



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Taloushallinnon ja toiminnanohjauksen kehitystarpeiden kartoittaminen pk - yritykselle

Ruissalo, Neea

Ruponen, Esa

2016 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Taloushallinnon ja toiminnanohjauksen kehitystarpeiden kartoittaminen pk -yritykselle

Neea Ruissalo  
Esa Ruponen  
Liiketalous P2P  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Digitaalinen taloushallinto .....	9
2.1	Taloushallinnon prosessit .....	10
2.1.1	Osto- ja myyntireskontra .....	11
2.1.2	Matka- ja kululaskut .....	15
2.1.3	Käyttöomaisuuskirjanpito ja maksuliikenne .....	17
2.1.4	Palkkakirjanpito .....	18
2.1.5	Raportointi, kontrollit ja arkistointi .....	19
2.2	Taloushallinnon tietojärjestelmät .....	21
2.2.1	ERP-järjestelmä ja järjestelmärekisteri .....	22
2.2.2	Pilvipalvelut .....	23
3	Toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmien kehittäminen.....	24
3.1	Suunnitteluvaihe .....	25
3.2	Toteutusvaihe.....	26
3.3	Projektin käynnistäminen ja käyttöönottovaihe.....	27
4	Toimintojen ulkoistaminen.....	28
4.1	Taloushallinnon ulkoistamisen riskit .....	30
4.1	Ulkoistamisprosessi .....	32
4.1.1	Nykytila-analyysi .....	34
4.1.2	Suunnittelu- ja toteutusvaihe.....	35
4.1.3	Palveluvaihe ja palvelun päättäminen .....	38
5	Case Yritys X:n tietojärjestelmien kehittäminen.....	39
5.1	Case-organisaation kuvaus.....	39
5.2	Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet.....	42
5.3	Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistoimet.....	48
6	Tulokset ja yhteenveto .....	50
7	Pohdinta .....	54
	Lähteet .....	57
	Kuviot .....	59
	Liitteet.....	60

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää  
Liiketalous P2P

Tiivistelmä

Ruissalo Neea, Ruponen Esa

### Taloushallinnon ja toiminnanohjauksen kehitystarpeiden kartoittaminen pk -yritykselle

Vuosi	2016	Sivumäärä	69
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen taloushallinnon prosessien kehitystarpeita ja sitä, kannattaako prosesseja kehittyminen ja kustannussäästöt mielessä pitääen ulkoistaa tilitoimistolle. Toisena tavoitteena oli tehdä tarvekartoitusta uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä sekä etsiä potentiaalisia järjestelmiä ja ulkopuolisia palveluntarjoajia. Opinnäytetyössä kohdeyrityksestä käytetään nimeä case -yritys. Työssä kartoitettiin case -yrityksen taloushallinnon sekä toiminnanohjauksen nykytilannetta nykytila-analyysin avulla ja tehtiin vertailutaulukoita eri palveluntarjoajien tarjouksista. Taulukoita käytettiin pohjana tarjouskilpailuprosessissa ja palveluntarjoajan valinnassa.

Työn tietoperustassa käsitellään ensin taloushallinnon prosesseja ja tietojärjestelmiä. Tämän jälkeen pureudutaan tiiviimmin toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmien kehittämiseen ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi keskitytään toimintojen ulkoistamisen vaiheisiin, ulkoistamisen riskeihin ja nykytila-analyysin tekoon. Tietoperustassa on käytetty apuna internetistä löyntyneitä artikkeleita ja alan kirjallisuutta.

Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui haastattelusta, palavereista ja sähköpostilla tapahtuneesta viestinnästä. Organisaation työtapoja myös havainnointiin tutkimalla työn ohjauksessa käytettyjen työvälineiden, kuten valkotaulujen ja post it -lappujen käyttöä. Opinnäytetyön tekijät olivat paljon läsnä case -yrityksessä tutkimuksen aikana ja he ikään kuin työskentelivät yritykselle. Tutkimuksen tuloksena syntyi case -yrityksen taloushallinnon nykytila-analyysi ja tarjousvertailut eri taloushallintopalveluiden tarjoajien tarjouksista. Lisäksi syntyi toiminnanohjauksen nykytilaselvityksen pohjalta tehty toiminnanohjauksen nykytilan esittelytiedosto, joka lähetettiin toiminnanohjausjärjestelmäpalveluntarjoajille etukäteen.

Tulokset olivat case -yritykselle hyödyllisiä, koska niiden perusteella yritys teki taloushallinnon ulkoistamispäätöksen ja tarjousvertailua apuna käyttäen myöskin tilitoimistovalinnan. Työn käytännön osuus päättyi case -yrityksen tilitoimistovalintaan. Työn jälkeen case -yritys siirtyi tilitoimiston kanssa käyttöönottovaiheeseen. Toiminnanohjausjärjestelmän osalta case -yritys päätti jatkaa projektia sitten, kun tilitoimistoyhteistyö on saatu kunnolla käyntiin.

Asiasanat: Taloushallinnon prosessit, Taloushallintojärjestelmät, ERP, Ulkoistaminen, Tarjousvertailu

Ruissalo Neea, Ruponen Esa

**Research for a small company: How to develop financial management and enterprise resource planning (system)**

Year	2016	Pages	69
------	------	-------	----

The objectives of this thesis were to find out about a client-company's financial management processes and how these should be developed. The main point was to find out what was its economical situation for outsourcing some parts of the company's financial management. The other objective was to make a needs assessment concerning the company's enterprise resource planning (ERP) and find out if there could be a good ERP-system for the company's needs in the making. The client-company is called a case -company in the thesis. The situation of the case -company's financial management and ERP was examined with a current state analysis. The makers of the thesis made comparison tables about the quotations that accounting companies and other service providers sent. The tables were used as a base information in a tender and a final decision of the service provider.

The theory part of the thesis included financial management processes and information systems, developing process of financial management- and ERP-systems, outsourcing risks and process, which included for example the current state analysis. Financial management literature and internet articles were used as a source of the theory.

The thesis is a case study and it was done by using qualitative methods. The empirical part consisted of an interview, negotiations and email communication. The results of the thesis were the current state analysis of the case -company and two financial management quotation comparison tables. In addition, one other result was "current state presentation pdf", which was sent to ERP-system service providers so that they could get know about the case -company's current ERP procedures.

The results of the thesis were useful for the case -company. The company made a decision of outsourcing two of its parts of its financial management. These parts were payroll, bookkeeping and parts of invoicing. They also started to use an e-invoice system. By considering the quotation comparison tables, the company also made the decision as to which accounting company they will start cooperating with. After the thesis was completed the case -company started the initialization process with the accounting company. The possible ERP-system project might start after cooperation with the accounting company has completely started and is fluent.

Key words: Financial management processes, financial management systems, ERP, outsourcing, comparison of quotations

## 1 Johdanto

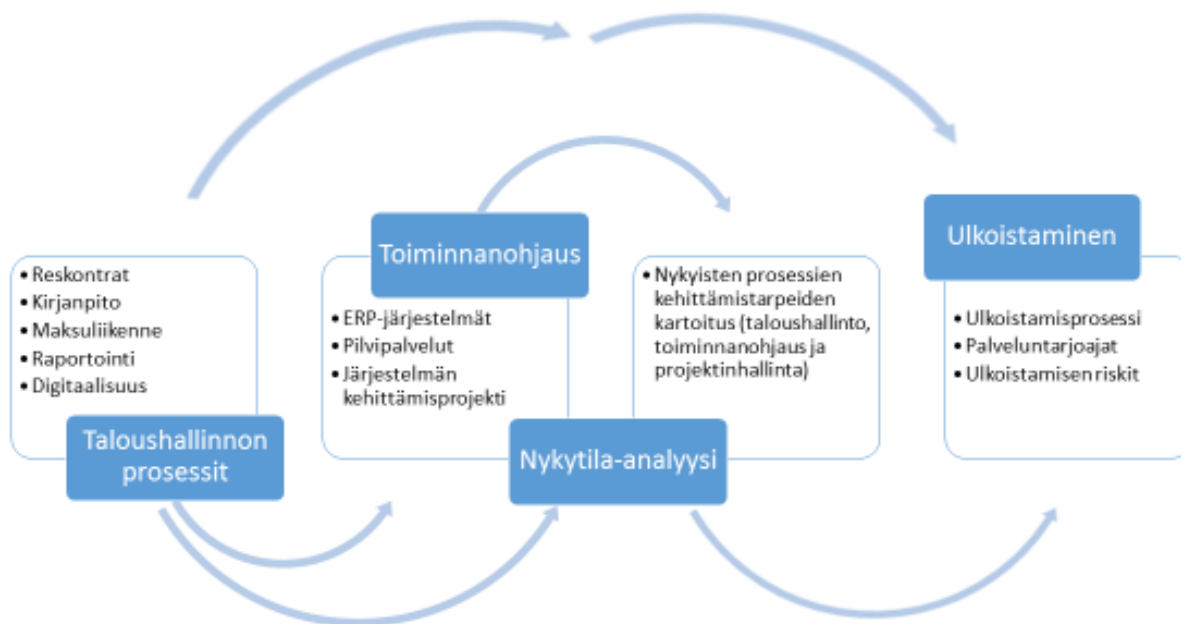
Nykyään taloushallinnon ulkoistaminen on yleistynyt, koska johtamisen työkalut menevät koajan teknisemmiksi ja siitä johtuen harvassa yrityksessä on tarvittavaa osaamista niiden käyttöön. Ohjelmat ovat hyvin monipuolisia ja niistä saa paljon tietoa yrityksen taloudesta, mutta toisaalta ne ovat myös kalliita ja niiden käytön opettelu vie rahaa ja aikaa. Tämä on varmasti osasyynä siihen, että varsinkin useat pienet yritykset siirtävät taloushallintoaan ulkopuolelle. Myös toiminnanohjaus- ja projektinhallintaohjelmat ovat kehittyneet niin, että sekä yrityksen johto, että esimerkiksi tuotannon työntekijät saavat niistä käyttöönsä tarpeellisen tiedon helposti. Nämä ohjelmistot keskustelevat myös esimerkiksi taloushallinnon ohjelmien kanssa ja tieto liikkuu automaattisesti ohjelmien välillä. Erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä on olemassa todella paljon ja yritysten haasteena onkin löytää itselleen sopivin ja kustannustehokkain vaihtoehto.

Näihin haasteisiin liittyen tämänkin opinnäytetyön aiheena oli taloushallinnon kehitystarpeiden ja ulkoistamiskannattavuuden selvittäminen sekä toiminnanohjauksen kehitystarpeiden selvittäminen. Taloushallintoon liittyen selvitettiin taloushallinnon prosessien ulkoistamisen kannattavuutta verrattuna sisäisesti hoidettuun taloushallintoon. Case -yrityksen liiketoiminta on ratkaisuliiketoimintaa, johon kuuluvat muottiliiketoiminta, oma tuotanto, toiminnan kehittäminen ja valmennuspalvelut sekä lastuavien työkalujen ja työstökoneiden jälleenmyynti. Yritys toimii kansainvälisesti, mutta sen päätoiminta on Suomessa. Yritys halusi selvityksen siitä, millä toiminnanohjausjärjestelmällä ja millä taloushallinnon ratkaisulla liiketoimintaa kannattaisi kehittää tehokkaimmin ilman, että kehitysprosessi häiritsee liiketoimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kannattaako yrityksen nykyisen taloushallintoehkilön eläköityessä ulkoistaa taloushallintonsa tai mahdollisesti osa siitä, vai onko kannattavampaa kehittää prosesseja itse ja hankkia yritykseen uusi taloushallinnon henkilö. Tavoitteena oli myös kartoittaa, millä toiminnanohjausjärjestelmällä ja projektinhallintaohjelmalla case -yrityksen kannattaisi kehittää toimintaansa. Tavoitteista muodostui myös tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Jotta ongelmaan saataisiin ratkaisu, täytyi tehdä monia laskelmia, suunnitelmia, haastatteluja sekä neuvotteluja, ja niiden tekeminen olikin tärkein osa opinnäytetyötä. Koko kehittämisprojektin tärkeimmät tavoitteet olivat yrityksen prosessien kehittäminen ja sitä kautta toiminnan tehokkuuden parantaminen, johtamisen helpottaminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen. Seuraavaksi tärkeimpänä olivat kustannussäästöt ja niiden kanssa käsi kädessä kulkevat taloushallintoon ja toiminnanohjaukseen käytettävän ajan säästäminen.

Tutkimus oli toimintatutkimus, joka tapahtui haastatteluilla ja työskentelynä yrityksen ti-loissa. Niiden lisäksi tutkimuksen oleellisena osana olivat palaverit ja havainnoinnit. Työllä ei

pyrity saamaan aikaan mitään tilastollista tulosta, vaan ratkaisua haetaan nimenomaan kyseisen yrityksen ongelmaan. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus eli case -tutkimus, johon liittyi useita ratkaistavia ongelmia ja joka lopulta päättyi siihen, että saatiin ratkaisu tutkimusongelmaan. Opinnäytteessä oli teoreettinen osa sekä empiirinen osa. Teoreettisessa osassa käsiteltiin digitaalista taloushallintoa prosesseineen, taloushallinnon ohjelmistoja ja järjestelmiä, taloushallinnon kehittämisprojektin vaihteita ja ulkoistamista. Kuviossa 1 on esiteltyä viitekehys.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään taloushallinnon osaprosessit, koska ne liittyvät myös oleellisesti case -yrityksen taloushallinnon nykytilan selvittämiseen, koska kaikki prosessin osat tehtiin sisäisesti yrityksessä. Toiminnanohjaus-osiota käsiteltiin pintapuolisesti sen takia, että oleelliset termit tulevat ymmärretyksi ja että järjestelmän kehittämisprojektin peruspiirteet ymmärretään. Nykytila-analyysin sisällöstä ja termistöstä otettiin selvää, koska se oli ensimmäinen asia, jota case -yritykselle alettiin käytännössä tekemään. Tilitoimistojen kanssa ulkoistamisesta neuvoteltaessa oli tärkeää, että työn tekijät ymmärsivät ulkoistamiseen liittyvän termistön ja esimerkiksi riskit.

Tutkimuksen empiirisessä osassa esimerkiksi vertailtiin eri tilitoimistoilta ja palveluntarjoajilta saatuja tarjouksia ja tehtiin hintavertailua. Tietoa case -yrityksen toiminnanohjauksen ja taloushallinnon tilasta saatiin taloushallinnon henkilöä ja muita työntekijöitä haastattele-

malla. Myös eri toiminnanohjausjärjestelmien demoversioita kokeiltiin ja niistä tehtiin kysymyksiä palveluntarjoajille. Palveluntarjoajien kanssa käytiin neuvotteluissa läpi yrityksen tarpeita ja heidän tarjottuja palveluja ja sillä tavalla kartoitettiin sopivinta ratkaisua. Jotta turhilta neuvotteluilta vältyttiin ja neuvotteluiden sisältö saatiin pidettyä molempia yrityksiä palvelevana, lähetettiin useimmille palveluntarjoajille etukäteen case -yrityksestä tehty nykytilan esittelytiedosto. Siinä esiteltiin toiminnanohjauksessa ja projektinhallinnassa käytetyt ohjelmat ja tiedostot ja niiden avulla kuvattiin myös tulevaisuuden tavoitetilaa. Nykytilan esittelytiedosto oli opinnäytetyön alussa tehdyn nykytila-analyysin tulos ja se löytyy liitteestä 1.



## 2 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien taloushallinnon toimintojen ja tiedon käsittelyn, siirron, varastoinnin, sekä sen esittämisen sähköisesti. Digitaalisessa taloushallinnossa kootaan yhteen esiprosesseja, joista muodostetaan pääkirjanpito. Näistä toimista raportoidaan ja ne myös arkistoidaan. Lisäksi digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. (Lahti & Salminen 2014, 11-12.)

Suomessa vuonna 1999 käyttöön otettu verkkolasku on ollut isossa roolissa taloushallinnon sähköistämässä, koska suurin osa yrityksen välillä kulkevista dokumenteista on laskuja. Sähköisen taloushallinnon päätavoite on minimoida manuaalisen työn määrä. Sähköiseen taloushallintoon siirtymistä kiihdyttääkin usean yrityksen tai julkisen sektorin toimijan siirtyminen täysin verkkolaskuihin. (Koivumäki & Lindfors 2012, 20- 21.)

Sähköisen taloushallinnon kannalta tärkeää on se, että kaikki sen osa-alueet toimivat yhteen kokonaisuutena prosessina. Tavoitteena on taloushallinnon rutiinitöiden vähentäminen automaation avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että laskujen kierrätys ja hyväksyminen tapahtuisi sähköisesti. Maksuliikenne tapahtuu myös sähköisesti, kuten myös tiliotteiden, viitesierrojen ja viranomaisilmoitusten lähettäminen ja vastaanotto. Sähköinen taloushallinto toimii myös tehokkaana johtamisvälineenä, koska sen tuottama tieto on ajantasaista ja helposti saatavilla. Sen kautta yrityksen johto voi varsinaisten taloustietojen lisäksi seurata ajantasaisesti esimerkiksi tuottoja ja kuluja asiakkaittain, tuotteittain ja kustannuspaikoittain. Myös esimerkiksi myynnin tehokkuuden seuraaminen helpottuu. (Yrittäjät 2014.)

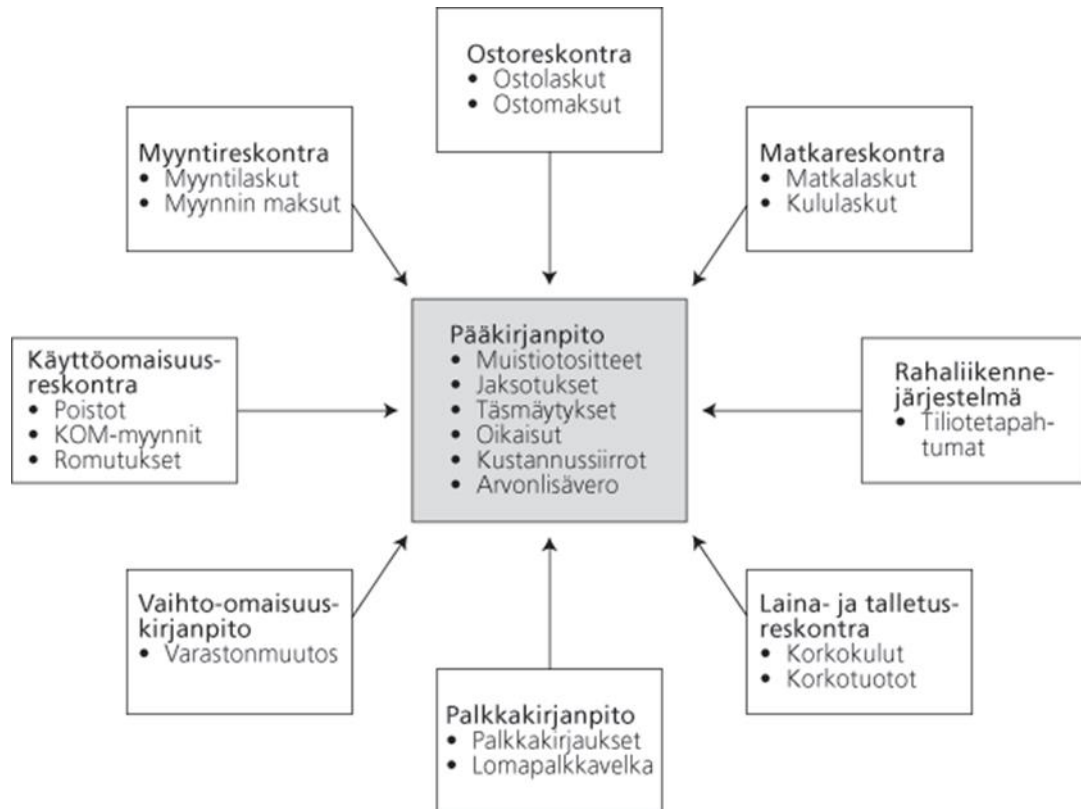
Taloushallinnon tiedot sijaitsevat sähköisissä tietokannoissa ja tietojen rakenne määritellään tietokantaohjelmistoilla, joiden avulla tietoa voidaan siirtää ja käsitellä. Digitaalisesti tieto saadaan kulkemaan langallisesti tai langattomasti. Digitaalisen taloushallinnon prosessit muodostuvat työtehtävistä, organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologiasta, joita automatisoimalla pyritään suoraviivaistamaan poistamalla niistä käsittelyhetken toistuvat ja turhat työvaiheet. Sähköinen taloushallinto on nopeaa ja tehokasta ja sillä yritys voi säästää resursseja. Parhaimmillaan se säästää luontoa, koska paperia ei tarvitse enää samalla tavalla kuin ennen. Myös virheet laskelmissa vähenevät. EU-valtiot pyrkivätkin edistämään kehitystä käyttämällä julkisissa hankinnoissaan ainoastaan verkkolaskuja. Myös yrityksissä on pyritty automatisoimaan taloushallintojärjestelmiä, mutta nopean kehityksen esteiksi on muodostunut pula toimivista taloushallinnonjärjestelmistä sekä työntekijöiden kyvyttömyys omaksua uusia

toimintamalleja ja teknologiaa, mikä ilmenee muutosvastarintana. Sähköisessä toimintata-  
vassa tieto löytyy yhdestä paikasta, eikä sitä tarvitse enää käsitellä moneen kertaan. Yrityk-  
set säästävät näin huomattavasti kustannuksissa, kun työvoiman ja arkistojen tarve vähenee.  
(Lahti & Salminen 2014, 28-33.)

## 2.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto koostuu johdon ja rahoituksen laskentatoimesta. Johdon laskentatoimi on yri-  
tyksen päätöksenteossa käytetty apuväline ja laskennan muoto. Johdon laskentatoimeen kuu-  
luvut suunnittelulaskelmat, kuten esimerkiksi budjettien ja investointilaskelmien laatiminen.  
Tarkkailulaskelmat kuuluvat myös osaksi johdon laskentatoimea ja niiden tarkoituksena on  
helpottaa yrityksen liiketoiminnan analysointia ja sitä kautta helpottaa yrityksen kehittä-  
mistä. Rahoituksen laskentatoimen tarkoitus on osoittaa tuloslaskelman ja taseen avulla yri-  
tyksen omistajille ja muille sidosryhmille yrityksen voitonjako sekä yrityksen varat ja velat.  
Rahoituksen laskentatoimen tietoa käytetään myös hyväksi johdon laskentatoimessa. (Neilimo  
& Uusi-Rauva 2005, 12- 15; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 18- 23.)

Taloushallinnossa kootaan yhteen esiprosesseja, joista muodostetaan pääkirjanpito. Näistä  
toimista raportoidaan ja ne myös arkistoidaan. Sähköinen taloushallinto käsittelee, siirtää,  
varastoi sekä esittää tietoja sähköisesti. Sähköisesti tapahtuva tiedonsiirto onnistuu siihen  
suunniteltujen sovellusten ja ohjelmien avulla. Tiedon siirtäminen ja arkistointi on  
parhaimmillaan erittäin nopeaa ja tehokasta oikein tehtynä. Kuviossa 2 esitetään digitaalisen  
taloushallinnon prosessit, joissa esiprosesseista muodostuu pääkirjanpito, joka arkistoidaan ja  
raportoidaan. (Lahti & Salminen 2014, 11-18.)



Kuvio 2: Digitaalisen taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2014, 152).

Pääkirjanpidon tärkeitä sidosryhmiä ja rajapintoja ovat tyypillisesti muut taloushallinnon osaprosessit. Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon kirjattavista tositteista, liiketoiminnan prosesseista syntyvistä kirjauksista sekä osakirjanpitojen tapahtumista. Osakirjanpidon tai liiketoimintaprosessien muodostamat tapahtumat voidaan siirtää pääkirjanpitoon tapahtumakohtaisesti tai esimerkiksi päivä- tai kuukausikohtaisina koosteina. ERP-järjestelmissä järjestelmä mahdollistaa yleensä porautumisen suoraan pääkirjanpidon tositenumerolta alkuperäiselle kirjauksen synnyttäneelle liiketapahtumalle. (Lahti & Salminen 2014, 150-151.)

