

PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN TILITOIMISTOLLE

Case: Uuden asiakkaan palkkatietojen siirto SR-Yritystiltilit Oy:lle

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Yrityshallinnon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Lasse Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SAARINEN, LASSE:

Palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimistolle

Case: Uuden asiakkaan palkkatietojen siirto SR-Yritystiltil Oy:lle

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 41 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä, haasteita uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittamiseen liittyy palkanlaskijan näkökulmasta ja palkanlaskennan ulkoistamisen syyt yrittäjän näkökulmasta.

Teoriaosuudessa ensimmäiseksi käydään läpi palkkahallinto käsitteenä ja palkan määrityksen lähtökohdat sekä velvollisuudet palkkakirjanpidosta. Toiseksi käsitellään käsite ulkoistaminen ja käsitellään ulkoistamisen hyödyt ja riskit. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksia taloushallinnon ulkoistamisen yleisyydestä ja palkanlaskennan ulkoistamisen kiinnostuksesta ja tyytyväisyydestä Suomessa.

Empiirisessä osassa käsitellään uuden palkanlaskenta-asiakkaan palkkatietojen siirtoprosessia case-yrityksen tietoon ja siinä ilmeneviä ongelmia. Siirtoprosessi kuvataan alkaen siitä, kun palkanlaskija ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä uuteen asiakkaaseen ja päättyen ensimmäiseen palkka-ajoon. Empiirisessä osassa otetaan myös selvää pk-yrittäjän syyt palkanlaskennan ulkoistamiseen. Aineistoa on saatu lomakehaastatteluin haastatteleamalla palkanlaskijaa ja pk-yrittäjää. Tietoa on kerätty myös havainnoiden palkanlaskijan työtä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palkkatietojen siirtoprosessissa tärkeää on sopia yhteyshenkilö, joka ehtii vastata palkanlaskijan kysymyksiin. Palkanlaskennan tietojen siirtoprosessissa esiintyvät ongelmat ovat pk-yrittäjän kiireellisyys ja tiedostamattomuus palkanlaskennan prosessin laajuudesta. Tutkimustulos osoitti myös, että pk-yrittäjän tärkeimmät syyt ulkoistaa palkanlaskenta tilitoimistolle on osaaminen ja kustannustehokkuus.

Avainsanat: Palkanlaskenta, ulkoistaminen, tilitoimisto, pk-yritys

Lahti University of Applied Sciences
Business Studies

SAARINEN, LASSE:

Payroll outsourcing to accounting
division

Case: New client's payroll computation
process in SR-Yritystilit Oy

Bachelor's Thesis in Business Administration, 41 pages, 3 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to find out what problems arise in starting the payroll computation process of a new client in accounting division. The thesis also deals with the main reasons to outsource payroll computation from the perspective of a small and medium-sized entrepreneur.

The theoretical part introduces the payroll computation as a concept, the definition of the salary and also the duties of the payroll accounting.

The theoretical part includes the determination of outsourcing and examines the benefits and risks of the outsourcing. The last part of the theory examines the outsourcing of the financial management and the payroll computation in Finland.

The empiric part examines how payroll information transfers from the new customer to the payroll clerk. The process described starts with the first time the payroll takes contact to a new customer and ends with the first payday. The thesis also assesses entrepreneur's main reasons to outsource their payroll computation. The data were collected by interviewing the payroll clerk and entrepreneur and also by observing the process.

The study showed that at payroll information transfer is important to appoint a contact person who has time answer the questions of the payroll clerk. The problems of information transfer were the entrepreneur's haste. The results also showed that the entrepreneur's main reasons to outsource the payroll are cost-effectiveness and professional skill.

Key words: Payroll, outsourcing, accounting division, SMEs (Small and Medium Enterprises)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
1.4	Pk-Yrityksen määritelmä	4
2	PALKKAHALLINTO JA SEN ULKOISTAMINEN TILITOIMISTOLLE	6
2.1	Palkan määrittelyn lähtökohdat	7
2.2	Palkkakirjanpito	8
2.3	Ulkoistaminen tilitoimistolle	10
2.4	Taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys	11
2.6	Tilitoimiston palkanlaskijan arviointi 2005	16
2.7	Resurssien siirto alihankkijalle	17
3	ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN VAIKUTTAMET	18
3.1	Ulkoistamisen hyödyt	19
3.1.1	Yrityskuva ja strategia	20
3.1.2	Markkina-asema ja arvoketju	21
3.1.3	Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt	21
3.1.4	Henkilöstö ja osaaminen	22
3.2	Ulkoistamisen riskit	22
3.2.1	Liiallinen riippuvuus ja joustamattomuus	23
3.2.2	Korkeat kustannukset ja sisäinen vastarinta	23
3.2.3	Ulkoistamissuhteen johtamishaasteet	24
4	CASE: SR-YRITYSTILIT OY	26
4.1	Yritysesittely	26
4.2	Haastatteluiden purku ja tulosten analysointi	27
4.2.1	Toimet ennen ensimmäistä palkanmaksupäivää	27
4.2.2	Uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittamisen haasteet	31
4.2.3	Viestintäkanavan valinta	32
4.2.4	Palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt, haitat ja syyt	32

4.3	Asiakasyritys: Pk-yrittäjän haastattelu	33
4.4	Johtopäätökset	35
5	YHTEENVETO	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tilitoimistoon tulee uusi palkanlaskenta-asiakas. Muutaman kuukauden päästä hän haluaa vaihtaa tilitoimistoa, koska palkanlaskennan siirtoprosessi ei asiakkaan mukaan ollut tarpeeksi nopeaa ja edullista. Oliko todellisuudessa kyse tilitoimiston liian kallis palvelumaksu vai asiakkaan liian korkea kustannustehokkuusodotus?

Yrittäjällä on lukuisia eri syitä ulkoistaa toimintonsa. Kustannussäästöjä pidetään yhtenä ulkoistamisen tärkeimmistä eduista. Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen tiedekunnan professori Tapio Pentto (2004) arvioi osaamisen olevan merkittävämmässä roolissa kuin kustannussäästöt. Management Consultant Toivonen sanoo Aditron (2005) verkkojulkaisussa, että ”Palkkahallinto on harvan yrityksen ydinliiketoimintaa, vaikka ulkoistamisen edut ovat kiistattomat, silti harva yritys on Suomessa niin tehnyt. Se ihmetyttää, sillä pyritäänhän yrityksissä muutkin asiat tekemään mahdollisimman kustannustehokkaasti”. Toisaalta Raija Hallikainen (2009) toteaa, että ”Yritys, joka ulkoistaa toimintoja mielessään vain kustannusten säästäminen, löytää itsensä melko varmasti siitä joukosta, jonka ulkoistaminen ei ole tuottanut tavoiteltua tulosta”. Ernst & Young:n Pohjoismaissa tekemän tutkimuksen mukaan ulkoistaminen on onnistunut parhaiten niissä yrityksissä, joissa koko ulkoistamisprosessi on toteutettu huolellisesti, ja ulkoistamisen tavoitteet ovat monipuoliset ja tasapainoiset. (Hallikainen 2009)

Kansantaloustieteen dosentti Martti Vihanto (2008) mainitsee ulkoistamisen vähentävän vastuullisuutta. ”Ulkoistaminen merkitsee, että työ siirtyy ulos ja työntekijät etäälle. Sopimusvalmistajasta pääsee eroon ilman tunnontuskaa sanomalla alihankintasopimuksen irti. Aivan toista on antaa potkut kasvotusten työntekijälle.”

Taimi Syrjäkari tutki pro gradu-tutkimuksessaan (2006) muun muassa pk-yrityksien tärkeimpiä syitä ulkoistaa taloushallinto. Tutkimus suoritettiin kysely-

lomakkeiden avulla. Tutkimukseen osallistui 250 yritystä, joista suurin osa oli teollisuustuotantoalaan kuuluvia yrityksiä. Tutkimustulos osoitti, että tutkimukseen vastanneiden yritysten joukossa taloushallinto on organisoitu pääosin järjestämällä toiminnot itse. Kuitenkin ne yritykset, jotka olivat ulkoistaneet taloushallintonsa, pitivät tärkeänä kriteerinä erityisesti kustannussäästöjen etsimistä. Myös omaan ydinosaamiseen keskittyminen oli huomattavan tärkeää. Palveluntarjoajan luotettavuus korostui selvästi huomattavana kriteerinä organisointipäätöksiä tehtäessä.

Anne Huovilainen-Pasanen tutki opinnäytetyössään (2007) sähköisen palkanlaskennan prosessissa ilmeneviä ongelmia. Tutkimus suoritettiin avoimien haastatteluiden avulla. Tutkimustulos osoitti, että ongelmat ilmenivät pääosin kuntien esmiesten tallentamista lomakkeista ja määräpäivistä noudattamatta jättämisestä.

Terhi Kallio tutki opinnäytetyössään (2008) palkanlaskennan ulkoistamista tilitoimiston näkökulmasta. Empiirisessä osassa selvitettiin kokonaiskuva prosessista, joka käydään jokaisen uuden asiakkaan kanssa ennen kuin palkanlaskenta on kokonaan siirtynyt Lahden Tilikeskuksen hoidettavaksi. Työn tarkoituksena oli myös saattaa prosessikuvaus Tilikeskuksen toimintatapoineen kirjalliseen, ohjeistukselliseen muotoon.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaus

Tässä tutkimuksessa käsitellään palkanlaskijan näkökulmasta uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittamisen haasteita. Vaikka tutkimus on tehty tilitoimiston näkökulmasta, tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös ottaa selville yrittäjän kautta syyt palkanlaskennan ulkoistamiseen ja ulkoistamisesta syntyneet hyödyt, joita yrittäjä on havainnut. Tutkimuksen ongelmat on määritelty seuraavasti:

- Pääongelma:
 - Miten uuden palkanlaskenta-asiakkaan tietojen siirto tapahtuu SR-Yritystilitt Oy:ssä

- Alaongelmat
 - Mitä ongelmia esiintyy palkanlaskennan siirtymävaiheessa?
 - Miksi pk-yrittäjä ulkoistaa palkanlaskennan tilitoimistolle?

Tutkimus keskittyy enemmän pk-yrityksiin. Useimmat ulkoistamisen liittyvät tutkimukset ovat käsitelleet suuria yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet palkanlaskennan tilitoimistolle. Tutkimus jättää selvittämättä vaiheet asiakkaan tarjouspyynnöstä ulkoistamispalvelusopimuksen allekirjoitukseen asti. Tutkimus ei myöskään syvenny uuden asiakkaan tietojen syöttämiseen tilitoimiston atk-järjestelmään. Tässä työssä tiedonsiirto-termillä tarkoitetaan informaation välittämisestä toiselle, jossa ei voida käyttää atk-järjestelmää työkaluna vaan tiedot pitää syöttää käsin.

Työn aihe tuli case-yrityksen ketjujohtajalta, joka halusi selvitetävän palkanlaskennan ulkoistuksen prosessia ja haasteita, joita usein esiintyy erityisesti palkkatietojen tiedonsiirrossa. Palkanlaskija voi joutua yrittäjän ja yrittäjän alaisten painostuksen väliin, koska palkan odotetaan olevan ajoissa ja virheetön. Vaikka palkan myöhästyminen ei johdu palkanlaskijasta, vaan yrittäjästä, joka ei ollut ilmoittanut palkkatietojaan sovittuun määräpäivään mennessä. Tilitoimistossa haasteena on myös se ajatus, että palkanlaskijan kuuluu olla jokaisen asiakkaan henkilökohtainen palkanlaskija, joka muistaa yrityksen yksityiskohtaisetkin tiedot.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ on kvalitatiivinen tutkimus, joka vastaa kysymykseen miksi ja miten. Kvantitatiivisen kyselylomaketutkimuksen avulla ei välttämättä olisi voinut kysyä lisäkysymyksiä, joita haastattelussa on helpompi esittää. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Tutkimusmenetelmänä käytetään strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua ja havainnointia. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämis-

järjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluin. Haastateltavia on kaksi, SR-Yritystilitt Oy:n palveluksessa oleva palkanlaskija Päivi Polet sekä kyseessä olevan tilitoimiston asiakas, Eccua Oy:n toimitusjohtaja Mikko Pönkänen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudesta, joka on jaettu kahteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään palkkahallinnon rooli yritystoiminnassa ja siihen liittyvät velvoitteet. Toisessa osassa käsitellään määritelmä ulkoistaminen ja taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys sekä yritysten kiinnostusta palkanlaskennan ulkoistamisesta Suomessa. Ulkoistamiseen liittyvät hyödyt ja riskit selvitetään myös teoriaosuuden toisessa osassa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus kertoo case-yrityksen näkökulman palkanlaskennan siirron prosessista tilitoimiston vastuulle. Empiriassa käydään läpi myös pk-yrittäjän syyt palkanlaskennan ulkoistamiseen tilitoimiston tehtäväksi. Lisäksi selvitetään palkanlaskennan ulkoistamisen hyötyjä pk-yrittäjän näkökulmasta.

