

Raili Bäckström

Ulkoistetun taloushallinnon kotiuttaminen

Case konsernin tytäryritys

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

20.11.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Raili Bäckström Ulkoistetun taloushallinnon kotiuttaminen case konserniyrityksen tytäryhtiö 51 sivua + 10 liitettä 20.11.2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Kehittämiskohteena oli Sanoma Oyj:n tytäryhtiö Bookwell Oy:n taloushallinto ja ulkoisen laskentatoimen siirtäminen konsernin palvelukeskukselta yrityksen omaksi toiminnaksi. Emoyhtiön toiminnan muutoksista johtuen oli nähty tarpeelliseksi eriyttää ydinliiketoimintaan kuulumattomien tytäryritysten taloushallinto. Porvoossa sijaitseva Bookwell on yli 150 vuotta toiminut kirjapaino, joka tuottaa ja markkinoi laadukkaita kirjapainopalveluita sekä kotimaahan että vientiin. Tutkimuskysymyksenä oli, miten yrityksen ulkoistettu taloushallinto siirretään yrityksen omaksi toiminnoksi pienevillä resursseilla. Tavoitteena oli saada kustannussäästöjä, kehittää taloushallintoa palvelemaan koko yritystä minimoimalla pieneviin resursseihin liittyviä riskejä.</p> <p>Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelminä olivat kirjallisuustutkimus, havainnointi, ja reflektointi sekä haastattelututkimukset, joissa henkilöstöä ja johtoa haastateltiin tarpeista, kokemuksesta ja tuloksista työn eri vaiheissa. Kehitystyöhön osallistuivat käyttäjät, tiedon saajat ja tiedon tarvitsijat.</p> <p>Kehittämistyön viitekehyksenä toimivat lainsäädäntö, prosessien kehittäminen ja ulkoistamisteoriat. Työssä pohditaan, miten siirto toteutetaan niin, että yrityksen oman tiedon tarpeet tyydytetään täyttämällä edelleen konsernivaatimukset.</p> <p>Hankkeen avulla kotiutettiin taloushallinto osaksi organisaatiota, yksinkertaistettiin toimintoja, saavutettiin tavoitteet kustannusten säästämisestä ja resurssien tehokkaammasta hyödyntämisestä huomioimalla riskit sekä mahdollistamalla jatkokehitys.</p>	
Avainsanat	taloushallinto, ulkoistaminen

Author Title Number of Pages Date	Raili Bäckström Insourcing Finance Management case Group Subsidiary 51 pages + 10 appendices November 20, 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to develop the Sanoma Corporation subsidiary Bookwell Oy's financial administration and transfer the financial accounting from the Group's service center as a separate activity. Due to changes in the parent company's operations it was considered necessary to separate the financial administration of the non-core subsidiaries. Bookwell Oy is a printing house in Porvoo and it has been in business for over 150 years producing and marketing printing services to both domestic and export markets. The research question was how the outsourced financial administration can be transferred and included in the company's own activities with decreasing resources. The aim was to get cost savings, to develop financial administration to serve the whole company and to minimize the risks associated with shrinking resources.</p> <p>The project was carried out as action research. The data was gathered by literature review, observation and reflection, as well as interviews of personnel and management for their needs, experience and results throughout the different stages of the work. Users, the recipients in need of information and knowledge participated in the development.</p> <p>The theoretical framework of the present study considered legislation, development of processes and outsourcing theories. The thesis discussed how the transfer can be carried out in such a way that the needs of the company's own information are satisfied as well as the requirements of the Group are completed.</p> <p>The project succeeded in insourcing the financial administration in the organization, simplifying operations, reducing costs and in the better use of resources by taking into account the risks, as well as by enabling further development.</p>	
Keywords	financial administration, outsourcing

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämiskohde	1
1.2	Lähtötilanne	4
2	Tavoite, tutkimusongelma, rajaus ja mittarit	6
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
2.2	Rajaus ja jatkotutkimuksen aiheet	7
2.3	Mittaaminen	7
3	Tutkimusmenetelmät	8
4	Viitekehys	10
4.1	Mitä prosessilla tarkoitetaan?	12
4.2	Kustannusjohtaminen ulkoistamispäätöksissä	13
5	Kehitystyön kulku	16
5.1	Taloushallinto	17
5.2	Nykytilanne	19
5.3	Ohjelmiston asennus	25
5.4	Haastattelut, havainnointi ja kirjallinen materiaali	27
5.4.1	Kirjallinen aineisto	28
5.4.2	Haastattelut 1	30
5.4.3	Haastattelut 2	31
5.4.4	Rutiinien luonti	32
5.5	Ostolaskujen kierrätys ja pankkiohjelmistot	32
5.6	Prosessikuvaukset ja ohjekirja	33
5.7	Kyselytutkimus haasteista ja riskeistä	35
6	Tulokset	37
7	Yhteenveto, johtopäätökset, pohdinta	44
7.1	Tulosten luotettavuus ja toistettavuus	45
7.2	Viitekehysten toimivuus	46
7.3	Jatkotoimet	47
7.4	Itsearviointi	48
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Haastattelu 1

Liite 2. Haastattelu 2

Liite 3. Haastattelu 3

Liite 4. Intime Plus projektiaikataulu

Liite 5. Kyselytutkimus

Liite 6. Sähköpostiviestiketju OpusCapitan siirtämiseksi

Liite 7. Raportointiaikataulu

Liite 8. Kustannusvertailu

Liite 9. Vaaralliset työyhdistelmät

Liite 10. Kirjanpitäjän ohjekirja

1 Johdanto

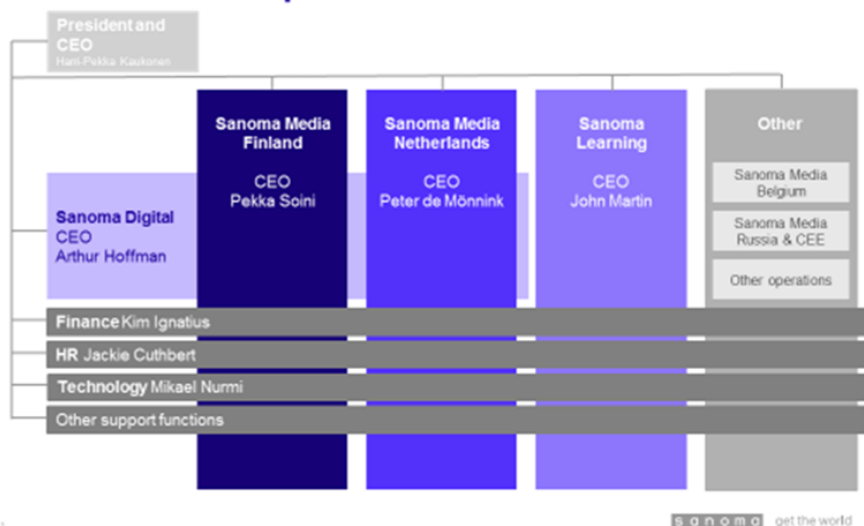
Kehittämiskohteena on Bookwell Oy:n taloushallinto ja ulkoisen laskentatoimen siirtäminen konsernin palvelukeskukselta yrityksen omaksi toiminnaksi. Emoyhtiön toiminnan muutoksista johtuen on nähty tarpeelliseksi eriyttää ydinliiketoimintaan kuulumattomien tytäryritysten taloushallinto. Kehittämistyön tekijänä olen muutostyön alkuvaiheessa tätä tarkoitusta varten palkattu kirjanpitäjä.

1.1 Kehittämiskohde

Porvoossa toimiva Bookwell on yli 150 vuotta toiminut kirjapaino. Se tuottaa ja markkinoi laadukkaita kirjapainopalveluita sekä kotimaahan että vientiin. Vuonna 2013 yhtiö painoi 12,8 miljoonaa kirjaa liikevaihdon ollessa 23 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli keskimäärin 208 henkilöä. Bookwell Oy on osa Sanomaa, joka on Pohjoismaiden johtava mediakonserni. (www.bookwell.fi)

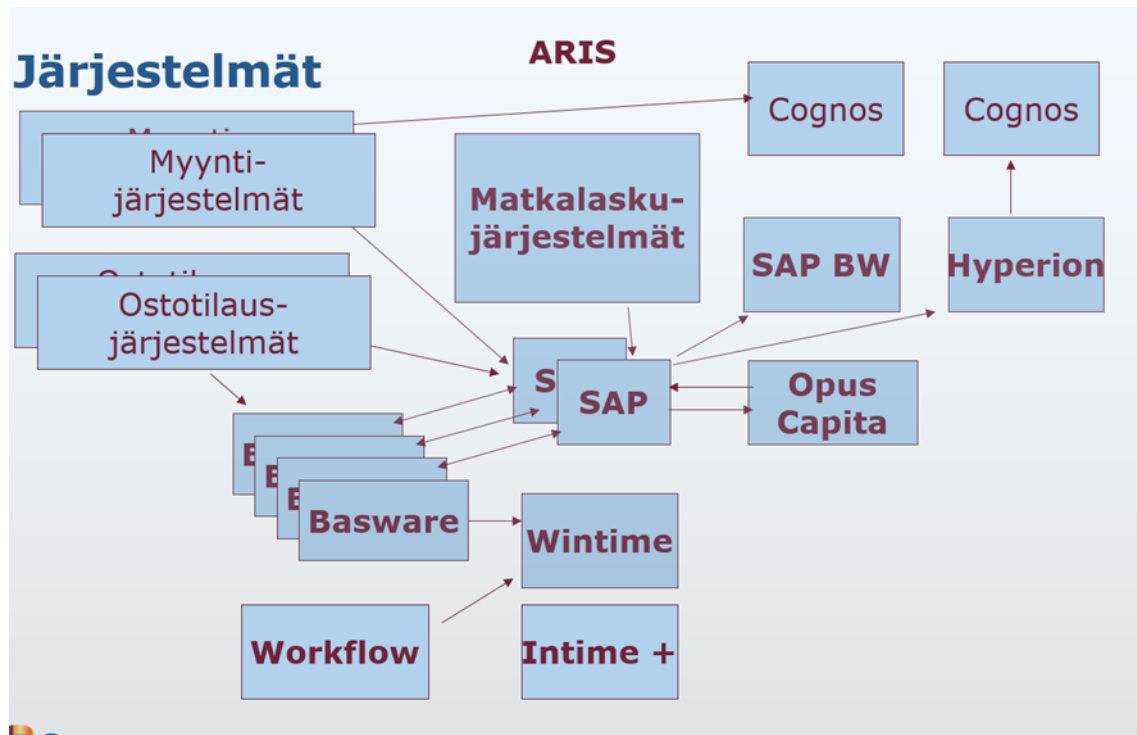
Sanoma Oyj on Suomen suurin ja Pohjoismaiden toiseksi suurin viestintäyhtymä, joka toimii yli 20:ssä Euroopan maassa. Sanoman tunnetuin yksittäinen viestintä on Pohjoismaiden suurin sanomalehti Helsingin Sanomat.

The Sanoma Group



Kuvio 1. Sanoma organisaatio 9 2014

Kehitystehtävän lähtötilanteessa Sanomakonsernin organisaatio on kuvion 1 mukainen. Sanoma Holding -yksikköön on keskitetty ydinliiketoimintaan kuulumattomien yritysten hallinto ja siihen kuuluvat AAC Global, Bookwell ja Sanoma Trade tytäryhtiöineen. Monilla Sanoma Holdingin yrityksillä on tunnetut, vahvat brändit ja hyvät mahdollisuudet omalla liiketoiminta-alueellaan. Sanoma Holding -yksikön tavoitteena on antaa niille omat, juuri näihin yhtiöihin keskittyvät resurssit, jotka tukevat niitä kehittämistyössä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

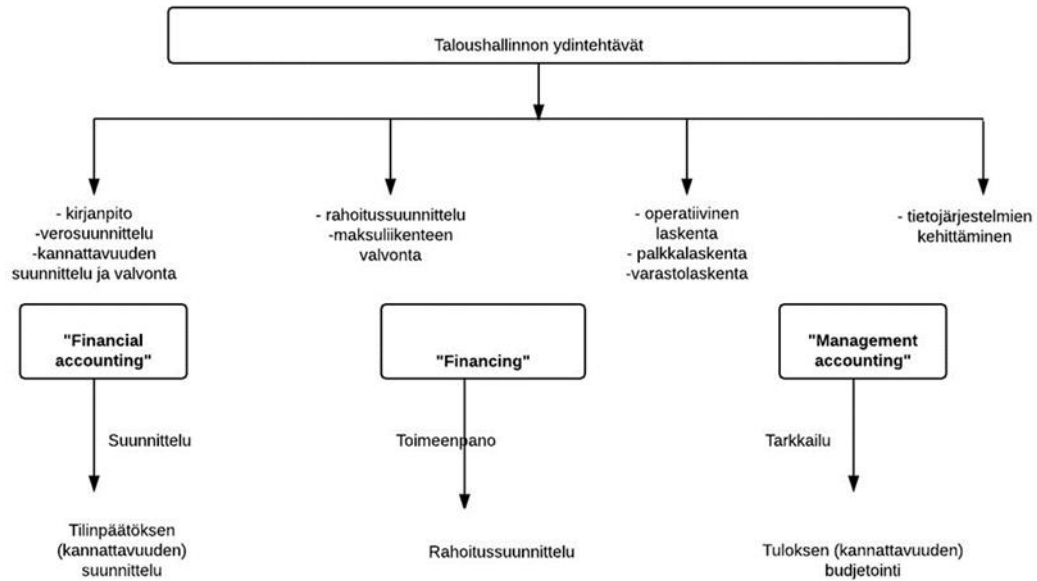


Kuvio 2. Sanoma konsernin järjestelmät

Sanomakonsernin taloushallinto on keskitetty Talouden palvelukeskukselle, jonka käytössä on eri taloushallinnon järjestelmiä (kuvio 2). Ydinliiketoiminnan järjestelmät on keskitetty SAP:iin ja siihen liittyviin osajärjestelmiin. Ydinliiketoimintaan kuulumattomien yritysten järjestelmät ovat osittain liitettynä, osittain erillisjärjestelmissä.

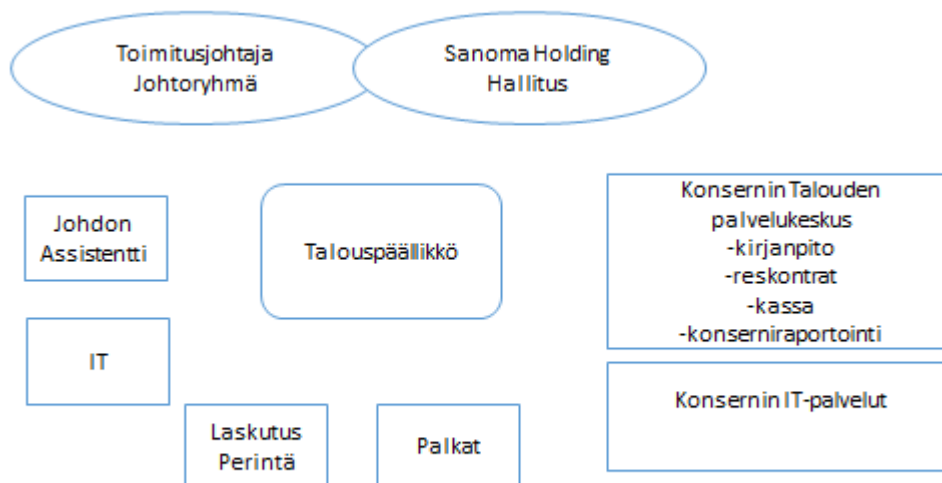
Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto tehtävänään tuottaa taloutta kuvaavia raportteja ja tunnuslukuja johtamisen avuksi. Se osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan ja konsultoi esimiehiä taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen laskentatoimen tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä laatia niihin perustuvia raportteja, laskelmia ja tunnuslukuja yritysjohton, rahoittajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon pohjaksi. (Niskavaara 2012, 23-24) Etenkin isoimmista yrityksistä rahoitushallinto (=financial and treasury management)

on eriytetty omaksi konsernitasoiseksi funktiokseen (Niskavaara 2012, 25). Taloushallinnon ydintehtävät on kuvattu kuviossa 3:



Kuvio 3. Taloushallinnon ydintehtävät (Neilimo&Uusi-Rauva 2014, 269)

Sanoma treasuryyn on keskitetty koko konsernin liike toimintayksiköiden ulkoinen rahoitus, likviditeetin hallinta ja ulkoiset suojaustoimenpiteet. Sen tehtävänä on tukea konserniyrityksiä rahoitusta koskevista asioista. Yksikkö tarkistaa taloudellisia riskejä konsernitason ja vastaa pankki- ja pääomamarkkinasuhteista.



Kuvio 4. Bookwell Oy:n taloushallinto 1.1.2014

Kuviossa 4 on kuvattu Bookwell Oy:n taloushallinnon järjestelyt 1.1.2014. Yhtiöllä on talouspäällikkö, jonka alaisuudessa ovat johdon assistentti, oma it-osasto, laskutusta ja perintää hoitava henkilö sekä palkkayhteyshenkilö. Palkanlaskenta on ulkoistettu. Talouspäällikkö raportoi toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle sekä yhtiön hallitukselle ja hallintoyksikkö Sanoma Holdingille. Talouden palvelukeskus hoitaa ulkoisen laskentatoimen ja osan konserniraportoinnista. Konsernin IT-palvelut hallinnoivat ulkoisen laskennan, pankkipalveluiden ohjelmistoja ja laitteistoja.

