



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VEERA HEIKKINEN

**Eräiden osuuskauppojen
kokemuksia taloushallinnon
ulkoistamisesta**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä Heikkinen, Veera	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2020
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Eräiden osuuskauppojen kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Taloushallinnon ulkoistaminen yleistyy koko ajan. Syinä ulkoistamiselle on monia: jotkut yritykset hakevat kustannussäästöjä, joillakin omat resurssit ei riitä tai jotkut haluavat keskittyä kehittämään liiketoimintaansa ja ulkoistavat sen takia taloushallintonsa. Hyvin toimiva ulkoistaminen tuo lisäarvoa yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Satakunnan Osuuskaupalle. Opinnäytetyössä tutkittiin eräiden osuuskauppojen kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta talous- ja palkkahallinnon SOK-Palvelukeskukseen. Samalla selvitettiin toimeksiantajan toimipaikkojen esimiesten mielipiteitä taloushallinnon ulkoistamisesta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Teoreettisessa osiossa kerrottiin lyhyesti taloushallinnosta ja sen ulkoistamisesta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan taloushallinnon ulkoistamisella on ollut melko positiivinen vaikutus osuuskaupoille. S-Ryhmän yhtenäisten järjestelmien käyttäminen ja säännösten noudattaminen on onnistunut SOK-Palvelukeskuksessa, koska heillä on tarvittava ammattitaito ja resurssit niihin.</p>		
Asiasanat Taloushallinto, ulkoistaminen, osuuskauppa		

Author Heikkinen, Veera	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2020
	Number of pages 34	Language of publication: Finnish
Title of publication Experiences of some cooperatives in outsourcing financial administration		
Degree programme Business Administration		
Abstract Outsourcing financial management is becoming more common. There are many reasons for outsourcing: some companies are looking for savings at costs, some companies do not have enough own resources or some companies want to focus on developing their business and therefore they outsource their financial management. Well-functioning outsourcing brings added value to the company. The thesis was carried out as an assignment for Satakunnan Osuuskauppa. The thesis examined some cooperatives experiences in outsourcing financial administration in SOK-Palvelukeskus. In the thesis were also clarified the opinions of the supervisors on the outsourcing of financial administration. The study was conducted as an interview study. The theoretical section gave a brief overview of financial management and its outsourcing. According to the study, the outsourcing of financial administration has had a rather positive effect on cooperatives. S-Ryhmä use of uniform systems and compliance with regulations have been successful in SOK-Palvelukeskus, because they have the necessary professional skills and resources for them.		
<u>Key words</u> financial management, outsourcing, cooperative shop		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	4
2.1	Toimeksiantaja.....	4
2.2	Tavoite.....	4
2.3	Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät.....	5
3	TALOUSHALLINTO JA SEN ULKOISTAMINEN.....	8
3.1	Taloushallinnon toiminnot.....	8
3.2	Taloushallinnon ulkoistaminen.....	11
4	OSUUSKAUPPOJEN KOKEMUKSIA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESTA.....	13
4.1	Ulkoistamiseen päätyminen ja sen prosessi.....	13
4.2	Odotukset ulkoistamisesta ja todetut vaikutukset.....	16
4.3	Ulkoistaminen Palveluässään näkökulmasta.....	17
4.4	Kahden eri osuuskaupan kokemuksia Palveluässään ulkoistamisesta.....	19
5	ESIMIESTEN KOKEMUKSIA ULKOISTAMISESTA.....	25
5.1	Haastateltavien taustatiedot.....	26
5.2	Mielipide ulkoistamisesta ja sen toimivuudesta.....	28
6	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe keskittyy taloushallinnon ulkoistamiseen. Taloushallinnon ulkoistaminen ulkoistamispalvelua tarjoaviin yrityksiin yleistyy koko ajan. Yrityksien syyt ulkoistamiseen vaihtelevat ja niitä on monia. Esimerkiksi jotkut yritykset hakevat säästöjä kustannuksiin, joillakin yrityksillä ei riitä oma ammattitaito taloushallinnon hoitamiseen tai jotkut eivät halua hoitaa itse taloushallintoaan vaan haluavat keskittyä kehittämään liiketoimintaansa. Taloushallinnon ulkoistaminen on helppoa ja hyvin toimiva ulkoistaminen tuo myös lisäarvoa yritykselle.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Satakunnan Osuuskauppa. Opinnäytetyö on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä siellä on ulkoistettu taloushallinto kokonaan vuoden 2019 keväällä SOK-Palvelukeskukseen, jota kutsutaan Palveluässäksi. Palveluässä on talous- ja palkkahallinnon palvelukeskus. Satakunnan Osuuskaupan taloushallinnon ulkoistaminen on lähtenyt hyvin käyntiin, mutta ulkoistamisessa on vielä odotettavissa joitain muutoksia ja vaikutuksia. Nyt on hyvä aika muistella menneitä ja selvittää, miten Satakunnan Osuuskaupan eri toimipisteiden esimiehet ovat ulkoistamiseen suhtautuneet ja minkälaisia kokemuksia Satakunnan Osuuskaupalla on taloushallinnon ulkoistamisesta. Opinnäytetyössä selvitetään myös kahden muun osuuskaupan kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta Palveluässänsä ja selvitetään, minkälainen prosessi taloushallinnon ulkoistaminen on Palveluässänsä päässä ja mitä valmisteluita se vaatii.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia eräiden osuuskauppojen kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta ja selvittää toimeksiantajan toimipaikkojen esimiesten mielipiteitä ulkoistamisesta. Taloushallinnon ulkoistamisen jälkeen on paljon tekemistä, jotta saa sen toimimaan ja on voinut unohtua, miten tämä kaikki onkaan alkanut, joten tämän opinnäytetyön avulla pyritään saamaan toimeksiantajalle katsaus siitä, miten ulkoistaminen on lähtenyt käyntiin Satakunnan Osuuskaupassa. Toimeksiantaja saa esimiesten mielipiteet tietoonsa ja sitä kautta ehkäpä ajatuksia, miten kehittää toimintaansa esimerkiksi tiedottamisessa, jos siihen on aihetta.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Toimeksiantaja

Satakunnan Osuuskauppa on satakuntalainen yritys, jonka omistaa yli 70 000 asiakasomistajaa Satakunnasta. Satakunnan Osuuskauppa toimii yhdessä Palin Oy:n kanssa Satakunta-konsernissa. Tähän konserniin kuuluu myös näiden lisäksi kiinteistöyhtiöitä. Asiakasomistajilleen Satakunnan Osuuskauppa haluaa tuottaa etuja ja palveluita ja tämä toimii Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena. Omistajien ja asiakkaiden palvelu, yhteistyö maakuntien ja paikallisten eri sidosryhmien kanssa ja maakunnan kehittämiseen osallistuminen ovat ohjaavia asioita päätöksenteossa Satakunnan Osuuskaupassa. Satakunnan Osuuskaupan toimialaan kuuluvat market- ja tarvatarvikauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa ja auto- ja autotarvikekauppa. Satakunta-konserni harjoittaa myös Raumalla autokauppaa. Satakunnan Osuuskaupassa työskentelee noin 1 200 työntekijää. Vuonna 2019 Satakunnan Osuuskaupan myynti oli noin 386 miljoonaa euroa. Satakunnan Osuuskaupalla on viisi arvoa: Olemme asiakasta varten, toimimme vastuullisesti ja luotettavasti, uudistumme jatkuvasti, toimimme tuloksellisesti ja olemme hyvä satakuntalainen. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2020.)

2.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoite on tutkia taloushallinnon ulkoistamisen kokemuksia eräissä osuuskaupoissa. Opinnäytetyössä selvittää myös toimeksiantajan eri toimipaikkojen esimiesten mielipiteitä ulkoistamisesta ja sen vaikutuksia käytännön työhön. Toimipaikoilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan päivittäistavarakauppoja, autoliikettä, tarvatarvikauppoja, ravintoloita, hotelleja sekä liikennemyymälää. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön avulla tietoa siitä, miten taloushallinnon ulkoistamiseen Satakunnan Osuuskaupan toimipaikkojen esimiehet ovat suhtautuneet sekä myös parannusehdotuksia esimerkiksi viestinnän suhteen Satakunnan Osuuskaupan konttorin ja toimipaikkojen välillä. Toimeksiantaja saa yleiskatsauksen ulkoistamisen kokemuksista Satakunnan Osuuskaupan organisaatiolle sekä saa tietoa muiden osuuskauppojen kokemuksista, joita voi vertailla omien kokemusten kanssa.

Jotta tavoitteisiin päästään, tulee miettiä tutkimuskysymyksiä haastatteluihin sen kannalta, mitä haluaa saada selville. Esimiesten haastatteluihin mietitään kysymykset niin, että niihin on esimiesten helppo vastata ja ne ovat helposti ymmärrettävissä. Osuuskauppojen kokemusten selvittämiseksi kysymysten tulee olla selkeitä ja sellaisia, minkä avulla saadaan selvitettyä esimerkiksi vaikutukset organisaatioon. Kysymysten laatimiseen tulee itse tietää, mihin haluaa vastauksen. Sen takia on hyvä selvittää ensin ulkoistamisen teoria, jotta osaa kysyä oikeat kysymykset tiedon saantia varten.

2.3 Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tarkennettuna opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole laatia minkäänlaista ohjetta tai suunnitelmaa, vaan yksinkertaisesti tutkia eräiden osuuskauppojen kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta sekä selvittää esimiesten suhtautumista ulkoistamiseen. Tutkimukselliseen opinnäytetyöhön päädyttiin, koska sen avulla opinnäytetyön tavoitteet saadaan parhaiten selvitettyä ja toteutettua. Tutkimuksellisen opinnäytetyön avulla pystytään kartoittamaan ja tutkimaan ulkoistamisen hyviä sekä huonoja kokemuksia.

Tutkimuksellinen opinnäytetyö tarkoittaa sitä, että etsitään vastauksia ja ratkaisuja aiheen kysymyksiin ja ongelmiin. Vastauksia etsitään kyselyiden, haastatteluiden taikka kokeiden avulla. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään aineiston kokonaisuutta sen kokoamisen ja analysoinnin avulla. Kun käytetään ihmisten omia henkilökohtaisia, joko kirjallisesti tai suullisesti tuotettuja, ammatillisia mielipiteitä, on kyse laadullisesta menetelmästä. Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, joka voidaan toteuttaa muun muassa yksilöhaastatteluna. Laadullisen tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä, tiivis sekä yhtenäinen tietokokonaisuus tutkittavasta aiheesta. (Lapin ammattikorkeakoulun [www-sivut](http://www.lam.fi) 2020.)

Opinnäytetyössä laaditaan Satakunnan Osuuskaupan toimipaikkojen esimiehille haastatteluja. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Satakunnan Osuuskaupassa on paljon esimiehiä ja aika ei riitä kaikkien haastatteluun, joten tässä tapauksessa

käytetään harkinnanvaraista otantaa. Toimeksiantajalta saadaan vinkkejä mahdollisista esimiehistä, joita voisi haastatella. Satakunnan Osuuskaupan toimipaikkojen esimiehistä haastatteluun valikoitui S-Market Lukkarinsannan marketpäällikkö Pia Jakonen, Kodin Terran päällikkö Jyrki Vanhatalo, Sokoksen johtaja Erja Skinnarla, Palin Oy:n jälkimarkkinointipäällikkö Ari Lehtola, Prisma Mikkolan kassaosastopäällikkö Sanni Langenoja, Sokos Hotel Vaakunan päällikkö Riina Ojanen, Toreron päällikkö Greta Mäki, Coffee Housen ja Fafaksen päällikkö Kati Laaksonen sekä muutaman Salen marketpäällikkö Tuomas Ruuskanen.

