä kummallekaan muodostu kohtuutonta riskiä hyötyyn nähden.

(Lumijärven 2007, 212) mukaan neuvotteluihin saattaa liittyä myös due dillenge-selvitys, jos sopimuksen mukaan palveluntuottajalle siirtyy ostajan omaisuutta. Tämän selvityksen avulla voidaan tarkemmin tutustua sopimusosapuolten tietoihin ja varmistua siitä, että tiedot pitävät paikkansa. Tarkastettavia asioita selvityksessä voivat olla esimerkiksi nykyinen ja tuleva toimintatapa, henkilökunta ja heidän työsopimuksensa ja organisaatorakenne jne (Jalanka, Salmenkari, Winqvist, 2003, 25).

Palvelutason mittaamista varten osapuolten on sovittava mittarit ja tavoitearvot. Laatumittareina käytetään yleensä aikataulussa pysymistä, asiakaspalautetta ja läpimenoaikoja (mts., 25).

Osapuolten on hyvä tehdä haltuunottosuunnitelma. Sen avulla sovitaan miten ja milloin sovitut vastuut ja velvoitteet sekä sopimukset siirtyvät palveluntarjoajalle. Haltuunottosuunnitelman tärkeä osa on viestintäsuunnitelma, jonka avulla osapuolet sopivat miten ulkoistamisesta informoidaan sidosryhmille ja henkilökunnalle. (Jalanka ym. 2003, 25.)

Sopimusneuvottelujen päättymisen jälkeen laaditaan palvelusopimus palveluntarjoajan kanssa. Sen laatiminen on lähes aina välttämätöntä, jotta ulkoistuksesta saadaan dokumentoitu yhteisymmärrys ulkoistajan ja palveluntuottajan välille. (Kiiskinen ym. 2002, 157.)

Osapuolten on pystyttävä luomaan sopimus, jossa heidän oikeutensa ja velvollisuutensa on määritelty ja joka sisältää tarpeelliset suojausekkeet yrityksen aseman turvaamiseksi (Kiiha 2002, 74).

Palvelusopimuksen luonne ja sen ehdot määrittävät tapauskohtaisesti sopimuksen laajuuden ja muodon. Palvelusopimuksen keskeisin osa on toimintaohje, joka kuvaa tuotteiden ja palveluiden tuottamisprosessin erillisinä työvaiheina. Toimintaohjeessa kuvataan myös prosessin tarkoitus, tavoitteet, prosessiin osallistujat ja vastuussa olevat henkilöt. (Jalanka ym. 2003, 26.)

Usein taloushallinto ulkoistetaan organisaation ulkopuoliselle toimittajalle ja tällöin kyseiseen tulee ulkoinen palvelusopimus, joka on vaativin ja yksityiskohtaisin palvelusopimuksen muoto.

Kiiskisen ym. (2002, 159) mukaan palvelusopimuksen pääosia on yleensä neljä ja ne ovat

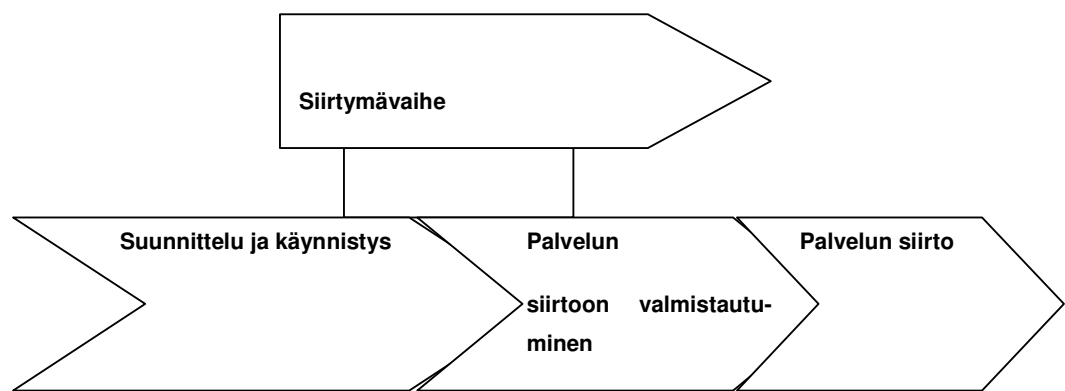
- Palvelunmääritys
- Palvelun suoritus
- Palvelun reunaehdot
- Palvelun hinta

Palvelunmäärityksessä kuvataan palvelun ydinsisältö ja toimittamisen ajoitus ja paikka. Palvelun suoritus-osio määrittelee suoritusmittarit, joita ovat saatavuus, vasteaika ja näiden suoritustasot. Palvelun reunaehtojen avulla määritellään palvelutaso, jonka sisällä palveluntarjoaja sitoutuu toimimaan. Palvelun reunaehtojen avulla suljetaan pois esimerkiksi forte majeure tekijät, joissa toimittajan mahdollisuudet toimittaa palvelu on heikentynyt sille tasolle, että palveluntoimitus ei ole kummallekaan osapuolelle mielekäs. (Kiiskinen ym. 2002, 159 - 160.)

Sopimuksessa on aina myös taloudellinen näkökulma eli palvelun hinta. Se perustuu usein toimittajan kustannuksiin, mutta voi olla myös, että hinnoittelun perustana toimii arvo asiakkaalle. Ulkoisissa palvelusopimuksissa veloitus on maksusuoritus, kun taas sisäisessä sopimuksessa sen muoto on sisäinen veloitus. (Kiiskinen ym. 2002, 160.)

### 3.6 Siirtymävaihe

Siirtymävaihe alkaa sopimusneuvottelujen päätyttyä ja on ulkoistamisen viimeinen vaihe ennen palveluiden siirtoa. Vaihe jaetaan usein kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat suunnittelu ja käynnistys, palvelun siirtoon valmistautuminen ja palvelun siirto



Kuva 7. Siirtymävaihe (mukaillen Kiiskinen ym., 2002, 169)

Tämä vaihe on ainoa, joka erottaa ulkoistamisen perinteisestä palvelunostosta.

#### 3.6.1 Suunnittelu ja käynnistys

Suunnitteluvaiheen aluksi yrityksen on päätettävä siirtymävaiheen resursoinnista ja laadittava suunnitelma, siitä miten palvelu siirretään palvelutarjoajalle onnistuneesti. Siirtymävaiheen suunnittelu on erittäin tärkeää, sillä tässä vaiheessa tehdyt virheet voivat kostautua siirrettäessä vastuu palveluntarjoajalle. Siirtymävaiheen huolellisella suunnittelulla vähennetään ulkoistamisprojektin epäonnistumisen riskiä ja ehkäistään henkilöstön muutosvastarinnan syntymistä, joka voi johtua siirtymisestä uuteen toimintamalliin. (Kiiskinen ym. 2002, 170.)

Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa myös huomioon toimintojen jatkuvuuden varmistaminen ja selvitettävä henkilöstön sijoittelu otettaessa käyttöön uusi toimintamalli. On pyrittävä siihen, että eri sidosryhmät osallistutetaan ulkoistamisprojektiin, jolloin voidaan ehkäistä muutosvastarinnan syntyminen. (Kiiskinen ym. 2002, 169.)

### **3.6.2 Palvelun siirtoon valmistautuminen**

Palvelun siirtoon valmistautuminen tarkoittaa sopimusneuvotteluissa sovittujen asioiden valmistelua.

Kiiskisen ym mukaan palvelun siirtovaiheeseen valmistautuessa on tärkeää, että kaikilla on käsitys palvelusopimuksen sisällöstä.

Toimintamallin käyttö liittyy siirtymävaiheeseen. Projektiryhmä vastaa uuden toimintamallin käyttöönotosta. Kaikki rajapinnat on käytävä tässä vaiheessa läpi, jotta varmistetaan tiedonsiirto kahden eri organisaation välillä. Toimintamalli on muutettava jo prosessin siirtymävaiheessa sellaiseksi, että se vastaa kokonaisuutta, joka on sovittu palvelusopimuksessa. Uuden toimintamallin testaus ja mahdollisten virheiden analysointi vähentävät epäonnistumisen riskiä. (Kiiskinen ym. 2002, 171.)

### **3.6.3 Palveluiden siirto**

Siirtymävaiheen viimeisen vaiheen tarkoitus on palvelun siirto valitulle sopimus-kumppanille sovittuna ajankohtana, joka on määritelty palvelusopimuksessa. Tämän vaiheen tavoite on siirtää kaikki ulkoistettavat toiminnot palveluntarjoajalle hallitusti ja varmistaa normaalin toiminnan jatkuvuus. (Kiiskinen ym. 2002, 174.)

Ulkoistamisprosessi ei saa päättyä siirtymävaiheeseen ja palveluiden siirtoon, vaan yrityksen tulee seurata, hallinnoida ja kehittää sitä. Jo sopimusvaiheessa

on hyvä sopia keskeiset hallinnoinnin periaatteet ja osapuolten roolit.(Jalanka ym. 2003, 27.)

Tärkeää on jo sopimusneuvotteluvaiheessa sopia yhteiset hallinnointi periaatteet ja osapuolten roolit.

## **4 YRITYKSEN TALOUSHALLINNON NYKYTILA**

Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajan eli Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsätiön taloushallinnon nykytilaa.

Empiria-osuuden haastattelut on tehty suurimmaksi osaksi sähköposti- ja puhelinhaastatteluina. Haastattelutapa mahdollisti sen, että haastateltavat henkilöt pystyivät perehtymään haastattelukysymyksiin paremmin ja vastaamaan niihin perusteellisesti. Kysymyksiin liittyi myös paljon selvitystyötä, ja taloushallinnon henkilöstö joutui etsimään omista järjestelmistään niihin vastauksia.

Kaksi haastateltavista työskentelee sätiön taloushallinnossa ja muut haastateltavat olivat sätiön hallinto- ja markkinointipäällikkö sekä asiakaspalvelupäällikkö.

Yrityksen taloushallintoa hoitaa pääasiallisesti kaksi työntekijää, taloussihteeri ja toimistosihteeri. Taloushallinnon työntekijät tekevät tuntitöitä kylpylähotellin vastaanotossa/myyntipalvelussa, jotta kaikki työvuorot saadaan siellä miehitettyä. Siellä heidän työtehtäviinsä sisältyvät tarjouskirjeiden ja tilausten teko sekä puhelin- ja sähköpostiliikenteen hoitaminen. Näiden lisäksi vastaanotossa tehdään myös ajanvarauksia ja hotellivarauksia.

Säätiossa on käytössä Maestron taloushallinto-ohjelmisto. Taloushallinnon työntekijät käyttävät raportoinnissa maestroa, talgrafia ja Exceliä. Budjetointi-

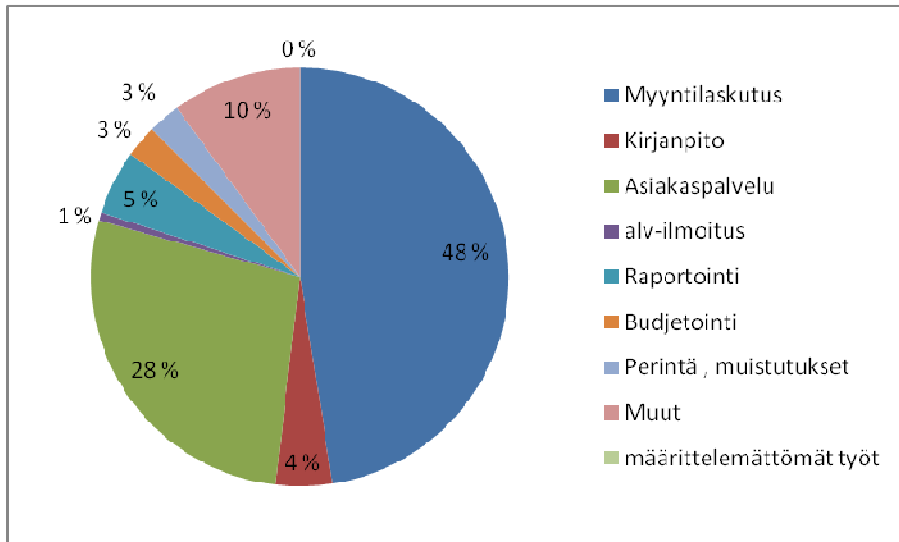
menetelmistä on käytössä sekä perinteistä että rullaavaa, ja maksumuistutukset menevät Maestro-ohjelman kautta. Säätiöllä on käytössä ostolaskujen kierrätys, mikä merkitsee sitä, että ensin ostolasku tarkastetaan ja tämän jälkeen se tiliöidään ja lopuksi hyväksytään. Säätiön tilinpäätöksen hoitaa pääasiallisesti taloussihteeri, mutta muutama tunti tulee ostopalveluna säätiön ulkopuolelta. Palkanlaskennan hoitaa pääasiassa säätiön toimistosihteeri.