Tämä tutkimuksen empiirinen osa keskittyy vain selvittämään uuden palkanlaskenta-asiakkaan tietojen siirtoa tilitoimiston näkökulmasta, mitä muut ovat vähemmän tutkineet. Empiirinen osa tarkastelee lähemmin ongelmia, joita esiintyy palkanlaskennan tietoja siirrettäessä. Tutkimuksessa on haastateltu pk-yrittäjän syytä palkanlaskennan ulkoistamiseen toisin kuin monissa tutkimuksissa on haastateltu suuria yrityksiä.

1.4 Pk-Yrityksen määritelmä

Euroopan komission julkaisutoimisto on julkaissut pk-yrityksille tarkoitetun käyttäjän oppaan (Taulukko 1), jossa on esitetty 1.1.2005 voimaan tulleesta uudesta pk-yrityksen määritelmästä. Se edistää innovointia ja kumppanuuksia sekä varmistaa, että julkiset tukijärjestelmät kohdennetaan vain tukea aidosti tarvitseviin yri-

tyksiin. Yritysluokkien määrittelyssä käytettävät henkilöstömäärät ja rahamääräiset kynnysarvot ovat seuraavat:

TAULUKKO 1 Pk-yritysten kynnysarvot (Euroopan komissio 2006)

Mikroyritys	Henkilöstö: < 10 Liikevaihto: ≤ 2 miljoonaa € Taseen loppusumma: ≤ 2 miljoonaa €
Pieni yritys	Henkilöstö: < 50 Liikevaihto: ≤ 10 miljoonaa € Taseen loppusumma: ≤ 10 miljoonaa €
Keskisuuri yritys	Henkilöstö: < 250 Liikevaihto: ≤ 50 miljoonaa € Taseen loppusumma: ≤ 43 miljoonaa €

1. Mikroyritysten sekä pk-yritysten luokka koostuu yrityksistä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa.

2. Pk-yritysten luokassa pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa.

3. Pk-yritysten luokassa mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.

Pk-yrityksen on täytettävä henkilöstömäärää koskeva edellytys, mutta se voi valita joko liikevaihtoa tai taseen loppusummaa koskevan kynnysarvon. Sen ei tarvitse täyttää kumpaakin edellytystä, vaan se voi ylittää toisen kynnysarvon menettämättä asemansa. (Euroopan komissio 2006, 35.)

2 PALKKAHALLINTO JA SEN ULKOISTAMINEN TILITOIMISTOLLE

Tässä luvussa tarkastellaan palkkahallintoa käsitteenä ja palkan määrittämisen lähtökohdista. Palkkahallinto on työsuhdeasioiden hallinnon keskeisin osa. Työsuhteita ja sitä kautta myös palkkahallintoa säätelee monitasoinen säädösten ja sopimusten hierarkia. Lainsäädännöllä ja sopimuksilla on keskinäinen etusijajärjestys (Taulukko 2) ja edullisemmuussääntö. Tämän säännön mukaan hierarkiassa ylempana oleva säännös tai sopimusehto syrjäyttää alempana olevan säädöksen tai sopimusehdon. Etusijajärjestyksen rikkoo niin sanottu edullisemmuussääntö, jonka mukaan työsuhteessa voidaan sopia työntekijän kannalta paremmista eduista kuin työnantajan sitova työehtosopimus tai pakottavat työlait määräävät. Vakiintunut käytäntö voi myös syrjäyttää työsuhteessa olevan palkka- tai muun työehtosopimuksen. (Karttunen 2005, 6.)

TAULUKKO 2 Etusijajärjestys (Karttunen 2005, 6.)

1.	Lait ja asetukset
2.	Työehtosopimukset
3.	Työsopimus
4.	Työsäännöt ja muut yritystason yhteistoiminnalliset sääntelyt
5.	Tapa ja käytäntö
6.	Työnantajan käskyt

2.1 Palkan määrittelyn lähtökohdat

Palkalla tarkoitetaan kaikenlaatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa. Palkkaan luetaan luontoisedut, jotka arvioidaan tuloverolaissa säädetyllä tavalla. (Jaakkola 2008, 390–391.)

Palkkauksen lähtökohdaksi on hyväksytty samanpalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet. Suomen samanpalkkaisuusperiaatteen lähtökohtana on perustuslain säännös sukupuolten tasa-arvon edistämisestä yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä. Yksityiskohtaiset säädökset palkkauksen tasa-arvosta ovat työsopimuslaissa ja tasa-arvolaissa. Työnantajalla on todistustaakka siitä, että palkkausjärjestelmä ei ole toista sukupuolta syrjivä. Samanpalkkaisuusperiaatteen rikkomisen seuraukset voivat määräytyä tasa-arvolain, työsopimuslain tai rikoslain perusteella. Syrjitty osapuoli voi vaatia palkkaeron korvaamista enintään kymmenen vuoden ajalta ja kanneaika työsuhteen päättymisen jälkeen on kaksi vuotta. Palkan erotuksen lisäksi työnantaja voi joutua maksamaan tasa-arvolain perusteella hyvityksen syrjintäkiellon rikkomisesta. (Karttunen 2005, 25.)

Työehtosopimukset sisältävät yleensä määräyksiä työntekijöiden palkkaryhmitteystä, jonka pohjana on töiden vaativuusluokittelu. Vaativuusluokkien pohjalta määritellään työkohtainen osuus, ja sen lisäksi työntekijä voi saada henkilökohtaisen osuuden oman pätevyytensä mukaisesti.

Työehtosopimusten palkkataulukot antavat ohjepalkat kullekin vaativuustasolle. Henkilökohtaiset tekijät huomioidaan käyttämällä pätevyysluokituksia. Henkilökohtaisia palkkaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi koulutus ja palvelusvuodet alalla. Palkkataso riippuu myös työpaikan sijainnista. Suomessa on käytössä paikkakuntakalleusluokitus. Paikkakunnat on jaettu kahteen eri kalleusluokkaan, joista ensimmäisen kalleusluokan kunnissa palkka on korkeampi kuin toisen kalleusluokan kunnissa. Tämän lisäksi monissa työehtosopimuksissa on määritelty erikseen pääkaupunkiseudun kunnat. (Karttunen 2005, 26.)

2.2 Palkkakirjanpito

Jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa, on tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Kirjanpitovelvollisen työnantajan on pidettävä ennakonpidätyksen alaisista suorituksista palkkakirjanpitoa. Palkkakirjanpidon verotukseen liittyvä sisältö on säädelty enakkoperintäasetuksessa. Palkkakirjanpitoon rekisteröidään työnantajan palkansaajille maksamien suoritusten määrät ja niiden perusteet. Palkkakirjanpitovelvollisuus on jaettu säännöllisen työnantajan ja satunnaisen työnantajan palkkakirjanpitovelvollisuuteen. Edelleen voidaan käyttää nimitystä osittainen palkkakirjanpitovelvollisuus, joka koskee säännöllisesti palkkoja maksavaa työnantajaa, jolla on ollut samanaikaisesti palveluksessaan enintään kaksi työntekijää. (Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 683.)

Täydellinen säännöllisen työnantajan palkkakirjanpito käsittää palkkakortin, palkkalistan ja palkkasuoritusten yhdistelmän. Kirjanpidossa on oltava lisäksi erillinen ennakonpidätyksen velkatili, johon palkoista toimitetut ennakonpidätykset kirjataan, kunnes ne tilitetään verovirastolle viimeistään toimituskuukautta seuraavan kuukauden kymmenenteen päivään mennessä. Muun säännöllisesti palkkoja maksavan työnantajan osittainen palkkakirjanpitovelvollisuus käsittää palkkakortin ja palkkasuoritusten yhdistelmän. (Saarinen ym. 2002, 683.)

Satunnaisen työnantajan palkkakirjanpidossa tulee olla ainakin palkkakortti ja hänen on kirjanpidossaan käytettävä ennakonpidätyksen velkatiliä, mikäli on kirjanpitovelvollinen. Jos kirjanpitovelvollisella satunnaisella työnantajalla on ollut kolme tai useampi palkansaaja, on hänen täytettävä myös palkkalista. (Saarinen ym. 2002, 684.)

Palkkakortti on yhtenäinen luettelo saman työnantajan saman kalenterivuoden aikana maksamista palkoista ja niistä toimitetuista ennakonpidätyksistä. Palkkakorttia on pidettävä jokaisesta vuoden aikana palkkaa saaneesta työntekijästä, niistäkin, joiden palkasta ei ole tarvinnut pidättää ennakkoa. Palkkakorttia pidetään kalenterivuositain riippumatta siitä, mikä on työnantajan tilikausi. (Saarinen ym. 2002, 685.)

Palkkalista on yhtenäinen luettelo työnantajan samana palkanmaksuajankohtana eri palkansaajille maksamista palkoista ja palkanmaksuun liittyvistä muista tiedoista. Palkkalista on samalla myös liikekirjanpidon menotosite. Palkanmaksuajankohta tarkoittaa palkanmaksupäivää. Eri päivinä maksettuja palkkoja ei voi yhdistää samaan palkkalistaan. (Saarinen ym. 2002, 686.)

Palkkalaskelma on annettava palkkaa maksettaessa työntekijälle. Laskelmasta käyvät ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisperusteet. Palkkalaskelma tulee toimittaa työntekijälle ennen palkanmaksuhetkeä tai välittömästi palkanmaksuajankohdan jälkeen. Työnantaja, joka työntekijän pyynnöstä huolimatta jättää antamatta palkkalaskelman, voidaan tuomita sakkorangaistukseen. (Kondelin 2008, 63.)

Palkanmaksupäivä on päivä jolloin palkka erääntyy eli palkan on oltava sinä päivänä työntekijän käytettävissä. Jos palkanmaksu viivästyy, on työntekijällä oikeus viivästyskorkoon. Viivästyskorko lasketaan palkanmaksupäivästä lähtien. (Karttunen 2005, 21.)

2.3 Ulkoistaminen tilitoimistolle

Ulkoistamisella on monta eri määritelmää. Ulkoistamisessa yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen näistä sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä, ja mikäli toimintoon liittyy siirrettäviä tuotantovälineitä, näiden myynnin. Usein ulkoistamiseen liittyy myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. (Kiiha 2002, 1.)

Karjalaisen (2004, 7) mukaan väljästi tulkittuna ulkoistaminen merkitsee tavaroiden tai palvelujen hankintaa yrityksen ulkopuolelta. Vaihtoehtoisesti yritys voisi tuottaa tarkastelun kohteena olevat tavarat ja palvelut itse tai yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa. Prosessiajattelun yleistyttyä ulkoistamisen voisi määritellä myös niin, että se tarkoittaa liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtoa oman organisaation ulkopuolelle.

Ulkoistamisessa yritysten välinen suhde voi perustua joko pelkästään sopimukseen tai sopimuksen lisäksi myös yhteiseen omistukseen. Fiebig (1996) havainnollistaa mahdollisia ulkoistamisen toteuttamisvariaatioita jaottelulla eri ulkoistamistyyppeihin:

- **Sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta.** Yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii tämän kanssa sopimuksen toiminnon suorittamisesta.
- **Sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä.** Ulkoistamiseen ei liity liikeomaisuuden myyntiä, vaan yritys yksinkertaisesti lopettaa tietyn toiminnon suorittamisen sisäisesti ja hankkii saman toiminnon markkinoilta.

