



LAUREA

Taloushallinnon prosessit -  
Case Sähkö-Sinssi Oy



Salonen, Teemu

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Taloushallinnon prosessit - Case Sähkö-Sinssi Oy

Teemu Salonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2009

Teemu Salonen

### Taloushallinnon prosessit - Case Sähkö-Sinssi Oy

Vuosi 2009 Sivumäärä 77

---

Taloushallintoa pidetään yhtenä yrityksen laajana tukitoimintona. Taloushallinnon pääasiallisena tavoitteena onkin tukea liiketoimintaa ja toimia yhteistyössä kaikkien eri tuotanto-osastojen kanssa. Näistä johtuen on taloushallinnon rooli yrityksen toiminnassa merkittävä.

Taloushallinnon päätehtävänä on yrityksen päätösten teon perustana käytettävien raporttien tuottaminen ja niistä vastaaminen. Näiden tietojen tulee olla täsmällisiä ja oikeita, jotta yrityksen päätökset eivät johda harhapoluille.

Taloushallinto on laaja toimintojen kokonaisuus. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on käsitellä taloushallintoon liittyviä päivittäisiä rutiinitehtäviä, kuten laskutusta ja reskontrien hoitoja, palkkahallintoa, varastonhallintaa, kirjanpitoa sekä yrityksen tapoja ennustaa tulevaa. Taloushallinnon prosessien osalta opinnäytetyö on rajattu edellä mainittuihin ja lisäksi opinnäytetyössä käsitellään yrityksen toimintaympäristöä, missä tutustutaan käyttöjärjestelmiin ja niiden vaatimuksiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään taloushallinnon eri osa-alueiden prosessien toimivuutta ja käytäntöä. Teoriaosuudessa otetaan myös kantaa yritysten mahdollisuuksiin taloushallintonsa ulkoistamiseen. Työn case-osuus käsittelee yhteistyöyrityksen Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinnon rakennetta ja prosessien kulkua. Työn tarkoituksena on luoda yhteistyöyrityksen taloushallinnosta prosessikuvaukset sekä esittää kehitysehdotuksia taloushallinnon kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin nykytila-analyysin avulla. Nykytila-analyysi toteutettiin pääasiallisesti haastattelemalla yhteistyöyrityksen toimitusjohtajaa, jolla on tietämys Sähkö-Sinssi Oy:n nykytilasta. Analyysin avulla tutustuttiin ja kuvattiin yhteistyöyrityksen taloushallinnon prosessit ja niiden tehtävät sekä kulku. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ulkopuolisen näkökulmasta prosessien vahvuudet ja heikkoudet ja pyrkiä puuttumaan konsultin tavoin kehitettäviin kohteisiin.

Opinnäytetyön tärkeimpänä saavutuksena pidetään prosessikuvauksien laadintaa yhteistyöyrityksen taloushallinnosta, sillä tämän ansiosta yrityksen koko toiminta saadaan esitettyksi kaavioiden avulla. Taloushallinnon prosessikuvaukset ovat lisäys jo olemassa oleviin tuotannonorganisaation prosessikuvauksiin. Kehitysehdotelmien osalta tärkeimmäksi asiaksi koettiin yrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden seuranta, minkä avulla yritys pystyy turvaamaan varsinaisen liiketoimintansa.

Asiasanat taloushallinto, taloushallinnon prosessit, toimintaympäristö, ulkoistaminen

Teemu Salonen

**Processes of Financial Administration - Case Sähkö-Sinssi Ltd**

Year	2009	Pages	77
------	------	-------	----

---

Financial Administration is considered to be one of the company's comprehensive support processes. Financial Administration's primary purpose is to support business and co-operation with different production units. Because of this the role of the financial administration is very significant in the company.

Financial Administration's main function is to produce reports that the company will use when decisions are made concerning its future. This information and reports must be correct and accurate so that the company's decisions will not mislead.

Financial Administration is a comprehensive totality of different functions. The purpose of this thesis is to handle daily routine processes which relate to financial administration such as invoicing, accounts payable ledger, accounts receivable ledger, payroll, storage control, accounting and also the company's routines to predict the future. This thesis is restricted to above-mentioned financial administration's routines. The thesis also introduces the company's operational environment, where different operating systems and their demands are demonstrated.

The theoretical section of this thesis will introduce financial administration's different sector processes and also give a perspective to the company's option to outsource its financial administration. The research will introduce the structure of the joint venture Sähkö-Sinssi Ltd's financial administration. The purpose is to create a process description of Sähkö-Sinssi Ltd's financial administration and also present development proposals how to improve its processes.

The thesis research was made with the help of current state analysis, which was mainly accomplished by interviewing Sähkö-Sinssi Ltd's chief executive officer, who has best knowledge of the company's current state. With the help of this analysis, acquaintance was made to the co-operating company's financial administration so that all the functions of the processes could be presented. The purpose of the research was to give outsiders a perspective of their processes' strengths and weaknesses and also give some development proposals.

The most important achievement of this thesis was to create process descriptions of the co-operating company's financial administration. Thanks to this achievement the whole business operation can now be expressed through charts. These financial administration process charts are an addition to the production organization's process descriptions. The most important development proposal of this thesis to the company is to monitor the cash management and liquidity which helps it to secure its primary business operation.

Key words Financial Administration, Processes of Financial Administration, operational environment, outsourcing

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Yrityksen taloushallinto.....	7
2.1	Kirjanpito.....	10
2.2	Palkkahallinto.....	15
2.3	Myyntilaskut.....	19
2.4	Ostolaskut.....	23
2.5	Varastonhallinta.....	26
2.6	Tulevaisuuden ennustaminen ja seuranta.....	30
2.6.1	Budjetointi.....	30
2.6.2	Kassanhallinta ja maksuvalmius.....	33
2.7	Toimintaympäristö ja tietojärjestelmät.....	34
3	Toiminnan ulkoistaminen.....	39
4	Yrityskuvaus.....	41
4.1	Yrityksen toiminta ja periaatteet.....	42
4.2	Liiketoiminnan tavoitteet ja ennusteet.....	43
4.3	Toimiala.....	44
4.4	Yrityksen tahtotila.....	45
5	Taloushallinnon nykytila-analyysi.....	46
5.1	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	46
5.2	Kirjanpito.....	47
5.3	Palkkahallinto.....	48
5.4	Myyntilaskut.....	50
5.5	Ostolaskut.....	51
5.6	Varastonhallinta.....	53
5.7	Tulevaisuuden ennustaminen ja seuranta.....	54
5.7.1	Budjetointi.....	54
5.7.2	Kassanhallinta ja maksuvalmius.....	55
6	Yhteistyöyrityksen taloushallinnon kokonaiskuva.....	57
7	Kehitysehdotelmat.....	60
7.1	Toimintaympäristön muutos.....	60
7.2	Varastonhallinta.....	63
7.3	Kassanhallinta ja maksuvalmius.....	63
	Lähteet.....	66
	Kuviot.....	68
	Liitteet.....	69

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehdyttää lukija yrityksen taloushallintoon ja sen prosessien tehtävien toimivuuteen. Työn kirjallisuuslähteiden avulla esitellään taloushallinnon pääprosessit ja pyritään siten luomaan kokonaiskuva yrityksen taloushallinnosta ja sen eri prosessien linkittymisestä toisiinsa sekä toiminnasta optimitilanteessa. Työssä tutustutaan myös vaihtoehtoiseen tapaan toteuttaa yrityksen taloushallinto, ulkoistamalla.

Näihin osa-alueisiin tutustumisen jälkeen työssä analysoidaan yhteistyöyrityksen, Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinnon prosessit ja samalla tutustutaan yhteistyöyritykseen. Analysoinnin tarkoituksena on kartoittaa taloushallinnon eri prosessien tilat ja toiminta. Analysoinnin perusteella luodaan prosessikaaviot taloushallinnon eri toiminnoista. Nykytila-analyysin avulla luodaan myös kehitysehdotelmia siitä, missä osa-alueissa on parannettavaa ja mihin olisi syytä tulevaisuudessa keskittyä, jotta prosessit saataisiin vastaamaan yrityksen tarpeita.

Opinnäytetyön lähtökohtana toimi se, että yritykseltä puuttui selkeä kuva ja analyysi taloushallinnon prosesseista. Yritykseltä puuttuivat myös taloushallinnon prosessikuvaukset, mutta tuotannon prosessien osalta kuvaukset jo löytyivät. Tämän opinnäytetyön yksi osa on prosessikuvauksien laadinta nykytila-analyysin avulla.

Opinnäytetyön rajaus perustuu yrityksen taloushallinnon pääprosesseihin, jotka käydään läpi ja analysoidaan yksitellen. Tällaisella tutkimusmenetelmällä saadaan luotua kokonaiskuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden haasteista. Kehitysehdotelmissa otetaan huomioon yrityksen toiveet ja tarpeet, joihin se haluaa analyysin keskittyvän. Opinnäytetyön pääasiallinen tehtävä on kuitenkin luoda ulkopuolinen näkemys taloushallinnon kehitystä kaipaavista kohteista ja laatia prosessikaaviot nykytilasta.

Työn ensimmäinen osa on tarkoitettu perehdyttämään lukija taloushallinnon rooliin yritystoiminnassa. Lähdekirjallisuusmateriaalin pohjalta luodaan kokonaiskuva taloushallinnon eri toiminnoista ja tehtävistä. Taloushallinnon osa-alueissa on otettu huomioon yhteistyöyrityksen taloushallinnon prosessien muoto ja rakenne. Samassa osiossa ulkoistaminen läpikäydään vaihtoehtoisena tapana toteuttaa yrityksen taloushallinnon toiminnot täydellisenä muutoksena toimintaympäristössä. Työssä tutkitaan ulkoistamisen mahdollisuudet ja heikkoudet yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta.