Säätiöllä on käytössä käteiskassa. Laskujen määrä kuntoutus – ja kylpyläsäätiössä on 10260 ja tähän lukuun sisältyvät käteislaskut, pankkikorttilaskut sekä luottokorttimaksut, jotka tehdään hotellin vastaanotossa. Laskutuslaskujen määrä oli 1577 vuonna 2008, joista taloushallinnon tekemien laskujen määrä oli 874. Kokonaisliikevaihto oli 3,1 miljoonaa euroa, josta laskutuksen osuus 2,6 miljoonaa euroa ja taloushallinnon tekemä laskutus oli tästä 2,4 miljoonaa euroa. Laskutus sisältää kaikki kuntoutus-, ja avokuntoutuslaskut ja vaikeavammaisten laskut sekä avokurssien, järjestöjen, yhdistysten hoitolaskut. Lisäksi tähän laskumäärään sisältyvät lääkärin tutkimus ja hoitomääräyksellä tulleiden asiakkaiden hoitosarjojen laskut. Kylpylähotellin vastaanotosta tehdään laskuja muun muassa majoitus- ja kokoustiloista.

Seuraavaksi käydään läpi taloushallinnon työntekijöiden ajankäyttöä. Työntekijöiden ajankäyttöä ei ole seurattu pitkäaikaisesti, vaan ne ovat työntekijöiden antamia arvioita. Tämän takia ne ovat vain suuntaa antavia eikä niistä voi tehdä pitkällisiä johtopäätöksiä.



Taulukko 3. Työntekijä 1:n ajankäyttö



Työntekijä 1:n työtehtävät muodostuvat myyntilaskutuksesta, kirjanpidosta, budjetoinnista ja perinnän muistutuksien hoitamisesta. Lisäksi hänen työtehtäviinsä kuuluu raportointia, alv-ilmoitusten teko sekä muita töitä, ja ne sisältävät reskontran täsmäytystä, kassakirjanpidon tarkastusta ja saldoerojen selvittelyä.

Myyntilaskutuksen aikaan sisältyy myös siihen liittyvä

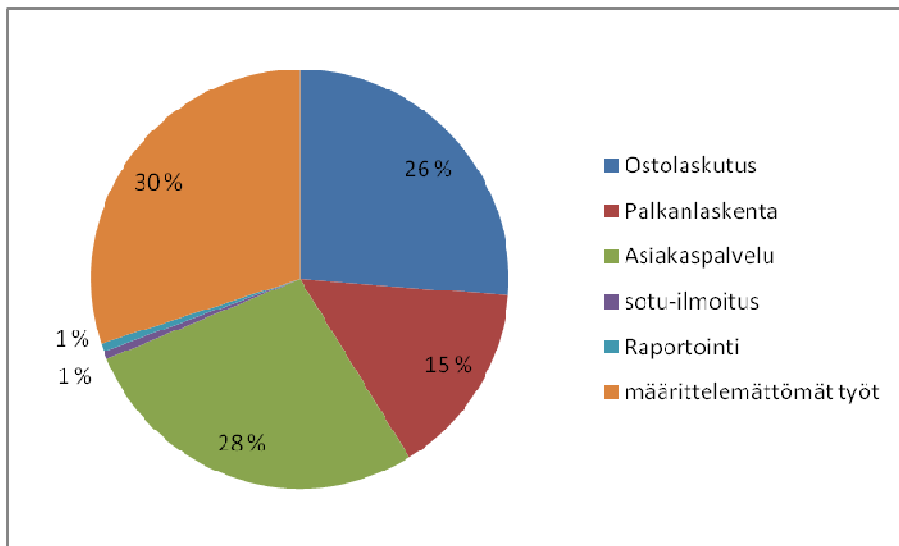
- selvitystyö
- tarkastus
- lomakkeiden täyttö
- hintojen tarkastus
- varausten tarkastukset
- hoitajien kuittaukset
- ajanvarausohjelmaan merkitsemiset

Taloussihteeri hoitaa säätiön kokonaisvaltaisen kirjanpidon ja toimii ajanvaraus- ja pankki- sekä taloushallintoohjelmiston yhdyshenkilönä/pääkäyttäjänä, mikä

aiheuttaa useita työtunteja muiden työtehtävien lisäksi. Hän tekee myös tilinpäätöksen, johon sisältyy myös valmisteleva työ, kuten edellisen vuoden tulojen laskutus ja reskontrien täsmäytys. Tähän sisältyy myös tase-erittelyiden laadinta.

Seuraavassa on työntekijä 2:n ajankäyttötaulukko (Taulukko 4), josta käy ilmi prosentuaaliset osuudet konaistuntimäärästä.

Taulukko 4. Työntekijä 2:n ajankäyttö



Työntekijä 2:n työtehtäviin kuuluu ostolaskutus, palkanlaskenta, sotu-ilmoituksen teko sekä raportointia, ja lisäksi hän hoitaa työvuorolistojen suunnittelun. Toimistosihteeri hoitaa koko säätiön palkanlaskennan, ja tämä vie kokonaistyöajasta 15 prosenttia. Säätiöllä on sekä kuukausi- ja tuntipalkkaisia ja työntekijämäärät vaihtelevat, koska tuntityöntekijöiden määrä vaihtelee kuukausittain. Palkanlaskentaan menee toimistosihteerin mukaan aikaa, kun tuntityöntekijöiden palkat joudutaan kunakin kuukautena laskemaan käsin paperille. Lisäksi palkanlaskentaan sisältyy edustajiston ja hallituksen jäsenten kokouspalkkiot, jotka maksetaan neljännesvuosittain.

Omien töiden lisäksi taloushallinnon työntekijät tekevät tuntiöitä hotellin vastaanotossa/myyntipalvelussa, jossa heidän työtehtäviinsä kuuluvat muun muas-

sa liikekirjeiden teko, asiakaspalvelu ja myynti. Lisäksi he hoitavat myyntipalveluvuorojensa aikana puhelin- ja sähköpostiliikenteen.

#### **4.1 Kustannusten selvittäminen**

Säätiön taloushallinnon kustannukset selvitettiin säätiöltä sähköpostihaastattelujen avulla. Päädyimme ratkaisuun suorittaa haastattelut sähköpostin välityksellä, koska aikataulut eivät sopineet yhteen. Suurin osa taloushallinnon kustannuksista muodostuu taloushallinnon henkilöstön palkkakustannuksista.

Teknisen palkanlaskennan hinnat selvitettiin tilitoimistoista. Lähetin kyselyn neljään tilitoimistoon, jossa kysyin ulkoistetun palkanlaskennan hintaa. Sain vastauksen yhdeltä tilitoimistolta. Eräs tilitoimisto vastasi minulle, että antavat hintatiedon asiakkaalle vasta tarjousvaiheessa. Tämä johtuu siitä, että usein palvelukokonaisuus räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan ja se saattaa koostua monesta osasta.