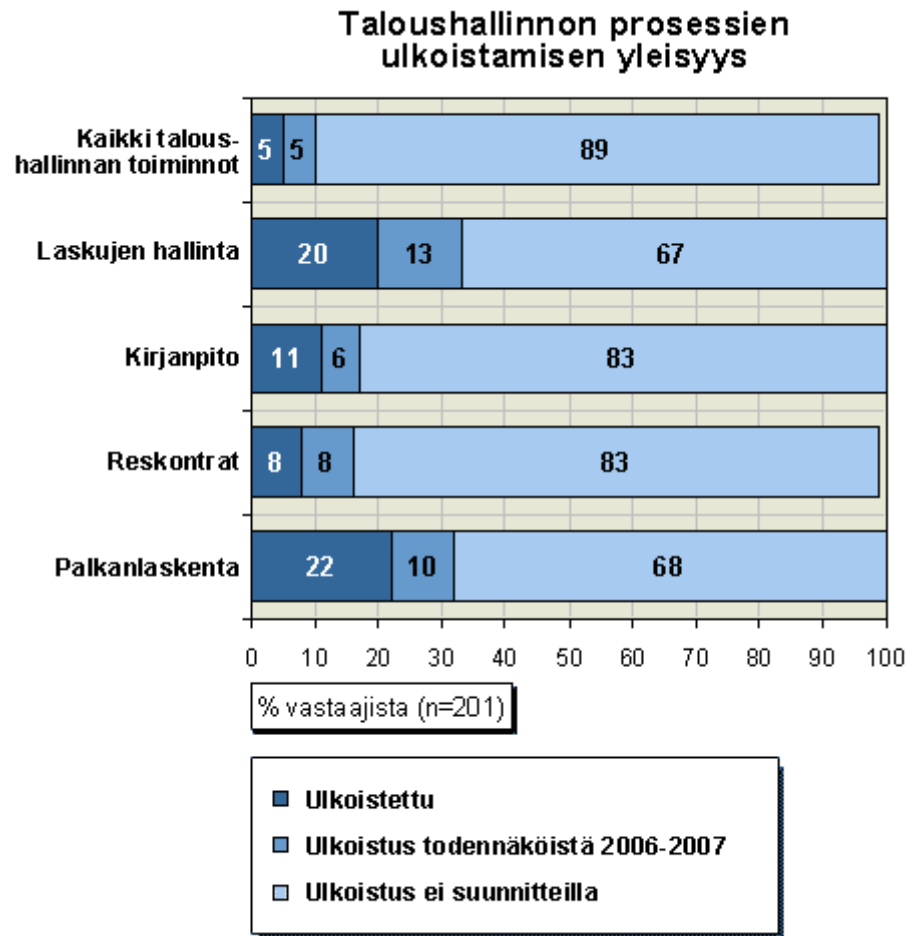
- **Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle.** On mahdollista, että yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksensa ulkoistettuun liiketoimintayksikköön. Tästä muodostetaan silloin uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu ulkoistajan ja tämän sopimuskumppanin kesken.
- **Ulkoistaminen konsernin sisällä.** Konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka ryhtyy keskitetysti hoitamaan aiemmin konserniin kuuluvien yritysten itsenäisesti suorittamaan toiminnon. (Kiiha 2002, 2.)

Kiiha (2002, 6) selvittää, että ulkoistettavat toiminnot voivat olla joko tuotannon ulkoistamista tai palvelujen ulkoistamista. Alla on karkea jaottelu ja esimerkkejä ulkoistettavista palveluista:

- henkilöstöhallinto: palkanlaskenta, rekrytointi, koulutus
- taloushallinto: kirjanpito, reskontra, laskutus ja perintä
- logistiikka: varastot, tietojärjestelmät, kuljetus
- tietohallinto: ylläpitopalvelu, tietoturvapalvelu
- asiakaspalvelu: puhelinkeskus, asiakasneuvonta
- myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta
- kiinteistö-, siivous- ja ruokalapalvelut

2.4 Taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys

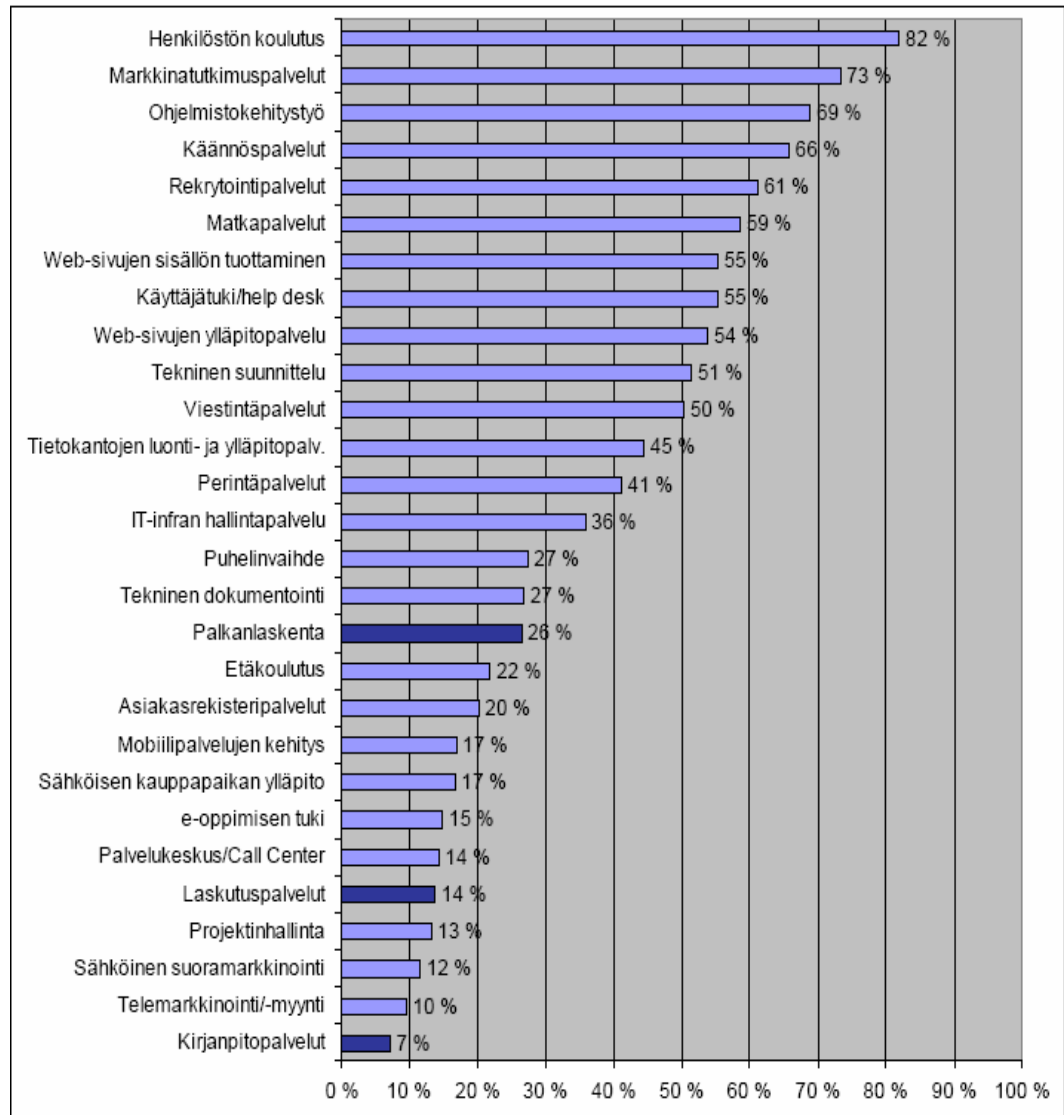
Taloushallinnon yleisyyttä ovat tutkineet Market-Visio vuonna 2006 ja Sitra vuonna 2002. Market-Vision tutkimuksessa vastaajina oli 201 yritystä. Sitran toteuttamassa tutkimuksessa oli mukana 600 Suomen suurinta yritystä ja julkinen hallinto.



Lähde: Market-Visio Oy, 2006

KUVIO 1. Taloushallinnon prosessien ulkoistamisen yleisyys (Reunanen 2006)

Yllä olevasta kuviosta 1 nähdään, että taloushallinnon prosessien ulkoistamisen edelläkävijöinä toimivat palkanlaskenta ja laskujen hallinta. Kuitenkin ne on ulkoistettu tai suunniteltu ulkoistettavaksi vain kolmasosalla vastaajista. Vain harvoin ulkoistetaan kaikki taloushallinnon toiminnot. Tutkimukseen vastanneista vähemmistö (5%) on ulkoistanut taloushallintonsa. Seuraavassa kuviossa on nähtävillä Sitran tekemä tutkimus vuonna 2002.

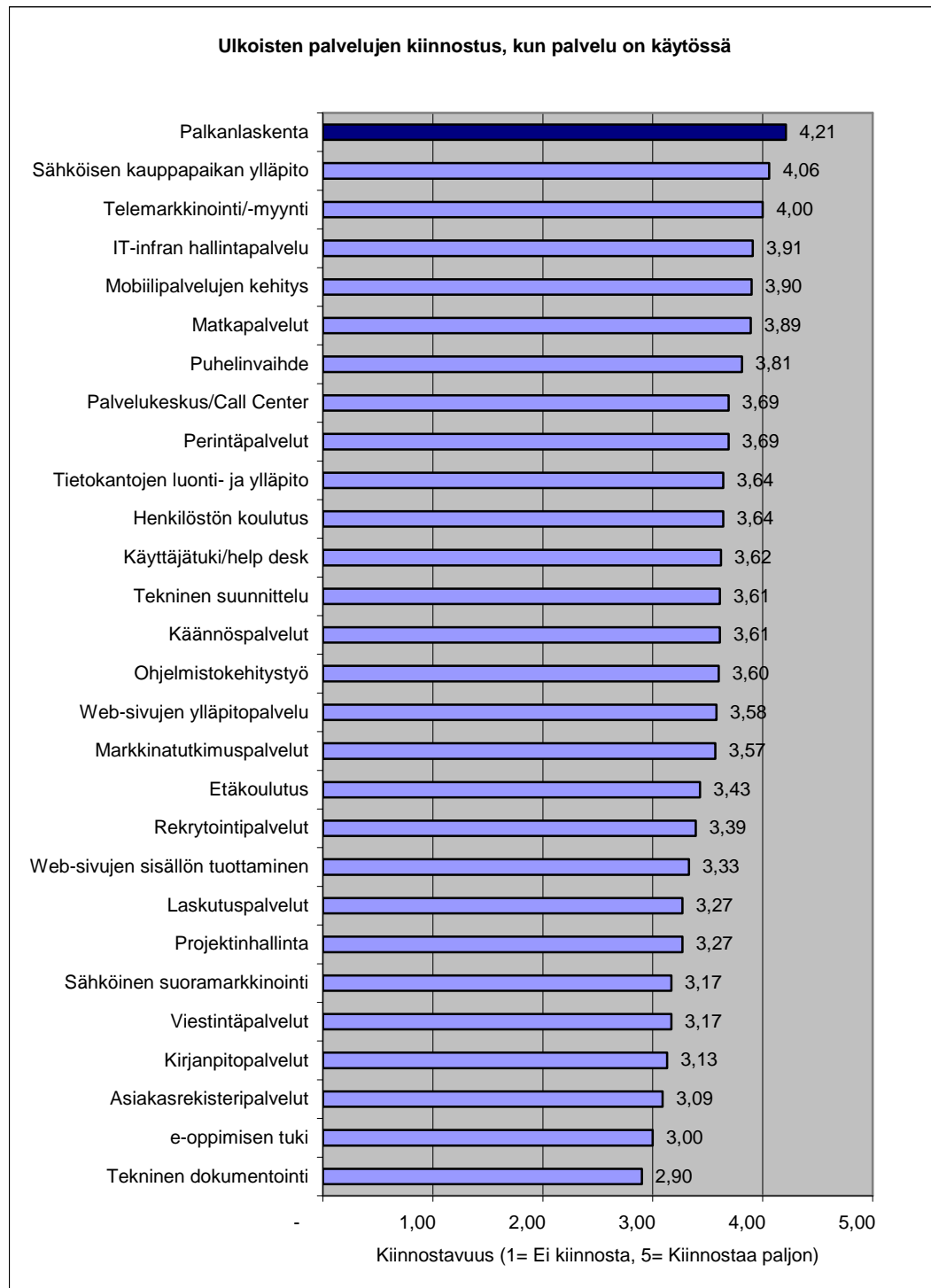


KUVIO 2. Ulkoisten palvelujen käyttö. Prosenttia vastaajista (n=157) (Sitra 2002, 37.)

Kuvio 2 osoittaa, että vastaajista yksi kolmesta tai vähemmän on ulkoistanut palkanlaskennan, laskutuspalvelut ja kirjanpito- ja tilitoimituspalvelut. Tuloksiin on osin voinut vaikuttaa vastaajien yrityksen koko ja toimialat.