1.2 Lähtötilanne

Älypuhelimet ja tabletit muuttavat mediakulutusta ja tämä ajaa media-alan yrityksiä tehostamaan toimintoja ja kasvattamaan tuloja myös digitaalisista palveluista. VTT:n tekemän Media-alan kehitystrendit 2013 -raportissa tarkastellaan media-alan nykytilaa ja kehitystrendejä. Mediakulutukseen soveltuvien kuluttajalaitteiden yleistymisen ja mediasisältöjen saatavuuden ja tarjonnan valtava kasvu kiihdyttävät alan digitaalista murrosta. Kustantaminen ja kirjapainotoiminta eivät enää kulje käsi kädessä vaan kustannus- ja painotoiminta on eriytetty omiin yrityksiinsä. Painotuote on kustantajalle kanna muiden joukossa, vaikka tuottaakin edelleen suurimman osan tulovirrasta. (vtt.fi/news/2013)

Sanomakonsernin strategian mukaan yritys keskittyy jatkossa oppimISRatkaisuihin ja kuluttajille suunnattuihin mediapalveluihin. Organisaatiota tehostetaan ja kustannuspohjaa pienennetään edelleen ulkoistamalla, jolloin muutosprosessi aiheuttaa vuonna 2014 merkittäviä muutoksia henkilöstön kokoonpanoon. Sanoma on käynnistänyt kustannussäästöohjelman, ja yhtiö saattaa luopua joistakin liiketoiminnoista ja markkinoista. Sanoma aikoo tuoda yhtiöön uutta osaamista, joka liittyy etenkin digitaalisten ratkaisujen sekä mediasisällön ja oppimisen sisällön luomiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. (Sanoma Oyj vuosikertomus 2013) Sanomaa on kritisoitu laajasta markkina-alueesta, sillä se on omistanut paljon yrityksiä ydinalueensa ulkopuolelta - uuden strategian myötä yhtiö on jo myynyt useita yrityksiä. (wikipedia.org/wiki/Sanoma)

Toimialan kehitys on viimevuosina ollut taantuva ja omistajakonserni on omassa strategiassaan linjannut painotoiminnan ydinliiketoimintansa ulkopuolelle. Tämä on johtanut yrityksen toiminnan uudelleenjärjestelyihin. Osana tätä prosessia taloushallintokin on uudelleenjärjestelyn kohteena. Myös taloudellisen taantuman aikana yrityksissä korostuu taloudellisten asioiden osaaminen ja ymmärtäminen. Taantuman aikana korostuu myös kirjanpidon ja tilintarkastuksen peruspalveluiden merkitys. (Metsä-Tokila

2009, 3) Sanoma Oyj toteuttaa tukitoimintojen kehittämissuunnitelmaa. Yhtiö yhtenäistää kirjanpidon ja valvonnan käytäntöjään vuoteen 2015 mennessä. Lisäksi Sanoma selvittää mahdollisuuksia ulkoistaa osa taloushallinnon toiminnoista vuodesta 2014 alkaen. (Sanoma Oyj vuosikertomus 2013)

Taloushallinto-osasto on perinteisesti mielletty talousrutiinien hoitajaksi: laskujen ja palkkojen maksajaksi sekä raporttien työstäjäksi tilintarkastajaa ja verottajaa varten. Moderni taloushallinto kuitenkin tarjoaa paljon muutakin. Puhtaan talousdatan lisäksi se tarjoaa myös tietoa liiketoiminnan kaikilta alueilta: myynnistä, hankinnasta, logistiikasta, projekteista ja tuotannosta eli tietoa, jota organisaatio voi hyödyntää johtamisessa ja päätöksenteossa sekä tuottavuuden parantamisessa. (Liukas 2013)

Taloushallinnolla on perinteisesti ollut kaksi ongelmaa. Ensinnäkin sen tuottama tieto saapuu isolla viiveellä kun edellisen kuukauden luvut saadaan tyypillisesti pitkällä seuraavan kuun puolella. Toinen ongelma on raportointijärjestelmät, jotka ovat olleet staatisia eli käyttäjä ei ole pystynyt itse vaikuttamaan siihen, mitä tietoja järjestelmistä saa ulos. Konsernitason tietojen yhdistäminen ja ajantasaisen informaation saaminen on vieläkin tärkeämpää ja haastavampaa. Liian usein näitä tietoja joudutaan vielä yhdistämään taulukkolaskennan avulla. Talousosasto ei enää ole vain talousjohtoa, vaan koko organisaatiota varten. Taloushallintoa uudistettaessa on tärkeää ymmärtää nykytila ja toimialan erityispiirteet. Uudistustyö on hyvä aloittaa hallituksen, toimitusjohtajan, talousjohtajan ja muiden avainhenkilöiden haastatteluilla ja pohtia, millaista tietoa yrityksen päätöksentekijät tarvitsevat päätöksiensä tueksi. (Liukas 2013)

Lähtökohtana kehitystyölle oli konsernin tavoite päästä eroon rönsyistä. Painotoiminta ei ole emoyhtiön strategian mukaista ydinliiketoimintaa, joten yritys haluttaan irrottaa tavalla tai toisella konsernista. Yrityksen omistaminen ja hallinnointi on siirretty konsernin sisäiseen holding-yksikköön (Sanoma Holding), johon on siirretty muitakin vastaavassa tilanteessa olevia tytäryrityksiä. Ulkoisen laskentatointa kotiuttaessa on haasteita mm. ohjelmistojen hankinnassa ja valinnassa sekä toisaalta emoyhtiön hallussa olevien ohjelmallisensien käyttöoikeuksien ratkaisemisessa. Prosessit ja vastuut tulee määrittellä uudelleen. Huomioitavien asioiden lista on pitkä: mm. arkistointi, tietoturvasasiat, varmistukset, henkilöstöresurssit.

2 Tavoite, tutkimusongelma, rajausta ja mittarit

Kehittämistyön tarkoituksena oli siirtää ulkoistettu taloushallinto yritykselle itselle hoidettavaksi.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen:

Miten ulkoistettu taloushallinto siirretään yrityksen omaksi toiminnoksi pienevillä resursseilla?

Kehittämistyössä toteutetaan päätökset siirtää konsernin talouden palvelukeskukselle (FSS) ulkoistettu taloushallinto yritykselle itselle hoidettavaksi ja irrottaa yrityksen taloushallinto konsernihallinnosta. Tutkimusongelma on, miten siirto toteutetaan niin että saadaan hyöty organisaatiolle ja että siirron jälkeen myös päästään tiedon hyödyntämiseen yrityksen oman tiedontarpeeseen toteuttamalla edelleen konsernivaatimukset. Tavoitteena oli saada kustannussäästöjä, kehittää taloushallintoa palvelemaan koko yritystä minimoimalla pieneneviin resursseihin liittyviä riskejä.

Taloushallinto on tärkeä tukitoiminto, jonka tulee olla tukemassa yrityksen kilpailuedun parantamista. Miten toiminto voidaan järjestää siten, että siitä saadaan hyöty sekä yrityksen omalle tiedontarpeelle että se palvelisi myös konsernin tarpeita vai onko nämä keskenään ristiriidassa. Projektin tuloksena pienemmillä resursseilla tavoiteltiin tuottaa parempilaatuista tietoa päätösten pohjaksi ja toiminnan suunnittelemiseksi. Projektin onnistumisen kannalta oli ratkaisevaa työyhteisön valta- ja ihmissuhteet, työnkulun toimivuus, toimivat prosessit jossa on huomioitu ns. vaaralliset työyhdistelmät, konsernin asettamat tavoitteet ja tarpeet sekä IT-ratkaisut. Vaikka tavoitteena oli konsernihallinnosta irrottautuminen, konsernin sisäiset ohjeistukset ja laatuvaatimukset tarvitsemaansa tietoon asettivat omat määritelmänsä. Koska kyse on ulkoisen kirjanpidon projektista, vähimmäisvaatimukset ja tärkeimmän viitekehyksen asettaa lainsäädäntö; Kirjanpitolaki ja -asetus, Kilan päätökset ja ohjeet, IFRS, vero- ja arvo-lisäverolait ja EU direktiivit. Kun lainsäädännön vaatimukset on täytetty, voidaan paneutua projektin muihin odotuksiin.

Kehitystyön tekijä on projektiin hoitamiseksi palkattu kirjanpitäjä. Toimintatutkimus koskee ohjelmiston käyttöönottoa, uusien toimintamenetelmien ja prosessien laatimista ja käyttöönottoa sekä projektin jälkiseurantaa.

2.2 Rajaus ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksen ulkopuolelle jäi IT-järjestelmät. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää niiden kehittämistä ja mahdollisuuksia. Yrityksellä on vanha tuotannonohjausjärjestelmä ja muutkin järjestelmät kaipaavat uudistusta. Näiden kehittämisessä myös talouden realiteetit on huomioitava, mitä on tehtävissä ilman suuria taloudellisia satsauksia? Sisäisen laskennan kehittäminen ja sen selvittäminen voidaanko se johtaa suoraan kirjanpitojärjestelmistä nykyisillä kustannuspaikkarakenteilla jää jatkokehittämisen kohteeksi.

2.3 Mittaaminen

Lähtökohtana projektille oli kustannustehokkuus, jolloin aihetta tarkastellaan talousteorian näkökulmasta, ja teoreettisena viitekehyksenä toimivat transaktiokustannus- ja resurssiriippuvuusteoria. Uuden haasteen mittaamiselle antoi konsernin päätös ulkoistaa talouden palvelukeskus, jolloin projekti olisi ollut kuitenkin ollut tehtävä. Kustannusten vertailua voidaan tehdä vertaamalla tilannetta ennen tätä päätöstä olleisiin kustannuksiin.

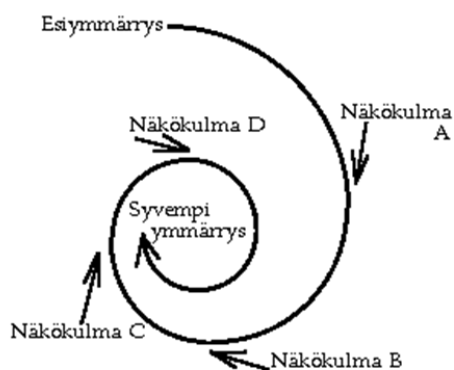
Kehitystyön viitekehyksenä toimivat lainsäädäntö, prosessien kehittäminen sekä ulkoistamisen teoriat ja työn onnistumista mitattiin näistä lähtökohdista. Ulkoistamisen ja prosessien näkökulmasta voidaan onnistumista mitata kustannus- ja henkilöstöresurssien määrillä kehittämistyön alussa verrattuna lopputilanteeseen. Taloushallinnon toimintaa hallitsevat erilaiset raportointiaikataulut niin yrityksen sisäiset, konsernikohtaiset kuin viranomaistenkin. Selkeä mittari saatiin seuraamalla raportointiaikatauluissa pysymistä. Kehitystyön tavoitteena oli saada aikaan toimivat prosessit ja parempilaatuista tietoa sitä tarvitseville. Näitä voidaan mitata tiedon saajien ja hyödyntäjien tyytyväisyydellä raporttien oikeellisuutta ja mittaamalla korjausten määrää ja niiden syitä seuraamalla. Myös kehitystyön edetessä tehdyllä kyselyllä ja haastatteluilla pystyttiin tätä seuraamaan. Konserniohjauksen kannalta tavoitteena oli pohtia saavutettua lisäarvoa, joka selvitettiin haastatteluin ja kyselytutkimuksella. Molempiin lähtökohtiin nähden selvitettiin myös riskitekijöitä riski- ja haavoittuvuusanalyysin sekä kyselyillä/haastatteluilla. SWOT- analyysillä voitiin havaita sekä vanhan että uuden järjestelyn edut ja haitat.

Kehitystyön tavoitteena oli saada aikaan toimivat järjestelyt, jotka tuottaisivat ajantasaista oikeaa tietoa toimivilla ohjelmistoilla. Pyrkimyksenä oli tiedon käsittelyn helppous ja saatavuus ja että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita. Toimintoja oli tarkoituksena yksinkertaistaa, mahdollistaa jatkokehitys ja saavuttaa kustannussäästöjä. Viimeisenä kehitysvaiheena tutkittiin sitä, oliko saatu sitä mitä haettiin ja onko tarpeet edelleen samat. Kustannuksia ja prosesseja tarkasteltiin refleктоimalla, haastatteleamalla ja kyselemällä sekä tekemällä riskikartoitusta.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pieni (tai suuri) muotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutuksen lähempää tutkimista. Se on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. Sillä pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2008, 29)

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että etsitään ratkaisuja, joiden avulla yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Siinä on tärkeää, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset ovat aktiivisia osallistujia tutkimuksessa. Yhteistyö ja aktiivinen tekeminen on olennaista tutkimisen ohella. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata tai selittää, vaan myös muuttaa todellisuutta. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta tai se voi olla toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu. Muutoksen avulla voidaan tuottaa omanlaistaan tietoa tutkittavasta asiasta/asioista. (Saaranen & Puusniekka, 2006)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali

Toimintatutkimus on prosessi, joka etenee peräkkäisinä ja toistensa lomassa etenevinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä (Heikkinen jne. 1999, 38). Toimintatutkimusta on myös kritisoitu siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, otos on rajoitettu eikä tuloksia voida yleistää (Metsämuuronen 2008, 32).

Toimintatutkimus on tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko tutkimuksen ajan pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tarkasteltavasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. Tutkijan tulee tarttua tutkimusaineistosta esiin nouseviin kohtiin ja kerätä niitä koskevaa aineistoa, jolloin aineistonkeruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei voida välttämättä tehdä etukäteen vaan aineistoa kerätään tutkimusprosessin kuluessa. (Heikkinen jne. 1999, 74)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston rajaus tapahtuu teoreettisen edustavuuden ehdoilla: miksi juuri nämä ihmiset valittiin tutkittaviksi? Tärkeää on, että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä kokemusta. Harkinnanvaraisena otantana toimii lumipallo-otanta, jossa tutkijalla on aluksi joku avainhenkilö, joka johdattaa hänet toisen informantin luokse. Tutkimusaineisto kerätään siten, että tutkija etenee informantista toiseen sitä mukaa, kun hänelle uusia esitellään. Toinen harkinnanvarainen otantamenetelmä on ns. eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen & Puusniekka 2006)

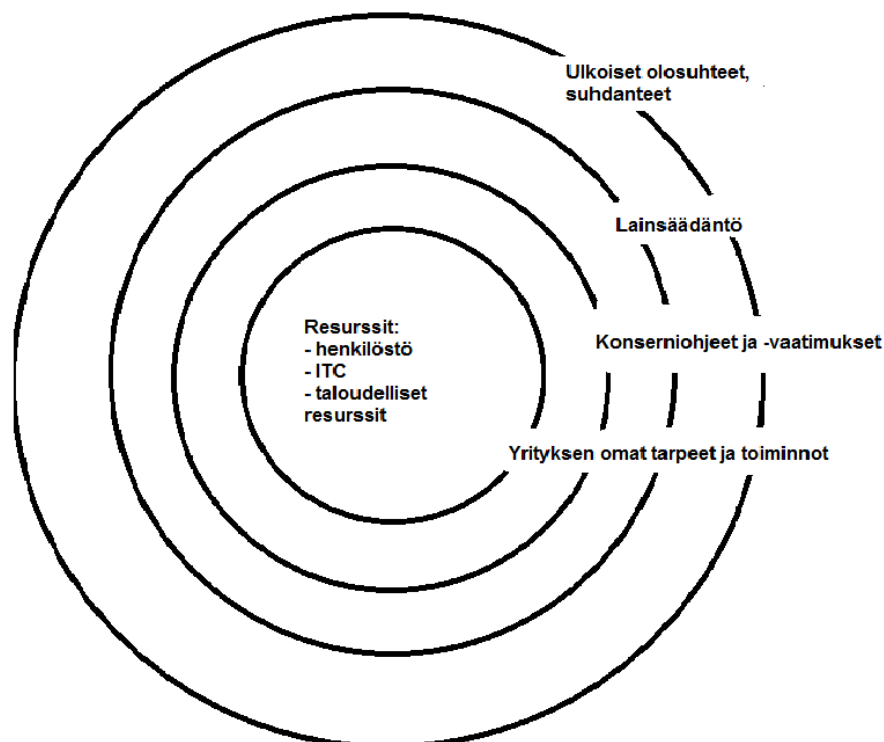
Tässä hankkeessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, joita olivat toiminnan havainnointi ja reflektointi sekä haastattelututkimukset, joissa henkilöstöä ja johtoa haastateltiin tarpeista, kokemuksesta ja tuloksista työn eri vaiheissa. Tavoitteena oli myös osallistaa työyhteisön jäsenet tekijänä tutkimuksen toteutuksessa. Mukaan kehitystyöhön saatiin alkuvaiheessa silloiset käyttäjät ja tiedon saajat sekä tiedon tarvitsijat, heidän kaikkien kokemukset ja toiveet sekä projektien edetessä yrityksen muut sisäiset toimijat.

Kehittämistyö oli projekti, joka täytti kaikille projekteille yhteiset määritelmät. Sille asetettiin selkeä toiminnallinen, taloudellinen, toteuttava tai toimintaa muuttava tavoite ja asetettu tavoite pyrittiin saavuttamaan projektityöksi. Toimintaa ohjattiin johdetusti ja

suunnitelmallisesti ja sen läpiviennistä oli olemassa suunnitelma. Projektin toteuttamista varten toimi joukko ihmisiä, joilla oli omat roolit ja vastualueet. Kehittämistyö oli ihmisten välistä yhteistoimintaa, sillä oli asetettu aikataulu ja päättymispäivä sekä taloudelliset reunaehdot. Sen etenemistä ja tuloksia seurattiin ja kontrolloitiin. Tärkein projektin määrittelevä seikka on sen ainutlaatuisuus eli se on kehityshanke, joka sisältää omat erityspiirteensä ja poikkeaa siten toisista vastaavista kehityshankkeista. Yhdessä ulkopuolisen tahon kanssa tehdyissä projekteissa läpimenoaika on yleensä nopeampi ja aikaa käytetään enemmän toimintaympäristön kuvaamiseen, osallistujien perehdyttämiseen ja palavereihin. (Kettunen 2003, 15-19)

4 Viitekehys

Taloushallinnon tehtävät vaihtelevat pienistä rutiinomaisista tehtävistä laaja-alaista asiantuntemusta vaativiin kokonaisuuksiin. Yrityksen taloushallinnolla on lakisääteisiä tehtäviä, mutta sen organisointi voidaan järjestää vapaasti. Neljä näkökulmaa, jotka pitää ottaa huomioon taloushallintoa järjestettäessä, ovat ulkoiset olosuhteet (suhdannevaihtelut, rakennemuutokset), lainsäädännön vaatimukset, konsernin vaatimukset, yrityksen omat tarpeet.



Kuvio 6. Taloushallinnon konteksti

Ulkoisena kontekstinluojana ovat taloudelliset suhdanteet, jotka näkyvät painoalalla nopeasti. Kilpailu alalla on kiristynyt ja se tuo paineita toiminnan taloudellisille edellytyksille. Lomautusten ja irtisanomisten voidaan olettaa rasittavan työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Työvoiman vähentämisen on tutkimuksissa todettu aiheuttavan stressiä ja heikentynyttä sitoutumista työnantajaorganisaatiota kohtaan. Toisaalta kiristynyt kilpailutilanne ja oppimispaineet saattavat toimia myös sisäisen yhteisöllisyyden rakentajana, kun haasteeseen tartutaan yhteistä osaamista vahvistamalla. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela, Saru (toim.)2005, 68)

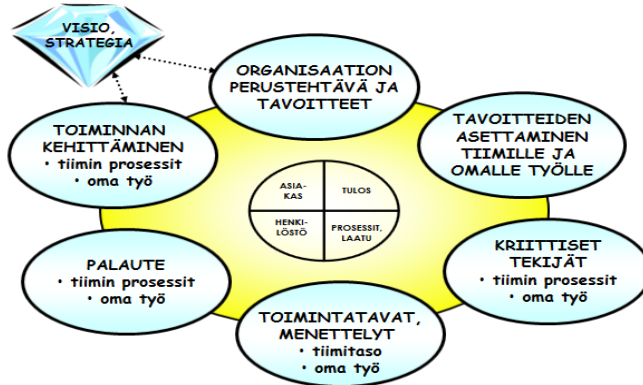
Taloushallinnon tehtävänä on hoitaa yrityksille asetetut lakisääteiset vaatimukset. Perusraportointi toteutetaan useimmiten lainsäädännön vaatimusten pohjalta, mutta toteuttamistapa on vapaa. Ulkoistaminen on suosittua ja trendi näyttää olevan sen lisääntymiseen. Automatisointi ja tekniikan kehittyminen vapauttaa taloushallinnon resursseja rutiinitehtävistä vaativampiin talouden konsultointitehtäviin. Kirjanpitolaki (1336/1997, KPL), kirjanpitoasetus (1339/1997, KPA), joukko kauppa- ja teollisuusministeriön päätöksiä ja asetuksia sekä työ- ja elinkeinoministeriön kirjanpitoa koskevat asetukset muodostavat yhdessä kirjanpidon yleisen lainsäädännön. Tilinpäätöstä koskevia säännöksiä sisältyy osakeyhtiölakiin (624/2006, OYL), osuuskuntalakiin (421/2013, OKL) sekä avoimista yhtiöistä ja kommandiittiyhtiöistä annettuun lakiin (389/1988, AKYL). Tilinpäätöksen laatimisesta ja julkistamisesta sisältyy säännöksiä myös arvopaperimarkkinalain (746/2012, AML) 7 lukuun sekä lain perusteella annettuun valtiovarainministeriön asetukseen arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta (1020/2012). Finanssivalvonta, Helsingin Pörssi (Nasdaq OMX Helsinki) ja Arvopaperimarkkinayhdistys ry ovat antaneet suosituksia ja määräyksiä listayhtiöiden tietovaatimuksiin. Verotusta varten laadittavat laskelmat tehdään osittain kirjanpidon pohjalta. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2014)

Koska kehittämiskohteena oleva yritys on konsernin tytäryritys, merkittävä kontekstin luoja on konsernin vaatimukset. Yritys ei kuulu konsernin ydinliiketoimintaan, konsernin strategian mukaisesti yrityksen toimintaan ei panosteta lisäresursseja eikä lisäinvestointeja nähdä tarpeelliseksi. Samaan aikaan täytyy toteuttaa konsernin laatu-, aikataulu-, ohjelmisto- ja muut vaatimukset. Emoyhtiön kautta yritykseen kohdistuvat myös pörssivaatimukset.