Työn toisessa vaiheessa kuvataan yhteistyöyritys ja sen liiketoiminta sekä luodaan katsaus yrityksen toimialaan. Tässä vaiheessa luodaan myös katsaus yrityksen tahtotilaan ja tavoitteisiin tämän opinnäytetyön osalta.

Opinnäytetyön kolmannessa vaiheessa tehdään nykytila-analyysi Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinnon prosesseista vaihe vaiheelta. Tämän avulla luodaan myös taloushallinnon prosessikuvaukset. Nykytila-analyysi prosesseista toimii myös pohjamateriaalina prosessien kehitysehdotuksille. Kehitysehdotelmien tarkoitus on selvittää, miten yhteistyöyritys voisi kehittää taloushallinnon prosessejaan ja mitä sen tulisi ottaa näissä huomioon, jotta ne vastaisivat yrityksen toimintaa. Nämä kaksi osiota, prosessikaaviot ja kehitysehdotukset, ovat tämän opinnäytetyön päätehtävät.

Opinnäytetyön tavoitteena on koota lukijalle yhtenäinen kokonaiskuva taloushallinnon toimintoista ja niiden eri tehtävistä. Tavoitteena on myös onnistua yhteistyöyrityksen taloushallinnon prosessien toimintaperiaatteiden kuvaamisessa nykytila-analyysin avulla sekä löytää mahdolliset kehityskohdat, jotta yrityksen toimintamalleja pystyttäisiin tehostamaan ja puutoskohtiin saataisiin puututtua ajoissa.

## 2 Yrityksen taloushallinto

Taloushallinnon tavoitteena on tukea liiketoimintaa ja varmistaa, että se kasvattaa yrityksen arvoa, ja koska taloushallinto toimii yhteistyössä kaikkien eri tuotantofunktioiden kanssa, on taloushallinnon rooli yrityksen toiminnassa tärkeä (KPMG Oy Ab 1999).

Strategisella tasolla tarkasteltaessa taloushallinto voidaan nähdä yhtenä yrityksen laajana tukitoimintona tai -prosessina (Lahti & Salminen 2008, 14).

Yritys tarvitsee omaa päätöksentekoaan varten täsmällisiä tietoja taloudestaan. Päätösten perustana käytetään yrityksen taloutta kuvaavia raportteja. Näiden yrityksen taloutta kuvaavien tietojen tuottamisesta vastaa sen taloushallinto. Taloushallinnon tehtävänä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja. (Kinnunen ym. 2006, 11.)

Taloushallinnolla tarkoitetaan myös järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaiseen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Ulkoisen laskentatoimi käsittää liikekirjanpidon ja tilinpäätöstiedot. Ulkoisen laskentatoimi tuottaa lähinnä tuloksenjakolaskelmia ja ulkoisia raportteja. Näiden ongelmanratkaisut ovat pitkälti lainsäädännöllä normitettuja. Ulkoisen laskentatoimen tiedot ovat verotuksen perustana. Ulkoista laskentatoimintaa säätelee mm.

- kirjanpitolaki ja -asetus
- yhtiölainsäädäntö
- verolait
- hyvä kirjanpitolaki (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009).

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi on johtamista palvelevaa laskentainformaatiota. Termiä voidaan pitää hieman harhaanjohtavana, sillä laskentatoimi ja laskentahenkilöstö tuottavat monissa organisaatioissa johdolle tietoa ja analyysijä myös yrityksen ulkoisista seikoista. (Granlund & Malmi 2004.)

Johdon laskentatoimi voi käsittää esimerkiksi seuraavia laskentamalleja:

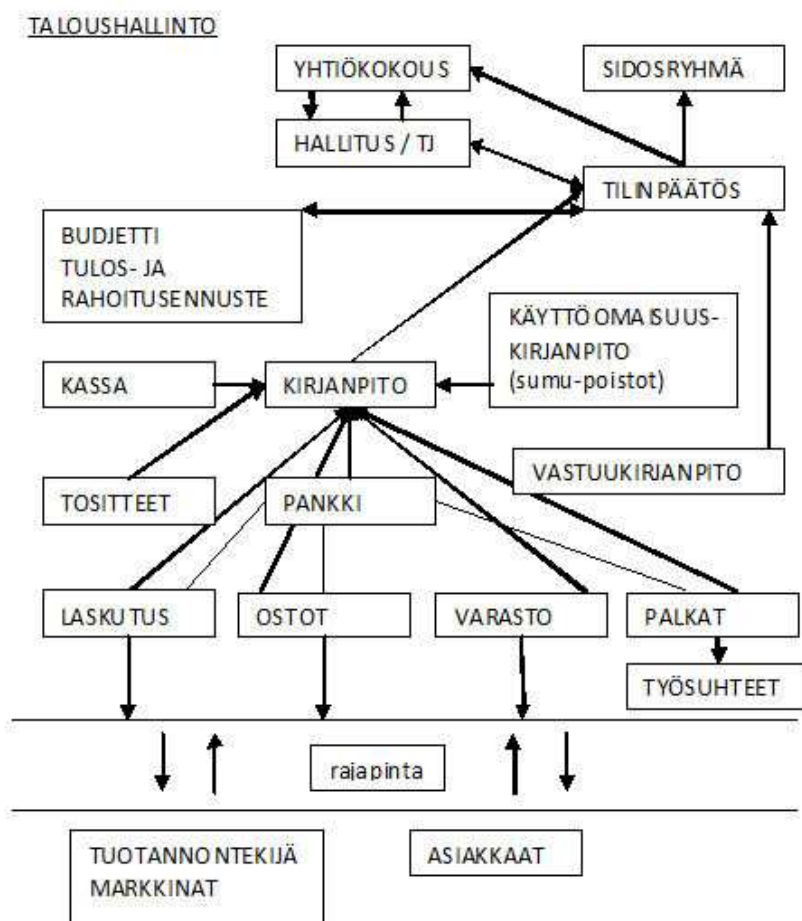
- katetuottolaskenta



- kustannuslaskenta
- hinnoittelu
- budjetointi
- investointilaskelmat.

Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa päätöksentekoa, toiminnan ohjausta ja valvontaa avustavia laskelmia. Ongelmanratkaisuja ei ole normitettu. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009.)

Taloushallinto koostuu useista osatoiminnoista. Seuraavassa lohkokaaviossa kuvataan yrityksen tyypillistä taloushallinnon toteutusta.



Taloushallinnon prosessit ja informaation siirtyminen

Kuvio 1: Taloushallinnon kuvaus  
(Viitala 2006, 29.)

Yrityksen talousprosessiin liittyvät tietyt perustoiminnot. Nämä vaadittavat toiminnot ja suoritustavat riippuvat toimialasta ja yrityksen koosta. Joka tapauksessa pienimpienkin yritysten on tehtävä jollain tasolla lähes kaikki kuviossa esitetyt taloushallinnon rutiinitoimet. Ne voidaan tehdä joko manuaalisesti tai hyödyntäen ATK-järjestelmiä. Yrittäjän kannattaa suunnitella ennakkoon, miten taloushallinto yrityksessä hoidetaan. Jos yritys käyttää kirjanpitoa hoitamiseen tilitoimistoa, on syytä sopia, miten taloushallinnon tehtävät jaetaan yrityksen ja tilitoimiston kesken. (Granlund & Malmi 2004, 29.)

Ulkoistamisen toimenpiteeseen ja tilitoimiston palveluihin keskitytään myös tämän opinnäytetyön aikana, kun luodaan katsaus ulkoistamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Kaikki yrityksessä tehtävät päätökset ja toiminnot heijastuvat lopulta yrityksen talouteen. Taloushallinto itsenäisenä toimintona ei sinänsä synnytä lisäarvoa, mutta ilman riittävää taloushallintoa ja laskentatoimintaa yritys epäonnistuu varmasti. Taloushallinto on laaja toimintojen kokonaisuus, johon kuuluvat mm. yhtiömuoto- ja rakennekysymykset, sopimusasiat, verosuunnittelu, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Taloushallintoon liittyvät myös päivittäiset rutiinitehtävät, kuten laskutus ja reskontra, palkkahallinto, työsuhdeasiat, varastohallinta, liikekirjanpito, ALV- ja muut tilitykset jne. Voi hyvin ymmärtää, miten keskeisiä ja tärkeitä tehtäviä nämä ovat ja mitä niiden laiminlyömisestä voi seurata. Taloushallinto on väline, jonka avulla mitataan yrityksen menestyminen ja jonka tietojen pohjalta tehdään tulevaisuuden ratkaisut. Suomalaiset pienyritykset ovat useimmiten ”tuotanto-orientoituneita”, ja taloushallinto on monesti heikoin osaamisalue. (Viitala 2006, 39-40.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä taloushallinnon päivittäisiin rutiinitehtäviin ja näiden tehtävien prosessien analysointiin. Seuraavaksi opinnäytetyössä lähdetään purkamaan taloushallinnon kokonaisuutta osiin siten, että taloushallinnosta muodostetaan selkeä ja laaja kuva. Opinnäytetyössä prosessien esittely ja analysointi on jaettu seuraavanlaisesti:

- kirjanpito
- palkkahallinto
- myyntilaskuprosessi
- ostolaskuprosessi
- varastohallinta
- tulevaisuuden ennusteet (budjetointi ja kassanhallinta).

Näistä muodostuu taloushallinnon kokonaisuus. Esittelyiden tarkoitus on näyttää, mistä eri taloushallinnon tehtävät koostuvat ja miten ne on organisoitu. Valitut prosessit on valittu siten, että ne vastaavat yhteistyöyrityksen organisaation tehtäviä. Nämä samat osa-alueet tul-

laan siis käsittelemään opinnäytetyön kolmannessa osiossa, missä analysoidaan yhteistyöyrityksen taloushallintoa.