Edellä kuvattujen esimiesten lisäksi opinnäytetyötä varten haastatellaan muutamia muitakin henkilöitä. Ulkoistamiseen päätymisestä haastatellaan Satakunnan Osuuskaupan entistä talousjohtajaa Lauri Hirvolaa. Hän oli ulkoistamisen alkuprosesseissa mukana. Satakunnan Osuuskaupasta haastatellaan laskentapäällikköä Sinikka Tusaa. Haastatteluja tehdään myös kahden eri osuuskaupan laskentapäälliköille. Osuuskaupoiksi valikoitui Pohjois-Karjalan Osuuskauppa ja Kymen Seudun Osuuskauppa. Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta haastatellaan laskentapäällikköä Antti Polosta. Kymen Seudun Osuuskaupasta haastatellaan laskentapäällikköä Satu Lahtea. Palveluässistä haastatellaan Aki Okkosta.

Haastatteluiden avulla saadaan tietoa siitä, miten ulkoistaminen todellisuudessa tapahtuu ja minkälaisia valmisteluja se vaatii. Toisten osuuskauppojen laskentapäälliköiden haastattelun avulla saadaan näkemystä siitä, miten ulkoistaminen on toiminut käytännössä. Ulkoistamisen prosessia varten haastatellaan Palveluässän edustajaa, jotta saadaan tietää, miten Palveluässän päässä toimitaan, kun osuuskauppa on ulkoistamassa taloushallintoaan sinne. Teemahaastattelu sopii tähän opinnäytetyöhön hyvin, sillä silloin esimiehet saavat paremman mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä vapaamuotoisemmin ja haastattelu tuo enemmän tietoa. Haastattelujen sisällöt analysoidaan ja sen avulla tutkitaan, mitä mieltä esimiehet ovat taloushallinnon ulkoistamisesta sekä mahdollisesti saadaan parannusvaihtoehtoja.

Haastattelut ovat viestintätilanteita, joissa on vähintään kaksi osapuolta. Haastattelussa roolit jakautuvat selkeästi, toinen osapuoli on kysyjä ja toinen osapuoli on taas vastaaja. Haastattelun päämäärän on hankkia tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun

muoto voi olla joko strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä syvähaastattelu. Yleisin käytetty haastattelumuoto on yksilöhaastattelu. Haastattelu sopii moneen eri tilanteeseen. Kun halutaan saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja, tiedonkeruumenetelmäksi kannattaa valita haastattelu. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2020.)

Teemahaastattelussa ei edetä tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymyksien avulla, vaan teemahaastattelussa valitaan teemat, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemat ja aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikkakin haastattelun eteneminen on joustavampaa. Ihmisten tulkinnat ja mielipiteet otetaan huomioon. Teemahaastattelussa ihmiset pystyvät puhumaan ja keskustelemaan asiasta vapaammin. Teemahaastattelussa haastattelija ohjaa haastattelua teemojen mukaan. Teemojen läpikäymisen järjestys voidaan valita itse ja kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä keskustella kaikesta asioista samassa laajuudessa. Joidenkin kanssa tietyistä teemoista voi tulla enemmän tietoa irti kuin toisten. Haastattelijalla on hyvä olla pienet muistiinpanot teemoista, jotta haastattelu pysyy raiteilla eikä mene muihin asioihin. Teemahaastattelussa ei siis ole tarkkoja etukäteen laadittuja kysymyksiä. Teemahaastattelu sopii hyvin silloin, kun halutaan tietoa ilmiöstä tai asiasta, joka on vähemmän tunnettu. Jotta haastattelu sujuu luonnikkaasti, tulee haastattelijan perehtyä aiheeseen hyvin ja saada tietämystä asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavien esimiesten määrää ei valita etukäteen, sillä haastatteluja tehdessä vastaan tulee kylläntymispiste eli saturaatio. Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa sitä, että enää ei saada uutta tietoa asiasta ja vastaukset toistavat toisiaan. Laadullisessa tutkimuksessa saturaatiolla on tärkeä tehtävä, sillä tutkimukseen tarvitaan vain sen verran aineistoa, kuin aiheen ja tavoitteen kannalta on välttämätöntä. Kun asiat alkavat toistamaan itseään, on aineistoa tarpeeksi. On todella tärkeää tietää, mihin haluaa vastauksia aineistostaan, sillä ilman sitä kylläntymispistettä ei saavuteta. Kylläntyminen voi olla yhteydessä tulosten yleistettävyyteen. Sen takia suhteellisen pienestä aineistostaakin saa tehtyä riittäviä päätelmiä ja vastauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3 TALOUSHALLINTO JA SEN ULKOISTAMINEN

3.1 Taloushallinnon toiminnot

Taloushallinto on osa yrityksen toimintaa. Se näkyy yrityksen jokapäiväisessä arjessa. Hyvin hoidetun taloushallinnon avulla yritys pystyy saavuttamaan asettamia tavoitteitaan. Taloushallinnon yleinen tehtävä on hallinnoida taloudellisia resursseja sekä tuottaa tietoa taloudesta johdolle. Tätä tietoa johto käyttää avuksi päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa. Taloushallinto vastaa myös omalta osaltaan siitä, että lakisääteiset velvoitteet täytetään. Taloushallintoon kuuluu eri toimintoja, esimerkiksi kirjanpito, palkkahallinto sekä tilintarkastus. Näillä jokaisella on omat tehtävänsä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Ammattinetin www-sivut 2020.)

Yrityksen taloushallinnon eri toimintoihin kuuluu muun muassa laskutuksen hoitaminen, laskujen maksaminen, tilausten lähettäminen, palkanlaskennan ja kirjanpidon hoitaminen sekä työnantaja- ja veroilmoitusten laadinta. Näiden töiden hoitaminen onnistuu sähköisessä taloushallinnossa helpommin ja sujuvammin. Sähköisessä taloushallinnossa kaikki tieto ja tositteet tulee sähköisesti ja tiedot ovat ajantasaiset. Tieto kulkee nopeasti eri yrityksien välillä. Enää ei tarvitse käydä monia paperisia tositteita läpi ja säilytellä arkistossa useiden vuosien paperisia tositteita. Kuitenkin paperista taloushallinnon hoitoa löytyy vielä jonkin verran. Tämä johtuu myös siitä, että jotkut suhtautuvat vielä varauksella sähköiseen taloushallintoon ja kokevat, että siitä syntyy enemmän kuluja. Sähköinen taloushallinto on kuitenkin yleistynyt suuresti nykypäivänä. (Yrittäjän www-sivut 2020.)

Taloushallinnon yksi toiminnoista on kirjanpito. Kirjanpito on erityisen tärkeää yrityksille. Se tuottaa tärkeää tietoa yrityksen taloudesta ja tilasta itse yritykselle sekä sen ulkoisille sidosryhmille. Kirjanpito auttaa yrityksen toimintaa palvelemien laskelmien tekemisessä, kuten budjetteja, kannattavuuslaskelmia ja kassavirtalaskelmia. Kirjanpitoon tehdään kirjaus jokaisesta liiketapahtumasta, mitä yritys tekee. Kirjanpidon perusteella laaditaan tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman ja taseen. Tilinpäätös tulee

laatia neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Myös tuloveroilmoitus laaditaan yrityksen kirjanpidon perusteella. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 11-14.)

Liiketapahtumia ovat yrityksen jokaiset myynnit, ostot ja rahasuoritukset. Jokaisesta liiketapahtumasta tulee löytyä tosite, jotta sen voi kirjata kirjanpitoon. Tositteesta ilmenee liiketapahtuman sisältö, esimerkiksi mitä on ostettu ja milloin se on maksettu. Tiliote, matkalaskut tai osto- ja myyntilaskut ovat esimerkiksi tositteita. Tositteiden perusteella tehdään kirjaukset kirjanpitoon. Tilinpäätös laaditaan kirjausten perusteella. Kuva 1 hahmottaa kirjanpidon kokonaisuuden liiketapahtumasta alkaen tilinpäätökseen saakka. (Taloushallintoliiton www-sivut 2020.)

Liiketapahtuma



Tosite



Kirjaus



Tilinpäätös

Kuva 1. Kirjanpidon kokonaisuus liiketapahtumasta tilinpäätökseen

Kirjanpitoa voidaan pitää myös yhteenvedona niistä liiketapahtumista, missä yritys on ollut mukana. Kirjanpidon avulla yritys pystyy pitämään listaa siitä, mitä kaikkia ostoja on tehty tai mitä on myyty. Yrityksen tulot, menot velat ja varat pysyvät erillään yrityksen omistajien ja muiden yritysten menoista, tuloista, veloista ja varoista. Kirjanpito auttaa selvittämään yrityksen varallisuusaseman ja jakokelpoisen voiton. Yrityksen liiketoiminnan tulos lasketaan tilikausittain, joka on yleensä 12 kuukautta. Tilikausi on yleensä 12 kuukautta, mutta sen pituus voi vaihdella riippuen siitä, onko kahdenkertainen vai yhdenkertainen kirjanpito. Kahdenkertainen kirjanpito tarkoittaa sitä, että liiketapahtumista merkitään rahan käyttö ja rahan lähde. Kirjaukset tehdään vähintään kahdelle kirjanpidon tilille ja ne kertovat, mihin raha on mennyt ja mistä se

on otettu. Yhdenkertainen kirjanpito tarkoittaa sitä, että tilitapahtumat jaksotetaan maksuperusteisesti eli kirjaukset tehdään aina sen mukaan kuin yrityksen tilillä liikkuu rahaa. Kirjanpidot, luettelot kirjanpidoista ja aineistoista, tililuettelot, tilinpäätökset sekä toimintakertomukset tulee säilyttää vähintään kymmenen vuotta tilikauden päättymisestä. On myös säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden päättymisestä kaikki tilikauden tositteet, kirjeenvaihdot liittyen liiketapahtumiin ja muut mahdolliset kirjanpitoaineistot, jotka varmentavat liiketapahtumia. (Verohallinnon www-sivut 2018.)

Taloushallinnon toimintoihin kuuluva palkkahallinto on suuri palvelukokonaisuus, johon kuuluu muun muassa palkanlaskenta. Palkanlaskenta on termi, jota käytetään palkkahallinnosta. Palkanlaskenta antaa usein aivan erilaisen kuvan sen sisällöstä. Palkanlaskenta on näkyvin ja helpoiten ymmärretyin osa palkkahallinnosta. Palkanlaskennassa lasketaan henkilöille palkanmaksukuukaudelta maksettava palkka ja tehdään kaikki siihen liittyvät dokumentit, jotka ovat pakollisia. (Mäkinen 2013.) Palkkaan liittyvien lakien asetusten ja työehtosopimusten tulkitseminen ja noudattaminen vaatii ammattitaitoa ja sen ylläpitämiseksi tulee kouluttautua jatkuvasti, jotta on perillä ajankohtaisissa säännöksissä. Palkanlaskenta vaatii paljon erityisosaamista. (Priimalaskennan www-sivut 2020.) Palkkahallinto on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin yleisemmin tunnettu palkanlaskenta. Siihen kuuluvat monet muut palkkaa liittyvät asiat, kuten vuosiraportit, matkalaskut, vuosilomalaskelmat, sairauspoissaolot, ylityö ja niin edelleen. (Mäkinen 2013.)