Joillakin tilitoimistoilla oli kotisivuillaan hinnasto asiakkaille eri palveluista ja tätä kautta löysin myös enemmän tietoa tilitoimistojen hinnoittelusta. Jotkin tilitoimistot hinnoittelevat tuntihinnoin, mutta joukossa on tilitoimistoja, joilla hinnoittelu menee tositteiden tai palkansaajien lukumäärän mukaan.

Useimmat tilitoimistot hinnoittelevat palvelut asiakaskohtaisesti ja kertovat hinnan vasta tarjousvaiheessa. Tämän työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä tarjouspyyntöä, joten tämän seikan takia ei kaikista tilitoimistoista ollut mahdollista saada hintatietoja.

## **4.2 Henkilöstökustannukset**

Säätiön taloushallinnon henkilöstökustannukset koostuvat työntekijöiden palkkakustannuksista ja henkilösivukuluista. Taloushallinnon henkilöstön palkkakustannukset ovat 4,2 prosenttia koko säätiön palkkakustannuksista ja henkilösivukulut 4 prosenttia. Lakisääteisiin henkilösivukuluihin sisältyvät ryhmähenkivakuutus, tyel-vakuutus, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksu

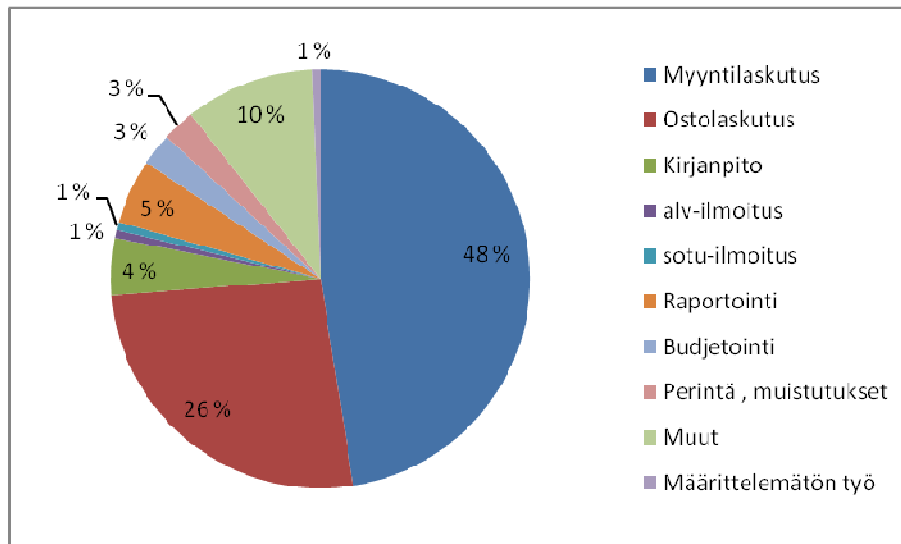
## **4.3 Muut kustannukset**

Taloushallinnon atk-kustannukset sisältävät myös myyntilaukset, markkinoinnin ja kassaohjelman. Taloushallinnon atk-kustannukset ovat 20,40 prosenttia koko säätiön atk-kustannuksista. Muita taloushallinnosta syntyviä kustannuksia ovat esimerkiksi koulutuskulut. Niiden määrä vaihtelee vuosittain.

Yrityksen oman taloushallinnon ja ulkoistetun taloushallinnon vertailu

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen oman taloushallinnon ja ulkoistetun taloushallinnon hyötyjä ja haittoja.

Taulukko 5: Taloushallinnon tavoitetila



Tavoitetilanne perustuu laskelmiin, ja niiden mukaan taulukon 5 mukainen ratkaisu on kustannuksiltaan paras. Laskelmissa vertailtiin nyky- ja tavoitetilanteen kustannuksia. Tämän ratkaisun pohjalta säätiö voisi säästää kustannuksissa 10 prosenttia. Nykytilanteen kustannukset ovat 6385 euroa suuremmat kuin tavoitetilanteen.

Tavoitetilanteessa taloushallinnossa työskentelisi yksi työntekijä, jolloin toinen voidaan vapauttaa muihin tehtäviin. Taloushallinnon osa-alueista tekninen palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle. Tekniseen palkanlaskentaan eivät sisälly työehtosopimusten tulkinta, sairaus- ja äitiysloma-asioiden ilmoitukset Keilaan, eläke- ja tapaturmavakuutusten hoito vakuutusyhtiöille. Hotellin vastaanottoon/myyntipalveluun on palkattu osa-aikainen tuntityöntekijä, jotta tarvittavat vuorot saadaan siellä miehitettyä.

## **4.4 Yrityksen oman taloushallinnon ja ulkoistetun taloushallinnon vertailu**

Tässä luvussa vertaillaan säätiön omaa taloushallintoa ja ulkoistettua taloushallintoa sekä niiden hyötyjä ja haittoja.

### **4.4.1 Hyödyt**

Opinnäytetyön tavoitteena oli vertailla taloushallinnon hyötyjä ja haittoja ja seuraavassa luvussa käydään läpi ulkoistamisen hyötyjä. Luvussa 4.4.2 käydään läpi taloushallinnon ulkoistamisen haittoja.

Ulkoistamisesta syntyy yleensä kustannussäästöjä, joita säätiökin hakee. Ulkoistetun taloushallinnon osa-alueiden avulla säätiö pystyy keskittymään ja kehittämään ydinliiketoimintaansa. Säätiölle ydinliiketoimintaa on tarjota kuntoutus-, terveydenhuolto- ja kylpyläpalveluja.

Rahallisesti mitattuna ulkoistaminen on kannattavaa, kun ulkoistetaan palkanlaskenta ja palkataan hotellin vastaanottoon tuntityöntekijä taloushallinnon työntekijöiden tilalle. Kustannuksissa säästetään 10 prosenttia. Ulkoistetun palkanlaskennan myötä tämä osa-alue tehostuu. Tilitoimistoilla on enemmän resursseja ja osaamista hoitaa palkanlaskenta sekä viimeisempää teknologiaa, jota käyttää apuna sen hoitamiseen.

Ulkoistamisen rinnalla voidaan käyttää myös siirtymistä sähköiseen taloushallintoon, joka tehostaa työskentelyä taloushallinnossa. Siihen siirtyminen tarkoittaa muun muassa verkkolaskun käyttöönotto. Sähköisen taloushallinnon hyötyjä ovat muun muassa kirjanpidon automatisointi, toiminnan ja työskentelyn tehostaminen sekä ajantasaisen tiedon saanti. Ulkoistettaessa taloushallinnon kehittämiskustannukset jakaantuvat palveluntuottajan ja ulkoistajan välillä.