Näiden lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan taloushallinnon toimintaympäristöä, eli käytössä olevan käyttöjärjestelmän merkitystä yrityksen taloushallinnossa sekä jo aiemmin mainittua mahdollisuutta taloushallinnon ulkoistamiseen.

## 2.1 Kirjanpito

Kirjanpidolla on monia tehtäviä: sen avulla selvitetään yrityksen kannattavuus, sitä tarvitaan tuloksen suunnitteluun, investointien ja rahoituksen suunnitteluun sekä budjettien toteutumisen seurantaan. Se myös palvelee erilaisia sisäisen suunnittelun ja laskentatoimen tarpeita. Kirjanpito antaa yrityksestä tietoa sidosryhmille - rahoittajille, omistajille ja asiakkaille. Yksi kirjanpidon tehtävä on pitää yritys erillään yksityistaloudesta ja muista tulolähteistä; tätä kutsutaan erilläänpitotehtäväksi. Kirjanpidon avulla selvitetään jakokelpoisten voittovarojen määrä, ja kirjanpidon tietoihin perustuvat työnantajan ilmoitukset verottajalle ja vakuutusyhtiölle sekä arvonlisävero- ja muut vastaavat ilmoitukset. Myös tuloverotus perustuu yrityksen kirjanpitoon. (Viitala 2006, 29-31.)

Kirjanpito ja tilinpäätös ovat yrityksille lakisääteisiä velvollisuuksia. Kirjanpitoa ja tilinpäätöstä koskevat perussäännökset sisältyvät kirjanpitolakiin ja -asetukseen. Tilinpäätöksessä seurataan yrityksen talouden kahta pääulottuvuutta, tilikauden tulosta ja tilikauden päättymisajankohdan taloudellista asemaa. Edellistä kuvaa tuloslaskelma, jälkimmäistä tase. (Kinnunen ym. 2006.)

Kirjanpito on yritystä koskevien taloudellisten tapahtumien muistiin merkitsemisjärjestelmä ja samalla yhteenveto niistä taloudellisista tapahtumista, joissa kirjanpitovelvollinen on ollut osapuolena. (Kinnunen ym. 2006, 12.)

Tiedot kirjanpitoon on rekisteröitävä siten, että niistä jatkuvasti ja vaivatta saadaan selville yritysjohtoon ja muiden sidosryhmien tarvitsema tieto. Apuna tietojen järjestelmällisessä rekisteröinnissä käytetään tilijärjestelmään, joka sisältää:

- tilipuitteet ja
- kirjaussuunnitelman. (Mäkinen & Söderström 1996, 107.)

Kirjanpitolain mukaan tilijärjestelmän tulee olla selkeä ja riittävästi eritelty. Tilipuitteisiin kuuluu:

- tililuettelo (tilikartta)
- kirjausohjeet. (Mäkinen & Söderström 1996, 107.)

Tililuettelo eli kirjallinen luettelo yrityksen kirjanpidossa käytettävistä tileistä on pakollinen. Siitä tulee käydä selville ajanjakso, jona sitä on käytetty. Tilin nimestä käy yleensä selville, minkälaisia tapahtumia tilille kirjataan. Jos tilin nimi ei kerro tilin sisältöä täysin selvästi, on tililuetteloa syytä täydentää kirjallisilla ohjeilla siitä, mitä tapahtumia millekin tilille merkitään. Tilijärjestelmän selkeyttä lisää vaatimus, jonka mukaan jokainen tili on pidettävä sisälöltään jatkuvasti samana. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Yrityksen tilinpäätös on raportti sen talouden kehittymisestä ja tilinpäätösajankohdan taloudellisesta tilanteesta. Raportointimerkityksen lisäksi tilinpäätöksellä on merkittävä oikeudellinen vaikutus monien yritystä koskevien päätösten ja mahdollisuuksien tulkintapohjana tai rajoitteena. Tilinpäätöstietoja tarvitaan myös velaksi tapahtuvassa kaupanteossa. Jotta yritykset voisivat myydä tavaroitaan ja palveluitaan toisilleen velaksi, ostajan taloutta on kyettävä arvioimaan. (Kinnunen ym. 2006, 14.)

Tilinpäätösvaiheessa laaditaan tilinpäätös: tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja liitetiedot. Samassa yhteydessä tehdään toimintakertomus. Tilinpäätös sidotaan tasekirjaksi. (Kinnunen ym. 2006, 19.)

Kirjanpitolaissa on säädetty kirjanpitoaineiston säilyttämisestä. Kirjanpitokirjat, muun muassa tilinpäätökset, on säilytettävä 10 vuotta tilikauden päättymisestä lukien. Tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjanpito yms. aineisto on säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden päättymisestä. (Kinnunen ym. 2006, 29.)

Yrityksen kirjanpito voidaan teknisesti toteuttaa monella eri tavalla. Tavallisimmin se hoidetaan atk-menetelmiä hyväksi käyttäen, mutta jonkin verran myös manuaalisesti eli käsin hoidettavana kirjanpitoa. Kirjanpitolain edellyttämä selvitys kirjanpidon teknisestä toteutuksesta on nimeltään kirjaussuunnitelma. Siihen kuuluu:

- luettelo kirjanpituodoista sekä selvitys niiden muodosta (esimerkiksi atk-tulosteina)
- selvitys kirjanpidossa käytettävistä teknisistä apuvälineistä ja menetelmistä
- selvitys siitä, miten ja kuinka usein siirrot peruskirjoista pääkirjoihin suoritetaan
- selvitys tositteiden käsittelystä ja arkistoinnista
- koneellisen kirjanpidon menetelmäkuvaus. (Mäkinen & Söderström 1996, 113.)

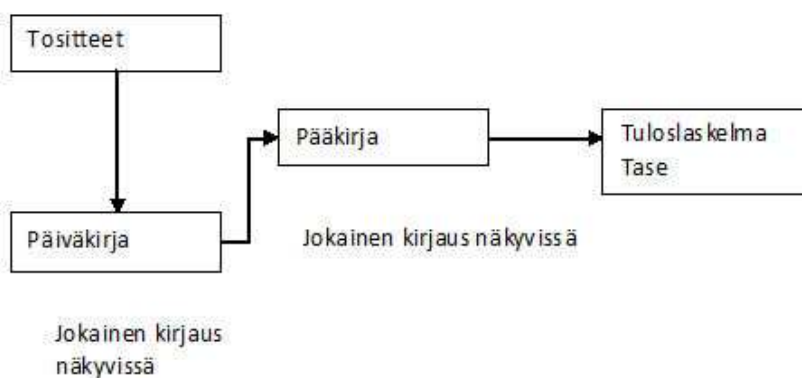
Edellä olevista on kirjanpitolain mukaan oltava pakollinen luettelo käytetyistä kirjanpitokirjoista. Jos kirjanpito hoidetaan koneellisesti, myös menetelmäkuvaus on pakollinen. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Koneellisen kirjanpidon menetelmäkuvausten tarkoituksena on ennen muuta varmistaa koneellisen kirjanpidon tarkastettavuus. Menetelmäkuvaus käsittää yleensä:

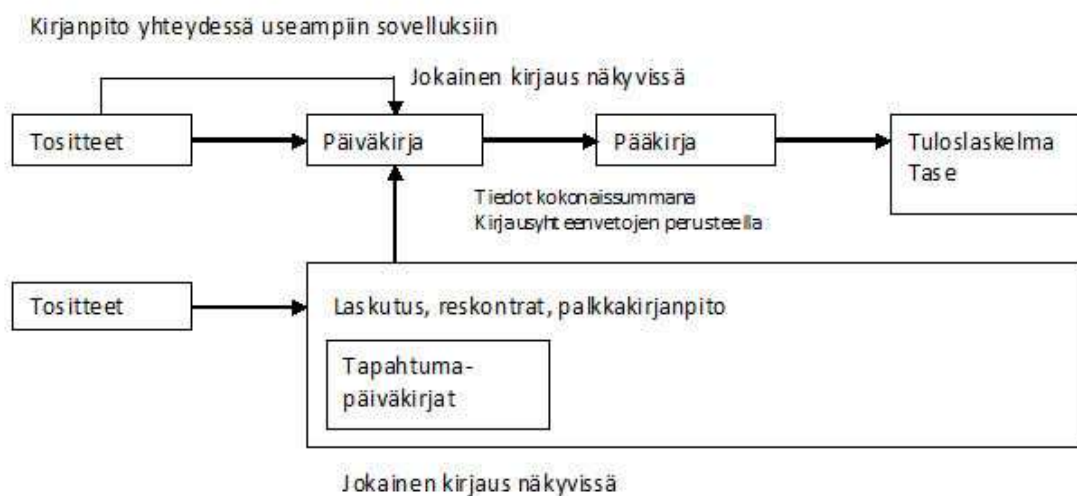
- systeemin yleiskuvauksen, joka on sanallinen selvitys tietojenkäsittelyn suoritusavasta
- tulosraporttien sanallisen selvityksen
- sanallisen selvityksen kirjanpidon perustiedoista, joita ovat esimerkiksi tililuettelo
- sanallisen selvityksen vientien kirjaamisesta
- erilaisten virhe- ja poikkeustilanteiden sanallisen selvityksen. (Mäkinen & Söderström 1996, 113.)

