

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Marja-Liisa Kukkonen

VALMISTAVAN YRITYKSEN TALOUSHALLINNON UUDELLEEN
ORGANISOINTI

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

KUKKONEN, MARJA-LIISA

Valmistavan yrityksen taloushallinnon uudelleen
organisointi

Opinnäytetyö

57 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Katriina Vesala

Toimeksiantaja

EL-Kori Oy

Lokakuu 2011

Avainsanat

taloushallinto, kirjanpito, ulkoistaminen

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli EL-Kori Oy, joka on raskaan kaluston päällirakenteiden valmistaja. Työn tarkoituksena oli luoda kohdeyrityksen taloushallinnosta prosessikuvaukset sekä esittää ehdotuksia prosessien kehittämiseksi yrityksen kannalta järkevään ja taloudellisesti kannattavaan suuntaan.

Yrityksen taloushallinnon prosesseihin tutustuttiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Nykytila-analyysi toteutettiin käymällä taloushallinnon prosessit yksityiskohtaisesti läpi. Viitekehyksessä tarkasteltiin voimassaolevaa lainsäädäntöä sekä taloushallinnon prosessien, sähköisen taloushallinnon sekä ulkoistamisen teoriaa.

Työn viitekehystä voidaan soveltaa muihinkin tutkimuksiin. Tutkimustulokset pohjautuvat yrityksessä tehtyihin teemahaastatteluihin sekä osallistuvaan havainnointiin.

Näistä tuloksista ei voida vetää yleispäteviä johtopäätöksiä, koska tutkimus perustuu kyseessä olevaan yritykseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen kannattaa edelleen ulkoistaa osa taloushallinnon toiminnoistaan. Rajanveto ulkoistettavien ja yrityksessä tehtävien toimintojen välillä kannattaa säilyttää nykyisenä. Kirjanpito ja tilinpäätös kannattavat jatkossakin ulkoistaa. Kehityskohteita ovat sisäisen laskennan tehostaminen sekä seurattavien talouden mittareiden ja tunnuslukujen käyttöönotto.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KUKKONEN, MARJA-LIISA

Financial management reorganisation of a manufacturing company

Bachelor's Thesis

57 pages

Supervisor

Katriina Vesala, Senior Lecturer

Commissioned by

EL-Kori Ltd

October 2011

Keywords

financial management, bookkeeping, outsourcing

This thesis was commissioned by EL-Kori Ltd., a manufacturer of heavy superstructures. The aim was to create the target company's financial management process descriptions and to submit proposals for the development processes of the company in a sound and economically profitable way.

The company's financial processes were analysed with qualitative research methods. Current state analysis was carried out by examining the financial management processes in detail. The framework considered the current legislation, and financial management processes, as well as the outsourcing of electronic financial theory.

This work can be applied to other studies. The results are based on the theme of the company carried out with interviews and participant observation. These results cannot draw valid conclusions, because this research is based on a particular company.

The study results show that the company should continue to outsource some financial functions. Drawing a line between the company and the outsourced functions of the tasks should be maintained. Therefore, the accounting and financial statements should continue to be outsourced. Areas of development are more effective internal accounting and monitoring of economic indicators and the introduction of the key figures.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Teoreettinen viitekehys ja avainkäsitteet	7
1.3	Tutkimusasetelma	8
1.4	Ongelmat	8
1.5	Aikataulut ja raportointi	9
2	TALOUSHALLINNON PROSESSIT	9
2.1	Kirjanpito ja tilinpäätös	9
2.2	Myyntilaskuprosessi	11
2.3	Ostolaskuprosessi	12
2.4	Palkanlaskenta	14
2.4.1	Lakien asettamat vaatimukset	14
2.4.2	Yksittäisen palkan laskeminen	15
2.4.3	Vuosilomapalkan laskeminen	16
2.4.4	Työnantajamaksut ja ilmoitukset	17
2.5	Tilinpäätöksen analysointi	17
2.6	Sisäinen laskenta	19
2.6.1	Kannattavuuslaskelmat	20
2.6.2	Vaihtoehtolaskelmat	20
2.6.3	Tavoitelaskelmat	21
2.6.4	Tarkkailu- ja informointilaskelmat	22
2.7	Raportointi	23
3	PROSESSIEN KEHITTÄMISKEINOJA	25
3.1	Sähköinen taloushallinto	25
3.1.1	Vaikutukset kirjanpitoon	26
3.1.2	Vaikutukset myyntilaskuprosessiin	27

3.1.3	Vaikutukset ostolaskuprosessiin	28
3.2	Ulkoistaminen	29
3.2.1	Tilitoimistojen tarjoamat palvelut	31
3.2.2	Tilitoimistojen hinnoitteluperiaatteet	31
4	YRITYKSEN TALOUSHALLINNON ESITTELY	32
4.1	Taloushallinnon toimintojen kuvaus	32
4.1.1	Kirjanpito	33
4.1.2	Myyntilaskuprosessi	33
4.1.3	Ostolaskuprosessi	35
4.1.4	Palkanlaskenta	36
4.1.5	Tilinpäätöksen analysointi ja sisäinen laskenta	38
4.2	Yrittäjän taloushallinnon visio	39
5	HAVAINTOJA JA KEHITYSMAHDOLLISUUKSIA	40
5.1	Kirjanpito ja tilinpäätös	40
5.2	Myyntilaskuprosessi	42
5.3	Ostolaskuprosessi	43
5.4	Palkanlaskenta	44
5.5	Tilinpäätöksen analysointi ja sisäinen laskenta	44
5.6	Mittarit ja tunnusluvut	46
5.7	Sähköistyminen	48
5.8	Tilitoimiston valinnasta	49
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

EL-Kori Oy on Asikkalan Vääksyssä toimiva raskaan kaluston päällirakenteiden valmistaja. Tuotantoon kuuluvat elintarvikkeiden pakaste- ja kylmäkorit, ATP-luokitettut korit, kappaletavaran jakelukorit ja kontit sekä perävaunujen päällirakenteet. Kuljetuskoreihin asennetaan yrityksessä kylmälaitteet, nosturit, peruutuskamerat, lämmityslaitteet, lämmönseurantalaitteet sekä lattialämmitykset asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (EL-Kori.)

Sain keväällä 2011 EL-Kori Oy:ltä työharjoittelupaikan ja samalla mahdollisuuden tehdä yritykseen opinnäytetyön. Kohdeyrityksen taloushallintoa ovat hoitaneet samat henkilöt jo usean vuoden ajan, eikä koko prosessia ole ollut tarpeen kuvata. Tällä hetkellä osto- ja myyntireskontra sekä palkkalaskenta hoidetaan itse, mutta kirjanpito ja tilinpäätös on jo pitkään hoidettu pääkaupunkiseudulla toimivassa tilitoimistossa. Taloushallintoa EL-Korilla pitkään hoitanut henkilö jää kesällä pois yrityksen palveluksesta. Siispä yrityksessä on tarve käydä kriittisesti läpi nykyiset taloushallinnon prosessit ja työskentelytavat sekä uudistaa niitä tarvittaessa. Samasta syystä on ajankohtaista pohtia uudelleen sitä, mitä taloushallinnon tehtäviä on järkevä jatkossa tehdä itse ja mitä ulkoistaa. Niinpä minulle annettu opinnäytetyö tulee todelliseen tarpeeseen EL-Kori Oy:lle.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Taloushallinnon asianmukainen järjestäminen on yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Yrityksen on tärkeää seurata taloudellista tilannettaan jatkuvasti pitämällä kirjaa tuloistaan, menoistaan, varoistaan ja veloistaan. Osa taloushallinnon tehtävistä on lakisääteisiä kaikille liiketoimintaa harjoittaville yrityksille ja osa tehtävistä on vapaaehtoisia, yrityksen toiminnan kehittämistä ja seuraamista varten toteutettuja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseihin ja toimintatapoihin sekä laatia kyseisistä prosesseista prosessikuvaukset. Opinnäytetyön pääasiallinen tehtävä on luoda näkemys taloushallinnon kehitystä kaipaavista kohteista sekä kehittää prosesseja yrityksen kannalta järkevään ja taloudellisesti kannattavaan suuntaan. Prosessien kehittelyn tavoitteena on vähentää päällekkäisiä työtehtäviä sekä paperilla siirrettävän tiedon määrää järkevin kustannuksin. Kehitysehdotelmissä otetaan tietenkin huomioon yrityksen toiveet ja tarpeet. Työn tavoit-

teena on selvittää, mitä taloushallinnon töitä EL-Korin on taloudellisuuden, hyväksikäytön, ajantasaisen raportoinnin ja käytettävissä olevat ohjelmistot huomioon ottaen järkevää tehdä itse ja mitä mahdollisesti ulkoistaa.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja avainkäsitteet

Työn viitekehyksessä perehdytään taloushallintoa koskevaan lainsäädäntöön, kuten kirjanpitolakiin, sekä selvitetään, mitä esimerkiksi verottaja ja palkkalainsäädäntö edellyttävät taloushallinnon hoitamiselta. Tiedon hankinnan lähteinä käytetään lakitekstien ohella alan kirjallisuutta, Internetaineistoa sekä ajankohtaisia lehtiartikkeleita. Aineiston tarkoituksena on kerätä perustietoa taloushallinnon prosesseista, sähköisestä taloushallinnosta sekä ulkoistamisen peruserämuotoista.

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla yritys seuraa taloudellisia tapahtumiaan niin, että sen on mahdollista raportoida toiminnastaan siitä kiinnostuneille ulkoisille ja sisäisille sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan myös nähdä yhtenä yrityksen tukitoiminnoista tai prosesseista. Taloushallinnon kokonaisuus voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin eli osaprosesseihin, jolloin sitä on helpompi käsitellä. (Lahti & Salminen 2008, 14 - 15.)

Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että kaikki taloushallinnon prosessien tapahtumat syntyvät ja käsitellään mahdollisimman automaattisesti ilman paperia sähköisten työvälineiden avulla. Näitä työvälineitä voidaan hyödyntää jokaisella taloushallinnon osa-alueella, kuten laskutuksessa, ostolaskujen käsittelyssä, kirjanpidossa sekä raportoinnissa. (Lahti & Salminen 2008, 19.)

Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin hankintaa joko osittain tai kokonaan ulkopuoliselta toimittajalta (Viitala & Jylhä 2007, 187). Taloushallinnon hoitaminen on mahdollista suorittaa joko yrityksen sisällä tai antaa se kokonaan tai osittain ulkopuolisen tahon, yleensä tilitoimiston hoidettavaksi. Yleensä taloushallinnon ulkoistaminen tarkoittaa toimintojen siirtämistä sellaisen organisaation hoidettavaksi, joka hoitaa sen paremmin ja edullisemmin. (Lahti & Salminen 2008, 177 - 178.) Ulkoistamisessa yritys siirtää aikaisemmin itse hoitamansa toiminnon toisen, ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Yleensä ulkoistaminen tarkoittaa ulkoistettavan toiminnan lopettamista yrityksen sisällä. Usein se tarkoittaa myös työntekijöiden siirtymistä ulkoistettavan toiminnon mukana. (Kiiha 2002, 1.)

1.3 Tutkimusasetelma

Tutkimus lähtee liikkeelle perehtymällä työssä tarvittavaan lainsäädäntöön ja taloushallinnon prosessien, sähköisen taloushallinnon ja ulkoistamisen teoriaan. Prosessien kehittäminen alkaa nykytilan kartoittamisella ja jatkuu prosessien analysoinnilla. Analyysissä pyritään pitämään mukana nopeus, luotettavuus, virheettömyys ja laadukkuus, koska niitä edellytetään taloushallinnolta. Nykytila-analyysi toteutetaan käymällä valitut prosessit ja osa-alueet riittävän yksityiskohtaisesti läpi. Tietoa hankitaan tutustumalla olemassa olevaan aineistoon, haastattelemalla sekä seuraamalla työnkulkua ja prosesseja käytännössä. (Lahti & Salminen 2008, 185 - 186.)

Yrityksen taloushallinnon prosessien nykyiseen malliin tutustutaan kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusmenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastatteluja. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa (Hirsjärvi, Remes & Salivaara 2010, 216). Tämän työn kohdalla havainnointi tarkoittaa työskentelyä taloushallinnon prosessien parissa yrityksessä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Haastattelu suoritetaan sekä yrityksen taloushallinnon prosessiin osallistuville henkilöille että yrityksen johdolle. Haastattelemalla selvitetään taloushallinnon tarpeet sekä saadaan mielipiteitä taloushallinnon nykytilasta ja siitä, miten toimintoja voidaan heidän mielestään kehittää.

Jotta prosesseja voidaan lähteä kehittämään, on tämänhetkinen prosessi oltava mahdollisimman tarkkaan kuvattuna. Taloushallinnon eri prosessien ajankäytön nykytilan selvittämiseksi tutkitaan eri prosessien työajankäyttöä. Koska työskentelen itse yrityksessä, analysoin omaa ajankäyttöäni eri pääprosessien työtehtäviin. Luotettavaan lopputulokseen pääsemiseksi suoritetaan ajankäytön analysointi vasta sitten, kun olen saanut riittävän rutiinin tehtävien suorittamiseen. Näillä menetelmillä on tarkoitus saada riittävä tietopohja taloushallinnon prosessien nykytilasta, mahdollisista ongelmakohtista sekä kehittämistarpeista, jotta prosesseja pystytään kehittämään.

1.4 Ongelmat

Ongelmia tutkimuksen aikana aiheuttaa käytössä olevan ajan rajallisuus. Ongelmia tuottaa taloushallinnon avainhenkilön vaihtuminen ja siitä johtuva tiedonsaannin vai-

keutuminen. Lisäksi vaikeuksia tuottaa kaiken tarvittavan tietotaidon ja toimintakokemuksen sekä prosessien ongelmakohtien kerääminen henkilön vielä työskennellessä yrityksessä.

Toisaalta ongelmia aiheuttaa myös se, että yrityksessä on jo pitkään totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla ja saman yhteistyökumppanin kanssa. Tehtävää vaikeuttaa oman tiedon ja taitojen rajallisuus sekä vielä tällä hetkellä vähäinen kokemus taloushallinnon prosesseista ja toimintatavoista.

1.5 Aikataulut ja raportointi

Tutkimukselle ei luoda tiukkaa aikataulua. Työskentely yrityksessä aloitetaan keväällä 2011, jolloin aloitetaan perehtyminen yrityksen toimintatapoihin. Taloushallintoa pitkään hoitaneen henkilön jäädessä pois yrityksen palveluksesta, on aluksi järkevintä hoitaa tehtävät uuden henkilön toimesta samalla tavalla kuin aikaisemminkin ilman rajuja muutoksia.

Kesän 2011 aikana kasataan teoreettinen viitekehys sekä kuvataan yrityksen taloushallinnon prosessien tämänhetkinen tila haastatteleamalla prosesseihin osallistuvaa henkilöstöä, havainnoimalla sekä työskentelemällä itse taloushallinnon työtehtävissä. Syksyllä, oman kokemuksen ja näkemyksen lisääntyttyä, lähdetään kehittämään prosesseja ja kirjoitetaan loppuraportti valmiiksi. Yrityksen tilikauden päättyessä helmikuun lopussa on mielestäni sopiva aika toteuttaa mahdolliset suuremmat muutokset taloushallinnon prosesseissa.

2 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

2.1 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpito ja tilinpäätös muodostavat yhdessä ulkoisen laskentatoimen. Suomessa kirjanpito on pitkälle laissa määriteltyä. Kirjanpitolain (KPL) 1. luvun 1. § mukaan kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat yritykset ovat tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollisia. Lakeja noudattamalla kirjanpidosta saadaan luotettava ja tilinpäätöksestä laskettavista tunnusluvuista vertailukelpoisia. Kirjanpito koostuu sekä juoksevasta kirjanpidosta että tilinpäätöksestä. Juokseva kirjanpito sisältää senhetkisten tapahtumien kirjaamisen, kun taas tilinpäätös käsittää koko tilikauden aikana tapahtuneet liiketa-

pahtumat ja niiden yhteenvedot. (Leppiniemi & Kykkänen 2003, 18 - 19; Taloushallintoliitto ry 2009.)

Kirjanpito kuvaa aina menneitä asioita. Se seuraa yrityksen ja sen ulkopuolisten talousyksiköiden välisiä menoja ja tuloja sekä talousyksiköiden välisiä rahavirtoja. Kirjanpidon päätarkoituksena on yrityksen tuloksen selvittäminen voitonjakoa varten, mutta siitä saadaan tietoja myös sisäisen laskennan ja verotuksen pohjaksi. (Tomperi 2011, 10 - 11.) Yrityksen tulee merkitä kirjanpitoonsa liiketapahtumina eri kirjanpito-tilleille menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät (KPL 2:1).

Tilikauden kirjanpito voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: tilinavaus, liiketapahtumien kirjaaminen ja tilinpäätös. Tilinavaus suoritetaan merkitsemällä tileille edellisen vuoden tilinpäätöksestä alkusaldot. Liiketapahtumat kirjataan päivätyn ja numeroidun tositteen perusteella kirjanpitoon. KPL 2. luvun 4. § mukaisesti liiketapahtumat on kirjattava päiväkirjaan aikajärjestyksessä ja pääkirjaan asiajärjestyksessä. Pääkirjassa seurataan kullekin tilille tehtyjä kirjauksia. Tilikauden aikana käytetyt tilit päätetään tilinpäätöstileille. Tilikaudelta on laadittava erilaisia tilinpäätösraportteja, kuten tulos-tilin perusteella tuloksen muodostumista kuvaava tuloslaskelma, tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaava tase, tilinpäätöksen liitetiedot sekä tase-erittelyt. Tilinpäätösasiakirjoja ovat myös rahoituslaskelma ja toimintakertomus, joita pienten kirjanpitovelvollisten ei tarvitse laatia. (Tomperi 2011, 16.)

Suomessa tilinpäätöksen laadintaa säätelevät kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus (KPA). KPL 3. luvun 6. § mukaan tilinpäätös ja toimintakertomus tulee laatia neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Kustakin tuloslaskelman, taseen ja rahoituslaskelman erästä on esitettävä vertailutieto viimeistä edeltävältä tilikaudelta. Siksi tilinpäätöksessä esiintyy aina rinnakkain kahden vuoden luvut. (Niskanen & Niskanen 2004, 27.)