Viimeisenä kovimpana ytimenä ovat yrityksen omat tarpeet. Toimintojen yksinkertaistaminen ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen tuottaa kustannushyötyä. Tiedon

oikeanlainen, nopea tuottaminen oikeassa muodossa mahdollistaa nopeamman reagoinnin. Tekniikan kehittyminen, jos sitä osataan oikein hyödyntää, mahdollistaa tiedonsaannin reaaliaikaisuuden, mutta myös tiedon käsittelyn eri tarvitsijoiden tarpeisiin.

Työprosessit ja henkilökohtainen laatu

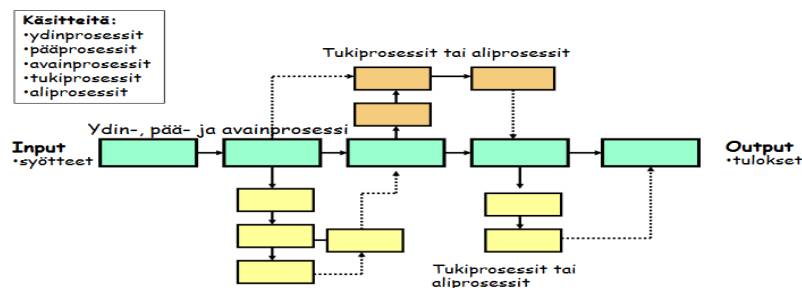


Kuvio 7. Työprosessit ja henkilökohtainen laatu (Laatuhaaste, VM, Kuntaliitto. Painatuskeskus)

Kaikki kietoutuu kuvio 6 mukaisesti strategian mukaiseen toiminnan kehittämiseen organisaation perustehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi ottamalla huomioon tiimityöskentelyn ja kriittiset tekijät.

4.1 Mitä prosessilla tarkoitetaan?

Liiketoimintaa johdetaan pääsääntöisesti prosesseina, joihin sisältyy aina tietoa. Koko prosessitoiminnassa keskeistä on tietojen hallinta, niiden kulku ja tehokas hyödyntäminen. Prosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Organisaatiossa on kymmenittäin prosesseja, joista jotkut tuottavat tuotteita ja palveluja ulkoisille asiakkaille, toiset organisaatiolle itselle. Ne voidaan jakaa esimerkiksi neljään ryhmään: ydinprosessit, tukiprosessit, johtamisprosessit ja avainprosessit.



Kuvio 8. Erilaisia prosessikäsitteitä (Laatuhaaste, VM, Kuntaliitto. Painatuskeskus)

Ydinprosessit synnyttävät asiakastytyvöisyyden. Ne vaativat toimiakseen tukiprosesseja, kuten henkilöstöjohtamista, talousjohtamista ja tietohallintaa. Johtamisprosesseja ovat strateginen ja operatiivinen suunnittelu sekä muutoksen ja kehittämisen johtaminen. Avainprosesseja ovat erityisen tärkeät prosessit, jotka valitaan kehittämisen kohteiksi ja ne voivat kuulua edellä mainittuihin prosesseihin. (Tuominen 2010, 9)

Taloushallinnon järjestelmämuutoksissa ongelmana voi olla se, ettei niissä noudateta systemaattisesti kriittisen polun metodia eli siirrytty projektissa eteenpäin vain silloin, kun tietyt edeltävät vaiheet on saatu valmiiksi. Lisäksi muutos on juurrutettava organisaation kulttuuriin ja varmistettava, etteivät olemassa olevat arvot, uskomukset ja toimintaperiaatteet estä muutosta. (Partanen 2007, 327)

Mitä pienempiin ja itsenäisempiin yksiköihin organisaatio pirstoutuu, sitä haastavampaa on saada eri yksiköt toimimaan samaan suuntaan. Toiminnan integroimisella tarkoitetaan erillisten osien toiminnan yhdensuuntaistamista ja toiminnan keskinäistä harmonisointia. Ilman integrointia organisaation eri osissa tehdään samojen asioiden parissa moninkertaista työtä sekä ponnistellaan toisten tavoitteista tietämättä tai välittämättä vastakkaisiin suuntiin. Yrityksen rakenteessa joudutaankin ottamaan huomioon myös yhteen liittävät mekanismit kuten esimerkiksi johtoryhmät, erilaiset suunnitteluryhmät ja työsuojelutoimikunta. (Viitala&Jylhä 2010, 215)

4.2 Kustannusjohtaminen ulkoistamispäätöksissä

Michael E Porter on kirjassaan Kilpailuetu luvussa 3 tarkastellut, kuinka yritys voi säävuttaa pysyvän kustannusedun arvoketjua käyttäen. Arvoketjun avulla voidaan oppia ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja niiden vaikutusta strategiaan. Yrityksen ulkoinen laskentatoimi on tukitoimintoja, joiden sidoksia ja mahdollisuuksia yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen ei osata nähdä ja hyödyntää. (Porter 1991, 83) Yritysten tavoitteena on maksimoida arvoketjun tehokkuus kustannuksia pienentämällä ja toiminnan laadun parantamisella (Järvenpää&Länsiluoto&Partanen&Pellinen 2013, 13)

Kaksi ulkoistamista selittävää teoriaa, transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen teoria, ovat käytetyimmät teoriat alan tutkimuksissa. Tutkimuksissa on käytetty transaktiokustannusteoriaa selittämään ulkoistamispäätöstä sekä siitä saatavia kustannushyötyjä. Teorian mukaan kaikki liiketoiminta on kuvattavissa vaihdoksi, joita määrittää kolme tyyppiä: vaihdon kohteen erityislaatu, epävarmuuden määrä ja vaihdon toistuvuus.

Kohde on erityislaatuinen, jos toinen tai molemmat osapuolet sitoutuvat vaihtoon. Epävarmuutta aiheuttaa riippuvuus markkinoiden tilanteesta, mahdottomuudesta laatia sopimus, joka ottaisi huomioon kaikki mahdolliset tilanteet ja että sopimuskumppaneilla ei ole käytössä samaa informaatiota. Ja kolmantena vaihdon toistuvuus: mitä useammin vaihto tapahtuu, sitä kannattavampaa on pystyttää erikoistuneita menettelytapoja vaihdon onnistumisen takaamiseksi eli investoida liikesuhteeseen. Jos vaihtoa tapahtuu harvoin, sitä varten ei kannata rakentaa suurta ”koneistoa”, vaan hankitaan ulkopuolelta apua/turvaa. (Koskenoja 2012)

Se, että yritys nähdään laajana joukkona resursseja, perustuu Edith Penrosen jo vuonna 1959 julkaistussa kirjassa ”The Theory of the Growth of the Firm” esittelemään teoriaan siitä, että yrityksillä on erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joka johtaa niiden väliin suorituseroihin ja erilaisiin kilpailuetuihin. Toimintojen ulkoistamista pohtiessa yritykset arvioivat sisäiset kyvykkyydet ja ne kyvykkyydet, jotka voidaan saada käsiin markkinoilta. Arvioinnin perusteella tehdään päätökset siitä kuinka toiminta kannattaa toteuttaa, jotta saadaan suurin arvo toiminnolle tai tuotannolle. (Pentti 2012, 10-18)

Penrose esittää useita syitä siihen, ettei yritys kasva:

“Many firms do not grow, and for a variety of reasons: unenterprising direction, inefficient management, insufficient capital-raising ability, lack of adaptability to changing circumstances, poor judgment leading to frequent and costly mistakes, or simply bad luck due to circumstances beyond their control. For so long as there exist opportunities for profitable investment there are opportunities for the growth of firms.” (Penrose 1995, 7)

Penrosen mukaan syynä ovat johtamisen ongelmat, kyvyttömyys reagoida muuttuviin olosuhteisiin tai vain huono onni olosuhteiden muuttuessa niin, ettei niihin voida vaikuttaa. Mutta niin kauan kun on mahdollisuus kannattaviin investointeihin, on myös mahdollista yrityksen kasvuun.

Organisaation kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille riippuu usein siitä, miten tehokkaasti organisaation jäsenet toimivat yhteistyössä organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Kustannussäästöjä tavoitellaan henkilöstön vähentämällä, mutta samalla häviää osaamista ja yhteistyösuhteet rikkoutuvat. Organisaation kyky toimia tehokkaasti saattaa vaikeutua ja samalla organisaation ongelmat voivat syvetä. (Ranki 2000, 184-187) Yritykset keskittyvät yhä enemmän ydiosaamiseensa jolloin ulkoistamismarkkinat monipuolistuvat ja monimutkaistuvat. Kun aikaisemmin ulkoistamisella on tavoiteltu vain

tehokkuutta, tämän hetken trendinä on sopimusten keston kasvu ja strategisuuden lisääntyminen ja näin korostuu arvon tuottaminen ja ainutlaatuisen osaamisen hankinta. Jatkossa kokonaisten prosessien ja palveluratkaisujen ulkoistaminen on tavallista. (Partanen 2007, 242)

Ulkoistamisella tavoitellaan esimerkiksi mittakaavaetuja, toiminnan tehostamista, joustavuutta, palvelutason ja laadun parantumista, osaamisen kehittymistä sekä parhaista käytännöistä oppimista. Kääntöpuolena lisääntyvät mm. valvonnan ongelmat, kontrollin (osittainen) menettäminen, riippuvuuden lisääntyminen, tietoturvariskit, kulttuurieroista johtuvat toimintatapa- ja laatuvirheet sekä kumppanin valvontaan käytettyjen resursien aiheuttama kustannusten lisäys. Joissakin tapauksissa ulkoistamisen piilokustannukset, päällekkäinen työ, prosessien yhteensopimattomuuden aiheuttamat välilliset ja välittömät laadunpuutekustannukset sekä kumppanin ohjaus- ja valvontakustannukset, ovat niin suuret, että kumppanuussuhde ei ole taloudellisesti kannattava, vaikka laskelmat sitä osoittaisikin. (Partanen 2007, 244)

Ulkoistaminen on mahdollista, kun ensin tiedetään oman palvelutarjonnan kustannukset ja laatu jolloin niitä voidaan verrata ostopalvelun kustannuksiin, ominaisuuksiin ja laatuun ja tehdä tämän jälkeen asianmukaiset päätökset. Taloushallinnon ulkoistamisessa seurataan tietotekniikan kehitystä. Tietotekniikan kasvaneet kustannukset ovat edistäneet taloushallinnon tietojärjestelmien sovellusvuokrausta ja ulkoistamista. (Partanen 2007, 243)

Jos ulkoistamisratkaisut perustuvat vain tehokkuusetiin, toiminnan standardointiin ja massaräätälöintiin, toimittajakumppani ei välttämättä tarjoa riittävää joustavuutta. Kumppani voi jäädä jälkeen myös teknologian kehitymisestä tai kohdata toiminnallisen tai rahoituksellisen kriisin, johon ei ole osattu varautua. Myös niiden yritysten käytännöistä ja kokemuksista kannattaa ottaa oppia, jotka toimivat vallitsevaa trendiä vastaan, eli sisäistävät toimintoja, jotka on aiemmin hankittu ulkopuolelta. Päätöksenteossa tulisi huolellisesti punnita yhteistyösuhteen taloudellisen kannattavuuden lisäksi laadullisia tekijöitä, joilla on suuri merkitys yhteistyön tuloksellisuuden ja onnistumisen kannalta. (Partanen 2007, 245)

5 Kehitystyön kulku

Taloushallinnon järjestelmien uudistusprojektit lähtevät tilanteesta, jossa herää tarve uudistaa/muuttaa toimintoja. Tilanne tulee esiin toiminnan muuttuessa, uusien tekniikoiden kehittyessä, tekijöiden muuttuessa, hallinnon ja omistuksen muutoksissa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan tarjolla olevia ehdokkaita. Netti, koulutustapahtumat ja referenssit toimivat tiedon välittäjinä mahdollisista yhteistyökumppaneista. Seuraavaksi pyydetään esittelyitä ja tarjouksia, joiden pohjalta voidaan tutustua järjestelmään ja käymään sopimusneuvotteluita. Päätöksentekoon vaikuttavat hinta, hinta/laatu, irtisanomisaika ja sopimuksen kattavuus. Sopimuksessa määritellään vastuut, laajuus, projektin kulku. Ohjelmiston asennus, koulutus, käyttöönotto kuuluvat kokoneiden toimittajien palveluun. Projektin vastuuhenkilöt ja osallistujat tulee nimetä ja laatia projektisuunnitelma. Jälkiseurannasta on järkevää sopia toimittajan ja projektiryhmän kanssa. Lopuksi päivitetään prosessikuvaukset, varmistetaan organisaatio kehitys ja jatkokehityshankkeet

Kehitystyö aloitettiin nykytilan kartoituksella. Siinä aluksi selvitettiin nykyiset prosessit, ohjelmistot, olemassa olevat menetelmät ja tiedon kertyminen. Tähän liittyi selvitys työnjaosta palveluyksien ja yrityksen oman työn välillä ja olemassa olevista resursseista. Aluksi piti selvittää myös tiedon tarve, millaista tietoa ja kenelle sitä tuotetaan ja millaisilla kustannuksilla.

Seuraavaksi määriteltiin tavoitetila, mihin pyrittiin. Alkutilanteessa tämä liittyi päätöksentekoon, jolla luotiin lähtötilanne - ohjelmistovalinnat ja henkilöresurssien määrittely. Ohjelmistovalinnoissa päädyttiin pitäytymään samassa ohjelmistossa, mutta uudemmassa versiossa. Aluksi jäätiin osittain konsernin ohjelmatarjoaman varaan. Myös henkilöstön osalta toivottiin, että olisi mahdollista jatkaa samoilla henkilöillä, mutta koska se ei ollut mahdollista, palkattiin yksi uusi henkilö ja hyödynnettiin käytössä olevia henkilöresursseja.

Lähtölaukaus kehitystyölle saatiin jo syksyllä 2013 kun omistajan taholta annettiin ymmärtää, että irtautuminen konsernihallinnosta on ajankohtaista. Vuoden 2014 alusta asiaan paneuduttiin tarkemmin ja tehtiin päätökset siitä, miten asiaa aletaan viedä eteenpäin. Ohjelmistohankinnat tehtiin helmikuussa ja uusi kirjanpitäjä rekrytoitiin maaliskuussa 2014 toteuttamaan hanketta. Huhtikuu käytettiin asioihin perehtymiseen, haastatteluihin, ohjelmistojen opetteluun sekä Bookwell Oy:ssä Porvoossa että talou-

den palvelukeskuksessa Sanomalassa. Samalla alkoivat myös palvelukeskuksen YT-neuvottelut toimintojen siirtämiseksi Intiaan. Prosesseja kehitettiin huhtikuusta lähtien ja varsinainen ohjelmiston käyttöönotto alkoi toukokuun alusta niin, että toukokuun konserniraportointi tehtiin vielä Sanomalasta.

Kesällä 2014 jatkui kehitystyö, haastattelututkimukset ja riskien kartoitukset. Riskien hallinnan vuoksi laadittiin kirjanpitäjän ohjekirja, jossa työkulkukaavioiden, käytännön ohjeiden perusteella luodaan mahdollisuus ammattitaitoisen kirjanpitäjän tarvittaessa ottaa haltuun työtehtävät. Syksyllä 2014 organisaatio koki muutoksia, kun pitkäaikainen johdon assistentti lähti ja hänen työnsä jaettiin muiden tehtäviksi. Vuoden vaihteen jälkeen lähti myös talouspäällikkö ja hänen tehtävänsä jaettiin Bookwellin taloushallinnon ja Sanoma Holdingin työntekijöiden kesken.

Vuoden vaihteen 2015 jälkeen siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, kun konserni ilmoitti, että sähköinen ostolaskujen kierrätysohjelma tulee muuttumaan. Tässä vaiheessa katsottiin mahdolliseksi irrottautua konsernin ohjelmistoista ja aloitettiin projekti oman järjestelmän hankkimiseksi. Maaliskuun lopussa järjestelmä oli käyttövalmis. Huhtikuuna aikana kävi ilmi, että Sanoma Oyj:n treasury on luopumassa monipankkiohjelman käytöstä syksyyn mennessä ja haluavat, että Bookwell tekee myös asiassa ratkaisunsa. Treasury, Nordea Pankin ja Bookwellin välillä käytiin neuvottelut ja Bookwell siirtyi Nordean verkkopankin käyttäjäksi. Samalla oli uusittava käytännön järjestelyt asioiden hoitamiseksi.

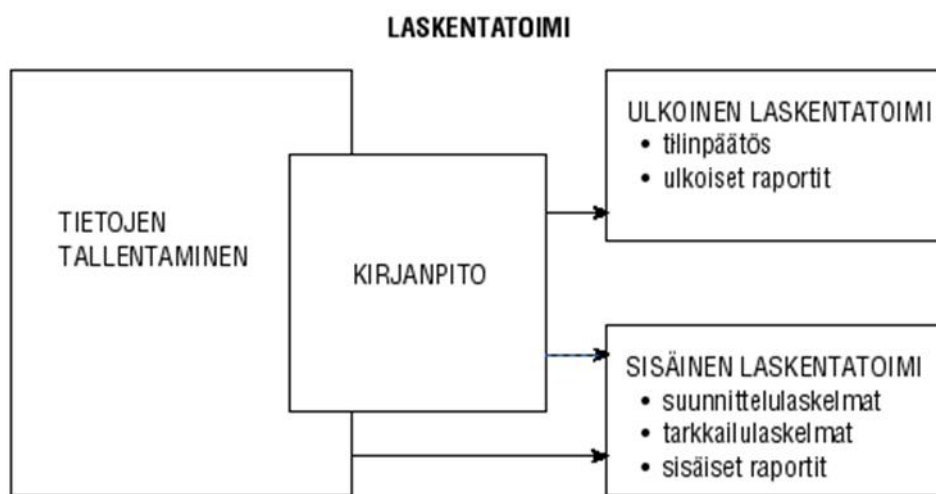
Uusin vaihe Bookwell Oy:n irtautumisessa on alkamassa syksyllä 2015 kun konsernihallinto on siirtämässä konserniraportointiohjelmansa uudelle palveluntarjoajalle ja on ratkaistava, miten Bookwell Oy parhaiten kykenee tämän hoitamaan nykyisillä resursseilla. Myös sisäisen laskennan kehittäminen on vasta alkuvaiheessa.