Taloushallinnon toimintoihin kuuluu myös tilintarkastus. Tilintarkastus varmistaa tilinpäätösinformaation oikeellisuuden. Tilintarkastukseen valitaan tilintarkastaja, joka laatii tilintarkastuksesta tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastajan tulee olla riippumaton koko sen ajan, kuin tarkastettava tilinpäätös kattaa. Tilintarkastajan tulee järjestää toimintansa myös niin, että hänen riippumattomuutensa on turvattu. Riippumattomuudella tarkoitetaan sitä, että tilintarkastaja ei millään tavalla ole tai ei vaikuta olevan riippuvainen asiakkaastaan, jonka tilintarkastusta suorittaa. Kun tilintarkastaja ei ole riippuvainen, niin tämä varmistaa tilintarkastuksen yleisen luottamuksen. Tilintarkastuksessa kiinnitetään huomiota siihen, onko kirjanpito tehty kirjanpitolain säännösten mukaisesti ja antaako kirjanpito oikeaa tietoa, jotta voidaan laatia tilintarkastus ja toimintakertomus. Tilintarkastuksessa selvitetään myös se, antaako tilinpäätös oikean kuvan yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Minilexin www-

sivut 2020.) Jos yritys, osuuskunta tai yhtiö täyttää pienyhtiön rajat, jotka on annettu tilintarkastuslaissa, tilintarkastusta ei tarvita. Jos rajat ylittyvät tai yhtiösopimus edellyttää yhden tai useamman tilintarkastajan valintaa, tulee tilintarkastus suorittaa. (Verohallinnon www-sivut 2018.)

3.2 Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, kun yrityksen taloushallintoa hoitaa ulkopuolinen taho, kuten esimerkiksi tilitoimisto. Yritys pyrkii säästämään kustannuksissa ulkoistamalla taloushallintonsa muualle. Kun yrityksellä ei ole enää taloushallintoa hoidettavaan, pystyy se näin keskittymään täysin omiin ydintoimintoihin ja kehittämään omaa liiketoimintaansa. (Väinölä 2017.) Taloushallinto voidaan hoitaa yrityksen omilla talousosastoilla tai tilitoimistoissa. Yritys voi ulkoistaa joko osan taloushallinnostaan tai sitten kokonaan. Välillä ei edes voida ulkoistaa koko taloushallintoa, vaan osa on hoidettava yrityksessä itse. (Viita 2015.)

Ulkoistamiseen on monia eri syitä. Jotkut yritykset ulkoistavat toimintojaan sen takia, että haluavat säästää kustannuksissaan tai joillakin ei vain yksinkertaisesti riitä oma osaaminen tiettyihin taloushallinnon toimintoihin. Yritys voi päätyä taloushallinnon ulkoistamiseen myös oman taloudellisen tilanteen vuoksi. Herää kysymys siitä, tulee ulkoistamisella kustannussäästöjä, jos vain jokin taloushallinnon toiminto siirretään toisen yrityksen hoidettavaksi. Yritys, jonka hoidettavaksi jokin taloushallinnon toiminto ulkoistetaan, lisää toimintojen kustannusten päälle vielä oman katteensa. Kuitenkin tässäkin tapauksessa kustannussäästöjä voi tulla ja niiden lähteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: palveluntarjoajan tuottavuus on suurempi kuin ulkoistavan yrityksen tai sen kustannukset ovat edullisemmat, kuten esimerkiksi palkkakustannukset. Palveluntarjoaja pystyy usein tuottamaan palvelun laadukkaammin ja tehokkaammin, sillä se on erikoistunut juuri siihen. (Lehtonen & Töyrylä 2013, 21.)

Kun mietitään taloushallinnon ulkoistamista, on hyvä käydä eri vaihtoehtoja läpi. Tilitoimisto on hyvä vaihtoehto pienille ja keskisuurille yrityksille. Pienessä mittakaavassa kirjanpidon veroraportoinnin ja palkkahallinnon ulkoistaminen on kannattavaa ja helppoa. Yritys saa osaavaa työvoimaa ja säästää omaa aikaa. Yrityksen ei tarvitse

myöskään investoida taloushallinnon järjestelmiin. Vaikka jokaisen yrittäjän tai yrittäjäyhtiön ei pidä osata laatia tilinpäätöstä tai veroilmoitusta, tulee heidän ymmärtää niiden sisältö ja vaikutukset. Vastuuta yrityksestä ei pysty ulkoistamaan. Suurimmat yritykset voivat joko hoitaa taloushallinnon omassa yrityksessä tai ostaa tilintarkastus ja konsulttitaloilta taloushallinnon palveluita. (Viita 2015.)

Taloushallinnon palveluita tarjoava yritys voi toimia myös ulkomailla. Ulkomaille toimivaan yritykseen ulkoistamiseen on yleensä syynä kustannusten aleneminen sekä tehokkuuden hakeminen. Esimerkiksi Intiassa on paljon ulkoistamisen palveluita tarjoavia yrityksiä. Pienelle yhtiölle ulkoistaminen on helppoa, koska kotimaassa riittää palveluntarjoajia, jotka ottavat mielellään asiakkaikseen pienempiä yrityksiä. Halpatyövoiman maihin ulkoistaminen on suuri projekti globaalillekin yritykselle. Kustannuksissa voidaan säästää, mutta palvelun laatu ei välttämättä ole odotetulla tasolla. (Viita 2015.) Taloushallinnon ulkoistaminen on itsessään helppoa. Tiedot annetaan ulkoistettavaan yritykseen ja heille annetaan sopimuksesta riippuen tarvittavat järjestelmä- ja käyttöoikeudet. Ulkoistamista helpottaa myös se, miten taloushallintoa on aikaisemmin tehty ja onko se oikein ja ajan tasalla. Kuitenkaan taloushallintoa ei voi täysin ulkoistaa yrityksestä, vaan pitää olla yrityksen sisällä yhteyshenkilö. Tehtäviä yhteyshenkilöllä on muutamia, kuten hänen täytyy antaa tietoa kirjanpitoa ja palkanlaskentaa varten ja myös valvoa näitä toimintoja, että ne ovat oikein. On myös muutamia asioita, mitä ei voida täysin ulkoistaa. Näitä ovat esimerkiksi ostolaskujen tarkastaminen ja hyväksyminen. Taloushallintoa hoitava yritys ei voi tietää, ovatko laskut oikein, joten vastuu tarkastamisesta jää yritykselle. Tiettyjä toimintoja ei suositella ulkoistettavaksi täysin, kuten yrityksen maksuliikenne. Yrityksen täytyy säilyttää kontrolli omiin pankkitileihin ja maksuliikenteeseen. (Väinölä 2017.)

Taloushallinnon ulkoistamisella syntyy usein lisäarvoa yritykselle, kun taloushallinnon ulkoistamisessa onnistutaan. Ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi tilitoimiston ammattitaito ja henkilökemiat. Onnistuneet taloushallinnon ulkoistamisen takana on myös hyvin suunniteltu ulkoistamisprosessi. Prosessissa sovitaan kaikki tärkeät asiat, kuten siitä, ketä hoitaa minkäkin asian ja myös aikataulutetaan ulkoistamisen siirtyminen. Yrityksien on hyvä sopia ulkoistamisen palvelua tuottavien yritysten kanssa säännöllisiä tapaamisia, jotta yhteydenpito sujuu ja kaikki ovat perillä asioista. (Väinölä 2017.)

Riippumatta maasta tai toiminnosta, päävaiheet ulkoistamishankkeelle on aina samat. Ulkoistaminen kannattaa aina valmistella ja kilpailuttaa. Näin saa parhaimman vaihtoehdon ulkoistamiselle. Palveluntarjoajan kanssa tulee tehdä sopimus ja palvelunsiirto. Kuitenkin eroavaisuuksia on siinä, ulkoistetaanko ensimmäistä kertaa jotain toimintoa, ollaanko osaa jo olemassa olevasta prosessista ulkoistamassa vai siirtykö ulkoistamisessa omaisuutta tai henkilökuntaa. Näistä vaikein on ensimmäistä kertaa ulkoistaminen. Ulkoistamisesta ei ole kokemusta, ensimmäisellä kerralla ei osata välttämättä määritellä oikein ulkoistettavaa kohdetta, ei ole asetettu kunnan tavoitteita, jotka tukevat liiketoimintaa tai laatuvaatimukset jäävät taka-alalle, kun keskitytään hintaan enemmän. Kun ulkoistetaan osaa prosessia (Lehtonen & Töyrylä 2013, 33-37.)

4 OSUUSKAUPPOJEN KOKEMUKSIA TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISESTA

4.1 Ulkoistamiseen päätyminen ja sen prosessi

Taloushallinnon ulkoistamiseen päättämisestä haastateltiin Satakunnan Osuuskaupan entistä talousjohtajaa Lauri Hirvolaa. Hirvola on ollut ulkoistamisen prosessissa mukana alkuvaiheissa. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja se kesti noin puoli tuntia. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (Liite 1).

Satakunnan Osuuskaupassa ulkoistamiseen oli Hirvolan mukaan kolme pääsyytä; henkilöresurssien saatavuus, kouluttautuminen ja kehittyminen uusissa järjestelmissä sekä toiminnallinen tehokkuus. Henkilöresurssien saatavuudella tarkoitetaan sitä, kun osuuskaupan omassa taloushallintotiimissä jokaisesta taloushallinnon toiminnoista vastaa yksi henkilö, niin Palveluässässä siitä vastaa tiimi. Näin ollen taataan toimintojen jatkuvuus esimerkiksi sairastumisista huolimatta. Kouluttautumisella ja kehitymisellä uusien järjestelmien kanssa tarkoitetaan sitä, että Palveluässässä on paremmat mahdollisuudet isojen volyymien takia kehittää järjestelmiä ja kouluttaa henkilöstöä niiden käyttöön. Toiminnallisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että yksi henkilö

pystyy hoitamaan useamman osuuskaupan toimintoja. Isompi organisaatio pystyy kasvattamaan ja kouluttamaan taloushallinnon osaajia laajemmalla mittakaavalla kuin jos toiminnot olisivat yhden henkilön vastuulla.

Satakunnan Osuuskaupassa taloushallinnon ulkoistaminen oli Hirvolan mukaan harvinaista useita vuosia. Palveluässä on ollut ensisijaisena Hirvolan mielessä, sillä siinä on ollut paljon hyviä asioita, kuten yhtenäinen järjestelmäkanta S-ryhmässä, yhtenäiset liiketoimintaperiaatteet ja samankaltaiset liiketoiminnot jokaisessa yksikössä. Mahdollisuudet löytää kustannus- ja tehokkuushyötyjä olivat suuret ja myös kehittämissyötyjä oli mahdollisuus löytää. Ulkoistamista miettiessä käytiin läpi myös ulkopuolisia vaihtoehtoja ja tehtiin laskelmia sen kustannuksista.

Ulkoistamista alettiin miettiä ensimmäistä kertaa vuonna 2004. Hirvolan mukaan taloushallinnon ja palkkahallinnon henkilöstörakenteen tilanne oli tuolloin sellainen, että noin kolmas osa taloushallinnon henkilöstöstä oli jäämässä eläkkeelle. Tuolloin tutkittiin vakavasti mahdollisuutta perustaa S-ryhmälle oma taloushallintoa tarjoava yritys ja Satakunnan Osuuskauppa seuraili tilannetta tiiviisti. Vuonna 2004 talousjärjestelmän uudistus kuitenkin viivästyi kahdella – kolmella vuodella ja ulkoistaminen unohdettiin hetkeksi. Työntekijöitä jäi hiljalleen eläkkeelle ja uusia palkattiin tarpeen mukaan eläköityvien tilalle.