### 2.1.1 Osto- ja myyntireskontra

Taloushallinnon kehittäminen on hyvä aloittaa ostoreskontrasta, johon kuuluu mm. ostolaskujen käsittely. Ostolaskujen käsittely on ilman automaatiota hyvin työlästä, siksi prosessi on hyvä automatisoida siten, että ostolaskut vastaanotetaan sähköisesti, jotta säästetään aikaa. Monet ostolaskut eivät kuitenkaan saavu sähköisessä muodossa, vaan paperilaskuina. Tässä tapauksessa täysin sähköiseen ostoreskontran hallintaan tarvitaan joko oma skannauslaite tai ulkoistettu laskujen skannauspalvelu. Jos kaikki laskut ovat sähköisessä muodossa, on laskujen käsittely ja jälkepäin tarkastelu helpompaa. Tilausten tehostamista

edesauttaa se, että toimittajille annetaan tilausten yhteydessä omat kustannuspaikat ja kirjanpidon tilit. Näin ne saadaan laskuun jo valmiiksi ja toimittajarekisteriin voidaan merkitä oletustiliöinti ja -alv:n käsittely. Tällöin esimerkiksi puhelinkulut kirjautuvat automaattisesti puhelinkulujen tilille ja myös kulujen alv-käsittely huomioidaan. Ostoreskontran listauksissa pystytään seuraamaan maksujen erääntymistä. Ja tarpeen vaatiessa ostoreskontraohjelman avulla pystytään myös tekemään mahdollisesti maksuehdotelmia pankeille. Pankissa hyväksytyt laskut ilmoitetaan maksetuiksi ja ohjelma kirjaa tämän ostoreskontraan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12-14.)

Verkkolaskun tunnistaa ennen kaikkea automaattisuudestaan. Yritysten välisessä laskutuksessa ostolasku voidaan siirtää automaattisesti laskuttajan tai palveluntarjoajan järjestelmästä vastaanottajan taloushallinto- tai muuhun järjestelmään. (TIEKE 2016.) Ostolaskujen ytimenä on sähköinen laskujen käsittelyketju, jossa yrityksen henkilöt sekä tilitoimiston kirjanpitäjät osallistuvat kukin roolillaan käsittelyprosessiin (Netvisor 2016).

Verkkolaskut eivät kuitenkaan yksinään automatisoi taloushallintoa, ja suurimmat hyödyt saadaan, kun verkkolaskut kytketään johonkin taloushallinnon järjestelmään. Sähköisessä taloushallinnossa verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan sekä asiattarkastettavaksi että hyväksyttäväksi. Maksuliikenne toimii yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti reskontrasta myyntisaatavan maksetuksi. Maksutapahtumista, viitesiirroista ja tiliotteista muodostuu automaattisesti tiliöintimerkinnet. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka mahdollistaa töiden uudelleenjärjestämisen ajasta ja paikasta riippumatta, tehostaa yrityksen taloushallintoa ja alentaa kustannuksia. (Yrittäjät 2014.)

Ostolaskuprosessi lähtee taloushallinnon näkökulmasta liikkeelle siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen. Prosessi päättyy, kun lasku on maksettu ja se on kirjattu kirjanpitoon sekä arkistoitu. Sähköinen ostolaskuprosessi edellyttää myös olennaisten perustietojen ylläpitoa. Talousosaston resursseja kuluttaa etenkin ostolaskujen käsittelyn prosessi. Suurimmat hyödyt saadaankin siksi juuri ostolaskujen prosessin tehostamisella ja automatisoinnilla. Alla olevassa kuviossa 3 on hahmoteltu ostolaskuprosessi. (Lahti & Salminen 2014, 52.)



Kuvio 3: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 53).

Tilaus- ja toimitusprosessi tapahtuvat ostolaskun prosessissa ensimmäisenä, jonka jälkeen ostolasku vastaanotetaan sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Tämä tapahtuu joko verkkolaskun muodossa tai paperilaskun skannauksen kautta. Päätehtävänä ostolaskujen käsittelyjärjestelmällä on mahdollista laskun vastaanotto, tiliöinti sekä mahdollinen täsmäytys tilaukseen tai sopimukseen. Samalla lasku on mahdollista hyväksyä ja koko prosessia hallita yhdellä järjestelmällä. Ostoreskontraan päivitys tapahtuu näiden osien jälkeen, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon ja on sen jälkeen maksettavissa toimittajalle. (Lahti & Salminen 2014, 61-66)

Siirryttäessä ostolaskujen käsittelyn sähköistämiseen saadaan tehostettua ostolaskun käsittelyä ja kierrätystä ja samalla nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaika. Myös ostolaskujen kontrollointi paranee. Laskun perustiedot voidaan lukea automaattisesti sähköisestä verkkolaskusta tai skannattavasta laskulomakkeesta OCR-älyskannauksella (Optical Character Recognition). Laskut näkyvät tietokannassa heti saapumisesta alkaen, joten tietoja voidaan hyödyntää kulujaksotuksiin jo ennen laskun lopullista hyväksymistä. Sähköinen arkisto helpottaa tietojen etsimistä, kun laskut voidaan hakea esimerkiksi toimittaja- tai tiliöintitietojen perusteella ja laskukopioita ja paperiarkistoja ei tarvita. (Lahti & Salminen 2014, 53-54.)

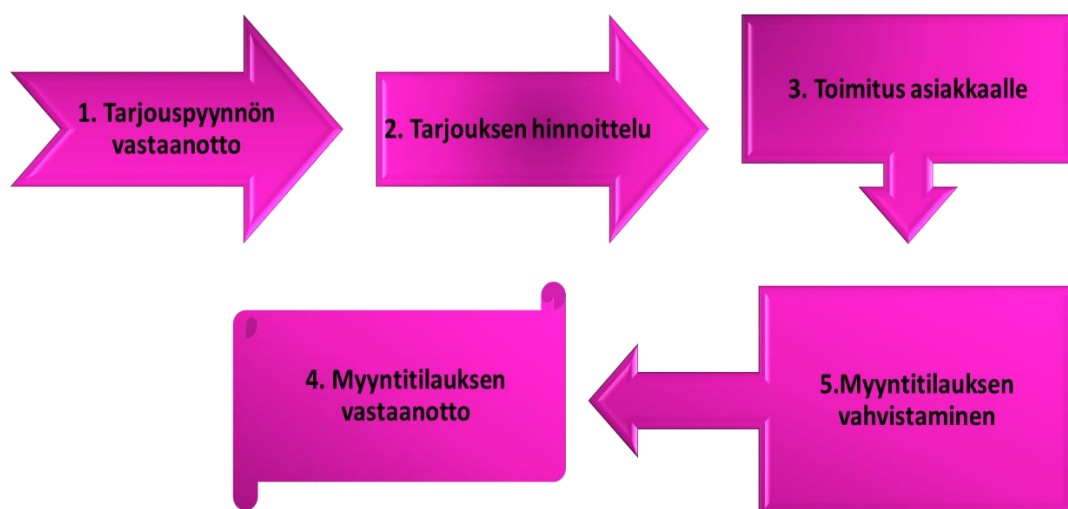
Ostolaskun tulee sisältää tarpeelliset viitetiedot laskun kohdistamiseksi ja tunnistamiseksi, tämä vaikuttaa olennaisesti myös ostolaskujen käsittelyn tehokkuuteen. Laskun tulee sisältää tiedot tilauksesta ja tilaajan henkilöstä tai -organisaatiosta sekä esimerkiksi kustannuspaikka tai

projektinnumero. Tilaus- tai sopimusnumero tulee myös vaatia, sillä jos laskuissa esiintyy puutteita, tulee toimittajalta vaatia korjattu lasku. Esimerkiksi suurissa yrityksissä laskuille on mahdotonta löytää tarkastajaa ja hyväksyjää, jos laskun tiedot ovat puutteellisia. Verkkolaskudataan sisältyvien kohdistustietojen avulla on mahdollista automatisoida laskun välitys oikealle henkilölle tarkastettavaksi. (Lahti & Salminen 2014, 59.)

Ostolaskujen sähköinen käsittely mahdollistaa myös ostolaskujen tarkastamisen ja hyväksymisen ajasta ja paikasta riippumatta. Ostolaskujen hallintaan tarkoitettuun ohjelmistoon on usein myös mahdollista lisätä poissaolojen ajaksi varahenkilöt, jotka tarkastavat ja hyväksyvät ostolaskuja poissaolon ajan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 121-124.)

Sähköisiä laskutusprosesseja ohjataan perustietojen, kuten asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja näiden rekisterien takana olevien sääntöjen avulla. Asiakasrekisteriä ylläpidetään yleensä joko laskutusmoduulissa tai myyntireskontraassa, mutta yrityksillä voi olla käytössä myös erillinen ERP-järjestelmän ulkopuolinen CRM-järjestelmä asiakassuhteiden hoitoon. Tällöin asiakastietojen ylläpito voidaan tehdä siellä ja päivittää tiedot automaattiliittymällä laskutukseen sekä myyntireskontraan. Myyntilasku voidaan muodostaa kätevästi asiakasrekisterin ja tuoterekisterin tietoja käyttäen. Rekisterien tiedot helpottavat ja nopeuttavat laskujen laadintaa. (Lahti & Salminen 2014, 84- 85.)

Laskutus käynnistyy laatimisvaiheesta ja päättyy vastaanottajan maksusuorituksen kirjaamisella myyntireskontraan ja siitä kirjanpitoon. Laskut vielä arkistoidaan, jolloin niihin voidaan tarvittaessa palata. Laskun laadintaa edeltäviin toimintoihin kuuluu tavallisesti tietyt toiminnot, jotka on havainnollistettu kuviossa 5. Myyntilaskuprosessi on hahmoteltu kuviossa 4.



Kuvio 4: Myyntilaskutusprosessin esitoiminnot (Lahti & Salminen 2014, 78.)



Kuvio 5: Myyntilaskuprosessin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 79.)

Yritysten laskutus perustuu tavaran toimittamiseen tai palvelun suorittamiseen asiakkaalle. Yrityksessä, joka myy tavaraa, laskutusta edeltää tilausten käsittely, johon automaattisesti hoidettuna sisältyy varastokirjanpidon muutokset ja ostotilausten teko. Myyntilaskut siirtyvät myyntireskontraan, jossa ne muodostuvat myyntisaamisiksi niin kauaksi aikaa, kun asiakas on suorittanut laskun. Myyntireskontrasta voi seurata myyntisaamisten erääntymistä ja sieltä saadaan helposti luettelo avoimista laskuista. Ohjelmistosta muodostetaan myös tarvittavat maksumuistutukset ja korkolaskut. Integroitu taloushallinto siirtää maksetut laskut automaattisesti kirjanpitoon ja päivittää myyntireskontran ajan tasalle. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11-13.)

Siirryttäessä verkkolaskutukseen tulisi selvittää, onko omassa laskutusohjelmassa tarvittavat ominaisuudet jo valmiina tai helposti saatavilla esimerkiksi ohjelmistopäivityksellä. Mahdollinen räätälöinti tulevaisuudessa saattaa olla työläs ja kallis toteuttaa. Aivan pienille yrityksille saattaa olla järkevin ja kustannustehokkain tapa syöttää laskut operaattoreiden järjestelmään internetistä löytyvän lomakkeen kautta. Merkittävimpiä ja laajimmin käytössä olevia sähköisiä laskukanavia lähettäjälle ovat verkkolaskut, e-kirjelaskut, EDI-laskut ja sähköpostilaskut. Verkkolasku on kaikissa eri standardeissa tekniseltä tietuemuodoltaan joko XML- tai ASCII-muotoa. (Lahti & Salminen 2014, 92-95.)

### 2.1.2 Matka- ja kululaskut

Matka- ja kululaskuprosessi aiheutuu käytännössä siitä, kun yrityksen tai organisaation työntekijä matkustaa ja on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia, tai kun yrityksen työntekijä synnyttää yritykselle kulutapahtumia tekemällä pienhankintoja itse. Työmatkoihin liittyy yleensä lisäksi matkustajan itsensä maksamia matkakuluja kuten hotelliyöpymisiä, muita majoituskuluja, matkalippuja sekä neuvottelukuluja, jotka maksetaan kulukorvauksina

takaisin työntekijälle. Jotta prosessi on sähköisen käsittelyn lisäksi mahdollisimman automaattinen ja tehokas, on oikeilla ohjaustiedoilla ja järjestelmän käyttötavalla olennainen merkitys. Matka- ja kuluprosessin vaiheet ovat hahmoteltu kuviossa 6, jossa prosessi alkaa matkasuunnitelmalla ja matkan jälkeisellä matkalaskun laadinnalla. Prosessin välillä tapahtuu yrityskohtaiset tarkistus toimenpiteet ja arkistoinnit. Prosessi päättyy matkalaskun maksamiseen asianosaiselle ja kirjauksella pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 101-102.)

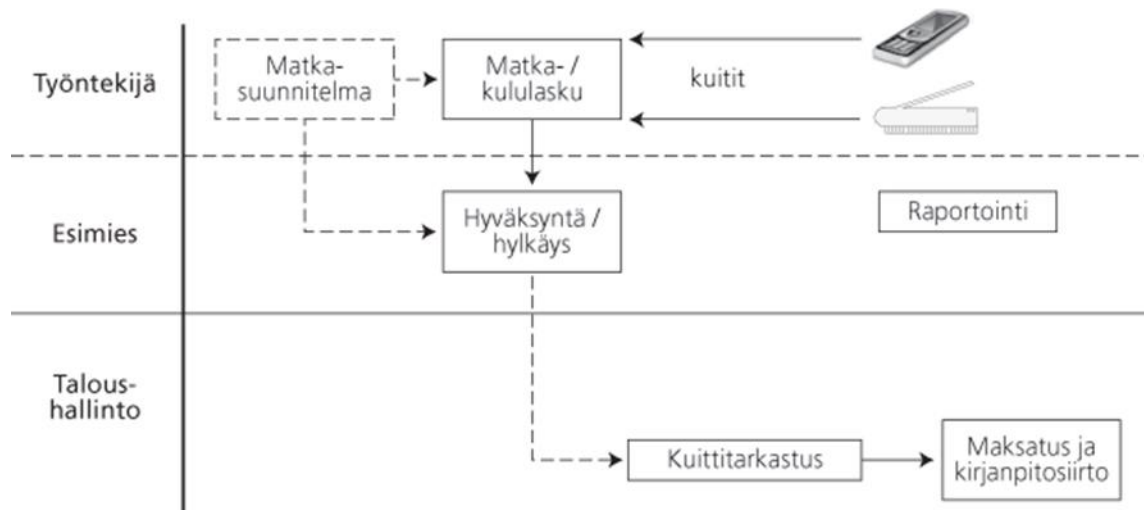
Prosessiin voi sisältyä myös matkasuunnitelma. Muodollinen matkasuunnitelmavaihe on vain harvoissa organisaatioissa käytössä ja koskee silloin yleensä vain tiettyjä matkoja kuten ulkomaanmatkoja tai tietyn kustannusrajan ylittäviä matkoja. Prosessi päättyy, kun tapahtuma on kokonaisuudessaan käsitelty taloushallinnossa ja matka- tai kulukorvaus on maksettu henkilölle sekä tarvittavat kirjaukset on tehty pääkirjanpitoon. Tässä välissä tapahtuvat organisaatiokohtaisesti asianmukaiset tarkistus- ja hyväksymistoimenpiteet ja matkalaskut sekä kulutositteet arkistoidaan. Prosessiin liittyy myös perustietojen ylläpito sekä raportointi.



Kuvio 6: Matka- ja kululaskuprosessin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 102).

Sähköisessä prosessissa matkalaskun laatiminen tapahtuu itsepalveluperiaatteella matkalaskun tai kulukorvauksen laatijan toimesta. Matka- tai kulukorvauslasku laaditaan erillisessä sovelluksessa tai moduulissa. Matkakorvausten käsittelyyn tarkoitetuissa ohjelmistoissa riittää yleensä se, että kertoo matkan lähdön ja paluun kellonajat, kilometrit ja kulkuvälineen sekä muut tapahtumat. Ohjelma laskee tietojen perusteella automaattisesti päivärahat ja kilometrikorvaukset. Kuviossa 7 on hahmoteltu sähköinen matka- ja kuluprosessi. (Lahti & Salminen 2014, 107.)





Kuvio 7: Sähköinen matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 107).

Yrityksen henkilörekisteri kannattaa päivittää automaattisesti ajantasaisesta henkilörekisteristä, usein HR- tai palkkajärjestelmästä, suoraan matka- ja kululaskujärjestelmään, jolloin järjestelmään päivittyvät esimerkiksi tiedot alkaneista ja päättyneistä työsuhteista ja muuttuneista pankkitileistä. Operatiiviset tapahtumatiedot, kuten luottokorttiosotot ja matkatoimisto-ostot, voidaan tuoda liittymien kautta pankeilta, luottokorttiyhtiöiltä tai matkatoimistoilta. Järjestelmään voidaan päivittää valuuttakurssit automaattisesti pankista tai maksuliikenneohjelmasta liittymän kautta. Kirjanpidon tilit ja dimensiot, kuten kustannuspaikat ja projektit, voidaan automatisoida päivittymään liittymällä taloushallintojärjestelmästä matka- ja kululaskujärjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 113.)

Hyväksytyjen matka- ja kululaskujen tiedot siirretään maksatusohjelmaan maksatusta varten. Hyväksytyjen matka- ja kululaskujen kirjaukset siirretään kirjanpitoon. Laskutusliittymä on yleensä vaativampi toteuttaa, mutta kuitenkin järkevä mikäli matkakuluja edelleenlaskutetaan yrityksen loppuasiakkailta. Tällöin pyritään siihen, että tiedot siirretään matkalaskusovelluksissa liittymän kautta automaattisesti alustaviksi laskuriveiksi. (Lahti & Salminen 2014, 113.)

### 2.1.3 Käyttöomaisuuskirjanpito ja maksuliikenne

Käyttöomaisuutta aktivoidaan kirjaamalla se taseeseen ja se koostuu pitkäaikaisista investoinneista, joita on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa. Vaikutusaikanaan käyttöomaisuutta poistetaan normaalisti todellisen hyödykkeen kulumisen perusteella. Poistoja ovat suunnitelman mukaiset poistot ja EVL- poistot eli Elinkeinoverolain määrittelemät maksimipoistot. Pienemmät yritykset hoitavat käyttöomaisuuskirjanpitoa kätevästi Excelillä, koska kirjauksia on melko vähän. Suurimmilla yrityksillä on käytössä

käyttöomaisuuskirjanpidossa erillisiä ohjelmia ja erillinen käyttöomaisuusrekisteri. Käyttöomaisuusrekisteriin kirjataan käyttöomaisuushankinnat, kun hankintaan liittyvä ostolasku on saapunut ja hyväksytty. Tällöin voidaan automatisoida ja tallentaa käyttöomaisuushankinnan perustietoja. Tallennus tapahtuu automaattisesti, jolloin ostolaskulta käyvät ilmi esimerkiksi tiedot toimittajan, hankintahinnan, laskunumeron, hankintapäivän, tositenumeron, käyttöomaisuustilin sekä kustannuspaikan mukaan. Ostolaskusta saadaan kerättyä selitetietoja ja poisto-aika saadaan käyttöomaisuustilin osoittaman käyttöomaisuusryhmän tiedoista. (Lahti & Salminen 2014, 130-132.)

Maksuliikenne tarkoittaa pankin ja yrityksen välistä maksutapahtumien välitystä. Pankki käsittelee yrityksen lähettämät maksuerät ja tekee veloitus yrityksen tililtä. Yritykseen tulevat maksut pankki kokoaa yhteen ja kirjaa tiedot tiliotteille ja viitemaksutiedoille, jotka yritys kuittaa avoimia laskuja vastaan. (Lahti & Salminen 2014, 116-117.)

Maksuliikennejärjestelmän tai -moduulin rooli on olla välittäjänä pankkien ja taloushallinto-ohjelmistojen välillä. Se kerää maksuaineistoja muun muassa ostoreskontrasta, palkkajärjestelmästä ja matkalaskujärjestelmästä pankkiin välitettäväksi. Myös pankki välittää taloushallintojärjestelmään tiliote-, viitesuoritus- ja valuuttakurssitietoja. (Lahti & Salminen 2014, 116-117.)

#### 2.1.4 Palkkakirjanpito

Palkkahallinnon tehtäväkenttä on monipuolinen. Sen vastuulla on, että yrityksen työntekijät saavat palkkansa ajallaan ja sen mukana myös palkkakuitit erinäisiä tarkoituksia varten. Tämän lisäksi palkanlaskenta on veloitettu raportoimaan yrityksen palkoista eri viranomaisille, kuten veroviranomaisille, eläkevakuutusyhtiöille, tapaturmavakuutusyhtiöille, ulosottoviranomaisille ja ammattiliitoille. Palkkakirjanpito-ohjelman tarkoituksena on ohjata tiedot kirjanpidon henkilöstökustannuksiin. Henkilöstökustannuksista selviävät maksetut palkat, niistä pidätetyt verot, muut vähennykset ja työnantajan sosiaaliturvamaksut. Palkkakirjanpidosta saadaan tietoa myös muiden henkilöstösivukulujen jaksottamista varten. Palkanlaskenta on myös veloitettu ilmoittamaan verohallinnolle verottomasti maksettavista kilometrikorvauksista ja päivärahoista. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14; Syvänperä & Turunen 2008, 11-14.)

Kirjanpitovelvollinen palkanmaksaja on velvollinen pitämään yllä palkkakirjanpitoa, josta käy ilmi palkkahallintoon liittyvien tapahtumien seuranta. Palkkakirjanpitoon kuuluu palkkalistat, palkkakortit ja palkkayhteenvedot. Palkkakirjanpitoon tallennetaan työnantajan työntekijälle maksamien suoritusten määrät ja niiden perusteet. Palkka- ja sosiaalivakuutusten maksut ovat yritykselle liiketapahtumia, joista tulevat tositteet tulee käsitellä kirjanpitolain

mukaisesti. Palkkakortti on luettelo työntekijälle kalenterivuoden aikana maksetuista palkoista. Ennakkoperintäasetuksessa on määritetty tiedot, jotka tulee käydä ilmi palkkakortista. Tällaisia tietoja ovat muun muassa palkansaajan yhteystiedot, ennakonpidätystä koskevat määräykset, rahapalkan määrä ja ennakonpidätyksen määrä. Palkkakorttiin voidaan liittää myös muita tarpeellisia tietoja kuten nettopalkka. Palkkakortin liitteeksi on lisättävä työntekijän verokortti. Palkkalistan laatimisesta on määrätty myös ennakkoperintäasetuksessa. Palkkalista on tärkeä yrityksen kannalta, sillä se toimii kirjanpidossa menotositteena. Palkkalistaan on merkittävä palkanmaksupäivittäin ennakkoperintäasetuksessa säädetty tiedot palkansaajittain eriteltyinä. (Syvänperä & Turunen 2008, 164-177.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto on tyypillisesti organisoitu osaksi taloushallintoa, kun taas suuremmissa organisaatioissa palkkahallinto on usein rinnakkainen toiminto taloushallinnolle ja osana HR-toimintoja. Palkkakustannukset ovatkin useilla toimialoilla suurin yksittäinen kuluerä. Huolimatta yrityksen toimintamallista palkkahallintoon liittyen, on palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla suuri merkitys taloushallinnon prosesseille, kuten pääkirjanpidolle sekä raportoinnille ja maksuliikenteelle. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Palkkahallinnon osalta prosessin digitalisoimista ja automatisoimista tarkastellessa tulee huomioida myös koko prosessi. Tämä sisältää myös työntekijöiden toimenpiteet, esimiesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportoinnin tarpeet sekä yrityksen ulkopuolelle ulottuvat prosessit kuten viranomaisilmoitukset. Palkanlaskentaprosessin tehokkuuden kannalta merkittävin ja samalla haastavin vaihe on palkka-aineiston kerääminen työntekijöiden työsuoritteista. Näitä ovat esimerkiksi työvuorolistat ja toteutuneet työajat. Myös sairas- ja lomapoissaolot tulee huomioida. (Lahti & Salminen 2014, 143-144.)