5.1 Taloushallinto

Taloushallinnon tehtävä on avustaa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan yritysjohtoa. Liikeyrityksen taloushallinnon päätehtävä on yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatiminen johdon ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi (Neilimo&Uusi-Rauva 2012, 12). Taloushallinnolta vaaditaan kykyä avustaa yrityksen liiketoimintojen johtamista tuottamalla tietoa johtamisen tueksi. Sen tulee hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisten tietokantojen tietoja ja muututtava yhä liiketoimintasuuntautuneemmaksi. Sen on tunnettava liiketoimintojen rakenteet ja toiminnot, jotta se pystyy tuottamaan ja ana-

lysoimaan tietoa johdon tarpeiden mukaisesti. (Neilimo&Uusi-Rauva 2012, 340) Taloudellisen informaation tulisi kohdistua tekijöihin, jotka tuottavat lisäarvoa (Partanen 2007, 29).

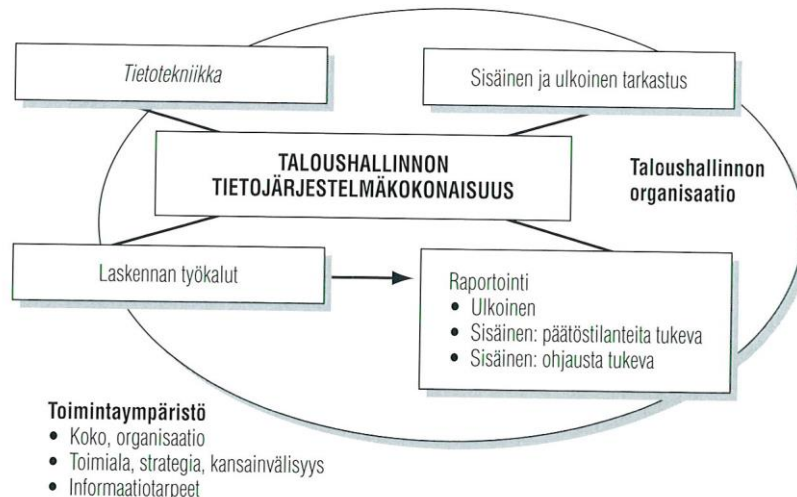
Laskentatoimen hyväksikäyttö jakautuu kolmeen osaan: yrityksen ulkoisia sidosryhmiä palveleva ulkoinen laskentatoimi, yrityksen omaa päätöksentekoa palveleva sisäinen laskentatoimi sekä kirjanpito, joka on edellisten perustiedosto. Ulkoisen laskentatoimen tuotteita ovat muun muassa tilinpäätös, toimintakertomus, veroilmoitus ja julkista tilastointia varten laaditut raportit. Sisäisen laskentatoimen tuotteita ovat muun muassa budjetit, investointilaskelmat, rahoitusanalyysit ja sisäiset raportit. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2014)



Kuvio 9. Kirjanpito laskentatoimen osana (Leppiniemi&Kaisanlahti 2014)

Tietotekniikka tarjoaa putkiston tiedon virtaukselle yrityksen sisällä. Sen avulla kerätään, varastoidaan, luokitellaan, yhdistetään, kootaan ja laitetaan liikkeelle tietoa sekä asetetaan sitä esille. Tietotekniikka yksin ei kuitenkaan varmista mitään eikä vastaa mistään. Tiedon hallinta on ihmisen toteuttamaa, ja tietotekniikka toimii siinä vaan välineenä - ihmisten toiminta ratkaisee tiedon johtamisen onnistumisen. (Viitala & Jylhä 2010, 293)

Yrityksen taloushallinto koostuu osista, joita ovat mm. laskenta ja sen eri menetelmät, edellisestä johdettava raportointi eri tarkoituksia varten, laskennan tietotekniikkaratkaisut sekä valvonta- ja tarkastustoiminnot kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 10. Taloushallinnon tietojärjestelmän osa-alueet. Granlund&Malmi 2004, 26)

Toimintaympäristön tekijöistä riippuen eri osa-alueiden toteutus suhteessa toisiinsa vaihtelevat. Pienissä yrityksissä kirjanpitoon perustuvat vakioraportit saattavat olla riittäviä myös päätöksenteon ja ohjauksen kannalta kun suuren kansainvälisesti toimivan organisaation toiminta vaatii suuria panostuksia taloushallinnon eri tietojärjestelmiin. (Granlund & Malmi 2004, 25)

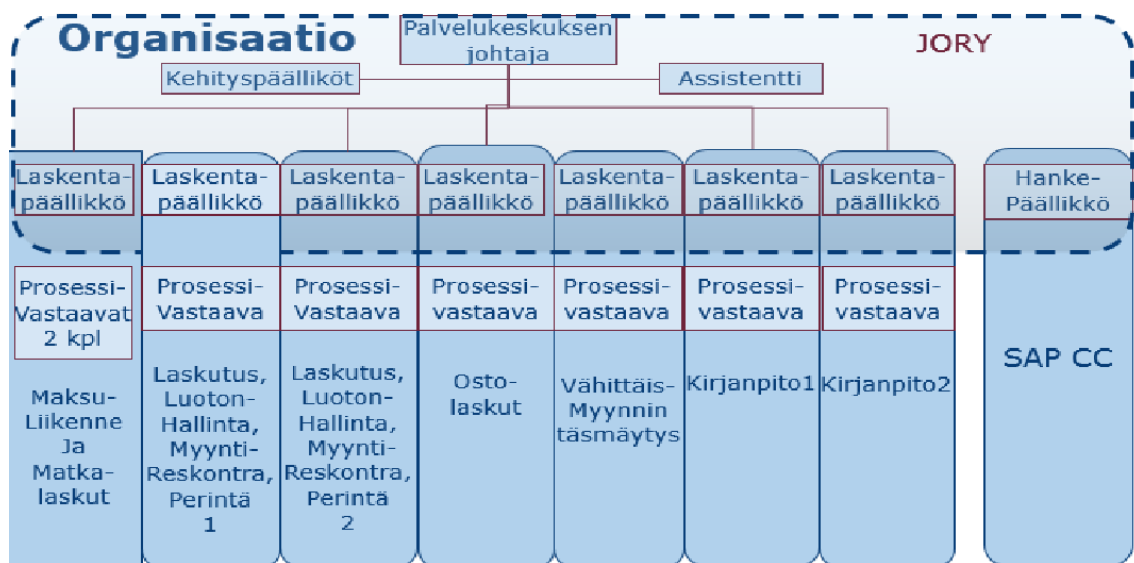
Taloushallinnolta vaaditaan tehokkuutta tiedon käsittelyyn ja tuottamiseen entistä nopeammin ja kustannustehokkaammin. Laskentatoimen ja tietotekniikkajärjestelmän tulee olla sopiva siihen yrityskontekstiin, jota se palvelee. Sähköisen laskutuksen myötä paineita taloushallinnon kehittämiseen tulee myös muilta organisaatioilta, sillä tieto siirtyy sähköisessä muodossa organisaatiolta toiselle ja on vastaanottavan organisaation järjestelmässä ilman uudelleensyöttöä jolloin koko ketju esimerkiksi tilauksesta laskun maksamiseen voidaan automatisoida. Internet mahdollistaa tietojen hyväksikäytön ajasta ja paikasta riippumatta, työ voidaan tehdä missä päin maapalloa tahansa. Lakisääteisen raportoinnin lisäksi myös päätöksenteon ja yrityksen ohjauksen tueksi tulisi tarjota erilaisia palveluja. (Jaatinen 2006, 18-19)

5.2 Nykytilanne

Sanoma konsernin talouden palvelukeskus perustettiin kesäkuussa 2010 liittämällä yhteen suurin osa Sanoma-konsernin Suomessa toimivien yhtiöiden taloushallinnoista. Palvelukeskuksessa on pyritty yhtenäistämään toimintatapoja, prosesseja ja laskenta-käytäntöjä, talouden järjestelmiä on karsittu. Tästä on esimerkkeinä yhteinen ostolas-

kujärjestelmä sekä yhteinen matkalaskujärjestelmä. Aluksi FSS hoiti 64 yrityksen taloushallinnon ja työntekijöitä oli noin 80 (sekä 20 määräaikaista). Tällä hetkellä yrityksiä on n.30 ja henkilöstöä 36. Yritysten määrän vähenemiseen on vaikuttanut fuusiot sekä yritysmyynnit. (Peussa 2014)

Palvelukeskuksen toiminnasta vastaavalle johtajalle raportoi seitsemän laskentapäällikköä, kaksi kehityspäällikköä ja assistentti. Laskentapäälliköt johtavat tiimien toimintaa ja heillä on apunaan prosessivastaava, jonka vastuulla on prosessiin liittyvän lainsäädännön seuraaminen sekä prosessiin ja järjestelmiin liittyvä tiedottaminen ja perehdyttäminen. Prosessivastaavat osallistuvat myös päivittäiseen prosessityöhön. Sekä prosessivastaavat että tiimissä työskentelevät laskenta-asiantuntijat ja -assistentit raportoivat laskentapäälliköille. Kehityspäälliköt vastaavat prosessien kehittämisestä yhdessä tiiminvetäjien ja prosessivastaavien kanssa. He johtavat palvelukeskuksessa toteutuvia projekteja.

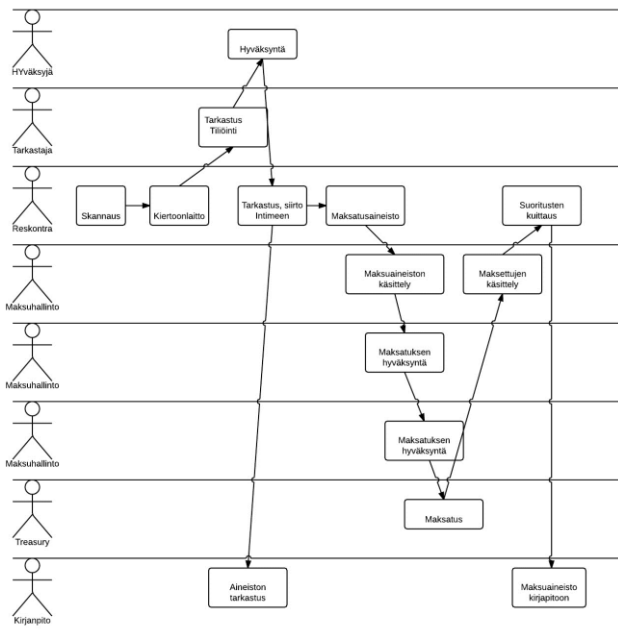


Kuvio 11. Talouden palvelukeskus organisaatio

Prosessikohtaisia tiimejä on maksuliikenne ja matkalaskut, ostolaskut, laskutus, myyntireskontra, perintä ja luotonhallinta sekä kirjanpito ja käyttöomaisuuskirjanpito. Kullekin liiketoimintaryhmälle on nimetyt asiakasvastaavat, jotka toimivat asiakkaan yhteyshenkilöinä asiakkaalta palvelukeskukseen ja palvelukeskuksesta asiakkaalle. He vastaavat asiakaspalavereiden sisällöstä ja asiakaspalautteen käsittelystä ja jatkotoimista.

Talouden palvelukeskuksen hallintomalli on kolmitasoin. Strategisella tasolla linjataan palvelukeskuksen tavoitteet, hyväksytään toimintasuunnitelmat ja merkittävät investoinnit sekä palvelusopimusten raamit ja hinnoitteluperiaatteet. Asiakkaan ja palvelukeskuksen vastuut ja velvollisuudet määritellään palvelusopimuksissa. Taktiseen tasoon kuuluvat kuukausittaiset liiketoimintaryhmäpalaverit. Ad hoc - ja projektipalaverit ovat osa operatiivista tasoa, samoin asiakkaiden yhteydenotot.

Seuraavassa esimerkki ostolaskun käsittelyprosessista:



Kuvio 12. Ostolaskun käsittely Talouden palvelukeskus

Talouden palvelukeskuksessa toiminnot on hajautettu. Yhden ostolaskun käsittely kulkee kahdeksan eri henkilön kautta.

Taulukko 1. SWOT-analyysi nykytilasta

Vahvuudet (strengths)	Mahdollisuudet (opportunities)
- palvelukeskuksen osaaminen käytössä	- nykyaikaisten ohjelmistojen käyttö
- palvelukeskuksen henkilökunta/sijaisuudet	- ohjelmistojen ylläpito
	- ohjelmistojen pääkäyttäjäpalvelut
Heikkoudet (weaknesses)	Uhat (threats)
- tiedonkulku konsernilta	- vaikuttamismahdollisuudet omiin tietoihin
- tiedonkulku konsernille	- omien tietojen saatavuus
- monta eri tekijää	- muutokset palvelukeskuksen toiminnassa
- käsittelyn pirstaleisuus	- näkökulma konsernin
- irtautumisvaikeudet konsernirakenteen muutoksissa	
- konsernin vaatimukset pienelle yksikölle	

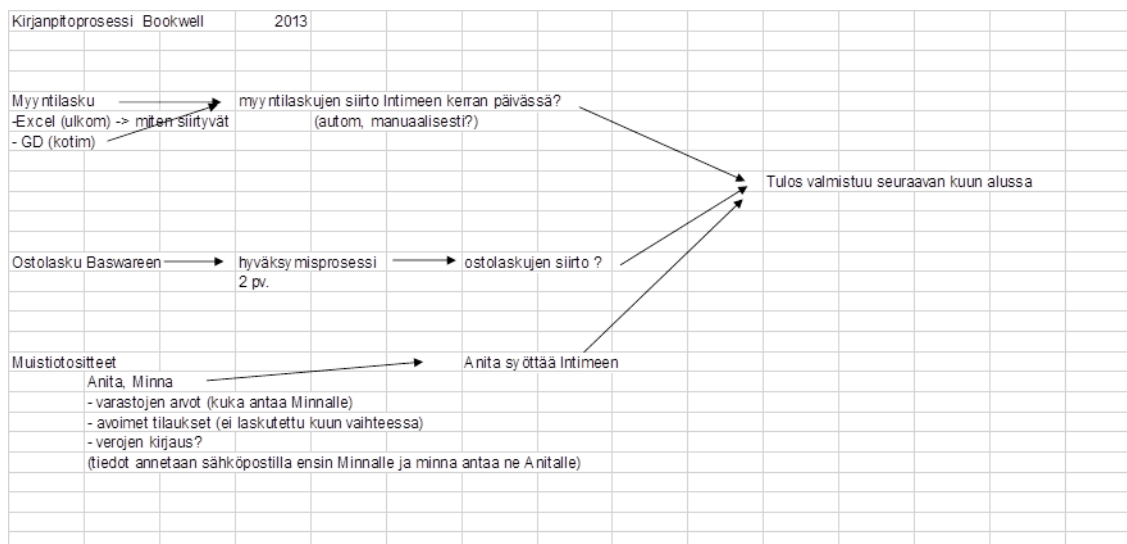
Taloushallinnon hoitaminen keskitetysti konsernin palveluyksikölle tuo etuja mm. laajemman osaamisen tuottamisella kaikkien konserniyritysten käyttöön. Myös henkilöstön sijaisuudet on helppo järjestää. Konsernihallinnolla on mahdollista ottaa käyttöön nykyaikaiset ohjelmistot, niiden ylläpito on keskitettyä ja ajantasaista ja pääkäyttäjäpalvelut on kaikille yhtäläiset. Toisaalta suurien järjestelmien ylläpito saattaa olla hankalaa ja vaatii erityistä osaamista eikä välttämättä vastaa pienen yrityksen tarpeita. Hajautetut prosessit pirstaloivat tiedon kulkua ja samaa asiaa voi käsitellä useampi henkilö. Konsernin vaatimukset saattavat hankaloittaa tiedon tuottamista sillä tasolla, jolla yksittäinen yritys niitä tarvitsee. Yrityksen saattaa olla vaikeaa itse vaikuttaa omiin tiedonsaamiseen ja näkökulma on usein konsernin. Konsernirakenteen muutoksissa keskitetystä järjestelmästä irtautuminen saattaa olla vaikeaa. (taulukko 1)

Lähtötilanteessa Bookwell Oy:n taloushallinnon prosessit on jakautunut talouden palvelukeskuksen ja yrityksen oman henkilöstön välillä kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13. Bookwell Oy:n taloushallinnon prosessit 2013

Myynti ja laskutus, perintä ja ostolaskujen tarkastus hoidetaan yhtiön toimesta, kirjanpito, palkat, reskontrat ja kassatoiminnot Talouden palvelukeskuksen toimesta. Konserniraportointiin osallistuvat molemmat. Kuviossa 14 esitetään prosessin kulku yksinkertaistettuna.



Kuvio 14. Bookwell kirjanpito prosessi 2013

Päätöksentekoon yrityksellä on mahdollisuus jossain määrin itse vaikuttaa, mutta varsinaisen päätöksen tekevät omistajataho (Sanoma Holding) suurimpana vaikuttimenaan konsernin näkökulma ja -tarpeet. Irtautuminen on siinä mielessä helppoa, että tiedot ovat erillisessä ohjelmistossa hoidettu ja omana tietokantanaan lukuun ottamatta käyttöomaisuuskirjanpitoa. Tässä kohdin irtautuminen vertautuu vastaavassa tilanteessa olevaan AAC Global -yhtiöön, jonka taloushallinto on koko ajan hoidettu vain omilla ohjelmistoillaan, ei ole integroitu SAPiin. Heillä myös henkilöstö on ollut koko ajan oma, vaikka ovat työskennelleet FSS:ssä mutta ovat tehneet oman yrityksen työt. (Wiberg 2014). Toisen haastattelemani yhtiön tilanne oli lähtökohdiltaan kokonaan toinen. Haastattelussa kehityspäällikkö Minna Keisala kertoi, että Kirjakeskuksen toiminta oli osa WSOY:tä ja se myytiin toiselle konsernille. Tiedot olivat SAP:ssä ja oli vaikeasti erotettavissa juuri tämän yrityksen tiedot omakseen ja siinä muodossa että ne voidaan siirtää eri järjestelmiin. He siirtyivät ulkoistettuun taloushallintoon, siirtämistä helpotti ostopalvelun tuottajan kokemus tietojen siirroista. Siirron tekemiseen oli aikaa kaksi kuukautta ja tekijöinä olivat controller ja projektiryhmä. (Keisala 2014)

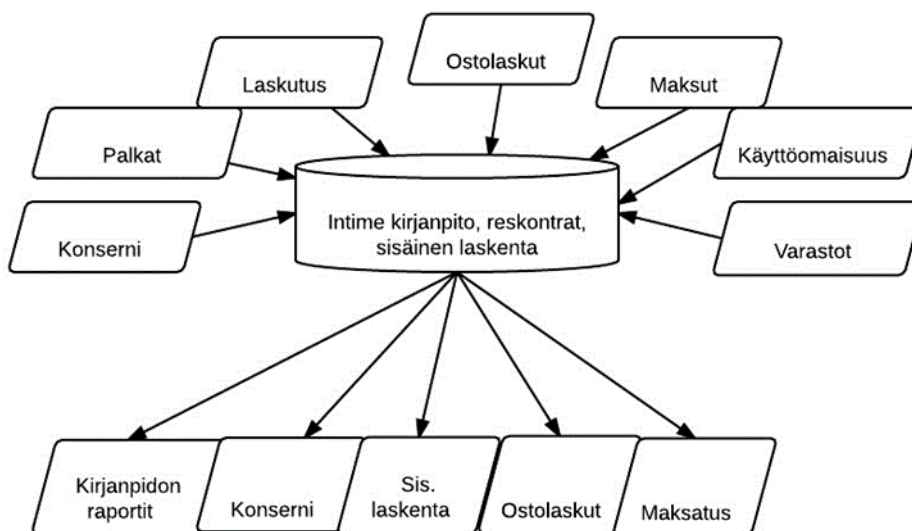
Bookwell Oy:n taloushallinto on edellisissä yritysjärjestelyissä siirretty konsernin talouden palvelukeskuksen hoidettavaksi. Integroimista ei ole viety loppuun vaan konsernin siirryttyä käyttämään SAP-järjestelmää, yritykselle jäi edelleen käyttöön eri ohjelmisto kirjanpitoon ja reskontraan. Ostolaskujen kierrätys- ja pankkiohjelmisto on yhtenäistetty konsernin ohjelmistoon. Tässä vaiheessa ostolaskujen kierrätysohjelman uusimista ei

katsottu tarpeelliseksi ja pankkiohjelmistosta konsernin treasury katsoi, ettei ole mahdollista irrottautua. Tilanne muuttui tältä osin vuoden sisällä.