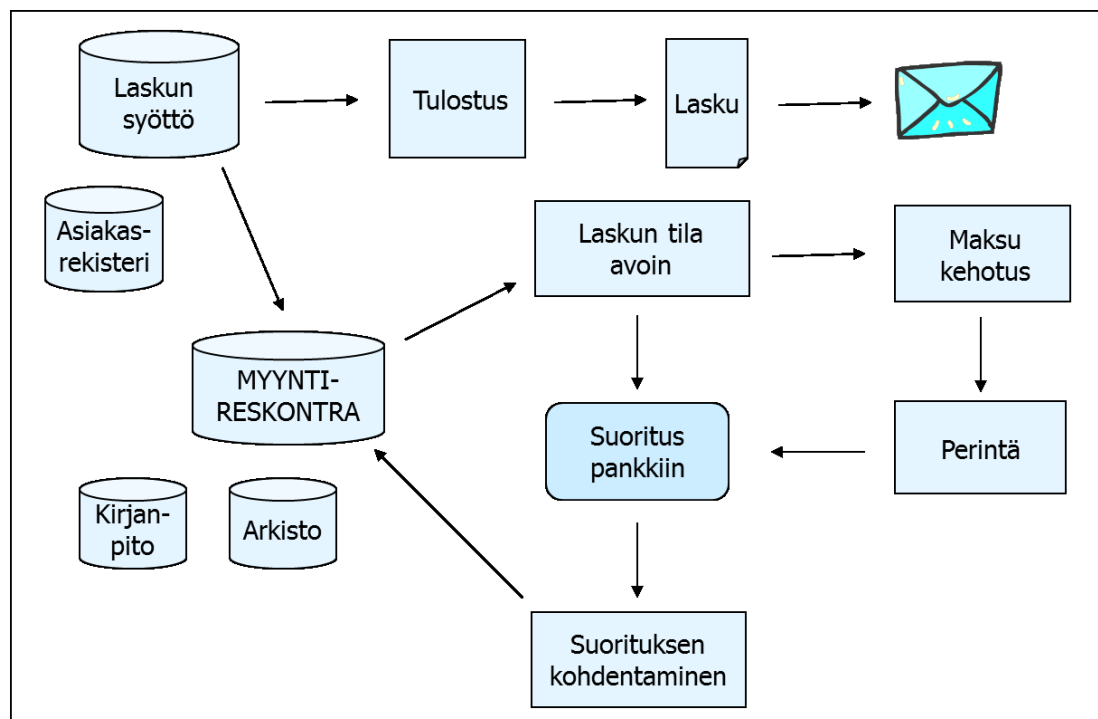
KPL 2. luvun 10. § mukaan kirjanpitokirjoja ja tililuetteloa on säilytettävä vähintään kymmenen vuotta tilikauden päättymisestä. Tilikauden tositteiden, liiketapahtumia koskevan kirjeenvaihdon, koneellisen kirjanpidon täsmäys selvitysten sekä muun kirjanpitoaineiston säilytysaika on vähintään kuusi vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt. Voimassa olevan kirjanpitolainsäädännön mukaan kirjanpitoaineisto voidaan tasekirjaa lukuun ottamatta säilyttää konekielisenä. Tämä edellyt-

tää varmuutta tiedon muuttumattomuudesta käyttäen hyväksi todettuja tietovälineitä ja tallennustapaa. (Lähdesmäki 2010, 27.)

2.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi on yritykselle kriittinen toiminto. Siltä vaaditaan virheettömyyttä ja viivytyksettömyyttä hyvän likviditeetin säilyttämiseksi. Asiakkaille näkyessään laskutus on osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Laskutus on syytä hoitaa välittömästi tavaroiden tai palvelujen toimituksen jälkeen, jolloin varmistetaan saatavien nopea kertyminen yrityksen tilille (Viitala 2006, 42).

Perinteinen laskutusprosessi on esitettyinä kuvassa 1. Prosessi käynnistyy laskun laatimisesta eli yleensä sen syöttämisestä laskutusjärjestelmään. Lasku muodostetaan tallentamalla laskutustiedot manuaalisesti järjestelmään tai muodostamalla lasku jo järjestelmissä olemassa olevilla tiedoilla. Laskutukseen tietoja syöttäviä esijärjestelmiä ovat esimerkiksi myyntitilausjärjestelmät sekä projektinohjausjärjestelmät. Laskun laatimista edeltää myyntitilausprosessi, jonka käsittely on rajattu tämän työn ulkopuolelle. (Lahti & Salminen 2008, 79.)



Kuva 1. Perinteinen myyntilaskuprosessi

Myyntilasku voidaan toimittaa laskun vastaanottajalle usealla tavalla. Perinteisessä myyntilaskuprosessissa lasku tulostetaan, laitetaan kuoreen ja postitetaan. Lasku voidaan toimittaa myös sähköisessä muodossa EDI-laskuina, verkkolaskuina, e-kirjelaskuina tai sähköpostilaskuina. Näistä tavoista on kerrottu lisää luvussa 3.1.3. (Lahti & Salminen 2008, 76, 84.)

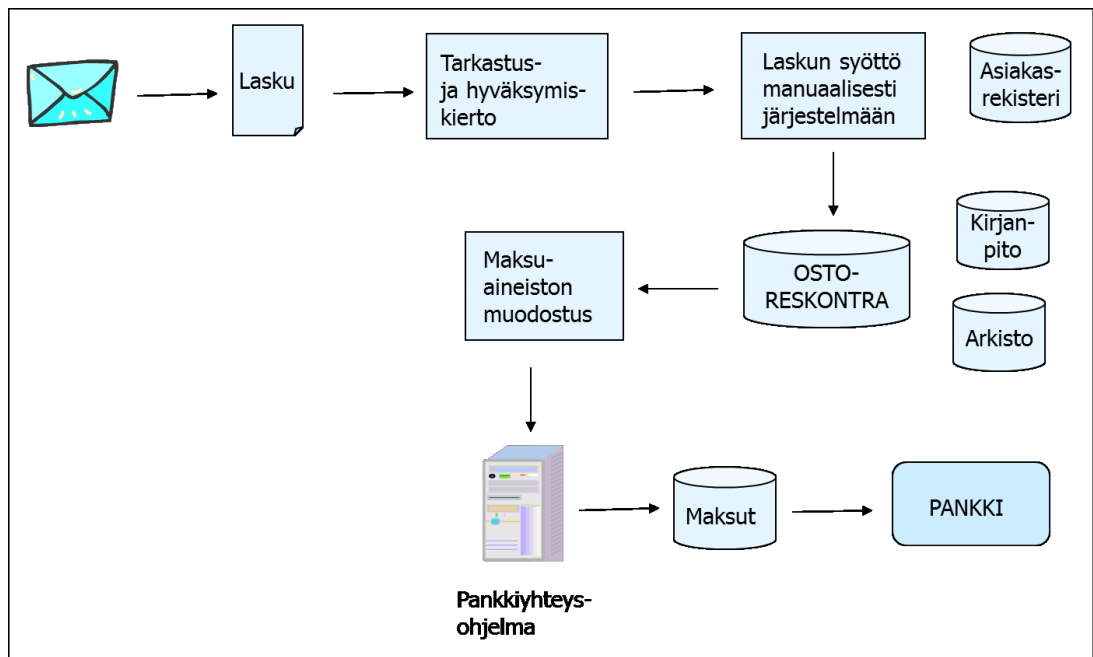
Laskutusjärjestelmät muodostavat valmiista laskusta myyntireskontratapahtuman sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Myyntireskontran tehtävänä on pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden tilasta (avoin, maksettu). Myyntireskontran päätyövaiheita ovat suoritusten kohdistaminen ja avointen saatavien seuraaminen sekä mahdolliset perintätoimet. Suoritusten kohdentamisessa hyödynnetään tehokkaasti viitenumerojärjestelmää, jonka avulla tapahtuma voidaan kohdistaa automaattisesti myyntireskontraan. (Lahti & Salminen 2008, 89.)

Laskuun kohdistuvan suorituksen saavuttua ajallaan, myyntireskontraprosessi päättyy kyseisen laskun kohdalta. Mikäli laskusta ei saada suoritusta ajallaan, ryhdytään toimenpiteisiin maksun saamiseksi. Ensimmäisenä toimenpiteenä on yleensä maksukehotuksen lähettäminen asiakkaalle. Maksukehotuksia lähetetään usein kaksi kertaa. Mikäli muistutuksista huolimatta saatavaan ei saada suoritusta, siirrytään perintään. Perintä voidaan hoitaa siihen erikoistuneiden yritysten kautta, jolloin aineisto siirretään myyntireskontrasta palveluntarjoajalle. Myyntilaskut arkistoidaan paperisessa muodossa tai sähköisesti. Yritys voi hoitaa arkistoinnin itse tai antaa sen ulkopuolisen tahon, kuten verkkolaskuoperaattorin, tehtäväksi. (Lahti & Salminen 2008, 90 - 91.)

2.3 Ostolaskuprosessi

Yrityksen taloushallinnosta ostolaskujen käsittely kuluttaa yleensä eniten aikaa ja resursseja, joten sen tehostamisella voidaan saavuttaa suurimmat hyödyt. Käsiteltäessä yrityksen hankintaprosessia kokonaisuudessaan prosessi alkaa ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta. Osto- ja hankintatoiminnan perusteellisempi käsittely on kuitenkin rajattu tämän työn prosessin tarkastelun ulkopuolelle. (Lahti & Salminen 2008, 48 - 49.)

Ostolaskuprosessi käynnistyy taloushallinnon näkökulmasta ostolaskun vastaanottamisella ja päättyy laskun maksuun, kirjanpidon kirjauksiin ja laskun arkistointiin. Perinteisesti ostolaskuprosessi on alkanut laskun saapumisella paperisena yritykseen kovan 2 mukaisesti. (Lahti & Salminen 2008, 48 - 49.)



Kuva 2. Perinteinen ostolaskuprosessi

Laskun saavuttua yritykseen se yleensä tarkastetaan hyväksymiskierron kautta. Kirjanpitolaki ei määritä laskujen hyväksymismenettelyjä, vaan ne kuuluvat yrityksen oman sisäisen valvonnan piiriin. Yritys voikin itse järjestää hyväksymisrutiinit oman tarpeensa mukaisiksi. Usein hyväksymismenettely on kaksiportainen. Laskun asiatarkastaja tarkastaa laskun ensin ja tekee siihen oman tarkastusmerkintänsä. Tarkastaja toimittaa laskun edelleen hyväksyjälle, joka tekee laskuun oman merkintänsä. Hyväksymiskierron jälkeen lasku lähetetään ostoreskontran hoitajalle, joka tallentaa laskun perustiedot sekä suorittaa mahdollisesti tiliöinnin. Laskujen maksu suoritetaan yleensä muodostamalla pankkiin toimitettava maksuaineisto maksupäivään mennessä erääntyvistä laskuista. Lopuksi reskontranhoitaja hoitaa laskun paperimuotoisen arkistoinnin. (Lahti & Salminen 2008, 48 - 49, 65, 70.)

Perinteisen ostolaskuprosessin ongelmia ovat muun muassa laskujen katoaminen, hidas hyväksymiskierto, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Laskujen etsintä myöhäisempään tarkasteluun voi olla työlästä mapitetuista paperikopioista. Tämä saattaa aiheuttaa ylimääräisten arkistojen pitämistä useamman henkilön ottaessa laskusta kopion omaan käyttöön. (Lahti & Salminen 2008, 49 - 50.)

2.4 Palkanlaskenta

Palkanlaskenta on palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoimintoja. Sen tehtävänä on laskea kaikki yrityksen henkilökunnalle maksamat palkat. Pienissä yrityksissä palkanlaskenta on mahdollista hoitaa manuaalisesti esimerkiksi Excelin avulla tai www.palkka.fi -verkkosivun kautta, mutta suuremmissa yrityksissä on yleensä käytössä laajempi palkkahallinnon sovellus. (Syvänperä & Turunen 2008, 13.)

Palkkahallinnon tehtäviin kuuluvat esimerkiksi palkkalaskennan perustietojen ylläpitäminen, palkkojen laskeminen ja niiden maksaminen oikea-aikaisesti, palkasta perittyjen erien tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpidon arkistointi, tietojen toimitaminen eri sidosryhmille sekä tilastointi. (Syvänperä & Turunen 2008, 13.)

2.4.1 Lakien asettamat vaatimukset

Työsuhdetta koskevat lait, asetukset ja sopimukset määräävät palkkauksen ja työnteon lähtökohdat. Lainsäädännöstä löytyy sekä pakottavia että tahdonvaltaisia määräyksiä. Pakottavia määräyksiä on noudatettava sellaisenaan eikä niiden määräämistä asioista voida tehdä sopimuksia. Tahdonvaltaisista säännöksistä voidaan sopia, mutta yleensä niin, että sopimus antaa paremmat ehdot kuin laissa on säädetty. Työpaikoilla voidaan poiketa joistain määräyksistä, kuten lomarahamaksamisajankohdasta, mutta sovitut käytännöt eivät saa olla ristiriidassa lainsäädännön ja työehtosopimusten kanssa. Keskeisiä palkkaukseen vaikuttavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakonpidätyslaki ja -asetus. (Aalto 2003, 14; Syvänperä & Turunen 2008, 13 - 15.)

Työsopimuslain 2. luku määrittää työnantajan velvollisuuksia. Lain 13. § mukaan palkan maksu on suoritettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä ja palkan on oltava nostettavissa sen erääntymispäivänä. Tuntipalkkalaisille palkkaa on maksettava kaksi kertaa kuukaudessa ja kuukausipalkkalaisille kerran kuukaudessa. Lain 16. § mukaan työnantajan on annettava työntekijälle palkanmaksun yhteydessä palkkalaskelma, josta näkyy palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet.

Työsuhteen loppuessa työntekijällä on oikeus saada työsopimuslain 6. luvun 7. § mukaan pyydettyä kirjallinen todistus työsuhteen kestosta ja työtehtävien laadusta, maininta työsuhteen päättymisen syistä sekä arvio käytöksestä ja työtaidosta. Työto-

distus on annettava, mikäli sitä pyydetään kymmenen vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä. Arvioitu työtodistus on pyydetävä viiden vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä.

Työaikalaki velvoittaa työnantajaa pitämään palkkakirjanpitoa. Työaikalain 37. § mukaan työnantajan tulee kirjata työntekijöittäin tehdyt työtunnit ja niistä suoritettut korvaukset. Työaikalain 37. § mukaan palkkakirjanpitoa on säilytettävä vähintään kaksi vuotta sen kalenterivuoden päättymisestä, jonka aikana oikeus korvaukseen on syntynyt. Työntekijällä on oikeus pyytäessään saada kirjallinen selvitys työvuoroluetteloa ja työaikalain 37. §:n mukaisesti koskevista merkinnöistä. Työsuojeluviranomaiselle on pyydettyä toimitettava jäljennös työaikalain 37. §:n mukaisesti.

Palkkakirjanpidon tulee sisältää ainakin verokortit, työntekijäkohtaiset palkkakortit, palkkalistat palkanmaksuittain sekä palkkalistojen kuukausittaisen yhdistelmän. Ennakkoperintäasetuksen 5. luvun 24. § määrää palkkakortin sisällöstä ja palkkalistan laatimisesta. Palkkakirjanpidon palkkalistojen, palkkakorttien ja palkkayhteenvetojen merkintöjen yhteys pääkirjanpitoon tulee olla aukoton, jotta kirjanpidon eri tileille kirjattut tapahtumat voidaan helposti täsmäyttää palkkojen kuukausi- ja vuosilomailmoituksiin. (Syvänperä & Turunen 2008, 167, 172.)

Vuosilomalain 28. § mukaan työnantaja on velvollinen toimittamaan työntekijälle loma-aajan palkkaa ja lomakorvausta koskevan laskelman, josta käy ilmi miten lomapalkka muodostuu. Vuosilomalain 29. § määrää työnantajan pitämään vuosilomakirjaa työntekijöiden vuosilomista sekä palkoista ja korvauksista. Kirjanpidosta on käytävä ilmi vuosilomien pituudet ja ajankohdat sekä palkkojen ja korvausten suuruus sekä niiden määräytymisperusteet.

2.4.2 Yksittäisen palkan laskeminen

Yritys maksaa työntekijälle korvausta heidän suorittamastaan työpanoksesta. Palkasta osa voidaan maksaa luontoisetuina, kuten puhelin- tai autoetuina. Sovittu palkka ei tule kokonaisuudessaan työntekijälle, vaan palkasta vähennetään ennakonpidätys veroja ja veroluonteisia maksuja varten. Samalla palkasta vähennetään työntekijän osuus työeläkemaksusta ja työttömyysvakuutusmaksusta. Maksettavasta palkasta voidaan vähentää myös työntekijän niin halutessa ammattiyhdistyksen jäsenmaksut, jolloin työnantaja suorittaa näiden tilityksen ammattiyhdistykselle. Maksettavaa palkkaa puoles-

taan kasvattavat matka-, ateria- sekä edustuskustannusten korvaukset. Kyseiset korvaukset ovat työntekijälle verotonta tuloa, mikäli ne eivät ylitä Verohallituksen antamia enimmäismääriä. (Syvänperä & Turunen 2008, 178; Tomperi 2011, 88.)

Ennakkonpidätystä säätelevät ennakkoperintälaki ja ennakkoperintäasetus sekä Verohallituksen antamat ohjeet (Syvänperä & Turunen 2008, 33). Ennakkoperintälain 11. § mukaan ennakkonpidätys toimitetaan siten, että työnantaja vähentää ennakkonpidätysprosentin mukaan lasketun määrän rahana maksettavasta palkasta suorituksen yhteydessä. Ennakkoperintäasetuksen 4. § mukaisesti ennakkonpidätys lasketaan kunakin maksukautena maksettavasta määrästä perusprosentin mukaan verokorttiin merkittyyn maksukauden tulorajaan asti ja tulorajan ylittävstä tulon osasta lisäprosentin mukaan.

2.4.3 Vuosilomapalkan laskeminen

Vuosilomalain 3. § mukaan vuosilomalain säännökset ovat pakottavia. Niinpä sopimus, jolla vähennetään vuosilomalain määäämiä työntekijöille kuuluvia etuja, on mitätön. Vuosilomalain 9. § mukaan työntekijällä on oikeus saada vuosilomansa ajan vähintään sama palkka ja samat luontoisedut kuin työssä ollessaan. Lain 10. § mukaan kuukausipalkkaisella työntekijällä on oikeus saada kuukausipalkka myös vuosilomansa ajalta. Tuntipalkkaisen työntekijän lomapalkka lasketaan vuosilomalain 11. § mukaan kertomalla hänen keskipäiväpalkkansa lomapäivien määrän perusteella määräytyvällä kertoimella. Kuukausipalkkalaisen työntekijän vuosilomapalkka lasketaan siten, että kuukausipalkka jaetaan käyttäen lukua 25 ja kerrotaan saatu päiväpalkka lomapäivien lukumäärällä (Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus 2010 - 2012, 24 §). Vuosilomalain 15. § mukaan vuosilomapalkka on maksettava ennen työntekijän loman alkamista. Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen 24. § mukaan vuosilomapalkka voidaan kuitenkin sovittaessa maksaa yrityksen säännönmukaisena palkanmaksupäivänä.

Vuosilomalaissa ei ole määräyksiä lomarahaa tai lomaltapaluurahan maksamiseksi. Niiden maksaminen perustuu työehtosopimukseen (Syvänperä & Turunen 2008, 132). Teknologiateollisuuden työehtosopimuksen 23. § sekä teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen 24. § mukaan lomараha on 50 prosenttia vuosilomapalkasta.

2.4.4 Työnantajamaksut ja ilmoitukset

Työnantaja maksaa palkan lisäksi pakollisia henkilösivukustannuksia, joita ovat sosiaaliturvamaksu, työttömyysvakuutusmaksu, työeläkemaksu, tapaturmavakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Työntekijät osallistuvat eläkevakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen rahoittamiseen. Heidän osuutensa vähennetään palkasta palkanmaksun yhteydessä. (Tomperi 2011, 90.) Työehtosopimuksen perusteella maksetaan lisäksi työajan lyhentämiseen liittyviä korvauksia. Lakisääteisiä henkilösivukustannuksia ovat lisäksi vuosilomakorvaukset, sairausajanpalkat sekä lomaltapaluu- ja lomarahat. (Aalto 2003, 78.)