Kirjanpitolain mukaan liiketapahtumat on merkittävä kirjanpitoon siten, että kirjausten yhteys tuloslaskelmaan ja taseeseen voidaan vaikeuksitta todeta. Silloin kun kirjanpito hoidetaan koneellisesti, on tämä yhteys voitu todeta konetta käyttämättä (ns. visuaalisen audit trailin, eli kirjausketjun vaatimus). Yhteenvetona todetaan vielä, kuinka jäljitysketjuvaatimus yrityksen kirjanpidossa toteutuu. (Mäkinen & Söderström 1996, 114.)

Kirjanpito erillisenä atk-sovelluksena



Kuvio 2: Kirjanpito erillisenä atk-sovelluksena  
(Mäkinen & Söderström 1996.)



Kuvio 3: Kirjanpito yhteydessä useampiin sovelluksiin  
(Mäkinen & Söderström 1996.)

Kirjanpitoaineistolla tarkoitetaan:

- kirjanpitokirjoja
- tositteita ja liiketapahtumia koskevaa kirjeenvaihtoa
- tilipuitteita ja kirjaussuunnitelmaa. (Mäkinen & Söderström 1996, 115.)

Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista sekä osakirjanpidon tapahtumista. Suurin osa kirjanpidon tapahtumista syntyy nykyisin osakirjanpitojen tuloksena. Osakirjanpitoja voivat olla mm.:

- ostoreskontra
- myyntireskontra
- matka- ja kululaskureskontra
- käyttöomaisuusreskontra
- palkkakirjanpito
- kassakirjanpito
- vaihto-omaisuuskirjanpito
- laina- ja talletusreskontra. (Lahti & Salminen 2008, 127.)

Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpitoa, josta tiedot siirretään pääkirjanpitoon liiketapahtumina tai niiden yhdistelminä automaattisesti tai manuaalikirjauksilla. Suoraan pääkirjanpitoon tehtäviä tositteita kutsutaan yleensä muistiotositteiksi. Muistiotositteen liitteenä on arkistoitava siihen liittyvät laskelmat tai muu aineisto, josta käy ilmi, miten kirjattavaan summaan on päädytty. Muistiotositteella kirjataan mm. seuraavia tapahtumia:

- jaksotukset ja niiden purut
- oikaisut ja korjaukset
- täsmäytystositteet
- vyörytykset ja muut sisäiset kustannussiirrot
- laskennalliset kurssierot
- maksettava arvonlisävero. (Lahti & Salminen 2008, 128-129.)

Tuloksen laskeminen perustuu Suomessa ns. meno tulon kohdalle - periaatteeseen. Tämän periaatteen mukaan tulos lasketaan siten, että tilikaudelle kuuluvista tuloista eli tuotoista vähennetään kaikki kulut eli ne menot, jotka ovat aiheutuneet tilikauden tuottojen hankkimisesta. (Mäkinen & Söderström 1996, 123.)

Kirjanpitolain mukaan riittää, jos tilinpäätös laaditaan suoriteperusteisesti. Tällöin tilinpäätös antaa oikean kuvan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Jotta kirjanpitoa voitaisiin käyttää hyväksi yritystoiminnan ohjauksessa, on kuitenkin tärkeää, että yrityksessä ollaan jatkuvasti selvillä taloudellisesta tilanteesta. Tästä syystä monissa yrityksissä kirjanpito tehdään siten kuin tilinpäätös laadittaisiin joka kuukausi. Tällöin kaikki täsmäytykset ja jaksotukset tehdään kuukausittain. Monet kirjanpito-ohjelmat mahdollistavat jaksotuksen automaattisesti. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Kun kirjanpito hoidetaan suoriteperusteisesti kuukausittain, se edellyttää kaikkien tuotto- ja kuluerien kirjaamista niiden aiheuttamiskaudelle. Tavallisimmat jaksotukset ovat seuraavat:

1. palkkojen perusteella jaksotetaan
  - työnantajamaksut valtiolle ja eläkelaitoksille
  - lomapalkkavelat sekä niihin liittyvät työnantajamaksut
2. lainojen perusteella jaksotetaan korkovelat
3. käyttöomaisuuden perusteella jaksotetaan poistot
4. varaston perusteella kirjataan varaston muutos. (Mäkinen & Söderström 1996, 129.)

Kun yrityksen kirjanpito hoidetaan valmiskirjanpitoa, yrityksen tulos ja taloudellinen asema ovat jatkuvasti selvillä myös tilikauden aikana. Kirjanpitoa voidaan tällöin käyttää johtamisen apuvälineenä. (Mäkinen & Söderström 1996, 136.)

Kassakirjanpito on osa liikeyrityksen kirjanpitoa, ja kirjanpidon kassatilin saldon on syytä täsmätä erillisen kassakirjanpidon kanssa. Käteiskassa edellyttää erillistä kassa kirjanpitoa. Siihen merkitään kassaan tulleet maksut ja nostot vaikkapa pankkitililtä sekä vastaavasti kassasta makse-

tut maksut ja rahan palautukset yrityksen pankkitilille. Näitä tapahtumia vastaavat tositteet tulee säilyttää kassakirjanpidon osana. Käteiskassassa tulee aina olla kassakirjanpidon osoittamat varat. On syytä miettiä, tarvitaanko yrityksessä käteiskassaa. Yrityksissä, joissa maksu- ja otetaan vastaan käteisellä tai ostoja tehdään käteisellä, käteiskassaa tarvitaan. Jos taas rahaliikenne hoituu pankkien välityksellä, kassa on tarpeeton. Kassan poikkeavat saldot saattavat aiheuttaa hankaluuksia. Jos kassan saldo on negatiivinen, verotarkastus voi tulkita, että yrityksessä on myyty kirjanpidon ohi. Vastaavasti, jos kassa on huomattavan iso eikä sen määrää ole pystytty luotettavasti toteamaan esim. tilintarkastuksessa, verottaja voi tulkita varojen olevan tosiasiaa yrittäjän yksityiskäytössä. Tällöin ainakin osakeyhtiöissä seurauksena voi olla peitellyn osingonjaon verottaminen; nämä veroseuraamukset ovat erittäin kalliit. (Viitala 2006, 46.)

## 2.2 Palkkahallinto

Palkkojen osuus yrityksen kaikista kustannuksista on tänä päivänä suhteellisen suuri. Tämän vuoksi palkkausjärjestelmän suunnittelu ja palkka-asioiden hoito on ensiarvoisen tärkeä asia yritykselle. (Mäkinen & Söderström 1996, 68.)

Palkkahallinto on työsuhdeasioiden hallinnon keskeisin osa. Työsuhteita ja sitä kautta myös palkkahallintoa säätelee monitasoinen säädösten ja sopimusten hierarkia. Lainsäännöksillä ja sopimuksilla on keskinäinen etusijajärjestys ja edullisemmuussäännöstö. (Karttunen 2005, 6.)

Etusijajärjestys:

1. lait ja asetukset
2. työehtosopimukset
3. työsopimus
4. työsäännöt ja muut yritystason kollektiivisääntelyt
5. tapa ja käytäntö
6. työnantajan käskyt. (Karttunen 2005, 6.)

Yrityksen palkkahallinnossa hoidetaan henkilöstön palkkaukseen ja työsuhteeseen liittyviä asioita. Palkkahallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että:

- palkkauksen yhteydessä noudatetaan palkkaukseen kohdistuvia laki- ja sopimusmääräyksiä
- palkat määritetään tehtävän ja työsuhteen mukaisesti mahdollisimman oikein
- palkat lasketaan ja maksetaan virheettömästi ja ajallaan
- yrityksessä järjestetään asianmukainen palkkakirjanpito



- palkkatilastointi vastaa ulkopuolisia määräyksiä ja yrityksen omia tarpeita. (Mäkinen & Söderström 1996, 68.)

Palkkahallintoa koskevat keskeiset säännökset sisältyvät seuraaviin lakeihin ja asetuksiin:

- työsopimuslaki
- työaikalaki
- vuosilomalaki
- ennakkoperintälaki ja -asetus (Mäkinen & Söderström 1996, 68.)

Tässä opinnäytetyössä ei tulla keskittymään näiden lakien vaikutuksiin vaan selvitetään palkkahallinnon perustoimintoja, niiden tehtäviä ja velvoitteita.

Yritys on velvollinen pitämään palkkakirjanpitoa. Tämä edellyttää mm. työntekijäkohtaisen työajan ja muiden palkkaperusteiden sekä kertyneiden ja pidettyjen lomien kirjaamista. Palkkakirjanpito sisältää myös palkan ja muiden lisien ja vähennysten maksutiedot. Palkkojen maksaminen perustuu tavallisimmin työaikaan, jonka lisäksi palkkaan voivat vaikuttaa erilaiset tulospalkkausperusteet. Työsopimus ja/tai työehtosopimus määräävät palkanmaksukertojen kuukausittaisen määrän ja ajankohdan. (Viitala 2006, 43.)

Palkkakirjanpidon osia ovat ainakin:

- palkkatiedot
- työaikatiedot
- lomatiedot
- tiedot ennakonpidätyksistä ja sotumaksuista
- lakisääteisten vakuutusten tiedot
- jäsenmaksutiedot
- työnantajailmoitukset
- tilastotiedot (Viitala 2006, 43).

Palkkakirjanpitoaineisto säilytetään samoin perustein kuin tilikirjat ja tositteet. Tilikirjat säilytetään 10 vuotta tilikauden päättymisestä lukien ja tositteet kuusi vuotta sen vuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt. Palkkalistaa, palkkakorttia ja palkkasuoritusten yhdistelmää koskee kuuden vuoden säilytysaika. Säilytysaika vastaa ennakkoperintälain jälkiverotusaikaa. Palkkakortin osalta suositeltava säilytysaika on 10 vuotta, jonka aikana työnantajalla on velvollisuus antaa takautuvasti työntekijälle työtodistus esimerkiksi kadonneen tilalle. Lisäksi työnantaja on velvollinen pitämään kirjanpitoa työaikalain mukaisista asioista ja vuosilomalaissa säädetyistä tiedoista. (Karttunen 2005, 155.)