Kirjanpidon kotiuttaminen ja Intimen päivitys -projektin lähtölaukauksena toimi syksyllä 2013 ohjelmistotoimittaja ilmoitus Bookwellilla käytössä olevan nykyisen UNIX-pohjaisen Intime-kirjanpito-ohjelman ylläpito päätymisestä vuoden 2014 kesään mennessä. Intime oli Tieto Oyj:n palvelimella Sanoma-konsernin talouden palvelukeskuksen (FSS) hallinnassa. Tilanteeseen haettiin ratkaisua kolmesta vaihtoehdosta: Intimen päivitys Windows-versioon, Bookwellin siirtyminen SAP-talouhallintoon, joka on käytössä kaikissa muissa FSS:n yrityksissä tai Bookwell hankkii jonkin muun kirjanpito-ohjelman.

Näistä vaihtoehdoista valittiin ensimmäinen vaihtoehto. Ohjelmistotoimittaja Aditron kanssa neuvoteltaessa todettiin, että uusi Intime tarvitsee uuden Windows-serverin. Todettiin, että Bookwellillä Porvoossa on vapaata Windows-palvelintilaa. Intimen siirto Windows-pohjalle oli kuukauden projekti ja se tehtiin huhtikuun aikana Aditron toimesta. Projektin aikataulutus- ja resursointipalaveri pidettiin helmikuussa 2014. Samalla mietittiin Bookwellin kirjanpidon käytännön toteutusta. Konsernin talouden palvelukeskuksen vuotuinen laskutus kirjanpitopalveluista arvioitiin vuonna 2013 olevan 165 teur, kun taas kirjanpidon hoitaminen Bookwellilla ja omat ohjelmistot maksaisivat 70-80 teur vuodessa. Sanoma Holdingin puoltamana päätettiin käynnistää kirjanpidon kotiuttaminen Bookwellille Porvooseen.

Ohjelmiston samana säilyttämistä puolsi se, että liittymät eri järjestelmiin (kuvio 15) olivat jo valmiina. Tietojen siirto oli yksinkertaista, ei tarvittu konversioita, tuki oli tuttu, samoin ohjelmistotoimittajalle tuttu asiakas. Investointina tämä ei ollut kallis, koska ohjelmistotoimittajan kannalta kyse oli päivityksestä, ei koko järjestelmän myynnistä. Ongelmana on ohjelmiston vanhanaikaisuus ja päivityksen jälkeenkin kankeakäyttöisyys, mutta varmuus ja vakaus. Samalla kuitenkin menetettiin tilaisuus uudistamiseen ja toimintojen uudelleen pohtimiseen. Toivomuksena oli myös, että työn jatkajana aiemmat tekijät. Tämä ei käytännön syistä onnistunut, koska yritys sijaitsee pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yritykselle palkattiin oma kirjanpitäjä 27.3.2014 alkaen ja ulkoisen kirjanpidon haltuunotto tehtiin huhti-toukokuussa 2014.



Kuvio 15. Bookwell Oy liittymät Intime-ohjelmistoon

- palkkatietojen siirto, Opus Capita tiedosto luetaan sisään, KPLTKO
- Baswaren ostolaskujen siirto, otetaan tiedosto vastaan Intimeen, ORLAKO ja tiedoston nimi /intime/inplus/usr//basware/IPBW08LASKU
- Opus Capita -siirrot maksatus, opuksesta ei siirry mitään Intimeen suoraan, mutta Intimestä siirretään ostoreskontran maksut, ensin maksuehdotus ja sitten maksujen siirto
- Myyntilaskujen siirto GD, luetaan sisään Intimeen , MRLAKO ja tiedoston nimi GDMRL
- KOM-siirrot SAP, kom tiedot kuten poistot syötetään Intimeen manuaalisesti
- Siirrot HFM, Intimestä otetaan txt tiedostona lista SLTSTO, joka sitten luetaan sisään HFM:ään

5.3 Ohjelmiston asennus

Tietojärjestelmien hyödyntämisen avaintekijöitä ovat kehittyneet toimintaprosessit, laadukas tieto sekä toimivat ja käytettävyydeltään laadukkaat ja tehokkaat sovellukset. Sovellusten tulee tukea ja edistää yksilön työtä ja tiedonkäyttöä motivoituneeseen, ryhmä- ja tiimitasolla sen pitää palvella kaikkia toiminnon osa-alueita. Organisaatiotasolla eri sovellusten keskinäinen toiminnallinen ja tiedollinen integraatio on keskeistä. (Stenberg 2006, 56-57)

Projektin toteutusta helpotti tässä tapauksessa huomattavasti se, että pitäydyttiin samassa ohjelmistossa, jolloin ohjelmistotoimittaja pysyi samana ja yhteistyömallit olivat tutut. Samoin ohjelmistokonversio oli ohjelmistotoimittajan valmiiksi tuottamia eikä liittyviä muihin ohjelmistoihin ja tietokantoihin tarvinnut luoda uudestaan. Samalla kuitenkin menetettiin tilaisuus toimintojen uudistamiseen.

Projektin tavoitteena oli saada ulkoistettu kirjanpito omaan haltuun toukokuun 2014 alusta. Oma kirjanpitäjä palkattiin maaliskuussa, samoin ohjelmiston koeasennukset omalle palvelimelle, jolloin päästiin ohjelmistoa testaamaan oikeassa ympäristössä. Maaliskuun lopun tilanne konvertoitiin uudelle palvelimelle testiaineistoksi. Koesiirto meni helposti ja tiedot siirtyivät oikein. Ohjelmistotoimittajan kanssa sovittiin projektiaikataulu (liite 4). Projektin hintaan kuuluu kuusi konsulttipäivää, tiedostojen siirrot, henkilöstön koulutus yms. Projektin onnistumisen kannalta onnellista oli, että siirrosta voitiin käyttää edellisten käyttäjien osaamista hyödyksi. Uutena käyttäjänä sain useita koulutuspäiviä Talouden palvelukeskuksessa Sanomalassa. Pääsin käymään kaikkien luona opiskelemaan ohjelmistojen käyttöä ja yrityksen ja konsernin asioita sekä konsernin tapoja työskennellä.

Suurimmaksi haasteeksi osoittautui käyttöoikeuksien luominen. Omalle palvelimelle eli varsinaisen kirjanpito-ohjelman käyttöönotto oli helppoa, mutta sekä ostolaskujen kiertämisohjelma Basware IP että maksatuksen monipankkiohjelma OpusCapita olivat konsernin ohjelmistoja, jotka toimivat emoyhtiön MEDIA-ympäristössä. Konsernin taholla oli monellakin käsitys, että Bookwell oli irrottautunut kokonaan konsernista eikä nähty tarpeelliseksi tukea yhteistyötä. Osoittautui myös, että painolastina oli edellisten muutosten aikaiset ratkaisut, jotka olivat olleet ristiriidassa ja aiheuttaneet yhteistyön rakojen rakentamista.

Liitteessä 7 on yksi esimerkki keskustelusta, joka käydään Bookwellin taloushallinnon ja Sanoma konsernin treasury välillä siitä, miten OpusCapita -monipankkiohjelman käyttö saadaan siirretyksi yritykselle talouden palvelukeskukselta. Jo ennen keskustelun alkua on pitänyt selvittää, kenen kanssa asiasta voidaan sopia ja kuka niistä voisi tietää. Keskustelu aloitetaan helmikuun puolessa välissä. Huhtikuun 22. päivä todetaan, että asia on saatu loppuun (viikkoa ennen kuin toiminta on viimeistään saatava toimimaan). Tässä välillä on useampi puhelinsoitto ja sähköpostiviesti myös IT-palveluiden välillä. Myöhemmin kävi ilmi, että edellisten järjestelyiden aikana vuonna 2010 Bookwell ei halunnut mukaan joihinkin järjestelyihin. Tästä syystä ei nyt haluttu

myöskään palvella tässä asiassa, vaikka kyseessä oli uusi tilanne ja uudet lähtökohdat sekä uudet toimijat.

5.4 Haastattelut, havainnointi ja kirjallinen materiaali

Tutkimus tehtiin haastatteluin, toimintaa havainnoimalla ja kirjallisia aineistoja tutkimala. Laadullisen tutkimuksen tekijä asettuu haastattelutilanteessa oppijan asemaan. Tutkimuksen tekijän vastuulla on haastattelun kulun sääteleminen ja sen pitäminen tutkimushaastatteluna, vaikka välillä on tärkeää sallia haastattelun polveilu. Tutkimuksen tekijän kannattaa myös jossain määrin antaa haastateltavalle mahdollisuus poiketa aiheesta. Tutkimuksen tekijän tehtävä on keskusteluttaa haastateltavaa ja pitää huolta aikataulusta. (Kylmä&Juvakka 2014, 93)

Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut olivat teemahaastatteluita. Ne ovat eräänlaisia keskusteluita, joissa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat (Aaltoila & Valli 2001, 24.). Tuloksien selvittämiseen käytettiin strukturoidumpia haastatteluita. Yksi haastateltava ryhmä oli vastaavan prosessin läpi käyneet eli toisten saman konsernin talousjohto/siirtoon osallistuneet, vastaavassa tilanteessa oleva/olleet muiden konsernien toimijat sekä konsernin palvelukeskuksen ja hallinnon vastuulliset henkilöt ja asiantuntijat.

Havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja (Metsämuuronen 2008, 43). Toimintatutkimuksen ominaisuutena on, että tutkija tekee osallistuvaa havainnointia ja puuttuu havainnoimaansa toimintaan, jolloin mitään yhtä ja oikeaa kuvausta tai tulkintaa ei ole mahdollista tutkimuksen keinoin tallentaa (Kylmä&Juvakka 2014, 96). Havainnointia pyrittiin tekemään tutkimuspäiväkirjan ja oppimisportfolion avulla sekä haastattelemalla esimiehiä ja työntekijöitä.

Usein laadullinen aineisto on jo kirjoitettu valmiiksi (Metsämuuronen 2008, 44). Tavoitteena oli käydä läpi mahdollisia kirjallisia ohjeistuksia, konsernin laatuohjeistuksia ja muuta kirjallista aineistoa. Käytännön esteeksi tuli se, että yhtiö on siirretty pois ydinliiketoiminnan yhteydestä ja myös siihen liittyvästä Intranetistä, jossa ohjeet sijaitsevat. Kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyy paljon toimintojen ulkoistamisesta. Vastaavat teoriat toimivat pohjana myös vastakkaiselle toiminnalle, samat perustelut voidaan nähdä myös toisinpäin.

5.4.1 Kirjallinen aineisto

Kehitystyön pohjaksi tutkin laajasti alan kirjallisuutta, julkaistuja tutkimuksia ja artikkeleita. Esittelen muutamia mielestäni tärkeimpiä. Alan trendejä ja kehitysnäkymiä pohjusti VTT:n tutkimus Media-alan kehitystrendit 2013 ja Työ- ja elinkeinoministeriön toimialanpalvelun toimialaraportit liike-elämän palveluista. Tutkimusmenetelmiä ja toimintatutkimuksen tekemiseen perehdyin Heikkisen, Huttusen ja Moilasan toimittamalla kirjalla Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, johon oli koottu eri kirjoittajien mietteitä mm. toimintatutkimuksen tieteellisyydestä, prosesseista ja realibiliteetistä. Samoin Aaltoilan ja Vallin Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittavalle tutkijalle helpottaa lähestymistä tutkimuksen tekemiseen. Sirkka Hirsjärven Tutki ja kirjoita –kirja on selkeä kuvaus opinnäytetyön etenemisestä ja se olisi syytä kaikkien opinnäytetyöntekijöiden pitää alusta lähtien ohennuoranaan. Laadullisen tutkimuksen tekemisestä Jari Metsämuurosen Laadullisen tutkimuksen perusteet on hyvä perusteos. Ja erinomaisia ohjeita tutkimuksen tekemiseen löytyy internetistä. Tampereen yhteiskunnallisen tietoarkiston KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Projektien toteuttamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä on kirjoitettu paljon. Sami Kettusen Onnistu projektissa ja Kai Ruuskan Pidä projekti hallinnassa - Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. ovat selkeitä oppaita unohtamatta John P. Kotterin Tärkeys järjestykseen. Nyt. Kirjat eivät ole ehkä aivan tuoreita, mutta niiden sisältö on edelleen ajankohtainen.

Teoreettista viitekehystä lähestyttäessä Michael E. Porter Kilpailuetu - Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään ja Edith Penrose The theory of the growth of the firm ja Tuija Virtasen Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. antoivat suuntaa ajattelulle.

Taloushallinnon ja ulkoisen laskentatoimen perusteoksena on Jarmo Leppiniemen ja Timo Kaisanlahden Liikekirjanpito ja muut samasta Talentum-median talousfokustietokannasta löytyvät teokset. Painettua kirjallisuutta aiheesta löytyy runsaasti kuten Eeva Niskavaara Yritystaloutta esimiehille, Kari Neilimo & Erkki Uusi-Rauva Johdon laskentatoimi, Marko Järvenpää & Aapo Länsiluoto & Vesa Partanen & Jukka Pellinen Talousohjaus ja kustannuslaskenta, Riitta Viitala & Eila Jylhä Liiketoimintaosaaminen -

Menestyvän yritystoiminnan perusta, Juhani Viitala Yrittäjän taloushallinnon perusteet ja Partanen Vesa Talousviestintä johtamisen tukena.

Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdään paljon tutkimusta taloushallinnon ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä teorioista. Mm. Anna-Kreetta Pentin Kauppatieteellinen tiedekunnan kandidaatintutkielma talousjohtamisesta 21.12.2012 Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit ja hyödyt kartoittaa hyvin transaktioteorian ja resurssiperustaisen teorian taustoja ja niiden soveltuvuutta ulkoistamishankkeisiin. Talentumin lehtiarkistosta löytyy paljon aineistoa, esimerkiksi Mervi Liukaksen Modernin taloushallinnon mahdollisuuksia ei hyödynnetä -artikkeli Talouselämä-lehdessä 4.10.2013. ja Merja Fischerin Tarjolla on uusi osaamiskeskus -artikkeli Talouselämä-lehdessä 11.5.2012.

Taloushallinnon IT-projekteihin on muutamia kirjoja saatavilla. Granlund & Malmin Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. on perusteos, mutta siitä kaivattaisiin jo uudempaa päivitettyä laitosta digitalisoitumisen edetessä nyt vauhdilla. Teknisten ja kauppakorkeakoulujen pro gradu ja väitöskirjatutkimukset antavat paljonkin uutta, tutkittua tietoa. Paavo Porvarin Aalto-yliopiston tutkimus Tietoturvaluus liiketoiminnan johtamisessa, prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa ja Pirkko Jaatinen Konekielisistä yhteyksistä sähköiseen taloushallintoon Tampereen yliopiston taloustieteiden laitoksen lisenssiaattityöhön liittyvä analyysi kirjanpidon teknisistä innovaatioista ja kirjanpitäjän työn kehityksestä 1980-luvulta nykypäivään.

Talentumin lehtiarkistossa voi asiasanoilla tehdä hakuja ja sieltä löytää monia ajankohtaisia artikkeleita kuten Matti Kinnusen ja Juha Huovisen artikkeli Tietoviikko-lehdessä 11.5.2012 Valmiina tietotulvaan. Perustietojen yhtenäistäminen on yksinkertaisempaa kuin yritykset uskovat. Internetiä selaillessani löysin TTietohallintomalli -sivuston, joka on tarkoitettu tieto- ja viestintäteknologian kehittämisestä ja hyödyntämisestä vastuussa oleville päättäjille. Tietohallintomalli on syntynyt tarpeesta luoda tietohallinnolle selkeät, yksinkertaiset ja helposti sovellettavat johtamiskäytännöt. Sivustoilla on selkeitä toimintaohjeita viidelle eri osa-alueelle: Liiketoimintayhteistyö, Strategia ja hallinto, Hankinnat ja toimittajayhteistyö, Projektien johtaminen ja Palveluiden johtaminen. Palvelun käyttö on ilmaista, mutta rekisteröitymällä käyttäjäksi saa lisätietoja ja voi osallistua sivustojen kehittämiseen ja aiheesta keskusteluun.

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ja kehittämisen mahdollistamiseksi tutustuin muutoksen johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta tehtyyn kirjallisuuteen ja tutki-

musraportteihin. Aiheesta löytyy tutkimusraportteja usealta eri korkeakoululta ja yliopistolta kuin myös mm. Valtiovarainministeriön kehittämishankkeen loppuraportti osaamisen johtamisesta 2001. Väitöskirjoista mielenkiintoisia olivat Anneli Rankin Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa (Tampereen yliopisto), Marina Kinnusen Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa (Vaasan Yliopisto.) ja Kati Tikkamäen Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen (Tampereen yliopisto). Aiheesta löytyy myös paljon yliopistojen työpapereita ja artikkeleita kuten Turun kauppakorkeakoulun julkaisema Paula Kirjavaisen, Satu Lähteenmäen, Hannu Salmelan ja Essai Sarun toimittama Monta tietä oppivaan organisaatioon, ja Pertti Huhtasen. Sengen ”viitokset” - organisaation oppiminen ja systeemiajattelu. kuin myös Samu Mielosen Aalto-yliopiston Systeemiajattelu -artikkeli.

5.4.2 Haastattelut 1

Ohjelmisto asennuksen yhteydessä kävin keskusteluita Aditron ohjelmistokonsultin Anneli Sundbäckin kanssa siitä mitä ohjelmistoasennus vaatii käyttäjältään, millaisia määrittämiä tarvitaan. Asennus toteutettiin vanhalta pohjalta, tiedot siirrettiin sellaiseen kahdelta vuodelta. Vanhemmat vuodet jätettiin konsernin palvelimelle.

Muutosvaiheessa olisi ollut mahdollisuus myös muutoksiin. Mm. tilikartta oli vanhentunut, samoin sisäisen laskennan raportit ja kustannuspaikat. Konsulttipäivien aikana pohdittiin, onko tässä vaiheessa järkevää tehdä muutoksia. Päädyttiin tulokseen, että yleensä ei kannata suin päin ryhtyä muutoksiin, koska ei tiedä miksi jotain on tehty niin kuin on tehty ja mitä vaikutuksia muutoksilla on. Esim. kustannuspaikkarakente- ja tilikarttamuutokset, miten muutokset vaikuttaisivat tiedon siirtymiseen hfm:ään eli konserniohjelmaan. Meillä itsellä ei mahdollisuuksia vaikuttaa siirtotiedoston muuntotauluun, osaaminen on häviämässä myös Sanomalasta, koska siirto-ohjelma on ulkoistettu palvelu, eikä konsernissa ole jäljellä montaa käyttäjää kun muut on SAPssa.