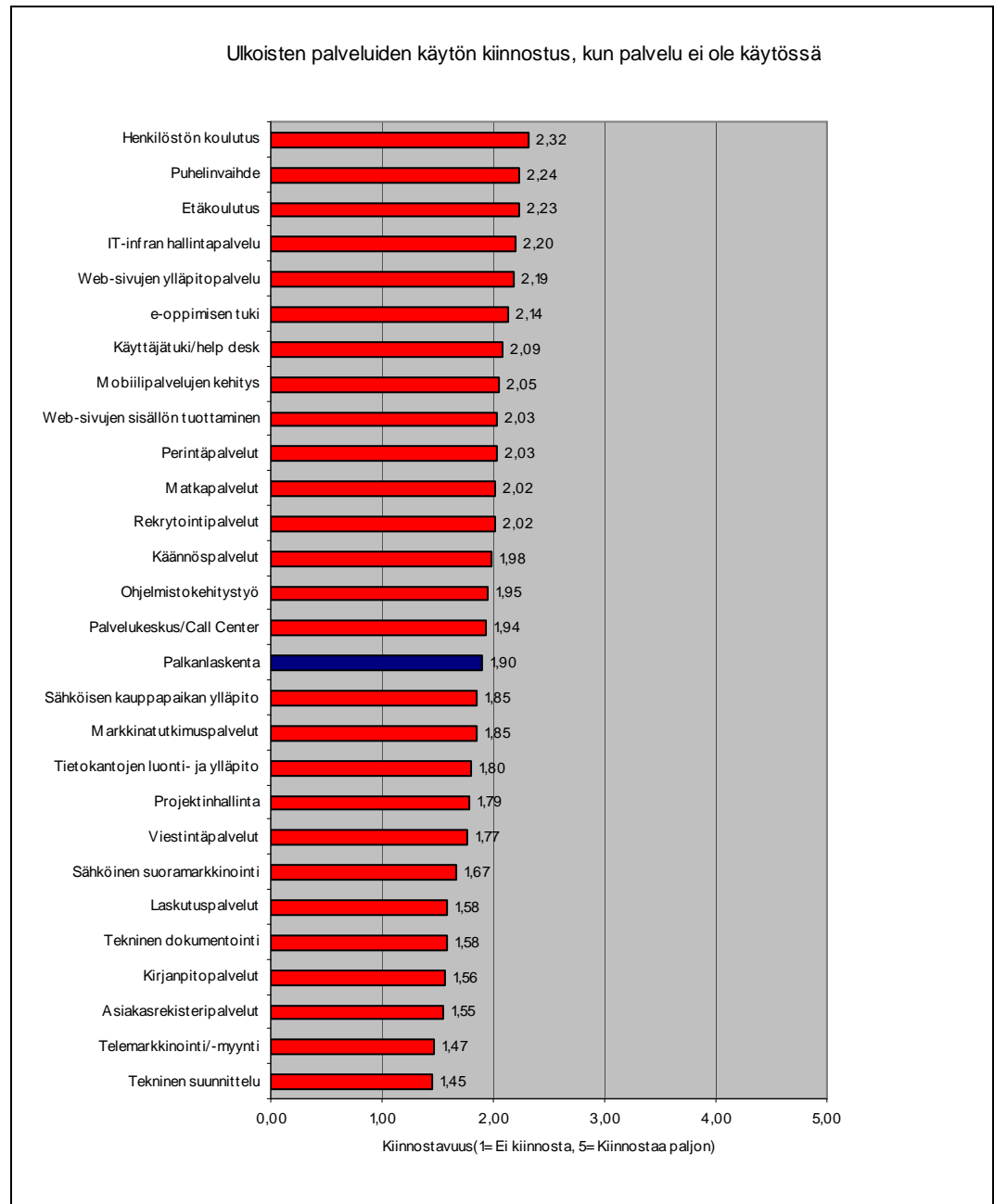
2.5 Palkanlaskennan ulkoistamisen kiinnostus

Tässä aluvussa selvitetään palkanlaskennan ulkoistamisen yleisyyttä ja kiinnostusta. Alla on kaksi kuviota, joissa on tutkittu ulkoisten palveluiden kiinnostusta.



KUVIO 3. Ulkoisten palveluiden käytön kiinnostus, kun palvelu on käytössä (Sitra 2002, 37.)

Taulukosta on huomioitavissa, että palkanlaskenta on kiinnostavin ulkoistettu palvelu, kun palvelu on käytössä. On myönteistä huomata, että vain yksi palvelu, tekninen dokumentointi, on vastaajien mukaan ”ei kiinnosta”-arvon puolella.



KUVIO 4. Ulkoisten palveluiden käytön kiinnostus, kun palvelu ei ole käytössä (Sitra 2002, 37.)

Kuviosta 4 on nähtävillä, että kaikki palvelut ovat arvon kolme alapuolella. Palkanlaskenta (1,90) on sijoittunut kuviossa puoleen väliin. Kuviot (3 ja 4) esittävät, kuinka ulkoisten palveluiden käytön kiinnostavuus vähenee, kun palvelua ei ole ulkoistettu yrityksessä. Syy suureen eroon voidaan tulkita siten, että yrityksen kiinnostuksen noustessa yritys ulkoistaa palvelun nopeasti. Palkanlaskennan ul-

koistamisen käytön kiinnostavuuden keskiarvo putoaa huomattavasti, kun sitä ei ole ulkoistettu. Tämä voi johtua palkanlaskennan yleisyydestä. Palkanlaskenta on yrityksissä vähintään kerran kuukaudessa tapahtuva rutiininomainen prosessi. Se on myös haavoittuvainen virheiden sattuessa. Jos palkanlaskentaan ollaan tyytyväisiä, ei sen ulkoistaminen ole yrityksissä päällimmäisenä mielessä.

2.6 Tilitoimiston palkanlaskijan arviointi 2005

Promenade Research Oy on tehnyt kyselytutkimuksen ”tilitoimistojen asiakastyytyväisyys 2005”. Kyselyyn osallistui kirjanpitoimistojen liittoon kuuluvien tilitoimistojen asiakkaita, joiden lukumäärä oli 2830 (vastausprosentti noin 30 %). Kyselylomake selvitti vastaajien taustatiedot, tilitoimiston arviointi yrityksenä, kirjanpitäjän arviointi henkilönä, palkanlaskijan arviointi henkilönä sekä muut kysymykset eli avoimen palautteen.



KUVIO 5. Palkanlaskijan arviointi, skaala: 1 = Hyvin tyytymätön - 5 = Hyvin tyytyväinen (Promenade Research 2005, 25.)

Palkanlaskijan arvioinnin arvosanat ovat erinomaisia. Kuviosta voidaan tulkita, että pääosin asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä palkanlaskijaansa. Toisaalta tutkimuksessa kysyttiin myös tilitoimiston asiakkailta, ovatko he halukkaita suosittelemaan tilitoimistoaan muille. Ne jotka eivät olleet halukkaita suosittelemaan, antoivat kaikkein heikoimpia arvosanoja seuraavista kahdesta väittämästä. Väittämässä ”Palkanlaskija huolehtii riittävästi yhtiöstämme antaen neuvoja ja ohjeita” sai keskiarvon 2.58 ja ”palkanlaskija tuntee riittävän hyvin alamme työehtosopimukset” sai keskiarvon 2.94. (Promenade Research 2005)

2.7 Resurssien siirto alihankkijalle

Kun ulkoistamissopimus on saatu aikaan, seuraa siirtymävaihe, jonka aikana ulkoistettu toiminto siirretään alihankkijan suorittavaksi. Toiminnon yhteydessä voi ulkoistajayrityksen henkilöstöä ja liikeomaisuutta siirtyä alihankkijalle. Ulkoistamisena voidaan tosin pitää myös pelkän toiminnon siirtämistä alihankkijan suorittavaksi silloinkin, kun siihen ei liity omaisuuden siirtoa. Tietohallinnon ulkoistamisessa on mahdollista, että laitteisto säilyy ulkoistajayrityksen tiloissa, mutta useammin alihankkija alkaa suorittaa toiminnon omissa tiloissaan. Jos ulkoistaminen edellyttää laitteiston siirtoa, sopimuksessa määritellään siirron yksityiskohdat sekä kustannusten ja vastuun jakautuminen. Jos laitteisto on ollut ulkoistajayrityksellä leasing-sopimuksen nojalla, siirretään myös tämä sopimus alihankkijalle. (Kiiha 2002, 81.)

Ulkoistamiseen liittyy usein myös immateriaalioikeuksien siirto ulkoistajalta alihankkijalle. Immateriaalioikeuksia ovat tekijänoikeudet sekä teollisoikeudet, esimerkiksi patentit ja tavaramerkit. Silloin kun siirrettävä oikeus kuuluu ulkoistajayritykselle, tämä myöntää alihankkijalle lisenssin joko ulkoistamissopimukseen otettavalla ehdolla tai erillisellä sopimuksella. (Kiiha 2002, 81 – 82.)

3 ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN VAIKUTTIMET

Syitä ulkoistamiselle on lukuisia. Ulkoistamisen taloudellisia vaikuttimia ovat esimerkiksi kustannusten pienentäminen, kustannus-laatusuhteen parantaminen, ulkoistajan rajalliset pääomat tai likvidien varojen tarve. Osaamiseen liittyviä vaikuttimia ovat puolestaan kyvyttömyys houkutella tai kehittää olemassa olevia osaamisen tarpeita vastaavasti sekä kyvyttömyys suoriutua määritellyistä tehtävistä. Liiketoimintalähtöisiä ulkoistamisen syitä ovat kasvanut kysyntä, tehokkuusvaateet, palvelun uskottavuuden parantaminen ja markkinoille pääsyn nopeuttaminen. Johtamiseen liittyvistä syistä keskeisin on halu keskittyä ydintehtävään. (Kiiskinen ym. 2002, 12.)

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat usein siitä välittömästi aiheutuvat kustannussäästöt. Ulkoistajayrityksen oma organisaatio kevenee ja sen laiteinvestoinnit sekä muut kiinteät kustannukset alenevat, jolloin ulkoistajayritys pystyy paremmin keskittymään ydinsaamiseen. Toiminnon ulkoistaminen ei yleensä vaadi ulkoistajalta laite- tai henkilöinvestointeja eikä myöskään erityistä teknologia- tai koulutuspanosta. (Kiiha 2002, 5.)

Yrityksen on varsin helppoa tehdä ulkoistamispäätös tilanteessa, jossa markkinoilta löytyy toimittajia, jotka pystyvät todistettavasti tekemään samat asiat tehokkaammin ja siten halvemmalla. Toimittajan parempi kustannusjoustavuus voi olla merkittävä peruste ulkoistamisessa. Yritys joutuu kantamaan oman suunnitteluyksikön kustannukset, olipa yksiköllä vähän tai paljon töitä. Ulkopuolisen toimittajan käyttö perustuu monesti myös siihen, että oman toiminnan joustavuus paranee. Vaikka kustannukset eivät yksiselitteisesti alenisikaan, voi hyöty tulla lisääntyvien tuottojen kautta. (Karjalainen ym. 2004, 23.)

Yhden näkökulman ulkoistamisen syistä on antanut Amerikkalainen The Outsourcing Institute, joka on laatinut raportin ”The Outsourcing Index 2000”. Raportissa on muun muassa listattu kymmenen johtavaa syytä ulkoistaa käyttö-alueesta riippumatta:

1. Kustannusten vähentäminen ja kontrolli
 2. Fokuksen parantaminen
 3. Huippuosaamisen saanti
 4. Työvoiman vapauttaminen muihin asioihin
 5. Vastaavaa työvoimaa ei ole sisäisesti
 6. Kiihdyttää kehitystyön hyödyntämistä
 7. Vaikeasti johdettava tai vailla kontrollia oleva funktio
 8. Riskien jakaminen
 9. Pääomarahastojen vapauttaminen
 10. Kassavirta vaikutus
- (Melgin ym. 2002, 12.)

3.1 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisella on monia vaikuttimia: ydinosaaminen, joustavuus, osaamisvaje, suoritustehokkuus, kustannukset tai organisaatiokulttuuri. Hyötyjä saavutetaan sekä strategisilla alueilla, esimerkkeinä yrityskuva sekä tuote- ja asiakasvalikoima, että operatiivisessa toiminnassa, kuten kustannustehokkuus ja laadullinen erinomaisuus. Viime kädessä hyödyt toteutuvat lisäarvon synnyttämisessä: parantuneena asiakastyytyväisyytenä, arvokkaampina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

Omistaja-arvolla tarkoitetaan pikemminkin päämääräarvoa; päämääränä on tuottaa yrityksen omistajille arvoa, muun muassa osinkojen ja osakkeen arvonnousun kautta (Aspara & Tikkanen 2006)

3.1.1 Yrityskuva ja strategia

Ulkoistamisen strategiset hyödyt voidaan tiivistää kolmeen osa-alueeseen:

1. Yrityskuvan parantaminen

Valitessaan ja tuodessaan julkisuuteen yhteistyökumppaneita, joiden nimi yhdistetään uskottavuuteen, menestykseen tai laatuun, organisaatio vahvistaa sekä omaansa että tuotteidensa ja palvelujensa imagoa. PC-valmistajien näkyvä ja tuloksekas yhteistyö suoritinvalmistajan ja ohjelmistotoimittajan kanssa on perinteinen esimerkki tuotebrändin voimistamisesta alihankinnan avulla.