#### 2.1.5 Raportointi, kontrollit ja arkistointi

Raportointia tapahtuu sekä lakisääteisesti että vapaaehtoisesti. Lakisääteisiä raportteja ovat esimerkiksi tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja toimintakertomus sekä näiden liitteenä olevat liitetiedot. Lakisääteisesti yrityksen tulee myös laatia pää- ja päiväkirjaraportit, jotka sisältävät kirjanpidon tapahtumat aiheen ja ajankohdan mukaan lajiteltuna. Yritys voi joutua raportoimaan myös muita lakisääteisiä raportteja. Näitä raportteja ovat esimerkiksi viranomaisilmoitukset. Lakisääteiset raportit on laadittava kaikkien kirjanpitovelvollisten jokaiselta tilikaudelta erikseen. Yritykset saavat määrittellä itse mitä asioita raportoivat vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisesti laaditaan yrityksen sidosryhmille esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportti tai ympäristöraportti. Yrityksen johdolle raportoidaan myös erilaisia mittaristoja,

rahoituslaskelmia sekä kannattavuutta. Kannattavuutta voidaan raportoida esimerkiksi liiketoimintayksikön, tuotteen tai asiakkaiden mukaan. (Leppiniemi & Leppiniemi 2009, 21-27)

Raportointi jäsenellään kahteen päätyyppiin, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen raportointi. Ulkoisessa raportoinnissa pääpaino on talousraportoinnissa, johon kuuluvat omana osanaan tilinpäätösraportoinnit ja viranomaisraportoinnit. Kaikkia raportoinnin osa-alueita koskee digitaalisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet, jolloin parhaimmillaan raportointi hoituu sähköisesti ja automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 172-173.) Ulkoisen raportoinnin päätehtävänä on täyttää yrityksen lakisääteiset raportoinnin tarpeet. Ulkoinen raportointi perustuu kirjanpidon tileihin, joista kootaan tilinpäätösdokumentit. Tilinpäätösdokumentteihin kuuluvat tuloslaskelma, tase, pääkirja ja päiväkirja. Osana tilinpäätöstä ovat monet liitetiedot, joista osa saadaan pääkirjanpidosta ja osa talousjärjestelmien ulkopuolelta. Viranomaisilmoitukset, kuten veroilmoitus, kuuluvat myös ulkoisen raportointiin. (Lahti & Salminen 2014, 173.)

Sisäiseen tai tarkemmin sanottuna johdon raportointiin kuuluvat tulos- ja talousraportointi, talousohjauksen raportointi ja liiketoimintatiedonhallinnan ja -analysoinnin raportoinnit. Talousohjauksella on tarkoituksena analysoida yrityksen taloudellista tilaa, tutkia tulevaisuuden ennusteita ja talouden strategisia mittareita. Keskeisiä talousohjauksen raportointeja ja liiketoiminnan tilanteen analysointeja ovat esimerkiksi budjetoitiprosessit, talousraportoinnit, johdon kuukausikohtaiset raportit ja kustannuslaskentaratkaisut. Sisäisessä seurantaan ja analysointiin. (Lahti & Salminen 2014, 176.) Sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen integroinnin tavoitteena on päästä yhteen ja samaan laskentajärjestelmään, joissa luvut ovat samat kaikissa integroiduissa järjestelmissä ja ovat reaaliaikaisia. Tehokkaan talousohjauksen mahdollistaminen edellyttää samaa tilikarttaa niin yrityksen kuin konserninkin tasolla. Yritysten tulisi myös määrittää käyttämänsä tunnusluvut ja laskea ne samalla tavalla eri yksiköiden välillä, jotta luvut olisivat vertailukelpoisia. Raporteissa puututaan huomattuihin poikkeamiin ja yritetään löytää tilanteisiin selitykset, joita voidaan tarvittaessa ruveta korjaamaan. (Lahti & Salminen 2014, 177-180.)

Yrityksen sisäisillä kontroleilla on tarkoituksena hallita riskejä ja valvoa asetettuja tavoitteita. Kontrollit koskettavat niin henkilöstöä ja toimintoja, kuin tuotteita ja muuta toimintaympäristöäkin. Kontrollien avulla varmistetaan toimintojen tehokkuus ja talouden raportoinnin luotettavuus sekä se, että lakeja ja määräyksiä on noudatettu. Kontrollien tarkoituksena on ennaltaehkäistä ei-toivottuja prosesseja ja pureutua huomattuihin ongelmiin. Kontrollien suunnittelussa tulisi painottaa tai priorisoida sellaisten prosessien valvontaa, joilla on yrityksen toiminnan kannalta oleellista merkitystä. (Lahti & Salminen 2014, 188-189.)

Pysyvässä arkistoinnissa tietoja kerätään eri sovelluksista, jolloin ne kaikki kootaan yhteiseen arkistointisovellukseen. Arkistointisovelluksen tulee kattaa kaikki kirjanpidon lainsäädäntöä ja sähköistä arkistointia koskevat tositteet ja dokumentit. Muiden dokumenttien, kuten sopimusten, raporttien, pöytäkirjojen ja muistioiden arkistointi tapahtuu yrityksen sisällä määriteltyjen ohjeistusten mukaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 202-203.)

Tilinpäätös vaiheessa sähköisesti säilytetty kirjanpitoaineisto tulee siirtää säilytystä varten kahdelle pysyväälle sähköiselle tietovälineelle. Säilytettäviä tietoja ei tule muokata ja siksi olisi hyvä tehdä tietoihin lukitus tai käyttää kertatallenteita. Säilytettäviä tietoja tulee voida kuitenkin lukea, selata, siirtää ja yhdistellä sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 202.)

## 2.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Tietojärjestelmäratkaisut voidaan jakaa joko taloushallinnon erillisjärjestelmiin tai kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP- järjestelmiin, joka käsittää taloushallinnon moduulit. Erikokoisilla toimijoilla on usein erilaiset tarpeet. (Lahti & Salminen 2014, 36.)

Tietotekniikan kehittymisen ansiosta yritykset pystyvät toteuttamaan taloushallinnon organisaatioita, toimenkuvia ja erilaisia laskentatekniikoita haluamallaan tavalla. Tietotekniikan kehitys on myös mahdollistanut sen, että työ ei ole enää niin paikka- ja aikasidonnaista. Yritykset pyrkivät lisäksi laskemaan kustannuksiaan kaikissa mahdollisissa prosesseissa, jolloin taloushallinnon tulisi tuottaa tietoa nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti. Tiedon syöttäminen järjestelmiin on usein jaettu siten, että useat työntekijät eri puolilla organisaatiota syöttävät taloushallintoon liittyvää tietoa moniin erilaisiin järjestelmiin. Tiedon syöttäjällä tulisi olla riittävästi ymmärrystä taloushallinnon toiminnoista, jotta virheitä välttyttäisiin. (Granlund & Malmi 2004, 15-17.)

Yrityksien käytössä on monesti ohjelmisto tai monia erillishjelmistoja, joiden avulla tuloslaskelma ja tase rakennetaan. Tällaisissa tapauksissa on hyvin tärkeää miettiä miten eri sovellukset ja ohjelmistot sopivat yhteen. Monissa yrityksissä kokonaisratkaisujen rakentaminen ja ylläpito ovat keskeisimpiä taloushallinnon kysymyksiä, joissa ovat mukana sekä taloushallinnon ammattilaiset, että IT-asiantuntijat. (Granlund & Malmi 2004, 120-125.)

Järjestelmävaihtoehtoja ovat joko valmiit ERP- järjestelmät tai vaihtoehtoisesti eri sovelluksista yhdistetyt parhaaksi katsotut prosessit eli yhdistelmäratkaisut. Yhdistelmäratkaisuissa ERP-järjestelmästä käytetään sovelluksia omiin ydinliiketoimintaprosesseihin ja taloushallinnon moduuleista pääkirjanpitoa, peruseräraportointia, reskontria sekä esimerkiksi ostolaskukäsittelyä. Järjestelmähankkeissa tulisi päättää, ostetaanko järjestelmä lisenssillä vai hankitaanko se pilvipalveluna. Lisenssejä hankittaessa toiminto voidaan ulkoistaa

järjestelmäpalvelua myyvän yrityksen vastuulle tai pitää ja ylläpitää järjestelmää omalla vastuulla omassa IT- ympäristössään. (Lahti & Salminen 2014, 48-49.)

Ohjelmistojen tulisi olla strategiaa tukevia ja palvella sitä käyttävän tahon käyttötarkoituksia. Nykyaikainen teknologia tarjoaa mahdollisuuden rakentaa joustavia ratkaisua, ja resursseja voidaan jakaa verkoston ja kumppaneiden kesken. Hyvin suunniteltu sähköinen taloushallinto tehostaa myös liiketoimintaa. (Lahti & Salminen 2014, 34.) Taloushallinnon järjestelmiä kartoittaessa tulisi arvioida järjestelmän eri tekijöitä kuten järjestelmän toimittajaa, teknologiaa, järjestelmästä aiheutuvia kustannuksia, alkuinvestointeja, joustavuutta, ylläpitoa, järjestelmän elinikää, käytettävyyttä ja järjestelmän muita mahdollisia palveluita. Nimittäin oikeanlaisella järjestelmävalinnalla vaikutetaan merkittävästi työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. (Lahti & Salminen 2014, 35.)

Tietojärjestelmien eri toiminnot kehittyvät suurelta osin viranomaisten määräysten ohjajana, joka tarkoittaa aina jonkinasteisia muutoksia käytössä oleviin järjestelmiin. Tästä johtuen taloushallinnon järjestelmien elinehto on riittävän pitkälle taattu ohjelmistotuki. (Kurki 2010, 90- 91.)

Kansallisesti viimeisten kymmenen vuoden aikana suuria muutoksia järjestelmiin ovat tuoneet verkkolaskujen käyttöönotto ja EU:n tuomat SEPA-määräykset maksuliikenteessä. Esimerkiksi valtion virastot ja laitokset eivät ole ottaneet vastaan paperilaskuja 1.1.2010 jälkeen. (Valtiokonttori 2010.)

### 2.2.1 ERP-järjestelmä ja järjestelmärekisteri

ERP-järjestelmän (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii yrityksiltä paljon sekä ajallisia että rahallisia resursseja. Resursseja kuluu ohjelmistojen integroimiseen ja henkilöstön koulutukseen. Järjestelmän käyttöönotossa joudutaan usein muokkaamaan yrityksen taloushallinnon prosesseja, vaikka niin ei haluttaisi. ERP-järjestelmän käyttöönotto on tehtävä enemmän teknologian kuin yrityksen prosessien mukaan. Mikäli ERP-järjestelmästä saisi kaiken mahdollisen hyödyn, sitä tulee myös muokata yrityksen tarpeita silmällä pitäen. Yrityksen tulee seurata prosessejaan ja siten olla varma, että heillä on käytössään parhaat mahdolliset taloushallinnon prosessit ERP-järjestelmän kannalta. ERP-järjestelmän seuranta kannattaa toteuttaa esimerkiksi siten, että jokainen osasto raportoi säännöllisesti ERP-järjestelmän ja prosessien toimivuuksista. (Granlund & Malmi 2004, 30-38.)

Yleensä taloushallinnon osa ERP-järjestelmässä sisältää yrityksen koko taloushallinnon kuten ulkoisen laskentatoimen ja sisäisen laskentatoimen sekä käyttöomaisuuslaskennan. Ulkoinen

laskentatoimi sisältää tyypillisesti kirjanpidon sekä reskontran. Sisäinen laskentatoimi sisältää kustannuspaikkalaskennan, tuotekustannuslaskennan, kannattavuusanalyysit sekä budjetoinnin. Käyttöomaisuuslaskentaan kuuluu pääomanhallinta sekä poistojen käsittely. (Granlund & Malmi 2004, 30-38.)

Varsinkin konserneissa saadaan merkittäviä kustannusetuja, kun kaikki yritykset toimivat yhteisessä järjestelmärekisterissä. Järjestelmäpäivitysten ylläpidon tapahtuessa keskitetysti, yritykset säästävät aikaa ja rahaa muihin toimintoihin. Lisäksi järjestelmiä koskevat kehitysprojektit voidaan viedä läpi yhdellä kertaa, joka myös säästää resursseja muihin toimiin kuten ydinliiketoimintaan. Järjestelmään syötetyt asiakasrekisterit myös päivittyvät yhdellä kertaa, jolloin säästytään ylimääräiseltä työltä. Rekistereiden ylläpito kannattaa järjestää keskitetysti ainakin seuraaville tiedoille, kuten tilikartta, sisäisen laskennan dimensiot, toimittajarekisteri, valuuttakurssit ja asiakasrekisteri. Yhtenäiset prosessit ja toimintatavat parantavat lukujen vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä. Yhtenäinen järjestelmä mahdollistaa myös keskitettyjä kontrolleja konserninlaajuisesti. Kassanhallinta helpottuu huomattavasti, kun kassaennusteiden perusteena olevat tiedot ovat keskitetyssä järjestelmässä reaaliaikaisina. Moniyritysympäristössä on mahdollista moninkertaistaa automatisoinnin tuomat ajansäästöt ajamalla massa-ajoina esimerkiksi maksatukset, tiliotekirjaukset, ostolas-kujen siirrot tai poistoajat kaikille samassa ympäristössä oleville yritykselle samalla kertaa. Myös kauden katkon etenemistä eri konserniyrityksissä on mahdollista seurata reaaliaikaisesti yhteisessä järjestelmässä. Yhtenäiset, sähköisyyttä tukevat järjestelmät mahdollistavat myös taloushallinnon ja sitä tukevien IT-toimintojen työn keskittämisen sekä ajasta ja paikasta riippumattomuuden. (Lahti & Salminen 2014, 50-51.)

### 2.2.2 Pilvipalvelut

Pilvipalvelu -termiä käytetään kuvaamaan verkon välityksellä käytettäviä IT- tai tietotekniikkapalveluita. Palveluntarjoaja on vastuussa sovelluksen toiminnasta, päivityksestä ja kehityksestä. Näin saavutetaan yleisesti merkittävästi etua kustannustehokkuudessa ja palvelun hinnoittelussa. Hinnoittelu perustuu tavallisesti käytettävien sovelluksien tai moduulien lukumäärään, kapasiteettiin, käyttäjämäärään ja tapahtumavolyymeihin. Palvelut tarjoavat yleensä tarvittavan laitteiston, ohjelmistolisenssit, tietoturvan ja tietoliikenneverkot. Palveluntarjoaja huolehtii tarvittaessa myös eri konsultointitehtävistä esimerkiksi valvontaan, käyttäjätukeen ja koulutukseen liittyen. Pilvipalveluita hankittaessa tulisikin kiinnittää huomiota toimittajien asiaosaamiseen. (Lahti & Salminen 2014, 48-49.)

ASP-palvelu (application service providing) tarkoittaa sitä, että yritys vuokraa sovelluksen käyttöönsä palveluntarjoajalta eli sovellusvuokraajalta. Yritys voi käyttää sovellusta internetin tai muun linjayhteyden välityksellä missä ja milloin tahansa. Palvelun käyttöoikeus on usein

kuitenkin rajattu toimimaan käyttäjäasiakkaan lähiverkkoon. Yrityksen henkilöstö pääsee käyttämään sovellusvuokrauksena hankittua taloushallinto-ohjelmistoa palveluntarjoajan myöntämällä käyttäjätunnuksella ja salasalla. Ohjelmiston vuokraaja vastaa sopimuksen mukaan ohjelmiston ja palvelimen toiminnasta, ylläpidosta ja tietoturvasta. ASP-palvelun käyttöönotto on vuokraavalle yritykselle nopeaa ja sovelluksen käyttö on helppoa ja yksinkertaista ja se tavallisesti edellyttää useimmiten yritykseltä vain tietokoneen, internetyhteyden ja selaimen. Joissakin tapauksissa yrittäjän tulee asentaa erillisohjelma, joka tekee ohjelmiston käytön mahdolliseksi. Yrityksen IT-henkilöstön resursseja vapautuu, kun sovelluksen vuokraaja vastaa palvelun tietoteknisistä ongelmista ja ratkaisuista. ASP-palvelu sopii yrityksille, jotka haluavat keskittyä vain ydinliiketoimintaansa. (Tieke 2016.)

SaaS-palvelu tarkoittaa, ettei ohjelmistoja asenneta asiakkaan laitteistoihin, vaan ne toimivat yleensä palveluntarjoajan ylläpitämältä palvelimelta tietoverkon kautta. Tällöin ohjelmistoa käytetään tavallisimmin Internet-selaimen avulla. SaaS-palvelussa asiakas ei myöskään osta ohjelmistolisenssejä itselleen, vaan maksaa ohjelmistosta palvelumaksun muodossa. SaaS on lyhenne sanoista Software as a Service. SaaS:in tuomat edut ovat vähäiset investointikustannukset. Palvelu ei sisällä ohjelmistolisenssimaksuja ja se on verrattain nopea ottaa käyttöön. Lisäksi yrityksen ei tarvitse hallita tietotekniikkaa, eikä sen tarvitse huolehtia ohjelmistojen päivityksistä. Myös tietoturva ja virustorjunta ovat palveluntarjoajan vastuulla. SaaS-palvelulle läheistä sukua oleva ASP puolestaan tulee sanoista ”Application Service Provisioning” ja tarkoittaa sovellusvuokrausta. (Webopas 2016.)

### 3 Toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmien kehittäminen

Digitaalisuudesta ja taloushallinnon automatisoinnista on tullut osa yrityksen arkipäivää. Digitaalisuuden ja automatisoinnin hyötyjä ovat siitä saatava tehokkuus, kustannussäästöt ja laadun paraneminen. Työvaiheiden tehostaminen ja sitä kautta uudistaminen tulee kysymykseen yrityksissä viimeistään liiketoimien kasvaessa merkittävästi, jolloin toimivan hallintajärjestelmän hankinta tulee ajankohtaiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 221.)

Yrityksen tulee tällöin kartoittaa oman liiketoimintansa tarpeen mukainen järjestelmä uudistus, jossa käydään läpi sitä, mitä kaikkea järjestelmä sisältää. Järjestelmän hankintaa koskevia kysymyksiä on monia kuten tulisiko yrityksen hyödyntää ulkoistuspalveluita esimerkiksi pilvipalveluista. Järjestelmän hankinnassa tulisi huomioida myös yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. (Lahti & Salminen 2014, 222.)

Yrityksissä kehittämistarpeen aiheuttaa tavallisesti ohjelmistojen päivityksen ajankohtaisuus. Kauan käytetyt ohjelmistot osoittautuvat niin vanhoiksi, että ne on päivitettävä tai esimerkiksi taloushallinnossa pitkään työskennellyt kirjanpitäjä on jäämässä eläkkeelle ja on



joko palkattava uutta henkilökuntaa tai ulkoistettava toimintoja. Muutoksen mukana on tavoite saada lakisääteiset raportit ja johdon hyödyntämät raportit helpommin ja nopeammin käsille. Yrityksen tavoite kehittää taloushallintoa eteenpäin hukkaamatta siihen kuitenkin liikaa resursseja oman ydintoimintansa ympäriltä, tukee tavallisesti ulkoistamis päätöstä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 17- 19.)

### 3.1 Suunnitteluvaihe

Uuden hallintajärjestelmän suunnitteluvaiheeseen yritysten tulee käyttää runsaasti aikaa, jolloin ensiksi tehdään kehitystarpeiden analysointi ja arvioidaan tulevaa hanketta. Yrityksen sisällä tulisi käydä kiivasta keskustelua kehitystarpeista. (Lahti & Salminen 2014, 222.)

Aluksi kartoitetaan yrityksen nykyinen tila, josta edetään aina tavoitesuunnitelmaan asti. Nykytilaa voidaan arvioida vertaamalla omaa toimintaansa ja prosesseja vastaavan tyyppisten yritysten kanssa. Tällä tavalla yritys voi paremmin arvioida kehityskohteitaan. Henkilökunnan mielteitä, nykyisiä prosesseja ja työvaiheita tulee tarkastella nykytila-analyysissä myös. Työvaiheissa tulisi arvioida resurssien käyttöä, työnorganisointia ja järjestelmiä. (Lahti & Salminen 2014, 222-223.)

Tavoitetilan suunnittelussa kartoitetaan hankkeen laajuus ja prosessit. Lisäksi kartoitetaan se, miten toiminnan uudistaminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja mitä organisaation alueita se koskee. Hanke tarvitsee toteutuakseen myös paljon osaamista ja resursseja, jolloin ulkopuolinen apu voi tulla kyseeseen. Esimerkiksi uuden ohjelman hankinnassa tulee ottaa huomioon ohjelmisto, sen toimittajat ja palveluntarjoajat. Yrityksen tulee suunnittelussa arvioida lisäksi hankkeen hyötyjä, kannattavuutta ja riskejä. Kartoittaa pitää myös toteutusvaihtoehdot ja strategiset tavoitteet, kuten raportoinnin nopeutuminen, konkreettiset kustannussäästöt, laadun parantuminen ja virheiden vähentyminen. (Lahti & Salminen 2014, 222-223.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen laaditaan toteutusvaiheen alustava suunnitelma, jossa laaditaan alustavat kannattavuus ja investointilaskelmat. Lisäksi yritys vertaa eri hankintavaihtoehtojen hyötyjä ja riskejä. Yrityksen tulisi suunnitella ennen kaikkea mieltä työvaiheiden automatisointia ja ylimääräisten prosessien karsimista. Lisäksi työvaiheiden vastuita ja rooleja tulee tarkastella toteutusvaiheen suunnitelmassa. (Lahti & Salminen 2014, 223.) Toteutusvaiheen suunnittelun valmistuessa yrityksellä tulisi olla selvillä vastaukset kuvion 8 esittämiin asioihin.

1. Uudet prosessit
2. Järjestelmävaatimukset
3. Töiden uudelleen organisointi
4. Kustannus ja hyötyanalyysit
5. Hankkeen organisointi ja viestintä hankinnasta
6. Muutoksen johtaminen ja hallinta

Kuvio 8: Toteutusvaiheessa selvitettävät toiminnot (Lahti & Salminen 2014, 221-223).

### 3.2 Toteutusvaihe

Hankintatavan tai palvelun osalta yrityksen tulee miettiä sitä, mitä prosesseja se pystyy hoitamaan itse ja sitä, missä prosesseissa se tarvitsee apua. Hankinnassa kartoitetaan tarjonta, ohjelmistojen ja palveluntarjoajien ratkaisut ja näiden vaihtoehtojen kilpailutus. Hankinnan valinnassa tulee peilata suunnitteluvaiheessa tehtyjä arvioita yrityksen tarpeista. (Lahti & Salminen 2014, 223.)

Yrityksen oman liiketoiminnan ja taloushallinnon luonne ja tarpeet vaikuttavat siihen, millainen taloushallinnon järjestelmä tai palvelu yritykselle soveltuu. Siksi taloushallinnon järjestelmän tai palvelun hankinnan yhteydessä on hyvä pyrkiä arvioimaan myös palveluntarjoajia. Arvioitavia kohtia palveluntarjoajan valinnassa ovat mm. asennuspalveluiden käyttöönoton konsultoinnit sekä uusien ohjelmistoversioiden mahdollinen kehittäminen ja muokkaaminen. Lisäksi on selvitettävä palveluntarjoajan tarjoama teknisen tuen ja koulutuspalveluiden mahdollisuus. Myös toimittajan yleisominaisuudet, kuten koko, kokemus alalla, tuotekehityspanokset ja kustannukset on selvitettävä. (Malmi & Granlund 2003, 135-142.)

Kun on päästy yksimielisyyteen siitä, mitkä järjestelmät tarjoavat varteenotettavia ratkaisuja omiin tarpeisiin, pyydetään tuotteista tarjoukset. Tarjouspyyntö kannattaa lähettää kaikille niille, joilta halutaan tarjous. Kun tarjoukset pyynnöistä on saatu, voidaan tehdä lopullinen valinta. Valintaa tehdessä on syytä kiinnittää huomiota laajasti eri tekijöihin. Näistä keskeisiä ovat laiteympäristö ja käyttöjärjestelmät, tietokantaratkaisut, tietoturvakysymykset, sovel-

luksen toiminnollisuudet, investointianalyysi ja palveluntarjoaja. Keskeinen kysymys on, vaatiiko uusi järjestelmä myös atk-laitteistojen uusimista ja onko se suunniteltu toimivaksi myös käytössä olevan käyttöjärjestelmän kanssa. Käyttäjän näkökulmasta tärkein asia on tietysti se, mitä järjestelmällä voidaan tehdä ja miten, ja toisaalta mitä sillä ei voida tehdä. Lähtökohtaisesti järjestelmältä voidaan vaatia hyvää käyttäjäystävällisyyttä. Käyttäjäystävällisyyttä edistävät selkeä visuaalinen käyttöliittymä. (Granlund & Malmi 2003, 135-138.)