Bookwell Oy:ssä haastateltavia olivat talouspäällikkö Stella Lipponen ja johdon assistentti Minna Rautio. Heidän kanssaan kävin keskusteluita nykytilasta, työnjaosta, prosessikuvauksista, lisenssien/ohjelmien hallinnasta. Heidän odotukset siirron vaikutuksista ja työnjaosta olivat tärkeitä. Heidän kanssaan tuli myös selvittää työnjako ja mahdolliset kustannusvaikutukset sekä laatuvaatimukset. Heidän osaamisensa ja tietonsa toimivat reflektiona hankkeen edetessä.

Sanoma Oyj:n talouden palvelukeskuksen Accounting Manager Sanna Peussaa haastattelin 10.4.2015 (liite 1). Hänen kävin läpin organisaation nykytilaa, organisaatiokavioita, prosessikuvauksia ja lisenssien/ohjelmien hallintaa. Haastattelin häntä odotuksista siirron vaikutuksista ja mahdollisista kokemuksista vastaavista siirroista – ennen kaikkea onnistumisesta konsernin kannalta ja laatuvaatimuksista konsernin taholta.

Siirron kannalta onnellista oli, että Sanoman talouden palvelukeskus oli vielä siirron alkaessa olemassa ja kirjanpitäjänä toiminut Anita Kinnunen, ostoreskontran hoitaja Merja Paavola sekä kassanhoitaja Veronica Koistinen olivat vielä konsernin palveluksessa. Näin pystyin käymään opettelemassa ohjelman käyttöä, konsernin vaatimuksia, työn kulkua ja sisältöä niitä tehneiden henkilöiden kanssa ja samalla haastatella heitä. Kävi mm. ilmi, että heidän kunkin työajasta kului n. 60% Bookwellin asioiden hoitamiseen. Heidän lisäksi myyntireskontra hoidettiin erikseen kuten myös osa konserniraportoinnista. Kävin myös keskusteluja konserniraportointia tekevän Jyrki Oksasen ja ostolaskujen kierrätysohjelma Basware IP:n pääkäyttäjä Asta Nousiaisen kanssa.

Sanoma Holding näkemykset ja odotukset samoin kuin kokemukset onnistumisesta konsernin kannalta, ulkoistetun toimijan kannalta tulivat lähemmäksi myöhemmin, kun oman talouspäällikön lähdettyä, toiminnot siirtyivät Sanoma Holdingille ja aloimme tehdä lähempää yhteistyötä.

5.4.3 Haastattelut 2

Saadakseni laajempaa käsitystä vastaavista projekteista, kävin haastattelemassa AAC Global Oy:n Accounting Manager Mai-Britt Wibergiä (liite 2). AAC Global on Sanoma Holdingin hallinnoima yritys, joka on myös katsottu, ettei kuulu konsernin ydinliiketoimintaan. Toisen haastateltavan löysin Porvoon Kirjakeskuksesta kehityspäällikkö Minna Keisala (liite 3). Yritys oli muodostunut, kun yritysjärjestelyissä myytiin liiketoiminta toiselle konsernille. Irtautuminen oli erilaista, koska toiminta ei ollut eriytetty aiemmin omaksi yritykseksi.

Heiltä kyselin miten taloushallinnon siirron projektit oli dokumentoitu, miten toteutettiin, aikataulu, jälkihoito ja onko tuloksia kontrolloitu. Kyselin, miten toteutettiin järjestelmäratkaisut, mitkä olivat olleet lähtökohdat ja mihin päädyttiin, jäikö yhteisiä toimintoja emon kanssa ja miten työnjako sovittu.

5.4.4 Rutiinien luonti

Ohjelmiston asennuksen ja käyttöönottoprojektin jälkeen seuraava vaihe oli normaali-käytäntö, yhteistyön kehittäminen koko osaston kanssa, oppiminen talon tavoille ja työnjaon opettelu. Keskusteluissa ja haastatteluissa neuvoteltiin mitä halutaan, millaisia jaksotuksia, millaisella aikataululla asioita toteutetaan. Osoittautui, että monessa kohdassa vanhat tavat painavat. Yritys on vanha ja perinteikäs, osa henkilökuntaa ollut palveluksessa 30-40 vuotta. Yrityksessä oli voimakkaita perinteitä ja hierarkiaa, vaikka useita vuosia jatkuneet muutokset olivatkin jo totuttaneet henkilöstön sopeutumaan. Samoin omistajataho on vanhoillinen ja jäykkä, muutoseikat tärkeitä. Usein piti pohtia onkoärkevintä sopeutua vai yrittää muuttaa.

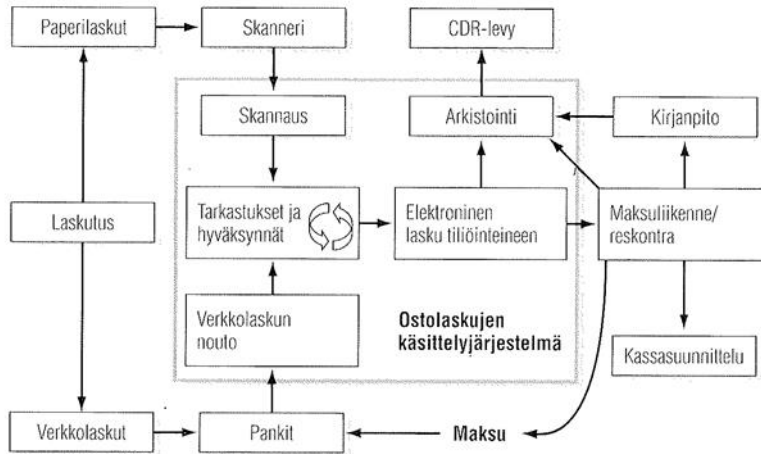
Hyvä työyhteisö mahdollisti siirtymiselle hyvän pohjan. Tyypillisesti tunnollinen talous-hallinnon henkilöstö, joka on asioista kiinnostunut/perehtynyt ja joilla on pyrkimys tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Osoittautui myös, että peitellyt pettymykset, muutossäsymys ja tunne epäoikeudenmukaisuudesta johtivat irtisanoutumisiin ja jo kerran suunnitellut ja toteutetut muutokset jouduttiin tekemään uudestaan.

Organisaatiolla on kaksi tapaa kontrolloida toimintaa - joko pystytetään rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä tai käytetään pehmeitä, epävirallisia keinoja eli tukeudutaan yhteisön vaikutukseen, esimiesten tekemiin huomioihin ja organisaation kulttuuriin. Varsinkin isot yritykset käyttävät paljon formaaleja mekanismeja, koska ne ovat konkreettisia ja helpommin mitattavia, uudet ja pienet yritykset käyttävät ensi sijassa pehmeää tapaa. Sekä formaaleja ja informaaleja valvontamekanismeja kuitenkin organisaation toiminnassa tarvitaan. (Kotter 2009, 90). Kun toiminta pienenee ja resurssit vähenevät, on myös kontrollimekanismit sopeutettava uuteen tilanteeseen ja siinä oleviin resursseihin.

5.5 Ostolaskujen kierrätys ja pankkiohjelmistot

Ensimmäisessä vaiheessa jäivät ostolaskujen kierrätys ja pankkitoiminnot hoidettaviksi konsernin hallinnoimilla ohjelmistoilla. Tämä aiheutti monenlaista ongelmaa. Esimerkiksi ostolaskujen sähköinen kierrätysohjelma Baswaren hallinnointi ja pääkäyttäjäyys olivat emolla, jolloin ei voitu hyödyntää ohjelmiston mahdollisuuksia, kuten automaattiliointeja, ohjelma ei ollut liitettävissä tilausjärjestelmään, käyttäjien ylläpito ja muutostilanteiden hallinta oli vaikeaa. Samoin monipankkiohjelma OpusCapita oli treasuryllä, jolloin myös siinä toistuivat samat hankaluudet.

Syksyllä 2014 omistajan taholta tuli viestiä, että ostolaskujen kierrätysjärjestelmä aiotaan uusia. Tässä vaiheessa todettiin, että on tilaisuus irrottautua tältäkin osin konsernin ohjelmatarjoomasta. Aloitettiin projekti, jonka tarkoituksena oli kartoittaa tilanne ja saada aikaan oma ratkaisu.



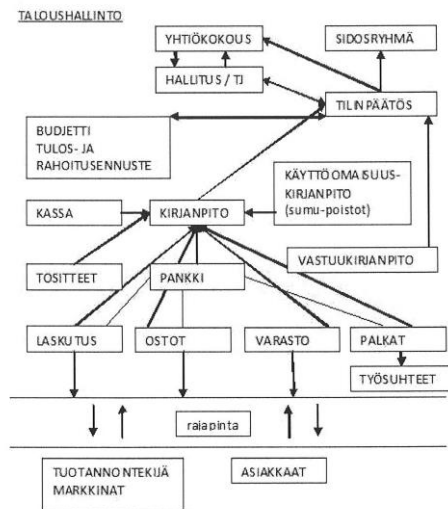
Kuvio 16. Elektroninen ostolaskujen vastaanotto. Granlund&Malmi 2004, 57)

Ohjelmistovaihtoehtoina olivat pysyä yhdessä konsernin Basware-ohjelmistossa konsernin hallinnoinnissa, hankkia oma, sama ohjelmisto tai kokonaan eri ohjelmisto. Kolmelta ohjelmistotoimittajalta pyydettiin tarjoukset. Yksi toimittaja ei huomionnut tarjouksessaan meidän vaatimuksiamme. Basware kävi esittelemässä omaa uudempaa versiotaan. Heeros Oy tuli esittelemään omansa ja siinä osoittautui hinta-laatusuhde luopaavalta, ohjelmisto toimivalta ja lisäpalvelut mahdollisilta. Ohjelman käyttö ei myöskään vaatinut uusia laiteinvestointeja, joten sen käyttöönottoon päädyttiin. Ohjelmistoprojekti käynnistyi helmikuussa 2015 ja ohjelma oli kokonaan käytettävissä maaliskuun lopulla. Samaan aikaan konsernin treasury ilmoitti, että Opus Capita monipankkiohjelmasta aiotaan luopua. Treasuryn ja Nordea pankin kanssa käytiin neuvottelut ja päädyttiin myös Bookwell Oy:n osalta siirtymään nettipankkiversioon ja samalla lopettaa muut pankkitilit tarpeettomina. Pankkijärjestelmän siirryttyä SEPA-järjestelmään on mm. valuuttatilien käyttö tullut tarpeettomaksi.

5.6 Prosessikuvaukset ja ohjekirja

Taloushallinto voidaan toteuttaa monella eri tavoin mm. ulkoistamalla, yhdistämällä konserniyritysten taloushallinnot, yrityksen omana toimintona tai näiden yhdistelminä. Lakisääteisen raportoinnin lisäksi taloushallinnon tehtävänä on päätöksenteon ja yrityksen ohjauksen tukeminen. Kuviossa 16 on kuvattu taloushallinnon toiminnot ja kyt-

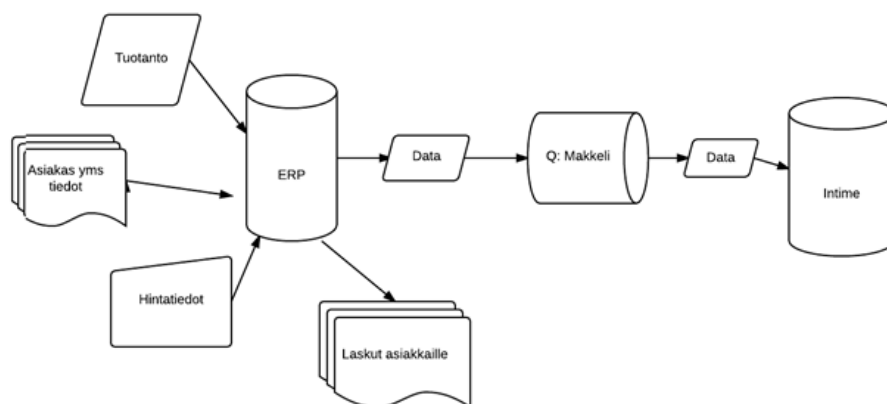
kennät. Muutoksen jälkeen taloushallinnon hoitaminen on pitkälti yksinomaan kirjanpitäjän tehtävä.



Kuvio 17. Taloushallinto (Viitala J 2006, 29)

Laadin Bookwell Oy:n kirjanpitäjän ohjekirjan (liite 10). Siinä kuvasin päivittäiset rutiinit ja kuukausittaiset toimet kuvakaappauksin ohjelmistoista ohjeeksi. Tavoitteena oli, että ammattitaitoinen kirjanpitäjä voi ohjeiden perusteella milloin tahansa jatkaa, jolloin voidaan taklata pienentyvät organisaation tuoman resurssipulan ja riippuvuuden yksittäisestä henkilöstä. Ohjekirjan alkuun kuvasin päivittäisen rutiinin ja loin linkit varsinaiseen ohjeeseen kullekin toiminnolle. Alkuun kokosin myös erityisiä työohjeita, jotka on syytä ottaa huomioon.

Ohjekirjaan piirsin myös osan toiminnoista prosessikaavioiksi. Kuviossa 18 on esimerkki myyntilaskutuksen prosessista.



Kuvio 18. Myyntilaskutuksen prosessi

Yleisesti käytetty Microsoftin Visio2010 osoittautui kalliiksi, jos toki hyvin monipuoliseksi. Testasin muutamia netistä löytämiäni ilmaisia ohjelmistoja. Niistä parhaaksi osoittautui Lucidchart, jonka ilmaisversio toimi perustasolla hyvin. Siihen on myös saatavilla edullisesti kehittyneempiä versioita. Ohjelman kirjautumissivulta (kuvio 19) näkee sen tasot ja niiden mahdollisuudet. Ohjelma löytyy osoitteesta: <https://www.lucidchart.com/users/registerLevel>.

Sign up today!
Save up to 33% with any annual subscription.

ANNUAL MONTHLY

	Basic	Pro	Team	Free
Price	\$3.33/month (paid annually)	\$8.33/month (paid annually)	Starting at: \$21/month (paid annually)	Free
Users	Single user	Single user	5-100 users	Single user
Start	START FREE TRIAL (no credit card required)	START FREE TRIAL (no credit card required)	START FREE TRIAL (no credit card required)	SIGN UP
Objects per document	Unlimited	Unlimited	Unlimited	60
Storage space	100 MB	1 GB	5 GB	25 MB
Extensive shape library	✓	✓	✓	✓
Email / web support	✓	✓	✓	
Wireframing / mockups		✓	✓	
Visio import / export		✓	✓	
Revision history		✓	✓	
Shared templates & images			✓	
Confluence / JIRA / Google Apps			✓	

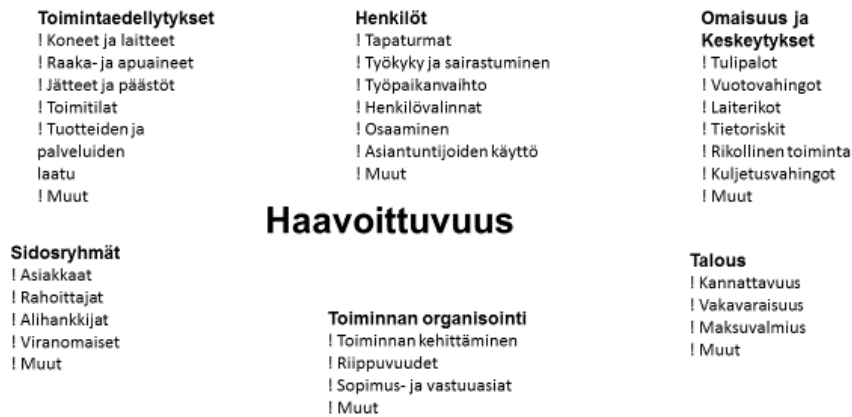
Kuvio 19. Lucidchart kirjautumissivu

5.7 Kyselytutkimus haasteista ja riskeistä

Johtaminen on yrityksen toimintaan liittyvien uhkien ja epävarmuustekijöiden tunnistamista ja niihin varautumista. Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus ja henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä. Riskit voidaan jakaa karkeasti kahteen pääryhmään: yrityksen sisäisiin eli toiminnasta aiheutuviin riskeihin ja yrityksen ulkopuolella oleviin riskeihin. (Viitala & Jylhä 2010, 342-343)

Suomen Riskienhallintayhdistyksen internetsivuilta löysin pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysin tekemiseen ohjeet. (www.pk-rh.fi/index.php?page=haavoittuvuusanalyysi). Se on hyödyllinen apuväline pk-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

Haavoittuvuusanalyysi



Kuvio 20. PK-HAAVA haavoittuvuusanalyysi

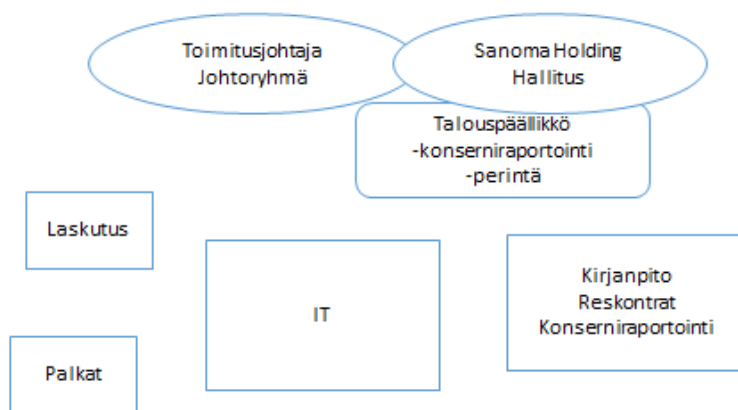
Analyysiapuvälinettä hyödyntäen tein pienen kyselytutkimuksen Survey Monkey -ilmaishjelmistolla kehitysprojektin tuloksista (liite 5). Kysely oli pienimuotoinen ohjelman rajoitteista johtuen, mutta myös koska vastaajien määrä on vähäinen. Kysely lähetettiin neljälletoista yrityksen sisällä, Sanoma Holdingin toimijoille, joillekin konsernihallinnon henkilöille ja tilintarkastajalle ja heistä kyselyyn vastasi yhdeksän (64%). Kyselyllä kartoitin siirron vaikutuksia. Siinä kysyin onko vastaajan mielestä siirron jälkeen taloushallinto kustannustehokkaampaa ja vastaako sen taso konsernin laatuvaatimuksia, oliko siirto strategisesti oikea ratkaisu. Kysymys kustannustehokkuudesta oli puutteellisesti laadittu, eikä siinä tuotu esiin mihin verrataan ja mitä tehokkuudella tarkoitettiin. Tuotetun informaation laatua pyysin arvioimaan kysymällä oliko tieto ajantasaista ja käyttökelpoista.

Tiedustelin myös, oliko aikatauluissa vastaajan mielestä pysytty ja oliko tiedonkulku ollut hyvä konserniin päin ja toisaalta konsernilta yritykselle. Henkilöstöresursseista kysyin ovatko ne riittävät ja mitä riskejä katsottiin pienen organisaation henkilöstöriskeihin olevan (tapaturmat ja sairastuminen, työpaikan vaihto, henkilövalinnat, osaaminen, muu). IT-palveluista, laitteista ja ohjelmistoista halusin tietää vastaavatko ne tarvetta ja mahdollistavatko ne jatkokehityksen. Yritin myös saada palautetta onnistumisesta kaikkiaan ja uusia näkökulmia kysymällä mitä tekisit toisin, jos nyt aloittaisit ja antamalla mahdollisuuden laajemmin pohtia projektin tärkeimpiä anteja ja jatkokehitystarpeita.