2. Ydinosaamisten vahvistaminen

Ydinosaaminen tulee tunnistaa ja siihen tulee panostaa vahvasti, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Ulkoistamalla toimintoja, joissa ydinosaamista ei käytetä eikä synnytetä, vapautetaan resursseja – aikaa ja työtiloja – ydinosaamisen kehittämiseen. Luovuttaessa toiminto kyseiseen palveluun erikoistuneen huippuammattilaisen huostaan, johtamisen painopiste voidaan siirtää ydintoimintoihin ja -osaamisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

3. Joustavuus ja muutoshallinta

Aloittamalla yksittäisen toiminnon ulkoistamisella, esimerkiksi taloustoimintojen kustannustehokkuuden parantamisella, ruokitaan avointa parantamisen ilmapiiriä sekä luodaan pohjaa kokonaisvaltaisemmille ja kipeämmille muutoksille. Organisaatio kehittyy ennakoivammaksi ja reaktioherkemmäksi, jolloin sen joustavuus paranee ja mahdollisuuksiin tartutaan ripeämmin ja ennakkoluulottomammin. (Kiiskinen ym. 2002, 87 – 88)

3.1.2 Markkina-asema ja arvoketju

Ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuksia uusien markkina-alueiden, asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamiseen ja tavoittamiseen. Verkostoituminen palvelutoimittajan avulla synnyttää uusia yhteyksiä ja kanavia, joilla edistetään kaupankäyntimahdollisuuksia ja jaetaan tietämystä. Tällainen yhteistyö on myös palvelutoimittajan etu, sillä kilpailuasetelmaa ei ole ja ulkoistajan toiminnan laajeneminen luo lisää liiketoimintaa myös palvelutoimittajalle. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

Markkinatarpeet voivat muuttua. Muuttujina voivat olla politiikka, yhteiskunta, teknologia, asiakkaat, uudet tulokkaat tai korvaava tuote. Nämä tekijät johtavat äkillisiin ja dramaattisiin muutostarpeisiin palveluissa, tuotteissa ja toimitusmahdollisuuksissa – esimerkiksi ympäristölainsäädäntö kieltää tietyn materiaalin käyttämisen jollakin alueella. Ulkoistamisen avulla voidaan vähentää sitoutumista sellaisiin raaka-aineisiin, palveluihin, teknologioihin, joiden tulevaisuus on vaakalaudalla. Kuten elintarvikealalla on tapana ulkoistaa pakkaamista, kuljetusta ja varastointia siirtäen kehitysvastuun sekä kalustoon ja teknologiaan sitoutuneen pääoman siihen erikoistuneille yrityksille. Näillä toimijoilla on hyvät valmiudet seurata alan kehitystä ja reagoida nopeasti muuttuviin tarpeisiin. (Kiiskinen 2002, 86.)

3.1.3 Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt

Tukitoimintojen ulkoistaminen erikoistuneelle palvelutoimittajalle johtaa usein merkittäviinkin toiminnallisiin parannuksiin. Esimerkiksi tukitoimintoihin tulee nopeutta, täsmällisyyttä, virheettömyyttä sekä tuottavuutta. Palvelutoimittajien menestys omassa liiketoiminnassaan edellyttää erinomaista, jopa ylivertaista osaamista ja suorituskykyä kapealla toiminnan osa-alueella. Näin ollen niillä on tarve rekrytoida ja motivoida huippuosaajat, hyödyntää ajanmukaisimpia menetelmiä ja teknologioita. (Kiiskinen ym. 2002, 91)

Perinteisesti kenties yleisin ulkoistamistoimenpiteen vaikutin on kustannustehokkuuden parantaminen. Kiristynyt kilpailu, erilaiset kysyntä- ja taloustaantumet sekä leikatut budjetit ovat ajaneet organisaatiot säästämään kaikkialla. Tuottavuus on

usein parempi ammattitaidon sekä kehityspainostusten johdosta. Ulkoistavan organisaation kannalta lisäetuna on usein se, että toiminnon kustannuserät siirtyvät kiinteistä kustannuksista muuttuviksi. Hyvä ja yleinen esimerkki kustannussäästöistä on koko ajan yleistynyt rutiininomaisten taloustoimintojen ulkoistaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 91.)

3.1.4 Henkilöstö ja osaaminen

Ulkoistamispäätöksen taustalla vaikuttavat usein henkilöstö- ja osaamiskysymykset, erityisesti ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus ja henkilöstön motivointi ja urakehitys. Ulkopuoliseen erityisosaamiseen turvaudutaan yhä useammin. Tästä oivallinen esimerkki ovat teknologiaintensiiviset toimialat ja toiminnot, joissa tekninen kehitys kasvaa nopeasti ja tiedot vanhenevat pian. Erityisalaan vihkiytyneet usein tarjoavat motivoivan ympäristön ja paremmat kehittymismahdollisuudet, mikä usein houkuttelee alan huippuosajia. Ulkoistaminen on joskus ainoa tapa turvata henkilöstön motivaatio ja urakehitys. Organisaation ydintoimintoihin lukeutumattomissa toiminnoissa on vaikea tarjota avainhenkilöille haastavia ja kannustavia kehityspolkuja. Arvostus ja uramahdollisuudet ovat keskittyneet osastoihin ja yksiköihin, jotka edustavat organisaation ydinosaisia. Hyviä esimerkkejä tästä ovat siivous- ja toimistotyöt, jotka eivät kuulu useimpien yritysten ydintoimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 94.)

3.2 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamispäätöksen taustalla on aina pyrkimys myönteisiin muutoksiin ja tunnistettuihin hyötyihin. Samoin tavoitteena on johdonmukaisesti noudattaa organisaation strategisia linjauksia sekä olla vaarantamatta muun toiminnan jatkuvuutta ja laatua. Edellä mainittujen ulkoistamisen hyötyjen tavoittelemisen tyypillisimmät riskit ovat seuraavat: liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta, joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin, ennakoitua korkeammat kustannukset, sisäinen vastarinta ja ulkoistamissuhteen johtamishaasteet. (Kiiskinen ym. 2002, 95.)

3.2.1 Liiallinen riippuvuus ja joustamattomuus

Hyvän kumppanuussuhteen käänköpuoli on aina liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta. Palvelutoimittajan päämääränä on kasvattaa omaa liiketoimintaansa, joten se pyrkii edistämään oman palvelutoimituksen volyymin kasvattamista. Tämä tapahtuu joko nykypalvelua syventämällä tai laajentamalla palvelutarjontaa uusiin palvelukokonaisuuksiin. Palvelua ostavassa organisaatiossa on usein liiankin houkuttelevaa ja helppoa tukeutua tuttuun toimittajaan harkittaessa muiden toimintojen ulkoistamista. Tietyn toimittajan asema ja neuvotteluvoima voi täten paisua niin hallitsevaksi, että organisaation muutosvalmius heikkenee ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Tämän riskin hallitsemiseksi tulee kaikki laajennukset analysoida kuin kyseessä olisi kokonaan uusi ulkoistamispäätös. (Kiiskinen ym. 2002, 95.)

Palvelutoimittajalla on vahva neuvotteluasema, koska sillä on erinomainen tietämys ostajan toiminnoista ja kriittisistä tarpeista sekä johtava asema palvelumarkkinoilla. Palvelun ostajalla on puutteellinen kyky vaikuttaa palvelutoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön. Mikäli palvelun kysyntä kasvaa ennakoimattomasti, organisaatiolla ei ole välttämättä vaihtoehtoja, mikä heijastuu palvelutasoon ja kustannuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

3.2.2 Korkeat kustannukset ja sisäinen vastarinta

Kustannustekijöitä on useita ja riskit moninaiset. Ensinnäkin, ulkoistava yritys ei aina tunne palvelumarkkinoita riittävän hyvin kyetäkseen määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset ehdot. Palvelumarkkinoiden kypsyessä vakiopalvelutuotannon kustannustason tulisi olla lähtökohtaisesti laskeva ajan mittaan oppimisefektin, tehostuneiden työkalujen ja kilpailun kiristymisen vuoksi. Tätä laskevaa trendiä ei kyetä aina hyödyntämään, vaan lukkiudutaan kiinteään hintaan. Toinen riskialtis tekijä on palvelun siirron synnyttämät kustannukset, jotka tyypillisesti aliarvioidaan. Tähän kuuluvat siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset ja ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat suorat jatkuvat kustannukset. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Kolmas kustannushyötyjen toteutumisen vaarantava kokonaisuus on ulkoistettavan toiminnon kytkennät ja vaikutukset organisaation muihin toimintoihin. Palvelutoimittajalle ulkoistettu toiminto sisältää usein tietoja, toimenpiteitä tai tapahtumia, joiden työmäärien ja kustannusten oletetaan kokonaan eliminoiduvan organisaation sisällä, kun siirrytään ulkoistettuun malliin. Esimerkki tästä on palkanlaskennan ulkoistaminen. Henkilöiden ja työsuhteiden perustietoja joudutaan ulkoistamisen tuloksena aluksi kirjaamaan ja ylläpitämään kahteen kertaan kahdessa paikassa, mikä aiheuttaa moninkertaista työtä ja lisäkustannuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Ulkoistamisessa on useita piirteitä, jotka saattavat synnyttää ja ruokkia sisäistä vastarintaa. Ylittäessään kriittisen rajan tämä johtaa rakoiluun työilmapiirissä sekä motivaatio-ongelmiin, ja voi näin ollen murentaa pohjan ulkoistamishyötyjen realisoinnilta. Oma henkilöstö saattaa tuntea osaamisensa kyseenalaistetuksi sekä asemansa ja tulevaisuutensa uhatuksi uuden palvelutoimittajan tullessa mukaan. Kahdella eri organisaatiolla on aina luontaista varovaisuutta ja epäluuloa toisiaan kohtaan. Organisaation ja palvelutoimittajan kulttuurit ja toimintatavat saattavat poiketa voimakkaasti toisistaan. Näiden yhteentörmäyksiä minimoimiseksi ulkoistamisprosessi tulee suunnitella siten, että keskeiset sidosryhmät osallistetaan jo varsin aikaisessa vaiheessa. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

3.2.3 Ulkoistamissuhteen johtamishaasteet

Jo ulkoistetun palvelun johtamisessa yleisiä päivittäisongelmia ovat tiedonhallinta, viestintäkatkot ja valvontaongelmat. Tiedonhallinnan keskeinen ongelma on se, että tiedonkeruun, -jäsentelyn ja raportoinnin intressit, tarpeet ja standardit poikkeavat palvelun ostajalla ja sen toimittajalla ratkaisevasti. Ulkoistamiskumppanuuden osapuolten tieto- ja järjestelmäarkkitehtuurit saattavat erota toisistaan niin merkittävästi, ettei tietojen mielekäs vaihtaminen, yhdistäminen ja hallinta ole mahdollista ilman moninkertaisia rutiineja sekä suuria työmääriä ja kustannuksia.

Viestinnän ongelmien lisäksi esiintyy useita toiminnallisia ja johtamiseen liittyviä haasteita. Koska ulkoistamisen tavoitteena on yleensä keskittää organisaation omat johtamis- ja asiantuntijaresurssit ydintoimintoihin, vaarana on ulkoistetun toiminnon jääminen tyystin johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle. Palvelutoimittajalla on toisaalta pyrkimyksensä kehittää ja vahvistaa omaa liiketoimintaansa panostamalla enemmän uusien asiakkuuksien rakentamiseen kuin nykyisten suhteiden ylläpitämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 98 – 99.)

4 CASE: SR-YRITYSTILIT OY

Tässä osiossa tutkitaan, kuinka asiakkaan palkanlaskenta siirtyy SR-yritystililt Oy:lle käytännössä, ja mitä ongelmia esiintyy kyseessä olevassa siirtoprosessissa. Tutkimus alkaa yritysesittelyllä jatkuen palkanlaskennan siirtoprosessiin. Prosessista on jätetty kokonaan pois vaiheet tarjouspyynnöstä sopimuksentekohetkeen. Toisin sanoen prosessikuvaus alkaa siitä, kun palvelusopimus on allekirjoitettu ja ensimmäinen palkanmaksupäivä sovittu. Havainnointi on tehty suorittamalla lomakehaastattelu tilitoimiston palkanlaskijan kanssa sekä seuraamalla sivusta palkanlaskijan toimia. SR-Yritystilien palkanlaskijan, Päivi Poletin, haastattelu tapahtui yrityksen omissa tiloissa. Haastateltavalle annettiin noin puoli tuntia etukäteen haastattelun runko (liite 1), josta hän näki esitettävät kysymykset. Polet on ollut yrityksen palveluksessa vuodesta 2002.