Pienten yritysten tulisi pääsääntöisesti hankkia valmiita palveluita eikä ruveta rakentamaan itse taloushallinnon automatisointia. Suurilla yrityksillä on tavallisesti käytössään ERP-järjestelmä, jolloin liitettä sovelluksien välillä on mahdollista. Yritysten on mahdollisuus käyttää myös palveluntarjoajien ulkoistus- tai pilvipalveluita. (Lahti & Salminen 2014, 223-224.)

### 3.3 Projektin käynnistäminen ja käyttöönottoaihe

Muutosprosessi tulee viedä läpi hallitusti ja toteuttaa suunnitellulla tavalla. Muutokset työtavoissa haastavat työntekijöitä, jolloin viestittäminen, ohjeistus ja koulutus tulee olla selkeää uuden järjestelmän käyttöönotossa. Usein uuden järjestelmän käyttöönottoaiheeseen osallistuu palvelun- tai ohjelmantarjoajan edustajia, jolloin laaditaan yksityiskohtaisempi projektisuunnitelma. (Lahti & Salminen 2014, 224-226.)

Projektisuunnitelmassa määritellään muun muassa projektin laajuutta, rajoituksia, projektihallintoa ja organisaatiota sekä resursseja ja aikataulutusta. Jos muutosprojekti on hyvin laaja, tulee projekti pilkkoa myös osaprojekteihin. (Lahti & Salminen 2014, 225-226.)

Uusiin toimintatapoihin siirryttäessä tulisi määritellä uudet työnkuvat ja organisaatiot. Tätä kutsutaan määrittelyvaiheeksi. Toteutus ja testausvaiheessa tehdään tekninen parametointi sekä sovelluksen perustietoihin perustaminen. Olennaista ovat myös tekniset asennukset ja tietoliikenneyhteyksien luominen. (Lahti & Salminen 2014, 226.)

Varsinainen siirtyminen uuden järjestelmän käyttöön tapahtuu pilottivaiheella, jolloin yrityksen joissain organisaation osassa otetaan käyttöön pilottivaihe, jonka jälkeen järjestelmän käyttöä laajennetaan vähitellen koko organisaatiota koskevaksi. Rinnakkaisessa siirtymässä vanhasta sovelluksesta luovutaan asteittain. Rinnakkaisessa siirtymässä on tietyn ajan käytössä uusi ja vanha järjestelmä. Vaiheittainen siirtyminen tarkoittaa liukuvaa käyttöönottoa, jossa uuden sovelluksen käyttö koko ajan lisääntyy sitä mukaa kun vanhan sovelluksen käytöstä luovutaan. Suorassa siirtymisessä vanha sovellus vaihdetaan kerralla uuteen sovellukseen. (Malmi & Granlund 2003, 141-142.)

Varsinaisen siirtymisen jälkeen tietojärjestelmäinvestointiin liittyy myös ylläpito- ja päivitystyötä. Palveluntarjoaja on sitoutunut sopimuksesta riippuen korjaamaan esiintyvät viat järjestelmässä. Neuvotteluja voidaan käydä myös siitä, missä määrin toimittaja on jatkossa valmis tekemään muutoksia asiakkaan uusien toivomusten mukaisesti, jos esimerkiksi liiketoiminnan muutokset sellaisia vaativat. (Malmi & Granlund 2003, 143.)

Taloushallintoa ei voi kehittää vain ohjelmistoa kehittämällä tai palveluja ostamalla. Taloudellisen tiedon lukutaito ja tietotarpeiden määrittäminen ovat tärkeitä liikkeenjohdollisessa osaamisessa. Ilman sitä on vaikeata saada hyötyä uusien tietojärjestelmien tuottamista raporteista. Lisäksi taloushallinnon erityisosaamista tarvitaan, jotta ohjelmistot tulisivat tehokkaasti hyödynnetyiksi ja taloudellista tietämystä olisi riittävästi mukana yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. (Pellinen 2007, 325-326.)

Suuremmat projektit ja siirtymät kannattaa jakaa osakokonaisuuksiin, jotta siirtymä käy vaivattomasti. Testausvaiheessa pyritään simuloimaan todellisia tilanteita oikeiden loppukäyttäjien toimesta. Testausvaiheen jälkeen järjestelmässä siirrytään tuotantokäyttöön, jolloin pidetään käyttäjäkohtaiset koulutukset ja tehdään viimeiset muutokset uuteen järjestelmään. Käyttöönotto vaihe voi alkaa myös pilottijaksolla, jossa prosesseja testataan yksittäisellä organisaation osalla. Tuotantovaiheessa täytyy varmistua myös siitä, että yrityksen sidosryhmät integroituvat järjestelmään sovitulla tavalla. (Lahti & Salminen 2014, 226.)

Päätösvaiheessa toteutunutta projektia arvioidaan alkuperäisiin tavoitteisiin ja ensimmäisiin kokemuksiin peilaten. Muutosprojektia ja uutta järjestelmää voidaan pitää onnistuneena, jos sen pääkäyttäjät pitävät ohjelmaa toimivana ja työtä tehostavana. Uudet sähköiset ja automatisoidut ohjelmistot ja palvelut päivittyvät nopeasti, ja ne vaativat yrityksiltä jatkuvaa koulutautumista ja sopeutumista. Ideana on kuitenkin helpottaa, tehostaa ja automatisoida eri työvaiheita. (Lahti & Salminen 2014, 227.)

#### 4 Toimintojen ulkoistaminen

Sen lisäksi, että tietojärjestelmiä voidaan ostaa ulkopuolisilta toimijoilta, voidaan myös palveluiden käyttö ulkoistaa kyseisille palveluntarjoajille tai muille toimijoille. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys ostaa ulkopuoliselta toimijalta palvelun, jonka on ennen hoitanut sisäisesti. Mikäli yritys perustaa liiketoimintamallinsa suoraan ostettujen palvelujen varaan, on kyse palvelujen ulkopuolisesta hankkimisesta eikä ulkoistamisesta. Molemmissa tapauksissa kuitenkin ulkoistava yritys ostaa jonkin toiminnalleen välttämättömän palvelun asiantuntijayritykseltä. Yrityksestä, joka ostaa palvelun ulkopuolelta, käytetään

tietoperustassa termiä ulkoistava yritys ja palvelua tarjoavasta yrityksestä käytetään nimeä palveluntarjoaja tai ulkoistuspalveluntarjoaja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.)

Ulkoistusmarkkinat ovat Suomessa kypsät. Palveluntarjoajia löytyy useilta eri aloilta ja uutta kilpailua syntyy tasaisesti. Osa ulkoistavista yrityksistä on ehtinyt kokeilemaan jo useita palveluntarjoajia ja jotkut jopa päättäneet kotiuttaa palvelut takaisin. Tämä kertoo myös siitä, että palvelun laatu ei kaikilla aloilla ole tasokasta. Usein parhaiten menestyviä palveluntarjoajia ovat ne, joilla on laaja ja moninainen asiakaskunta. Tämä johtuu siitä, että palveluntarjoaja on joutunut rakentamaan palvelunsa monenlaisia yrityksiä palvelevaksi ja ajattelemaan palvelujansa monelta kantilta. Vakiintuneimpia palveluntarjoajia löytyy eniten tilitoimistoista, IT-alalta, logistiikkayrityksistä sekä siivous- ja ruokapalveluista. Joillakin aloilla on tarjolla myös kansainvälisiä ulkoistamispalveluntarjoajia. Ulkoistamisessa on muutamia ongelmakohtia. Yksi on se, että ulkoistuspalvelut keskittyvät isoihin kaupunkeihin ja harva-asutusalueella palveluja ei välttämättä ole saatavissa. Tietotekniikan välityksellä toimivat palvelut ovat poikkeus, koska ne eivät välttämättä vaadi läsnäoloa. Toinen ongelma on esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ulkoistukset, koska tarpeeksi päteviä palveluntarjoajia ei oikein löydy. Kolmas ongelma on se, että ulkoistuspalveluntarjoajat väittävät tarjoavansa räätälöityjä palveluita, mutta todellisuudessa tämä ei juuri koskaan toimi. Räätälöidyt ratkaisut tulevat ulkoistavalle yritykselle todella kalliiksi ja toimivuudeltaan ne eivät ole yhtä sujuvia kuin vakioidut palvelut. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18-19.)

Ulkoistamisen suurin syy on kustannussäästöt. Ulkoistuspalveluntarjoaja pystyy tarjoamaan palveluja edullisemmin, vaikka työn päälle lisätään vielä katekin. Tämä johtuu siitä, että yritys on keskittynyt tähän yhteen toimintaan ja pystyy siten hankkimaan parempia ja tehokkaampia ohjelmistoja ja mahdollisesti halvempaa työvoimaa. Tehokkailla ohjelmistoilla ja prosesseilla yksi ihminen saattaa palveluntarjoajayrityksessä hoitaa esimerkiksi 10 asiakasyrityksen kirjanpidon, kun vastaavasti ulkoistava yritys joutuisi kuitenkin palkkaamaan itselleen kirjanpitäjän, joka hoitaisi vain kyseisen yrityksen kirjanpitoa. Samaa vertausta voidaan käyttää vaikka ruokapalvelujen yhteydessä. Isoilla ja tehokkailla laitteilla valmistetaan samassa ajassa vähintään 10 kertainen määrä ruokaa kun ulkoistavan yrityksen laitteilla. Ulkoistava yritys ei kuitenkaan voi hankkia samoja laitteita kuin palveluntarjoajalla, koska se tulisi kohtuuttoman kalliiksi ja olisi tarpeetonta. Palveluntarjoaja keskittää osaamisensa juuri tähän yhteen toimintoon ja osaamista myös päivitetään aktiivisesti. Digitalisaation aikakaudella tekniikka kehittyy koko ajan, ja ulkoistavan yrityksen voi olla vaikeaa ja kallista pysyä kehityksessä mukana varsinkin, jos kehitettävä osa-alue ei ole ydinliiketoimintaa. Tämä on osasyynä siihen, että yritykset ulkoistavat varsinkin tietoteknisiin asioihin liittyviä toimintojaan kuten taloushallintoa. Ulkoistaminen itsessään ei automaattisesti pienennä kustannuksia, jos vain jokin toiminto siirretään ulkopuolelle, koska

vaikka palveluntarjoaja pystyisikin tekemään saman toiminnon edullisemmin, siihen lisätään aina kate ja esimerkiksi palvelun aloituskustannukset. Palveluntarjoajan tekemä toiminto kuitenkin tuo usein muutakin lisäarvoa, joka saattaa auttaa yritystä muuten kehittämään toimintaansa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-24.)

Palveluntarjoajalla on usein mahdollisuus esimerkiksi neuvotella edullisempia sopimuksia kolmansien osapuolten kanssa. Taloushallinnon osalta tällainen palvelu voi olla esimerkiksi skannauspalvelu, jota suuri osa yrityksistä tarvitsee siirtyessään sähköiseen taloushallintoon. Taloushallintoon tulee aika ajoin uusia vaatimuksia ja toiminnan muuttaminen niiden mukaiseksi voi tulla kalliiksi ja vaatia paljon resursseja. Tilitoimistoilla tämä tulee halvemmaksi, koska muutosten tekeminen palvelee samalla kaikkia asiakasyrityksiä. Viime aikoina tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi IFRS (kansainvälinen standardi tilinpäätöstietojen julkaisuun) ja SOX (Sarbanes-Oxley-laki, konsernien hallintotapoihin ja tietojen julkistamiseen liittyvä laki). (Lahti & Salminen 2014, 218.) Ulkoistettu taloushallinto vapauttaa yrityksen itsensä keskittymään enemmän tiedon analysointiin ja tiedolla johtamiseen. Tilitoimisto pystyy tuottamaan kustannustehokkaasti johdolle raportteja, koska ulkoistavalla yrityksellä ei välttämättä ole osaamista tai ohjelmistoa kyseisten raporttien tuottamiseen. Näiden raporttien avulla ulkoistavan yrityksen johto pystyy keskittymään ydinliiketoiminnan kehittämiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-24.)

Case -yritys suunnittelee ulkoistavansa nimenomaan taloushallintoaan. Ulkoistettavia osa-alueita ovat ainakin kirjanpito ja palkat. Ulkoistamista suunnitellaan sen takia, että case -yrityksen taloushallinnon henkilö on eläköitymässä lähivuosina. Sen lisäksi toiminta kasvaa jatkuvasti ja toimintoja täytyy ja halutaan kehittää ja digitalisoida. Yrityksen johto haluaa keskittää resurssinsa liiketoiminnan kehittämiseen niin, ettei talon sisällä tarvitse huolehtia taloushallinnon rutiinistyöstä, vaan voidaan keskittyä lukujen analysointiin ja toiminnan suunnitteluun. Seuraavissa kappaleissa keskitytään ulkoistamiseen liittyviin riskeihin etenkin taloushallinnon ulkoistamisen näkökulmasta. Myös ulkoistamisprosessia käydään läpi.

#### 4.1 Taloushallinnon ulkoistamisen riskit

Ulkoistamiseen, oli sitten kyseessä taloushallinnon ulkoistaminen tai jonkin muun toiminnon ulkoistaminen, liittyy paljon riskejä. Riskeiltä pystyy suojautumaan parhaiten niin, että ulkoistamisprosessi suunnitellaan tarkasti eikä tehdä hätiköityjä päätöksiä. On myös hyvä pohtia tapauskohtaisesti mahdollisia riskejä ja miettiä, miten niitä voidaan ennaltaehkäistä. Jos ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välinen viestintä ei toimi lähes täydellisesti, on ilmassa katastrofin ainekset. Molemmissa yrityksissä tulee olla nimettynä henkilö, joka on vastuussa viestinnästä. Näin ei tule päällekkäisyyksiä ja yritysten välillä ei tapahdu viestintää, josta vastuuhenkilöt eivät ole tietoisia. Taloushallinnon ulkoistamisen ristiriitakohdat liittyvät

usein kuukausitason seurannan epäonnistumiseen. Sopimusosapuolien täytyy pitää kuukausitain kokous, jossa käydään läpi palvelutasot, häiriöt ja kehittämistoimet. Näin ulkoistavan yrityksen mielestä pientäkin kehittämistä kaipaavat kohteet eivät pääse paisumaan siihen pisteeseen, että koetaan olevan tyytymättömiä palveluntarjoajaan. Mikäli ulkoistava yritys kuitenkin on tyytymätön palveluntarjoajaan ja päättää jopa keskeyttää palvelun, se olisi hyvä hoitaa oikein. Tietysti palvelu voidaan lopettaa muistakin syistä kuin tyytymättömyydestä. Tilitoimiston näkökulmasta on hyvin haastavaa, että ulkoistava yritys ilmoittaa palvelun keskeyttämisestä lyhyellä aikavälillä. Tällöin tilitoimiston täytyy tehdä palvelujen pois siirtäminen ilman kunnan suunnittelua ja siirron tukemisesta tulee hankalaa ja täten mahdollinen asiakkaan tyytymättömyys lisääntyy. Tilitoimiston tavoitteena kuitenkin on varmasti hoitaa palvelu kunniallisesti loppuun saakka ja siksi olisi hyvä, että lopettamisprosessi sujuisi mutkitta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 208-211.)

Suurimmat ulkoistamisen ongelmat liittyvät sopimuksiin. Sopimusten täytyy mukautua muuttuvien tilanteiden mukaan, koska usein ulkoistussopimukset ovat useiden vuosien mittaisia. Etenkin IT- ja taloushallintoalaan liittyvät ulkoistukset vaativat sopimuksilta mukautuvuutta, koska ala kehittyy ja muuttuu niin nopeasti. On hyvin tärkeää, että sopimuksessa on tarkasti eriteltynä tehtäväjako ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan kesken. Vaikka sähköiset prosessit mahdollistavat taloushallinnon ulkoistamistapauksessa joustavan työskentelyn palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä, on silti tehtävien jakaminen sopimustasolla tärkeää. Sopimuksessa on myös määritettävä ajankohdat, jolloin esimerkiksi tositteita toimitetaan tai aika, jolloin tilitoimisto toimittaa sovitut raportit ulkoistaneelle yritykselle. Näin vältetään töiden kasaantumiselta ja viivästymiseltä. (Kokko 2010.)

Myös Lehikoinen & Töyrylä (2013) korostavat sopimusten tärkeyttä. Palveluntarjoaja on vastuussa siitä, että sopimus asettaa ulkoistavan yrityksen odotukset oikealle tasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimus pohjaa tehdessä on oltava varovainen lausuntoja ja sanamuotoja valitessa. Palvelun on nimittäin tavoitettava sopimuksessa luvattu taso vähintään mielekkään ajan kuluessa, eivätkä kuukausien palveluongelmat ole missään tapauksessa hyväksyttäviä. He korostavat myös proaktiivisen yhteistyön merkitystä. On parempi hoitaa ongelman juurisyitä ja pureutua ongelman ytimeen ennaltaehkäisevästi, kun korjata jokainen rikki mennyt palaan erikseen jälkikäteen. On tietenkin kustannustehokkaampaa ennaltaehkäistä rikkimenemiset, kuin korjata samasta virheestä johtuvia asioita toistuvasti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 162-164.)

Sopimuksia tehdessä myös ulkoistavan yrityksen on oltava tarkkana. Jopa 25-50 prosenttia palveluntarjoajista ylilaskuttaa palveluitaan. Tutkimus on tehty maailmanlaajuisesti eikä se koske mitään tiettyä alaa. Sopimuksessa saattaa olla harmaita alueita, jossa laskutettavan työn määrittästä ei ole selitetty tarkasti, vaan se saattaa olla tulkinnanvaraista. Tämä tuottaa

heti ongelmia ja mahdollistaa ylläskutuksen laillisesti. Tämän takia sopimuksessa on määriteltävä kaikki laskutuksen piiriin kuuluvat työt hyvin tarkasti ja ulkoistavan yrityksen on tutustuttava sopimukseen erittäin huolellisesti. Epäselvyyttä saattaa olla esimerkiksi siinä, mitkä ulkoistavan yrityksen tekemät puhelintiedustelut kuuluvat kuukausilaskutuksen piiriin ja mitkä veloitetaan erikseen. Kun epäselvyydet laskutettavien ja ei-laskutettavien töiden väliltä on sopimuksessa poistettu, on ulkoistavan yrityksen helppo lähteä ylläskutustilanteessa oikeudellisiin toimiin palveluntarjoajaa vastaan. On toki myös mahdollista, että palveluntarjoaja vain paisuttaa tarkoituksella laskutusta ja esimerkiksi suurentelee työhön käytettyjä tunteja. Keinoja ylläskutukseen ovat juuri esimerkiksi reaktiivinen työote proaktiivisen sijaan, ruokautunnin sisällyttäminen laskutettavaan työaikaan, työtuntien pyöristäminen ylöspäin tai laskutus sellaisten tarvikkeiden käytöstä, joita työssä ei oikeasti ole edes käytetty. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 167-168.)

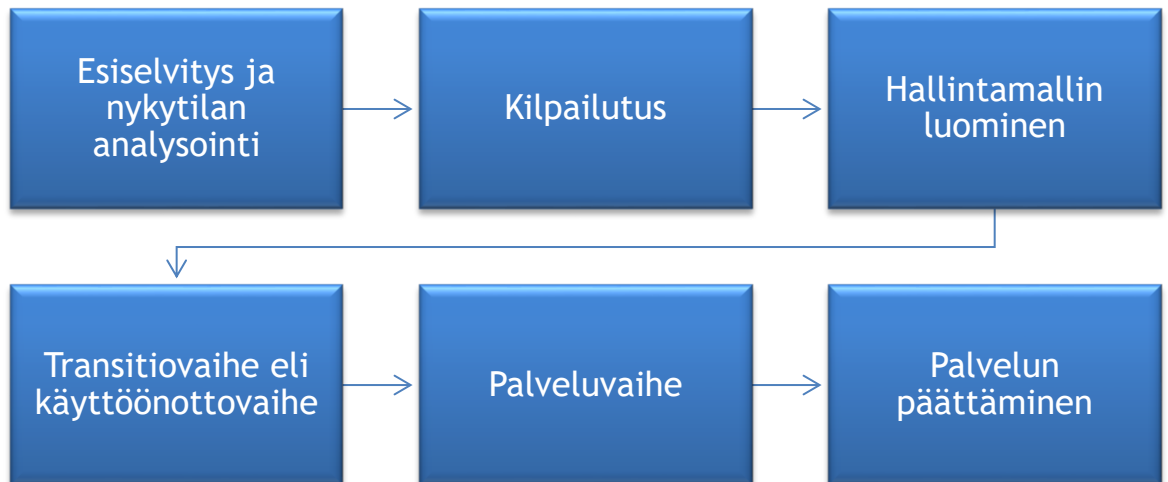
Ulkoistaminen saattaa myös vaikuttaa yrityksen työntekijöihin negatiivisesti ja tätä kautta se vaikuttaa helposti imagoon ja asiakkaisiin. Sen takia ulkoistamisesta täytyy tiedottaa ajoissa ja on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät ulkoistamisen syyt. Vaikka ulkoistaminen ei suoraan koskisikaan kaikkien työntekijöiden työnkuvaa, työntekijät saattavat silti kokea työpaikkansa uhatuksi. Tässä tapauksessa työntekijöiden liiallinen tiedottaminen asiasta on parempi kuin tiedottamatta jättäminen, koska tiedon pihtaaminen antaa prosessista työntekijälle negatiivisen kuvan ja vaikuttaa salailulta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44.)

Riskinä on myös se, että johto menettää kontrollin yrityksen ydintoimintaan, jos ulkoistettava kohde on liian lähellä ydintoimintoja. Ja vaikka ulkoistettu palvelu ei olisikaan lähellä ydintoimintoja, se saattaa vaikuttaa niihin siinä tapauksessa, jos ulkoistamisprosessi epäonnistuu. On myös tärkeää varmistaa, että ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan toiminnot saadaan integroitua yhteen kyseisen palvelun osalta. Joskus riskinä voi olla myös luottamuksellisten tietojen leviäminen ja vuotaminen joko yrityksen kilpailijoille tai julkisuuteen. Tämä riski kasvaa aina sen mukaan mitä useampi henkilö on tekemisissä yrityksen salassa pidettävien asioiden kanssa. Riskien toteutuessa usein joudutaan irtisanomaan palvelusopimus, ja se onkin suuri riski itsessään siksi, että se tulee ulkoistavalle yritykselle usein kalliiksi ja saattaa vaikuttaa siihen, uskalletaanko palvelua lähteä kokeilemaan muiden palveluntarjoajien kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44-45.)

#### 4.1 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessin voi jakaa kuuteen vaiheeseen. Prosessin kulku on samanlainen riippumatta siitä, millaista palvelua ulkoistetaan. Kuviossa 9 on kuvattu ulkoistamisprosessin järjestys. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 5-7.)





Kuvio 9: Ulkoistamisprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 5-7).

Ulkoistamisprosessi käynnistyy sillä, että ulkoistamista suunnitteleva yritys tekee kattavan kartoituksen nykytilastaan ja tulevaisuuden tavoitetilastaan. Ulkoistettava kohde tulee rajata ja palvelun toimintamalli valita. Tähän vaiheeseen kuuluu myös nykyisen kustannustason selvittäminen ja ymmärtäminen ja samoin myös alustavasti ulkoistamisen budjetin miettiminen. Esiselvitysvaihe päättyy siihen, että yrityksen johto päättää, siirrytäänkö kilpailutusvaiheeseen vai luovutaanko koko hankkeesta toistaiseksi. Kilpailutusvaiheeseen siirryttäessä laaditaan kilpailutuksen tavoitteet. Ulkoistavan yrityksen on myös valittava kilpailutukselle vastuuhenkilöt, hinnoittelumallit ja tietenkin kandidaatit, joita lähdetään kilpailuttamaan. Kilpailutusvaihe kulkee tarjouspyyntöjen ja tarjousten kautta neuvotteluihin sekä loppuvaiheessa palveluntarjoajan valintaan ja sopimukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 6.)

Päätöksen jälkeen siirrytään hallintamallin valintaan, joka tarkoittaa sitä, että päätetään, miten koko prosessia hallitaan. Parhaassa tapauksessa hallintamalli on molempien yritysten hallussa jo käyttöönottovaiheeseen siirryttäessä. Hallintamalliin kuuluvat esimerkiksi palveluorganisaatioiden valinta ja vastuurajat. Hallintamallista sovitaan sopimusvaiheessa, jotta epäselvyyksiä ei synny. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 6.)