Palkkakirjanpidon pitämisvelvollisuus ei liity pelkästään verotukseen ja muihin viranomaisten taholta esitettyihin vaatimuksiin. Sillä saattaa olla myös palkan määrä koskevissa oikeudenkäynneissä ratkaiseva merkitys. (Karttunen 2005, 159.)

Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito hoidetaan nykyään yleensä atk:ta hyväksikäyttäen. Palkkojen laskenta tapahtuu siinä vaiheittain seuraavalla tavalla:

- perustietojen ylläpito
- palkkatapahtumien tallennus
- palkkojen laskenta ja tilastointi
- raporttien tulostus. (Mäkinen & Söderström 1996, 69.)

Työnantaja on velvollinen työntekijöille maksamiensa palkkojen lisäksi maksamaan työnantajan sosiaaliturvamaksun, jonka suuruus määräytyy palkkojen perusteella. Sosiaaliturvamaksu suoritetaan kansaneläkevakuutusmaksun ja sairausvakuutusmaksun työnantajan osuuden kattamiseksi. (Mäkinen & Söderström 1996, 92.)

Maksu lasketaan paitsi rahapalkasta myös palkkana pidettävistä luontoiseduista. Sotu-maksua maksetaan myös pelkän luontoisedun arvosta, jos rahapalkkaa ei makseta lainkaan. Sotumaksu on maksettava riippumatta siitä, onko palkasta toimitettu ennakonpidätys. Kustannusten korvaukset jäävät sotu-maksun ulkopuolelle siltä osin kuin ne ovat Verohallituksen päätöksen mukaan verottomia. Työnantaja laskee sotu-maksun kaikkien kalenterikuukauden aikana maksettujen palkkojen yhteismäärästä. Sotu-maksun suuruus määrätään työnantajakohtaisesti. Samalla työnantajalla ei voi olla erisuuruisia sotu-maksuprosentteja. (Karttunen 2005, 141.)

Sosiaaliturvamaksun ohella työnantaja joutuu maksamaan erilaisia lakisääteisiä sosiaalivakuutuksia, jotka määräytyvät myös kokonaispalkkojen perusteella. Tällaisia työnantajan sosiaalivakuutusmaksuja ovat:

- työeläkevakuutusmaksu
- tapaturmavakuutusmaksu
- työttömyysvakuutusmaksu
- ryhmähenkivakuutusmaksu. (Mäkinen & Söderström 1996, 93.)

Työnantaja joutuu antamaan palkkatiedoista ilmoituksia ja todistuksia sekä työntekijän henkilökohtaisia tarpeita varten että viranomaisille ja vakuutusyhtiöille. Verottajalle annettavien tietojen perusteella toimitetaan työntekijän verotus, ja samalla varmistetaan työnantajan

maksujen, ennakonpidätys- ja sosiaaliturvamaksun, kertyminen. ATK:n avulla hoidetusta palkkakirjanpidosta on helppo tulostaa tarvittavat tiedot ja ilmoitukset. (Viitala 2006, 43.)

Nämä ilmoitukset kuuluvat työnantajan ilmoitusvelvoitteisiin. Näiden tarkoituksena on auttaa verotuksen toimittamista. Säännöllisesti palkkoja maksava työnantaja, joka on merkitty veroviraston työnantajarekisteriin, antaa kuukausittain maksamistaan palkoista ja muista ennakoperintälain tai lähdeverolain mukaisista suorituksista valvontailmoituksen. Kuukausivalvonnassa oleva arvonlisäverovelvollinen työnantaja ilmoittaa samalla ilmoituksella myös arvonlisäveron seurantaan ja maksua varten tarvittavat tiedot. (Karttunen 2005, 144.)

Valvontailmoitus on annettava verovirastolle viimeistään ilmoituskuukauden 15. päivään mennessä. Ilmoitus voidaan antaa sähköisesti Internetissä tai postitse. Valvontailmoituksella ilmoitetaan:

- arvonlisäveron tiedot ilmoituskuukautta toiseksi edeltävältä kuukaudelta
- työnantajasuoritusten tiedot ilmoituskuukautta edeltävältä kuukaudelta.

Valvontailmoituksella ilmoitetaan työnantajasuorituksista:

- sosiaaliturvamaksun alaiset palkat eli ennakonpidätyksen alaiset rahapalkat ja luontoisedut
- lähdeveron alaiset palkat
- muut ennakonpidätyksen alaiset suoritukset, joista ei mene työnantajan sosiaaliturvamaksua
- lähdeveron alaiset yrittäjälle maksetut työkorvaukset
- toimitetut ennakonpidätykset
- korjauksen liikaa toimitetun ennakonpidätyksen osalta
- työnantajan sosiaaliturvamaksun
- korjauserä liikaa maksetun sosiaaliturvamaksun osalta
- lähdeveron määrän.

Ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen tilitysten eräpäivä on maksukuukautta seuraavan kuukauden 10.päivä. (Karttunen 2005, 144-145.)

Työnantajan on annettava vuosittain ilmoitus maksamistaan palkoista ja muista ennakonpidätyksen alaisista työsuoritusten korvauksista. Vuosi-ilmoitus on annettava maksuvuotta seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. Ratkaisevaa vuosi-ilmoituksen antamisessa on maksuajankohta eikä se, miltä ajalta palkkaa tai muuta suoritusta on maksettu. Vuosi-ilmoitus sisältää saajakohtaisen erittelyn ja yhteenvetoilmoituksen. (Karttunen 2005, 148.)

Palkkakirjanpidosta siirretään liikekirjanpitoon ainakin kuukauden maksetut palkat, sosiaaliturvamaksut, suoritettut ennakonpidätykset ja lakisääteisten vakuutusten maksut. Samoin kuluiksi kirjataan kertyneet lomaoikeudet ja niiden perusteella syntyvät sosiaaliturvamaksut ja lakisääteiset vakuutukset. Usein palkat jaetaan myös henkilön tehtävän mukaan kiinteisiin tai muuttuviin palkkakuluihin. Samoin palkkakulut voidaan jakaa kirjan pidossa kustannuslaskennan tarpeiden perusteella erilaisille kustannuspaikoille. (Viitala 2006, 44).

Palkkahallintoon liittyy myös olennaisesti kustannusten korvaukset ja matkalaskut. Työn tekeminen saattaa aiheuttaa työntekijälle koko joukon erilaisia kustannuksia. Tällaisia kustannuksia saattaa aiheutua esimerkiksi työvälineistä ja tarveaineista sekä esimerkiksi matka- ja edustusmenoista. Kustannusten korvauksista puhutaan silloin, kun työnantaja korvaa työntekijälle näitä edellä mainittuja työn suorittamisesta aiheutuneita menoja. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Työnantajan työntekijälle maksama kustannusten korvaus on työntekijälle verovapaata tuloa, ellei tämä korvaus ylitä työn suorittamisesta todella aiheutuneiden kustannusten määriä. Verohallitus antaa vuosittain päätöksen näistä erilaisista kustannusten korvausten verovapaista määristä. (Mäkinen & Söderström 1996, 90.)

Kustannusten on oltava todellisia ja työhön liittyviä. Työntekijän on esitettävä syntyneistä kustannuksista tositteet tai muu luotettava selvitys. (Karttunen 2005, 48.)

Työmatkalla tarkoitetaan matkaa, jonka palkansaaja tilapäisesti tekee työhönsä kuuluvien tehtävien hoitamiseksi erityiselle työntekemispaikalle varsinaisen työpaikkansa ulkopuolelle. Matkakustannuksia ovat palkansaajalle tällaisesta matkasta aiheutuneet kustannukset. Näiden matkasta aiheutuneiden kustannusten korvauksia ovat esimerkiksi:

- kilometrikorvaukset
- korvaukset matka-, paikka- ja makuupaikkalipuista
- päiväraha
- ateriakorvaus
- majoittumiskorvaukset sekä
- yömatkaraha. (Mäkinen & Söderström 1996, 90.)

### 2.3 Myyntilaskut

Myyntisaatavat kuuluvat kiinteästi liiketoimintaan, koska yritykset tavallisesti antavat myymilleen tavaroille tai palveluille maksuaikaa, tälle voi löytyä erilaisia motiiveja. Myyntisaata-

vien hallinta on moninainen kokonaisuus, jonka merkitystä yrityksen ei kannata vähätellä. (Niskanen & Niskanen 2003, 361-363.)

Yrityksen luottopolitiikka on tärkeää, eli kenelle myönnetään luottoja. Seurannan osalta luottopäätöksen jälkeen saatavien kehitystä ja niiden kokonaissaldoa tulisi tarkkailla päivittäin. Seuranta voi suorittaa esimerkiksi myyntisaatavien kiertoajalla, jonka avulla muiden tunnuslukujen tavoin voidaan vertailla yrityksen sisällä esimerkiksi aiempien vuosien arvoihin. Tunusluvun voi tulkita kuvaavan sitä, miten kauan yrityksellä keskimäärin menee, ennen kuin sen myyntituotot kertyvät kassaan. (Niskanen & Niskanen 2003, 363-364.)

Yrityksen toiminta muodostaa kaksi rajapintaa:

1. tuotannontekijöiden hankintamarkkinoihin ja
2. asiakkaiden muodostamiin kysyntämarkkinoihin (Viitala 2006, 41).

Näitten rajapintojen kautta yritykseen siirtyvät tuotannontekijät ja yrityksen tuotteet kulkevat asiakkaille. Vastaavasti asiakkaiden maksut tulevat yritykseen ja yritys maksaa tuotannontekijöistä maksut niiden toimittajille. (Viitala 2006, 41.)