4.1 Yritysesittely

SR-Yritystililt Oy on alun perin Sirpa Räsäsen vuonna 2002 perustama taloushallintopalveluita tuottava tilitoimisto. Vuonna 2007 SR-Yritystililt liittyi Suomen Talousverkko Oy ketjuyhtiöön, johon on tällä hetkellä liittynyt 20 aluetoimistoa eri puolelta Suomea. SR-Yritystililt Oy tarjoaa asiakkailleen kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja muita taloudenhoitoon liittyviä asiantuntijapalveluita. Tilitoimistoon kuuluu tällä hetkellä viisi henkilöä, joista kaksi on erikoistunut palkanlaskentaan, kaksi perinteiseen kirjanpitoon ja yksi sähköiseen kirjanpitoon. Toimisto sijaitsee Lahdessa, Aleksanterinkadun alussa olevassa kerrostalohuoneistossa. Suomen Talousverkon pääkonttori sijaitsee Helsingissä. SR-Yritystililt on myös itse ulkoistanut palkanlaskentansa. SR-yritystilien lukumäärällisesti suurimmat palkanlaskenta-asiakkaat ovat ravintola-alalta sekä siivousalalta, mutta pääasiallisesti asiakaskanta koostuu pk-yrittäjistä. (Talousverkko 2009)

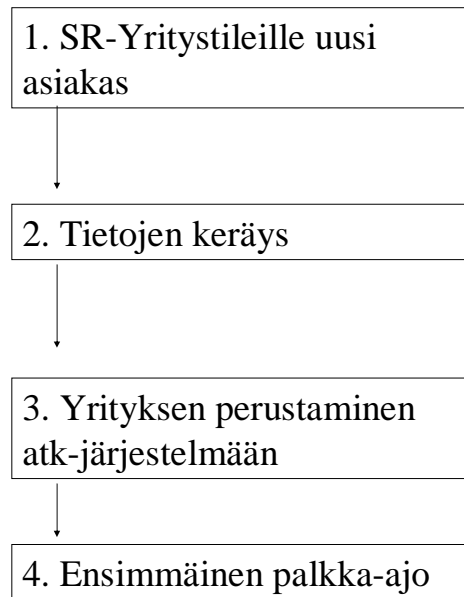
4.2 Haastatteluiden purku ja tulosten analysointi

SR-Yritystileissä voidaan palkanlaskenta ulkoistaa hyvinkin pitkälle tilitoimiston tehtäväksi. Palkanlaskennan lisäksi tilitoimiston tehtäväksi voidaan sopia viranomaisilmoitukset, palkanauhan postitus palkansaajille ja myös palkan maksaminen asiakkaan pankkitililtä alaisille, mikä edellyttää valtuutuksen asiakkaalta. Tilitoimistolle ei voida ulkoistaa asiakasyrityksen alaisten tuntien keräämistä, vastuuta yrittäjän pankkisaldon riittävydestä tai palkkoihin liittyvien muutoksien ilmoittamisesta palkanlaskijalle. Voidaankin tulkita, että kaikki palkanlaskentaan liittyvät tehtävät voidaan ulkoistaa, joita ei tarvitse tehdä yrittäjän toimitiloissa. (Polet 2009)

Ulkoistamisessa on kyse myös vastuun siirtämisestä toiselle. Vastuiden jako tapahtuu sopimusneuvotteluvaiheessa. SR-Yritystilien tapana on tilitoimiston aiheuttaneissa virheissä korvata yrittäjälle aiheutuneet viivästyskorot ja perintäkulut. Mikäli virheet ja viivästymiset ovat johtuneet yrittäjältä, vastuu on vaikeampaa kohdentaa. Lopulta yrittäjä on vastuussa kaikesta, mikä liittyy hänen liiketoimintaansa, koska yrittäjällä on vapaus valita tarpeeksi pätevä ja luottamuksellinen palkanlaskija. (Polet 2009)

4.2.1 Toimet ennen ensimmäistä palkanmaksupäivää

Kun on saatu uusi asiakas, tulee yrittäjältä kysyä runsas määrä tietoa ennen ensimmäistä palkanmaksupäivää. Kuvio 6 kuvastaa kyseessä olevaa prosessia.



KUVIO 6 Uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittamisvaiheet SR-Yritystileissä.

Kuvio 6 havainnollistaa palkanlaskennan ulkoistamisen prosessin, josta tietojen keräys on eniten aikaa kuluttava osio.

Prosessi numero 1: SR-Yritystileille uusi asiakas

Uuden yrityksen tullessa SR-Yritystilien asiakkaaksi kirjoitetaan ulkoistamissopimus, jolloin kyseessä on ulkoistamissopimus ilman omaisuuden siirtoa. Kun palkanlaskija saa tiedon uudesta palkanlaskenta-asiakkaasta, otetaan häneen yhteyttä ja sovitaan yhteyshenkilö palkka-asioihin. Yhteyshenkilö on useimmiten yrittäjän entinen palkanlaskija. Yhteyshenkilön sopiminen on tärkeää, jotta palkkatietojen keräys ja lähetys toimisi nopeasti ilman ylimääräisiä välikäsiä.

Prosessi numero 2: Tietojen keräys

Tietojen keräykseen kuuluu paljon yksityiskohtaista tietoa, jota uuden palkanlaskijan täytyy saada haltuunsa. SR-Yritystileissä on tapana ensimmäiseksi soittaa asiakkaalle ja pyytää tarvitsemansa palkkatiedot. Asiakkaan kanssa on myös sovittava palkkojen ilmoitus- ja maksutavat sekä hankittava niihin tarvittavat valtuutuk-

set. Puhelun jälkeen palkanlaskija vahvistaa sähköpostitse sovitut asiat ja kysyy alla olevat palkanlaskentatiedot:

TAULUKKO 2 Palkanlaskentaan tarvittavat tiedot

1. Palkansaajien Henkilötiedot	Henkilötietoihin kuuluvat palkansaajan nimi, osoite, henkilötunnus ja pankkitili.
2. Palkat ja luontoisedut	Tieto, josta lasketaan maksettavat palkat ja luontoisedut palkansaajakohtaisesti
3. Verokortit	Palkansaajien verokortit, joista palkanlaskija näkee ennakonpidätysprosentin suuruuden ja kertyneet ansiotulot muilta työnantajilta kuluneena vuonna.
4. Kumulatiiviset palkkatiedot	Tiedot työntekijän kertyneistä ansiotuloista, pidätetyistä ennakonpidätyksistä ja sivukuluista nykyisessä työpaikassa.
5. Kertyneet palkkatiedot	Palkansaajien pitämättömät lomapäivät edellisiltä ja nykyiseltä lomanmääräytymisvuodelta.
6. Noudatettava työehtosopimus	Erityiskysymyksissä tarvittava tieto, jolloin tukeudutaan sovittuun työehtosopimukseen.
7. Sosiaaliturvamaksuprosentti	Sosiaaliturvamaksuprosenttien suuruus vaihtelee yrityksen koosta riippuen.
8. Työeläkemaksut (Tyel)	Tieto siitä, onko yrittäjä vuosi- vai kuukausi-ilmoittaja vakuutusyhtiölleen.
9. Työnantajasuorituksen viitenumero	Työnantajasuoritukseen kuuluu maksettujen palkkojen ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksu.
10. Ulosotot	Mahdolliset ulosotot on ilmoitettava erikseen palkan-

	laskijalle.
11. Jäsenmaksut	Palkanlaskija tarvitsee myös tiedon mahdollisista asiakkaan ja yrittäjän ammattiyhdistyksen jäsen- ja työtömyyskassamaksuista
12. Lomarahojen käytännön kysymykset	Yrityksillä on eri tapoja lomarahojen maksuajankohdastaan. Lomarahan voi sisällyttää palkkaan loman aikana tai loman loputtua.
13. Km-korvaukset ja päivärahat	Yrittäjän tulee ilmoittaa alaistensa kertyneet kilometrikorvaukset ja päivärahat.
14. Palkkojen maksutavat	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Toistuvaissuoritus</u>, joka on kirjanpito-ohjelman tuottama tiedosto, joka lähetetään sähköisesti suoraan pankkiin. Tiedoston lähetys tarvitsee asiakkaan valtuutuksen. • <u>Maksu Netvisorin kautta</u>, mikä tarvitsee asiakkaan valtuutuksen. • <u>Valmis tilisiirto</u> Netvisorin kautta. • <u>Tiedot asiakkaalle postitse</u>, josta asiakas näkee maksettavat palkkasummat ja työntajasuoritukset viranomaisille
15. Aikataulutus	Uuden asiakkaan kanssa on sovittava milloin viimeistään hänen on ilmoitettava palkkatiedot ennen palkanmaksupäivää, jotta palkanlaskija ehtii laskemaan ilmoitetut palkat ajoissa. Laskettavien palkkojen lukumäärä vaikuttaa hyvin paljon päivämäärän sopimiseen.

Suomen Talousverkko on luonut pienten yritysten palkkatilausohjeen koko talousverkon aluetoimistojen käytettäväksi (liite 2). Ohjeeseen on kerätty lista asiakasyrityksen tarvittavista perustiedoista, alaisten tiedoista ja varsinaisista palkkatilautiedoista. Ohje neuvoo asiakkaalle, mitä tietoja uusi palkanlaskija tarvitsee. Ohjeessa on myös annettu suositus, montako arkipäivää ennen palkanmaksupäivää tiedot kuuluu olla toimitettuna. Ohjeen lopuksi mainitaan toimitusosoite, johon

uuden palkanlaskenta-asiakkaan kuuluu tiedot lähettää. Palkkatiedot voidaan lähettää joko perinteisen postin kautta tai sähköisesti.

Ohjeesta käyvät hyvin ilmi tiedot, jotka jokaisen palkanlaskenta-asiakkaan kuuluu ilmoittaa palkanlaskijalle. Lomakkeesta puuttuu monia eri toimialoihin liittyviä erityiskysymyksiä, joten ohjeesta on hankala luoda täysin kattava.

Prosessi numero 3: Yrityksen perustaminen Atk-järjestelmään

SR-Yritystilitt Oy:ssä käytetään yhtä atk-järjestelmää, Aditron Tikon -ohjelmaa. Suunnitteilla on myös ottaa käyttöön ASP(application service provider)-ohjelma Netvisor, joka toimisi internet-selaimen kautta verkossa. Ensiksi Tikon-ohjelmassa luodaan uuden asiakasyrityksen perustiedot. Seuraavaksi lisätään palkansaajat työntekijä kerrallaan (Liite 3). Tietojen syöttämisen jälkeen ollaan valmiita siirtymään neljänteen prosessiin eli ensimmäiseen palkka-ajoon.

4.2.2 Uuden asiakkaan palkanlaskennan aloittamisen haasteet

Yksi yleisimmistä haasteista uuden asiakkaan palkanlaskentaa aloittaessa on saada asiakkaan palkansaajien aiemmat palkan kertymätiedot. Asiakkaan vanha palkanlaskija on jo voinut siirtyä uusiin työtehtäviin, eikä pääse kaikkiin tietoihin käsiksi tai hän on liian kiireinen uusien tehtäviensä parissa. Toisin sanoen on haastavaa löytää asiakkaan palkkatietojen yhteyshenkilö, jolla olisi aikaa kerätä tiedot uudelle palkanlaskijalle. Erityisesti kertyneet ja pidetyt lomapäivät mainittiin olevan haastava tieto saada uudelle palkanlaskijalle asti. Toinen suuri ongelma on se, että osa yrittäjistä ei tiedosta palkanlaskennan kokonaisuutta. He eivät näe tärkeänä ilmoittaa vanhoja kertymätietoja ja pitävät palkanlaskentaa yksinkertaisena, nopeana ja helppona toimenpiteenä. Esimerkiksi yrittäjä voi soittaa palkanlaskijalle viime hetken palkanmuutoksista olettaen muutoksen tapahtuvan nopeasti tilitoimistossa. Kuten aikaisemmasta tietojen keräyslistasta nähtiin, palkanlaskenta on monimutkaisempaa kuin yleisesti luullaan. Palkanlaskijalle palkkamuu-

taa muiden töiden aikatauluun välittömästi. Toisaalta yrittäjän näkökulmasta yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada tulevat palkat oikean suuruisena ja ajallaan, jotta heidän alaisensa olisivat tyytyväisiä.