Työnantaja ilmoittaa työntekijöiden palkoista pidättämänsä ennakonpidätykset ja oman sekä työntekijän osuuden sosiaaliturvamaksuista kausiveroilmoituksella, kuten muutkin oma-aloitteiset verot. Ennakkoperintälain 32. § mukaan ilmoitus on annettava kalenterikuukausittain edellisen kalenterikuukauden aikana maksetuista suorituksista. Ilmoituksen on oltava perillä Verohallinnossa palkanmaksua seuraavan kalenterikuukauden 12. päivänä, mikäli ilmoitus suoritetaan sähköisessä muodossa. Paperilla toimitetun ilmoituksen on oltava perillä aikaisemmin, jo kuukauden 7. päivänä. Veron maksu suoritetaan kausiveroilmoituksen antamiskuukauden 12. päivään mennessä Verohallinnon pankkitilille. (Tomperi 2011, 90; Verohallitus 2010.)

Työnantajan on annettava Verohallinnolle vuosittain ilmoitus maksamistaan palkoista ja muista suorituksista. Nämä tiedot annetaan kerran vuodessa vuosi-ilmoituksella. Vuosi-ilmoitus annetaan suorituksen maksuvuotta seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. (Verohallinto 2011; Ennakkoperintälaki 33 §.)

Työnantajan tulee antaa työntekijälle tosite kalenterivuoden aikana maksamiensa palkkojen sekä niistä toimitettujen ennakonpidätysten tarkistamiseksi. Tosite annetaan viimeistään maksuvuotta seuraavan tammikuun 15. päivään mennessä, jollei Verohallitus toisin määrää. Työsuhteen päättyessä työnantajan on palkansaajan vaatimuksesta annettava tosite välittömästi. (Ennakkoperintälaki 35 §.)

2.5 Tilinpäätöksen analysointi

Yrityksen menestyminen on luettavissa kirjanpidon ja laskentatoimen tuottamasta tiedosta, esimerkiksi tuloksesta ja taseesta. Tätä informaatiota on osattava tulkita ja hyö-

dyntää yrityksen päätöksenteossa ja suunnittelussa. Yleensä tulevat ongelmat on nähtävissä ennakkoon ja ne ovat yleensä myös torjuttavissa, mikäli korjaustoimet tehdään hyvissä ajoin. Pienetkin korjaustoimet ovat usein riittäviä. Sen sijaan jo syntyneen kriisitilanteen oikaisu myöhemmin on paljon hankalampaa. (Viitala 2006, 53.)

Tilinpäätöksestä ja tilinpäätösinformaatiosta ovat kiinnostuneet monet käyttäjäryhmät. Kaikilla ryhmillä on omat odotuksensa millaista informaatiota ja missä muodossa ne sen tilinpäätöksestä saavat. Omistajat voivat olla kiinnostuneita joko sijoituksesta saatavasta tuotosta suhteessa riskeihin tai sijoituksen mukanaan tuomasta päätäntävällästä yrityksessä. Omistajaa kiinnostavat erilaiset kannattavuuden tunnusluvut, joiden avulla voidaan arvioida tuloksen riittävyttä suhteessa yritykselle asetettuihin tuottovaatimuksiin. Yritysjohdo puolestaan käyttää tilinpäätöksen tietoja jatkuvasti tehdessään yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Johdo on kiinnostunut esimerkiksi liiketoimintasektoreittain lasketuista tulosprosentteista, jotka kertovat, mihin investointeja kannattaa tulevaisuudessa keskittää. Omavaraisuusaste ja muut rahoitusrakennetta kuvaavat tunnusluvut kertovat johdolle, missä määrin yritys voi nostaa uusia lainoja suhteessa tavoitteeksi asetettuun omavaraisuusasteeseen. Henkilökunta on johdon ohella kiinnostunut yrityksen taloudellisesta kehityksestä työpaikan säilyvyyden näkökulmasta sekä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien myötä. Rahoittajat ovat kiinnostuneita tilinpäätöksestä ja ennen kaikkea yrityksen kyvystä maksaa luotto takaisin, kun taas tavarantoimittajat ovat kiinnostuneita yrityksen maksuvalmiudesta eli kyvystä suoriutua velvoitteistaan lyhyellä aikavälillä. Viranomaisia puolestaan kiinnostaa, maksaako yritys riittävästi veroja. (Niskanen & Niskanen 2004, 13 - 17.)

Tilinpäätösanalyysi on työkalu luottolaitoksille, yrityksen omistajille ja johdolle. Tilinpäätösanalyysissä mitataan ja arvioidaan tilinpäätöksen tietojen pohjalta yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä eli kannattavuutta ja rahoituksellista asemaa. Sillä voidaan tutkia myös yrityksen laajuutta ja kasvua. Analysointi suoritetaan vertailemalla tuloksia asetettuihin tavoitteisiin tai toisiin saman alan yrityksiin. (Niskanen & Niskanen 2004, 21.)

Yleisimmin käytettävät tilinpäätöksen analyysimenetelmät voidaan luokitella prosenttimuotoisen tilinpäätöksen laadintaan, trendianalyysiin, tunnuslukuanalyysiin ja kasvavirta-analyysiin. Prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä tarkoitetaan tilinpäätöksen erien esittämistä prosentteina liikevaihdosta tai taseen loppusummasta, jolloin ti-

linpäätoiserien keskinäiset suhteet saman vuoden sisällä tulevat esille. Trendianalyysissä prosenttilukumuotoiset tilinpäätökset laaditaan useammilta vuosilta peräkkäin pitäen ensimmäistä vuotta perusvuotena. Tunnuslukuanalyysissä lasketaan tuloslaskelman ja taseen eristä koottuja yrityksen menestyksen osatekijöitä mittaavia suhdelukumuotoisia tunnuslukuja, kuten kannattavuutta, rahoitusrakennetta ja maksuvalmiutta. Tunnuslukujen laskennan tarkoituksena on paljastaa yritystoiminnan osa-alueet, jotka kaipaavat erityistä huomiota (Eskola & Mäntysaari 2007, 137). Kassavirta-analyysissä laaditaan kassavirta- ja rahoituslaskelmia, joissa suoriteperusteiset tilinpäätöksen erät muokataan kassaperusteisiksi liitetietojen avulla. (Niskanen & Niskanen 2004, 19 - 20.)

Yritystoiminnan analyysi ei lopu tunnuslukujen laskemiseen, vaan alkaa siitä (Eskola & Mäntysaari 2007, 137). Tilinpäätösanalyysissä on tarkoituksena selvittää erilaisten menetelmien avulla pelkkien lukuarvojen lisäksi niihin vaikuttaneita tekijöitä yhdistämällä tunnuslukuanalyysiin muita analyysimenetelmiä. Näin pystytään paremmin arvioimaan, ovatko joidenkin tunnuslukujen saamat arvot satunnaisia vai kertovatko ne pidemmän aikavälin muutoksesta. Esimerkiksi tunnuslukuanalyysissä saatuja lukuja tulee vertailla saman yrityksen aikaisempien vuosien lukuihin tai muiden yritysten tunnuslukuihin. Ajallisessa poikkileikkausanalyysissä yritystä verrataan tiettyinä vuonna muihin, samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. Aikasarja-analyysissä keskitytään yrityksen oman kehityksen seuraamiseen pidemmällä aikavälillä, jolloin voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen taloudellisen tilan kehityksestä. (Niskanen & Niskanen 2004, 10, 20 - 21.)

2.6 Sisäinen laskenta

Sisäisen laskentatoimen, joka tunnetaan myös nimellä johdon laskentatoimi ja operatiivinen laskentatoimi, tarkoituksena on tuottaa laskelmia ja raportteja yrityksen johtamisen tueksi sekä avustaa yrityksessä tapahtuvaa jokapäiväisten asioiden päätöksentekoa. Toisin kuin ulkoinen laskentatoimi, se ei ole pakollista eikä muodoltaan säädeltyä. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2011, 10.)

Johdon laskentatoimen tehtävät voidaan jaotella esimerkiksi suunnittelua avustaviin laskelmiin, toimeenpanon seurantalaskelmiin ja tarkkailu- eli valvontalaskelmiin (Tomperi 2011, 10.) Sisäinen laskentatoimi tuottaa laskelmatyyppejä, joissa otetaan huomioon eri aikaperspektiivejä: menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Vaihto-

ehto- ja tavoitelaskelmat ovat suunnittelulaskelmia, joiden tarkoituksena on tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelu. Menneisyyttä ja nykyisyyttä tutkitaan analyttisesti tarkkailu- ja informointilaskelmien avulla. (Alhola & Lauslahti 2006a, 31.)

2.6.1 Kannattavuuslaskelmat

Katetuottolaskenta on yksi johdon laskennan osa-alue, jonka tarkoituksena on arvioida yrityksen lyhyen tähtäimen kannattavuutta (Jormakka ym. 2011, 160). Katetuottoajattelun perusteena on se, että jokainen tuote antaa myyntivoiton, mutta vaatii omat hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset. Kun myyntituotosta vähennetään muuttuvat kustannukset, jää jäljelle katetuotto eli myyntikate. Katetuotolla katetaan myynnin ja valmistuksen määrästä riippumattomat kiinteät kustannukset sekä voiton osuus. Yritykselle jää voittoa eli sen toiminta on kannattavaa, mikäli saatava myyntikate on suurempi kuin kiinteät kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68.) Negatiivinen katetuotto johtaa lyhyellä ajanjaksolla lainan ottoon. Pitkällä aikavälillä se johtaa toiminnan lopettamiseen kannattamattomana (Viitala & Jylhä 2007, 303.)

Liiketoiminnan katetuottoprosentti ilmaisee, mikä prosenteissa ilmaistu osa yrityksen tuloista riittää kiinteiden kustannusten ja voiton kattamiseen. Katetuottoprosentit voidaan laskea myös yksittäisistä tuotteista tai palveluista, jolloin seurataan, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää jäljelle, kun siitä on vähennetty muuttuvat kustannukset. (Viitala & Jylhä 2007, 303).

Myyntimäärää, joka antaa täsmälleen samansuuruisen katteen kuin kiinteät kustannukset, kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. Kriittinen piste on siis myyntimäärä, jonka tuotot riittävät kaikkien kustannusten kattamiseen eli nollatulokseen pääsyyn (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69). Kriittinen piste saadaan selville jakamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla ja kertomalla se sadalla. Voittoa tuottaa vasta kriittisen pisteen ylittävä myynti. (Viitala 2006, 110 - 111.)

2.6.2 Vaihtoehtolaskelmat

Vaihtoehtolaskelmat ovat pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmia. Ne ovat yrityksessä yleisiä, ja niitä voidaan tehdä missä tilanteessa tahansa, esimerkiksi pohdittaessa osteaanko vai vuokrataanko laitteet. Laskennan tavoitteena on vertailla eri vaihtoehtojen

paremmuutta ja kannattavuutta sekä löytää yritykselle edullisin vaihtoehto. Tällaisia laskelmia ovat investointilaskelmat, kustannus- ja hinnoittelulaskelmat. (Alhola & Lauslahti 2006a, 31, 242.)

Investointilaskelmat ovat pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmia, joilla vertaillaan investoinnista aiheutuneita tuloja ja menoja. Kustannuslaskennan tavoitteena on suoritekohtaisten, asiakaskohtaisten sekä toimintokohtaisten kustannusten selvittäminen. Hinnoittelulaskelmilla määritetään tuotteen tai palvelun hinnat yrityksen strategian mukaisesti. (Alhola & Lauslahti 2006a, 163, 185, 221.)

2.6.3 Tavoitelaskelmat

Tulevaisuuden ennustaminen on aina vaikeaa ja virhemahdollisuudet ovat suuret. Laskelmien merkitys on hahmottaa rajat, joiden sisällä toiminta on kannattavaa ja mahdollista. (Viitala 2006, 130.) Tavoitelaskelmien tarkoituksena on tulevaisuuden eri vaihtoehtojen tarkastelu. Niillä pyritään täsmentämään toteutettaviksi valittuja vaihtoehtoja saattamalla tavoitteet numeeriseen ja kirjalliseen muotoon. Tällaisia laskelmia ovat esimerkiksi lyhyen aikavälin hyvinkin tarkat tavoitelaskelmat eli standardit. Pitkän aikavälin tavoitteiden pohjalta tehdään vuosisuunnitelmia eli budjetteja, joiden tarkkuus ei ole samaa luokkaa kuin standardeilla. (Alhola & Lauslahti 2006a, 31 - 32.)

Yrityksen budjetti on toimintasuunnitelma tietyn taloudellisen tavoitteen saavuttamiseksi (Eklund & Kekkonen 2011, 147). Budjetti voidaan jaotella pääbudjetteihin sekä osabudjetteihin. Pääbudjetit muodostuvat osabudjeteista, joita ovat esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto- ja markkinointibudjetit. Yrityksen pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti sekä tase-ennuste. Tulosbudjetti, jossa on ennakoitu yrityksen tulot ja menot, kootaan yleensä tuloslaskelman muotoon. Sen tarkoitus on kertoa budjettikauden kannattavuustavoite. Tase-ennuste laaditaan edellisen kauden toteutuneen taseen pohjalta kassa- ja tulosbudjetin avulla. Tase-ennusteen avulla nähdään, kuinka paljon ja minkälaista omaisuutta ja pääomaa yrityksellä on budjettikauden päättyessä. (Jormakka ym. 2011, 171, 176, 179.)

Tulos- ja rahoitussuunnitelmat osoittavat rahan keskimääräisen riittävyyden vuositasolla. Tämä ei kuitenkaan takaa rahan riittävyyttä tilikauden jokaisella hetkellä. Jotta voidaan varmistaa rahan riittävyys jatkuvasti, tarvitaan lyhyemmän aikavälin rahoitusbudjettia eli kassabudjettia. (Viitala 2006, 130.) Kassabudjetin laatimisessa tarvi-

taan tietoa muun muassa myyntien ja ostojen maksuehdoista, palkanmaksun ajankohdista sekä erilaisista sopimusehdoista (Eklund & Kekkonen 2011, 161). Kassabudjetti kootaan maksuperusteisesti. Se jaksotetaan yleensä kuukausille, jotta voidaan taata maksukyky myös lyhyellä aikavälillä. (Jormakka ym. 2011, 177.) Rahoituksen ollessa tiukka voidaan joskus tarvita jopa viikkokohtaisia kassabudjettilaskelmia. Kassabudjetin idea on tulevien ja maksettavien rahojen määrän mahdollisimman tarkka ennustaminen. Kassabudjetin eli maksuvalmiusbudjetin tekeminen on jatkuva prosessi, sillä sitä on korjattava sitä mukaan kuin uutta maksuvalmiuteen vaikuttavaa tietoa kertyy. (Viitala 2006, 131.)

Yrityksen myyntiä voidaan seurata eri aikanäkökulmien kautta. Tulevia myyntituottoja voidaan seurata ja ennustaa tarjous-, tilaus- ja sopimuskantojen kautta. Historiallisen näkökulman saa varastosta toimituksen jälkeen laskutus- ja kannattavuusseuranalla. Ostoja voidaan seurata sisäisessä laskennassa toimittajanäkökulman kautta eli arvioimalla toimittajan kannattavuutta maksuaikojen, laatukustannusten ja joustavuuden perusteella. (Alhola & Lauslahti 2006a, 38 - 40.)

2.6.4 Tarkkailu- ja informointilaskelmat

Yrityksen suunnittelu- ja tavoitelaskelmien toteutumista on syytä seurata jälkikäteen. Tarkkailulaskelmien avulla seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mitä useammin niitä toiminnan aikana lasketaan, sitä paremmin jäljellä olevalla jaksolla voidaan toimintaa ja suuntaa vielä korjata. Esimerkiksi kustannusten seurantatieto auttaa pitämään menot budjetoidun mukaisena. (Viitala & Jylhä 2007, 299.) Yrityksen kehitystä on tärkeää seurata muun muassa kuukausittaisten tuloslaskelmien ja tasetietojen perusteella. Näiden perusteella on syytä tehdä välittömästi korjauspäätöksiä, mikäli asiat eivät mene suunnitelmien mukaisesti. Rahapula voidaan ennustaa jo kuukausia tai vuosia etukäteen. Tällöin tilanne on huomattavasti helpompi korjata. Tyypillisiä rahoitusvajeen aiheuttajia ovat myynnin jälkeenjäneisyys, ylisuuret toiminnan kulut, epärealistiset investoinnit ja liian pitkät tai liian lyhyet maksuajat. Myös liian nopea kasvu voi aiheuttaa rahoitusongelmia käyttöpääoman tarpeen liian nopean kasvun myötä. (Viitala 2006, 130.)

Tarkkailulaskelmat voidaan jakaa kannattavuustarkkailuun, taloudellisuustarkkailuun, varainhoidon tarkkailuun ja tulevaisuuden ennakointiin. Kannattavuustarkkailussa verrataan saatuja tuottoja kustannuksiin, esimerkiksi liikevoitto prosentteina tai euroi-

na. Taloudellisuustarkkailussa keskitytään kustannuksiin vertailemalla syntyneitä kustannuksia standardeihin analysoimalla esimerkiksi tunti-, metri- tai hintaeroja. Varainhoidon tarkkailussa tarkkailun kohteena on yrityksen omaisuus, joka näkyy taseen erinä. Tarkkailun kohteena voi olla varaston arvo, kiertonopeus ja hävikki. Tulevaisuuden keskittyvien tarkkailulaskelmien tavoitteena on kerätä tietoa markkinoilta ja tehdä niiden perusteella ennustelaskelmia tulevaisuudesta. Informointilaskelmat tuottavat tietoja sidosryhmille, kuten omistajille, verottajille ja asiakkaille. Joissain tapauksessa ne ovat samoja kuin tarkkailulaskelmat. (Alhola & Lauslahti 2006a, 32.)

2.7 Raportointi

Taloushallintoa tarvitaan palvelemaan johtamista. Johdon ja omistajien lisäksi taloushallinnon tuottamaa tietoa käyttävät hyväksi myös muut sidosryhmät, kuten sijoittajat. Taloushallinnon on tärkeää pystyä tuottamaan eri tarkoituksiin useita erilaisia raportteja. Kirjanpitolainsäädäntö ja verolainsäädäntö asettavat omat vaatimuksensa, kun taas yrityksen johdolla voi olla erilaiset tarpeet. Johdon on saatava koko ajan luotettavaa ja oikeaa tietoa päätöksentekojensa tueksi. (Alhola 2010, 40 - 42.)

Raportointi on osa yrityksen ohjausjärjestelmää ja vahva johtamisen väline. Sen tehtävänä on seurata yrityksen kehityssuuntaa, tavoitteiden saavuttamista, kannattavuutta ja sen kehittymistä. (Alhola & Lauslahti 2006a, 316.) Alholan (2010, 41) mukaan perinteinen taloushallinnon raportointi on ollut pääsääntöisesti menneisyyden ja päättyneen kauden analysointia. Nykypäivänä menneiden tietojen tutkimisen sijaan painopisteenä on ennakoita ja raportoida tulevaa, kuten liikevaihdon, kannattavuuden, rahoitusaseman ja kassavirran kehitystä. Osa toiminnoista, kuten kassasuunnittelu, tapahtuu päivä- ja viikkotasolla.