Ulkoistamishankkeen onnistumiseen on oltava johdon tuki. Toimeksiantajalla Lappeenrannan kuntoutus – ja kylpyläsäätiön toiminta on muuttumassa, kun työterveyshuolto on muuttamassa muualle ja veteraanien määrä vähenee vuosittain. Muutokselle on jo siis johdon tuki ja he ovat valmiita tehostamaan ydintoimintojaan organisoimalla toimintaansa uudelleen.

#### **4.4.2 Haitat**

Tässä luvussa käydään läpi ulkoistamisen haittoja.

Opinnäytetyön luvussa 4.4 käytiin läpi yrityksen tavoiteltava taloushallinnon tila. Siinä taloushallintoa hoitaa yksi työntekijä. Hän siis hoitaa laskutuksen sekä maksatuksen, tämä on toisaalta vaarallinen työyhdistelmä, jota sisäisen tarkastajan tulee seurata ja tekee tietyin väliajoin selvityksiä.

Ulkoistaminen voi synnyttää muutosvastarintaa, joka on omiaan hidastamaan ulkoistusprosessin käynnistymistä. Tämän seikan takia on tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan prosessiin hyvissä ajoin ja tiedottaminen hoidetaan viestintäsuunnitelman avulla, joka on tehty jo ulkoistamispäätöstä muodostettaessa.

Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto yrityksessä tuo mukanaan muutoksia työntekijöiden työtehtäviin ja sen käyttöönotto vaatii lisäselvityksiä ja laskelmia. Tämä voi viedä aikaa resursseja, joka on taas pois muilta taloushallinnon töiltä. Taloushallinnon osa-alueiden ulkoistaminen tehostaa taloushallinnon henkilöstön työtä, mutta sillä on myös käänteinen puolensa. Se voi johtaa myös irtisanomisiin. Lisäksi ulkoistamisen myötä saattaa yrityksestä hävitä tiettyä osaamista.

Ulkoistamisen tapahduttua on vaikeaa palata entiseen malliin, jossa kaikki taloushallinnon osa-alueet hoidetaan itse. Palveluntuottajalle ja ulkoistajalle saattaa syntyä ristiriita tavoitteiden välillä. Tämän takia on hyvä selvittää palveluntuottajan tavoitteet ulkoistussuhdetta kohtaan jo tarjouspyyntövaiheessa.

#### 4.4.3 Kustannusten vertailu

Tässä luvussa vertaillaan säätiön nykyisen ja ulkoistetun taloushallinnon kustannusten eroja.

Taloushallinnon nykyiset kustannukset muodostuvat pääasiassa palkkakustannuksista. Taloushallinnon atk-kustannuksiin ei voida vaikuttaa, koska taloushallinto-ohjelma on käytössä myös hotellissa.

Ulkoistetun taloushallinnon kustannuksia ovat yhden taloushallinnon työntekijän ja hotellin vastaanottoon palkatun työntekijän palkkakustannukset. Tavoitetilanteessa säätiön palkanlaskenta on ulkoistettu ja teknisen palkanlaskennan kustannukset kuuluvat myös näihin. Tekniseen palkanlaskentaan eivät sisälly muun muassa työehtosopimusten tulkinta, sairaus- ja äitiysloma-asioiden ilmoitukset Kelaan, eläke- ja tapaturmavakuutuksien hoito vakuutusyhtiölle.

Nykytilanteen ja tavoitetilanteen taloushallinnon palkkakustannusten erotus on 34 773 euroa. Tässä ei ole otettu huomioon asiakaspalveluun palkatun työntekijän palkkakustannuksia. Kokonaisuudessaan ulkoistetun ja säätiön nykyisten taloushallinnon kustannusten erotus on 6385 euroa. Prosentteina säästöä tulee noin 10.

Teknisen palkanlaskennan kustannukset ovat n. 20 prosenttia tavoitetilan kustannuksista. Tässä tapauksessa hinta on laskettu yhdestä tilitoimistosta saadun hinnan mukaan. Tulee ottaa kumminkin huomioon se seikka, että tilitoimistot hinnoittelevat palvelunsa hieman eri tavoin ja yleensä hinta palvelulle määräytyy asiakaskohtaisesti.



## 5 POHDINTA

Tässä kappaleessa käydään läpi työn johtopäätökset.

Opinnäytetyötä käsiteltiin säätiön näkökulmasta. Työ on tehty vain yhden yrityksen tarpeista, eikä tuloksia siksi voida yleistää. Työn teoreettista kehystä voidaan soveltaa myös muihin tutkimuksiin ja monille eri aloille, jotka ovat harkitsemassa taloushallinnon ulkoistamista ja sen tehostamista.

Työssä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Mitä hyötyä tai haittaa taloushallinnon ulkoistaminen voi tuoda yritykselle?
- Mitä riskejä taloushallinnon ulkoistamisesta voisi syntyä?
- Mikä on kustannuksiltaan kustannustehokkain ratkaisu yritykselle?

Ulkoistamalla joitakin osa-alueita voidaan taloushallintoa tehostaa ja näin syntyy myös kustannussäästöjä. Ulkoistaminen tuo yritykselle tehokkuutta, tietoa ja osaamista kustannussäästöjen lisäksi, mutta erittäin tärkeää on ottaa ulkoistamis päätöstä tehdessä huomioon mahdolliset riskit. Ulkoistamisen riskejä ovat yleensä piilokustannusten nousu, liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta sekä muutosprosessin epäonnistuminen.

Koko ulkoistamisprosessi kannattaa viedä läpi huolellisesti. Suunnittelu on prosessissa erityisen tärkeää ja palveluntarjoajan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota jo heti alusta alkaen. Tärkeää on selvittää palveluntarjoajan tulevaisuuden tavoitteet, jotta vältetään ikäviltä ristiriitatilanteilta, jossa osapuolten tavoitteet eivät sovi yhteen. Säätiön on hyvä ottaa huomioon myös muutosprosessi, joka tulee ulkoistamisen myötä esiin. Henkilöstö on hyvä ottaa jo hyvissä

ajoin mukaan suunnitteluun ja näin mahdollista muutosvastarinnan syntymistä pystytään pienentämään. Lisäksi mahdolliset henkilöstösiirrot on hyvä ottaa huomioon jo ulkoistamispäätöstä muodostaessa ja valmistellessa.

12.11.2009 ilmestyneessä Etelä-Saimaassa (Sopanen 2009, 5) oli artikkeli, jossa käsiteltiin kylpylähotellin myymistä. Lappeenrannan kaupunki omistaa kylpylähotellin sekä varsinaisen kylpylän, jossa siis työn toimeksiantaja Lappeenrannan kuntoutus – ja kylpyläsäätiö on vuokralaisena. Artikkelissa johtajaylilääkäri Heikki Roilas kertoi, että kylpylän bisnes on muuttumassa, kun työterveyshuolto siirtyy kylpylän tiloista muualle ja tämän lisäksi veteraanien määrä vähenee vuosittain.