6 Tulokset

Yrityksen taloushallinnon järjestämisen peruslähtökohta on lainsäädännön vaatimusten täyttäminen. Organisaatio voi itse valita, miten itse taloushallinto toteutetaan. Palvelu voidaan järjestää omana toimintana, ostaa ulkoisena palveluna tai niiden välimuotona, kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. Lähtötilanteessa yrityksen ulkoisen laskenta-toimen hoito oli ulkoistettu konsernin talouden palvelukeskukselle. Ulkoistamisella oli tavoiteltu mittakaavaetujen hyödyntämistä, toiminnan tehostamista sekä joustavuutta. Tämä oli kuitenkin yrityksen kannalta johtanut kontrollin osittaiseen menettämiseen ja riippuvuuden lisääntymiseen eikä tavoitteisiin ollut päästy konsernin eikä yrityksen näkökulmista. Järjestely oli yrityksen oman tiedonsaannin kannalta monimutkainen ja yritykselle kohdistetut kustannukset olivat suuret.

Kehittämistyön tuloksena yhtiön taloushallinto on kuvion 21 mukainen.



Kuvio 21. Bookwell Oy taloushallinto 31.8.2015

Ohjelmistot on otettu oman IT-osaston haltuun ja osittain ostettu pilvipalveluna. Laskutus ja palkat hoidetaan kuten ennenkin. Ulkoinen laskentatoimi hoidetaan itse. Sisäinen laskenta hoidetaan osittain omana toimintana, osittain Sanoma Holdingin tekemänä.

Taloushallinnon järjestelyiden tehokkuutta ja järjestelyiden onnistumista voidaan mitata kustannus- ja henkilöstöressurssien tarpeilla ja määrillä kehittämistyön alussa verrattuna lopputilanteeseen. Taloushallinnon toimintaa hallitsevat erilaiset yrityksen sisäiset, konsernikohtaiset ja viranomaisten raportointiaikataulut, joissa onnistumista voidaan mitata ja niiden oikeellisuutta voidaan tutkia, jolloin korjausten määrää ja niiden syitä seuraamalla voidaan saada selville laadun kehitystä. Kehitystyön edetessä tehtiin ky-

sely ja haastatteluista asian seuraamiseksi. Saavutettua lisäarvoa tutkittiin myös haastatteluilla ja vertailemalla mahdollisiin konsernin laatuvaatimuksiin. Myös riskitekijöitä arvioitiin SWOT- ja haavoittuvuusanalyysin sekä kyselyn ja haastatteluiden avulla. Näin pyrittiin havaitsemaan sekä vanhan että uuden järjestelyn edut ja haitat.

Taulukko 2. Kehitystyön tavoitteet, menetelmät, mittarit ja tulokset

Tavoite	Menetelmä	Mittari	Tulos
kustannussäästöt	kustannusten vertailu	kulut ja kustannukset	rahallinen säästö
pienemmät resurssit	laskennalliset henkilömäärät ja käytetyt työtunnit	henkilöstön määrä, käytetyt työtunnit	pienentyneet resurssit sijaisuusongelmat
toimivat prosessit	prosessikuvaukset	tyytyväisyys	resurssien järkevä käyttö
työnkulun toimivuus	kyselyt, haastattelut, reflektointi SWOT-analyysit raportointiaikataulut		jatkokehitysmahdollisuudet ohjekirja
riskien huomioiminen	riski/haavoittuvuusanalyysit kyselyt, haastattelut, reflektointi ongelma-ratkaisuanalyysi	vaarallisten työyhdistelmien määrä	riskien minimointi kontrollit, standardoidut prosessit ohjekirja
parempilaatuinen tieto	haastattelut kysely	tyytyväisyys	ajantasaisuus, oikeellisuus
konsernin laatuvaatimukset	kyselyt, haastattelut, reflektointi, aikatauluvertailu	raportointiaikataulut korjausten määrä	aikatauluissa pysyminen, korjausten määrän minimointi
jatkokehitys	SWOT	tyytyväisyys	ei jatkokehityksen esteitä

Kehitystyön ensisijainen tavoite oli saavuttaa kustannussäästöjä. Lähtötilanteessa yhtiön maksut olivat vuonna 2013 konsernin talouden palvelukeskukselle yhteensä 154 000,00 euroa. Vastaavien palveluiden kulut yritykselle vuonna 2015 henkilöstö- ja ohjelmistokuluina ovat 87 000,00 euroa. Rahallinen säästö oli 67 000,00 euroa vuodessa eli noin 43 prosenttia (liite 8).

Taulukko 3. Resurssien jakautuminen

Resurssit	alkutilanne	hlö	loputilanne	hlö
laskutus	BW	A1	BW	A1
perintä	BW	A2	SH	S1
kirjanpito	FSS	F1	BW	A3
ostoreskontra	FSS	F2	BW	A3
myyntireskontra	FSS	F3	BW	A3
ostolaskujen käsittely	FSS+BW	F2	BW	A3
kassa	FSS	F4	BW	A3
konserniraportointi	FSS+BW+SH	F1+F5+A5	BW+SH	A3+S1
tilinpäätös	FSS	F1	BW	A3
palkat	BW	A4	BW	A4

BW= Bookwell

FSS= palvelukeskus

SH= Sanoma Holding

A1-A4 Bookwell henkilöstö

F1-F5 palvelukeskuksen henkilöstö

S1 Holdingin henkilöstö

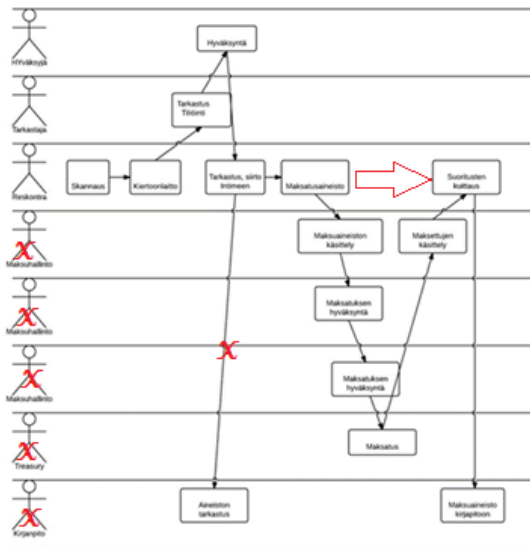
Kehitystyön myötä prosessit ovat yksinkertaistuneet ja henkilötyömäärä on vähentynyt. Taulukossa 3 selvitetään, miten työnjako on muuttunut. Taloushallinnon työstä palkat ja laskutus on säilynyt ennallaan yrityksen sisällä, kummassakin yksi henkilö. Kirjanpito, reskontrat, kassatoiminnot, osittain konserniraportointi ja tilinpäätös ovat yhden henkilön hoidossa yrityksen sisällä kun aiemmin niitä hoiti kuusi henkilöä Talouden palvelukeskuksessa. Kaikkiaan tarvittavan henkilöstö määrä on vähentynyt yhdeksästä neljään.

Taulukossa 4 arvioidaan ulkoisen laskentatoimen vaatiman ajankäytön jakautumista kehitystyön alkuvaiheessa.

Taulukko 4. Arvio kirjanpidon työajankäytöstä 2013

Henkilö	Toiminto	% työajasta	Järjestelmä
Kirjanpitäjä	Pääkirjanpito	30	Intime
	Ostoreskontra ja laskujen kierrätys	30	Intime, Basware
	Myyntireskontra	15	Intime
	Kassa	20	Opus Capita
Palkkayhteyshenkilö	Palkat ja matkalaskut	100	Itella (Opus Capita)
Kirjanpitäjä	Konserniraportointi	5	HFM

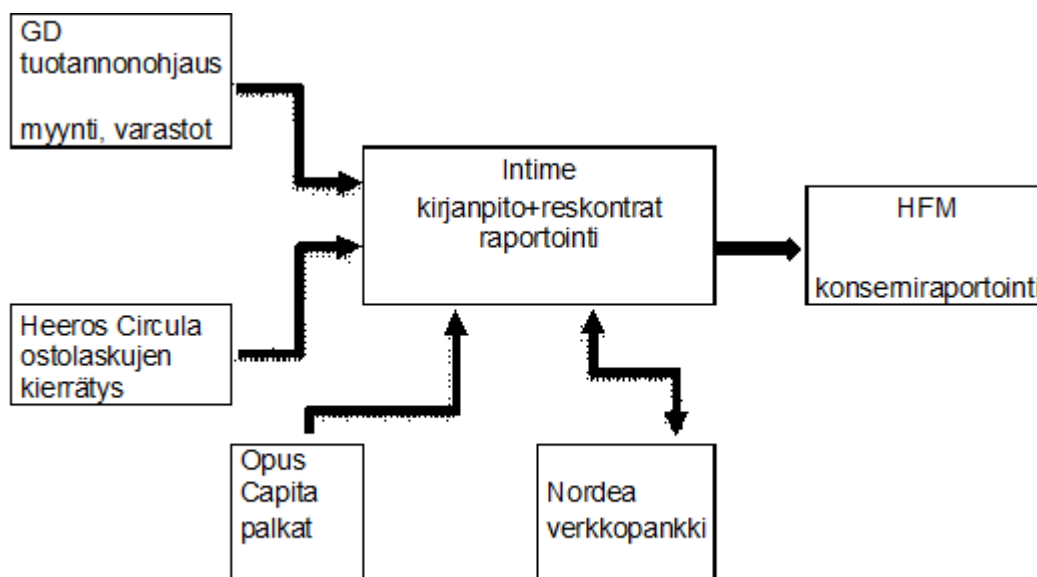
Palvelukeskuksen työntekijöistä kolme, kirjanpitäjä, ostoreskontranhoitaja ja kassahenkilö, arvioivat haastatteluissa käyttävänsä työajastaan 60 % Bookwellin tehtävien hoitamiseen. Näiden lisäksi mm. myyntireskontran hoitajat, ostolaskujen kierrätysohjelman pääkäyttäjät, konserniraportoinnin henkilö ja maksatusohjelman pääkäyttäjät käyttivät osan työajastaan Bookwellin asioiden hoitamiseksi. Kehitystyön lopussa yrityksen oma työntekijä käyttää vastaavien tehtävien hoitamiseen n. 75 % työajastaan, on käytetyt työtunnit vähentynyt n. 60 %. Sen lisäksi, että toiminnot on siirretty kokonaan yrityksen itsensä hoidettavaksi, on jouduttu tilanteeseen, että yrityksellä ei ole omaa talouspäällikköä eikä johdon assistenttia vaan perintätoiminta ja konserniraportointi osittain ostetaan vuorostaan Sanoma Holdingilta ja osa tehtävistä on siirtynyt kirjanpitäjän tehtäviksi.



Kuvio 22. Ostolaskun käsittely kehitystyön lopussa

Ostolaskujen käsittelyprosessi oli kehitystyön myötä muuttunut suoraviivaisemmaksi (kuvio 22). Talouden palvelukeskuksessa toiminnot oli hajautettu. Yhden ostolaskun käsittelyyn tarvittiin kahdeksan eri henkilöä. Lopputilanteessa, kun ostolaskujen käsittely oli siirretty uudelle ohjelmistolle ja se oli kokonaan omassa hallinnassa, laskun käsittelyyn siitä kun lasku saapuu sen maksamiseen, kirjanpitoon vientiin ja arkistointiin tarvitaan kolme henkilöä, joista yksi on laskun tarkastaja, yksi hyväksyjä ja muut vaiheet suorittaa yksi henkilö.

Irtautuminen konsernihallinnon ICT-järjestelmistä on tuonut yksinkertaisuutta myös ohjelmistojen käyttöön. Alkutilanteessa työpäivän aikana piti kirjautua eri järjestelmiin eri käyttäjätunnuksilla ja salasanoilla eivätkä kirjautumiset voineet olla yhtä aikaa käytössä. Kehitysvaiheen lopussa järjestelmät tai ainakin niiden käyttäjätunnusten ylläpito on omassa hallussa eikä työaikaa kulu eri järjestelmiin kirjautumiseen.



Kuvio 23. Bookwell Oy järjestelmät 31.8.2015

Kirjanpito ja reskontrat hoidetaan Aditron Intime Plus -ohjelmistolla, joka on asennettu omalle palvelimelle. Laskutus ja varasto ovat edelleen tuotannonohjausjärjestelmässä, josta niiden tiedot siirretään tiedostoina Intimeen, samoin palkanlaskenta on edelleen ulkoistettu Opus Capitalle ja kirjanpidon tapahtumat siirretään tiedostoina. Erillisestä monipankkiohjelmasta on luovuttu, samoin useammasta pankkitilistä. Maksatus ja pankkitapahtumat hoidetaan Nordean yritysverkkopankin kautta. Ostolaskujen kierrätys on siirretty pilvipalveluun Heeroksen Circulaan. Circulan myötä käyttöön saatiin myös sähköinen arkisto Admina, johon ostolaskut arkistoidaan. Arkiston käyttö muulta osin on vielä alkuvaiheessa. Konserniraportointia varten saadaan Intimestä tiedosto, jonka tietoja täydennetään suoraan HFM:ssä.

Keväällä 2015 taloushallinnon toiminnoissa tapahtui jälleen muutoksia. Mm. silloinen talouspäällikkö irtisanoutui ja projekti jatkui ostolaskujen kierrätysohjelman ja pankkijärjestelmien muutosten osalta. Tässä vaiheessa tein kyselyn, jonka avulla tein riskiarviota. Kysely oli pienimuotoinen ja sen tarkoituksena oli kerätä välitöntä palautetta projektiin osallistuneilta ja siltä osin kysely vastasi tarkoitustaan. Kysely lähetettiin neljälletoista taloushallintoon osallistujalle, tiedon saajalle ja kontrolloijalle ja siihen vastasi yhdeksän, joista osa ilmaisi vastauksissaan, ettei ole asiaan perehtynyt. Kyselyn tuloksien tulkittamisen ongelma on että siinä kysyttiin kustannustehokkuudesta ilman, että sitä oli määritelty mitä termillä tarkoitetaan vaan kukin vastaaja sai tulkita sen omalla tavallaan.

Siirron jälkeen taloushallinnon todettiin olevan kustannustehokas ja vastaavan perustoiminnoiltaan konsernin laatuvaatimuksia sekä olleen strategisesti oikea ratkaisu. Vastaajat totesivat, että tuotettu informaatio on käyttökelpoista, ajantasaista ja pysyneet annetuissa aikatauluissa. Tiedonkulku konserniin päin on ollut hyvää, mutta konsernista yritykseen päin heikompaa. Henkilöstöressurit olivat vastaajien mielestä kohtuulliset. Ongelmana olivat varamiesjärjestelyt vähäisen ja jopa yllättävästi vähenevän henkilöstömäärän vuoksi. Tämä vaikeuttaa mm. raportoinnin kehittämistä mm. tuotannon-ohjaus-järjestelmän osajien lähtiessä yrityksestä. Pienessä organisaatiossa henkilöstöön liittyy usein riskejä. Vastaajat arvelivat, että suurin riski on äkillinen sairastuminen. Tosin arveltiin, että koska prosessit on standardoitu ja dokumentoitu, tämä riski pienee huomattavasti. Projektin loppuvaiheessa ei nähty, että osaamiseen liittyy riskejä, mutta saaneeraustoimenpiteiden arveltiin voivan laskea työmotivaatiota.

Ohjelmisto- ja IT-palvelusta vastaajat olivat sitä mieltä, että laitekanta vastaa hyvin tarvetta, mutta monet ohjelmistoratkaisut ovat vanhanaikaisia eivätkä tuota tarvittavaa informaatiota. Jatkokehityksenä toivottiin eriytymisen konsernista jatkuvan myös ostolaskujen kierrätys- ja pankkiohjelmiston osalta sekä koko IT:n siirtymistä omaan haltuun. Vastaajat totesivat, että siirron jälkeen toiminnot ovat suoraviivaisempia ja toimivat viiveettä ja luotettavasti.

Kyselyn vastausten perusteella siirtohankkeen voidaan katsoa parantuneen laatua ja vastanneen odotuksia. Kyselyn jälkeen toteutettiin myös seuraava vaihe, ostolaskujen kierrätysohjelman ja pankkipalveluiden haltuunotto, joka vastasi kyselyyn vastanneidenkin toiveita. Raportointiaikatauluissa pysymistä tarkkailin konsernin raportointiaikataulun (liite 7) ja verottajalle annettavien raporttien aikataulun mukaan ja totesin, että aikatauluissa on pysytty hyvin. Joitain korjaustoimenpiteitä konserniraportoinnissa aiheutui lähinnä puutteellisen tiedonkulun johdosta, mutta korjauksetkin on saatu tehtyä aikataulun puitteissa

SWOT-analyysi muutoksen jälkeisestä tilanteesta (taulukko 5) kertoo, että kehitystyön tuloksena vahvuutena ovat standardoidut prosessit, joustavuus, tietojen ajantasaisuus sekä omien tietojen hyvä saatavuus ja niihin vaikuttaminen. Projekti on tuonut lisää mahdollisuuksia toiminnon kehittämiseen ja irtautumiseen konsernin rakenteista.

Taulukko 5. SWOT-analyysi muutoksen jälkeisestä tilanteesta

Vahvuudet (strengths)	Mahdollisuudet (opportunities)
- tietojen ajantasaisuus	- kehittää omaa tiedonsaantia
- omien tietojen saatavuus	- irtautuminen konsernirakenteen muutoksissa
- vaikuttamismahdollisuudet omiin tietoihin	- vaikuttaa omiin kehitystarpeisiin
- kustannustehokkuus	
- standardoidut prosessit	
- joustavuus	
Heikkoudet (weaknesses)	Uhat (threats)
- tiedonkulku konsernilta	- pienet henkilöstöresurssit
- tiedonkulku konsernille	(sijaisuudet, äkillinen sairastuminen)
- konsernin vaatimukset pienelle yksikölle	- henkilöstön osaaminen
- riippuvuus konserniohjauksesta	

Heikkoutena on tiedonkulun vaikeudet. Erillisenä toimintona tiedonkulku konsernilta ja konsernille on puutteellista. Pörssiyhtiön taloushallinnolle asettamat vaatimukset ovat pienelle yksikölle osittain aika raskaita. Pienet ja pienenevät resurssit ovat uhkana toiminnalle. Riippuvuus yksittäisestä työntekijästä, henkilöstön osaamisen ylläpitäminen, sijaisuuksien järjestäminen ja yhtiön sisäinen tiedonkulku on otettava huomioon. Samalla myös tarve kontrollitoimintojen muuttamiseen kasvaa erityisesti vaarallisten työyhdistelmien riskien välttämiseksi.

Riskien minimoimiseksi laadin Kirjanpitäjän ohjekirjan, johon prosessikuvauksilla ja päivittäisten rutiinien kuvauksilla kuvakaappauksin ja selityksin laadin selkeät ohjeet, joiden avulla ammattitaitoinen kirjanpitäjä voi ottaa tehtävät hoidettavaksi. Ohjeet toimivat myös esimerkiksi loma-ajan sijaisuuksissa, jolloin ei ole käytettävissä ammattikirjanpitäjää. Ohjekirjaa testattiin käytännössä päivittäisten rutiinien osalta apuna kesäloman 2015 sijaisjärjestelyissä, vaikkei sijaisena ollutkaan kirjanpitäjä ja se todettiin toimivaksi. Ohjekirja vaatii jatkuvaa päivittämistä järjestelmien ja prosessien muuttuessa.