Transitiovaihe eli käyttöönottovaihe alkaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Vaiheesta tehdään projektisuunnitelma, ja käyttöönotto etenee sen mukaan. Käyttöönottoon kuuluvat koulutukset, tiedonsiirrot, viestintä, infrastruktuuri ja resurssisuunnittelu. Kun käyttöönottovaihe on ohi, siirrytään palveluvaiheeseen. Palveluvaihe tarkoittaa normaalia yhteistyötä, joka jatkuu sopimuksessa määritetyn ajan. Palveluvaiheessa palveluntarjoaja tekee sopimuksessa sovittua työtä ulkoistavalle yritykselle. Palveluvaiheen jälkeen on vuorossa palvelun

päättämävaihe, joka tosin saattaa tulla vasta pitkän ajan päästä, mikäli palvelusuhde toimii. Palvelun päättäminen saattaa tarkoittaa ulkoistavalle yritykselle palvelujen kotiuttamista tai ulkoistuspalveluntarjoajan vaihtoa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 7.) Seuraavissa kappaleissa on avattu tarkemmin esiselvitys-, suunnittelu- ja toteutusvaiheiden sisältöä.

#### 4.1.1 Nykytila-analyysi

Yrityksen tulevaisuuden ihannetilän selvittäminen ja suunnittelu aloitetaan sillä, että selvitetään tarkasti nykyprosessien tila. Tässä nykytilan analysoinnissa voi auttaa muiden vastaavien yritysten benchmarkkaus, jonka avulla löydetään kehityskohteita omasta toiminnasta. Analyysissä käydään läpi kaikki projektiin sisältyvät osa-alueet sekä prosessit. Hyviä keinoja tiedonkeruuseen ovat dokumenttien tutkiminen, haastattelut ja prosessien seuraaminen vierestä käytännössä. Myös kyseisiin prosesseihin sidoksissa olevat rajapinnat ja muut prosessit on hyvä käydä läpi, koska siitä voi olla paljon hyötyä analyysille. Joissakin tapauksissa se saattaa muuttaa koko projektin suunnan. (Lahti & Salminen 2014, 221-222.) Edellä mainitusta rajapintojen tutkimisesta oli erityisesti hyötyä opinnäytetyöhön kuulunutta nykytila-analyysiä tehdessä, koska se muutti taloushallinnon kehitysprojektin oikeastaan koko yrityksen toiminnanohjauksen kehitysprojektiksi. Todettiin, että taloushallinto ei ole se ongelma, vaan vain pieni osa sitä ja kehityksen pääsuunnaksi muutettiin projektinhallinnan ja toiminnanohjauksen kehittämisen. Taloushallinnon kehittäminen pysyi mukana koko projektin ajan, mutta analyysin edetessä todettiin, että taloushallinto saadaan sopimaan järjestelmään kuin järjestelmään ja että tärkein on löytää sopivat järjestelmät toiminnanohjaukselle ja projektinhallinnalle.

Kun tehdään nykytila-analyysiä, on hyvä pohtia ulkoistamisstrategiaa. Strategia määrittää toiminnot, jotka yrityksen on parempi tehdä itse ja toiminnot, jotka kannattaa ulkoistaa. Strategiaa mietittäessä voi apuna käyttää kysymyksiä, kuten

- Mihin ulkoistamissuunnitelmat perustuvat? Liittyvätkö syyt esimerkiksi henkilöstömäärään, osaamiseen vai kustannusrakenteen muuttamiseen?
- Mitkä toiminnot ovat niitä tukitoimintoja, jotka eivät eroa muista yrityksistä? Mikäli tarkastelun alla oleva toiminto kuuluu näihin, voi ulkoistus olla järkevää.
- Tuleeko ulkoistamisen myötä osaamista, joka vahvistaa yrityksen ydinosaamista? Tämä on taloushallinnon ulkoistuksissa oleellinen ja varmasti ratkaiseva kysymys.
- Ovatko toiminnot sisäisesti tuotettuna kilpailukykyisiä eli olisivatko muut yritykset halukkaita ostamaan niitä meiltä, mikäli niitä tarjottaisiin ulkopuolisille?
- Onko ulkoistamissuunnitelmien alla olevalla palvelulla kunnollisia ulkoistamismarkkinoita? Mikäli palveluntarjoajia on ja kilpailua löytyy, löytyy todennäköisesti myös tarpeeksi laadukas palveluntarjoaja. Mikäli palveluntarjoajia ei kyseisellä alalla paljoa ole, kannattaa olla hyvin kriittinen kilpailutusvaiheessa.
- Mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy? Entä mitä riskejä liittyy ulkoistamatta jättämiseen? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-45.)

Strategiaa tehtäessä tunnistetaan ulkoistettavissa olevat toiminnot ja kaikkien ulkoistamis- päätösten pohjalle tehdään kunnollinen analyysi. Joskus päätöksenä on myös se, että ulkoista- mista ei tehdä. On suositeltavaa, että ulkoistamiseen liittyvän nykytila-analyysin tekee riippu- maton taho. Tämä johtuu siitä, että analyysin tuloksiin ei saa vaikuttaa se, että tutkimusta tekevä taho voi itse hyötyä tai kärsiä ulkoistuksesta. Sen takia on myös tarkistettava, että esi- merkiksi analyysiä tekevä konsulttiyhtiö ei ole yhteistyössä kilpailussa mukana olevan palve- luntarjoajan kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46.) Opinnäytetyön case -yrityksessä oli mitä ilmeisemmin otettu huomioon se seikka, että ulkoistamisselvityksiä ja analyysyjä ei kannata tehdä täysin organisaation sisällä. Analyysiä ja selvittelyitä tekemään otettiin alaa opiskelevia opiskelijoita, mutta päätökset tehtiin tietenkin organisaation sisällä.

Nykytila-analyysin tärkeä osa on nykyisten kustannusten selvittäminen. Kustannuksia täytyy pystyä vertaamaan palveluntarjoajan kustannuksiin, ja siksi ei esimerkiksi riitä, että talous- hallinto-ulkoistuksessa verrataan taloushenkilöiden palkkoja palveluntarjoajan kustannuksiin. Kustannusselvityksessä tulee ottaa huomioon palveluun liittyvien henkilöiden suorat palkka- kustannukset sekä luontaisedut, henkilöstösivukulut, johdon palkkakustannukset sivukului- neen, kiinteistökustannukset, työväline-, kone- ja laitekustannukset, tietojärjestelmäkustan- nukset, materiaalikulut ja vakuutukset. On oleellista ottaa huomioon myös se, että mitkä kus- tannukset katoavat kokonaan ulkoistustilanteessa ja mitkä pysyvät joko kokonaan tai osittain ennallaan. Kun kokonaiskustannukset ovat selvillä, voidaan laskea käytetyn ajan mukaan yksi- tyiskohtaisempia hintoja eri toiminnoille, kuten palkkojen laskennalle tai lähetyksen toimitta- miselle. Tässä vaiheessa pystytään vasta oikeasti vertaamaan omaa kustannustasoa esimer- kiksi tilitoimiston kustannustasoon. Kustannustason vertaamisessa täytyy ottaa huomioon myös palveluntarjoajan tuottaman palvelun tuoma lisäarvo, jota ei välttämättä pysty kustan- nusten nykytasoon vertaamaan. Kustannustason selvittämisen lisäksi on hyvä selvittää ja ym- märtää nykyinen laatutaso. Mikäli laatutasossa on parantamisen varaa, on hyvä varmistaa, että ulkoistaminen parantaa tätä tasoa. Ja mikäli laatu on nykyisellään hyvä, pysykö se ul- koistettuna vähintäänkin samalla tasolla? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52-53.)

#### 4.1.2 Suunnittelu- ja toteutusvaihe

Kun esiselvitykset ja nykytila-analyysi on tehty ja päätös ulkoistamisesta on varmistunut, siir- rytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa kilpailutetaan eri palveluntarjoajat, ana- lysoidaan tarjouksia ja neuvotellaan. Suunnitteluvaihe päättyy sopimuksen tekoon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 6.)

Kilpailutuksen tavoitteena on löytää kandidaatti, joka täyttää ulkoistavan yrityksen tarpeet sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan. Usein kilpailutusvaiheen hoitavat samat henkilöt,

jotka tekivät nykytila-analyysin ja esiselvitykset. Kilpailutusvaiheeseen otetaan kuitenkin mukaan muitakin henkilöitä organisaatiosta, koska päätökset ulkoistamisesta on tehty jo. Ammattimaisesti tehty kilpailutusvaihe kestää yksityisellä sektorilla noin 5kk-12kk. Kilpailutusvaiheen ensimmäinen osa on kandidaattien valinta. Suositeltava määrä kandidaatteja on kolmesta kuuteen. Liian monen kandidaatin valinta tulee kalliiksi sekä ulkoistavalle että ulkoistuspalveluja tarjoaville yrityksille. Toisaalta myös se, että löytyy vain yksi varteenotettava kandidaatti, tarkoittaa sitä, että kilpailutusvaihe menettää merkityksensä. On suositeltavaa, että ulkoistava yritys valitsee sellaiset kandidaatit, joille se on oikeasti kiinnostava kohde. Näin tarjouksista ja neuvotteluista saadaan aidosti ulkoistavaa yritystä palvelevia. Esimerkiksi pieni suomalaisyritys ei välttämättä ole aidosti kiinnostava kohde suurelle kansainväliselle ulkoistuspalveluja tarjoavalle konsernille ja täten palvelutkaan eivät välttämättä ole täysin ulkoistavan yrityksen tarpeiden mukaiset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65-74.)

Kilpailutusvaiheeseen voidaan määrittää hinnoittelumalli. Hinnoittelumallin etukäteisvalinnalla taataan se, että kaikki palveluntarjoajilta saadut tarjoukset ovat vertailtavissa keskenään. Toisaalta sillä myös poissuljetaan asioita, sillä jollakin palveluntarjoajalla saattaa olla juuri heidän palveluihinsa paremmin sopiva hinnoittelumalli käytössä. Tietenkin on mahdollisuus määrittää hinnoittelumalli etukäteen, mutta antaa palveluntarjoajalle myös mahdollisuus ehdottaa omaa hinnoittelumalliaan. Eri hinnoittelumalleja ovat resurssipohjaiset mallit, suoritepohjaiset mallit, arvopohjaiset mallit ja näiden yhdistelmät. Mikäli kilpailutuksessa on mukana euroalueen ulkopuolisia toimijoita, on hinnoittelumallin valinnassa hyvä ottaa huomioon mahdolliset valuuttakurssimuutokset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75-79.)

Resurssipohjainen hinnoittelumalli tarkoittaa sitä, että hinnoittelu perustuu käytettyihin resursseihin, kuten tunteihin, palvelua tuottavien henkilöiden lukumäärään tai toteutuneisiin kustannuksiin. Resurssipohjainen hinnoittelumalli on yksinkertainen ja ostaja tietää tarkkaan, mistä maksaa. Tämä hinnoittelumalli myös mahdollistaa matalamman katteen, koska mallin riskit ovat palveluntarjoajalle pienet. Huono puoli mallissa on se, ettei se kannusta palveluntarjoajaa kehittämään toimintaansa. Mikäli toimintoja tehostetaan, se tarkoittaa suoraan liikevaihdon pienenemistä. Mikäli taas resursseja käytetään ”tuhlailevasti”, kasvaa palveluntarjoajan liikevaihto. Ulkoistavan yrityksen on oltava tarkkana siinä, että laskutettujen työtuntien aikana on myös tehty ahkerasti töitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 76.)

Suoritepohjainen hinnoittelumalli perustuu suoritteiden määrään. Taloushallinnossa se voi tarkoittaa esimerkiksi ostolaskujen, raporttien tai tositteiden määrää. Tämä malli kannustaa palveluntarjoajaa tuottamaan suoritteet tehokkaasti, koska suoritteesta saatava hinta ei perustu esimerkiksi aikaan. Suoritepohjainen hinnoittelumalli saattaa olla ulkoistavalle yritykselle kalliimpi vaihtoehto kuin resurssipohjainen, koska palveluntarjoaja sisällyttää suoritteen hintaan volyyminvaihtelun riskin. Suoritepohjaisen hinnoittelumallin ongelmana voi olla se,

että kaikkia suoritteita ei tunnisteta, joten usein saatetaan käyttää suoritepohjaisen ja resurssipohjaisen hinnoittelumallin yhdistelmää. Siinä pääsuoritteet veloitetaan suoritepohjaisesti ja muut ”epäsäännöllisemmät” työt veloitetaan esimerkiksi tuntihinnalla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 77-78.)

Arvopohjainen hinnoittelumalli tarkoittaa sitä, että hinta sidotaan palvelusta saatuun hyötyyn. Arvopohjaista mallia kutsutaan myös vaikuttavuuspohjaiseksi malliksi. Tämä on harvemmin käytetty malli ja jos sitä käytetään, sitä käytetään osana jotakin muuta hinnoittelumallia. Etuna ulkoistavalle yritykselle on se, että hinta kannustaa palveluntarjoajaa toimimaan ulkoistavan yrityksen tavoitteiden mukaan. Mallin käyttö on kuitenkin aika epävarmaa, eikä se kovin hyvin sovi esimerkiksi taloushallinnon ulkoistustapauksiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 79.)

Kun kandidaateilta on saatu tarjouspyyntöjen jälkeen tarjoukset, on aika analysoida niitä. Tarjouksien analysoinnissa on oltava kriittinen ja on löydettävä ne tarjoukset, jotka vastaavat parhaiten tarjouspyyntöön. Tarjouksia on hyvä vertailla taulukossa, tai hyvä väline kunkin kandidaatin ja tarjouksen analysointiin voisi olla myös SWOT-analyysi. Kun kilpailutusvaihe on edennyt siihen vaiheeseen, että päätös palveluntarjoajasta on tehty, osapuolet siirtyvät neuvottelu- ja sopimusvaiheeseen. Tässä vaiheessa neuvotellaan tarkennetusti tulevan palvelun sisällöt ja kaikki yksityiskohdat. Osapuolet tekevät ulkoistussopimuksen, johon kuuluu myös palvelutasosopimusosio. Palvelutasosopimuksessa määritetään tasovaatimukset molempien osapuolten työskentelylle. Siinä määritetään myös mittarit, joilla osapuolet ja erityisesti ulkoistava yritys, seuraavat palvelun tasoa. Jotta sopimuksesta olisi hyötyä, on viisasta määrittää sopimussakko siltä varalta, että palvelutaso alitetaan. Muita ulkoistussopimukseen sisällytettäviä asioita ovat palvelun hallintamalli, hinnoitteluperusteet ja hinnat, toimintamalli, transitioprojektin suunnitelma, palvelukuvaukset, vastuunjakotaulukko, jatkuvan palvelun muutossopimus sekä lisätyön tilaamissopimus. Sopimuksen allekirjoitusvaiheen jälkeen ulkoistus siirtyy transitioprojektin suunnitelman mukaisesti toteutusvaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81-107.)

Toteutusvaiheeseen kuuluu transiio- eli käyttöönottovaihe. Se tarkoittaa sitä, kun vastuu palvelun tuottamisesta siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Transiiovaiheeseen tulee siirtyä vasta, kun palvelusopimus on allekirjoitettu. Usein tästä kuitenkin lipsutaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.) Ulkoistamisen käyttöönottovaiheeseen kuuluu paljon samoja asioita kuin edellä mainittuun uuden tietojärjestelmän käyttöönottovaiheeseen, varsinkin siinä tapauksessa, että ulkoistamisen yhteydessä otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä ja niin usein on.

Yksinkertaisimmillaan käyttöönotto tapahtuu niin, että palveluntarjoaja alkaa tehdä toimintoja asiakkaan tiloissa asiakkaan järjestelmiä käyttäen ilman, että asiakkaan aikaisempia toimintatapoja juurikaan muutetaan. Harvassa tapauksessa tämä kuitenkin tuo asiakkaalle ulkoistuksesta haettavaa kehitystä ja kustannussäästöjä. Monimutkaisimmillaan käyttöönotto vaatii infrastruktuuri-investointeja ja palvelut siirtyvät esimerkiksi maasta toiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 127.) Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään pienemmän yrityksen yksinkertaisempaan taloushallinnon ulkoistamistoimenpiteeseen, joten prosesseja on kuvattu sen mukaisesti.

Transitiovaihe tulee suunnitella tarkasti projektisuunnitelmassa ja mikäli transitio on monimutkainen ja siihen kuuluu monia vaiheita, on se pilkottava osaprojekteiksi. Jokaiselle osaprojektille on nimitettävä vastuuhenkilöt eli projektipäällikkö ja alaprojektipäällikkö sekä palveluntarjoajalta että ulkoistavalta yritykseltä. Ulkoistussopimus on hyvä olla kaikkien edellä mainittujen henkilöiden tiedossa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128-129.)

#### 4.1.3 Palveluvaihe ja palvelun päättäminen

Palveluvaiheessa on tärkeää kommunikoida molemmin puolin. Jotta palveluntarjoaja voi onnistua saavuttamaan asetetun tavoitetason, se tarvitsee ulkoistaneen yrityksen tukea. Palveluissa tulee aina joitakin ongelmia, ja ne täytyy ratkaista sopimukseen kirjatulla tavalla siinä nimettyjen henkilöiden johdolla. Sopimuksessa täytyy olla määritetty myös sopimusmuutoksetekotavat, koska muutoksia täytyy aina tehdä, jos sopimuskausi on esimerkiksi kaksi vuotta. Vähintäänkin hinnoittelu, sisältöä tai laajuutta koskevat tiedot tai palvelutasomittarit muuttuvat joillakin tapaa. Palveluvaiheen aikana on tärkeää kehittää yhteistyötä ja kontrolloida kustannuksia. On esimerkiksi hyvä seurata top ten -ongelmalista, eli kymmentä eniten toistuvaa ja eniten työllistävää tapahtumaa. Ongelmat liittyvät taloushallinnossakin usein järjestelmiin tai selvittelyyn ja manuaaliseen työhön. Kun nämä ongelmat saadaan minimoitua, pysyvät kustannukset hallinnassa. Toki hinnoittelumalli vaikuttaa tässä kohtaa kustannusten syntyyn. Kuten edellä onkin mainittu, on palveluntarjoajien ylilaskutus yleistä ja siksi laskutusta on seurattava ulkoistavan yrityksen puolelta. Tarkalla sopimuksella ja hinnoittelumallilla pystytään sulkemaan ylilaskutus pois. Laskuun tulee vaatia myös hyvin tarkka erittely, jotta kustannuskontrollointi on mahdollista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164-170.)

Palveluvaiheen jälkeen palvelu päättyy. Se voi päättyä sopimuksen irtisanomiseen, sopimuskauden päättämiseen tai jommankumman konkurssiin. Sopimuksen päättäminen kesken sopimuskauden on harvinaista, koska se on niin kallista. Palvelun päättyessä palvelu saatetaan siirtää toiselle palveluntarjoajalle tai kotiuttaa takaisin ulkoistavaan yritykseen. Palvelun päättämiseen liittyvät toimintatavat ja roolit tulee määrittää palvelusopimuksessa. Tärkeitä määritettäviä asioita ovat työvälineiden, henkilöstön, ohjelmistojen, datan, dokumenttien ja

kustannusten kohtalo palvelun päättämistilanteessa. Standardoitu palvelu on huomattavasti helpompi päättää ja siirtää kuin räätälöity, ja tätä olisi hyvä myös miettiä jo ennen sopimusvaihetta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-174.)

## 5 Case Yritys X:n tietojärjestelmien kehittäminen

Oikeanlaisten tietojärjestelmäratkaisujen löytäminen voi olla yritykselle haastavaa varsinkin, jos yrityksen toiminnassa on sellaisia piirteitä, ettei valmiita järjestelmiä ole olemassa. Yrityksen eri toiminnoille saattaa löytyä päteviä järjestelmiä, mutta sellaista järjestelmää, joka kattaisi kaikki tai edes suurimman osan toiminnoista, ei ole välttämättä saatavilla. Useiden järjestelmien ylläpito hankaloittaa käyttöä ja lisää siihen menevää aikaa sekä lisää järjestelmäkustannuksia ja riskejä. Ongelma voi myös olla se, että esimerkiksi käytössä olevaa taloushallinnon järjestelmää ei ole yrityksen työntekijöiden mielestä helppo käyttää, ja siksi käytetään mieluummin esimerkiksi omia Excel-ratkaisuja ja järjestelmään raportoidaan vain ne välttämättömimmät asiat. Tällaisen ongelman kanssa paini myös case -yritys, ja sen takia tämä opinnäytetyöprojekti käynnistettiin.

Kappaleessa 5 esitellään ensin case -yritys sekä sen nykyisen taloushallinnon perustiedot. Sen jälkeen käydään läpi kehitysprojektin tavoitteet sekä taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet, kuten nykytila-analyysi ja taloushallintopalveluntarjoajien tarjousvertailu. Lopuksi kerrotaan vielä yrityksen toiminnanohjauksen nykytilasta ja tavoitetilasta ja siitä, miten se liittyy tähän opinnäytetyöprojektiin.

### 5.1 Case-organisaation kuvaus

Case -yritys on etelä-suomalainen konepaja, joka tuottaa asiakkailleen tilauksesta muotteja. Yrityksellä on oma tuotanto- tutkimus-, projektimyynti-, valmennus- ja maahantuontioorganisaatio Etelä-Suomessa. Yrityksellä on projektitoimintaa Aasiassa ja Euroopassa sekä tytäryritykset Romaniassa ja Intiassa. Yritys on vahva toimija kansainvälisen autoteollisuuden valomuottien toimittajana kaikkialla maailmassa. Yritys suunnittelee, valmistaa, kokoonpanee ja testaa myös sellaiset asiakkaan tilaamat haastavimmat tuotteet, joita kukaan muu ei välttämättä pysty valmistamaan. Muottitoiminnan lisäksi yritys tarjoaa valmennuspalveluita ja toimii lastuavien työkalujen ja työstökoneiden jälleenmyyjänä. Yritys työllistää Suomen toimipisteessään noin 30 henkilöä, jotka työskentelevät koneistuksen, kokoonpanon, teknisen tukkukaupan, myynnin ja hallinnon parissa. Yritys on perustettu vuonna 1998 ja tällä hetkellä se kasvaa ja kansainvälistyy koko ajan. Juuri kasvusuunnassa oleva toiminta vaikuttaa siihen, että yritys tarvitsee toimintansa ohjaamiseen uusia työkaluja ja järjestelmäratkaisuja. Ja jotta kasvua saataisiin aikaseksi yhä enemmän, tarvitaan sitä varten toimiva järjestelmä,

jonka avulla voidaan ohjata projekteja sekä myyntiä ja joka vapauttaa johdon aikaa yrityksen kehittämiseen.

Yrityksessä työskenteli yksi taloushallinnon henkilö täyspäiväisesti. Hän hoiti kaiken taloushallintoon liittyvän ja lisäksi muita töitä esimerkiksi projektinhallintaan liittyen. Hän oli jäämässä eläkkeelle lähivuosina ja se oli myös osasyynä siihen, että ulkoistamista ja prosessien muutoksia suunniteltiin. Kuviossa 10 on eritelty case -yrityksen nykyisen taloushallintohenkilön tehtävät.

<p><b>Päivittäiset tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntilaskut</li> <li>• Ostolaskut</li> <li>• Kirjanpito</li> <li>• Päivittäinen sähköposti &amp; puhelinpäivystys</li> <li>• Työnumeroiden avauspyynnöt ja tulostus</li> <li>• Laskujen maksut</li> <li>• Tulleiden tilille panojen kuittaus</li> <li>• Henkilöstön konsultointi</li> </ul>	<p><b>Viikoittaiset tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksuennusteet</li> <li>• Perintä ja eräntymisennusteet</li> </ul> <p><b>Satunnaiset tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottorekisterin tarkistus</li> </ul>
<p><b>Kuukausikohtaiset tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskeneneräiset tuotteet (KET)</li> <li>• Tilinpäätös</li> <li>• Palkat</li> <li>• Hallituksen kokouksen valmistelut</li> <li>• Ennusteiden laatiminen</li> <li>• Tulosraportointi ja myyntikate</li> <li>• Intrastat (Tiedot Suomen käymästä kaupasta muiden EU- maiden kanssa)</li> <li>• Arvonlisäveroilmoitukset</li> </ul>	<p><b>Vuosikohtaiset tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostolaskujen hävitys</li> <li>• Vuosi-inventaari</li> <li>• Seuraavan vuoden budjetti</li> <li>• Vuosi-ilmoitus palkoista</li> <li>• Varsinainen yhtiökokous</li> <li>• Veroilmoitus</li> <li>• Tilinpäätös</li> <li>• Ay- ilmoitukset</li> </ul>

Kuvio 10: Yrityksen taloushallintohenkilön tehtävät.