Näiden seikkojen pohjalta Lappeenrannan kuntoutus -ja kylpyläsäätiössä on käynnistymässä muutosprosessi ja muutoksilla halutaan tehostaa säätiön ydintoimintoja.

Odotan mielenkiintoisena miten asia etenee ja mikä on kylpylän tulevaisuus. Samassa lehdessä (Sopanen 2009, 5) Lappeenrannan kuntoutus– ja kylpyläsäätiön asiamies, kaupungin rahoitusjohtaja Vesa Matikainen kertoi, että hotellin toiminnan jatkuminen on turvattu. Itse näen kylpylähotellin ja kylpyläntoiminnan jatkumisen tärkeänä Lappeenrannan kaupungille. Onhan se ollut osa kaupungin historiaa jo vuodesta 1824. (Lappeenrannan kylpylän kotisivut).

Ulkoistamista harkittaessa on otettava huomioon eräitä tärkeitä kysymyksiä. Säätiön on mietittävä, mitä sijoituksia taloushallinnon hoitaminen aiheuttaa tulevaisuudessa ja onko säätiöllä halukkuutta sijoittaa siihen. On myös mietittävä onko järkevää tehdä itse sellaiset toiminnot, jotka esimerkiksi tilitoimisto tekisi tehokkaammin.

Lappeenrannan kuntoutus– ja kylpyläsäätiössä taloushallinnon ulkoistamista ei ole vielä aloitettu, joten edellä mainitut seikat on hyvä ottaa huomioon.

Tulosten perusteella voidaan kumminkin päätellä, että säätiön taloushallintoprosessia on hyvä tehostaa ulkoistamalla palkanlaskenta ja palkkaamalla hotellin vastaanottoon osa-aikainen työntekijä, joka tulee taloushallinnon työntekijöiden tilalle. Koko taloushallinnon ulkoistaminen ei ole kuitenkaan perusteltua säätiös-

sä, koska hotellissa on samat taloushallinnon ohjelmistot käytössä. Osaamisen häviäminen ei ole myöskään hyvä asia säätiön kannalta. Laskelmat eivät kuitenkaan antaneet kustannustehokkainta ratkaisua. Tämän selvittämiseksi olisi pitänyt tehdä laajemmin laskelmia yrityksen taloushallinnosta ja sen eri toiminnoista. Laskelmissa vertailtiin yrityksen oman taloushallinnon ja tavoitetilanteen kustannuksissa. Laskelmissa otettiin huomioon taloushallinnon kustannukset, joihin kuuluvat esimerkiksi palkkakustannukset.

Ajankäyttöä on seurattava pidemmältä aikaväliltä, jotta taloushallinnon työntekijöiden ajankäytöstä saadaan luotettava kuva. Olisi hyvä, että työntekijät pitäisivät ajankäytöstään kirjaa esimerkiksi puolen vuoden ajalta. Tämän jälkeen siitä saadaan jo parempi kuva ja voidaan tehdä johtopäätöksiä.

Taloushallinnon työntekijöiden mukaan työskentely hotellin vastaanotossa/myyntipalvelussa keskeyttää heidän omat työnsä taloushallinnossa, mikä on omiaan laskemaan työtehoa. Työteho nousee, kun työntekijä pystyy keskittymään olennaisempiin työtehtäviinsä.

Vaikka kaikki hotellin vastaanoton/myyntipalvelun työntekijät on perehdytetty tuotteisiin, on kokoaikaisten työntekijöiden myyntipuheen vakuuttavuus kuitenkin hiukan taloushallinnon työntekijöitä parempaa, koska taloushallinnon työntekijät työskentelevät siellä vain kerran viikossa ja vakituiset päivittäin. Lisäksi työntekijät kirjoittavat tarjouskirjeitä, mutta sisällöllisesti teksti on luontevampaa kokoaikaisten työntekijöiden kirjoittamana. Nämä asiat vaikuttavat olennaisesti asiakaspalvelun laatuun. (Makkonen 2009.) Hotellin asiakkaina on paljon venäläisiä matkailijoita ja he arvostavat asiakaspalvelussa laatua ja sitä, että heitä palvellaan omalla äidinkielellään. Tämä ei aina toteudu, koska kaikki hotellin vastaanoton työntekijöistä eivät osaa puhua venäjää.

Yrityksen taloushallintoon tulee muutoksia myös SEPA:an siirtymisen myötä. SEPA eli Single Euro Payments Area on yhtenäinen euromaksualue. Sen palvelut on otettu käyttöön vaiheittain 28.1.2008 ja siirtymävaihe päättyy 2010 loppuun mennessä. SEPA:an siirtyminen vaikuttaa myös kotimaisiin yrityksiin, koska kaikkien SEPA-alueiden yritysten ja yksityisten tilinumerot muuttuvat kan-

sainväliseen muotoon. (Sepa, op-sivut.) SEPA vaikuttaa näin olennaisesti myös Lappeenrannan kuntoutus – ja kylpyläsäätöön taloushallintoon.

Yritysten taloushallinto sähköistyy yhä useammin ja siihen ollaan tulevaisuudessa siirtymässä, vaikka sähköinen taloushallinto ei ole yleistynyt yrityksissä niin paljon kuin on oletettu. Tähän voi vaikuttaa muun muassa se, että työntekijät eivät ole valmiita niin suureen muutokseen.

Kaiken kaikkiaan ulkoistaminen on hyvä tapa tehostaa yrityksen toimintaprosesseja, mutta siihen ei pidä ryhtyä hätiköiden.

Opinnäytetyötä tehdessäni aiheesta syntyi myös ideoita jatkotutkimuksesta. Ulkoistamishankkeen eteneminen olisi hyvä ja tärkeä jatkotutkimusaihe, koska sitä ei tässä työssä käsitelty.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen alalla kuin alalla. Sen tekeminen oli mielekästä, joskin haasteellista. Ulkoistamisesta on kirjoitettu paljon erilaisia artikkeleita sekä ulkoistamisen puolesta että vastaan. Lisäksi aiheen rajaus oli aluksi hankalaa, mutta loppujen lopuksi kirjoista löytyi samoja asioita hieman eri tavalla ilmaistuna. Aihetta on käsitelty monesta näkökulmasta. Ulkoistamishankkeen käytännöissä on eroja pienten ja suurten organisaatioiden välillä sekä yksityisten ja julkisen puolen välillä. Julkisen sektorin puolella tulee ottaa huomioon hankintalainsäädäntö ja muut hankintaohjeet.