Yrityksen on varauduttava siihen, että pystytään toimittamaan tilaukset ajallaan ja täyttämään muut sovitut velvoitteet. Tämä vaatii ainakin seuraavia toimenpiteitä:

- tilausten rekisteröinti ja vahvistaminen
- työmääräysten tekeminen
- materiaalin tekeminen
- kapasiteetin varaaminen
- taloudellisten resurssien varaaminen
- valmistaminen
- lähetyslistojen tekeminen ja toimitus. (Viitala 2006, 42.)

Laskutus on syytä hoitaa välittömästi, kun tavara tai palvelu on toimitettu asiakkaalle. Näin varmistetaan saatavien nopea kertyminen yrityksen tilille. (Viitala 2006, 42.)

Laskutus on yritykselle erittäin kriittinen toiminto. Mikäli laskutusprosessissa on viiveitä tai virheitä, voi yrityksen koko toiminta vaarantua heikon likviditeettitilanteen vuoksi. Lisäksi laskutus näkyy yrityksen asiakkaille ja on näin osa imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Tarkasteltaessa myyntilaskutuksen kokonaisprosessia käynnistyy laskutusprosessi laskun laatimisesta. Prosessi päättyy siihen, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Laskutuksessa seuraa monia oheistoimintoja, kuten:

- reskontra
- korkolaskutus
- saatavien perintä
- asiakasrekisterit
- tuoterekisterit
- myyjärekisterit
- tilastot
- maksusuoritusten kertymisennusteet kassabudjettiin (Viitala 2006, 42).

Myyntireskontrassa seurataan asiakaskohtaisesti asiakkaille lähetettyjä laskuja ja niistä kertyviä suorituksia. Myyntireskontran päätehtävä on huolehtia yrityksen myyntisaamisten valvonnasta. Myös saatavien perintää voidaan huomattavasti tehostaa myyntireskontran avulla. (Mäkinen & Söderström 1996, 16.)

Myyntireskontran päätyövaiheet voidaan jakaa suoritusten kohdistamiseen sekä avointen saamisten seuraamiseen ja mahdollisiin perintätoimenpiteisiin (Lahti & Salminen 2008, 89).

Jos yrityksellä on käytössä laskutussovellus, laskut voidaan siirtää sieltä myyntireskontraan. Laskujen siirto tapahtuu laskukohtaisesti.



Kuvio 4: Laskutusprosessi

(Mäkinen & Söderström 1996.)

Myyntireskontran hoito on ollut yksi pisimmälle sähköistettyjä osaprosesseja Suomessa jo pitkään. Suomen edistyksellinen pankkijärjestelmä ja viitenumero käsittely mahdollistavat myyntireskontran hoidossa parhaimmillaan lähes täyden automaation kotimaisten maksujen osalta. (Lahti & Salminen 2008.)

Kun asiakkaiden suoritukset tapahtuvat viitteellisinä, saa yritys pankista tapahtumaluettelon. Viitenumeron avulla maksu kohdistetaan laskulle ja saatava kuitataan maksetuksi myyntireskontraan. Tapahtumaluettelo voidaan vastaanottaa joko konekielisenä tai paperilla. (Mäkinen & Söderström 1996, 18.)

Mikäli asiakas on maksanut suorituksen oikealla viitteellä, voidaan tapahtuma kohdistaa käytännössä täysin automaattisesti myyntireskontraan. Mikäli viitteessä on ollut virhe tai maksettu summa poikkeaa avoimesta laskusaatavasta, joudutaan tapahtumaa käsittelemään manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2008, 89-90.)

Asiakkailta saapuneet suoritukset voidaan tiliöidä jo myyntireskontrassa, jolloin tiliointi on välittömästi myös kirjanpidossa (Mäkinen & Söderström 1996, 18).

Laskutuksen tiedot siirretään kirjanpitoon. Kirjanpitotietoja ovat ainakin kuukauden laskutus eri verokannoin, kuukauden aikana kertyneet suoritukset ja avoimien laskujen määrät. (Viitala 2006, 42.)

Mikäli myyntilaskuun kohdistuva suoritus saapuu ajallaan eräpäivänä, on myyntireskontraprosessi kyseisen laskun osalta päättynyt. Jos asiakas ei maksa laskua ajallaan, joudutaan ryhtymään toimenpiteisiin maksun saamiseksi. (Lahti & Salminen 2008, 90.)

Perintää varten voidaan tulostaa luettelo avoimista ja erääntyneistä laskuista. Luettelon perusteella voidaan perintä hoitaa esimerkiksi puhelimitse tai tulostaa ja lähettää asiakkaalle maksukehotus. (Mäkinen & Söderström 1996, 23.)

Myyntireskontraohjelmissa on yleensä oma toiminnallisuus maksukehotuksiin. Maksukehotukset voidaan useimmissa järjestelmissä automatisoida. Tyypillisesti yritykset lähettävät ensimmäisen muistutuksen muutaman päivän päästä eräpäivästä ja mahdollisen toisen sävyllään tiukemman muistutuksen muutaman päivän tai viikon kuluessa ensimmäisestä muistutuksesta. Käytännöt vaihtelevat yrityksittäin, toimialoittain ja asiakkaittain. (Lahti & Salminen 2008, 90-91.)

Mikäli muistutuksista huolimatta saatavaan ei saada suoritusta, siirrytään prosessissa perintävaiheeseen. Monet yritykset hyödyntävät oikeudellisessa perinnässä tähän erikoistuneita yri-

tyksiä ja palveluntarjoajia. Tällöin aineisto siirretään yleensä automaattisesti myyntireskontrasta liittymän kautta palveluntarjoajan järjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 91.)

#### 2.4 Ostolaskut

Ostolaskuprosessi sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi prosessiin integroituvat operatiivisista prosesseista ostotilaukset ja tavaran vastaanotto. (Lahti & Salminen 2008, 15.)

Ostotoiminnan tehokas hallinnointi on keskeisin osa kannattavaa liiketoimintaa. Siihen liittyvät toimitusten oikeellisuuden ja ostoehtojen tarkastus sekä maksujen suorittaminen optimaalisesti oikeaan aikaan. Teknisesti ostoreskontra ja laskujen maksaminen ovat samankaltaisen prosessi kuin myyntilaskutus, mutta vain sen käänteinen sovellus. Ostoreskontran osia ovat:

- ostovelkareskontra
- myyjätilastot
- tuotetilastot
- erääntymislaskelmat ja ennusteet kassabudjettiin
- maksutositteiden tulostus. (Viitala 2006, 44.)

Suurin osa yrityksen hankinnoista tehdään velaksi. Ostovelat ovatkin spontaani rahoituksen lähde, joka syntyy yrityksissä normaalin päivittäisen toiminnan oheistuotteena. (Niskanen & Niskanen 2003, 368.)

Oikein käytettynä ostovelat tarjoavat yritykselle maksuttoman rahoitusmuodon. Tästä huolimatta ostovelkojenkin tasoa kuten varastojen ja myyntisaamisten tulee tarkkailla yrityksen likviditeettihallinnan yhteydessä. Ostovelkojen kiertonopeus tulkitaan siten, että mitä hitaammin ostovelat kiertävät, sitä pidemmälle yritys on lykännyt niiden maksamista. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Ostovelkarahoituksessa huomioitavaa on tavarantoimittajien valitseminen. Tässä yrityksen tulisi pyrkiä löytämään paitsi edullisin hinta myös edullisimmat maksuehdot. Ostovelkoihin voi liittyä monentyyppisiä maksuehtoja. Oikeilla maksuehdoilla voi päästä hyvin edullisiin ratkaisuihin, mitkä helpottavat yrityksen toimintaa. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Yrityksen raha-asioiden hoidon kannalta olisi sen edullisinta neuvotella niin pitkät maksuajat kuin mahdollista. Yrityksen maksuvalmius on sitä parempi, mitä myöhemmin yrityksen ostot voidaan maksaa. (Mäkinen & Söderström 1996.)



Ostovelat ovat yritykselle halpa rahoitusmuoto, koska ne yleensä ovat korottomia. Vasta, jos velkaa ei makseta ajoissa, voidaan joutua maksamaan viivästyskorkoa. Ostolaskut pitäisi maksaa oikein ja ajallaan. (Mäkinen & Söderström 1996, 39.)

Eräpäivän laiminlyönti johtaa yleensä yrityksen kannalta kielteisiin seuraamuksiin. Maksujen viivästyminen saattaa johtaa huonoon maineeseen ja hankaloittaa tavaroiden hankkimista myöhemmin. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu (Lahti & Salminen 2008, 48).

Ostolaskujen kulku yrityksissä on periaatteessa seuraava:



Kuvio 5: Ostolaskuprosessi  
(Mäkinen & Söderström 1996.)

Perinteinen ostolaskuprosessin kulku on ollut seuraavanlainen:

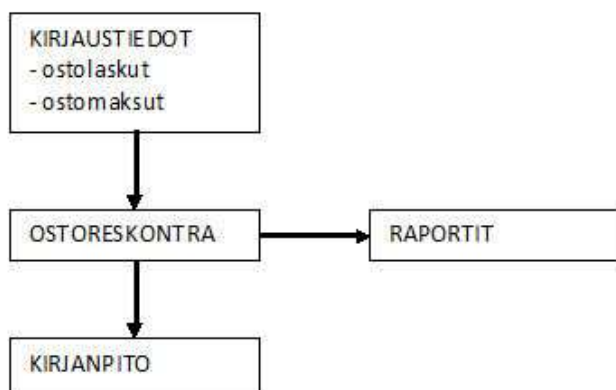
1. Ostolasku saapuu paperilla.
2. Lasku viedään tai lähetetään postitse asiataarkastajalle.
3. Asiatarkastaja tekee laskulle hyväksymismerkinnän.
4. Asiatarkastaja vie tai lähettää postitse laskun hyväksyjälle.
5. Hyväksyjä tekee laskulle hyväksymismerkinnän.
6. Hyväksyjä vie tai lähettää postitse laskun ostoreskontranhoitajalle.