Alla olevassa kuviossa 11 on listattuna muita taloushallinnon tietoja yrityksestä.





Kuvio 11: Yrityksen taloushallinnon tietoja.

Kuvion 11 tiedot toimivat myös pohjana tilitoimistoille lähetetyissä tarjouspyynnöissä. Tärkeimpiä tarjouksiin tarvittuja tietoja olivat etenkin henkilöstömäärä ja se, että palkat maksetaan kerran kuukaudessa ja ne ovat yhtä henkilöä lukuun ottamatta kuukausipalkkoja. Ostojen ja myyntilaskujen määrä vaikutti myös oleellisesti tarjouksiin. Kustannuspaikkojen määrällä oli taas merkitystä esimerkiksi raportointiin.

Case -yritys käyttää toiminnassaan lean -ajattelua. Case -yritys tarjoaa myös engineering-valmennuspalveluja, joissa he painottavat leanin merkitystä. Leanin ajatuksena on kasvattaa ja ohjata markkinoilla toimivaa yritystä siten, että liiketoiminnasta on poistettu epäoleelliset toiminnot. Toisin sanoen yritys keskittyy vain arvoa tuottavaan toimintaan ja työvaiheisiin eli kysymys on toiminnoista, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Näin säästetään yrityksen resursseja ja työntekijöiden aikaa keskittymällä oleelliseen. Lean asettaa työntekijöille haasteita paitsi tunnistaa hukkatyötä, mutta myös ratkaista näitä toimintoja tehokkaammiksi. Yrityksen johdolle saattaa tuottaa työtä saada työntekijät kiinnostumaan Lean ajattelusta. Pääteemoina Lean ajattelussa ovat jatkuva oppiminen, kannustaminen, tiimityö ja sitoutuminen. (Haapasalo 2011, 179-181.)

Epäoleellisia toimintoja eli hukkaa ovat Toyota Production System (TPS) mallin mukaisesti esimerkiksi kuljetukset, varastot, odotusaika, turha liike, vialliset tuotteet, ylivarastointi ja yli-tuotanto. (Vuorinen 2013, 51-53.) Tämän hetkisillä kotimaan- ja ulkomaanmarkkinoilla yrityksillä, kuten myös case -yrityksellä, tulisi olla valmiuksia reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, jolloin muutoksiin vastaaminen on helpompaa. Avaintekijöitä yrityksen kasvun ja kilpailukyvyyn paranemiseen markkinoilla ovat selkeät tavoitteet ja jatkuva kehitys. Kohdeyrityksen tuotannonohjauksen ja taloushallinnon järjestelmien suunnittelussa tulisi huomioida Lean -menetelmän hyviä puolia, kuten juuri sitä, että yritys ulkoistaa asiakkaille arvoa tuottamattomia prosesseja, kuten taloushallintoa ulkopuolisille palveluntarjoajille, jotka tekevät sen

halvemmalla ja nykyaikaisemmin kuin mitä yritys itsessään pystyisi tekemään. Viime vuosien aikana yritystä onkin kehitetty lean -johtamisfilosofian periaatteiden pohjalta. Lean -ajattelua käytetään yrityksessä esimerkiksi erilaisten virtaus- ja oppimistaulujen kautta, jolloin tauluilta työntekijät voivat seurata projektien etenemistä. Projektit ovat avoimia ja niistä on pyritty tekemään mahdollisimman hahmoteltavia. Tätä johtamistapaa kutsutaan nimellä Visual Management. Tämä toimintatapa elää tällä hetkellä hyvin, mutta toiminnan kasvaessa tarvitaan järjestelmä, johon kaikki tieto syötetään, jolloin tieto saataisiin järjestelmään kaikkien saataville ajasta ja paikasta riippumatta. Työnjohtajien tehtävänkuviiin kuuluu viedä tuotantoa eteenpäin mahdollisimman paljon lattiatasolta. He ovat siis työntekijöiden luona tuotannon tiloissa, jossa työskentely tapahtuu. Työtä johdetaan esimerkiksi hahmottelemalla työkalujen paikkoja visuaalisesti väreillä ja kuvioilla. Tätä johtamistapaa kutsutaan nimellä Shop-Floor Management. (Kauppalehti 2014.)

## 5.2 Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet

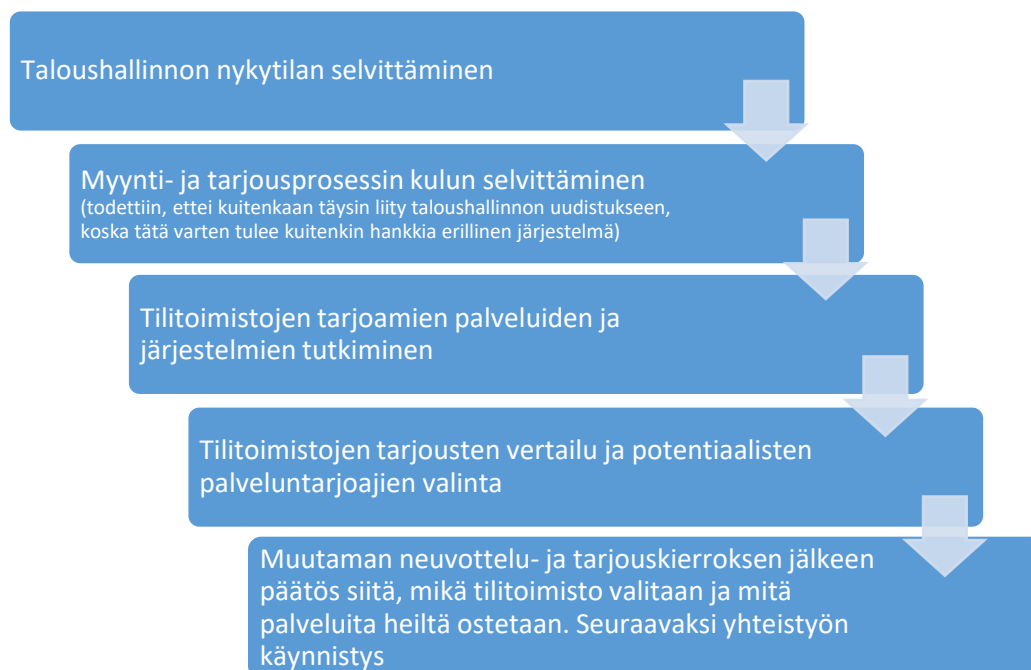
Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli selvittää case -yrityksen taloushallinnon nykytila ja kartoittaa kehitystarpeet ja esimerkiksi se, kannattaako taloushallintoa ulkoistaa. Tavoitteena oli myös selvittää toiminnanohjauksen nykytilaa ja tehdä järjestelmäkartoitusta. Taloushallinnon nykytilan selvittäminen aloitettiin yrityksen taloushallinnon henkilön haastattelulla ja hänen työtään seuraamalla. Samalla laskettiin myös taloushallinnosta syntyvät kustannukset. Todettiin, että taloushallinnon nykykustannukset ovat suhteessa suuret verrattuna siihen, mitä ne olisivat ulkoistettuna, koska tällöin prosessit kehittyisivät myös paljon. Tilitoimistot pystyvät tekemään työn tehokkaammin kuin yritys itse, ja se tuo myös kustannussäästöjä. Taloushallintoa hoidettiin case -yrityksessä pitkälti manuaalisesti ja samoja tietoja kirjattiin useaan eri paikkaan eli turhaa työtä oli paljon. Sama ongelma oli toiminnanohjauksessa ja projektinhallinnassa, koska kunnollinen järjestelmä puuttui. Liitteessä 1 on case -yrityksen toiminnanohjauksen nykytilasta osana opinnäytetyötä tehty tiedosto. Tiedosto toimitettiin toiminnanohjausjärjestelmäpalveluntarjoajille ennen ensimmäistä tapaamista, jotta palveluntarjoaja sai ennakkoon käsityksen nykytilasta ja tavoitetilasta. Alla kuviossa 12 on eriteltyinä kehitysprojektin tavoitteet.

Taloushallinnon ja toiminnanohjauksen kehitysprojektin tavoitteet	
Taloushallinto	Toiminnanohjaus (& projektinhallinta)
Automatisoida ja sähköistää prosessit, tarvittaessa uuden järjestelmän avuin	Mahdollistaa tuotannon dynaaminen ohjaus
Keskittää yrityksen johdon ja taloushallinnon henkilön resurssit ydinliiketoimintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen	Saada kaikki tieto kaikkien työntekijöiden saataville samaan järjestelmään ja pois yksittäisten henkilöiden omista tiedostoista
Säästää taloushallinnon kustannuksissa	Nähdä tuotannon todellinen käyttöaste, jotta sitä voidaan ohjata tehokkaammaksi
Päästä eroon lukuisista Exceleistä, joissa seurataan eri asioita, kuten tarjous- ja tilauskantaa, keskeneräistä tuotantoa jne.	Päästä eroon Exceleistä.
Saada käyttöön sellainen ohjelma, jota voi käyttää missä vain ja josta näkee helposti yrityksen valitsemien tunnuslukujen senhetkisen tilanteen.	

Kuvio 12: Case -yrityksen kehitysprojektin tavoitteet.

Kuten kuviosta 12 käy ilmi, tavoitteena on automatisoida ja yksinkertaistaa sekä taloushallinnon että toiminnanohjauksen prosesseja. Molempiin tarvittaisiin uudet järjestelmät, koska nykyisellään järjestelmä joko puuttuu tai on liian puutteellinen tai monimutkainen käyttää. Johdantamista on tarkoitus helpottaa selkeämmillä näkymillä ja helposti löytyvillä raporteilla, ja johdon resurssit keskitetään toiminnan kehittämiseen ja ohjaamiseen.

Alla kuviossa 13 on yksinkertaisesti hahmotettuna taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet.



Kuvio 13: Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet.

Taloushallinnon kehitysprojektissa selvitettiin ensin taloushallinnon nykytilaan liittyviä asioita, kuten taloushallintohenkilön tehtävät yrityksessä ja että miten ne on hoidettu ja millä järjestelmällä. Myös myynti- ja tarjousprosessin kulkua ja ongelmakohtia selvitettiin, mutta ne liittyvät projektinhallintaan, sillä todennäköisesti taloushallinto-ohjelmisto ei sisällä yrityksen tarpeet kattavaa projektinhallintapalikkaa, vaan tarvitaan erillinen ohjelmisto. Taloushallinnon nykytilan sekä myynti- ja tarjousprosessin tutkimisen jälkeen perehdyttiin tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin. Tilitoimistoilta pyydettiin tarjouksia ja heidän kanssaan pidettiin useita neuvottelukierroksia, kunnes lopulta löytyi oikea ratkaisu siihen, mitä ulkoistetaan ja mikä palveluntarjoaja valitaan.

Myynti- ja tarjousprosessissa käytössä oli monta erilaista Excel-tiedostoa, joihin syötettiin ja päivitettiin tarjoukset, tilaukset, projektit ja niiden vaiheet. Ylläpito vei aikaa, koska samat tiedot syötettiin useaan kertaan eri tiedostoihin. Taloushallinnossa oli käytössä Visma Liinos 7, josta käytössä oli ainoastaan taloushallinnon osat. Esimerkiksi tarjouksia ei syötetty sinne ollenkaan, vaikka ohjelmassa olisi ollut siihen mahdollisuus. Projektien ohjaukseen käytettiin post-it lapuin täytettyjä valkotauluja. Näiden taulujen käyttöä havainnoimalla saatiin hyvä käsitys siitä, millaisia asioita projektinhallintaan ja tuotannon ohjaukseen tarkoitettuun ohjelmistoon tarvitaan. Tämä toimivat sillä hetkellä hyvin, mutta toiminnan kasvaessa tarvittiin järjestelmä, johon kaikki tieto syötetään. Kaikki tieto täytyisi saada järjestelmään kaikkien saataville. Tietoja oli paljon esimerkiksi myyjien omilla koneilla ja omissa Exceleissä, pahimmillaan vain myyjän omassa päässä. Johdon olisi pystyttävä näkemään järjestelmästä projektien todellinen reaaliaikainen tilanne ja tuotannon kapasiteetin käyttöaste, jotta toimintaan voitaisiin tarvittaessa puuttua ja sitä voitaisiin suunnitella kustannustehokkaammaksi.

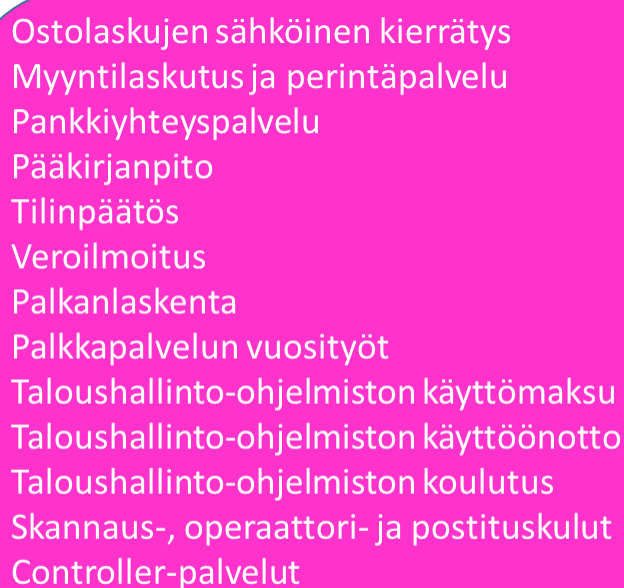
Yrityksen myynti- ja tarjousprosessi aloitettiin Excelissä tarjouslaskennalla. Tarjouslaskenta -välilehdeltä syötetyt tiedot siirtyivät automaattisesti tarjous-, tilausvahvistus- ja työkortti -välilehdille. Kaikki tiedot syötettiin lisäksi moneen muuhun Exceliin, joissa seurattiin esimerkiksi tarjouskanta ja tilauskanta. Näitä oli työlästä ja erittäin aikaa vievää ylläpitää, etenkin toiminnan kasvaessa. Nykyaikaisissa järjestelmissä tarjouskanta ja tilauskanta päivittyvät automaattisesti, eikä työtä tarvitse tehdä moninkertaisesti. Seuraavassa on kuvattu case -yrityksen myynnin ja tarjousvaiheen prosessia.

1. Tarjous sekä tilausvahvistus syötettiin samaan Excel-tiedostoon samanlaiseen pohjaan eri välilehdille. Tiedot siirtyivät automaattisesti tarjouslaskennasta.
2. Tilausvahvistukseen perustuen tehtiin työkortti, josta selvisi kaikki työvaiheet, yksityiskohdat ja työvaiheisiin kuluvat ajat ja myös esimerkiksi miehittämättömän ja miehitetyn koneistuksen tuntimäärät.

3. Karkeakuormitusraportti oli käsin täytettävä Excel-raportti, joka sisälsi kaikki projektit ja niiden karkean kuormituksen eri viikoille. Karkeakuormitusraportille työtunnit ja esimerkiksi toimituspäivämäärät tulivat työkorttien perusteella. Raportti laski käytävissä olevan kapasiteetin ja auttoi täten toiminnanohjauksessa ja resursoinnissa.
4. Karkeakuormitusraportti ei ollut ollut käytössä case -yrityksessä useisiin vuosiin, koska sen ylläpito oli niin työlästä. Se haluttiin nyt kuitenkin toiminnanohjausjärjestelmään, koska se on loistava tapa ohjata dynaamisesti tuotantoa. Järjestelmä myös laskisi automaattisesti kuormitukset työkorteista, joten manuaaliselta työltä välttyttäisiin. Johdon pitäisi pystyä dynaamisesti siirtämään palikoita (työtunteja) paikasta toiseen ja tällä tavalla ohjaamaan tuotantoa niin, että kaikki kone- ja henkilöstöresurssit käytettäisiin tehokkaasti.
5. Karkeakuormitusraportista yksityiskohtaisempi toimintaa ohjaava tekijä oli hienokuormitusraportti. Se koottiin hienokuormitustaululle ja siitä näkyi jokaisen työntekijän viikon työt päivittäin eriteltynä. Hienokuormitustaulu oli valkotaulu, jota täytettiin erivärisillä post-it lapuilla, joilla jokaisella värillä oli jokin merkitys. Hienokuormitus oli vielä opinnäytetyön aikana käytössä, vaikkei karkeakuormitusraportti ollutkaan sillä hetkellä enää käytössä.
6. Tuotannossa oli aina näkyvissä MS Professional -ohjelman avulla tuotannon kuormituslista, jossa näkyi kaikki tuotannossa olevat ja tuotantoon tulevat työt, niiden työnnumero, asiakas, saapumispäivä ja luvattu toimituspäivä. Tuotannossa oli näkyvissä myös Excel -taulukko, josta näkyi kaikki tuotantoon saapuvat tuontimuotit aikatauluneen.
7. Ulkomaantuotannon projektinsuunnittelussa käytettiin apuna Gant -kaaviota, jossa oli määritetty aikataulu projektin kunkin osan valmistumiselle. Tämä kaavio tehtiin myös Exceliin, eikä sitä ollut missään järjestelmässä, josta se olisi voitu lukea esimerkiksi suoraan muille raporteille.

Taloushallinnon- ja palkkahallinnon palveluita vertailtiin projektin alussa kolmen eri tilitoimiston välillä. Vertailu ja kilpailutusprosessi jäivät kuitenkin odottelemaan järjestelmäratkaisuja, koska toiminnanohjauksen ja projektinhallinnan uudistamistarve nousi esille. Tilitoimistoilta saatiin myös avustavia mielipiteitä eri ohjelmistoista ja prosessien kehittämisestä ylipäätään. Tilitoimiston valinnan ja taloushallintopalveluiden ulkoistamisen kanssa ei kuitenkaan ollut välttämättä kiire, koska yrityksen taloushallintohenkilön eläköitymiseen oli vielä noin kaksi vuotta aikaa.

Tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin kuuluivat peruskirjanpito, ostoreskontra ja myyntireskontra, jotka voitaisiin hoitaa tilitoimiston omilla ohjelmilla tai vaihtoehtoisesti asiakkaan ohjelmilla. Palkanlaskennan tilitoimistot hoitaisivat pääsääntöisesti omalla ohjelmallaan, vaikka kirjanpito hoidettaisiinkin asiakkaan ohjelmilla. Tarjottavina olivat myös vuosityöt, kuten tilinpäätöspalvelu ja veroilmoituksen laadinta, joiden hinnoittelussa oli suuria eroja. Palveluntarjoajat, jotka olivat asettaneet hinnan tavanomaista korkeammalle ensimmäisessä tarjouksessa, olivat valmiita muuttamaan hinnoitteluaan keskusteltuaan uudelleen case -yrityksen kanssa. Tilitoimistojen tarjoamien taloushallinto-ohjelmistojen käyttömaksuissa oli eroa siten, että joistain ohjelmistoista oli hinnoiteltu erikseen käyttömaksut ja joillain ohjelmisto kuului kirjanpidon hintaan. Palkkapalveluiden hinnoittelussa ilmeni myös eroja, jotka johtuivat kuukausikohtaisen ja vuosikohtaisen työn hinnoittelusta. Monet tilitoimistot tarjosivat myös lisäpalveluita, joihin sisältyi yrityksen taloudellisen tilan analysointia, raportointia, budjetointia ja sen kehittämistä sekä toimimista yrityksen taloudellisena neuvonantajana. Lisätyöt ja selvittelytyöt olisi tehty kulloinkin voimassa olevalla tuntihinnalla, joka oli mainittu palveluhinnastossa. Tilitoimistoilla oli käytössään tavallisesti tuntipohjainen palveluhinnasto, jonka mukaan kukin tilitoimisto oli laskenut tarjouksen ja mahdolliset lisäpalvelut. Kuviossa 13 on lista tilitoimistojen tarjoamista palveluista, joista edellä on kerrottu. Yleisesti ottaen lisätunnit esimerkiksi raportointia ja analysointia varten olivat erittäin kalliita. Keskusteluissa tuli esille myös vaihtoehto, että tilitoimistosta tulisi henkilö 1-2pv/kk hoitamaan kirjanpidon yrityksen omalla kirjanpito-ohjelmalla. Palkat hoidettaisiin tässäkin tapauksessa ulkoisesti tilitoimiston omilla ohjelmilla. Yrityksellä olisi oma taloushenkilö, joka hoitaisi osto- ja myyntilaskut sekä pankkiliikenteen. Tällainen rakenne olisi ulkoistavalle case -yritykselle järkevä ja kustannustehokas. Ratkaisu olisi järkevä ja kustannustehokas siksi, että tieto pysyisi yhdessä järjestelmässä ja rajapintoja tulisi mahdollisimman vähän. Projektinhallinnan ja toiminnanohjauksen ongelmakohdiksi voivat koitua monet eri ohjelmistot, jolloin ohjelmistojen käyttömaksut lisääntyvät ja rajapintoja syntyy enemmän, joka lisää aina riskejä. Tietenkin joissakin tapauksissa oli myös mahdollisuus, että tilitoimisto tekisi kirjanpidon samaan järjestelmään omissa tiloissaan. Mikäli kirjanpitäjä olisi kuitenkin töitä tehdessään läsnä case -yrityksen tiloissa, hän saisi helpommin vastaukset kysymyksiinsä ja pysyisi mahdollisesti muutenkin paremmin perillä yrityksessä meneillään olevista asioista. Joka tapauksessa kaikista tärkeintä olisi kuitenkin se, että tilitoimiston ja case -yrityksen välinen viestintä on aktiivista ja avointa, sijaitsisi kirjanpitäjän työpiste sitten missä hyvänsä.



Ostolaskujen sähköinen kierrätys  
 Myyntilaskutus ja perintäpalvelu  
 Pankkiyhteyspalvelu  
 Pääkirjanpito  
 Tilinpäätös  
 Veroilmoitus  
 Palkanlaskenta  
 Palkkapalvelun vuosityöt  
 Taloushallinto-ohjelmiston käyttömaksu  
 Taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto  
 Taloushallinto-ohjelmiston koulutus  
 Skannaus-, operaattori- ja postituskulut  
 Controller-palvelut

Kuvio 14: Tilitoimistojen tarjoamia palveluita.

Projektin edetessä yritykseen palkattiin taloushallinnon henkilö/business controller, joka otti myös kehitysprojektin haltuunsa. Henkilöllä oli kokemusta vastaavista projekteista ja hän tuli tulevaisuudessa työskentelemään yrityksen taloushenkilönä, joten hänen mielipiteensä ja kokemuksensa tuli projektissa todella tarpeeseen. Hänen kanssaan päädyttiin vielä siihen, että projektin edetessä otetaan vertailuun mukaan vielä yksi tai kaksi tilitoimistoa. Projektin edetessä tiedettäisiin myös tarkemmin, mitä palveluita tilitoimistoilta tarvittaisiin ja millä ohjelmilla taloushallintoa hoidettaisiin. Tällöin saataisiin myös paremmin keskenään vertailukelpoiset tarjoukset eri tilitoimistoilta, kun tullaan siihen tilanteeseen, että tilitoimistoa aletaan tarvita.

Kun keskustelua eri toiminnanohjausjärjestelmäpalveluntarjoajien kanssa oli käyty, ja case -yrityksellä oli käsitys siitä, mikä järjestelmä hankitaan, palattiin takaisin tilitoimistokeskusteluun. Vertailuun otettiin mukaan vielä neljäs tilitoimisto ja kahdelta aiemmin mukana olleelta pyydettiin myös uudet ajankohtaisemmat tarjoukset. Hinnoissa ja tarjotuissa palveluissa oli eroja, ja lopulta päädyttiin siihen, että kaksi pätevintä tilitoimistoa jatkavat tarjouskilpailua. Heidän kanssaan neuvoteltiin palvelusta ja tarjouksista, ja lopulta saatiin kaksi toisiinsa täysin verrattavissa olevaa tarjousta. Näitä tarjouksia verratessa huomattiin suuri hintaero kahden hyvin pätevän tilitoimiston välillä. Alla kuviossa 14 on näiden kahden tilitoimiston tarjouksista koottu vertailu.