Aluksi opinnäytetyöhön oli tarkoitus tehdä tarjouspyyntö, jonka avulla oli pyydetty tarjouksia eri tilitoimistoilta ja näin olisi pystytty vertailemaan eri vaihtoehtoja laajemmin. Tästä vaihtoehdosta kumminkin luovuin, koska tarjouspyynnön laatiminen jo itsessään olisi riittänyt opinnäytetyön aiheeksi. Tähän ratkaisuun päädyin puhuttuani ensin toimeksiantajan kanssa. Kaikilta tilitoimistoilta ei saanut hintatietoja, koska ne määrittelevät hinnan asiakaskohtaisesti ja antavat sen asiakkaalle vasta tarjousvaiheessa. Tämä vaikutti omalta osalta tulosten vertailuun.

Opinnäytetyön teossa aikataulun suunnittelu on erittäin tärkeää ja aikataulussa pysymiseen auttaa, kun asettaa itselleen tiettyjä aikarajoja, joihin mennessä jokin tietty osa-alue on saatava valmiiksi. Aikataulu muuttui hieman työtä tehdes-

sä ja sen valmistuminen siirtyi hieman myöhemmäksi, mikä johtui useasta erisyistä. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi onnistui kuitenkin hyvin. Työtä tehdessäni sain paljon hyödyllistä tietoa aiheesta ja ulkoistusprosessista yleensäkin. Tästä tiedosta on mitä luultavimmin hyötyä tulevaisuudessa omassa työelämässäni.

## KUVAT

Kuva 1 Taloushallinnon osa-alueet

Kuva 2 Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätiön organisaatorakenne

Kuva 3 Ulkoistamisen evoluutio

Kuva 4 Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi

Kuva 5 Taloustoimintojen tehokkuuden osatekijät

Kuva 6 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät

Kuva 7 Siirtymävaihe

## TAULUKOT

Taulukko 1 Yleisimmät tavoiteltavat hyödyt

Taulukko 2 Ulkoistamisen riskit

Taulukko 3 Työntekijä 1:n ajankäyttö

Taulukko 4 Työntekijä 2:n ajankäyttö

Taulukko 5 Taloushallinnon tavoitetila

## LÄHTEET

Deloitte 2006,  
<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10> (luettu 20.5.2009)

Ematic Taloushallinto  
<http://www.ematic.fi/taloushallinto.html>

Eskola, A. 2004, Palkka, työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu:Otava.

Granlund, M. 2009, 4. Staria - lehti

Jalanka, J. Salmenkari, R. & Winqvist, B, 2003. Logistiikan ulkoistaminen. käsikirja ulkoistamisprosessista,  
<http://www.logy.fi/doc/Logistiikanulkoistaminen.pdf>

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu, Helsinki: Talentum Media Oy.

Kinnunen, J. Laitinen, E- K. Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto. 3.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

KPMG - tutkimus 2007, Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa. Saatavilla www-muodossa:  
<http://kpmg.fi/Binary.aspx?Section=2978&Item=4116> ( luettu 3.5.2009)

Lappeenrannan kaupungin kokoushallinta  
<http://kokoushallinta.lappeenranta.fi/dynastyweb/kokous/20091668-16.PDF>

Lappeenrannan kaupungin kotisivut  
<http://www.lappeenranta.fi/?deptid=13112>

Lappeenrannan kuntoutus– ja kylpyläsäätien vuosikertomus. 2007

Lappeenrannan kylpylän kotisivut  
<http://www.kylpyla.info/index.php/historia>

Lumijärvi O – P. Huipulla – miten menestysyhtälö ratkaistaan?.2007. Juva: WS Bookwell Oy.

Makkonen, M. 2009, sähköpostihaastattelu

Neilimo K. & Uusi – Rauva E. 2001. Johdon laskentatoimi, 3.uudistettu painos, Helsinki, Edita Oyj.

Opas talouden hallintaan, 2009  
[http://www.editori.fi/wp-content/uploads/Talous2\\_Itella.pdf](http://www.editori.fi/wp-content/uploads/Talous2_Itella.pdf)

Pk-yrityksen riskienhallinta  
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi>

Pretax asiakaslehti 1-06  
[http://www.pretax.net/pdf/pretax012006\\_low.pdf](http://www.pretax.net/pdf/pretax012006_low.pdf) (luettu 1.9.2009)

Pretax julkaisu 02/09  
[http://www.pretax.net/pdf/Pretax\\_News\\_02-09.pdf](http://www.pretax.net/pdf/Pretax_News_02-09.pdf)

Pretax News 2-05  
[http://www.pretax.net/pdf/pretax\\_2\\_2005.pdf](http://www.pretax.net/pdf/pretax_2_2005.pdf)

Pretax News 2-06  
[http://www.pretax.net/pdf/pretax\\_2\\_06.pdf](http://www.pretax.net/pdf/pretax_2_06.pdf)

Pretax News 2/07  
<http://www.pretax.net/pdf/Pretax%20News%202-07.pdf>

Pretax vuosijulkaisu 07  
[http://www.pretax.net/pdf/Pretax\\_vuosijulkaisu07.pdf](http://www.pretax.net/pdf/Pretax_vuosijulkaisu07.pdf) (luettu 1.9.2009)

Sepa, op-sivut  
<https://www.op.fi/op?id=51500> (luettu 12.11.2009)

Sopanen, H. 2009, Etelä-Saimaa (12.11.2009, 5)



Tieke 2008a

[http://www.tieke.fi/tieke/tieken\\_tiedotteet\\_2008/ulkoistaminen\\_on\\_nykypaivan\\_norm/--\\_text](http://www.tieke.fi/tieke/tieken_tiedotteet_2008/ulkoistaminen_on_nykypaivan_norm/--_text) (luettu 6.5.2009)

Tieke 2008b

[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto\\_ ja\\_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon\\_osa-alueet/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto_ ja_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon_osa-alueet/) (luettu 6.5.2009)

Tieke 2008c

[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto\\_ ja\\_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon\\_ ulkoistamiseen\\_v/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto_ ja_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon_ ulkoistamiseen_v/) (luettu 6.5.2009)

Tieke 2008d

[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/viranomaisasiointi\\_ ja\\_ilmoituks/yrittajan\\_pakolliset\\_viranomaisi/jatkuvat\\_viranomaisilmoitukset/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/viranomaisasiointi_ ja_ilmoituks/yrittajan_pakolliset_viranomaisi/jatkuvat_viranomaisilmoitukset/) (luettu 6.5.2009)

Wikipedia

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ulkoistaminen>

Yrittäjät-sivusto

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

## Kysymykset

### Nykyiset kustannukset

#### Henkilökustannukset

- työntekijöiden palkat

#### lakisääteiset henkilösivukulut

- Kuinka moni ihminen hoitaa taloushallintoa?
- Mitä työtehtäviä kuuluu taloushallinnon työntekijöille? Tehdäänkö myös muita tehtäviä kuin taloushallinnon töitä?
  - Jos tehdään myös muuta työtä, niin kuinka paljon se vie aikaa työntekijän työajasta? h/kk

#### Atk-tarvikkeet., laitteet

- käyttökustannukset €/kk
- ohjelmistot/taloushallinnon erikoisohjelmistot

#### lissenssimaksut /ylläpitomaksut (€/vuosi)

#### Maksuliikenne

##### myyntilaskutus

- laskujen määrä
- onko sähköisiä laskuja?
- mikä ohjelmisto?