Vuodesta 2007 asti, kun Palveluässä aloitti toimintansa, Satakunnan Osuuskauppa seurasi, mitä kaikkea palveluita Palveluässä kykenee tarjoamaan. Muutama vuosi meni ennen kuin Satakunnan Osuuskauppa totesi, että kannattaa testata Palveluässän tuottamia palveluita. Tämän päätöksen jälkeen alettiin käydä keskusteluja Palveluässän kanssa. Hirvolan mukaan keskusteluiden jälkeen päädyttiin ulkoistamaan vain osa taloushallinnon toiminnoista. Vuosina 2010-2011 oltiin taas siinä tilanteessa, että taloushallinnon työntekijöistä oli huomattava osa jäämässä eläkkeelle. Tällöin ulkoistettiin prosessikohtaisesti ostolaskun tarkastus, jonkun verran reskontran hoitotehtävistä sekä palkanlaskenta kokonaisuudessaan. Palveluässä oli kuitenkin siinä vaiheessa päättänyt siirtää enimmäkseen palvelutoimensa Helsingistä Kajaaniin ja Kajaanin yksikköä oltiin kasvattamassa ja työntekijöitä rekrytoitiin myös suoraan koulunpenkiltä. Hirvolan mukaan tässä oli isoja käynnistysongelmia, jotka johtivat siihen, että palkanlaskenta ai-

heutti Satakunnan Osuuskaupalle ongelmia. Vuoden verran palkanlaskenta oli Palveluässänsä hoidettavissa, kunnes vuonna 2011 palkanlaskenta siirtyi takaisin Satakunnan osuuskaupan hoidettavaksi. Tämän jälkeen ulkoistaminen unohdettiin useaksi vuodeksi.

Ajan myötä Palveluässänsä volyymit kasvoivat ja prosessit sähköistyivät. Hirvolan mukaan Satakunnan Osuuskaupan yhtenä vaihtoehtona oli se, että siirrettäisiin taloushallinto prosessikohteittain Palveluässänsä. Tämä tarkoittaa sitä, että eri taloushallinnon toiminnot olisi siirretty eri aikaan Palveluässänsä. Kuitenkin Satakunnan Osuuskauppa koki, että parhain ratkaisu sillä hetkellä oli pitää prosessit omassa hoidossa.

Vuonna 2017 Satakunnan Osuuskaupassa ulkoistaminen nostettiin uudelleen tarkastelun kohteeksi. Silloin lähes puolet osuuskaupoista oli jo ulkoistanut talous- tai palkkatointojaan Palveluässänsä. Hirvolan mukaan Satakunnan Osuuskauppa kävi eri vaihtoehtoja läpi ja lopulta päädyttiin siihen, että toteutetaan siirto. Siirron ajankohtaa mietittäessä otettiin huomioon se, että samaan aikaan ei olisi useampi osuuskauppa siirtymässä Palveluässänsä asiakkaaksi ja siirto sopisi Satakunnan Osuuskaupan aikatauluihin. Siirron aloitus katsottiin sopivaksi toteuttaa vuonna 2018, jolloin kaksi kolmasosaa osuuskaupoista jo Palveluässänsä asiakkaina.

Vuoden 2018 alussa tehtiin suunnitelma ulkoistamisesta ja siitä, mitkä toiminnot siihen kuuluvat. Lopulta päädyttiin ulkoistamaan kokonaisuudessaan talous- ja palkkahallinto, koska niiden välillä on tiivis keskinäinen synergia, joten niitä ei ole järkevä lähtöä erottamaan toisistaan. Kun lopullinen päätös saatiin aikaan, Satakunnan Osuuskauppa alkoi neuvottelemaan siirron aikataulusta Palveluässänsä kanssa. Siirron haasteeksi tuli myös uuden järjestelmän käyttöönotto, mikä vaatii aina aikaa. Käytännössä siirto toteutui kokonaisuudessaan vuoden 2019 toukokuussa.

Hirvolan mukaan ulkoistamista harkittaessa nousi esiin huoli siitä, miten jatkossa pystytään siirtämään niin sanottu sisäpiirin tietotaito, joka oman osuuskaupan henkilöstöllä tuli ajan myötä. Oma henkilöstö ymmärsi ja tiesi Satakunnan Osuuskaupan asioista ja tunsivat lukujen taustoja. Palveluässänsä saattaa tulla virheitä, koska taustoja ei tunneta ja käsitellään samanaikaisesti isoja massoja. Yhteisten toimintamallien ja

järjestelmien noudattaminen tuo prosesseihin yhdenmukaisuutta, joka edesauttaa virheiden välttymiseltä. Työnjaon ja aineistojen toimittamisen uudelleen järjestelyn suunnittelulla saadaan toimivuutta ja varmuutta asioiden hoitamiseen. Hirvolan mukaan tärkeintä koko ulkoistamisprosessissa on selkeä ja oikea-aikainen viestintä molempiin suuntiin.

4.2 Odotukset ulkoistamisesta ja todetut vaikutukset

Satakunnan Osuuskaupan ulkoistamisen odotuksien ja todettujen vaikutuksien selvittämiseksi haastateltiin Satakunnan Osuuskaupan laskentapäällikköä Sinikka Tusaa. Haastattelu toteutettiin aikataulullisten ongelmien takia niin, että Tusa vastasi kysymyksiin sähköpostitse lähetettyyn haastattelurunkoon (Liite 2).

Taloushallinnon ulkoistamisella odotetaan Tusan mukaan tulevan hyviä muutoksia Satakunnan Osuuskauppaan. Ulkoistaminen mahdollistaa moniin eri mahdollisuuksiin, kuten osuuskaupan kehittämiseen sekä automatiikan hyödyntämiseen. Satakunnan Osuuskaupassa taloushallinnon ulkoistamisella odotettiin saavan entistä laajemman yhtenäistämisen ja automaatioasteen merkittävän nostamisen talousprosesseissa. Tusan mukaan tämä toteutuu, kun käyttää S-ryhmän yhteisiä palvelukeskuksia. Näin varmistetaan ketteryys järjestelmämuutoksissa sekä yhtenäisyys laskentakäytössä.

Tusan mukaan taloushallinnon ulkoistaminen on jo tuonut muutamia vaikutuksia Satakunnan Osuuskaupalle. Taloushallinnon eri prosessit toimivat nyt tehokkaammin Palveluässään kehittämää automaatiota hyödyntämällä ja taloushallinnon toiminnan jatkuvuus on turvattu. Myös yhteishenki ja työilmapiiri on Tusan mukaan parantunut Satakunnan Osuuskaupassa ulkoistamisen myötä.

Satakunnan Osuuskaupassa taloushallinnon ulkoistamisella ei lähdetty hakemaan kustannussäästöjä lyhyellä aikavälillä, sillä oma taloushallinto oli jo ennestään kustannustehokas. Ajan kuluessa kustannuksissa odotetaan laskua uusien AOK asiakkuuksien myötä. Satakunnan Osuuskaupan organisaatiossa tapahtui Tusan mukaan muutoksia

ulkoistamisen myötä, sillä taloushallinto pieneni ulkoistamisen jälkeen ja omassa taloushallinnossa oli 4 henkilöä vähemmän kuin aikaisemmin. Vanhoille taloushallinnon työntekijöille pyrittiin etsimään talon sisältä uusia työtehtäviä.

4.3 Ulkoistaminen Palveluässä näkökulmasta

Palveluässä on S-ryhmän omistama. Palveluässä toimii kahdella eri paikkakunnalla: Kajaanissa ja Helsingissä. Palveluässä on perustettu vuonna 2007. Sen ensimmäiset käyttäjät olivat HOK-elanto, Osuuskauppa Keskimaa sekä Osuuskauppa Maakunta. Palveluässä on yhteensä noin kolmesataa talous- ja palkkahallinnon ammattilaista. Palveluässä hoidetaan S-Ryhmän taloushallinnollisia asioita kymmenessä eri prosessissa, joita ovat kirjanpito- ja laskentapalvelut, KT-laskunkäsittelypalvelut, laskuntarkastuspalvelut, luotonvalvontapalvelut, myyntitilityspalvelut, myyntireskontrapalvelut, osto-reskontrapalvelut, palkkahallinnonpalvelut, rahaliikenteenpalvelut sekä kassaneuvonta. (Renforsin Rannan www-sivut 2020.)

Palveluässä on tietty toimintatapa, kun uusi osuuskauppa tulee heille asiakkaaksi. Tätä varten haastateltiin Palveluässä edustajaa Aki Okkosta osuuskaupan siirtymisestä Palveluässä asiakkaaksi. Haastattelu toteutettiin videopuhelun avulla. Haastattelu kesti noin kaksikymmentä minuuttia.

Palveluässä aloittaa Okkosen mukaan osuuskaupan siirron siirtosuunnitelmalla. Siirtosuunnitelmassa asioita tarkastellaan prosesseittain, jossa suunnitellaan, milloin aloitetaan siirron valmistelut ja suunnittelut ja mikä on konkreettinen ajankohta, milloin kukin prosessi siirtyy osuuskaupalta Palveluässä hoidettavaksi. Okkosen mukaan kaikki prosessit pyritään siirtämään samaan aikaan, sillä se on kaikista parhain vaihtoehto, mutta prosesseja voidaan asiakkaiden tarpeiden mukaan siirtää eri aikaankin. Siirtoprojektiin muodostetaan ohjaus- ja projektiryhmä. Projektipäällikkönä toimii yleensä Palveluässä työskentelevä Aki Okkonen. Myös osuuskaupan puolelta valitaan yhteyshenkilö. Satakunnan Osuuskaupan yhteyshenkilönä toimi Sinikka Tusa.

Ennen prosessikohtaisista asioista keskustelemista, Palveluässästä lähetetään ennakkokysymys-patteristo, jossa selvitetään muun muassa osuuskaupan toimintamallit ja työtavat, jotta Palveluässässä pystytään valmistautumaan niihin.

Okkosen mukaan prosessikohtaiset läpikäynnit aikataulutetaan ja kalenteroidaan Palveluässän ja osuuskaupan välillä ja näihin keskusteluihin osallistuvat henkilöt, jotka liittyvät läpikäytävään prosessiin. Näissä keskusteluissa käydään kolmen päämateriaalin kautta läpi asioita. Ensimmäinen materiaali on ennakkokysymys-patteristot. Toinen materiaali on Palveluässän palvelukuvaus prosessista, jossa kerrotaan tarkkaan mitä kyseinen prosessi tekee ja mitä ovat lisäpalveluita. Näin asiakas saa käsityksen kustannuksista. Kolmas materiaali on vastuunjakotaulukon läpikäynti, jossa käydään läpi työtehtävittäin, kenen vastuulla on tiettyjen asioiden hoito. Palvelukuvaus ja vastuunjakotaulukot ovat aina olemassa ja osuuskaupalla on pääsy niihin. Näitä materiaaleja päivitetään tarpeen mukaan. Näiden kolmen materiaalin avulla pyritään pääsemään prosessien poikkeamien havainnointiin ja sovitaan mahdollisista käytäntöjen muuttamisesta prosessipoikkeamiin liittyen ja tarvittaessa täydennetään vastuunjakotaulukoita ja työohjeita. Palavereista muodostetaan palaverimuistiot, jotka dokumentoidaan tarkasti, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata.