## Tilitoimisto A 23.9.2016

	Yhtiötetty osa	Case-yritys
Myyntilaskut	Sis. Netvisorin hintaan	Sis. Netvisorin hintaan
Ostolaskut	Sis. Netvisorin hintaan	Sis. Netvisorin hintaan
Kirjanpito €/vuosi	5 840	9 344
Tilinpäätös €/vuosi	1 133	1 733
Palkanlaskenta €/vuosi	664	2 768
Netvisor-kulut €/vuosi	4 640	7 280
<b>YHTEENSÄ €/VUOSI</b>	<b>12 277</b>	<b>21 125</b>

MOLEMMAT YHTIÖT YHTEENSÄ €/VUOSI

**33 403**

Aloituskustannukset €	1 694	1 983
ENSIMMÄINEN VUOSI YHTEENSÄ €	13 971	23 109
ENSIMMÄINEN VUOSI YHTEENSÄ MOLEMMAT YHTIÖT €		<b>37 080</b>

## Tilitoimisto B 23.9.2016

	Yhtiötetty osa	Case-yritys
Myyntilaskut	1 338	1 338
Ostolaskut	614	614
Kirjanpito €/vuosi	4 544	7 516
Tilinpäätös €/vuosi	661	1 029
Palkanlaskenta €/vuosi	1 013	2 933
Järjestelmäkulut €/vuosi	0	260
<b>YHTEENSÄ €/VUOSI</b>	<b>8 171</b>	<b>13 691</b>

MOLEMMAT YHTIÖT YHTEENSÄ €/VUOSI

**21 861**

Aloituskustannukset €	664	664
ENSIMMÄINEN VUOSI YHTEENSÄ €	8 835	14 355
ENSIMMÄINEN VUOSI YHTEENSÄ MOLEMMAT YHTIÖT €		<b>23 190</b>

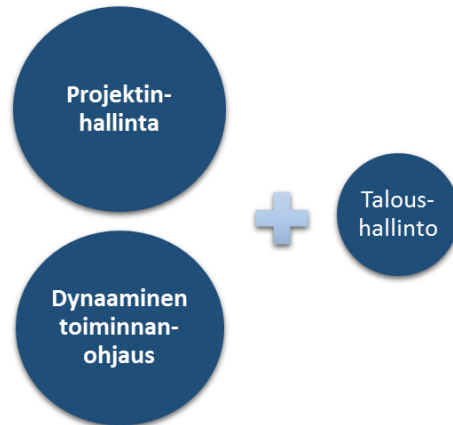
Kuvio 15: Tilitoimistojen tarjousvertailu. Hinnat muutettu, mutta suhteutettu.

Kuten kuviosta huomaa, hinnoittelussa on suuria eroja, vaikka tarjoukset on tehty täysin samoille pohjatiedoille ja tosite/laskumäärille. Sinisellä pohjalla oleva vuosihinta on se merkittävin, koska se on se lopullinen hinta, mikä yrityksen kassasta menee käyttöönoton jälkeen. Hinnat on muutettu palveluntarjoajien ja case -yrityksen suojelemiseksi, mutta ne ovat täysin alkuperäisessä suhteessa toisiinsa. Jos samat toiminnot pidettäisiin case -yrityksen sisällä, olisi sisäinen hinta palvelulle vielä kalliimpi kuin tilitoimisto A:n hinta. Toiminnot ovat tilitoimistoissa paljon automatisoidumpia ja nykyaikaisempia, joten niiden hoitamiseen menee paljon vähemmän aikaa, ja esimerkiksi sen takia hinnat pysyvät pienempinä. Sen lisäksi tilitoimistoilta saadaan aina ajankohtaisin tieto esimerkiksi kirjanpidon lakimuutoksista ja määräyksistä. Tilitoimistot tarjoavat myös neuvontaa ja konsultointia, josta osa kuuluu palvelun vuosihintaan. Neuvottelukierrosten jälkeen case -yritys päätyi yhteistyöhön tilitoimisto B:n kanssa ja yhteistyö käynnistettiin palvelusopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

### 5.3 Tulevaisuuden tavoitteet ja kehittämistoimet

Opinnäytetyön tekijät kartoittivat toiminnanohjauksen ja projektinhallinnan nykytilaa ja etsivät potentiaalisia järjestelmiä näihin. Työn päätavoitteena oli kuitenkin taloushallinnon kehittäminen, mutta toiminnanohjauksen kehittämisen tarpeet tulivat esille taloushallinnon järjestelmien nykytilaa selvitettyä. Kehitysprojektia alettiin ajattelemaan kokonaisvaltaisemmin ja taloushallinnon kehittäminen oli vain yksi osa projektia. Kehitykselle luotiin tavoitetila, joka on esitettyä yksinkertaisesti alla kuviossa 16.





Kuvio 16: Case -yrityksen tavoitetila.

Yritys haki dynaamista toiminnanohjausjärjestelmää, joka olisi tehokkaasti integroitu projektihallintaohjelman kanssa. Taloushallinnon ohjelma oli myös saatava integroitua molempien ohjelmien kanssa, tai vaihtoehtoisesti taloushallinnossa käytettäisiin jommankumman ohjelman taloushallintopalikoita. Toiminnanohjausjärjestelmän palveluntarjoajia kuunnellessa todettiin, että sellaista järjestelmää ei löydy, jossa olisi case -yritykselle sopiva toiminnanohjaus sekä projektihallinta, joten ne olisi rakennettava ja integroitava eri ohjelmistoista. Taloushallintoon sopivia järjestelmiä sen sijaan löytyi useita, ja toimiva järjestelmä oli myös senhetkinen Visma Liinos 7, jota kuitenkin ei käytetty kaikkiin niihin taloushallinnon osa-alueisiin, joihin ohjelmaa olisi pystynyt käyttämään.

Tulevaisuudessa tuotantoa täytyi pystyä ohjaamaan niin, että kaikki kone- ja henkilökapasiteetti käytetään kustannustehokkaasti. Myös esimerkiksi myyjien tulisi nähdä järjestelmistä tuotannon kuormituksen tila, jotta he tietäisivät, millaisia aikatauluja lupaavat asiakkailleen. Yrityksen johdon täytyisi pystyä ohjaamaan ja resursoimaan tuotantoa ja kaikkien muutosten, joita tehdään, olisi siirryttävä automaattisesti myös muihin järjestelmän osiin niin, että ne olisivat kaikkien käyttäjien näkyvissä. Järjestelmän olisi toimittava niin, että kun esimerkiksi toimitusjohtaja työmatkallaan avaa ohjelman, hän näkee heti oleelliset luvut ja kuormitukset yhdeltä sivulta. Tiedon olisi siis oltava helposti saatavilla, eikä raportteja saisi joutua kaivamaan järjestelmän uumenista.

Toiminnanohjausjärjestelmäpalveluiden vertailussa kartoitettiin monia eri järjestelmiä, joiden suurimmiksi kompastuskiviksi osoittautuivat ohjelmistojen korkeat hinnat tai ohjelmiston räätälöiminen case -yrityksen tarpeita vastaaviksi. Kaikki palveluntarjoajat kehuivat tarjoamiinsa ohjelmistojen integraatioystävällisiksi ja helppokäyttöisiksi. Palveluntarjoajat tarjosivat ohjelmistoistaan kokeilukäyttöoikeuksia, jotka olivat ihan hyviä, mutta joiden ohjeistukset

olivat vaillinaisia. Tarjotut kokonaisuudet sisälsivät kartoitetut ohjelmamoduulit sisältäen laajojen taloushallinnon työkalujen lisäksi tarjouslaskennan, asiakkuuden hallinnan, tilausten käsittelyt, varastokirjanpidon, tuotannonohjauksen, projektinhallinnan sekä johdon raportoinnin. Osassa tarjouksista oli ohjelmistojen laajennusmahdollisuus yrityksen kasvun ja kehityksen mukaan. Myös internettiä hyödyntävän selainpohjaisen ja pilvipalvelua hyödyntävän ohjelmistoratkaisut olivat esillä tarjouksissa. Lisäksi osa tarjouksista sisälsi ylläpitopalvelut, johon sisältyivät uudet ohjelmaversiot sekä HelpDesk-palvelut.

Tulevaisuuden taloushallintoa haluttiin digitalisoida ja osia taloushallinnosta ulkoistaa tilitoimistolle. Yritykseen jäi kuitenkin taloushallinnosta vastaava henkilö, joka kuitenkin keskittyisi enemmän lukujen analysointiin, johdon konsultointiin ja myynnin ohjaukseen. Kuitenkin myyntilaskut ja rahaliikenne hoidettaisiin kyseisen henkilön toimesta yrityksessä itse. Peruskirjanpito, ostolaskut ja palkat ulkoistettaisiin jollekin kilpailussa mukana olevista tilitoimistoista.

## 6 Tulokset ja yhteenveto

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tietoperusta osuudesta voisi olla apua myös muille ulkoistamista harkitseville pk-yrityksille. Tutkimuksen tuomat havainnot voivat kuitenkin hyödyttää saman kokoluokan pk-yritystä, joka on samanlaisessa tilanteessa taloushallintonsa kanssa ja kaipaa kehitystä. Tutkimus tehtiin noin 30 hengen yrityksessä, jonka taloushallinnon tehtäviä hoiti tutkimuksen tekohetkellä yksi työntekijä. Alla on koko opinnäytetyöprojektin etenemistä havainnollistava kuvio 17.



Kuvio 17: Opinnäytetyöprojektin eteneminen.

Tutkimus aloitettiin nykytila-analyysillä. Analyysin tärkein tavoite oli selvittää, kuinka paljon aikaa case -yrityksen sen hetkinen taloushallinto vie ja mitkä ovat sen todelliset kustannukset. Samassa selvitettiin taloushallinnon henkilöä haastatteleamalla myös sitä, kuinka työaika jakautuu eri tehtävien kesken. Tällä tavalla saatiin myös käsitys siitä, millaiset kustannukset milläkin taloushallinnon prosessilla oli sillä hetkellä. Esimerkiksi palkkahallintoon henkilö kertoi kuluvan noin neljä tuntia kuukaudessa, joka on kustannuksellisesti hyvin paljon vähemmän kuin mitä tilitoimistot siitä tarjouksissaan velottivat. Tilitoimistojen veloitus oli noin nelinkerlainen nykyisiin kustannuksiin verrattuna. Tämä kustannusero tosin kompensoitui muissa taloushallinnon osa-alueissa. Samalla kun nykytila-analyysia tehtiin, oli käynnissä ensimmäinen

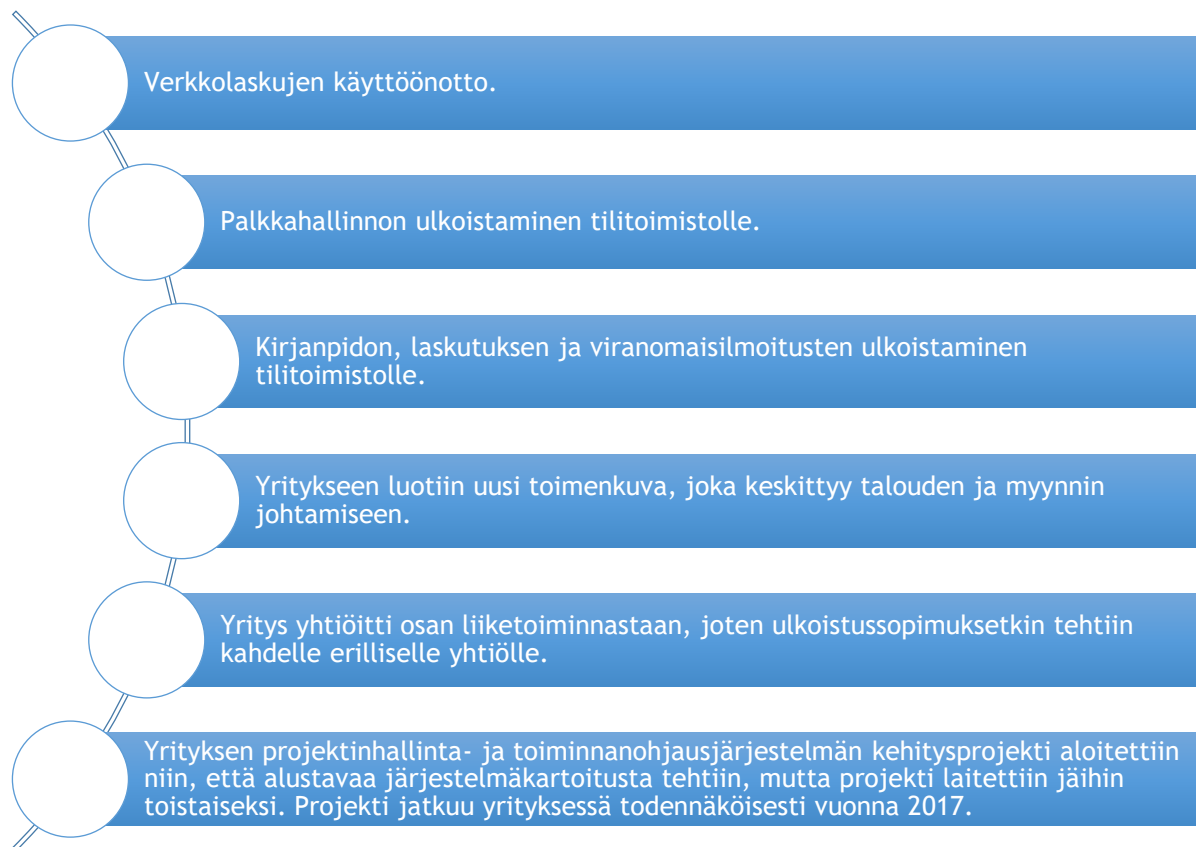
neuvottelu- ja tarjouskierron taloushallintopalveluita tarjoavien tilitoimistojen kanssa. Neuvotteluita käytiin case -yrityksen tiloissa ja niissä oli paikalla aina kyseisen tilitoimiston edustajat, kaksi case -yrityksen edustajaa ja opinnäytetyön tekijät. Näiden neuvotteluiden ja tarjousten pohjalta tehtiin ensimmäiset tarjousvertailutaulukot, jolloin saatiin jo ensimmäinen käsitys siitä, mitä tilitoimiston käyttö case -yritykselle maksaisi suhteessa sisäisesti hoidettuun taloushallintoon. Havaittiin, että taloushallinto tulee todennäköisesti tilitoimistossa halvemmaksi, mutta ennen kaikkea prosessit kehittyvät, joka auttaa sitä kautta case -yritystä myös kehittämään liiketoimintaansa.

Tilitoimistojen kanssa neuvottelua päätettiin jatkaa kesäloma-ajanjakson jälkeen. Tämän tauon aikana pohdittiin case -yrityksen johdon kanssa yrityksen toiminnanohjauksen tilaa. Opinnäytetyön tekijät saivat hyvän käsityksen toiminnanohjauksen (tässä tapauksessa tuotannonohjaus ja projektinhallinta) nykytilasta, ja nykytilasta tehtiin esittelytiedosto ERP-palveluntarjoajille (liite 1). Toiminnanohjauksesta puuttui järjestelmä ja tuotantoa ja projekteja ohjattiin pitkälti useiden Excel-tiedostojen avulla, joiden käyttöön meni paljon aikaa. Myös taloushallinto ja muun toiminnan ohjaus olivat erillään toisistaan. Ongelmana oli myös esimerkiksi se, että kaikki tieto ei ole kaikkien työntekijöiden saatavilla, vaan osa tiedoista on esimerkiksi myyjien omilla koneilla tai pahimmillaan vain päässä. Tämä on yritykselle kuin yritykselle suuri riski ja voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa esimerkiksi asiakkaiden menetyksiä. Case -yritys oli aikanaan etsinyt itselleen sopivaa ERP-järjestelmää. Ongelmana oli ollut kuitenkin se, että yritys valmistaa uniikkeja tuotteita asiakkaan toiveiden mukaan, eikä sen toimintaan taivu sellaiset järjestelmät, jotka on suunniteltu massatuotantoa tekeville yrityksille. Järjestelmän täytyisi siis sopia juuri tähän liiketoimintaan ja case -yrityksen johdon täytyisi pystyä sen avulla näkemään projektien todellinen reaaliaikainen tilanne ja tuotannon kapasiteetin käyttöaste, jotta toimintaan voidaan tarvittaessa puuttua ja sitä voidaan suunnitella kustannustehokkaasti. Kun oli saatu käsitys siitä, millainen järjestelmä tarvitaan, päätettiin tehdä uudelleenselvittelyä siitä, olisiko markkinoilla yritykselle sopivaa järjestelmää. Alustavia kartoitettavia neuvotteluita käytiin noin viiden järjestelmätarjoajan kanssa, ja lopulta löytyi yksi järjestelmä, joka vaikutti siltä, ettei vaadi suuria räätälöintejä yrityksen tarpeisiin sopivaksi tullakseen. Case -yritys ja kyseinen ERP-tarjoaja sopivat, että palaavat asiaan kun taloushallinnon ulkoistus on saatu toimimaan ja uusi taloushallinnon järjestelmä on tullut tutuksi case -yrityksen henkilökunnalle. Yritykselle oli erittäin tärkeää, ettei liiketoiminta vaarannu kehitysprojektista, ja sen takia projekti toteutettiin varovasti portaittain.

Kesälomakauden mentyä ohi ja myös ERP-tarjoajien palaverikierron jälkeen oltiin tultu siihen tulokseen, että etsitään taloushallinnon ulkoistustarpeisiin sopiva tilitoimisto, joka käyttää sopivaa taloushallinnon ohjelmaa. Ohjelma tulisi myös case -yrityksen käyttöön ja sillä tehtäisiin esimerkiksi tarjouslaskenta-tarjous-tilausvahvistus -ketju, joka aiemmin tehtiin Ex-

celissä. Näin tarjous- ja tilauskanta päivittyisivät automaattisesti järjestelmään, jolloin manuaaliselta työltä säästyttäisiin. Juuri esimerkiksi tarjous- ja tilauskantojen päivytykseen meni tutkimuksen tekohetkellä yrityksessä valtavasti aikaa, koska samoja tietoja siirrettiin ja päivitettiin manuaalisesti jatkuvasti useisiin Exceleihin aina, kun tilanne muuttui ja esimerkiksi tarjous johti tilaukseen. Taloushallinnon ohjelmisto olisi tarkoitus myös integroida mahdolliseen tulevaisuudessa käyttöön otettavaan ERP-järjestelmään. Tässä kohtaa tutkimusta yritykseen palkattiin myös toinen taloushallinnon henkilö, joka jatkaisi taloushallinnosta vastaavaa työtä nykyisen henkilön eläköidyttyä. Hänen roolinsa tulisi olemaan enemmän controller-tyylinen tilitoimiston hoitaessa ulkoisen laskennan. Ulkoisen laskennan työstä uusi henkilö vastaisi vain osasta osto- ja myyntilaskutusta. Muuten hän keskittyisi sisäiseen laskentaan ja myynnin ohjaukseen.

Kesälomakauden jälkeen tarjouskilpailussa mukana pidettiin vielä kaksi alkuperäisesti mukana olleista tilitoimistoista. Mukaan otettiin vielä kolmas pätevän oloinen tilitoimisto ja uuden neuvottelukierroksen jälkeen toinen alkuperäisistä tilitoimistoista pudotettiin pois, koska case -yrityksessä koettiin näiden kahden suuremman tilitoimiston olevan parempia vaihtoehtoja kansainväliselle kasvavalle yritykselle. Case -yritys oli päättänyt myös yhtiöittää osan liiketoiminnastaan eri yhtiöksi ja tämä seikka saatiin otettua huomioon tilitoimistojen kanssa neuvotteluissa ja heidän viimeisissä tarjouksissaan. Muutamien neuvotteluiden jälkeen saatiin toisiaan vastaavat tarjoukset näiltä kahdelta tilitoimistolta ja toinen tarjouksista oli huomattavasti edullisempi, joka sai case -yrityksen kiinnostumaan enemmän tästä tilitoimistosta. Case -yritys teki päätöksen, että ulkoistaa palkanlaskennan sekä kirjanpidon kahdesta tilitoimistoista edullisemmalle, joka oli kuitenkin erittäin pätevä ja suuri toimija. Aloituspalaveri pidettiin lokakuussa välittömästi päätöksen jälkeen, joten opinnäytetyön tekijät pääsivät myös mukaan palaveriin. Aloituspalaverissa käytiin vielä läpi käyttöönoton aikataulua ja sovittiin esimerkiksi koulutuspäivä. Yksi tärkeä suunniteltava asia oli myös kustannuspaikkarakenteen, josta täytyi saada parhaiten yrityksen tarpeita palveleva. Kustannuspaikkarakenteen suunnittelu loi myös haasteita, koska kustannuspaikoille sijoitettavat projektit eivät kaikki kohdistu niin selkeästi vain yhdelle kustannuspaikalle. Tilitoimiston ammattilaisten ja case -yrityksen kokemuksen avulla rakenteesta saataisiin kuitenkin hyvä. Tilitoimisto ottaisi vastuun kirjanpidoista asioista sekä palkanlaskennasta heti seuraavan tilikauden alusta, eli vuodenvaihteesta. Sovittiin, että järjestelmään ajetaan vanhaa dataa kuitenkin jo aikaisemmin, jotta case -yrityksen henkilökunta pääsee tutustumaan järjestelmän toimintaan yrityksen omilla tiedoilla jo ennen virallista käyttöönottoa ja koulutusta. Kuviossa 18 on esitetty yhteen vedettynä kaikki opinnäytetyöprosessin myötä ja sen aikana tapahtuneet asiat, jotka vaikuttivat lopputulokseen jollakin tavalla.



Kuvio 18: Opinnäytetyön myötä ja sen aikana tapahtuneet muutokset yrityksessä.

## 7 Pohdinta

Työn edetessä sekä case -yritykselle, että opinnäytetyön tekijöille tuli selväksi se, että pienen yrityksen taloushallinnon ulkoistaminen on lähes poikkeuksetta kannattavaa. Työskentely tilitoimistoissa on niin paljon tehostetumpaa, että työn hinta pysyy edullisempänä. Se mahdollistaa myös sen, että yrityksen oma henkilökunta voi keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen ja tilitoimistolta saatujen lukujen analysointiin. Tämä oli hyvä havainto case -yrityksen kannalta, koska taloushallintoa tekevä henkilö oli eläköitymässä ja sen myötä joitakin muutoksia olisi tullut joka tapauksessa.

Tilitoimistojen tarjouksia verrattaessa taloushallinnon ”inhouse-kustannuksiin” tuli esille muutama mielenkiintoinen yksityiskohta kustannuksissa. Esimerkiksi palkkahallinnon kustannukset sisäisesti hoidettuna olivat noin neljäsosa siitä, mitä tilitoimistot velottivat. Tähän todennäköisesti oli syynä se, että case -yrityksen taloushallinnon henkilö teki kuukausittain palkanlaskennan omalla Excel-systeemillään, joten järjestelmäkustannuksia ei syntynyt. Palkat olivat myös hyvin yksinkertaiset laskea, koska kaikki henkilökunnan jäsenet työskentelivät kuukausipalkalla ilman lisiä, joten ainoat poikkeukset syntyivät sairaslomista, lomista ja sa-

tunnaisista tuntityöläisistä. Tilitoimistoilla oli käytössään usein palkanlaskentaan oma ohjelmistonsa, joka varmasti aiheutti lisäkustannuksia. Tilitoimistot myös perivät maksua esimerkiksi palkkalaskelman toimituksesta ja toki myös esimerkiksi uuden palkansaajan perustamisesta. Palkkahallinto oli ulkoistettavista taloushallinnon osista ainoa, joka olisi tullut halvemmaksi tehdä sisäisesti. Tämä on mielenkiintoinen fakta, koska usein yritykset ulkoistavat taloushallinnostaan ensimmäisenä palkat. Case -yritys oli todennäköisesti poikkeus tässä kategoriassa siinä mielessä, että sen palkanlaskenta oli niin yksinkertaista. Palkat päätettiin kuitenkin ulkoistaa samalla kun muukin taloushallinto. Kirjanpito, ostoreskontra ja myyntireskontra tulivat sen sijaan edullisemmaksi tilitoimiston välityksellä. Tämä johtui varmasti suurimmaksi osaksi siitä, että järjestelmät olivat automatisoidumpia ja esimerkiksi laskut siirtyivät oletustiliöintien kautta automaattisesti pääkirjanpitoon. Myös sähköisten laskujen käyttöönotto säästi tilitoimistojen työssä aikaa. Tilitoimisto sai myös helpommin erilaiset raportit ulos järjestelmästä, koska kaikki tiedot syötetään samaan järjestelmään, eikä esimerkiksi kesken eräisen tuotannon (KET) raportteja tarvitse laskea useasta eri Excelistä.