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa sisältönsä perusteella ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoisten raporttien tehtävänä on täyttää yrityksen lakisääteisen raportoinnin tarpeet. Nämä raportit perustuvat yleensä kirjanpidon tileihin. Lakisääteisiä raportteja ovat tulostilin perusteella tuloksen muodostumista kuvaava tuloslaskelma, tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaava tase, tilinpäätöksen liitetiedot sekä taseerittelyt, päivä- ja pääkirjat sekä erilaiset viranomaisilmoitukset. Tilinpäätösasiakirjoja ovat myös rahoituslaskelma ja toimintakertomus, joita pienten kirjanpitovelvollisten ei tarvitse laatia (Tomperi 2011, 16). Sisäisen laskennan raporteilla raportoidaan esimerkiksi myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta. Niissä keskitytään toteumaraporttien li-

säksi budjetin ja ennusteiden raportointiin ja vertailuihin. (Lahti & Salminen 2008, 147 - 149.)

Raporttien on oltava ulkoasultaan selkeitä ja helppolukuisia. Niiden ulkoasuksi voidaan valita numeroiden taulukkomuotoinen tai graafinen esitys, mittarimuoto tai tekstiä. Graafinen esitystapa tuo havainnollisuutta, mutta kaikkea yksityiskohtia se ei pysty tuomaan esille. Yksityiskohtaisia tietoja voidaan tarvittaessa täydentää taulukoiden avulla. Mittaristot ovat havainnollisia, ja ne näyttävät suunnan ja tilanteen. Ne voidaan esittää esimerkiksi lämpömittarina tai viisarina, jonka väri vaihtelee tuloksen mukaan. Monissa johdon raporteissa tulokset esitetään sanallisessa muodossa. (Alhola & Lauslahti 2006a, 325.)

Raportointia voidaan toteuttaa raporttien, tunnuslukujen ja mittaristojen avulla. Raportit sisältävät yhteenlaskettua tai yksityiskohtaista tietoa perustietolähteistä, kuten asiakaskohtaisesta myynnistä tai varaston kiertonopeudesta. Tunnusluvut ovat tilinpäätöksestä laskettuja mittareita, joilla mitataan yrityksen taloudellista suorituskykyä (Niskanen & Niskanen 2004, 142). Mittaristo on ohjaamisen ja valvonnan työkalu. Siihen on valittu joukko yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä taloudellisia lukuja ja toiminnallisia suureita, joiden avulla voidaan muodostaa nopea kuva yrityksen liiketoiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2006a, 317, 328.)

Perinteisin tapa seurata yrityksen kannattavuutta ja tuloksen kehittymistä on tunnusluvut (Alhola & Lauslahti 2006a, 317). Suurin osa tunnusluvuista on rahamääräisiä mittareita, jotka kuvaavat yrityksen toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Tunnuslukujen laskennassa käytetään tilinpäätöksen eli menneen ajan tietoja, joten niiden avulla ei pystytä ennustamaan tulevaa kehitystä. (Jormakka ym. 2011, 247.) Tunnuslukujen laskemisen tarkoituksena on tuoda esiin yritystoiminnan osa-alueet, jotka vaativat erityishuomiota. Maksuvalmiuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksuvelvoitteista, vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen kykyä selvitä pitkän ajan maksuvelvoitteista ja kannattavuuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä tuottaa voittoa sekä tuottoa sijoitetulle pääomalle. (Eskola & Mäntysaari 2007, 137 - 138, 140 - 141.)

Perinteisten talouden tunnuslukujen rinnalle on kehitetty erilaisia yrityksen strategisen suunnittelun menetelmiä, jotka mittaavat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tekijöitä. Näistä muodostetaan mittarijoukko eli mittaristo. Taloudelliset mittarit mittaavat

yrityksen taloudellista suorituskykyä, kuten kannattavuutta ja maksuvalmiutta. Eitaloudelliset mittarit puolestaan mittaavat reaali-prosessin suorituskykyä, kuten asiakastytyvääisyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. Yksi tällainen mittaristo on tasapainotettu mittaristo *Balanced scorecard* eli tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotettu tuloskortti sisältää menneen toiminnan tulosta kuvaavia taloudellisia mittareita sekä näiden lisäksi yrityksen tulevaisuutta huomioon ottavia mittareita asiakastytyvääisyyden, sisäisten prosessien ja henkilöstön osaamisen mittaamiseksi. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 146.)

3 PROSESSIEN KEHITTÄMISKEINOJA

3.1 Sähköinen taloushallinto

Sähköisen taloushallinnon lähtökohtana on verkkolasku. Verkkolaskulla tarkoitetaan laskua, jonka myyjä toimittaa ostajalle täysin sähköisesti automatisoituna kirjausta ja käsittelyä varten. Pelkkä verkkolasku ei kuitenkaan yksin tee taloushallintoa automaattiseksi, vaan se on kytkettävä taloushallinnon järjestelmään. Taloushallinnon sähköistyminen merkitsee myös laskujen sähköistä kierrätystä ja hyväksymistä, sähköistä maksuliikennettä, tiliotteiden ja viitesierrojen vastaanottoa sähköisesti, sähköistä viiranomaisilmoitusten lähetyistä sekä kirjanpidon automatisointia. Sähköisessä taloushallinnossa verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan ja hyväksymiskiertoon. Maksuliikennepuolella saapuvat viitesuoritukset kuittaavat reskontrassa myyntisaatatavat maksetuiksi. Sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta voidaan puhua vasta silloin, kun maksutapahtumista, viitesierroista ja tiliotteista muodostuvat automaattiset tiliöintimerkinnät. (Procountor International Oy 2008.)

Sähköisellä laskutuksella tarkoitetaan kahta eri asiaa: laskun näköisen kuvatiedoston toimittamista asiakkaalle sähköpostin liitetiedostona tai laskun tietosisällön toimittamista konekielisenä. Tiedostoliitteenä lähetetyn laskun asiakas voi tulostaa paperille tai laittaa sen hyväksymiskiertoon. Konekielisenä toimitettu lasku voidaan lukea automaattisesti vastaanottajan ostoreskontraan ja hyväksytysjärjestelmään. (Atsoft Oy Mäkinen 2004; Vallenius 2005.)

Laskujen sähköinen käsittely vähentää manuaalista työtä varsinkin laskun vastaanottajalta. Laskun lähettäjän säästöt ovat pienemmät, vain paperi ja postimerkki. (Eldridge 2008, 17.) Laskujen sähköinen lähetys ja vastaanotto tehostavat ja nopeuttavat lasku-

jen käsittelyä yrityksen sisällä. Verkkolasku myös luo mahdollisuuksia lisäinformaation jakamiseen perinteiseen paperilaskutukseen verrattuna. Osa yrityksistä suosii verkkolaskuja toimittavia kumppaneita, joten lähettämällä verkkolaskuja pieni ja keskisuuri yritys voi saada kilpailuetua. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005, 1; Vallenius 2005.)

Finvoice on suomalaisten pankkien yhteinen esitystapa laskujen lähettämiseksi konekielisessä muodossa laskuttajalta maksajalle. Se on paperilaskun korvaava konekielisessä muodossa oleva lasku, jonka ympärillä on kirjekuori. Finvoice on xml-muotoinen, mikä mahdollistaa laskun esittämisen sekä sovellusten ymmärtämässä muodossa että selaimella paperilaskua vastaavassa muodossa (Nordea Pankki Suomi Oyj 2011, 4). Finvoice mahdollistaa yrityksen taloushallinnossa esimerkiksi ostolaskujen automaattisen tiliöinnin, täsmäytyksen tilauksiin ja maksamisen. (Finanssialan Keskusliitto 2007a.)

Internet on mahdollistanut taloushallinnon tehostamisen ja vapauttanut aikaa yrityksen talouden ohjaukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun (Tomperi 2011, 139). 1990-luvulla sähköisen taloushallinnon järjestelmiä myytiin sovellusvuokraus eli ASP-palveluna, jonka avulla yritykset pystyivät vuokraamaan tarvitsemansa sovellukset esimerkiksi tilitoimistolta. Tällöin sovellukset ja ohjelmistot sijaitsivat palveluntarjoajan palvelimella ja käyttöliittymäksi riitti yrityksessä Internet-selain. Nyt myydään yrityksen talouden kokonaishallintaa pilvipalveluna. (Fredman 2010, 45.) Pilvipalvelut ovat Internetin kautta jaettavia palveluna tarjottuja resursseja, joiden perusajatus on se, että tieto ja ohjelmat tallennetaan palvelimelle ja niihin pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta (Rousku 2009, 48).

3.1.1 Vaikutukset kirjanpitoon

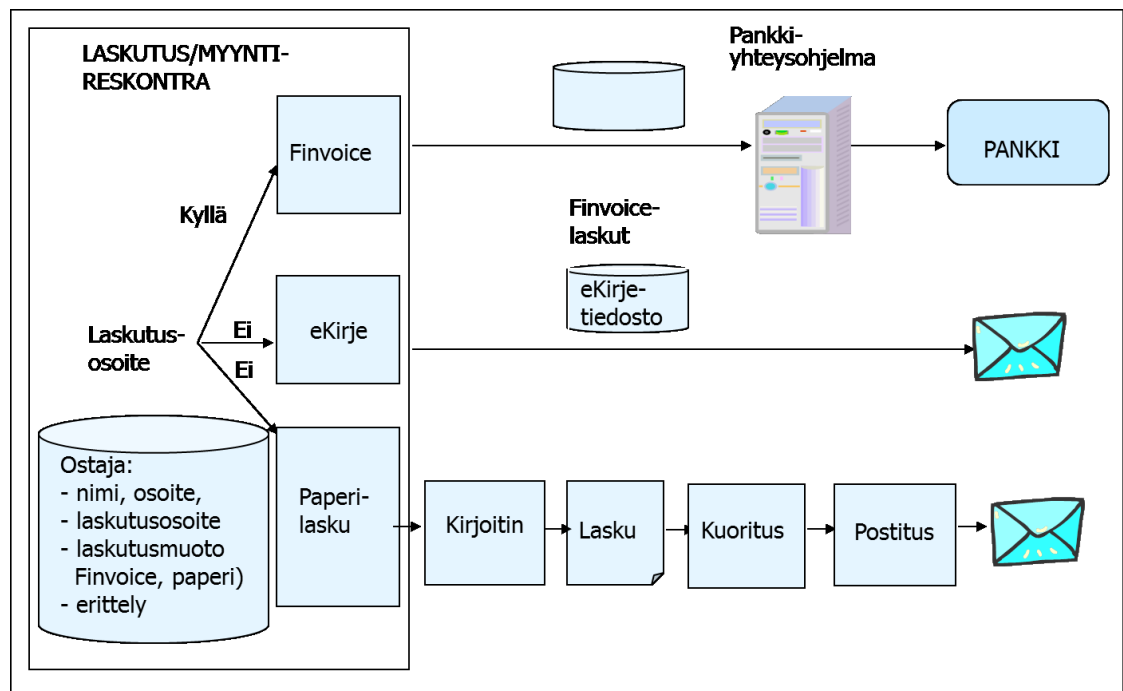
Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista sekä osakirjanpidon tapahtumista. Suurin osa kirjanpidon tapahtumista saadaan osakirjanpidon, kuten ostoreskontran, myyntireskontran ja palkkakirjanpidon, tapahtumista. (Lahti & Salminen 2008, 127.) Sähköisessä automatisoidussa kirjanpidossa myyntilaskut kirjautuvat myyntireskontraan ja kirjanpitoon laskun lähetyksen yhteydessä. Ne kuittaantuvat automaattisesti maksetuiksi silloin, kun viitesuoritus näkyy tiliotteella. Ostolaskut kirjautuvat ostoreskontraan ja kierrätykseen verkkolaskun saapuessa. Ne

poistuvat automaattisesti reskontrasta maksun suorituksen yhteydessä. Samalla tavalla toimii myös palkkojen maksu. (Procountor International Oy 2008.)

Tärkeä tekijä maksuliikenteen ja kirjanpidon automatisoinnissa on tiliotteen kirjaus-
lite ja tilitapahtumien automaattinen tiliöinti. Yksi automaattisen kirjanpidon tuomia
etuja on ajantasaisuus. Sähköinen kirjanpito on aina ajan tasalla ja luettavissa ajasta ja
paikasta riippumatta. Kirjanpitäjä ja yrittäjä voivat katsoa samaa, ajantasaista tietoa,
vaikka eivät olisi fyysisesti samassa paikassa. (Procountor International Oy 2008.)

3.1.2 Vaikutukset myyntilaskuprosessiin

Sähköiseen myyntilaskuprosessiin kuuluvat laskun laatiminen, lähetys, arkistointi ja
myyntireskontra sisältäen suoritusten kuittauksen ja perinnän (kuva 3). Aidossa säh-
köisessä myyntilaskuprosessissa paperin käsittely ja lähetys jää kokonaan pois. Täysin
sähköinen prosessi on vasta silloin, kun myös vastaanottaja pystyy käsittelemään omat
laskunsa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 74, 76.)



Kuva 3. Finvoice-verkkolaskun käsittely laskutuksessa (Finanssialan keskusliitto 2007b, 7.)

Myyntilaskut voidaan lähettää sähköisesti verkkolaskuina pankkien tai muiden ope-
raattorien kautta. Mikäli saaja ei voi vastaanottaa verkkolaskua tai verkkolaskuosoitet-

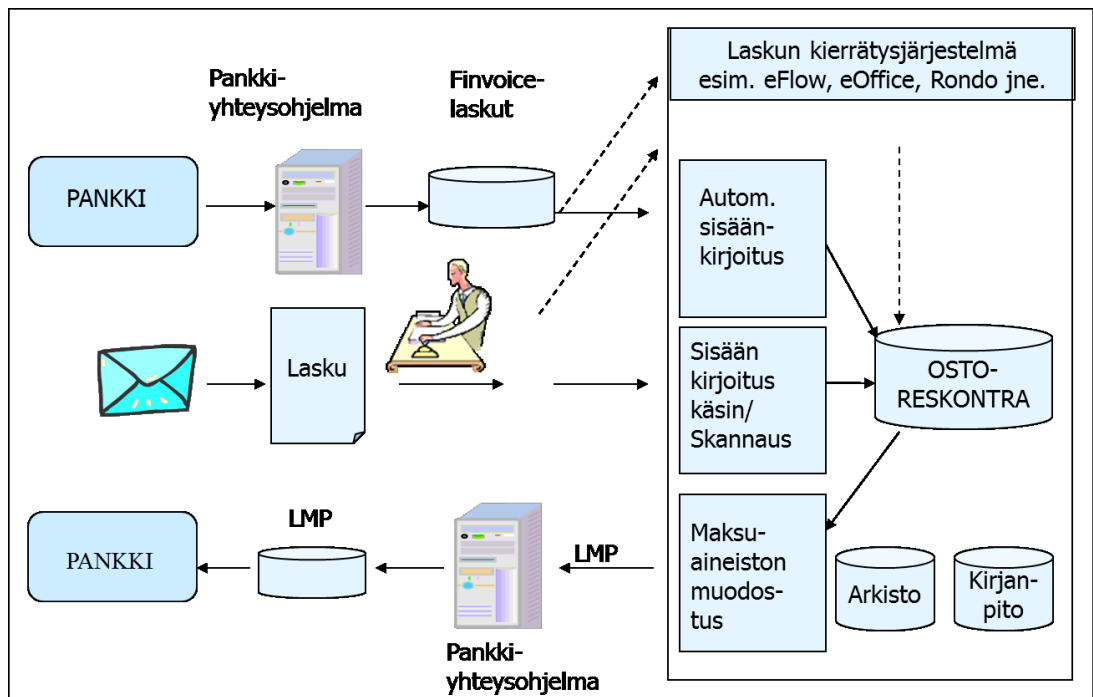
ta ei ole ilmoitettu, laskut voidaan ohjata tulostuspalveluun, jolloin niiden jakelu suoritetaan perinteiseen tapaan. Mikäli välittäjä ei tunnista verkkolaskun saajaa annetun verkkolaskuosoitteen tai tilinumeron perusteella, se hylkää verkkolaskun ja palauttaa laskun laskuttajalle. Laskuttajan tulee tarkistaa hylkäämisen syy ja korjata laskun tiedot ennen laskun uudelleen lähettämistä tai lähettää lasku saajalle postitse. (Procoun-
tor International Oy 2008; Atsoft Oy Mäkinen 2004; Nordea Pankki Suomi Oyj 2008, 4.)

Sähköisellä laskuttamisella laskuttaja saavuttaa huomattavasti vähemmän kustannus-
säästöjä, kuin mitä ostolaskuprosessin sähköistämällä saavutetaan. Rahat saadaan ti-
lille käytännössä samassa ajassa riippumatta laskun lähetystavasta. Saavutettavat sää-
stöt kohdistuvat lähinnä tulostus- ja postituskuluihin. Varsinkin pienissä ja keskiuuris-
sa yrityksissä ei saavuteta välittömiä säästöjä edes työkustannuksissa, koska laskutus
ja postitus hoituvat muiden töiden ohella. Laskuttajalle sähköistyminen tuo lisäarvoa
asiakassuhteeseen, koska maksaja voi käsitellä laskun koneellisesti ja laskuttaja voi
suorittaa tiliöinnin maksajan puolesta. (Finanssialan Keskusliitto 2007b, 9; Lahti &
Salminen 2008, 75 - 76.)

3.1.3 Vaikutukset ostolaskuprosessiin

Sähköistämällä ostolaskujen käsittelyä voidaan prosessia tehostaa ja nopeuttaa (Lahti
& Salminen 2008, 49). Sähköinen ostolaskuprosessi on esitettyä kuvassa 4. Ostolas-
kut voidaan vastaanottaa verkkolaskuina pankkien tai muiden operaattorien kautta.
Maksaja vastaanottaa laskun sähköisessä muodossa, joten laskunkäsittely on mahdol-
lista hoitaa täysin automaattisesti. Maksaja voi tarvittaessa avata laskun selaimella ja
käsitellä sitä perinteisellä tavalla. Laskun kierrätys, tarkastaminen, hyväksyminen sekä
arkistointi on vaivatonta ja nopeaa laskun ollessa sähköisessä muodossa. (Procoun-
tor International Oy 2008).

Sähköisen laskun maksaja saa kustannussäästöjä lähinnä työajan säästöinä ja materi-
aali- ja kulusäästöinä laskun käsittelystä. Samalla myös manuaalisesta syötöstä aiheu-
tavat virheet jäävät pois. Etuja tuo myös laskun konekielinen muoto sekä automaatti-
nen tiliöinti, mitkä mahdollistavat laskun automaattisen käsittelyn. (Finanssialan Kes-
kusliitto 2007b, 12.) Verkkolaskujen vastaanottamisen hyödyt liittyvät siihen, että
sähköiset laskut on kytketty suoraan taloushallinnon järjestelmään ja hyväksymiskier-
to toteutetaan sähköisenä (Procoun-
tor International Oy 2008).



Kuva 4. Finvoice-verkkolaskun käsittely ostoreskontrassa (Finanssialan Keskusliitto 2007b, 10.)

Paperiset laskut ja niiden liitteet muutetaan tarvittaessa skannaamalla sähköiseen muotoon. Liitteiden määrää ei ole rajattu, niinpä kaikki laskuun liittyvä materiaali kulkee laskun mukana hyväksyjälle ja edelleen maksatuksen kautta arkistoon. Tosin kannattaa ennakkoon suunnitella huolellisesti, kuinka laskujen liiteaineistoja käsitellään laskujen elektronisessa kierrätyksessä, koska kaikkia laskuihin liittyviä materiaaleja ei kannata skannata järjestelmään. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005, VIII.)