4.2.3 Viestintäkanavan valinta

Suurin osa palkanlaskennan ongelmista johtuu viestinnän puutteesta tai sen hitaudesta. Nopeimmat tavat olla yhteydessä asiakkaaseen on soittaa puhelimella tai lähettää sähköpostia. SR-Yritystileissä puhelin koetaan nopeammaksi ja varmemmaksi tavaksi olla yhteydessä asiakkaaseen kuin sähköpostin kautta. Puhelimen kautta saadaan varmistus siitä, että asiakas ymmärtänyt täysin kysymyksen sisällön. Koska palkanlaskennassa on paljon eri käsitteitä, voi asiakkaalla mennä käsitteet sekaisin. Verrattuna sähköpostiin keskustellessa puhelimessa palkanlaskija pystyy paremmin havaitsemaan, mikäli asiakas on ymmärtänyt käsitteen väärin.

Sähköpostin käytössä on myös hyvät puolensa. Ongelmatilanteissa sähköposti on parempi tapa, koska jokaisesta kyselystä ja kehotuksesta jää todiste. Silloin voidaan todistaa asiakkaalle, että häntä on kehoitettu lähettämään puuttuvat tiedot. Toki viestintäkanavan valintaan vaikuttaa asiakkaan mieltymys, kumpaa käyttämisestä hän pitää enemmän. Esimerkiksi on olemassa asiakkaita, jotka tarkistavat kerran päivässä iltaisin sähköpostinsa. Tämän tyyppisen asiakkaan kanssa yksinkertaisenkin asian selvittelyssä voi kulua monta päivää. Sähköposti ja puhelin ovat yhdessä toimiva yhdistelmä. Tapana on ollut ensiksi soittaa asiakkaalle ja kysyä asiasta. Sen jälkeen lähetetään hänelle sähköposti, jossa viitataan edelliseen puhelinkeskusteluun ja todetaan sovittu asia.

4.2.4 Palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt, haitat ja syyt

Haastattelussa kysyttiin myös palkanlaskijan näkökulmaa siitä, milloin kannattaa ulkoistaa palkanlaskenta, sekä ulkoistamisen hyödyt ja haitat.

Pk-yrittäjien kannattaa harkita ulkoistaa palkanlaskenta monesta eri syystä tilitoimiston tehtäväksi. Erityisesti silloin, kun yrittäjällä ei ole ammattitaitoa palkanlaskentaan. Aika on myös rajoittava tekijä yrittäjälle, jolloin hän ei ehdi opetella palkanlaskentaa. Palkanlaskennassa on ehdottomia päivämääriä, kuten palkanmaksupäivä. Muutamia päiviä ennen palkanmaksupäivää on järjestettävä aikaa palkanlaskemiseen, mikä voi olla haastavaa pk-yrittäjälle. Esimerkiksi haastavaa voi olla rakennusurakoitsijalla tiukkojen määräpäivien lomassa laskea ja maksaa palkat oikein. Ulkoistamisen syynä voi olla riskin välttäminen yrityksissä joissa on yksi palkanlaskija. Palkanlaskijan ollessa sairauslomalla tai kesälomalla, sijaista on vaikeaa löytää.

Hyötyinä haastattelussa mainittiin erityisesti ammattitaito ja muutoshallinta. Tilitoimistossa palkanlaskijalla palkanlaskennan rutiinien hoitaminen toimii tehokkaasti. Tilitoimistossa myös ollaan reaktioherkempiä päivittämään atk-ohjelmat ja kouluttamaan henkilöstönsä, kun verolait muuttuvat.

Palkanlaskennan ulkoistamisen haittapuolena palkanlaskija näki keskittyneisyyden puutteen, koska tilitoimistossa on kymmeniä eri palkanlaskenta-asiakkaita. Palkanlaskija ei pysty muistamaan kaikkien asiakkaidensa yksityiskohtaisia tietoja.

4.3 Asiakasyritys: Pk-yrittäjän haastattelu

Yrittäjän haastattelu toteutettiin kesäkuussa 2009 SR-Yritystiltil Oy:n tiloissa. Kyseinen yrittäjä on osakeyhtiön, Eccua Oy:n, perustamisesta asti ollut SR-Yritystilien asiakas. Yrittäjällä on ollut aikaa muodostaa mielipiteensä palkanlaskennan ulkoistamisesta. Haastateltavalle oli ennalta kerrottu haastattelun tema. Täsmällisiä kysymyksiä ei ilmoitettu hänelle etukäteen.

Eccua oy on perustettu vuonna 2004 ja on yksi virolaisen konsernin tytäryhtiöistä. Yrityksen toimialana on LVI-tarvikkeiden myynti ja maahantuonti. Yritys työllistää viisi työntekijää, joihin kuuluvat toimitusjohtaja, kaksi myyjää, yksi sihteeri ja yksi varastomies. Muita ulkoistettuja toimintoja ovat atk-tuki ja siivouspalvelut.

Loput ulkoistetut palvelut tulevat konsernin kautta. Palkanlaskenta on yrityksen perustamisesta lähtien ollut ulkoistettuna SR-Yritystileille.

Syyt ulkoistamiseen olivat osaaminen ja kustannustehokkuus. Yrittäjä mainitsee aloittaneensa yrittäjänä yksin, ja koki ettei hänellä ollut aikaa yrityksen perustamisen ohella hoitaa myös palkanlaskentaa ja kirjanpitoa. Yrittäjä ulkoisti kirjanpitoonsa, joten hän samalla antoi samalle tilitoimistolle palkanlaskennan tehtäväkseen. Syynä oli myös uusien suhteiden solmiminen, mikä on uusille yrittäjille tärkeää tunnettavuuden ja verkostoitumisen kannalta. Yrittäjä harkitsi palkanlaskentaohjelmiston hankkimista, mutta ei ollut perehtynyt palkanlaskentaan tarpeeksi syvällisesti. Palkanlaskentaohjelmiston hankkimisen lisäksi yrittäjän olisi pitänyt maksaa kyseessä olevan ohjelmiston käytön koulutuksesta. Tässä yrittäjä näkee säästäneensä kustannuksissa. Eccua Oy:llä on sihteeri, jonka toimenkuva on hoitaa vientiä ja tuontia. Sihteerillä ei kuitenkaan riittäisi aikaa palkanlaskennalle, jos hänen vastuulleen jäisi jo olemassa olevat tehtävät.

Palkanlaskennan ulkoistamisen hyväksi puoliksi yrittäjä mainitsee ylitse muiden olevan asiantuntevuuden ja ydinosaamiseen keskittymisen. Asiantuntevuudella tarkoitettiin sitä, ettei yrittäjän tarvitse itse lähteä selvittämään palkanlaskentaan liittyviä asioita. Ulkoistetulla palkanlaskijalla on vankempi asiantuntevuus, koska palkanlaskija on joka työpäivä palkanlaskentaan liittyvissä tehtävissä. Yrittäjä lisäsi antavansa muiden tehdä sen, mitä ei itse täysin hallitse. Tällä tavoin yrittäjälle jää omaan ydinosaamiseensa enemmän aikaa. Haastattelussa kysyttiin, mitä palkanlaskennan palveluntarjoajalla olisi parannettavaa. Yrittäjä mainitsi, että on tähän asti ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, mutta toivoisi lisäpalveluna lomiaraportin. Lomiaraportilla yrittäjä pystyisi seuraamaan kertyneiden lomien ja pidettyjen lomien määrää paremmin.

Haastattelussa mieluisimmiksi viestintäkanaviksi mainittiin puhelin ja sähköposti otettaessa yhteyttä palkanlaskijaan. Yrittäjän mukaan asian kiireellisyydestä riippuu, kumpaa viestintäkanavaa on miellyttävämpi käyttää. Puhelin on kiireellisissä asioissa parempi, koska yrittäjä tietää palkanlaskijan vastaanottavan tiedon heti.

Sähköpostista ei voi varmuudella tietää milloin vastaanottaja sähköpostiviestin lukee. (Pönkänen, 2009)

Yhteenvedona yrittäjä kiteyttää syyt ulkoistamiseen seuraavasti: ”Tämän kokoiselle yritykselle kirjanpidon ja palkanlaskennan ulkoistaminen on erittäin järkevää. Se on kustannustehokasta ja tietotaito tulee suoraan, ei tarvitse itse selvittää asioita. Pääsee keskittymään omaan hommaansa”.

4.4 Johtopäätökset

Uuden palkanlaskenta-asiakkaan ulkoistusprosessi SR-Yritystileissä on neljävaiheinen. Ensimmäisenä on sovittava yhteyshenkilö, jolta saa tuoreimmat palkkatiedot. Seuraavaksi on kerättävä järjestelmällisesti palkanlaskentaan tarvittavat tiedot, esimerkiksi Suomen Talousverkon laatiman lomakkeen avulla. Lomake on tärkeä apuväline, jotta uusi asiakas voi yhdellä kertaa ilmoittaa kaiken tarvittavan tiedon. Ilman lomaketta voi hyvin helposti unohtaa ilmoittaa olennaisia palkka-asioita. Palkanlaskijan kuuluu saada myös valtuutukset uuden asiakkaan asioiden hoitoon. Valtuutukset tarvitaan muun muassa sähköiseen ilmoittamiseen veroviranomaisille. Kolmanneksi syötetään asiakkaalta saadut tiedot atk-järjestelmään ja lopuksi voidaan aloittaa ensimmäinen palkka-ajo eli palkanlaskenta.

Yhtenä tutkimuksen kysymyksenä oli palkanlaskennan siirtymävaiheessa esiintyvät ongelmat. Suurimpina ongelmina olivat palkanlaskijan näkökulman mukaan yrittäjän kiireellisyys sekä tiedostamattomuus palkanlaskentaa kohtaan. Haastattelussa tuli ilmi myös se, että usein asiakkaan entinen palkanlaskija on siirtynyt muihin tehtäviin eikä näin ollen ole yhtä motivoitunut palkanlaskennan tiedonsiirrossa.

Kummassakin haastattelussa selvitettiin haastateltavien oma näkökulmansa palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyistä. Kummatkin haastateltavat olivat samaa mieltä kahdesta hyödystä. Ensimmäisenä hyötynä mainittiin osaaminen, koska palkanlaskenta vaatii monien lakien soveltamista ja opettelua. Toisena hyötynä mainittiin ydinosaamiseen keskittymisen parantaminen. Yrittäjälle jää enemmän

aikaa oman liiketoimintansa hoitamiseen, eikä tarvitse ratkaista palkanlaskentaan liittyviä ongelmia.

Haastattelussa otettiin selville molempien osapuolten mieluisimmat viestintäkanavat. Kummatkin haastateltavat käyttävät ensisijaisesti puhelinta, koska puhelin on nopein tapa saada vastaanottaja kiinni. Palkanlaskija lisää sähköpostin olevan järkevä vaihtoehto, kun halutaan jättää todiste puhelimen välityksellä tehdystä muutoksesta. Toki palkanlaskijan kuuluu ottaa huomioon myös se, mitä kommunikointivälinettä asiakas on mieltynyt käyttämään.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka uuden palkanlaskenta-asiakkaan tiedonsiirto tapahtui SR-Yritystileissä ja mitä ongelmia kyseessä olevassa prosessissa ilmeni. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös asiakkaan avulla pk-yrityksen palkanlaskennan ulkoistamisen syitä ja hyötyjä.

Teoriaosuus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin palkkahallintoa ja palkan määrittämisen lähtökohtia. Osiossa tarkasteltiin myös, ketkä ovat palkkakirjanpitovelvollisia. Teorian toisessa osassa määriteltiin käsite ulkoistaminen ja tarkasteltiin taloushallinnon ja palkanlaskennan ulkoistamisen yleisyyttä Suomessa kahden eri tutkimuksen avulla. Teoriassa käytiin läpi kattavasti ulkoistamiseen liittyvät hyödyt ja riskit.