Okkosen mukaan tärkeä asia on se, miten osuuskauppaa ja sen kenttää informoidaan siitä, miten talous- ja palkkahallinnon siirto tehdään osuuskaupasta Palveluässään. Osuuskauppa saa itse valita, miten se informoi omia toimipaikkojaan ja henkilöstöään. Tiedottamiskeinoja on muutama. Osuuskauppa voi itse tiedottaa Palveluässän materiaalien avulla, Palveluässässä voi pitää Teams-kokouksia toimipaikoille, vaikkapa toimialoittain tai Palveluässästä tullaan paikan päälle kertomaan ulkoistamisesta. Tiedottamisesta löytyy vakiomateriaalit, jotka räätälöidään osuuskaupan muutoksien mukaan.

Tuotannon siirron jälkeen on edelleen ohjausryhmän kokouksia, joissa katsotaan, miten ulkoistaminen on lähtenyt käyntiin ja ollaan yhteydessä osuuskaupan yhteyshenkilöön. Kun todetaan, että ulkoistus sujuu toivotusti, voidaan päättää siirtoprojekti. Okkosen mukaan uusien asiakkaiden kanssa pidetään useammin palavereja ja vanhojen kanssa vähän harvemmin.

Jokaiselle osuuskaupalle valitaan asiakasvastaava, joka työskentelee kirjanpito- tiimissä, yleensä kirjanpito-päällikkö. Asiakasvastaava toimii yhteyshenkilönä osuuskaupalle kaikissa asioissa. Okkosen mukaan asiakasvastaava on yleensä myös pääkirjanpitäjä, joka hoitaa kirjanpitoa toisen kirjanpitäjän kanssa, riippuen osuuskaupan koosta. Muiden prosessien kohdalla kuten reskontran tai maksuliikenteen hoito, toimivat omat tiimit, jotka hoitavat osuuskaupan asioita. Näissä toiminnoissa ole tiettyä nimettyä henkilöä, joka hoitaisi vain tietyn osuuskaupan asioita. Tällä mahdollistetaan, että moni henkilö pystyy hoitamaan useiden osuuskauppojen asioita.

Ulkoistaminen tiivistettynä: ensin organisoidutaan, sovitaan projektiryhmät ja yhteyshenkilöt, lähetetään ennakkokysymykset ja aikataulutetaan prosessikohtaiset läpikäynnit ja käydään niitä läpi niin kauan, että asiat saadaan sovittua. Järjestelmäoikeudet taloushallinnon järjestelmiin hoituvat Palveluässänsä kautta. Osuuskauppa antaa Palveluässänsä oikeudet kaikkiin tarvittaviin järjestelmiin. Suurimmalla osalla osuuskaupoista on samat järjestelmät, joten tietoja ei tarvitse siirtää eri järjestelmiin. Okkosen mukaan usein koko siirtoprosessi kestää useita kuukausia. Palveluässänsä porrastaa osuuskauppojen siirtoja, jotta pystyy hoitamaan jokaisen osuuskaupan siirron hyvin.

4.4 Kahden eri osuuskaupan kokemuksia Palveluässänsä ulkoistamisesta

Muiden osuuskauppojen kokemusten selvittämiseksi haastateltiin kahdesta eri osuuskaupasta laskentapäällikköä. Osuuskaupoiksi valikoitui Kymen Seudun Osuuskauppa sekä Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Molemmat osuuskaupat ovat ulkoistaneet taloushallintonsa Palveluässänsä muutama vuosi sitten.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta haastateltiin laskentapäällikköä Antti Polosta. Haastattelu toteutettiin Teams -kokouksella. Haastattelu kesti noin kolmekymmentä minuuttia. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 3), jonka avulla toteutettiin haastattelu.

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on noin 98 500 pohjoiskarjalaisen asiakasomistajan omistama osuuskauppa ja työntekijöitä osuuskaupassa on noin 1 500 henkilöä kolmen-

toista kunnan alueella yli 120 toimipaikassa. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa tekee yhteistyötä eri tahojen kanssa toimialueellaan. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tärkein tehtävä on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille ja edistää maakunnan elinvoimaisuutta. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan liiketoiminnat ovat marketkauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, ABC sekä muista osuuskaupoista poiketen PK Terveys, kukka-kauppa ja hautaustoimisto. (Pohjois-Karjalan Osuuskaupan www-sivut 2020.)

Polosen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa tehtiin vuonna 2017 taloushallinnon ulkoistamispäätös ja osuuskauppa päätti lähteä Palveluässän asiakkaaksi. Taloushallinto siirrettiin Palveluässään kerralla. Tätä ennen palkanlaskenta oli ollut jo muutama vuoden Palveluässän hoidettavana. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa oli siirtovaiheessa keskikokoinen osuuskauppa ja työntekijöitä oli noin 1 200. Vuonna 2019 Jukolan Osuuskauppa yhdistyi Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan, mikä toi noin 150 työntekijää lisää.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa oli Polosen mukaan ennen ulkoistamista oma taloushallinnontiimi. Tiimiä johti Pekka Koskinen ja tiimi koostui yhteensä kymmenestä työntekijästä. Taloishallinnon tiimissä oli muun muassa pääkirjanpitäjä, kirjanpitäjä, laskenta-asiiantuntija, myyntireskontranhoitaja, ostoreskontranhoitaja ja rahaliikenteenhoitaja. Taloushallinnontiimissä hoidettiin perinteiset taloushallinnon työtehtävät.

Taloushallinnon ulkoistaminen toi Polosen mukaan kuitenkin muutoksia osuuskaupan organisoitumiseen. Nykyään taloushallinnon organisaatio koostuu talousjohtajasta, talouspäälliköstä ja laskentapäälliköstä. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa talousjohtajana toimii Antti Varis. Hän vastaa taloushallinnosta, ICT:stä, rahoituksesta sekä vakuutuksista. Talouspäällikkönä toimii Pekka Koskinen. Taloushallinnon ulkoistaminen toi uuden tehtävänimikkeen osuuskauppaan, sillä laskentapäällikön tehtävää ei ollut aikaisemmin. Laskentapäällikkönä Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa toimii Antti Polonen. Laskentapäällikön tehtäviin kuuluu muun muassa yhteistyö Palveluässän suuntaan ja muita tärkeitä työtehtäviä, kuten Pohjois-Karjalan Osuuskaupan varainhoito yhdessä talousjohtajan kanssa. Laskentapäällikkö hoitaa myös joitain Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kiinteistöihin liittyviä asioita. Laskentapäällikkö toimii myös kolmen Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tytäryhtiön toimitusjohtaja sekä osallistuu kaikenlaisiin eri projekteihin.

Taluspäällikön Pekka Koskisen organisaatioon kuuluu tällä hetkellä Koskisen lisäksi kolme työntekijää. Koskisen tiimi tekee jonkin verran taloushallintoa Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Polosen mukaan tässä kohtaa voidaan käyttää sellaista ilmaisua, että Palveluässä on noin 95 prosenttinen ratkaisu taloushallinnolle ja loput 5 prosenttia tehdään itse osuuskaupassa. Palveluässässä tehdään paljon kaikkea, mutta on joitakin asioita, minkä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan pitää itse hoitaa. Esimerkiksi osuuskaupan hallinnoimissa tiloissa olevien vuokralaisten laskutus on Polosen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan hoidettava asia.

Polosen mukaan Palveluässässä taloushallinto toimii hyvin silloin, kun käytetään S-ryhmän standardijärjestelmiä, jotka ovat kaikille osuuskaupoille samat. Jos osuuskaupalla on jotain omaa erilaista liiketoimintaa, tulee osuuskaupan varautua ulkoistamisen kanssa siihen, että mahdollisesti pitää olla itse enemmän mukana taloushallinnon hoitamisessa ja tehdä yhteistyötä Palveluässänsä kanssa. Kuten Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tapauksessa PK Terveydessä on Dynamic Health -järjestelmä, millä pyritetään PK Terveysten toimintaa. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on ainut osuuskauppa, joka käyttää tätä kyseistä järjestelmää. Tämän takia yhteistyötä Palveluässänsä kanssa tehdään erilaisesti sen suhteen, sillä Dynamic Health ei kuulu S-ryhmän standardijärjestelmiin.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan syyt taloushallinnon ulkoistamiseen Polosen mukaan olivat melko samankaltaiset kuin muillakin osuuskaupoilla: kustannussäästöt, järjestelmämuutokset ja henkilöriskin poistaminen. Henkilöriskin poistamisella tarkoitetaan sitä, kun osuuskaupassa voi tulla sellainen tilanne, että yhtä työtehtävää hoitaa vain yksi henkilö, kun taas Palveluässässä, sitä kyseistä työtehtävää hoitaa tiimi. Lomien tai muiden poissaolojen sijaistamiset pystytään käsittelemään ja hoitamaan paremmin Palveluässässä, sillä siellä on enemmän työntekijöitä, jotka osaavat tehdä työtehtävän. Vaikka Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on kasvanut vuosien varrella, niin siitä huolimatta taloushallinnossa työntekijä määrä on pysynyt paikallaan tai jopa laskenut ja jos joku työntekijä on ollut poissa, niin se on vaatinut järjestelyä, jotta poissaolleen työntekijän työtehtävät tulee hoidettua. Järjestelmämuutoksella tarkoitetaan sitä, että uuden järjestelmän käyttöönotto hoituu Palveluässässä paremmin, sillä Palveluässä oli hoitanut sitä osuuskauppojen puolesta. Myös ohjelmarobotiikan kehittyminen vaikutti, sillä

Palveluässäällä on paremmat mahdollisuudet ja kyky rakentaa ja ylläpitää näitä robotteja. Tämä tuo myös tietyn tavan toimia robotiikan kehittämisessä, kun Palveluässä tekee sitä keskitetysti. Polosen mukaan toinen vaihtoehto olisi ollut se, että jokainen osuuskauppa olisi itse tehnyt erilaisia robotteja. Osa osuuskaupoista olisi saattanut päästä hyvin etenemään ja osa osuuskaupoista ei. Ja myös osa osuuskaupoista olisi ollut siitä väliltä. Polosen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan konttorilla olisi luultavammin yksi ihminen hoitanut robottien rakentamista ja ylläpitoa. Ja tämä olisi tuonut taas henkilöriskin. Palveluässässä robotteja tekee usea ihminen.

Polosen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ensisijainen syy taloushallinnon ulkoistamiselle ei ollut kustannussäästöt. Niihin on toki päästy ja osuuskauppa haluaa olla kustannusten laskevalla käyrällä. Robotiikan hyödyntäminen on tuonut sen, että se on painanut kustannuksia alaspäin. Ennen ulkoistamista kustannukset nousivat koko ajan myös sen seurauksena, että palkkoihin tuli yleiskorotukset. Nyt Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on päässyt kustannuksissa laskevalle käyrälle Palveluässässä, kun taas omassa toiminnassa ne olisivat hiljalleen nousseet ylöspäin.