3.2 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin hankintaa joko osittain tai kokonaan ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä joudutaan arvioimaan monia asioita. On mietittävä, kuinka tärkeä toiminto tai prosessi on yrityksen strategisen menestymisen kannalta. On myös arvioitava riippuvuutta ja riskiä siitä, että ulkoistettua palvelua toimittava yritys lopettaa toimintansa, nostaa hintoja tai ei enää pysy kehityksen tahdissa. Kustannuksetkin vaativat oman huomionsa. Jos toinen yritys voi tehdä saman asian ainakin yhtä hyvin ja selvästi halvemmalla, on ulkoistaminen perusteltua. Ulkoistamisen kustannukset eivät kuitenkaan ole aina helposti lasket-

tavissa. Joskus syntyy uusia kustannuksia esimerkiksi siirroista, yhteydenpidosta sekä uusien asioiden ja toimintatapojen oppimisesta. (Viitala & Jylhä 2007, 187.)

Taloushallinto voidaan hoitaa yrityksessä omana sisäisenä toimintona. Se voidaan myös ulkoistaa, joko osittain tai kokonaan taloushallinnon ulkoistamispalveluita tuottavaan yritykseen (Alhola 2010, 41). Helpoimpia ulkoistettavia kohteita ovat prosessit, joissa tietyillä panoksilla saavutetaan tietty lopputulos. Sen sijaan prosessit, jotka vaativat tulkintaa, analysointia ja luovaa näkemystä, ovat vaikeampia ulkoistettavia. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimintojaan suuria yrityksiä ahkerammin. Monille yrityksille talouspalvelujen ulkoistaminen tarkoittaa toimintojen siirtämistä sellaisille organisaatioille, jotka osaavat hoitaa sen paremmin ja edullisemmin. Ulkoistettuaan taloushallintonsa yritys voi keskittyä omaan ydinosaimiseensa ja vapauttaa johdon aikaa tukitoimintojen johtamisesta ydintoimintojen kehittämiseen. (Lahti & Salminen 2008, 177 - 181.)

Ulkoistamisen motiivit vaihtelevat yrityksittäin. Joillekin yrityksille motiivina voi olla strateginen päätös siitä, että taloushallinto ei ole yrityksen ydintoimintaa. Niinpä sen hoitamiseen ei yrityksessä kannata käyttää voimavaroja. Usein tavoitteena on tehostaa talouden prosesseja ja hakea kustannussäästöjä. Motiivina voi myös olla prosessin laadullinen kehittäminen, johon suurella palveluntarjoajalla uskotaan olevan paremmat resurssit. (Lahti & Salminen 2008, 182.) Ulkoistamalla taloushallintoa, monet pienet ja keskisuuret yritykset hakevat ainoastaan säästöjä. Samassa yhteydessä olisi mahdollista kehittää yrityksen sisäistä raportointia. Laatomalla ulkoistamisen yhteydessä reaaliaikaisia mittareita, johto pysyy ajan tasalla yrityksen tilasta. Tämä helpottaa esimerkiksi alkaviin talousvaikeuksiin puuttumista jo hyvissä ajoin. (Peltoranta 2010.)

Ennen taloushallinnon ulkoistamista yrityksessä on syytä määritellä mahdollisimman tarkasti omien toimintojen nykyiset kustannukset, riskiherkkyys ja kehitystarpeet. Taloushallinnon ulkoistamisessa onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeitä sopimuksia. Toimivan ulkoistamispalvelun lähtökohtana on aina yksityiskohtainen toimeksiantosopimus, johon on kirjattuna palvelun sisältö, työnjako sekä vastuut. Sopimukset edellyttävät säännöllistä läpikäyntiä ainakin olosuhteissa tapahtuneiden muutosten yhteydessä sekä palvelun sisältöä muutettaessa. (Remes 2010, 31 - 33.)

Ulkoistuspalvelun ostamisen yhteydessä yrityksen kannattaa selkeyttää omat tarpeensa ja lähtökohtansa. Sen kannattaa miettiä, ollaanko ostamassa järjestelmää, ulkoistettua palvelua vai näiden yhdistelmää. Tilitoimistot tarjoavat taloushallintopalvelujen ohella taloushallintojärjestelmän laskutus-, reskontra- ja palkanlaskentamoduuleja, joita voi käyttää etäpalveluna. Tilitoimiston tarjoamat toiminnot ovat usein valmiimmat kuin järjestelmien ostaminen suoraan pelkkänä pilvipalveluna. (Fredman 2010, 47.)

Ulkoistamiseen liittyy aina myös riskejä, joihin on syytä varautua. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi pienissä, yhden hengen tilitoimistoissa yllättävä sairastuminen ja loppuunpalaminen. Varsinkin pieniltä tilitoimistoilta saattaa myös puuttua jatkuvuussuunnitelmat ja toimintamallit järjestelmäongelmien varalle. Suuremmissakin tilitoimistoissa kirjanpitäjän vaihtuessa voi dokumentoimaton kokemustieto hävitä kirjanpitäjän myötä. Yhteistyökään tilitoimiston kanssa ei aina suju ongelmitta, mikäli vuoro-vaikutus kirjanpitäjän kanssa ei pelaa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2010, 11.)

3.2.1 Tilitoimistojen tarjoamat palvelut

Tilitoimistojen tärkein palvelu on edelleen lakisääteisten velvoitteiden, kuten juoksevan kirjanpidon, veroasioiden ja palkkalaskennan alueilla. Yrityksen talousasioiden asiantunteva hoito kasvattaa parhaimmillaan yrityksen kilpailukykyä ja varmistaa tarpeellisten lakisääteisten velvoitteiden asianmukaisen hoidon. Suurimmalle osalle pienistä yrityksistä nämä peruspalvelut riittävät, mutta useimmat yritykset hyötyisivät muistakin palveluista. Yrityksen menestymisen kannalta olisi tärkeää pelkkien historiatietojen sijaan asettaa tavoitteita myös tulevaisuuteen. (Ahvenniemi 2008, 59 - 60.)

Kirjanpidon ulkoistamispalvelun käynnistäminen onnistuu helposti ja nopeasti, jopa parissa päivässä. Tilitoimistolle toimitetaan laskut ja tositteet, jolloin tilitoimistosta saadaan tilinpäätökset, raportit ja maksutiedot (Suomen taloushallintoliitto ry 2010, 5). Ulkoistettavat osa-alueet voidaan jakaa esimerkiksi neljään kokonaisuuteen: tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, sisäinen laskenta, osto- ja myyntilaskutus sekä palkanlaskenta. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2010, 6; Finanssialan Keskusliitto 2007a.)

3.2.2 Tilitoimistojen hinnoitteluperiaatteet

Tilitoimistojen hinnoitteluperiaatteet vaihtelevat suuresti, mikä tekee eri toimistojen keskinäisen vertailun vaikeaksi. Hinnat voivat perustua palvelusta riippuen käytettyyn

aikaan, kiinteään kuukausiveloitukseen, tapahtumien määrään tai näiden yhdistelmiin. Usein hinnoittelu perustuu työn ja tositteiden määrään ja kuukausihinta muodostuu näiden yhdistelmästä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009.)

Tuntiveloitukseen perustuvassa hinnoittelussa asiakasta laskutetaan palveluun käytetyn ajan perusteella. Käytetyn ajan arvioiminen ennakkoon voi olla vaikeaa, joten tämän hinnoittelun perusteella muodostuva hinta voi olla vaikeasti arvioitavissa. Tapahtumakohtaisessa hinnoittelussa asiakkaalta veloitetaan maksu kirjanpidon tapahtumien mukaan. Jokainen palvelu on eritelty hinnastossa erikseen eikä tilitoimisto pysty veloittamaan asiakkaalta ylimääräisiä menoja. Asiakkaan kannalta hinnoittelu voi olla vaikeaselkoista, sillä esimerkiksi yksi vienti tarkoittaa kaksinkertaisessa kirjanpidossa vähintään kahta tosittaa, jolloin yhden tositemaksun sijaan, vienti maksaakin vähintään kaksi tositemaksua. Pakettihinnoittelussa asiakas valitsee haluamansa määrän palveluita sisältävän palvelupaketin ja maksaa sen kuukausimaksun. (Tilitoimistopiste 2008 - 2009.)

4 YRITYKSEN TALOUSHALLINNON ESITTELY

4.1 Taloushallinnon toimintojen kuvaus

EL-Kori Oy:ssä työskentelee yksi taloushallintoa päätehtävänäään hoitava henkilö. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat taloushallinnon hoidon osalta laskutus ja myyntireskontran hoito, ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, palkanlaskenta sekä tositteiden tiliöinti. Taloushallinnon hoitoa on ollut jo pitkään helpottamassa Asteri-ohjelmista laskutus, ostoreskontra ja palkanmaksu. Tällä hetkellä yrityksen kirjanpito ja tilinpäätös on ulkoistettu pääkaupunkiseudulla toimivalle pienelle tilitoimistolle.

Taloushallinnon vastuhenkilö kasaa tarvittavan kirjanpitomateriaalin tilitoimiston ohjeiden mukaisesti ja hoitaa aineiston toimittamisen tilitoimistolle. Tilitoimisto puolestaan toimittaa yritykseen kuukausittain päiväkirjan, pääkirjan, tuloslaskelman ja taseen sekä tarvittavat tiedot verottajaa varten. Tarkkaa sopimusta palvelusta ei ole tietääkseni olemassa. Kuten ei myöskään ole tarkkoja päivämääriä aineistojen toimittamisesta suuntaan tai toiseen.

4.1.1 Kirjanpito

Päävastuu EL-Kori Oy:n kirjanpidosta on tilitoimistolla. EL-Korilla suoritetaan kirjanpidon tositteiden tiliöinti sekä numerointi. Kirjanpitoon toimitettavat tositteet kerätään kuukauden aikana kansioon. Kansioista löytyvät numeroidut käteiskassatositteet ja pankin tiliotteet sekä kaikista tiliotteen tapahtumista numeroidut tositteet. Tiliotteella näkyviä tapahtumia ovat esimerkiksi myyntilaskujen suoritukset, vuokratulot, maksetut ostolaskut, verot ja palkat sekä pankin palvelumaksut. Kuukauden vaihtuessa ost- ja myyntireskontrasta sekä palkanlaskennasta tulostetaan paperille kirjanpidossa tarvittavat yhteenvetolistaukset. Yritys toimittaa postin välityksellä tarvittavan tositemateriaalin tilitoimistoon, jossa kirjataan valmiiksi tiliöidyt tositteet kirjanpito-ohjelmaan. (Oinonen 2011.)

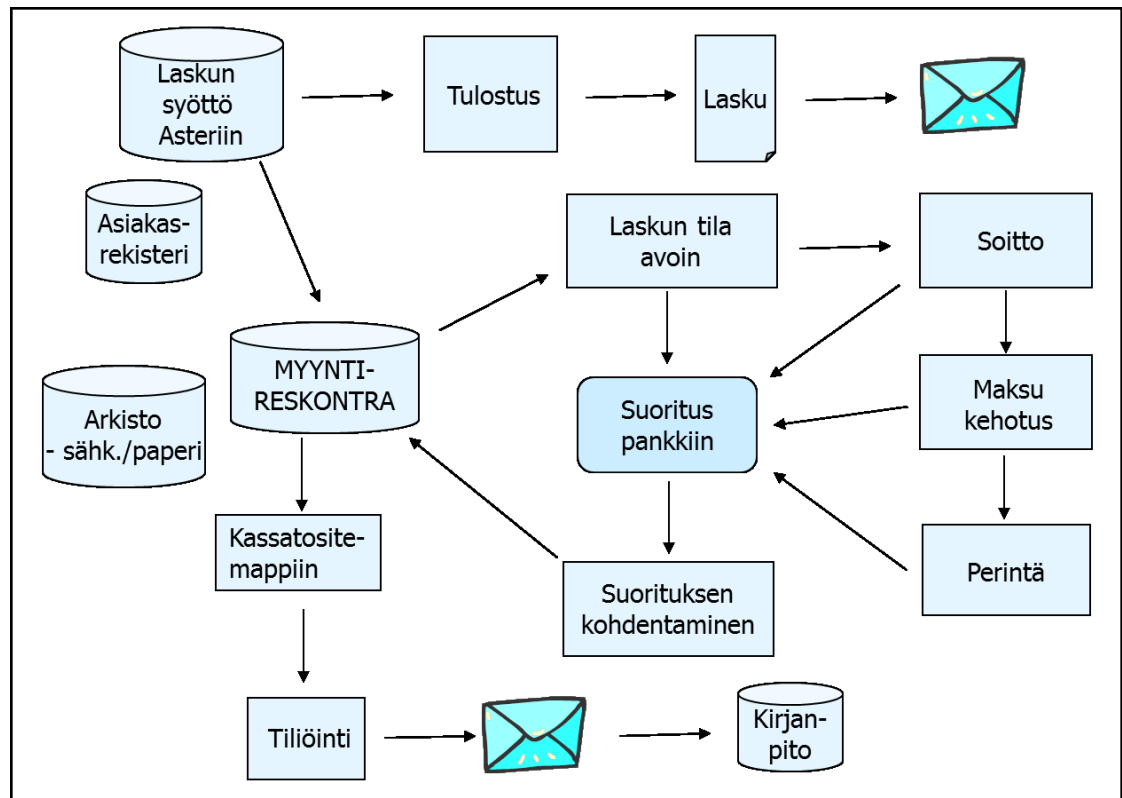
Tilitoimistossa suoritetaan arvonlisäverojen laskenta. Maksettavat työnantajasuoritukset ovat suoraan luettavissa Asterista tulostetusta palkkojen yhteenvedosta. Tilitoimistosta hoidetaan maksettavien arvonlisäverojen sekä työnantajasuoritusten määrän ilmoittaminen Verohallintoon edelleen paperimuotoisena. Verohallintoon lähetetystä ilmoituksesta tilitoimisto lähettää faksin EL-Korille. Tilitoimiston faksilla ilmoittavan laskelman perusteella yritys hoitaa itse työnantajasuoritusten sekä arvonlisäveron maksun kuukauden 12. päivä. Tilitoimiston kirjanpito-ohjelmasta tulostetaan kuukausittain päiväkirja ja pääkirja sekä tuloslaskelma ja tase, jotka lähetetään paperilla EL-Korille. Tilitoimistossa laaditaan myös tilinpäätös (28.2), välitilinpäätös (31.8) sekä yrityksen veroilmoitus. Aineistojen toimittamisesta ei ole sovittuna tarkkaa päivämäärää.

4.1.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi EL-Korilla alkaa laskun syöttämisellä manuaalisesti järjestelmään. Yrityksen myyntilaskuprosessi on esitettyä kuvassa 5. Laskun syöttö tehdään Asterin laskunsyöttö-ohjelmalla. Laskutuksessa tarvittavat tiedot saadaan korimyynnin osalta tilausvahvistuksesta. Korjaustöiden ollessa kyseessä tiedot saadaan työmääräimestä ja sen mukana olevista laskutusohjeista. Varaosamyynnin laskutus suoritetaan lähetteen perusteella. Yrityksessä on käytössä WorkManager-toiminnanohjausjärjestelmä, mutta sieltä ei saada tietoja suoraan Asterin laskutusjärjestelmään.

Havainnointiajalla laskutuksia suoritettiin kuukausittain noin 30 kappaletta. Laskun tietojen syöttö Asteriin on nopeaa, mikäli toimeksiannot ovat selkeitä ja virheettömiä. Ohjelma tarjoaa oletusarvoina laskun perustietoja, kuten laskuttajan tietoja, viitenumeron, tilinumeron ja maksuehdot. Maksajan tietoja syötettäessä riittää yleensä alkukirjainten syöttö, koska asiakastiedot ovat yleensä jo olemassa asiakastietokannassa. Yhden laskun tietojen syöttöön kuluvaan aikaan vaikuttaa esimerkiksi laskutusrivien lukumäärä sekä lähtötietojen, kuten tilausvahvistuksen, selkeys. Laskun syötön jälkeen se tallennetaan ja tulostetaan paperille neljänä kappaletta, joista yksi lähetetään postitse asiakkaalle ja loput kopiot tulevat omaan käyttöön.

Kun laskusta saadaan suoritus yrityksen pankkitilille, kirjataan Asterin myyntireskontraan saatu suoritus ja tulostetaan tarvittava aineisto myyntisaamisesta omaa arkistointia varten ja kassatositemappiin, jossa se tiliöidään ja kuukauden vaihtuessa lähetetään tilitoimistoon kirjanpitoa varten. Mikäli laskusta ei saada suoritusta kohtuullisen ajan kuluessa, suurimpiin asiakkaihin ollaan tarvittaessa puhelimella yhteydessä. Maksu-kehotuksia lähetetään hyvin varovasti ja niiden lähettämiseen kysytään aina lupa kaupasta sopineelta henkilöltä.



Kuva 5. EL-Korin myyntilaskuprosessi

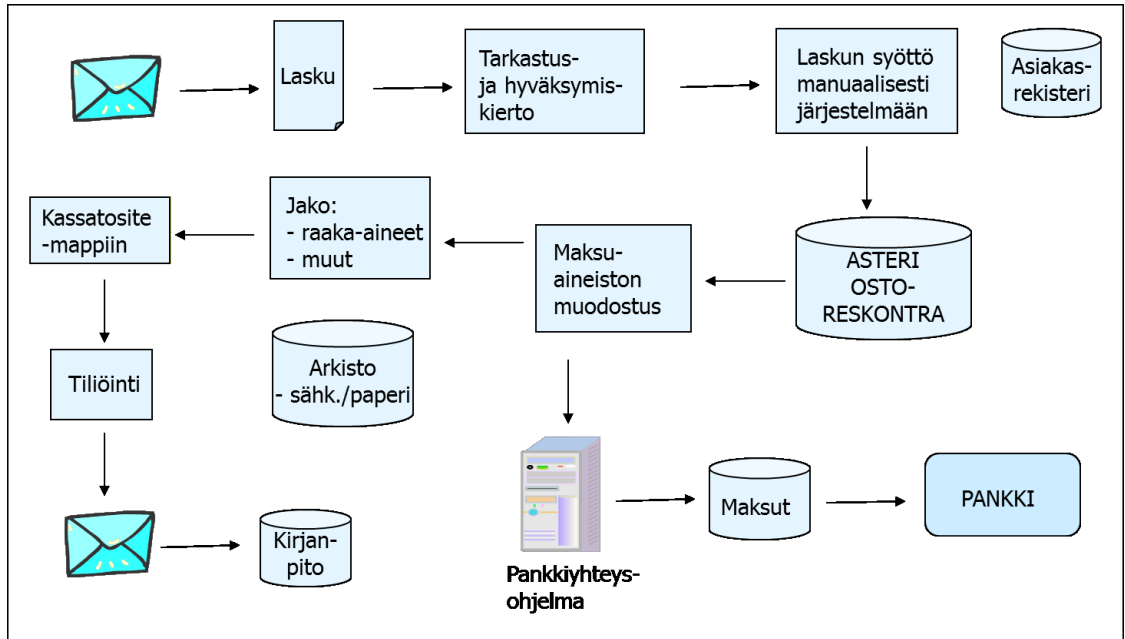
Kuukauden vaihtuessa tulostetaan myyntireskontrasta kirjanpitoa varten tarvittavat yhteenvetolistaukset, kuten arvonlisävero-erittelylista, listaus avoimista laskuista sekä reskontran kausituloste. Tämä aineisto liitetään kirjanpitoon lähtevään kassatositemappiin.