7. Ostoreskontranhoitaja tallentaa manuaalisesti laskun perustiedot sekä tiliöinnin ostoreskontraan.
8. Ostoreskontranhoitaja arkistoi paperilaskun mappiin.
9. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin. (Lahti & Salmi-  
nen 2008, 49.)

Laskun tarkastamisella tarkoitetaan laskun täsmäytystä toimitukseen ja sovittuihin hinta-  
yms. ehtoihin. Tavallisesti tarkistus toteutetaan siten, että laskua verrataan tilaukseen sekä  
tavaroiden mukana tulleeseen läheteeseen. (Mäkinen & Söderström 1996, 28.)

Laskun hyväksyminen merkitsee sitä, että se voidaan maksaa, maksulupaa. Laskun hyväksyjäl-  
lä on valtuutus (suullisesti tai kirjallisesti) hyväksyä laskuja. (Mäkinen & Söderström 1996,  
28.)

Ostovelkojen erittelemistä ja valvontaa varten on yleensä tarpeellista pitää ostoreskontraa.  
Ostoreskontrassa seurataan ostovelkoja ja niiden maksuja toimittajakohtaisesti. Yleensä osto-  
reskontra hoidetaan atk:ta hyväksikäyttäen. Atk:n avulla hoidettava reskontra toimii seuraava-  
valla tavalla:



Kuvio 6: Ostoreskontraprosessi  
(Mäkinen & Söderström 1996.)

Ostoreskontraan syötetään tiedot toimittajilta saaduista laskuista sekä niiden maksuista. Os-  
toreskontrassa ylläpidetään toimittajista kiinteitä tietoja, joita ovat esimerkiksi nimi-, osoite-  
ja pankkitiedot. (Mäkinen & Söderström 1996, 31.)

Pienissä yrityksissä, joissa ostotositteita on vähän, ostolaskut ja niiden maksutapahtumat  
voidaan kirjata kirjanpitoon tositerkohtaisesti. Isommissa yrityksissä ATK:lla hoidettu ostolas-  
kujen reskontra tulostaa kuukausittain ostot eri verokannoittain ja kustannuspaikoittain, mak-

setut maksut ja avoimet laskut. Jos reskontraohjelma muodostaa ns. apukirjanpidon, kirjanpitoon voidaan kirjata vain reskontran koontitositteen. (Viitala 2006, 44-45.)

Ostolaskut voidaan tiliöidä jo ostoreskontrassa, jolloin tiliöinnit tallentuvat suoraan kirjanpitoon. Tiliöinnissä laskutositteelle annetaan tositenumero, tositteen päivämäärä sekä kirjanpidon tilit. Tiliöinti voi tapahtua myös automaattisesti, jos kirjanpidon tilit ovat valmiiksi muistissa toimittajarekisterissä. (Mäkinen & Söderström 1996, 33.)

Jos tiliöintiä ei haluta tehdä ostoreskontrassa, voidaan ostoreskontrasta tulostaa kuukauden lopussa kirjausyhteenvedo, jonka perusteella ostolaskut kirjataan kirjanpitoon. Kirjausyhteenvedossa on valmiiksi kirjanpidon tilit sekä tileille tulevat kirjaukset kuukauden yhteissummina. (Mäkinen & Söderström 1996, 33.)

Useimmat yrityksen maksavat laskunsa pankkien maksujärjestelmän välityksellä. Laskuja ei yleensä käydä maksamassa pankissa, vaan tiedot toimitetaan pankkiin konekielisenä omalla tietokoneella. Jos yrityksellä on käytössä atk:lla hoidettava ostoreskontra, johon liittyy pankkiyhteys, maksut voidaan välittää pankkiin suoraan reskontrajärjestelmästä. Vaihtoehtoisesti ostolaskujen maksut voidaan syöttää suoraan maksuliikennejärjestelmään. (Mäkinen & Söderström 1996, 37.)

Maksatus tapahtuu esimerkiksi päivittäin tai vaikkapa kerran viikossa riippuen maksujen määrästä sekä yrityksessä olevasta käytännöstä. Maksut lähetetään pankkiin joko suoraan ostoreskontrasta tai maksuliikennejärjestelmän kautta. Seuraavana päivänä pankista saadaan maksuluettelo, jossa on velkojia, laskuja ja niiden maksuja koskevat tiedot. Maksuluetteloä käytetään tositteen kirjanpidossa. Maksut ovat nähtävissä seuraavan päivän tiliotteella. (Mäkinen & Söderström 1996, 39.)

Perinteisen ostolaskuprosessin ongelmia ovat muun muassa hidas laskun kierto, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Ostolaskujen käsittelyn sähköistämällä tehostetaan ostolaskun käsittelyä ja kierrätystä, nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaikaa ja parannetaan kontrollia. (Lahti & Salminen 2008, 49-50.)

## 2.5 Varastohallinta

Varastohallinnan keskeisenä tavoitteena on taata, että yrityksellä on kaikissa tilanteissa kysynnän edellyttämä määrä tuotteita varastossa ja samanaikaisesti minimoida varastojen sitoma käyttöpääoman kustannukset. Hyvin hallittuna varastot sitovat vähemmän käyttöpää-

omaa, jolloin yrityksen tarve hankkia ulkopuolista rahoitusta saattaa vähentyä. (Niskanen & Niskanen 2003, 353-354.)

Yrityksen tulee laatia manuaalinen inventaari vähintään kerran vuodessa tilinpäätöstä varten. Jos halutaan kirjanpidon antavan mahdollisimman oikean kuvan tuloksesta myös kuukausitasoisesti, olisi varaston muutosta seurattava kuukausittain. Pienimmät yritykset valvovat varastonsa määrää manuaalimenetelmillä ja inventoivat sen vain tilinpäätöksen aikaan. Jos varastossa on suuri määrä nimikkeitä ja varaston kierto ja toisaalta eri nimikkeiden määrä ja riittävyys kysynnän mukaan halutaan optimoida, on ATK:lla hoidettu varaston valvonta ensiarvoinen apuväline. Tällöin myynti kirjautuu automaattisesti varastokirjanpitoon vähennyksenä ja ostot vastaavasti lisäyksenä. Varastoon sitoutuvien varojen määrän olisi hyvä olla mahdollisimman pieni: kuten tiedetään, ylivarastointi on kallista. Varastokirjanpidon tuottamia tietoja voivat olla:

- varaston määrä ja lajitelmat/tarpeet
- hävikin valvonta
- täydennystarpeet
- varaston kiertonopeus
- tuotteiden kiertonopeus
- varastolistat ja inventaarit (manuaalisen inventaarin perusteella varasto täsmätään). (Viitala 2006, 47.)

Varastohallinnan suurin ongelma on epävarmuus. Tästä johtuen yritykset saattavat joutua tekemään varastojen jaottelun, jolloin kyseeseen tulee valmisteverastoja, raaka-ainevarastoja ja keskeneräisten töiden varastoja. Varastojen olemassaolo voidaan nähdä eräänlaisena turvaverkkona, jonka avulla varaudutaan erilaisiin epävarmuustekijöihin. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Varastoinnin motiiveina voidaan pitää ja luokitella liiketoimintamotiivi, varovaisuusmotiivi, havittelumotiivi ja sopimukseen perustuva varastointi. Varastojen koon valvonta on ehkä kaikkein vaikein varastohallintaan liittyvä kokonaisuus. Yrityksen varastoihin sitoutuvaa pääomaa on perinteisesti tarkkailtu varaston kiertonopeuden avulla. Yrityksen sisällä varastojen kokoa täytyy luonnollisesti tarkkailla paljon tiheämmin kuin vuositasolla. Varastoja tarkkailaan kuukausi-, viikko- tai jopa päivätasolla yritystoiminnan ja varastoitavan tuotteen luonteesta riippuen. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Varastokirjanpidon avulla seurataan varastoon saapuneita tuotteita, varastosta myyntiin läheneitä tuotteita sekä varastossa kunakin hetkenä olevien tuotteiden määriä (Mäkinen & Söderström 1996, 48).

Varastokirjanpidon tietoja tarvitaan ennen kaikkea päivittäisten myyntien ja ostojen suunnittelua varten. Tietokoneen avulla hoidetusta varastokirjanpidosta voidaan varaston arvo tai minkä tahansa yksittäisen tuotteen varastotiedot tulostaa hetkessä. Nämä tiedot antavat vanhan pohjan yrityksen hankintojen ja myös myyntien suunnittelulle. Paitsi päivittäistä suunnittelua, varastokirjanpito palvelee esimerkiksi yrityksen tilinpäätöstarpeita tuottamalla tiedon tilinpäätöshetkellä varastossa olevien tavaroiden tilinpäätösarvosta. (Mäkinen & Söderström 1996, 48.)

Varastokirjanpito toimii seuraavalla tavalla:



Kuvio 7: Varastokirjanpidon prosessi  
(Mäkinen & Söderström 1996.)

Lähetteet ja laskut ovat varastokirjanpidon tärkeimpiä asiapapereita. Kun tavaraerä saapuu varastoon, saapunut tavaraerä tarkastetaan, verrataan tavaraerän mukana tulleeseen lähetteeseen ja varmistetaan, että toimitus vastaa tilausta. Tämän jälkeen saapunut tavaraerä varastoidaan asianmukaisella tavalla. (Mäkinen & Söderström 1996, 48.)