Polosen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toivotut vaikutukset toteutuivat hyvin. Taloushallinnon ulkoistamisen alkuvaiheessa kustannukset nousivat, sillä taloushallintoa tehtiin hetkellisesti yhtä aikaa osuuskaupan konttorilla ja Palveluässässä. Alkuvaiheen tilanne kesti muutamia kuukausia ja sen jälkeen toiminta on alkanut hyvin ja kustannukset lähtivät tasaantumaan. Robotiikkaa kehitetään koko ajan Palveluässässä. Taloushallinnon ulkoistaminen on tietyllä tapaa yksinkertaistanut asioita Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa, mutta Polosen mukaan ulkoistamisen myötä tietyt asiat ovat myös kankeutuneet. Palveluässästä täytyy pyytää erikseen vaikkapa raportteja ja ne raportit saadaan jossain vaiheessa, ei heti. Palveluässässä on päivystysnumerot ja sähköpostit, joista asiat menevät tiimin työjonoon. Tässä kohtaa tulee joskus epäselvyyttä vastuun määräytymiseen. Epäselvää on, kuka hoitaa asian tai kenen olisi kuulunut hoitaa se asia. Osuuskaupassa oli helppoa, koska aina tiesi kenelle kuului mikäkin asia.

Nykyään, kun ulkoistamisesta on jo aikaa, osataan soittaa oikeille ihmisille Palveluässään ja pystytään keskustelemaan asioista paremmin. Taloushallinnon ulkoistaminen

on Polosen mukaan toiminut kohtuullisen hyvin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Pieniä vastoinkäymisiä on tullut matkan varrella, kuten esimerkiksi se, että kun Palveluässä useat ihmiset tekevät asioita, niin joku viesti ei mene perille tai jostain asioista ei muisteta puhua Palveluässä sisällä. Mutta näitä asioita voi tapahtua myös osuuskaupan omassakin toiminnassa. Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle on ollut erinomaista tärkeää se, että Palveluässä on ollut kaksi pääkirjanpitäjää, jotka hoitavat osuuskaupan asioita. Palveluässä on taloushallinnon ammattilaisia ja yhteystyö on ollut erinomaista Pohjois-Karjalan Osuuskaupan konttorin ja pääkirjanpitäjän kanssa.

Polosen mukaan taloushallinnon siirtovaiheessa herkkä asia on se, että miten ne aikaisemmat työntekijät saadaan pidettyä motivoituneena muutokseen. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa meni asiat hyvin sen suhteen ja henkilöille etsittiin uusia tehtäviä talon sisältä. Kaikille halukkaille saatiin järjestettyä töitä Pohjois-Karjalan Osuuskaupoissa ja jotkut lähtivät muihin töihin. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan konttorilla työskennelleet työntekijät auttoivat Palveluässä alkuun taloushallinnossa ja hoitivat omat työtehtävät hyvin loppuun asti. Riskinä tällaisissa tilanteissa voi olla se, että aikaisempi henkilöstö menettää motivaationsa, mikä johtaa siihen, että Palveluässä joutuu itse selvittämään ja yrittämään johtamaan taloushallinnon ulkoistamista eteenpäin.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipaikkojen esimiehet ovat Polosen mukaan suhtautuneet hyvin taloushallinnon ulkoistamiseen. Alkuvaiheissa vaadittiin uuden opettelua, mikä on normaalia näissä tilanteissa. Toimipaikkojen esimiehet olivat tottuneet ennen tuttuun osuuskaupan konttorin työntekijään ja tiesivät, kehen ottaa yhteyttä.

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa kokee, että Palveluässä iso kapasiteetti on sekä vahvuus että heikkous. Palveluässä on ollut vaikeuksia aikaisemmin esimerkiksi viestien vastauksessa. Palveluässä palvelulupauksena on kuitenkin se, että aamupäivän aikana tulleisiin viesteihin vastataan saman päivän aikana ja puolenpäivän jälkeen tulleisiin viesteihin vastataan viimeistään seuraavan päivän puoleen päivän mennessä.

Kymenseudun Osuuskaupasta haastateltiin Satu Lahtea. Satu toimii osuuskaupan laskentapäällikkönä. Haastattelu toteutettiin niin, että kysymyksiin vastattiin sähköpostilla lähetettyyn haastattelurunkoon (Liite 3).

Kymen Seudun Osuuskauppa on noin 86 000 asiakasomistajan omistama osuuskauppa ja se työllistää noin 1 600 työntekijää. Kymen Seudun Osuuskaupan liiketoimintaan kuuluu marketkauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, autokauppa, rauta- ja puutarhakauppa ja liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. (Kymen Seudun Osuuskaupan www-sivut 2020.)

Kymen Seudun Osuuskauppa päätyi Lahden mukaan ulkoistamaan talous- ja palkkahallintonsa Palveluässään, koska koko S-ryhmässä oli tulossa järjestelmämuutos ja Kymen Seudun Osuuskaupan omassa henkilökunnassa ei ollut riittävää osaamista järjestelmän käyttöönottoon. Lahden mukaan taloushallinnon ulkoistamisesta arveltiin sitä, että ulkoinen toimija ei jouta toimipaikkojen palvelemisessa yhtä paljon kuin osuuskauppa voisi itse joutaa ja näin tekemisten ja vastuiden rajapinta selkiytyy.

Lahden mukaan ulkoistamisen myötä automaatiota on pystytty lisäämään Kymen Seudun Osuuskaupassa ja myös kehittämään toimintoja vielä sujuvammaksi, mutta toisaalta ulkoistamisen myötä tukitoimintojen palvelun vastausajat ovat pidentyneet. Ulkoistaminen on myös tuonut Kymen Seudun Osuuskaupalle kustannuksiin säästöjä.

Kymen Seudun Osuuskaupassa ulkoistaminen toi Lahden mukaan muutoksia. Niitä olivat muun muassa se, että osuuskaupan omasta taloushallinnosta väheni 15 työpaikkaa. Sähköisten työkalujen käyttö on yksinkertaistunut ja helpottanut toimintoja. Ulkoistaminen on myös vaikeuttanut muutamia asioita, kuten sitä, että nykyään toimipaikkojen tulee toimittaa tilityksiä tai tositteita tarkemmin kohdennetusti oikealle tiimille, ketä niitä asioita hoitaa. Ennen kaikki lähetettiin yhteen osoitteeseen konttorille, jossa ne ohjattiin oikeille henkilöille.

Kymen Seudun Osuuskaupassa ulkoistaminen on toiminut Lahden mukaan pääosin hyvin, mutta joissain toiminnoissa on tullut esille se, että Palveluässällä ei ole riittävää kokonaisnäkemystä asiasta ja sen myötä raportointiin voi jäädä virheitä. Eli Kymen Seudun Osuuskaupan näkemyksestä ulkoistamisen myötä on tullut ajoittain puutteita työnjaoissa ja rajapinnoissa.

5 ESIMIESTEN KOKEMUKSIA ULKOISTAMISESTA

Esimiesten haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltavat esimiehet valittiin toimeksiantajan antaman listan perusteella. Toimeksiantaja oli listannut eri toimialojen esimiehiä, joilta voisi saada hyviä ja laajoja mielipiteitä. Esimiehiä haastatellaan niin paljon, kunnes kylläntymispiste saavutetaan. Kuitenkin yläraja haastateltaviin esimiehiin on asetettu, joka on 12. Satakunnan Osuuskaupassa on paljon esimiehiä, joten kaikkien haastattelu veisi todella paljon aikaa, eikä se ole tarvittavaa tätä opinnäytetyötä tehdessä. Tärkeintä on saada laaja näkemys esimiesten mielipiteestä.

Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (Liite 4), jonka avulla saatiin vastaukset haluamiin kysymyksiin. Haastattelurungosta tehtiin selkeä, jotta haastattelusta ei tulisi liian monimutkaista. Haastattelurunko lähetettiin esimiehille etukäteen, jotta he pysyivät tutustumaan haastattelun aiheisiin ja valmistautumaan haastatteluun.

Esimiesten haastattelemineen ei onnistunut alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Kuitenkin esimiehiä haastateltiin yhteensä yhdeksän, mikä oli sopiva määrä, sillä vastaukset olivat monipuoliset ja riittävät. Kuten opinnäytetyön alussa kerrottiin, haastatteluun valikoitui esimiehistä S-Market Lukkarinsannan marketpäällikkö Pia Jakonen, Kodin Terran päällikkö Jyrki Vanhatalo, Sokoksen johtaja Erja Skinnarla, Palin Oy:n jälki-markkinointipäällikkö Ari Lehtola, Prisma Mikkolan kassaosastopäällikkö Sanni Langenoja, Sokos Hotel Vaakunan päällikkö Riina Ojanen, Toreron päällikkö Greta Mäki, Coffee Housen ja Fafaksen päällikkö Kati Laaksonen sekä muutaman Salen marketpäällikkö Tuomas Ruuskanen. Taulukosta 1 näkee haastattelujen aikataulut. Siinä on kerrottu, ketä haastatellaan, milloin haastattelu on toteutettu, miten haastattelu toteutettiin ja haastattelun kesto. Taulukosta näkee myös, onko haastattelu äänitetty.

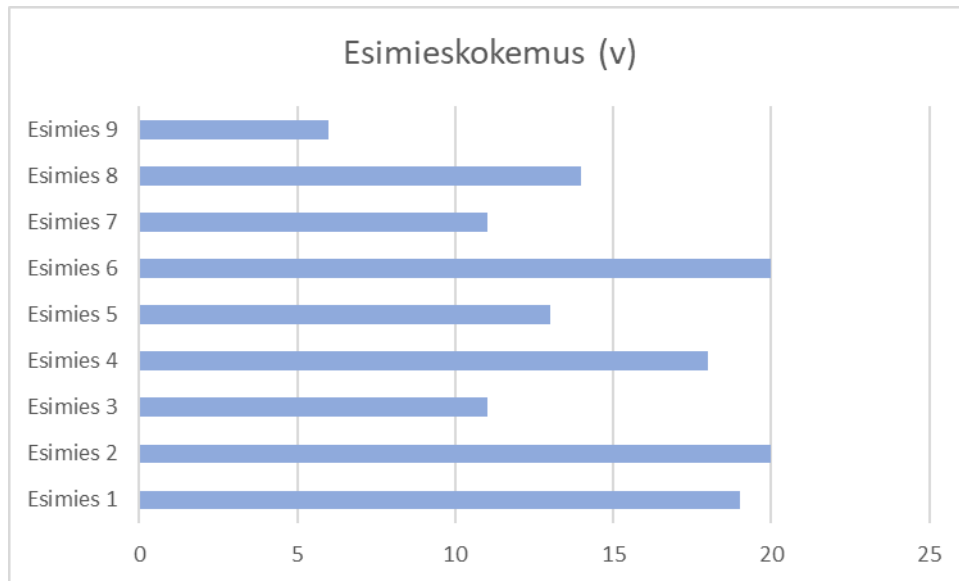
Taulukko 1. Yhteenveto esimiesten haastatteluista

Haastateltava	Aika	Haastattelumuoto	Kesto (min)	Äänitetty
Pia Jakonen	12.3.2020	Kasvotusten	13	Kyllä
Ari Lehtola	16.3.2020	Kasvotusten	10,5	Kyllä
Erja Skinnarila	16.3.2020	Kasvotusten	10	Kyllä
Jyrki Vanhatalo	19.3.2020	Kasvotusten	8,5	Kyllä
Kati Laaksonen	25.6.2020	Puhelimitse	20	Kyllä
Riina Ojanen	26.6.2020	Kasvotusten	9,4	Kyllä
Greta Mäki	30.6.2020	Puhelimitse	15	Kyllä
Tuomas Ruuskanen	30.6.2020	Puhelimitse	10	Kyllä
Sanni Langenoja	1.7.2020	Kasvotusten	19,5	Kyllä

Haastattelut toteutettiin muutamalla eri tavalla. Muutamia esimiehiä haastateltiin kasvotusten ja muiden kanssa haastattelu hoidettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut äänitettiin myöhempää analyysia varten. Haastatteluiden kesto vaihtelu esimiesten kesken, pisimmiltään haastattelu kesti noin kaksikymmentä minuuttia ja lyhimmillään noin kymmenen minuuttia. Kestoon vaikutti se, kuinka paljon esimiehillä oli sanottavaa taloushallinnon ulkoistamisesta.