4.1.3 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi alkaa laskun saapumisella yrityksen postilaatikkoon. Tällä hetkellä lähes kaikki laskut saapuvat postin kautta, joitakin sähköpostilla saapuvia pdf-muotoisia laskuja lukuun ottamatta. Taloushallinnosta vastaava henkilö hakee ja avaa laskut, leimaa ne ja kirjoittaa laskuun saapumispäivämäärän. EL-Korilla on käytössä yksiportainen hyväksymismenettely eli laskuilla on vain hyväksyjä. Leimauksen jälkeen laskut jaetaan vastuuhenkilölle, yleensä työnjohtajalle, joka suorittaa laskun hyväksynnän. Suurin osa ostolaskuista palautuu taloushallintoon jo saman päivän aikana, eli hyväksymiskierto on nopea. Laskuista erotellaan suoraveloituskulut, raaka-aineostolaskut ja muut ostolaskut. Suoraveloituksessa olevat laskut siirretään hyväksymisen jälkeen maksettavien ostolaskujen kansioon odottamaan suoraan yrityksen tililtä tapahtuvaa veloitusta. Raaka-aineostolaskujen käsittely eroaa yrityksessä muiden laskujen käsittelystä. Raaka-aineostoja seurataan yhtenä kokonaisuutena kirjanpidossa. Alkuperäinen raaka-aineostolasku laitetaan kuukausittaiseen ostolaskumappiin ja kopio siitä muiden laskujen seuraksi odottamaan jatkokäsittelyä eli syöttöä Asterin ostoreskontraan.

Hyväksymisen jälkeen laskut syötetään manuaalisesti ostoreskontraan. Suurin osa ostolaskuista tulee tutuilta toimittajilta, joiden tiedot löytyvät asiakasrekisteristä. Näiden laskujen syöttöön kuluu aikaa 1 - 2 minuuttia laskua kohden. Mikäli lasku on tullut uudelta laskuttajalta, perustietojen täyttö lähes kaksinkertaistaa käsittelyajan. Kolmen kuukauden havainnointiajalla raaka-aineostolaskuja saapui yritykseen noin 100 kappaletta kuukautta kohden ja muita järjestelmään syötettäviä laskuja keskimäärin 60 kappaletta. Laskujen järjestelmään syötön jälkeen maksamista odottavat laskut säilytetään maksettavien ostolaskujen kansiossa. Eräpäivänä erääntyvistä laskuista tulostetaan konekielinen aineisto, joka lähetetään pankkiin. Kyseiset laskut poimitaan maksettavien ostolaskujen kansioista. Laskuista erotellaan raaka-aineostolaskut ja muut ostolaskut. Maksettujen raaka-aineostolaskujen kopiot mapitetaan, koska ne eivät lähde tilitoimistoon. Listausta maksetuista raaka-aineostolaskuista niputetaan erikseen tilitoimis-

toon lähtevään kassatositemappiin ja muut maksetut laskut siirretään myös kyseiseen kansioon odottamaan tiliöintiä ja sen jälkeen kuukauden vaihtuessa lähetystä tiloitukseen. EL-Korin ostolaskuprosessi on esitettyä kuvassa 6.



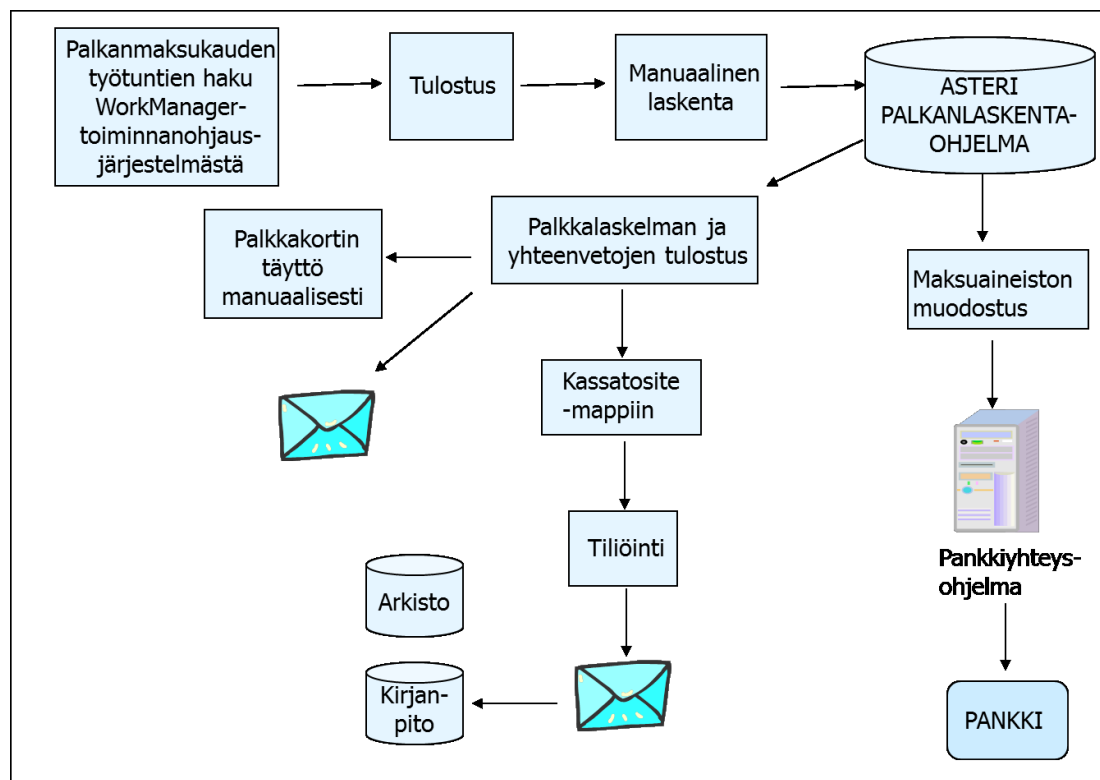
Kuva 6. EL-Korin ostolaskuprosessi

Kuukauden vaihtuessa tulostetaan ostoreskontrasta kirjanpitoa varten tarvittavat yhteenvedolistaukset: listaus avoimista ostolaskuista sekä kuukauden raaka-aineostoista. Tämä aineisto liitetään kirjanpitoon lähtevään kassatositemappiin.

4.1.4 Palkanlaskenta

EL-Korilla palkkoja lasketaan ja tietysti maksetaan noin 20 henkilölle. Yrityksen palkanmaksupäivät ovat kuukauden seitsemäs ja 22. päivä. Tuotannon työntekijöiden palkat lasketaan kahden viikon välein ja toimihenkilöiden palkat kerran kuukaudessa. Yrityksen palkanlaskentaprosessi on esitettyä kuvassa 7. Palkanlaskentaprosessi lähtee liikkeelle tuotannon työntekijöiden työaikaleimausten hakemisella WorkManager-toiminnanohjausjärjestelmästä. Ennen palkanlaskennan aloittamista työnjohto on tarkastanut tuntien ja leimausten oikeellisuuden. Toiminnanohjausjärjestelmästä tulostetaan työtuntilistaukset ja käydään ne palkanlaskennassa läpi. Tehdyistä tunneista erotellaan normaalit tunnint ja tehdyt ylityöt. Mikäli työtuntilistauksen mukaan tehty tuntimäärä jää alle maksimimäärän, eikä sairaslomatodistuksia ole tullut, tulkitaan vajuus pidetyksi työajanlyhennykseksi. Työajanlyhennyksistä toimitetaan tieto satunnaisesti

palkanlaskentaan. Pidetyt sairaslomat huomioidaan palkanlaskentaan toimitettujen sairaslomatodistusten perusteella. Myös matkakustannukset korvataan tosittien perusteella. Maksettavat arkipyhäkorvaukset otetaan huomioon palkkaa laskettaessa. Luottamusmiehille maksetaan rahakorvaus kerran kuukaudessa. Toimihenkilöiden palkat perustuvat kiinteään kuukausipalkkaan, joten perustietojen laskenta on huomattavasti nopeampaa. Toimihenkilöillä palkanlaskentaan vaikuttavat tehdyt ylityöt, pitkät sairaslomat, matkakustannukset sekä luontoisedut. Osalla työntekijöistä palkasta vähennetään ammattiyhdistyksen jäsenmaksu. Tällöin yritys huolehtii jäsenmaksun maksusta ammattiliitolle kuukauden 15. päivä.



Kuva 7. Palkanlaskentaprosessi EL-Kori Oy:ssä

Palkanlaskentaan kuluu aikaa keskimäärin kymmenen tuntia kuukaudessa. Koska palkanlaskennasta huolehtii yksi henkilö, palkat lasketaan kahdella eri menetelmällä. Ensinnäkin laskenta suoritetaan veroja ja vähennyksiä lukuun ottamatta manuaalisesti paperille ja tämän jälkeen tiedot syötetään Asteri-palkanlaskentaohjelmaan ja varmistetaan, että molemmilla tavoilla päästään samaan tulokseen. Palkkalaskelmat ja palkkojen yhteenvedot sekä palkoista tehtävien lisien ja vähennysten yhteenvedot tulostetaan jokaisesta palkanmaksukerrasta. Yhdistelmät toimitetaan kuukausittain tilitoimistolle. Palkkalaskelmien kaikki tiedot kirjoitetaan henkilöittäin palkkakorttiin, josta näkyy

koko vuonna henkilölle maksetut palkat ja pidätykset. Maksettavista palkoista lähetetään palkanlaskentaohjelmasta maksuaineisto konekielisenä pankkiin ja sieltä edelleen palkansaajan pankkitilille. Palkanlaskennan yhteydessä kerätään tarvittavat tiedot esimerkiksi ammattiyhdistykselle tilitystä varten sekä maksettavien jäsenmaksujen summat niiden ammattiliitoille maksamista varten.

Työntekijöiden vuosilomapalkat lasketaan yrityksessä valmiiksi heti lomanmääräytymisvuoden loputtua. Tuntipalkkalaisten työntekijöiden keskipäiväpalkan laskennassa käytetään apuna Asteri-palkanlaskentaohjelmaa. Työntekijöiden lomapalkka saadaan kertomalla keskipäiväpalkka ansaittujen lomapäivien lukumäärän mukaan määräytyvällä kertoimella. Tämä kerroin löytyy esimerkiksi teknologiateollisuuden työehtosopimuksesta. Kuukausipalkkaisten henkilöiden lomapalkat lasketaan siten, että henkilön kuukausipalkka jaetaan käyttäen lukua 25. Näin saatu päiväpalkka kerrotaan lomapäivien lukumäärällä. Yrityksessä käytetään teknologiateollisuuden työehtosopimusta, joka määrittää maksettavan lomarahansa suuruudeksi 50 prosenttia vuosilomapalkasta. Yleinen käytäntö on, että vuosilomapalkka ja puolet lomarahasta maksetaan loman alkaessa ja loput lomarahasta loman jälkeisenä seuraavana palkanmaksukertana. Lomapalkan ja lomarahansa maksamisen ajankohdasta voidaan sopia yrityksessä muukin käytäntö, kuten viime kesänä toimihenkilöiden kodalla meneteltiin.

4.1.5 Tilinpäätöksen analysointi ja sisäinen laskenta

Yrityksen tilinpäätös saadaan paperille tulostettuna tilitoimistosta. Tilinpäätöksen analysointia ei suoriteta systemaattisesti yrityksessä eikä tilitoimistossa. Tunnuslukuja ei myöskään tällä hetkellä lasketa. Raportoitavia mittareita yrityksessä on kuukausittainen myynti euroina sekä myynnin kertymä tilikauden alusta. Näissä käytetään vertailuvuonna kahden edellisen vuoden vastaavan ajankohdan lukuja.

Yrityksessä suoritetaan tällä hetkellä vain vähän sisäistä laskentaa. Tarjousvaiheessa laaditaan hinnoittelulaskelmia hyödyntäen Exceliin rakennettua laskelmarunkoa. Myydyjen korien katekertymää seurataan jonkin verran WorkManagerin jälkilaskentaohjelmalla. Korjaustöiden kustannuslaskelmat suoritetaan Excelissä. Niiden jälkiseuranta suoritetaan korjauslaskutus -pohjaan, johon syötetään WorkManagerin tietojen pohjalta tehdyt työtunnit ja käytetyt raaka-aineet.

Budjetointeja ei tehdä, koska Nordströmin (2011) mukaan budjetointiin ei ole ollut tarvetta. Hänen mukaansa suunnitelmat ovat hyviä, mutta niitä ei ole ollut tarpeen ottaa käyttöön johtamistyökaluna. Nordström (2011) on sitä mieltä, että hänellä on ilman suunnitelmiaakin koko ajan näkemys yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä kokemuksen tuoma varmuus ja tieto siitä, missä mennään. EL-Korilla tarkastellaan satunnaisesti kassan riittävyttä rahavarojen ollessa tiukoilla esimerkiksi kesälomarahojen maksun aikaan. Tarpeen vaatiessa on yrityksessä yhdessä tehty lyhytaikaisia suunnitelmia tulevien kuukausien myyntien perusteella sekä pohdittu mahdollisia toimenpiteitä tavoitteeseen ja hyvään tulokseen pääsemiseksi.

4.2 Yrittäjän taloushallinnon visio

Taloushallinnon tehtävien hoitoon on tarkoitus jatkossa käyttää noin puolet taloushallinnosta vastaavan henkilön työajasta. Ajatuksena on jälkilaskennan tehostaminen toteutuneista korimyyneistä. Kuukausitasolle viedyt myyntitilastot voisivat olla hyviä, esimerkiksi seurattaessa kuukauden katekertymää. (Nordström 2011.)

Yrittäjän mukaan voisi olla hyvä valita joitain seurattavia mittareita, sillä mitä käydään läpi, siihen myös kiinnitetään huomiota. Yrittäjä toivoo lähinnä talouden mittareiden käyttöönottoa. Toiveena olisi kolme tai neljä mittaria, joita seurattaisiin kuukausittain. Mittareiden perusteella voitaisiin analysoida, mitkä työt ovat menneet hyvin ja mitkä vähän huonommin. Mitattavia kohteita voisivat olla liikevaihdon kehitys sekä kuukausittainen katekertymä niin korimyyneistä kuin korjauksistakin. Tuloksen seurantaan tukevia kuukausittain seurattavia mittareita voisivat olla tilausten ja tarjousten lukumäärät. (Nordström 2011.)

Harvemmin seurattavia tunnuslukuja voisi laskea esimerkiksi varaston kierrosta, useamman vuoden myynneistä, ostoista ja siitä, mikä osuus esimerkiksi palkoista tai ostoista on liikevaihdosta. Myös kirjanpidosta olisi hyvä saada tulosarvio ja karkea arvio varastosta. Tällä hetkellä varaston arvo tiedetään vain kaksi kertaa vuodessa suoritettujen inventaarioiden yhteydessä. (Nordström 2011.)

Tietoa olisi hyvä myös saada graafisena ja materiaalina, jota voisi esittää henkilökunnalle yhteisinfossa. Taloushallinnosta haluttaisiin saada tukea johtamiseen ja vastauksia kysymyksiin: Onko hinnoittelussa vikaa? Onko hinnoittelun kustannusrakenne oikea? Miten kannattavuutta voitaisiin parantaa? Mihin pitäisi kiinnittää huomiota? On-

ko tuntihinnoittelu oikea? Toimihenkilöiden ja työntekijöiden on hyvä tietää, miten on onnistuttu ja ovatko toimenpiteet tuottaneet tulosta. (Nordström 2011.)

5 HAVAINTOJA JA KEHITYSMAHDOLLISUUKSIA

5.1 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpito on hoidettu pitkäaikaisen yhteistyökumppanin kanssa. Yhteistyö nykyisen tilitoimiston kanssa pelaa Nordströmin (2011) mukaan hyvin. Vanhaa yhteistä historiaa on jo 30 vuoden ajalta, eikä perusasioiden hoidon kanssa ole ollut suuria ongelmia. Nordströmin mukaan palvelusopimus on perustunut pitkäaikaiseen luottamukseen. Palvelusopimus on jollakin tavalla sidottu tositteiden määrään, käytettyyn aikaan sekä atk-kustannuksiin. Tilitoimisto on erikseen laskuttanut kirjanpidon, atk-kustannukset, tilinpäätöksen tase-erittelyineen ja veroilmoituksineen. Sopimusta taloushallinnon toimintojen hoitamisesta tilitoimiston kanssa ei ole uudistettu, eikä sen sisällöstä ole EL-Korilla tarkkaa kuvaa.

Yrityksen odotukset tilitoimistosta saatavasta palvelusta ovat muuttuneet, eikä nykyinen tilitoimisto enää pysty vastaamaan näihin tarpeisiin. Tilitoimisto ei ole uudistunut ja ajan tasalla, eikä sieltä saada yrityksen kaipaamia analyysejä, esimerkiksi graafisia yhteenvetoja. Myös tietoa saadaan liian hitaasti, koska tilitoimiston henkilökunnan tavoitettavuus on huono. Palautettakin toivottaisiin lisää. Tilitoimistolta saatuun yrityskonsultointiin, esimerkiksi yritysmuodon vaihdon yhteydessä sekä veroasioiden hoidossa, ollaan oltu tyytyväisiä. (Nordström 2011.)

Oman kokemuksen ja haastattelun (Oinonen 2011) perusteella nykyisen tilitoimiston henkilökuntaa on vaikea tavoittaa. Esimerkiksi sähköpostilla esitettyihin kysymyksiin saadaan kenties vastaus joidenkin päivien kuluttua tai sitten vastaus jää kokonaan saamatta. Oman kokemuksen mukaan myöskään faksien lähettämiseen ei tilitoimistossa aina reagoida. Koskaan ei ole varmuutta, onko tieto mennyt perille, mikäli ei tee puhelimella varmistussoittoa. Akuuttiin ongelmaan on näin lähes mahdoton saada apua.

Koska tilitoimisto ei enää vastaa odotuksia, mielestäni yrityksen kannattaa lopettaa yhteistyö nykyisen tilitoimiston kanssa ainakin kirjanpidon ja tilinpäätöksen osalta. Toki nykyisen tilitoimiston kautta saadaan Nordströmin (2011) mukaan muuta konsul-

tointiapua. Konsultoinnin osalta kannattaa arviointi suorittaa erikseen, ja mikäli päädytään tältä osin yhteistyön jatkamiseen, kannattaa laatia uusi sopimus nykyisen tilitoimiston kanssa vain yrityskonsultoinnista. Olen sitä mieltä, että muiltakin tilitoimistoilta on saatavissa nykyisten tarpeiden mukaisia konsultointipalveluja.

Kirjanpidon hoito itsenäisesti vaatisi kirjanpito-ohjelman hankkimista yritykseen. Koska yrityksessä on käytössä Asteri-ohjelmisto, olisi hankittava ohjelma luonnollisesti Asteri-kirjanpito-ohjelma. Ohjelman hinta ja ylläpitosopimus eivät vuositasolla ole euromääräisesti kovinkaan suuria. Asterin laskutuksesta voisi siirtää laskutus- sekä suorituspäiväkirjat suoraan kirjanpitoon niin sanotun siirtotiedoston avulla. Myös palkanlaskennasta voitaisiin tiedot viedä tiliointiositteella suoraan kirjanpitoon. Itse tietojen syöttö ei ajallisesti vaatisi paljoa, koska tiliointi on jo suoritettu valmiiksi. Päiväkirja, pääkirja, tuloslaskelma ja tase saataisiin automaattisesti järjestelmästä. Asterin kirjanpidon tase-erittelyt saataisiin siirrettyä esimerkiksi Exceliin tai Wordiin, missä niistä voitaisiin muokata graafisia kuvaajia. Tuloslaskelma ja tase voitaisiin myös ottaa leikepöydälle siirrettäväksi jatkokäsittelyyn muihin ohjelmiin. Ohjelmasta saataisiin myös valmiina johdon raportti, jonka mukana aukeaisi graafisia taulukoita. (Nissilä 2011.) Toisaalta kirjanpityö on niin rutiiniluonteista, että kannattaako siihen uhrata yrityksessä omaa työaika? Mikäli kirjanpito halutaan hoitaa muualla, on palvelusta saatava lisäarvoa tai sitten hinnoittelun on oltava sen mukaista.