Toiminnan muuttuessa ja resurssien vähetessä on organisaation muutettava myös toiminnan kontrollointitapoja. Isojen yritysten käyttämiin formaaleja mekanismeihin ei riitä resurssit ja ne ovat myös ylimitoitettuja pienemmän yrityksen toiminnan tarkkailuun. Taloushallinnon töiden järjestelyssä joudutaan helposti ns. vaarallisiin työyhdistelmiin, kun sama henkilö tekee useita työvaiheita. Sijaisuusjärjestelyissä niiden mahdollisuus saattaa olla vielä suurempi. Pienemmän organisaation etuna on kuitenkin

tiedonkulun helppous organisaation sisällä ja pienemmän aineiston helpompi kontrolloiminen. Sisäisellä valvonnalla tulee varmistaa, ettei väärinkäytöksiä pääse tapahtumaan, myös tilintarkastuksen tavoitteena on havaita mahdolliset riskit. Liitteessä 9 on selvitetty vaarallisten työyhdistelmiä ja niiden kontrollointia. Tärkein riskin välttämisen keino on riskien tiedostaminen, säännöllinen raportointi ja mahdollisten erojen selvittäminen. Jo rekrytointivaiheessa pitää pyrkiä estämään vääränlaisten henkilöiden palkkaaminen.

Muutoksen ankkurointi voi kestää muutoksen koosta riippuen kuukausista jopa vuosiin (Valpola 2004, 34). Tässä kehitystehtävässä toiminnot koskivat pientä osaa yrityksen toiminnasta ja henkilöstöstä, joten muutos asettuu yrityksen toimintaan muutaman kuukauden kuluessa. Suurempi ongelma on koko organisaation muutokset, jotka vaikuttavat yrityskulttuuriin ja muutoshalukkuuteen. Bookwell toimii alalla, johon kohdistuu suuret muutospaineet. Digitalisoituminen ja painettujen tuotteiden vähenevä kulutus sekä ulkomainen kilpailu ovat johtaneet saneerauksiin, joilla on tavoiteltu alhaisempia kiinteitä kustannuksia, byrokratian vähentymistä ja tuottavuuden nousua.

Yksinkertaistamalla toimintoja ja purkamalla monikerroksisuutta, saadaan konkreettista hyötyä organisaatiolle, jopa parannetaan kilpailuasetelmaa nopeamman ja ajantasaisemman tiedon hallinnalla. Hankkeen tavoitteena ollut kustannusten pienentäminen toteutui. Taloushallinto on aina joustava, mutta suurissa muutoksissa, kun osaamista lähtee ja konserniohjaus vähenee, todellinen haaste on ihmisten johtaminen. Sen kautta ihmisiä sitoutetaan ja motivoidaan muutos osaksi organisaation toimintaa. Muutos toteutetaan parhaiten projektien kautta, mutta se omaksutaan parhaiten selkeän vision ja avoimen viestinnän kautta

7 Yhteenveto, johtopäätökset, pohdinta

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa ja siihen syyt ovat joko organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset kuten taloudelliset suhdanteet ja tekniikan kehittyminen tai sisäisiä kuten organisaation omaan toimintaa liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen ja organisaatorakenteen muuttuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 28). Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli konsernin toiminnan muutoksissa ja niiden kohdistuminen yksittäiseen tytäryritykseen. Taustalla vaikuttavat suhdanteet, toimialan suunta, konsernistrategia, digitalisoituminen ja kilpailijoiden kehitys. Taloushallinnon

toimintojen toteuttamistavan ratkaisee sen hetkisen tilanteen arviot, millaisilla kustannuksilla ja resursseilla voidaan toiminnot järjestää saamalla riittävä kokonaisuhyöty ja minimoimalla riskit. Lähtökohtaisesti tulee pohtia kenelle tietoa tuotetaan, kuka määrittelee kenen näkökulma painotetaan ja kenen tarpeet tyydytetään.

Taloushallinnon kehittämissuunnitelmissa huolellinen suunnittelu on kaiken lähtökohta ja niissä tulisi siirtyä eteenpäin vain silloin, kun tietyt edeltävät vaiheet on saatu valmiiksi. Kaikki muutokset ja lisätyötilaukset tulee kirjata, laatia aikataulu- ja kustannusarviot sekä dokumentoida kaikki sovitut asiat ja keskustelut huolellisesti. Tärkeää on keskittyä oleellisiin tehtäviin, jotka edistävät parhaiten projektin toteutumista ja oppia kestävästi tekemättömien töiden painetta. (Kettunen 2003, 39) Muutos on juurrutettava organisaation kulttuuriin, organisaation jäsenten tulisi pystyä poisoppimiseen, etteivät olemassa olevat arvot, uskomukset ja toimintaperiaatteet estäisi muutosta. (Partanen 2007, 327)

7.1 Tulosten luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen tuloksia mitattiin haastattelemalla taloushallinnon sisällä niitä, jotka osallistuivat toimintatutkimukseen ja kyselemällä heiltä oliko muutos odotetun kaltainen. Saavutettuja tuloksia mitattiin myös haastattelemalla muita yhteistyökumppaneita, ohjelmistotoimittajan konsulttia, konsernin hallintoa, yrityksen omaa johtoa sekä konsernin controllereita. Huolimatta lähtötilanteesta tapahtuneista muutoksista, Talouden palvelukeskuksessa alkaneista lakkautustoimista, haastateltavat henkilöt eivät antaneet tilanteen vaikuttaneet haastatteluiden tulokseen. Taloudelliset vaikutukset voitiin todentaa euromääräisinä muutoksina, samoin henkilöstöressit oli laskettavissa. Laadun paraneminen todettiin kyselyillä ja haastatteluilla. Onko tuo todistelu tapahtunut luotettavasti eli oikein? Haastattelut olivat teemahaastatteluja, jolloin haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään. Haastateltavat olivat pitkän linjan ammattilaisia, jolloin heillä on osaamista ja ymmärrystä taloushallinnosta yleensäkin. Heillä on myös pitkät työsuhteet kyseiseen organisaatioon. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus vertautuu usein myös siihen, kuinka pitkän ajan tutkija on ollut tutkittavan ilmiön kanssa. Tässä tapauksessa tutkijalla, eli yritykseen palkatulla kirjanpitäjällä on työkokemusta alalta yli 30 vuoden ajalta konsernipääkirjanpitäjänä kuin tilitoimistossa pääkirjanpitäjänä.

Kirjallisuudessa on paljon pohdittu konsernirakenteiden muodostumista ja toimintojen tehostamista taloushallinnon toimintojen ulkoistamisessa. Tämä tapaus on päinvastainen, mutta sama teoreettinen viitekehys on sovellettavissa myös näin päin. Tutkimuk-

sen reliabiliteetti on paljolti kiinni toimintatutkimuksen dokumentoinnista. Taloushallinnon prosessit ja työvaiheet dokumentoitiin Kirjanpitäjän ohjekirjaksi. Taloushallinnolla on paljon lakisääteisiä velvoitteita, mutta sen järjestäminen on organisaation vapaasti valittavissa. Erilaisia mahdollisuuksia on monia, konserninhallinto vai yksittäinen yritys, ulkoistettu vai itse tehty. Maailma muuttuu ja tekniikka kehittyy harppauksilla – lähtökohdat ovat kuitenkin samat, ymmärrys taloushallinnon toiminnasta ja kehittämistarpeista, organisaation kehittämisestä ja projekteista oli se sitten suuntaan tai toiseen.

Perinteinen havaintotutkimus on lähtenyt liikkeelle tiukasta rakenteesta ja luotettavuutta pohdittaessa on pitäydytty tilastollisissa näkemyksissä. Nykyään ajatellaan, että mitään yhtä oikeaa kuvausta ei ole mahdollista saada todellisuudesta vaan tutkimuksen tekijä on mukana muokkaamassa tutkimaansa yhteisöä, ja siten alkuperäistä tilannetta ei voida tutkimuksen keinoin tallentaa. (Kylmä & Juvakka 2014, 97)

7.2 Viitekehyksen toimivuus

Kehittämistyön lähtökohtana oli kustannussäästöjen saaminen kiristyneessä tilanteessa, jolloin yrityksen prosesseja ja toimintatapoja on jouduttu arvioimaan ja järjestelemään uudelleen. Taloushallinnon merkitystä yrityksen toimintaan ei juuri nähdä, usein se nähdään pelkkänä kustannuseränä. Yrityksen ulkoinen laskentatoimi on tukitoimintoja, joiden sidoksia ja mahdollisuuksia yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen ei monesti osata nähdä ja hyödyntää. Yritysten tavoitteena on maksimoida arvoketjun tehokkuus kustannuksia pienentämällä ja toiminnan laadun parantamisella.

Transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen teoria ovat yleisesti vallalla alan tutkimuksissa. Transaktiokustannusteoriaa käytetään selittämään ulkoistamis päätöstä sekä siitä saatavia kustannushyötyjä. Siinä kaikki liiketoiminnot nähdään vaihtoina, joita määrittää vaihdon kohteen erityislaatu, epävarmuuden määrä ja vaihdon toistuvuus ja joita tutkimalla voidaan tarkastella ulkoistamisen hyödyllisyyttä, tulisiko joku toiminto ostaa vai tuottaa itse. Toisaalta yritys nähdään laajana joukkona resursseja. Jonkin toiminnon ulkoistamista miettiessään, yritykset arvioivat sisäiset kyvykkyydet ja kyvykkyydet, jotka voidaan saada käsiin markkinoilta ja kuinka toiminta kannattaa toteuttaa, jotta saadaan suurin arvo toiminnolle tai tuotannolle.

Kehittämistyön tuloksena todettiin kustannussäästöt, resurssien tehokkaampi hyödyntäminen ja tiedon ei ehkä paraneminen, mutta ajantasaisuus ja parempi saatavuus. Myös prosessien tehostaminen on tuonut pienentyvien resurssien myötä kustannus-

säästöjä ja lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Valittu viitekehys vastasi hyvin kehitystyön tarpeita ja näkökulmia.

Taloushallinto ja sen kehittäminen nähdään usein tietotekniikan kehittämisenä, eikä positiivisen vuorovaikutuksen merkitystä ymmärretä taloushallinnon tuottavuutta parantavana tekijänä. Innostava työilmapiiri luo tilaa uusille tavoille toteuttaa taloushallinnon tehtäviä. Taloushallinnon tapahtumien sekä tiedonsiirron automatisointi eri järjestelmien välillä synnyttää tuottavuutta, tämä mahdollistaa taloushallinnon keskittämisen kustannustehokkaasti. (Fischer 2012) Muutosprosessi tarvitsee muutosjohtamista silloin kun koko henkilöstö johtoa myöten on muutoksen kourissa. Kehittämistyön toinen näkökulma olisi ollut oppiva organisaation ja muutosjohtamisen näkökulma. Jossain määrin esille tuli tarve tutkia konserniohjauksen merkitystä yksittäisen tytäryhtiön toimintoihin, paljonko konserni antaa mahdollisuuksia, paljonko se rajoittaa omia mahdollisuuksia.

7.3 Jatkotoimet

Taloushallinnon projekteja, uudistamista, ohjelmistojen käyttöönottoa, ulkoistamista on koko ajan käynnissä. Taloushallinto elää maailman mukana. Digitalisoituminen ja tiedon käsittelyn automatisointi kiihtyy. Kehitystyön tuloksena on taloushallinnon perustoimintojen sujuva käyttö. Jatkossa olisi kehitettävä controller-toimintoja mm. raportointia, tiedon oikeellisuuden tarkistamista ja sisäistä laskentaa.

Jatkuvan muutoksen alla tulee jatkossa arvioida, miten tärkeäksi koetaan eri aihealueiden kehittäminen yrityksessä kuten esimerkiksi päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi, henkilöstön vastuualueiden selkiyttäminen, osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi, prosessien kehittäminen ja tehostaminen jne. Kaikki alkaa muutostahdosta. Muutoksen onnistuminen vaatii, että riittävän moni organisaatiossa ymmärtää muutostarpeen, jolloin ihmiset pystyvät nopeasti määrittelemään mitkä asiat ovat kriittisiä. Näin saadaan aikaan prosessi, jossa löytyvät oikea visio ja strategia ydinongelmien selvittämiseksi. Muutokseen halukkaat ja sitoutuneet henkilöt antavat toisille heidän tarvitsemansa päätösvallan ja vaikuttamismahdollisuudet sekä poistavat esteitä yhteisen vision toteutumisen tieltä. Muutoksen pysyvyys varmistetaan kytkemällä muutos ja sen seuraukset organisaation rakenteisiin. (Kotter 2009, 11)

Kehitystyön yksi anti oli prosessien kuvaus, joka on erittäin hyödyllistä toiminnan ja henkilöstön muutoksissa. Koko organisaation kehittämiseksi prosessikuvausten jatka-

minen myös muiden toimintojen osalta olisi aiheellista. Näin voitaisiin todentaa työnkulku, miten ne voidaan järjeistää, paljonko on vanhoja painolasteja, ja paljonko on mahdollista muuttaa ja tehostaa yhä pienenevillä resursseilla.

7.4 Itsearviointi

Tullessani yhtiöön tiesin jo tullessani, että alalla on paljon uudistuspaineita. Yllätykseni yrityksessä vaikutti olevan positiivinen ilmapiiri huolimatta jatkuvasta saneeraus-toiminnasta. Yhtiöllä on pitkä ylevä historia, joka on luonut yrityskulttuurin, jossa vanha suuruus vaikuttaa yhä. Myös nykyisen omistajan vastaava pitkä historia ja suuruuden päivät sekä konsernirakenteen kankeus vaikuttavat uudistusten onnistumiseen ja mahdollisuuteen toteuttaa niitä.

Mitä olen saanut tältä projektilta? Ennen kaikkea kokemusta taloushallinnon projekteista ja oppia siitä miten projekti viedään alusta loppuun. Olen joutunut asettamaan itseni uuteen asemaan organisaatiossa ja miettimään pystynkö ottamaan vastuuta ei vain oman työni hoitamisesta vaan myös organisaation kehittämisessä. Viestinnän merkitys on korostunut ja omat viestintätaidot jouduin toteamaan puutteellisiksi – tässä olisi oppimisen paikka. Kaikkiaan projektin myötä on avautunut liiketoiminnan ylemmän amk:n kurssit - mitä käytäntö on teoriassa, miten teoria soveltuu käytäntöön. Erityisen mielenkiintoinen oli uuden ostolaskujen kierrätysohjelman valinta ja käyttöönottoprojekti, jonka pääsin toteuttamaan alusta loppuun. Sen myötä sain myös uutta oppia uudenaikaisista pilvipalvelussa toimivista taloushallinnon järjestelmistä.

Taloushallinto on uuden edessä. Yli kymmenen vuotta on povattu, että digitalisoituminen tulee viemään kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden työt. Vasta viime vuosina tietotekninen kehitys on saanut vauhtia tähän muutokseen ja muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvällä vauhdilla. Taloushallinnon toimintoja on alettu ulkoistaa jopa Intiaan saakka. Taloushallinnon työ muuttaa muotoaan ja tässä muutoksessa on pysyttävä mukana. Modernin taloushallinnon tulee tarjota talousdatan lisäksi tietoa liiketoiminnan kaikilta alueilta - myynnistä, hankinnasta, logistiikasta, projekteista ja tuotannosta. Tietoa, jota organisaatio voi hyödyntää johtamisessa ja päätöksenteossa sekä tuottavuuden parantamisessa.

Lähteet

Aaltoila J. & Valli, R.(toim) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Bookwell Oy yrityksen internet-sivut. <http://www.bookwell.fi/> luettu 3.4.2014

Fischer, Merja. Tarjolla on uusi osaamiskeskus. Talouselämä 11.5.2012.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto> Luettu 19.4.2015

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Ekonomia-Sarja. WSOY. Helsinki.

Heikkinen, Hannu L T & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim) 1999. Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus.

Jaatinen, Pirkko 2006. Konekielisistä yhteyksistä sähköiseen taloushallintoon: Analyysi kirjanpidon teknisistä innovaatioista ja kirjanpitäjän työn kehityksestä 1980-luvulta nykypäivään. Licensiaattityö. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. SanomaPro. Helsinki. 2.uudistettu painos. 2013.

Keisala, Minna 2014. Kehityspäällikkö. Porvoon Kirjakeskus Oy. Porvoo. Haastattelu 30.9.2014.

Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. WSOY. Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Lähteenmäki, Satu & Salmela Hannu & Saru, Essi (toim.)2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Sarja Keskustelua ja raportteja/Series Discussion and Working Papers. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 9:2005.

Koskenoja, Pia 2012. Liiketoimintakustannukset (Transaction costs). Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum. Helsinki.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. Edita Publishing. Helsinki.

Laatuhaaste. Kuntaliitto, VM. Painatuskeskus. <http://slideplayer.fi/slide/> Luettu 28.3.2015

Leppiniemi, Jarmo & Kaisanlahti, Timo 2014. Liikekirjanpito. Talentum Media Oy. 11.8.2014 <http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/>

Liukas, Mervi 2013. Modernin taloushallinnon mahdollisuuksia ei hyödynnetä. Talouselämä 4.10.2013. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto> Luettu 19.4.2015

Lucidchart-kaavio-ohjelmisto. <https://www.lucidchart.com/users/registerLevel>

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing. Helsinki. 1.-3. painos.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp. Gummeruksen kirjapaino. Jyväskylä. 3. uudistettu painos.

Metsä-Tokila, Timo. Toimialaraportti 2/2009. Taloushallinnon palvelut. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2111/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2009.pdf
Luettu 3.4.2014

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2014. Johdon laskentatoimi. Edita Publishing Oy. Helsinki. 6-12. painos.

Niskavaara, Eeva. Yritystaloutta esimiehille. 1.-2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. 2012

Partanen Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 40. Talentum Media Oy.

Penrose, Edith 1995. The theory of the growth of the firm. Kolmas uusittu painos. Oxford University Press.

Pentti, Anna-Kreetta 2012. Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit ja hyödyt. LUT Kauppatieteellinen tiedekunta. Kandidaatintutkielma.

<http://www.doria.fi/handle/10024/95671> Luettu 6.4.2014

Peussa, Sanna 2014. Kirjanpito-päällikkö. Sanoma Oyj Talouden palvelukeskus. Vantaa. Haastattelu 10.4.2014.

Porter, Michael E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. 3. painos.

Ranki, Anneli 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Väitöskirjatutkimus. Tampereen yliopisto. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Luettu 13.4.2014.)

Sanoma Oyj vuosikertomus 2013

Suomen Riskienhallintayhdistys. SRHY-Riskienhallinta. www.pk-rh.fi/index.php?page=haavoittuvuusanalyysi

SurveyMonkey –kyselyohjelmisto. <https://fi.surveymonkey.com/>

Tikkamäki, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Tampere

<http://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1>. (luettu 15.5.2015)

Tuominen, Kari 2010. Lean – kohti täydellisyyttä. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksien kehittämiseen. Readme.fi. Helsinki.

Valpola, Anneli. Organisaatiot yhteen 2004. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY.

Wiberg, Mai-Britt 2014. Accounting Manager. AAC Global Oy. Helsinki. Haastattelu 24.9.2014.

Wikipedia. Sanoma. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Sanoma> luettu 3.4.2014

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Tietosanoma.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing. 1.-4. painos. Helsinki.

VTT. Media-alan kehitystrendit 2013. <http://www.vtt.fi/news/2013/events/09042013.jsp>. Luettu 6.4.2014

LIITTEET SALATTU