Hoitaako taloushallinnon työntekijä myös hotellin laskutuksen vai hoidetaanko se erikseen?

Ostolaskutus

- tulevien laskujen määrä
- ostolaskujen kierrätys
- onko jotain kiinteitä laskuja?
- ostolaskujen käsittely (paljonko kuluu työntekijän työ-aikaa)

Kirjanpito

- Kirjausten määrä

Tilinpäätös

- Kuka hoitaa?

Palkanlaskenta

Monta työntekijää

- kuukausipalkkaiset
- tuntipalkkaiset
- kuka hoitaa?

Budjetointi

Käytetäänkö perinteistä budjetointia vai rullaava budjetointia?

Perintä

- Miten hoidetaan?
- kuka hoitaa?

## LIITE 1

3 (6)

Onko taloushallinnon työntekijöiden tekemä tuntimäärä hotellin asiakaspalvelussa todelliseen tarpeeseen perustuva vai tekevätkö tuntityötä asiakaspalvelussa, jotta heidän kuukausittaiset työntuntinsa täyttyvät?

Miten taloushallinnon työntekijöiden osaaminen (kielitaito, palvelualttius yms.) eroaa muista asiakaspalvelun päätoimisista työntekijöistä?

## **Käsitteet**

### Kumppanuus

Kahdenvälinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi kummankin osapuolen eduksi

### Lähtötasoanalyysi

Nykytila-analyysi, jossa määritellään lähtötaso kustannusten, pääoman ja henkilöstön osalta ennen ulkoistamisen toteuttamista. (Kiiskinen ym.2002)

### Muutoshallinta

Tarkoittaa toimijoiden käyttämien panosten, toimijoiden tuottamien tuotosten ja toimijoiden välisten yhteiskunnallisten suhteiden määrän ja laadun hallintaa sekä kykyä yhteiskunnallisten informaatio- ja palautesysteemien kehittämiseen. (Kiiskinen ym, 2002)

### Palvelusopimus

Palvelun toimittajan ja sen vastaanottajan välille solmittu sopimus, joka määrittelee siirtyvän palvelun sisällön ja palvelutason. (Jalanka, Salmenkari R, Winquist B, 2003)

### Riskianalyysi

Analyysin avulla tunnistetaan ulkoistamiseen liittyvät riskit, analysoidaan niiden vaikutukset toimintaan, todennäköisyys riskin toteutumiselle sekä määritetään varasuunnitelma tilanteeseen, jossa kyseinen riski toteutuisi. (p-k yrityksen riskienhallinta)

### Siirtymävaihe

Vaihe, jonka aika palvelu siirretään ulkoistuskumppanille. Vaihe sisältää kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu ja käynnistys, palvelun siirtoon valmistautuminen ja palvelun siirto. Kiiskinen ym, 2002)

### Strategia

Tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmaa (Neilimo K, Uusi-Rauva E, 2005)

### Suoritusjohtaminen

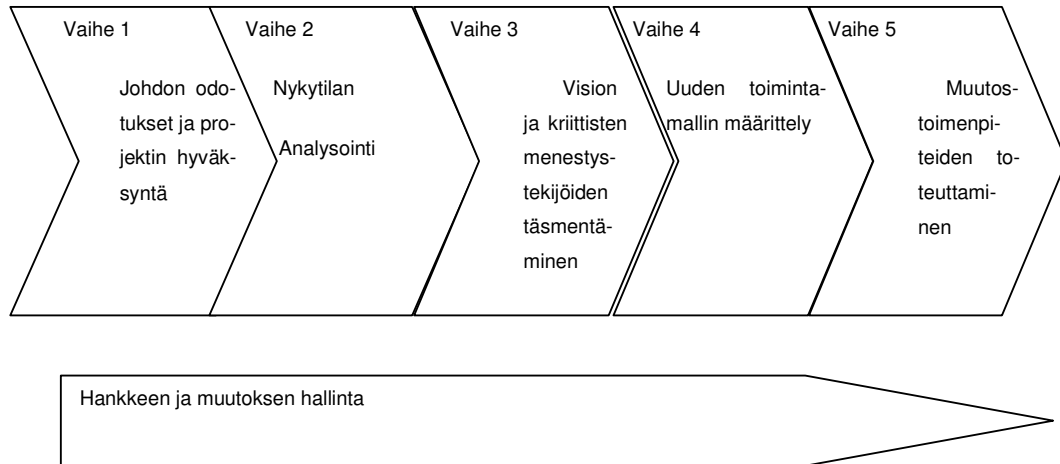
Tarkoittaa jatkuvaa palvelutason tarkkailua, analysointia ja kehittämistä mittauksen ja raportoinnin avulla.

### Taloushallinto

Kts. Luku 1.1 Aihepiiri

### Ydinliiketoiminta

Perustehtävään kuuluvaa toimintaa, jota ei voi tai kannata luovuttaa organisaation ulkopuoliselle taholle hoidettavaksi. ( Lumijärvi, 2007)



<b>Muutostarve</b>	<b>Nykytila</b>	<b>Visio vs. nykytila</b>	<b>Optimitapa</b>	<b>Käyttöönotto</b>
Syyt muutokselle	Tehokkuus	Eroanalyysi	Tehokkuus	Pilotit
Tavoiteltavat hyödyt	Laatu	Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen	Laatu	Testaus
Johdon tuki	Rakenteet	Tavoitteiden viestintä	Rakenteet	Konkretisoitu malli
Hankkeen ja muutoksen hallinta	Ohjaus ja raportointi	Välittömät toimenpiteet	Ohjaus ja raportointi	Roll out
	<b>Välittömät toimenpiteet</b>	Hankkeen ja muutoksen hallinta	projektisuunnitelmat	Välittömät toimenpiteet
			välittömät toimenpiteet	Hankkeen ja muutoksen hallinta
			hankkeen ja muutoksen hallinta	

Liite 3. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002)