Kuukausitasolla kirjanpidon vientejä on yrityksessä tällä hetkellä noin 200 kappaletta, joten ohjelmiston hankinta maksaisi itsensä takaisin melko nopeasti. Mikäli kirjanpito ja tilinpäätös hoidettaisiin yrityksessä, merkitsisi se tietysti myös vastuun kirjanpidon oikeellisuudesta siirtymistä yritykseen. Yrityksen taloushallinnossa työskentelee vielä tällä hetkellä vähäistä taloushallinnon työkokemusta omaava henkilö, joten vastuun siirto kokonaan EL-Korille ei tunnu ainakaan aluksi järkevälle vaihtoehdolle. Harkittamisen arvoista voisi olla kirjanpidon hoitaminen yrityksessä ja tilinpäätöksen ulkoistaminen, mikäli se on mahdollista. Tällöin rutiinitehtävät tehtäisiin yrityksessä vähän nykyistä pidemmälle, mutta ainakin alkuvaiheessa tilinpäätökseen sekä välitilinpäätökseen saataisiin konsultointia tilitoimiston asiantuntijoilta. Käytännössä kirjanpidon hoitaminen yrityksessä ja tilinpäätöksen ulkoistaminen ei ole mahdollista, mikäli tilitoimisto ja yritys eivät käytä yhteistä Internetin kautta toimivaa ohjelmistoa.

Pitäisin tärkeänä, että ulkoistetun tilinpäätöksen tuottama tilinpäätösinformaatio saataisiin jatkossa myös sähköisessä muodossa, esimerkiksi Excelin ymmärtämässä muodossa, jolloin sen hyväksikäyttö olisi helpompaa sisäisessä laskennassa ja erilaisia analyysejä suoritettaessa. Yhteisinfossa esitettäväksi aineistoksi olisi ehdottoman tärkeää saada laadittua helposti selkeitä graafisia kuvaajia, jolloin esitettävä tieto avautuu paljon helpommin koko henkilökunnalle.

5.2 Myyntilaskuprosessi

Yrityksessä laskutuksia on tällä hetkellä noin 30 kappaletta kuukaudessa, joten laskuttamiseen käytetty työaika ei muodostu suureksi, eikä se myöskään aiheuta suuria kustannuksia. Koska yrityksessä on olemassa oleva toimiva ohjelmisto laskuttamiseen, en näe mitään syytä lähteä muuttamaan prosessia tällä hetkellä.

Sähköiseen laskutukseen siirtyminen tuskin toisi tällä hetkellä yritykselle taloudellista hyötyä. Asiakkaiden puolesta kiinnostus sähköisen laskun saamisen mahdollisuuden on vasta alkanut heräillä, joten sähköinen laskutus tulee yrityksessä harkintaan lähitulevaisuudessa. Kolmen kuukauden havainnointiajalla suoritetuista laskutuksista, vain noin joka kuudes asiakas olisi pystynyt vastaanottamaan laskun sähköisessä muodossa. Asiakkaiden alkaessa edellyttää sähköistä laskutusta on yrityksen pienellä ohjelmistolaajenuksella mahdollista siirtyä siihen. Toki sähköiseen laskutukseen siirtyminen edellyttää myös sopimusta verkkolaskuoperaattorin eli esimerkiksi pankin kanssa. Tällä hetkellä laskutusten määrä on niin vähäinen, ettei ole syytä ryhtyä toimenpiteisiin. Kauppojakaan ei ole vara menettää, eli tärkeiden asiakkaiden vaatiessa sähköistä laskutusta on edettävä toiveiden mukaan.

Myyntilaskuprosessia voisi kehittää laskujen perinnän osalta. Tällä hetkellä ei ole selkeästi sovittuja pelisääntöjä siitä, missä vaiheessa maksamattomista laskuista lähetetään maksumuistutuksia. Yrityksen käyttämä maksuehto seitsemän päivää on varsinkin suurille yrityksille mielestäni liian lyhyt. Tästä syystä on luonnollista, että kaikilta yrityksiltä ei ehditä saada suoritusta annettuna maksuaikana. Yleensä suoritus kuitenkin saadaan isoiltakin asiakkailta noin viikon kuluttua eräpäivästä. Suosittelisin, että laskun eräpäivästä viikon kuluttua oltaisiin tarvittaessa yhteydessä puhelimitse asiakkaaseen, kahden viikon kuluttua lähetettäisiin ensimmäinen maksukehotus ja siitä viikon kuluttua uusi kehotus. Vaikka maksumuistutuksissa ei olisikaan viivästyskorkoa,

toimisi maksukehotus vihjeenä, että lasku on jostain syystä jäänyt maksamatta. Mikäli nämä eivät aiheuttaisi toimenpiteitä, siirryttäisiin perintään.

5.3 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi on yrityksen taloushallinnon prosesseista eniten työllistävä. Ostolaskuja saapuu paperisena lähes 10 kappaletta joka arkipäivä. Yrityksestä löytyy toimiva ohjelmisto ostolaskujen käsittelyyn ja nykyisestä ohjelmistosta löytyy myös valmiudet prosessin sähköistämiseen. En näe mitään syytä lähteä ulkoistamaan tätäkään prosessia tällä hetkellä. Sen sijaan prosessia voitaisiin pyrkiä tehostamaan.

Ostolaskut leimataan ja laitetaan hyväksymiskiertoon sekä syötetään koneelle tällä hetkellä lähes päivittäin. Myös laskujen maksaminen suoritetaan tarvittaessa päivittäin. Tätä prosessia voidaan helposti tehostaa keskittämällä laskujen syöttö järjestelmään sekä maksaminen esimerkiksi kahteen päivään viikossa.

Ostolaskuprosessissa sähköistymisellä saavutettaisiin suuremmat hyödyt kuin myyntilaskuprosessissa. Verkkolaskun vastaanotto ei edellyttäisi yrityksessä muuta kuin sopimuksen verkkolaskuoperaattorin kanssa sekä laskuttajan asiakastietojen päivitystä omaan järjestelmään. Toisaalta hyväksymiskierto saattaisi sähköistymisen myötä tulla jopa hankalammaksi, koska esimerkiksi rahtikirjat ja läheteet on totuttu liittämään paperiseen ostolaskuun, ja sähköistymisen myötä ne pitäisi mahdollisesti skannata järjestelmään. Mikäli skannaus tehtäisiin taloushallintoa hoitavan henkilön toimesta, edellyttäisi se skannerin hankkimista kyseiselle henkilölle. Ostolaskujen sähköistymisen myötä pitäisi pohtia uudelleen, mitä laskujen liitteeksi on järkevää skannata sekä miten laskujen ja muiden tietojen arkistointi hoidetaan. Mielestäni ostolaskuprosessi on yrityksessä ensimmäiseksi sähköistettävä prosessi, mutta tällä hetkellä yrityksen yhteistyökumppaneista vain muutama on ilmoittanut siirtyneensä sähköiseen laskutukseen, joten en kiirehtisi asiassa, vaan odottaisin verkkolaskujen yleistymistä vielä nykyisestään. Alustava selvitys operaattorin palveluiden kustannuksista on tehty tämän työn yhteydessä.

Mikäli ostolaskuprosessia lähdetäisiin ulkoistamaan, pitäisi siitä saada yritykseen lisäarvoa. Ulkoistettuna ostolaskut voitaisiin toimittaa suoraan tilitoimistolle, jolloin yritykseen jäisi vain laskun tarkastus ja hyväksyminen. Laskun tarvittavat liitteet, kuten rahtikirjat, pitäisi skannata järjestelmään, joko laskun hyväksyjän tai muun henki-

lön toimesta. Laskun hyväksyminen tapahtuisi sähköisessä muodossa. Ulkoistaminen ei mielestäni toisi riittävästi lisäarvoa nykyiseen käytäntöön tai sähköistymiseen verrattuna.

5.4 Palkanlaskenta

Yrityksestä löytyy toimiva ohjelmisto ja osaaminen palkanlaskennan osalta, joten en suosittele palkanlaskennan ulkoistamista. Sen sijaan prosessia voisi yrityksessä pyrkiä kehittämään ja tehostamaan. Koska palkanlaskenta suoritetaan pääosin yhden henkilön toimesta, laskennan tarkastusjärjestelmä on hyvä olla olemassa. Tällä hetkellä laskenta suoritetaan käsin sekä palkanlaskentaohjelmalla. Käsin laskennan sijaan suositelen Excelin käyttöönottoa palkanlaskennan avuksi. Palkkakorttitaulukon voisi laatia itse Exceliin tai sitten etsiä Internetistä Excelillä tehtyjä palkkakorttipohjia, joista pienellä muokkauksella saisi omaan käyttöön soveltuvan pohjan. Palkkakorttiin voisi laatia tarvittavat laskentakaavat, mikä eliminoisi näppäilyvirheitä ja suorittaisi automaattisia tarkastuksia. Lisäksi Excelin kautta hoituisi laskentakaavoja hyödyntäen erilaiset koosteet ja tarkastusyhteenvedot Asterilla saatujen tulosteiden tueksi. Myös palkkatoistukset ja muut tarvittavat raportit on saatavissa nykyisestä järjestelmästä ilman lisäkustannuksia. Tämän tilitoimisto laskuttaisi erikseen jokaisen raportin osalta.

Mikäli palkanlaskentaa lähdetään ulkoistamaan, vaatii se myös yrityksessä tiettyjä toimenpiteitä. Jotta prosessista saataisiin toimiva, tarvittaisiin yrityksessä henkilö kasaamaan ja välittämään tarvittavaa aineistoa tilitoimistoon. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi raportit tehdyistä työtunneista, sairaslomatodistukset, matkakulukorvaushakemukset sekä verokorttimuutokset. Tämä veisi joka tapauksessa jonkun henkilön työaika yrityksessä. Palkkoja koskevat kysymykset ja epäselvyydet hoidettaisiin välikäden kautta, jolloin reagointi niihin ei olisi välttämättä nopeaa. Tällöin kynnys tulla kysymään palkan epäselvyyksistä saattaisi kohota, jolloin hämmennystä aiheuttavat kysymykset jäisivät ilman selvitystä.

5.5 Tilinpäätöksen analysointi ja sisäinen laskenta

Tilinpäätöksen analyysi suoritetaan tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa. EL-Korilla tilinpäätöstä ei tällä hetkellä analysoida millään tavalla. Suosittelen tilinpäätöksen analysoinnin yhdeksi muodoksi prosenttilukumuotoista tilinpäätösanalyysia käyttäen hyödyksi aikasarja-analyysia. Tällöin yrityksen ti-

linpäätöksen erät, esimerkiksi henkilöstökulut, aine- ja tarvikekäyttö sekä vaihto-omaisuus, esitettäisiin prosentteina liikevaihdosta tai taseen loppusummasta. Aikasarja-analyysin avulla näiden lukujen kehitystä seurattaisiin pidemmällä aikavälillä. Tällä tavalla saataisiin selville yrittäjän toivomaa tietoa useamman vuoden ostojen ja palkkojen osuuksista liikevaihdosta sekä esimerkiksi sekä vaihto-omaisuuden ja oman pääoman osuuksista taseen loppusummasta. Prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen esittämisen voisi hoitaa taulukkomuodossa esimerkiksi Excelissä, jossa rinnakkain olisi edellisten vuosien vertailuarvot.

Tällä hetkellä yrityksessä suoritetaan tarjousvaiheessa hinnoittelulaskelmia ja korikohdaista katekertymlaskentaa eli jälkilaskentaa. Excel-pohjaista hinnoittelulaskentaa käytetään tarjousten laatimisen yhteydessä. WorkManager-toiminnanohjausjärjestelmässä suoritettulla jälkilaskennalla seurataan toteutunutta korimyyntiä ja siitä saatua katetta. Jälkilaskentaa ei tällä hetkellä suoriteta järjestelmällisesti. Jälkilaskennan vähäiseen toteuttamiseen on mielestäni syynä se, että se ei varsinaisesti kuulu kenenkään tehtäväkenttään ja vastualueelle. Koska laskennan suoritus ei ole kenenkään päävastuulla, jää sen suorittaminen muiden kiireellisempien työtehtävien varjoon. Mielestäni jälkilaskennan suoritus vaatii panostamista. Aluksi olisi hyvä suorittaa laskentaa kaikista myydyistä koreista. Mikäli laskennat antavat lähes samaa tulosta, voisi laskennan suorittaa esimerkiksi joka kolmannen korin kohdalta.

Mielestäni yrityksessä olisi hyvä selvittää kriittisen pisteen myynti. Yrittäjällä on hyvä tuntuma siitä, milloin myyntimäärät ovat riittävät nollatulokseen pääsemiseksi. Mikäli laskelmat olisivat numeerisessa muodossa olemassa, niihin olisi ehkä helpompi vaikuttaa ja kenties kehittämistä kaipaavat kohteet löytyisivät nykyistä helpommin. Myös kriittisen pisteen myynnin tuntikate olisi hyvä selvittää.

Tulevaisuuden ennustamiseen ei yrityksessä juurikaan käytetä aikaa. Kassabudjetointia laaditaan satunnaisesti rahoituksen ollessa tiukoilla. Koska yrityksen liikevaihto koostuu pääosin suurista kaupoista, ei rahaa tule tasaisesti yrityksen tilille. Mielestäni kuukausitasolle viedyn kassabudjetin käyttöönotto yrityksessä helpottaisi talouden suunnittelua. Tällöin tiukkoina aikoina tiedettäisiin, minkä verran esimerkiksi pakollisia maksuja on tulossa maksettavaksi ja milloin rahaa on tulossa tilille. Rullaavan kassabudjetin voisi laatia Exceliin. Budjetin havainnollistamiseksi sen voisi esittää esimerkiksi viivadiagrammina. Tällöin toiminnan kassaanmaksut ja kassastamaksut voisi

esittää omina käyrinään. Omina käyrinään voisi olla myös kassa toimintakulujen ja rahoituksen jälkeen sekä tarkasteluajan loppukassa.

5.6 Mittarit ja tunnusluvut

EL-Korilla voisi ottaa yrityksen omaa käyttöä varten käyttöön sekä kuukausittain seurattavia että kaksi kertaa vuodessa seurattavia talouden mittareita. Kuukausittain seurattava mittari voisi olla kuukauden euromääräinen kokonaisymyynti. Vertailuarvona tälle mittarille voisi olla edellisen vuoden saman ajankohdan myynti, koska myynneissä on suuriakin eroja vuodenaikasta riippuen. Samalla voisi seurata myynnin kehitystä tilikauden alusta käyttäen vertailuarvona edellisten vuosien vastaavia lukemia. Edellä mainitut lukuarvot voitaisiin tuoda Exceliin ja esittää tulos viivadiagrammina, jossa vertailukäyränä näkyisivät edellisten vuosien vastaavat lukemat. Kolmantena mittarina voisi olla kuukausittainen katekertymä korimyyneistä, varaosamyynneistä sekä korjaustöistä. Tässä mittarissa voisi hyödyntää korimyyntin ja korjaustöiden osalta Work-Managerin jälkilaskennasta saatuja tuloksia. Saadut tulokset voisi esittää Excelissä tuotetulla pylväsdiagrammilla, josta näkyisi kuukauden aikaiset laskutukset ja niiden työkustannukset, materiaalikustannukset sekä katetuotto. Neljäntenä seurattavana kohteena voisi olla kuukauden aikana tehdyt tarjoukset ja saadut tilaukset. Yksi seurattava mittari voisi olla korimyyntikohtainen budjettivertailu, jossa toteutuneita materiaalikustannuksia verrattaisiin hinnoittelulaskelman tuottamiin materiaalikustannuksiin. Tällä mittarilla saataisiin selville, onko hinnoittelu kunnossa ja onko hinnoittelun kustannusrakenne oikea.

Tilikausikohtaisesti voisi ottaa käyttöön tuotekohtaisen tai asiakaskohtaisen katevertailun. Tämä antaisi tietoa myynnin ja hinnoittelun tueksi sekä toiminnan kehittämiseksi. Mielestäni joitakin vuosittain tai puolen vuoden välein seurattavia tunnuslukuja voisi ottaa käyttöön kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Kannattavuudella tarkoitetaan yleensä yrityksen voitontuottokykyä (Ahola & Lauslahti 2006b, 163). Laskettavia kannattavuuden tunnuslukuja voisivat olla liikevoittoprosentti ja oman pääoman tuottoprosentti. Liikevoittoprosentti kuvaa kannattavuuden kehitystä ja kertoo, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituskuluja ja veroja. Se saadaan jakamalla liikevaihto liiketoiminnan tuotoilla. Oman pääoman tuottoprosentti kertoo yrityksen kyvystä tehdä tuottoa omistajilta saa-

duille pääomille. (Niskanen & Niskanen 2004, 113, 116.) Se voidaan selvittää suhteuttamalla voitto omaan pääomaan (Alhola & Lauslahti 2006b, 168).

Maksuvalmiuden tunnusluvuilla tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua lyhyellä aikavälillä erääntyvistä velvoitteistaan ja yllättävistä maksuista (Alhola & Lauslahti 2006b, 156). EL-Korin maksuvalmiutta voitaisiin seurata quick ratio ja käyttöpääomaerien eli myyntisaatavien, ostovelkojen ja varastojen kiertoaikaa ja -nopeutta mitaavien tunnuslukujen avulla. Quick ratiossa kaikkein nopeimmin käyttöön saatavia varoja eli rahoitusomaisuutta verrataan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan eli nopeasti erääntyviin velkoihin (Alhola & Lauslahti 2006b, 157). Myyntisaatavien kiertoaika kertoo, kuinka nopeasti myyntituotot kertyvät kassaan. Ostovelkojen kiertoaika antaa tietoa siitä, miten pitkiä maksuaikoja yritys on saanut tavarantoimittajiltaan ja miten se on niitä hyödyntänyt. Mitä pitemmät maksuajat ostoveloilla on ja mitä nopeammin myyntisaamiset tulevat omaan kassaan, sitä parempi tilanne on ja sitä paremmin korkokulujen minimointi ja korkotulojen maksimointi ovat onnistuneet. (Alhola & Lauslahti 2006a, 73.) Varastojen kiertoaika kertoo, kuinka kauan yrityksen ostamat raaka-aineet ovat varastossa, ennen kuin niiden avulla valmistetut tuotteet myydään. Varaston kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa vuodessa varasto kiertää tuotantoprosessin läpi. (Niskanen & Niskanen 2004, 117, 123, 125, 127.)

Vakavaraisuus kuvaa yrityksen kykyä hoitaa taloudelliset velvoitteensa pitkällä aikavälillä. Sitä mitataan vertaamalla omaa pääomaa oman ja vieraan pääoman määrään. Yritys on sitä vakavaraisempi, mitä enemmän sillä on omaa pääomaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 135.) Vakavaraisuuden seurantaan voisi käyttää omavaraisuusastetta. Mittari kertoo, kuinka paljon yrityksestä on omaa (Alhola & Lauslahti 2006b, 160).