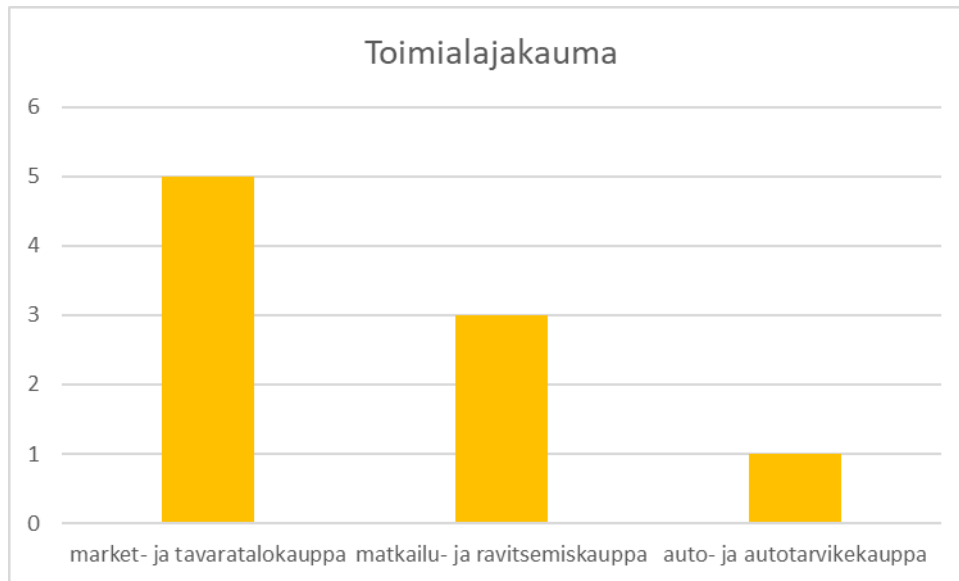
5.1 Haastateltavien taustatiedot

Esimiehiä haastateltiin eri toimialoilta, joita olivat market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa ja auto- ja autotarvikekauppa. Haastateltujen esimiesten työkokemus esimiehenä oli 6-20 vuotta. Kuvassa 2 näkyy, miten esimiesten kokemuksen esimiehenä jakoutuivat. Pisin aika esimiehenä oli 20 vuotta ja lyhin oli 6 vuotta. Enemmistö esimiehistä oli toiminut esimiehenä jo yli kymmenen vuotta. Osalla esimiehistä löytyi esimieskokemusta muualtakin kuin Satakunnan Osuuskaupan toimipaikoista. Tämä ei vaikuttanut kuitenkaan esimieskokemuksen keston, vaan esimiehet kertoivat esimieskokemuksensa kokonaisuudessaan.



Kuva 2. Esimiesten kokemus esimiehenä

Haastatellut esimiehet olivat eri toimialoilta. Kuvassa 3 näkee, kuinka toimialat jakautuivat toimialojen kesken. Market- ja tavaratalotoimialalta haastateltiin eniten esimiehiä. Tämä johtui myös osin siitä, että market- ja tavaratalotoimiala on laaja käsite ja toimialaan kuuluu erilaisia kauppia. Yksi esimiehistä työskenteli muodin ja kauneuden tavaratalossa, yksi esimiehistä rautakaupassa, kaksi esimiestä pienemmässä päivittäistavarakaupassa ja yksi esimiehistä suuremmassa päivittäistavarakaupassa. Auto- ja autotarviketoimialalta haastateltiin vain yhtä esimiestä. Matkailu- ja ravitsemustoimialalta haastateltiin yhteensä kolmea esimiestä. Yksi esimies työskenteli hotellissa ja kaksi esimiestä ravintolassa. Kaikilta muilta toimialoilta haastateltiin esimiehiä, paitsi liikennemyymälä- ja polttonestekaupalta. Haastateltujen esimiesten toimipaikat olivat S-Market Lukkarinsanta, Kodin Terra, AutoPalin Pori, Sokos, Sale Lavia, Köyliö ja Kiikka, Prisma Mikkola, Coffee House, Rosso ja Sokos Hotel Vaakuna.



Kuva 3. Toimipaikkojen esimiesten toimialajakauma

5.2 Mielenpide ulkoistamisesta ja sen toimivuudesta

Haastateltavien esimiehien mielestä taloushallinnon ulkoistamisen suurin syy oli kustannussäästöjen hakeminen sekä taloushallinnon keskittäminen. Esimiesten mielestä keskittäminen tuo tehokkuutta ja se mahdollistaa S-ryhmän yhtenäisten toimintatapojen noudattamista.

Ulkoistamisesta tiedottaminen jakoi mielipiteitä. Osa haastateltavista esimiehistä oli sitä mieltä, että tietoa oli tullut hyvin ja ohjeistus oli riittävää. Osa koki, ettei saanut tietoa tarpeeksi sekä piti ohjeistuksia sekavina eikä kokenut saavansa riittävää koulutusta ohjelmien käyttöön. Kaikki kuitenkin kokivat, että ajan kuluessa asiat ovat selkeytyneet ja tietoa on saanut kysyttäessä. Monella syynä alun hankaluuteen oli se, että paljon uutta opittavaa asiaa tuli lyhyen ajan sisällä. Ulkoistamisen suurimmiksi epäselvyyksiksi nousi haastateltavien esimiesten keskuudesta eri ohjelmistot ja niiden käyttö, kuten esimerkiksi matkalaskujen teko.

Ulkoistaminen haastateltavien esimiesten mukaan ei näy juurikaan myymälätyössä, vaan se on lisännyt esimiehen toimistoaikaa lisääntyneiden lomakkeiden ja koneella työskentelyn kautta. Ulkoistaminen näkyi eri toimipaikkojen esimiesten työssä eri tavalla johtuen siitä, mikä toimiala on kyseessä ja kuinka suuri toimipaikka on.

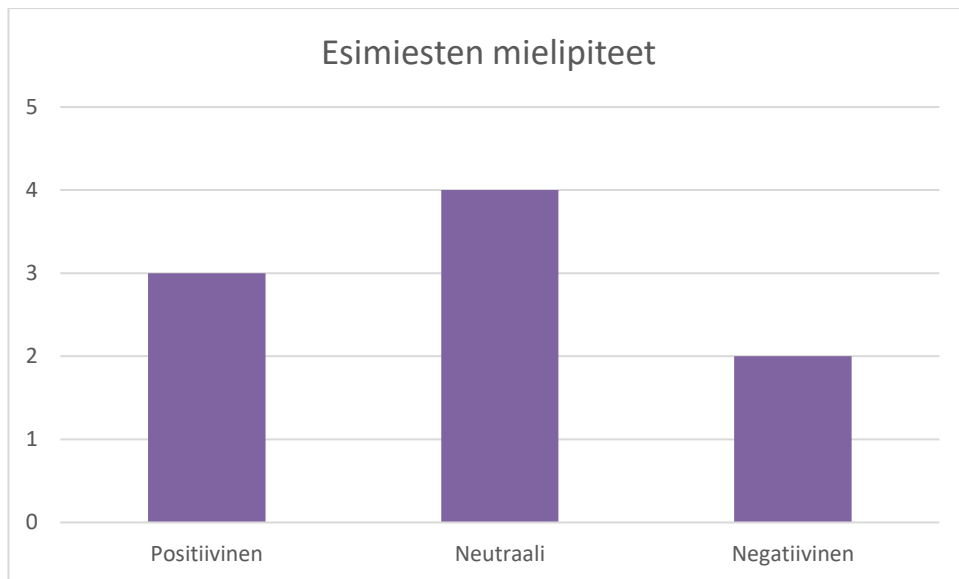
S-Marketissa ja Salessa ei haastateltujen esimiesten mukaan ole juurikaan tullut lisää työtä lukuun ottamatta muutamia lomakkeita. Prismassa haastateltavan esimiehen mukaan ulkoistaminen toimii hyvin, ainoastaan muutamat asiat vaikeutuneet, kuten esimerkiksi laskutusasiakkaiden selvitystöiden lisääntyminen.

Sokoksessa haastateltavan esimiehen mukaan ulkoistaminen on helpottanut esimerkiksi Tem-laskujen ja business kortin käsittelyjä. Uudet järjestelmät toimivat ja helpottavat työtä. Kodin Terrassa haastateltavan esimiehen mukaan toimisto-aika on lisääntynyt ja esimerkiksi verkkokaupan rahanpalautuksissa tullut yksi välikäsi lisää. Tämä hoitui helpommin ennen ulkoistamista. Lisäksi ohjelmistot ovat sellaisia, että korjausten tekeminen vie aikaa, mikä on taas pois omasta työstä eli myymälän ja henkilöstön johtamisesta.

Auto Palinissa haastateltavan esimiehen mukaan toimisto-aika on lisääntynyt sekä lisäksi vaaditaan enemmän tarkkuutta, koska esimerkiksi väärä merkintä tiliöinnissä menee loppuun asti eikä kukaan puutu siihen matkan varrella. Sokos Hotel Vaakunassa haastateltavan esimiehen mukaan kaikki sujuu helposti, alussa kesti aikaa omaksua uudet ohjelmat. Hotellialalla on totuttu muutoksiin, sillä alalla toimitaan pääsääntöisesti netin kautta.

Coffee Housessa haastateltavan esimiehen mukaan toimisto-aika on lisääntynyt. Tämä on aiheuttanut haasteita siinä, että pääsee tehokkuusvaatimuksiin, sillä toimistoajan lisääntymistä ei ole otettu huomioon niissä. Rossossa haastateltavan esimiehen mukaan toimisto-aika on lisääntynyt eikä sitä ole määritelty esimiehen työaikaan, joten joutuu omalla ajalla tekemään asioita.

Haastateltavien esimiesten mielipide ulkoistamisesta jakautui melkoisesti. Osa esimiehistä oli positiivisin mielipitein ulkoistamisesta. Osa esimiehistä kokivat, että muutokset ovat tätä päivää ja ne tulevat vastaan kuitenkin jossain kohtaa ja Palveluässä ammattitaito on laajaa. Osan esimiesten mielestä viestintä toimii hyvin niin Satakunnan Osuuskaupan konttorin kuin Palveluässän kanssa. Kuvassa 4 näkee kuinka esimiesten taloushallinnon ulkoistamisen mielipiteet ovat jakautuneet esimiesten kesken.



Kuva 4. Ulkoistamisen mielipiteiden jakautuminen esimiesten kesken

Osa esimiesten mielipide ulkoistamisesta oli positiivisen ja negatiivisen väliltä. He ymmärsivät, mihin ulkoistamisella ollaan pyrkimässä, mutta ei koettu, että ollaan vielä sillä tasolla. Heräsi kysymys työn loppumisesta joiltakin työntekijöiltä Satakunnan Osuuskaupan konttorilta, mutta koettiin myös, että työpaikkoja on löydetty heille muualta. Osa esimiehistä koki, että alussa oli vaikeaa, kun tutut ihmiset poistuivat hoitamasta asioita ja kynnyks soittaa Palveluässään oli suuri, koska ei tiennyt niitä työntekijöitä sieltä ja mikä asia kuuluu kenellekin.