ERP-järjestelmäpalaverit ja aiheen tietoperusta herättivät ajatusta siitä, kuinka haastava projekti järjestelmämuutosprojekti on yrityksille. Järjestelmiä on markkinoilla paljon ja palveluntarjoajat lupaavat täydellisiä räätälöintejä ja integraatioita, mutta usein lupaukset eivät pidä paikkaansa. Yritykset, joiden liiketoiminta on jotakin muuta kuin läpilaskutusta, joutuvat helposti tyytymään useampaan järjestelmään. Näissä tapauksissa järjestelmien pitäisi kuitenkin keskustella keskenään, eli täytyy tehdä integraatioita. Integraatiotoimet maksavat yrityksille lisää, ja rajapintojen myötä järjestelmien ylläpidosta tulee hieman monimutkaisempaa. Integraation perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin säästää järjestelmäkustannuksissa ja helpottaa käyttöä ja ylläpitoa. Nämä kaksi edellä mainittua asiaa ovat ristiriidassa keskenään, mutta integraation onnistuessa yritys saa kuitenkin käyttöönsä toiminnalleen sopivimmat järjestelmät yhtenäisenä, toimintaa palvelevana kokonaisuutena. Case -yrityksen ERP-järjestelmää etsittäessä ja palveluntarjoajakartoituksia tehtäessä tultiin siihen tulokseen, että yrityksen liiketoiminta on niin haastavaa, ettei yhtä järjestelmää löydy. Tarvittaisiin siis tuotannon ohjaukselle oma järjestelmänsä sekä projektinhallinnalle oma järjestelmänsä. Näiden pitäisi keskustella keskenään ja sen lisäksi vielä integroitua taloushallinnon järjestelmään, joka tuottaa ulkoisen laskennan raportit esimerkiksi projektikohtaisesti. Rajapintoja olisi jo edellä mainitussakin kolme, joka kasvattaa aina riskejä ja lisää kustannuksia. Case -yrityksen taloushallinnon järjestelmämuutos ja ulkoistus halutaankin tehdä onnistuneesti ennen muiden yritystä tukevien järjestelmien uusimista.

Mikäli tutkimusta jatkettaisiin, seuraavaksi olisi hyvä perehtyä tilitoimistopalveluiden käyttöönottoon. Tutkimuksesta voisi olla myös hyötyä tilitoimistolle, koska he voisivat ottaa kehitysehdoituksista oppia tuleviin vastaaviin projekteihin, eli projekti voisi olla case -yrityksen

sekä tilitoimiston yhteisesti toimeksi antama, koska siitä hyötyisivät molemmat. Case -yritykselle olisi tutkimuksesta hyötyä esimerkiksi seuraavia järjestelmämuutosprojekteja ajatellen. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla toiminnanohjauksen ja projektinhallinnan kehitysprojektin toteuttaminen. Projekti sisältäisi järjestelmäkartoitusta nyt jo tehdyn kartoituksen tueksi, järjestelmien testaamista käytännössä ja vertailua. Mikäli projekti etenisi niin, että järjestelmä löytyisi, voisi projekti edetä sopimusvaiheeseen ja käyttöönottoon.



## Lähteet

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Järvenpää, M. & Lämsiluoto, A. & Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki. Kauppakamari.

Kurki, M. Pk-yrityksen tietotekniikka käytännönläheisesti. 2010. Helsinki: Helsingin Kamari.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehikoinen, R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2009. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. 6. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Mäkinen L. & Vuorio B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Talentum Media

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Pellinen, J. 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 311-326.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2008. Palkkavuosi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

Valtionkonttori. 2010. Valtion verkkolaskutus-sivusto. Viitattu 15.3.2012. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/verkkolaskutus>

Tieke. 2016. Sovellusvuokraus-sivusto. Viitattu 20.6.2016 <http://www.tieke.fi/display/taloushallinto/Sovellusvuokraus+eli+ASP-palvelu>

Webopas. 2016. Saas-sivusto. Viitattu 16.6.2016 <http://www.webopas.net/saas.html>

Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Viitattu 21.6.2016. <http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001662066.html>

Yrittäjät. 2014. sähköinen taloushallinto. Viitattu 15.6.2016 <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/oulunsalon-yrittajat/a/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#>

Yrittäjät. 2014. sähköinen taloushallinto. Viitattu 15.6.2016 <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/oulunsalon-yrittajat/a/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-vali-lehti=0>

Tieke. 2016. Verkkolasku-sivusto. Viitattu 15.6.2016 <http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolasku>

Netvisor. 2016. Ostolaskut-sivusto. Viitattu 15.6.2016 <https://netvisor.fi/palvelut/sahkoinen-taloushallinto/ostolaskut/>



## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys. ....	7
Kuvio 2: Digitaalisen taloushallinnon prosessit. ....	11
Kuvio 3: Ostolaskuprosessi .....	13
Kuvio 4: Myyntilaskutusprosessin esitoiminnot .....	14
Kuvio 5: Myyntilaskutusprosessin vaiheet .....	15
Kuvio 6: Matka- ja kululaskutusprosessin vaiheet.....	16
Kuvio 7: Sähköinen matka- ja kululaskutusprosessi .....	17
Kuvio 8: Toteutusvaiheessa selvitettävät toiminnot.....	26
Kuvio 9: Ulkoistamisprosessi. ....	33
Kuvio 10: Yrityksen taloushallintohenkilön tehtävät. ....	40
Kuvio 11: Yrityksen taloushallinnon tietoja. ....	41
Kuvio 12: Case -yrityksen kehitysprojektin tavoitteet. ....	43
Kuvio 13: Taloushallinnon kehitysprojektin vaiheet. ....	43
Kuvio 14: Tilitoimistojen tarjoamia palveluita. ....	47
Kuvio 15: Tilitoimistojen tarjousvertailu. Hinnat muutettu, mutta suhteutettu.....	48
Kuvio 16: Case -yrityksen tavoitetila. ....	49
Kuvio 17: Opinnäytetyöprojektin eteneminen. ....	51
Kuvio 18: Opinnäytetyön myötä ja sen aikana tapahtuneet muutokset yrityksessä. ....	54

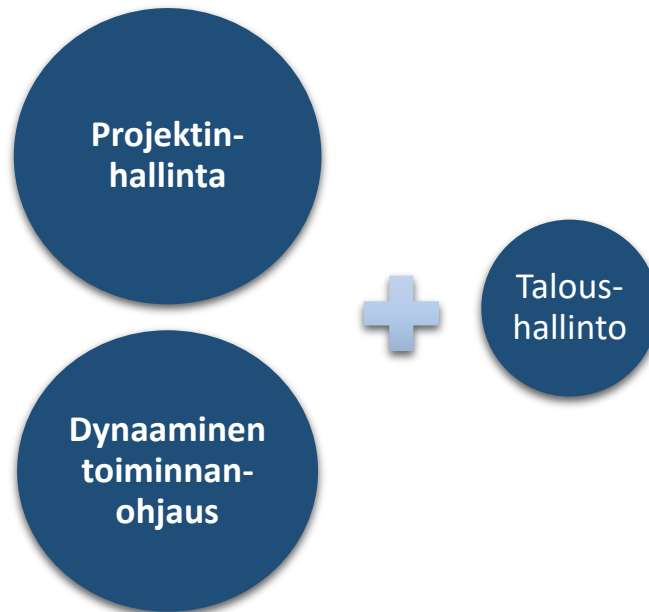
## Liitteet

Liite 1: Case -yrityksen nykytilasta tehty dokumentti .....	61
---	----

Liite 1: Case -yrityksen nykytilasta tehty dokumentti

## Case -yritys

### Tavoitetila



### Nykytila

Kasa Exceleitä, joihin syötetään ja päivitetään tarjoukset, tilaukset, projektit ja niiden vaiheet. Ylläpito vie aikaa, koska samat tiedot syötetään useaan kertaan eri tiedostoihin. Taloushallinnossa käytössä Visma L7, josta käytössä ainoastaan taloushallinnon osat eikä esimerkiksi tarjouksia syötetä sinne ollenkaan. Projektien ohjaukseen käytetään post-it lapuin täytettyjä white-boardoja. Tämä toimii tällä hetkellä hyvin, mutta toiminnan kasvaessa tarvitaan järjestelmä, johon kaikki tieto syötetään.

#### Ongelmat:

-Dynaaminen toiminnanohjausjärjestelmä puuttuu, joten tuotannon resursointia ei voida tehdä niin, että kaikki kapasiteetti käytetään kustannustehokkaasti.

-Kaikki tieto täytyy saada järjestelmään kaikkien saataville. Liikaa tietoa esimerkiksi myyjien omilla koneilla ja omissa Exceleissä, pahimmillaan vain myyjän omassa päässä.

-Johdon täytyy nähdä järjestelmästä projektien todellinen reaaliaikainen tilanne ja tuotannon kapasiteetin käyttöaste, jotta toimintaan voidaan tarvittaessa puuttua ja sitä voidaan suunnitella kustannustehokkaasti.

Alla on tällä hetkellä projektin kulkuun, toiminnan ohjaamiseen ja projektin suunnitteluun käytettäviä Excel –dokumenttiesimerkkejä.

### Oma tuotanto:

Prosessi aloitetaan Excelissä tarjouslaskennalla. Tarjouslaskenta -välilehdeltä syötetyt tiedot siirtyvät automaattisesti tarjous-, tilausvahvistus- ja työkortti -välilehdille. Kaikki tiedot syötetään lisäksi moneneen muuhun Exceliin, joissa seurataan esimerkiksi tarjouskantaa ja tilauskantaa. Tämä on työlästä ja aikaavievää ylläpitää toiminnan kasvaessa.

Asiakas				myyjä:							
Projektin nimi:				työnro/ work number						Täytä vihreät ruudut/ fill green areas	
pvm											
Aloita tästä:											
Start here:											
Osa	part name	soft	length	width	height	pcs	Kg	Kg/m3	Price €/kg	Aihio hinta	Own price
1	etukiinnityslevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
2	takakiinnityslevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
3	etumuottilevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
4	takamuottilevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
5	tukilevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
6	utlevy					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
7	utlevy2					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
8	partsut					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
9	kiilat					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
10	Etuinsertti					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
11	Takainsertti					0,0	0,0	7850	0,0	0	0
12						0,0	0,0	7850	0,0	0	0
13						0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
14						0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
15						0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
16	yht									0	0
17	yht						0,0		0,0	0	0
3d suunnittelu (h)											
projektointi + hallinto (h) Työvaiheet työn kulun mukaisesti -> kaikki vaiheet menevät suoraan työkorttiin!											
kpl											
koneistus miehitetty koneistus miehittämätön											
Kaikkien kappaleiden tunnit yhteensä/osa - all needed hours/nro											
no											
1	etukiinnityslevy	0,0									
2	takakiinnityslevy	0,0									
3	etumuottilevy	0,0									
4	takamuottilevy	0,0									
5	tukilevy	0,0									
6	utlevy	0,0									
7	utlevy2	0,0									
8	partsut	0,0									
9	kiilat	0,0									
10	Etuinsertti	0,0									
11	Takainsertti	0,0									
12	0	0,0									
13	0	0,0									
14	0	0,0									
15	0	0,0									
plann+proj.											
	h	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	€/h	72	0	0	88	59	0	0	0	0	0
	yht. €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
planned (actual) (€)											
Production cost		0									
Material		0									
Purchase-parts											
yht.		0 0									
Subcontracting planned (actual) (€)											
Heat treatment											
EDM											
wire EDM											
turning											
yht.		0 0									
Kuljetus/ transport											
Hinta/ price		0 0									
sales price (alv 0%)		0									
Todellinen tarjottu hinta!											
Actual offered price!											

## Oma tuotanto:

Tarjous sekä tilausvahvistus syötetään samanlaiseen Excel-pohjaan. Tiedot siirtyvät automaattisesti tarjouslaskennasta.

		<b>TARJOUS</b>		Käsittelijä	Maksuerät:	<b>Maksu kolmessa erässä seuraavasti:</b>	
		nro		pvm		<b>30 %</b>	<b>Tilausvahvistuksen yhteydessä</b>
						<b>60 %</b>	<b>Muotin ensimmäisestä koeajasta</b>
						<b>30 %</b>	<b>Toimituksen yhteydessä</b>
<b>Asiakkaan tiedot</b>						Myyjä on kaupankohteen omistaja niin kauan kunnes ostaja on suorittanut maksun kokonaisuudessaan.	
						Tuotemuutoksista johtuvat lisä- ja muutostyöt laskutetaan erikseen kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaan. Mikäli koepuristuksen jälkeen tehdään tuotemuutoksia, perusprojekti loppulaskutetaan ennen lisätöiden aloittamista.	
						<b>TOIMITUSEHTO</b>	
Kiitämme tarjouspyynnöstänne sekä tarjoamme Teille seuraavia tuotteita välilyyntivarauksella:						FCA case-yritys Toimitusehdot Incotems 2000 -mukainen.	
						<b>TARJOUKSEN VOIMASSAOLO</b>	
<b>TARJOUKSEN SISÄLTÖ</b>							
	1kpl rp-muotti (valmistusmaa Suomi)					Tarjous on voimassa 8.2.2015 saakka.	
	Muotin suunnittelu						
	Muotin valmistus						
	Koepuristus ei sisälly hintaan.						
	Tarjousta tarkennetaan tarvittaessa kun tuotteesta on saatu lopulliset 3d-mallit.					Tämän tarjouksen sisältö on luottamuksellinen ja tarkoitettu ainoastaan asiakkaan ja Case-yrityksen ääliksi. Toimituksessa sovelletaan case-yrityksen yleisiä toimitusehtoja.	
<b>KOTELO</b>						Toivomme tarjouksemme vastaavan tarpeitanne ja johtavan tilaukseen	
Spesifikaatio	Aines: PC/ABS						
	Syöttö: Kylmäkanava + 2-3 syöttöä					Ystävällisin terveisin,	
	Pesäluku 1						
	Raaka-aineet: muottilevyt W.nr. 1.2311, insertit esim. Moldmax					LIITE	
	Muu runko: 1.1730						
	Pinnan laatu: Näkyvät pinnat VDI 27, muu tekninen						
	Ulostyöntö: Tapeilla						
	Lähtötiedot: igs, step, tai Catia 3d-malli ja 2d dxf-piirustus toleransseineen						
	Muuta: ns. luonnollinen muotti, ei sivuvetoja						
	Paineantureiden läpivientialue tehdään irtopalalla						
	Tuotemallissa on oltava päästöt muotin aukeamissuunnassa.						
	Temperointi vaaka/ pystyporauksin.						
Toimitusaika	Toimitusaika 1. koepuristukseen	6 työviikkoa.					
Hinta (alv 0%)	0 €						
<b>KOTELON UNIMAXIT</b>							
Spesifikaatio	Unimax -muottilevyt HRC53-55 sovitettuna						
Toimitusaika	5-6 vko						
Hinta (alv 0%)							
<b>KAUPALLISET EHDOT</b>							
Maksuehto	#PUUTTUU!						
Viivästyssakko	#PUUTTUU!						

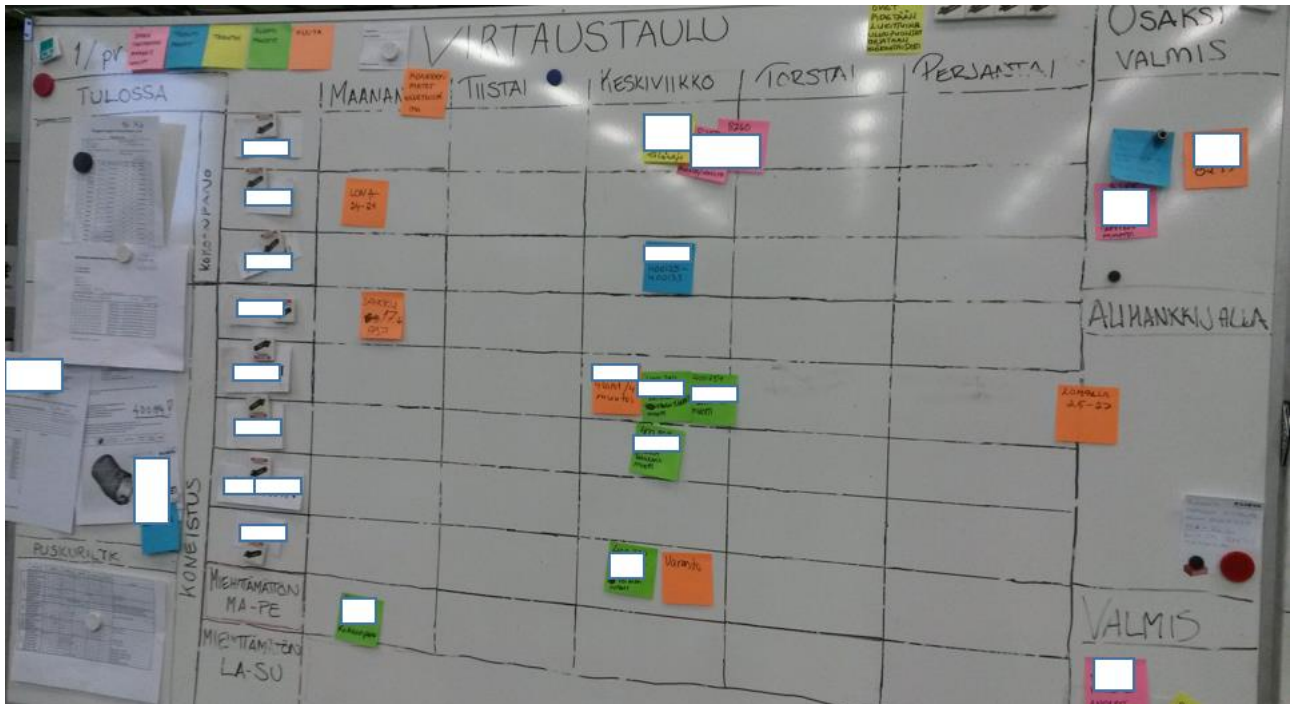






### Oma tuotanto:

Hienokuormitus suoritetaan "virtaustaululle" post it -lappujen avulla.



**Oma tuotanto:**

Alla esimerkki Excel-taulukosta, joka on aina esillä tuotannossa. Taulusta näkyy saapuvat tuontituotit aikatauluineen.

Shipper Name	Consignee Name	Departure Port	Destination Port	Net Weight	korjattu ETA RIIHIMÄKI	Lähtöpäivä (dep)
		HONG KONG	HELSINKI	265	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	654	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	1511	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	114	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	342	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	537	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	177	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	97	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	125	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	298	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	298	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	485	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	130	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	100	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	203	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	176	<b>10.6.2016</b>	30.4.2016
		HONG KONG	HELSINKI	296	<b>10.6.2016</b>	3.6.2016
		HONG KONG	HELSINKI	105		
		HONG KONG	HELSINKI			
		HONG KONG	HELSINKI	3668	<b>5.8.2016</b>	
		HONG KONG	HELSINKI	2665	<b>5.8.2016</b>	
		HONG KONG	HELSINKI	125		

Ulkomaan tuotanto:

Ulkomaantuotannon tarjouspohja.

<b>Quotation Nro:</b> 4172 -15-BP Rev J		<b>Handler:</b>		<b>SPECIFICATIONS OF PRODUCT and PRICES (All Prices are in EUR)</b>																																																																						
<b>Customer:</b>		<b>Address:</b>		<b>Price Clarifications:</b>																																																																						
<b>Attn:</b>				<b>Prices Include:</b> - Project management costs - Mold price to include from China trail parts as per below details. - Plastic resin to produce needed qty of the parts - Molding/production Cost for T1 to T3 - Optics insert Finish machining in Finland (if needed) - Dimensional Measurement reports (3 parts per Cavity for each trail)																																																																						
<b>Tel:</b>																																																																										
<b>Fax:</b>																																																																										
<b>E-Mail:</b>																																																																										
We thank you for your inquiry and are pleased to Quote for you following items subject to being unsold:				<b>Prices Exclude:</b> - Additional variant Inserts if any (other than already specified and quoted) - Galvano or Fresnel inserts, Client to provide the same if needed. - Part transportation cost not included for T1 to T3. - All Stipple textures (if any, separate quote will be provided)																																																																						
<b>PRODUCT</b> <b>Interior Lamp</b> - As per your RFQ and product data received on 13-Jan-15 - Prices subject to change per final 3D data and final specification																																																																										
<b>GENERAL SPECIFICATIONS OF PRODUCT:</b>				<b>Part Qty per trial:</b>																																																																						
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Part No.</th> <th>Description</th> <th>Total Requirement T0 Variant wise</th> <th>Total Requirement T1 Variant wise</th> <th>Total Requirement T2 Variant wise</th> <th>Total Requirement T3 Variant wise</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>168.996-00</td><td>Blind</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.996-10</td><td>Blind</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.459-01</td><td>Housing</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.814-01</td><td>Housing</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.814-02</td><td>Housing</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.460-01</td><td>Lens</td><td>100</td><td>110</td><td>260</td><td>260</td></tr> <tr><td>168.813-01</td><td>Lens</td><td>175</td><td>220</td><td>520</td><td>520</td></tr> <tr><td>168.462-00</td><td>Operating Element</td><td>250</td><td>330</td><td>780</td><td>780</td></tr> <tr><td>168.817-01</td><td>Operating Element LH</td><td>175</td><td>220</td><td>520</td><td>520</td></tr> <tr><td>168.817-02</td><td>Operating Element RH</td><td>175</td><td>220</td><td>520</td><td>520</td></tr> </tbody> </table>					Part No.	Description	Total Requirement T0 Variant wise	Total Requirement T1 Variant wise	Total Requirement T2 Variant wise	Total Requirement T3 Variant wise	168.996-00	Blind	100	110	260	260	168.996-10	Blind	100	110	260	260	168.459-01	Housing	100	110	260	260	168.814-01	Housing	100	110	260	260	168.814-02	Housing	100	110	260	260	168.460-01	Lens	100	110	260	260	168.813-01	Lens	175	220	520	520	168.462-00	Operating Element	250	330	780	780	168.817-01	Operating Element LH	175	220	520	520	168.817-02	Operating Element RH	175	220	520	520
				Part No.	Description	Total Requirement T0 Variant wise	Total Requirement T1 Variant wise	Total Requirement T2 Variant wise	Total Requirement T3 Variant wise																																																																	
				168.996-00	Blind	100	110	260	260																																																																	
				168.996-10	Blind	100	110	260	260																																																																	
				168.459-01	Housing	100	110	260	260																																																																	
				168.814-01	Housing	100	110	260	260																																																																	
				168.814-02	Housing	100	110	260	260																																																																	
				168.460-01	Lens	100	110	260	260																																																																	
				168.813-01	Lens	175	220	520	520																																																																	
				168.462-00	Operating Element	250	330	780	780																																																																	
168.817-01	Operating Element LH	175	220	520	520																																																																					
168.817-02	Operating Element RH	175	220	520	520																																																																					
<b>Mold Life</b> 500 000 Shots or 5 Years whichever is earlier. <small>Refer to annexure "Warranty Conditions and T1-T2 DoD"</small> <small>Warranty subjected to regular services and maintenance as specified in the tool manual. Inability to produce the proof of service records will hamper warranty conditions.</small>				<b>Item No:</b> 1																																																																						
<b>Terms of payment</b> 60 days net. interest of overdue payment 13%, charged by three set				168.814-02																																																																						
- 60 % After FOT parts - 40 % After approval of mold at your place				Part Name Housing																																																																						
<b>TERMS OF DELIVERY</b> EXW				Plastic Material																																																																						
<b>INCOTERMS 2000p</b>				Part Size (over all)																																																																						
<b>VALIDITY OF QUOTATION</b> Quotation is valid until 29-Oct-16				Part Weight (gm)																																																																						
The content of this Quotation is confidential and intended only between X and Customer.				Options																																																																						
<b>ANNEXURES:</b>				No. Of Cavity																																																																						
1 Time Lines				Injection System																																																																						
2 Warranty and T1-T2 DoD.pdf				Mold Weight, kg. (Approx.)																																																																						
3 NLE 09 E				Mold Size, mm (approx.)																																																																						
4				Slides and Lifters																																																																						
We hope that our quotation fulfills your needs and leads to an order.				Steel																																																																						
Yours faithfully				Surface Finish / Texture																																																																						
Export Manager				Special Notes																																																																						
Phone:				Ex. Works Shenzhen																																																																						
				Lead Time to FOT 8 Weeks After approval of 3D mold design by you																																																																						