Tunnuslukujen laskemista varten tilinpäätöksen tiedot kannattaa tuoda Exceliin, koska sinne voi rakentaa tunnusluvuille valmiita laskentakaavoja. Vertailutiedot viideltä edelliseltä vuodelta antavat hyvän kuvan yrityksen tunnuslukujen kehityksestä. Excellissä tuotettu graafinen esitys esimerkiksi pylväs- tai viivadiagrammina havainnollistaa laskettujen arvojen kehitystä. Mikäli itse ei halua rakentaa tunnuslukujen laskentakaavoja ja graafisia esityksiä, löytyy valmiita ja jopa edullisia tilinpäätöksen analysointiohjelmistoja. Tällaisia ohjelmistoja ovat esimerkiksi P-Analyzer-tilinpäätösanalyysi- ja ennusteohjelmistot.

En näe tärkeänä valmiiden mittaristojen käyttöönottoa yrityksessä. Ainakin tässä vaiheessa seurattavien talouden mittareiden ja tunnuslukujen käyttö tuottaa riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta. Yrityksen koon ollessa näinkin pieni esimerkiksi sairaudesta johtuvat poissaolot pystytään kontrolloimaan ilman seurattavia mittareita.

5.7 Sähköistyminen

Yrityksen käytössä olevasta Asteri-taloushallinto-ohjelmasta löytyvät kaikki tarvittavat valmiudet sähköistymistä varten. Ohjelmasta löytyy ominaisuus, jolla myyntilaskuista voidaan muodostaa Finvoice-verkkolaskutiedosto. Tosin tämä edellyttäisi lähetteen -lisäosan hankkimista ohjelmaan. Laskun kirjoitus tapahtuisi normaaliin tapaan. Samalla kerralla voitaisiin tehdä sekä paperisena lähteviä laskuja että Finvoice-laskuja. Kun laskut olisi tehty, tulostettaisiin laskuista paperikopiot tai sähköiset kopiot arkistokappaleiksi. Tämän jälkeen tallennettaisiin laskuista Finvoice-tiedosto levyille ja lähetettäisiin aineisto verkkolaskuoperaattorille, joka välittäisi laskut pankin kautta vastaanottajan järjestelmään. Palaute haettaisiin verkkolaskuoperaattorilta ja tallennettaisiin ohjelman ohjeiden mukaisesti, jolloin mahdolliset virheet tulisivat havaituksi. (Atsoft Oy Mäkinen 2007.)

Myös ostolaskujen tuonti nykyiseen ohjelmaan onnistuisi. Laskut voitaisiin tuoda yksittäin tai kaikki tiedostossa olevat laskut kerralla. Finvoicea luettaessa ohjelma etsisi myyjäkortiston tietojen perusteella oikean myyjän, jonka mukaan tiedot tallennettaisiin. Ostolaskut myös tiliöityisivät oletustiliöintien mukaisesti. Finvoicen lukemisen loputtua tiliöintiä olisi mahdollista korjata. (Atsoft Oy Mäkinen 2005.)

Verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanotto edellyttäisivät, että yritys sopisi operaattorin, esimerkiksi pankin, kanssa laskujen vastaanottamisesta sähköisesti. Lähettämistä varten avattaisiin E-lasku eräsiirtoon -sopimus ja vastaanottoa varten E-lasku eräsiirrosta -sopimus. Sopimuksissa määriteltäisiin sekä lähettäjän että vastaanottajan verkkolaskuosoitteet. Välittävä operaattori tekisi laskun vastaanottajalle tarvittavat muutokset aineistoon, koskematta kuitenkaan välitettävään aineistoon. (Pitkänen 2011.)

Nordeassa sähköistämispalveluiden hinta muodostuu kertaluonteisesta avausmaksusta, kuukausittain perittävästä käyttömaksusta sekä tapahtumakohtaisista kuluista (Pitkänen 2011). Tämän lisäksi uusia kustannuksia aiheuttaisivat esimerkiksi laskujen liite-

tiedostojen skannaukseen käytetty aika. Kannattavuutta pohdittaessa laskukohtaisia hintoja kannattaa vertailla paperilaskuun, sillä verkkolaskun välityshinnan tulee olla keskipitkällä aikavälillä paperilaskua edullisempaa (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005, 4).

Lähtevän E-laskun kannalta yrityksessä pitäisi miettiä, miten toimitaan niiden asiakkaiden kanssa, jotka eivät vielä voi vastaanottaa laskuja sähköisesti (Pitkänen 2011). Asterin laskutuksessa on mahdollista tehdä samanaikaisesti sekä sähköisiä että paperimuotoisia laskuja. Kannattaisiko sitten jatkossa siirtyä osittain sähköiseen laskutukseen vai ostaa laskuille tulostus- ja postituspalvelu operaattorilta maksamalla pieni lisäkustannus laskua kohden? Toinen mietittävä asia sähköisessä taloushallinnossa on laskujen arkistointi (Pitkänen 2011). Yrityksessä täytyy miettiä, arkistoidaanko laskut paperilla vai sähköisessä muodossa.

5.8 Tilitoimiston valinnasta

Koska nykyinen tilitoimisto on pieni ja sijaitsee melko kaukana, suosittelisin nykyistä suuremman tilitoimiston valitsemista yrityksen lähialueilta. Tällöin henkilökohtaisten tapaamisten järjestäminen olisi helpompi järjestää. Asikkalassa toimii yksi suurempi tilitoimisto sekä useampia pieniä, lähinnä yhden henkilön tilitoimistoja. Lahti ja sen tarjoamat palvelut sijaitsevat myös lähellä. Lahdesta löytyy useampia suuria tilitoimistoja sekä lukuisia pieniä tilitoimistoja, joten valikoimaa riittää.

Yrittäjänä en lähtisi uudelleen pienen tilitoimiston asiakkaaksi, koska tällöin riippuvuus yhden henkilön työpanokseen sekä esimerkiksi tavoitettavuuteen ja terveyteen on liian suuri. Suuremmissa tilitoimistoissa on yleensä hyvä varahenkilöjärjestelmä, jolloin yhden työntekijän työpanos on tarvittaessa korvattavissa toisen työpanoksella. Myös palvelujen tarjoamisen osalta useamman henkilön tilitoimistot pystyvät pääsääntöisesti monipuolisempaan ja jatkuvasti kehittyvään palveluun.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseihin sekä laatia näistä prosesseista kuvaukset. Tavoitteena oli luoda näkemys taloushallinnon kehitystä kaipaavista kohteista ja kehittää näitä prosesseja yrityksen kannalta jär-

kevään ja taloudellisesti kannattavaan suuntaan. Työn tavoitteena oli myös selvittää, mitä taloushallinnon töitä yrityksen kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä on käytetty lähteinä lakeja, joiden pohjalle yrityksen taloushallinnon järjestäminen perustuu. Käytetyt kirjalähteet perustuvat paljolti sää-döksiin, joten ne ovat luotettavia. Lehtiartikkelit sekä Internet-lähteet ovat alan asian-tuntijoiden laatimia. Tutkimus perustui siis pääasiassa lain sanelemiin velvoitteisiin opinnäytetyön kehitysehdotuksia lukuun ottamatta.

Tällä opinnäytetyöllä on merkitystä sekä opinnäytetyön tekijälle että kohdeyritykselle. Opinnäytetyön tekijä sai erinomaista kokemusta taloushallinnon prosessien hoitami-sesta sekä koulussa opittujen asioiden liittämässä todelliseen yrityksen toimintaym-päristöön. Yritykselle opinnäytetyö antoi taloushallinnon nykytilan prosessikuvaukset sekä prosessien kehitysehdotukset, jotka on tarkoituksena ottaa vähitellen käyttöön. Tutkimuksen toteutuksen ja tämän opinnäytetyön pohjalta nousi useita ideoita yrityk-sen taloushallinnon kehittämiseksi.

Yrityksessä työskentelee jatkossakin yksi taloushallintoa hoitava henkilö. Taloushal-linnon prosessien hoidon ei ole tarkoitus työllistää kokopäiväisesti, joten aikaa on jää-tävä myös muiden tehtävien hoitoon. Yrityksessä on olemassa ajantasaiset taloushal-linnon ohjelmistot ja tarvittava osaaminen osto- ja myyntireskontran hoitamiseen sekä palkanlaskentaan. Ehdotan asian ratkaistavaksi niin, että nämä prosessit hoidetaan edelleen yrityksessä. Kirjanpidon siirto yrityksessä suoritettavaksi voisi olla kannatta-va, koska jo tällä hetkellä yrityksessä suoritetaan tiliöinti. Valmiiksi tiliöityjen tieto-jen syöttö kirjanpitoon ei lisäisi merkittävästi työmäärää EL-Korilla. Koska taloushal-linnon tehtävistä vastaavan henkilön työajasta vain noin puolet on käytettävissä talo-ushallinnon tehtävien hoitoon, osa prosessien hoidosta on ulkoistettava. Selkeänä ul-koistuskohteena näkisin tilinpäätöksen, koska yrityksessä ei ole tällä hetkellä riittävää kokemusta tilinpäätöksen laatimisesta eikä aika yksinkertaisesti riitä kaikkien proses-sien hoitamiseen yrityksessä. Mikäli pysytään nykyisen Asteri-ohjelmiston käyttäjänä, ei pelkkä tilinpäätöksen ulkoistaminen ole mahdollista. Tästä syystä suosittelen samaa rajanvetoa kuin nykyisinkin, eli sekä kirjanpidon että tilinpäätöksen ulkoistamista.

Tärkeimpinä kehityskohteina näkisin sisäisen laskennan tehostamisen sekä seurattavi-en tunnuslukujen ja mittareiden käyttöönoton. Sisäisestä laskennasta kassabudjetin laatiminen olisi tärkeää ottaa käyttöön, koska sen avulla tulevien maksujen ja saatavi-

en hallinnointi olisi paljon helpompaa. Tämän budjetin laatiminen kannattaisi mielestäni hoitaa yrityksessä, koska budjetti vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja paras tieto ylläpitoa varten löytyy itseltä. Myös kuukausittain seurattavien mittareiden laatimista sekä jälkilaskennan tehokkaampaa hoitamista ehdotan tehtäväksi EL-Korilla. Myös prosenttilukumuotoinen tilinpäätös voitaisiin tehdä yrityksessä. Sen sijaan tunnuslukujen laskenta ja saatujen tulosten analysointi voisivat olla tilitoimiston hoidettavaksi jätettäviä asioita, koska yrityksessä ei ole kuin rajallinen aika käytettäväksi taloushallinnon tehtävien hoitoon.

Sähköisen taloushallinnon käyttöönoton osalta yrityksen kannattaa olla valmiustilassa. Ottaen huomioon kuinka suuren osan laskuista voisi saada sähköisenä ja kuinka monelle sähköisen laskun lähettäminen on mahdollista, en näe aihetta asiassa kiirehtimiseen.

Tässä työssä olen käyttänyt oletuksena sitä, että nykyinen Asteri-ohjelmisto on käytössä jatkossakin yrityksessä eikä ohjelmistoa lähdetä vaihtamaan. Nykyinen Asteri-ohjelmisto on toimiva ja siitä löytyvät tarvittavat valmiudet esimerkiksi sähköistymiseen. Toki markkinoilta löytyy uudenaikaisempia ja kehittyneempiäkin ohjelmistoja, mutta Asterista löytyy EL-Korin kokoiselle yritykselle mielestäni kaikki tarvittavat ominaisuudet. Mikäli jatkossa ollaan vaihtamassa taloushallinnon ohjelmistoa, kannattaa harkita pilvipalvelulla toimivan ohjelmiston käyttöä. Tällöin ei tarvitsisi asentaa ohjelmistoa yrityksen koneelle, vaan käyttö sujuisi Internetin kautta. Tilitoimisto käyttäisi samaa ohjelmistoa, jolloin tehtävien rajanveto voitaisiin tehdä parhaaksi katsotulla tavalla ja roolijakojen muuttaminen myöhemmin olisi helppoa. Tällöin voisi olla mahdollista myös kirjanpidon siirto yritykseen.

Minun mielestäni yrityksen kannattaa vaihtaa tilitoimistoa, koska nykyinen yhteistyökumppani ei pysty enää vastaamaan yrityksen toiveisiin. Tilitoimiston vaihdon yhteydessä palvelusopimus pitää ehdottomasti tehdä niin, että siinä on selkeät rajapinnat ja sovitut päivämäärät, joista myös pidetään kiinni. Uudessa tilitoimistossa tulisi olla sellaiset järjestelmät, että tietoa voitaisiin siirtää puolin jos toisin sähköisesti ilman päällekkäisiä tietojen syöttämisä. Graafisten esitysten laatimista varten on tärkeää, että tilinpäätösinformaatio saadaan yritykseen sähköisessä muodossa.

Taloushallinnon prosessien kehittämisessä kannattasi edetä siten, että lähdetään etsimään uutta tilitoimistoa, joka tulee hoitamaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä tun-

nuslukujen laskennan ja analysoinnin. Muiden prosessien osalta yrityksessä tapahtuvia tehostustoimenpiteitä voidaan alkaa ottamaan käyttöön vaikka saman tien. Opinnäyte-työn jälkeen avoimeksi jäi vielä tilitoimiston valitseminen ja tiedon siirtotapa tilitoimiston ja yrityksen välillä.

LÄHTEET

Aalto, L. 2003. Palkkatieto opas palkanlaskentaan. Helsinki: WSOY.

Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistossa kehittyvät, Tilisanomat 3/2008.

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma, Tilisanomat 4/2010.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006a. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. - 5. painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006b. Taloutta johtamista varten. 2. painos. Helsinki: Edita.

Atsoft Oy Mäkinen. 2004. Sähköinen laskutus. Saatavissa: <http://www.atsoft.fi/wlxmlasku.htm> [viitattu 12.7.2011].

Atsoft Oy Mäkinen. 2005. Finvoice ostolaskujen tuominen Asteri ostoreskontraan. Saatavissa: <http://www.atsoft.fi/finvoice-ostolaskut.htm> [viitattu 12.7.2011].

Atsoft Oy Mäkinen. 2007. Finvoice verkkolasku Asteri laskutuksessa. Saatavissa: <http://www.atsoft.fi/finvoice.htm> [viitattu 12.7.2011].

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Eldridge, J. 2008. Electronic invoicing: 238 billion reasons to move on. FSI the financial world # 4 October 2008. Saatavissa: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/nl_nl_fsi_magazine_no4_okt2008.pdf [viitattu 26.9.2011].

EL-Kori. Tuotteet. Saatavissa: <http://www.el-kori.fi/tuotteet.html> [viitattu 12.7.2011].

Ennakkoperintäasetus 20.12.1996/1124.

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY.

Finanssialan Keskusliitto. 2007a. Finvoice-tuotekuvaus. Saatavissa:
<http://www.finvoice.info/> [viitattu 12.7.2011].

Finanssialan keskusliitto. 2007b. Finvoice-verkkolasku yritysten välillä. Saatavissa:
[http://www.fkl.fi/verkkolasku/yrityksen_verkkolasku/ladattavat/esittelysetti_Finvoice%20helmikuu%202007.ppt#352,14,Miten Finvoice-verkkolaskun saa käyttöön?](http://www.fkl.fi/verkkolasku/yrityksen_verkkolasku/ladattavat/esittelysetti_Finvoice%20helmikuu%202007.ppt#352,14,Miten%20Finvoice-verkkolaskun%20saa%20kayttoon?) [viitattu 12.7.2011].

Fredman, J. 2010. Pilvi, ohjelmistopalvelujen tuorein mantra. Tilisanomat 4/2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Salivaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2011. Laskentatoimi. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita.

Kiiha J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköisen talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOY.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2003. Kirjanpito ja tilinpäätös harjoituksineen. Vantaa: WSOY.

Lähdesmäki, H. 2010. Pk-yrityksen sähköinen taloushallinto tilintarkastuksen näkökulmasta, Tilintarkastus 4/2010.

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

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Nissilä, S. Sähköposti 13.9.2011. Atsoft Oy Mäkinen.

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2008. E-lasku verkkopankissa, palvelukuvaus. Saatavissa: http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi_org/appx/fin/yri/pdf/e-lasku_verkkopankissa_1_06062005.pdf [viitattu 12.7.2011].

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2011. E-lasku eräsiirtona, palvelukuvaus. Saatavissa: http://www.nordea.fi/sitemod/upload/root/fi_org/appx/fin/yri/pdf/e-lasku_erasiirtona.pdf [viitattu 12.7.2011].

Nordström, M. Haastattelu 21.6.2011. Asikkala: EL-Kori Oy.

Oinonen, M. Haastattelu 19.5.2011. Asikkala: EL-Kori Oy.

Peltoranta, P. 2010. Näin ulkoistaminen voi epäonnistua. Kauppalehti julkaistu 14.7.2010. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2010074645> [viitattu 6.9.2011].

Pitkänen, R. Sähköposti 23.8.2011. Nordea Pankki Suomi Oyj.

Procountor International Oy. 2008. Sähköinen taloushallinto. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/> [viitattu 13.7.2011].

Remes, M. 2010. Taloushallinnon ulkoistaminen on taitolaji, Tilintarkastus 4/2010.

Rousku, K. 2009. Nettipilvestä uusia palveluita, MikroPC 1/2009. Saatavissa: <http://mikropc.net/nettilehti/pdf/2201200948.pdf> [viitattu 3.9.2011].

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009. Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu - hinta-laatusuhde tärkeintä. Saatavissa:

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimistopalveluiden_hinnoitt/ [viitattu 19.8.2011].

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2010. Kolme askelta ulkoistukseen. Saatavissa:

http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/4b3eac8ebc0662315b7747803d746391/1312521915/application/pdf/663618/Ostajan_Opas_2010_lr.pdf [viitattu 5.8.2011].

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

Taloushallintoliitto ry. 2009. Kirjanpidon ABC. Saatavissa:

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc [viitattu 13.7.2011].

Teknologiaeollisuuden työehtosopimus. 2009 - 2012. Saatavissa:

<http://www.teknologiaeollisuus.fi/fi/tyomarkkina-asiat/tyoehtosopimukset.html> [viitattu 26.8.2011].

Teknologiaeollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus. 2010 - 2012. Saatavissa:

<http://www.teknologiaeollisuus.fi/fi/tyomarkkina-asiat/tyoehtosopimukset.html> [viitattu 26.8.2011].

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Ensiaskeleet verkkolaskutukseen. Saatavissa:

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14320/file/Verkkolaskuohje.pdf [viitattu 13.7.2011].

Tilitoimistopiste. 2008 - 2009. Hinnoittelu. Saatavissa:

<http://www.tilitoimistopiste.com/hinnoittelu.html> [viitattu 19.8.2011].

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. 19. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vallenius, I. 2005. Verkkolasku. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/verkkolasku/> [viitattu 13.7.2011].

Verohallitus. 2010. Verotiliohjeet. Saatavissa: <http://portal.vero.fi/Public/default.aspx?nodeid=7939&culture=fi-FI&contentlan=1> [viitattu 13.7.2011].

Verohallinto. 2011. Vuosi-ilmoituksen antaminen. Saatavissa: http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_ yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_ osuuskunta/Vuosiilmoituksen_ antaminen [viitattu 13.7.2011].

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yrityksen perusta. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.