Osa esimiehistä koki ulkoistamisen negatiivisena. Tähän vaikutti muun muassa se, kun palkanlaskenta ei toiminut aikoinaan Palveluässässä ja se toi ennakkoluuloja taloushallinnon ulkoistamiseen. Myös asioiden toimiminen koettiin jäykempänä ja että henkilökohtaisen palvelun taso oli laskenut. Osa esimiesten mielestä asioiden hoitaminen vaikeutui ulkoistamisen myötä ja vie enemmän aikaa hoitaa tiettyjä asioita. Osa esimies koki myös, että Palveluässän sisällä ei keskustella ja yhden asian tiimoilta tulee monelta eri työntekijältä viestiä. Esimiehiltä ei tullut paljoakaan parannusehdotuksia, lukuun ottamatta selkeyttä koko asiaan ja järjestelmien käyttöön.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia eräiden osuuskauppojen kokemuksia taloushallinnon ulkoistamisesta Palveluässään ja selvittää toimeksiantajan toimipaikkojen esimiesten mielipiteitä ulkoistamisesta. Ulkoistaminen on tänä päivänä todella yleistä ja melkein väistämätöntä yrityksissä. Ulkoistamisen avulla yritys pystyy keskittymään paremmin liiketoimintaansa ja kehittämään omaa toimintaansa. Taloushallinnon ulkoistaminen voi olla pitkäkin prosessi. Ulkoistamisen myötä tulevat vaikutukset voivat näkyä joskus vasta muutamienkin kuukausien tai vuosien päästä. Kaikki riippuu siitä, miten ulkoistaminen on hoidettu ja mitä siltä odotetaan. Jos ulkoistamisella haetaan vaikkapa kustannussäästöjä, voivat kustannukset alussa nousta hetkeksi ja vasta pienen ajan kuluessa laskea.

Opinnäytetyössä tutkittavien osuuskauppojen esille tulleet kokemukset Palveluässään ulkoistamisesta olivat pääsääntöisesti hyviä. Joillakin oli tullut muutamia mutkia matkaan ulkoistamisen alkuvaiheessa, mutta niistäkin on päästy suurimmaksi osaksi eroon. Mitä kauemmin taloushallinto on ollut Palveluässän hoidettavissa, sitä paremmin se toimii. Yhteistyö on myös tärkeää osuuskauppojen ja Palveluässän kanssa, sillä Palveluässä ei voi tietää kaikkia osuuskaupassa tapahtuvia asioita ilman, että heille selittää ne. Tuloksien perusteella osuuskaupoilla on melko samankaltaiset, ellei jopa samat syyt ulkoistaa taloushallinto Palveluässään. Kaikilla osuuskaupoilla tuli esiin sama syy, joka oli järjestelmämuutokset S-Ryhmässä. Palveluässällä on riittävä kapasiteetti ja osaaminen niihin. Palveluässässä pystytään paremmin kehittämään ja ylläpitämään robotiikkaa.

Satakunnan Osuuskaupan esimiehet suhtautuivat pääsääntöisesti hyvin taloushallinnon ulkoistamiseen ja tietysti ajan kanssa alkaa kaikki asiat rullaamaan paremmin ja hyötyjä tulee enemmän esille tästä ulkoistamisesta. Alkuun osa esimiehistä oli skeptisiä ulkoistamista kohtaa, sillä aikaisemmin ulkoistettu palkanlaskenta toi murheita Satakunnan Osuuskaupalle ja se otettiin silloin takaisin omaan hoitoon. Esimiehet ymmärsivät kyllä syyn ulkoistamiseen ja ottivat sen pääsääntöisesti hyvin vastaan. Tuloksien perusteella Satakunnan Osuuskauppa informoi esimiehiä taloushallinnon ul-

koistamisesta esimiehien mukaan niin hyvin, kuin he pystyivät. Esimiesten keskuudessa nousi esille se, että yhteydenotto Palveluässään on hieman vaikeampaa, kun ei välttämättä tiedä, ketä olisi oikea henkilö vastaamaan kysymykseen. Ennen oli helpompaa, kun tiesi, ketä hoitaa mitäkin asiaa Satakunnan Osuuskaupan konttorilla.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että taloushallinnon ulkoistaminen on usein hyvä päätös yritykselle, kunhan valitsee tarkkaan, minne ulkoistaa. Kuten osuuskauppojen kohdalla, paras päätös oli ulkoistaa Palveluässään S-ryhmän yhtenäisten standardijärjestelmien takia.

Opinnäytetyötä aloittaessa taloushallinnon ulkoistaminen oli minulle melko vierasta. Olin kuullut ulkoistamisesta ja siitä, että monet yritykset ulkoistavat taloushallintoaan ulkoistamispalveluita tarjoaviin yrityksiin. Opinnäytetyön avulla sain enemmän tietoa ulkoistamisesta ja myös osuuskauppojen syistä ulkoistaa Palveluässään. Minulle selkeytyi myös taloushallinnon siirtoprosessi. Opinnäytetyön alussa kuvittelin, että siirtoprosessi olisi monimutkainen ja vaatisi paljon aikaa siirtää osuuskauppojen tiedot Palveluässään. Kuitenkin itse siirtoprosessi on yleensä helppo, sillä osuuskaupoilla on käytössä lähtökohtaisesti samat ohjelmistojärjestelmät lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni aihevalintaan, sillä se oli mielenkiintoista ja aihe kuului opiskelemaani alaan. Opinnäytetyötä aloittaessani ajattelin, että saan opinnäytetyön valmiiksi hyvissä ajoin, mutta aikataulussa ei onnistuttu. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyötä tehdessä opin myös kuinka tärkeää olisi aikatauluttaa prosessi hyvin ja realistisesti, jotta pystyisi saavuttamaan tavoiteaikataulun.

LÄHTEET

- Ammattinetin www-sivut. 2018. Taloushallinto. Viitattu 29.2.2020. <https://ko-keile.tyomarkkinatori.fi/Etusivu>
- Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut. 2020. Haastattelu. Viitattu 16.1.2020. <https://www.kamk.fi/fi>
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto. 3. korjattu painos. Otavan Kirjanpaino Oy.
- Kymen Seudun Osuuskaupan www-sivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 17.11.2020. <https://kymenseudunosuuskauppa.fi/>
- Lapin ammattikorkeakoulun www-sivut. 2020. Opinnäytetyön toteuttaminen. Viitattu 29.2.2020. <https://www.lapinamk.fi/fi>
- Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy.
- Minilexin www-sivut. 2020. Tilintarkastus. Viitattu 29.2.2020. <https://www.minilex.fi/>
- Minilexin www-sivut. 2020. Tilintarkastajan riippumattomuus. Viitattu 17.11.2020. <https://www.minilex.fi/>
- Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat 20.8.2013. Viitattu 21.11.2020. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>
- Pohjois-Karjalan Osuuskaupan www-sivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 17.11.2020. <https://pko.fi/>
- Priimalaskennan www-sivut. 2020. Palkanlaskenta asiantuntevissa käsissä. Viitattu 29.2.2020. <https://www.priimalaskenta.fi/>
- Refosin Rannan www-sivut. 2020. SOK-Palvelukeskus. Viitattu 17.10.2020. <http://www.renforsinranta.fi/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.2.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html
- Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 17.11.2020. <https://satakunnanosuuskauppa.fi/>
- Taide-yliopiston www-sivut. 2020. Aineistohallinnan opas: Esimerkkejä tutkimusaineistoista. Viitattu 16.1.2020. <https://lib.uniarts.fi/>
- Taloushallintoliiton www-sivut. 2020. Kirjanpidon ABC. Viitattu 29.2.2020. <https://taloushallintoliitto.fi/>

Verohallinnon www-sivut. 2018. Kirjanpito, tilikausi, verokausi. Viitattu 27.11.2020. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/>

Viita, A. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen. Taloushallinto ja liiketoiminta blogi. Viitattu 29.2.2020. <https://talousjaliike.blogspot.com/2015/09/taloushallinnon-ulkoistaminen.html>

Väinölä, M. 2017. Kokemuksia: ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta. Tuokko. Viitattu 21.11.2020. <https://www.tuokko.fi/kirjapidon-ja-palkanlaskennan-ulkoistaminen/>

Yrittäjän www-sivut. 2014. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 29.2.2020. <https://www.yrittajat.fi/>

Taloushallinnon ulkoistamiseen päätyminen

A. Miksi Satakunnan Osuuskaupassa päädyttiin ulkoistamiseen?

- Mitkä olivat tärkeimmät syyt

B. Miksi ulkoistettiin Palveluässään?

- Mietittiinkö muita taloushallinnon ulkoistamispalveluita tarjoavia yrityksiä?

C. Miten taloushallinnon ulkoistamista alettiin valmistelemaan?

- Tehtiinkö Satakunnan Osuuskaupassa joitain valmisteluja?

D. Muuta tietoa

- Omasta mielestä tärkeät asiat

Taloushallinnon ulkoistamisen vaikutukset

A. Minkälaisia vaikutuksia ulkoistamisella odotetaan olevan?

B. Millaisia vaikutuksia ulkoistaminen on jo tuonut?

C. Miten ulkoistaminen näkyy kustannuksissa tai odotetaan näkyvän?

- Onko tehty laskelmia, minkä kautta voisi nähdä, miten ulkoistaminen vaikuttaa kustannuksiin tulevaisuudessa?

D. Muuttuiko Satakunnan Osuuskaupan organisaatio ulkoistamisen myötä?

- Muutos työpaikkoihin?
- Onko ulkoistaminen yksinkertaistanut taloushallintoon liittyvien toimintojen toteuttamista?

E. Muuta tietoa

- Jotain, mitä itsellesi tulee kenties mieleen vaikutuksista

Taloushallinnon ulkoistamisen vaikutukset

A. Miksi ulkoistamiseen päädyttiin?

B. Minkälaisia vaikutuksia ulkoistamisella odotettiin olevan?

C. Millaisia vaikutuksia ulkoistaminen on tuonut?

D. Miten ulkoistaminen näkyy kustannuksissa?

- Onko tullut säästöä kustannuksiin?

E. Muuttuiko osuuskaupan organisaatio ulkoistamisen myötä?

- Muutos työpaikkoihin?

- Onko ulkoistaminen yksinkertaistanut taloushallintoon liittyvien toimintojen toteuttamista?

F. Muuta tietoa

- Miten ulkoistaminen on toiminut tähän asti?

Teemahaastattelurunko esimiehille

A. Haastateltavan taustatiedot

- Toimipaikka ja toimiala
- Oma työkokemus esimiehenä

B. Omat mietteet ulkoistamiseen lähtemisestä

- Miksi omasta mielestä Satakunnan Osuuskauppa päätyi ulkoistamiseen?
- Onko saatu tarpeeksi tietoa? Onko ollut tarpeeksi ohjeita?
- Onko vielä epäselviä asioita?

C. Omasta ja oman myymälän näkökulmasta katsottuna ulkoistetun taloushallinnon toimivuus

- Miten ulkoistaminen näkyy omissa työtehtävissä?
- Onko eroa aiempaan?
- Asiat, jotka toimivat ja eivät toimi omasta näkökulmasta

D. Mielenpide ulkoistamisesta

- Omasta näkökulmasta
- Viestinnän näkökulmasta
- Satakunnan Osuuskaupan näkökulmasta

E. Parannusehdotukset tai -ideat

- Vapaa palaute