Case-osion haastattelut toteutettiin teoriaosuuden valmistumisen jälkeen, jolloin pystyttiin rakentamaan teoriaa tukevat haastattelut. Tiedonsiirtoprosessikuvauksen toteutin havainnoimalla sivusta palkanlaskijan toimia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että onnistuneen palkanlaskennan tietojensiirto vaatii tiivistä yhteydenpitoa uuden palkanlaskijan ja asiakkaan välillä. Palkanlaskennan aloittamisessa haastavinta oli saada kaikki tarvittavat palkkatiedot kerralla. Tiedonsiirron ongelmina esiintyi asiakkaan vanhan palkanlaskijan kiireellisyys sekä asiakkaan tiedostamattomuus palkanlaskennan prosessia kohtaan. Palkanlaskijan haastattelu käsitteli yleisesti esiintyviä ongelmia eikä yksittäistä tapausta.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmana oli selvittää pk-yrityksen syyt ulkoistaa palkanlaskenta tilitoimistoon. Haastattelussa ilmeni, että pk-yritykset ulkoistivat palkanlaskennan ammattitaidon ja kustannustehokkuuden takia. Hyötynä nähtiin ydinosaamiseen keskittymisen paraneminen. Teoriassa hyötyjä oli lukuisia, mutta yrityksillä nuo kaksi syytä nousivat esiin.

Työ onnistui vastaamaan asetettuihin kysymyksiin ja toi myös kommunikointiin liittyviä näkökulmia. Pk-yrittäjän haastattelun olisi voinut hoitaa ulkopuolinen henkilö palkanlaskennan palveluntarjoajan parantamiseen liittyvässä kysymyksessä. Yrittäjä ei luultavimmin halunnut kertoa negatiivisia asioita, koska haastattelija oli yrittäjän kirjanpitäjä. Työ olisi voinut teoriassa selvittää pienten yritysten palkanlaskennan ulkoistamisen yleisyyttä, mutta enemmän on tutkittu isojen yritysten osaliiketoiminnan ulkoistamisesta.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää yrittäjien arvostus ja tietoisuus palkanlaskentaa kohtaan. Tutkimusta myös voisi jatkaa siitä, miten palkkatietojen siirrossa ilmeneviä ongelmia voitaisiin välttää.

Vaikka kommunikointivälineet kehittyvät ja nopeutuvat, tuntuu silti, että tiedon siirtonopeuteen ei olla tyytyväisiä. Ilmoituksia, joita usein muistaa vain ilmoittaa kasvotusten puuttuvat, koska yrittäjä ei näe palkanlaskijaansa joka päivä. Siihen on vielä matkaa, että ulkoistettu palkanlaskija olisi yrittäjälle yhtä läheinen kuin hänen henkilökohtainen palkanlaskija. Sama pätee myös toisinpäin.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huovilainen-Pasanen, A. 2007. Palkanlaskenta, Case: Sähköinen palkanlaskennan prosessi Päijät-Tili Oy:ssä. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Opinnäytetyö.

Jaakkola, K.(toim.),2008. Palkkahallinto ja työsuhte: Säännökset 2008. Helsinki. Talentum media Oy.

Karttunen E. 2005 Palkkahallinnon perusteet: Yrittäjän, työnantajan ja työntekijän näkökulmat. Järvenpää: Yrityssanoma Oy

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuut. Saarijärvi. Talentum media Oy

Kallio, T. 2008. Palkanlaskennan ulkoistaminen tilitoimiston näkökulmasta, Case: Lahden Tilikeskus Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos. Opinnäytetyö.

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

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen V. & Kaukonen M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. (toim.), 2008. Palkkahallinnon säädökset 2008. 2. Uudistettu Painos. Vantaa. WSOY.

Saarinen, M. & Pietarinen-Björklund, A. Palkkahallinnon käsikirja 2002, Yrityksen tietokirjat, Jyväskylä 2002.

Syrjäkari, T. 2006. Tilitoimistopalvelu vai oma taloushallinto? Kyselytutkimus PK-Yrityksille. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro-gradu tutkielma.

Vihanto, M. 2008. Ulkoistaminen vähentää vastuullisuutta. Turun Sanomat 22.4.2008, Talousliite

E-Aineistot

Aditro. 2005. Paljonko sinun yrityksesi palkkapussit maksavat? [Verkkajulkaisu]. Personec Oy [Viitattu 2.3.2009] Saatavissa:
<https://www.aditro.fi/page.aspx?path=192199;193729;195465;192270>

Aspara, J, Tikkanen, H. 2006, Helsingin Sanomat, Viitattu [21.4.2009] Saatavissa:
<http://www.hse.fi/FI/articles/services/article>

Euroopan komissio. 2006, Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli [Verkkajulkaisu]. Euroopan komission julkaisutoimisto [Viitattu 30.10.2009] Saatavissa:
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Hallikainen, R. 2009, Ulkoistaminen ei ole säästökeino. [Verkkolehti] Tekniikkatalous [Viitattu 22.4.2009] Saatavissa:
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece?v=t>

Melgin, J., Saranen,H., & Tallqvist,K. 2002 Netcenter selvitys. Osaamispohjaisten palveluiden kehitysmahdollisuudet ja kysyntä [Verkojulkaisu]. IT-Management [Viitattu 25.3.2009] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/osku/osku11.pdf>

Promenade Research 2005. Tilitoimistojen Asiakastyytyväisyys 2005 [Viitattu 31.9.2009] Saatavissa:www.e-finland.org/material/tilitoimistot.2005.ppt

Reunanen Mikko 2.11.2006. Organisaatioiden virtaviivaistaminen muovaa ohjelmistomarkkinoita [Verkojulkaisu] Market-Visio [Viitattu 20.9.2008] Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/sovellukset_docview.jsp?f_id=1057133

Tuottotiedote 2004. Ulkoistaminen kasvaa vauhdilla [Verkojulkaisu] [Viitattu 15.9.2008] Saatavissa:http://www.tuottotieto.fi/filebank/66-252_tuottotieto_vedos20041.pdf

Suulliset lähteet

Polet P. 2009. Palkanlaskija. SR-Yritystilitt Oy. Haastattelu 16.6.2009

Pönkänen M. Toimitusjohtaja. Eccua Oy. Haastattelu 29.6.2009

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNGOT

Haastattelu 16.6.2009

- Mitä palkanlaskennasta voidaan ulkoistaa?
- Mitä palkanlaskennasta ei voida ulkoistaa?
- Mitkä vastuut siirtyvät pk-yritykseltä palkanlaskijalle?
- Uuden asiakkaan ulkoistaessa palkanlaskennan, kuinka toimitaan, että kaikki tarvittavat tiedot tulevat perille ennen ensimmäistä palkanmaksupäivää?
- Mitkä ovat yleisimmät ongelmat palkanlaskennan aloittamisessa
- Mitä viestintäkanavaa pidät mieluisimpana ottaessanne kontaktia asiakkaaseen.
- Milloin kannattaa harkita palkanlaskennan ulkoistamista pk-yrityksessä.
- Mitkä ovat palkanlaskijan näkökulmasta palkanlaskennan hyödyt ja haitat?

Haastattelu 29.6.2009

- Toimiala?
- Perustettu?
- Työntekijöitä?
- Mitä muita toimintoja ulkoistettu?
- Onko palkanlaskenta heti alusta alkaen ollut tilitoimistolle ulkoistettu
 - Jos ei, niin mikä sai ulkoistamaan?
- Miksi ulkoisti eikä palkannut palkanlaskijaa?
- Joudutteko pitämään päällekkäisiä toimintoja/rekistereitä, joita jo tilitoimistossa pidetään?
- Mitä viestintäkanavaa pidät mieleisimpänä?
- Mitä hyviä puolia on tullut esille palkanlaskennan ulkoistamisesta?
- Mitä palkanlaskennan palveluntarjoajalla olisi parannettavaa?

Pienen yrityksen talouspaketti
Palkkatilausohje

maaliskuu 2009

Toimita palkkatilaus 5 päivää ennen palkanmaksupäivää palkanlaskijalle kirjallisesti, esimerkiksi sähköpostitse.

Perustiedot

1. Yhtiön perustiedot
 - a. palkanmaksutili
 - b. ennakonpidätys- ja sotumaksutiedot eli palkkojen valvontailmoituksen tiedot
 - c. TyEL-yhtiön tiedot ja sovittu palkkasumma, josta maksu.
 - d. Pakollisten vakuutusmaksujen yhtiön tiedot ja sovittu palkkasumma, josta maksu
2. Henkilön tiedot uusien henkilöiden osalta sekä entisten osalta muutokset
 - a. nimi, osoite, henkilötunnus, sähköpostiosoite
 - b. verokortti
 - c. palkanmaksutili
 - d. työsopimuskopio tai vähintään kuvaus sopimusmallista (tunti, kuukausi, palkanmaksupäivät), tiedot noudatettavasta työehtosopimuksesta
 - e. ay-jäsenmaksutiedot: kumpi tilittää, mikä prosentti pidätetään

Varsinainen palkkatilaus

3. Palkkatilaus
 - a. palkkaperuste (kuukausi, tunti, urakka...)
 - b. maksettava rahapalkka, brutto tai palkkaperusteen määrä esim. tunnit ja tuntipalkka. Jos kyseisen palkan kohdalla on sovittu lisäksi maksettavan esim. lomarahoja tai lomakorvauksia niin ilmoita myös ne.
 - c. luontoisedut
 - d. mahdolliset ennakot ja vähennykset
 - e. maksupäivä

Aikataulu

Normaali toimitusaika palkoille on 5 arkipäivää materiaalin saapumisesta maksupäivään.

Toimitusosoite

Tilitoimiston nimi
Osoite
Osoite

Kirjanpitäjä/palkanlaskija Nimi
puh. xx
fax. xx
etunimi.sukunimi@talousverkko.fi

Nämä ohjeet on rakennettu viitteellisiksi apuvälineiksi. Ohjeissa mahdollisesti esiintyvät epätarkkuudet eivät missään tilanteissa aiheuta palvelun tuottajalle korvausvelvollisuutta.

LIITE 3

TK1215: TYÖNTEKIJÄ

(6)Työaikatiedot	(7)Kta-tiedot	(8)Palkkatilasto	(9)Lomatiedot	(10)Lisätiedot	
(1)Perustiedot	(2)Peruspalkat	(3)Luontoisedut	(4)Vuosikertymät	(5)Muut kertymät	
Numero	<input type="text"/>	AloitusPvm	<input type="text"/>	Osasto	<input type="text"/>
Nimi	<input type="text"/>	LopetusPvm	<input type="text"/>	JakoTaulu	<input type="text" value="0"/>
Hlötunnus	<input type="text"/>	PoistoKdi	<input type="text" value="0"/>	Ryhmä	<input type="text" value="0"/>
Osoite	<input type="text"/>	Sivutoimi	<input type="text" value="0"/>	Työnjohto	<input type="text" value="0"/>
PostiOs	<input type="text"/>	Työ/Toimi	<input type="text" value="1"/>	Jäsenmaksu	<input type="text" value="0"/>
Puhelin	<input type="text"/>	Tapaturma	<input type="text"/>	Jsm-osasto	<input type="text"/>
Tilinumero1	<input type="text"/>	Eläke	<input type="text" value="0"/>	Pekkaslask	<input type="text" value="0"/>
Tilinumero2	<input type="text"/>	Eläkelaitos	<input type="text" value="0"/>	Vuorovapaa	<input type="text" value="0"/>
Ammatti	<input type="text"/>	Matalapalkka	<input type="text" value="0"/>	LomaTaulu	<input type="text" value="0"/>
Lisätieto 1	<input type="text"/>	KtaLask	<input type="text" value="0"/>	Palkkatilasto	<input type="text" value="0"/>
Lisätieto 2	<input type="text"/>	Kieli	<input type="text" value="0"/>	Kalenteri	<input type="text" value="0"/>
Verotuskunta	<input type="text"/>	Palkkalaskelma	<input type="text" value="0"/>		
Yksi raja käyt.	<input type="checkbox"/>	Yksi tuloraja	<input type="text"/>	Prosentti 1	<input type="text" value="0.00"/>
Palkkajakso	<input type="text"/>	Tuloraja	<input type="text"/>	Prosentti 2	<input type="text" value="0.00"/>
Perus-%	<input type="text"/>	KumTulo	<input type="text"/>	Prosentti 3	<input type="text" value="0.00"/>
Lisä-%	<input type="text"/>	KumEp	<input type="text"/>	Prosentti 4	<input type="text" value="0.00"/>
VerokorttiPvm	<input type="text"/>	KumVp	<input type="text"/>	Porras 1	<input type="text" value="0.00"/>
				Porras 2	<input type="text" value="0.00"/>
				Porras 3	<input type="text" value="0.00"/>
				Porras 4	<input type="text" value="0.00"/>

Työntekijän nimi (sukunimi, etunimet) MUUTA

TYÖNTEKIJÄ 1 1 Lisää Poista Nouda Tulosta Sulje