Kun yritykseen saapuu aikanaan lasku, laskua verrataan tilaukseen ja lähetyksen mukana tulleeseen lähetteeseen. Tarkistuksessa varmistetaan, että kaikki laskussa mainitut tuotteet ovat todella saapuneet varastoon, ja että laskussa mainitut hinnat ja nimikkeet ovat alkuperäisen sopimuksen ja saapuneen lähetyksen mukaisia. Kun tarkistus on tehty ja laskun todetaan vastaavan lähetystä, tehdään varastossa laskuun tarkastusmerkintä ja lasku lähetetään talousosastolle edelleen käsittelyä varten. Laskusta jää yksi jäljennös varastoon. Joko sen perusteella tai lähetteen perusteella rekisteröidään saapunut tavaraerä varastokirjanpitoon. (Mäkinen & Söderström 1996, 48-49.)

Kun tuotteita saapuu varastoon, rekisteröidään varastokirjanpitoon tuotteiden saapumispäivä, tuotteiden nimikkeet, määrät sekä hankintahinnat. Hankintahinta tarkoittaa ostohinnan ja välittömien hankintamenojen summaa. (Mäkinen & Söderström 1996, 49.)

	Ostohinta
+	Rahdit
+	Kuljetusvakuutukset
+	Tullit
+	Huolintamenot
=	Hankintahinta

Kuvio 8: Hankintahinnan määritelmä  
(Mäkinen & Söderström 1996.)

Tietokoneen avulla hoidettuun varastokirjanpitoon syötetään hankintahintojen lisäksi myös myyntihinnat, tämän avulla voidaan varastokirjanpidosta tulostaa myyntejä ja sen kannattavuutta koskevia tilastoja (Mäkinen & Söderström 1996).

Koska tavaroita varastoidaan ja hinnat yleensä vaihtelevat, joudutaan ratkaisemaan, minkä hintatason mukaan hankintahinta määräytyy:

1. FIFO-menetelmässä (first in, first out), ajatellaan varastoon ensiksi saapuneiden tavaroiden tulleen myös ensiksi myydyiksi.
2. LIFO-menetelmässä (last in, first out) katsotaan viimeksi saapuneiden tavaroiden tulleen ensiksi myydyiksi.
3. Painotetun keskihinnan menetelmässä lasketaan määrillä painotettuun keskihinta. Laskeminen tapahtuu siten, että varastossa ennestään olleiden ja varastoon saapuneiden tuotteiden hankintahintojen summa jaetaan kokonaismäärällä. (Mäkinen & Söderström 1996, 53.)

Varastokirjanpito-ohjelmasta voidaan tulostaa myös koko joukko erilaisia analyysijä ja tunnuslukuja. Nämä analyysiraportit ja tunnusluvut kertovat, kuinka nopeasti tavarat kiertävät varastossa ja kuinka paljon pääomaa tavarat varastossa sitovat. (Mäkinen & Söderström 1996, 60.)

Varaston kiertonopeuden tunnusluku kertoo kuinka monta kertaa vuodessa varastot kiertävät prosessin läpi. Tämä tunnusluku saadaan jakamalla tarkasteluperiodin ostot periodin lopussa varastossa olevien tuotteiden määrällä. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Varastokirjanpidon avulla hoidetun varaston arvoa seurataan määräajoin tapahtuvalla fyysisellä inventoinnilla. Inventointi on varaston määrän ja arvon laskemista. Esimerkiksi kerran kuukaudessa käydään läpi varasto tai osa siitä. Varastossa oleville tuotteille voidaan myös laatia tärkeysjärjestys, josta selviää, kuinka usein kukin tuotenimike on inventoitava. Muita useammin pitää inventoida yrityksen kannalta tärkeät tuotteet, poikkeuksellisen arvokkaat tavarat sekä ne tuotteet, joissa hävikki on suurin. (Mäkinen & Söderström 1996, 63.)

Hävikkiä aiheuttavat esimerkiksi kadonneet, rikkoutuneet tai pilaantuneet tuotteet. Myös uudelleenpakkaamisesta aiheutuneet mittatappiot voivat aiheuttaa hävikkiä. Hävikkinä voidaan pitää myös ns. epäkuranttia tavaraa, eli niitä tuotteita, joista ei saada täyttä hintaa. Todettu hävikki kirjataan varastokirjanpitoon niiden tuotteiden osalta, joita hävikki koskee. Kirjattu hävikki näkyy kirjauksen jälkeen varastokirjanpidonkulutustilastoissa. Hävikki pienentää yrityksen tulosta suoraan todetun hävikin verran. (Mäkinen & Söderström 1996, 64.)

Varaston arvo päivitetään kirjanpitoon varaston muutoksena, ja sillä on näin vaikutusta tulokseen (Viitala 2006, 47).

Kirjanpitoa varten on tilinpäätöksessä taseeseen merkittävä tilikauden loppuvaraston arvo sekä tuloslaskelmaan varaston muutos. Koska hintataso yleensä vaihtelee, varaston arvo ja sen myötä varaston muutos riippuvat siitä, missä järjestyksessä varastossa olevia tavaroita katsotaan myydyiksi. Verotusta varten on varaston arvo laskettava FIFO-periaatteen mukaan. Kirjanpitolainsäädännössä ei ole varaston käyttöjärjestyksessä säännöstä, mutta verotuksen takia FIFO-periaate on vakiintunut myös kirjanpidossa. (Mäkinen & Söderström 1996, 65.)

## 2.6 Tulevaisuuden ennustaminen ja seuranta

Tulevaisuuden ennustaminen on aina vaikeaa ja virhemahdollisuudet ovat suuret. Mitä huolellisemmin ennakkosuunnitelmat on tehty ja mitä perusteellisemmin laskelmien pohjatiedot on selvitetty, sitä luotettavampia laskelmia saadaan syntymään. Koskaan ei kuitenkaan voida tehdä täysin luotettavia ennusteita. Laskelmien merkitys on ennen kaikkea se, että niiden avulla voidaan hahmottaa ne toiminnan rajat, joiden vallitessa toiminta on kannattavuuden ja rahoituksen toimivuuden suhteen mahdollista. (Viitala 2006.)

### 2.6.1 Budjetointi

Yksinkertaisimmillaan budjetti voidaan nähdä kuvauksena yrityksen suunnitelmien taloudellisista vaikutuksista. Suunnitelmat voivat olla realistisia tai erityisen haasteellisia, budjetti voi toimia suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen perustana, budjetoinnin yhteydessä voidaan päättää resurssien jaosta organisaation eri yksiköiden välillä, budjetti voidaan luoda joko tiukasti ylhäältä ohjaten tai kokoamalla osien tiedot yhteen, jne. (Granlund & Malmi 2004, 73.)

Perinteisesti budjetti on laadittu vuodeksi eteenpäin käsittämään tulevan tilikauden. Perinteinen budjetti ymmärretään tässä siis taloudelliseksi kuvaukseksi yrityksen toiminnasta tulevana tilikautena. (Granlund & Malmi 2004, 73-74.)

Budjetointi käsittää tulevien tapahtumien ennakoimista, tavoitteidenasettamista toiminnalle, erilaisten toimintavaihtoehtojen etsimistä, kehittämistä ja vertailua sekä suunnitelmien laatimista. (Mäkinen & Söderström 1996, 198.)

Yrityksen pääbudjetit ovat tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetin tehtävänä on laskea yrityksen tulos budjettikauden aikana. Rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa, että rahat riittävät budjettikauden aikana. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Tulosbudjettiin (Liite 1: Esimerkki tulosbudjetista) kerätään suunnitelmista kaikki tuotot ja kustannukset. Tuottojen ja kustannusten erotuksena lasketaan yrityksen tulos. (Mäkinen & Söderström 1996.)

Tulosbudjettia käytetään liiketoiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Budjetin avulla voidaan tarkastella yrityksen toiminnan kannattavuutta oletetuilla ja itse määritetyillä kustannuserillä. Tulosbudjetin voi esittää vuositason lisäksi myös tuotteittain, tuoteryhmittäin, alueittain tai ajanjaksoittain (toimintakohteittain). Mikäli tavoitetulos ei ole toivottavan suuruinen, kannattaa miettiä, miten yrityksen toimintaa voisi muuttaa, jotta saavutettaisiin riittävän hyvä kannattavuus. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa rahojen riittävyys budjettikauden aikana. Rahoitusbudjettiin kerätään kaikki budjettikauden kassaan maksut ja kassasta maksut. Tiedot rahoitusbudjettiin kerätään budjettikauden alun ennakoidusta taseesta, myyntibudjetista, ostobudjetista sekä tulosbudjetista. (Mäkinen & Söderström 1996, 210.)

Perinteisellä budjetoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä menettelytapaa, jossa yleensä loppukesällä tai alkusyksyllä talousosastot lähettävät organisaatiolle budjetointilomakkeet ja -ohjeet. Organisaation esimiesten tehtävänä on budjetoida vastuualueensa kulut ja tuotot. Tämän jälkeen talousosasto yhdistää budjetit ja hallitus hyväksyy ne. (Åkerberg 2006.)

Tyypillisiä piirteitä perinteiselle budjetoinnille on: hajautettu prosessi, jossa syksyllä liike-toiminnoittain, funktioittain ja osastoittain budjetoidaan myynti, tuotanto, ostot, vuokrat, palkat, vakuutukset, katteet jne. Budjetointiin osallistuu paljon ihmisiä melkein kaikista yrityksen toiminnoista (myynti, tuotanto, tuotekehitys, ostot, henkilöstöhallinto, taloushallinto). Budjetoinnin tuloksena saadaan budjetti, jossa käsitellään liikevaihtoa, kateprosentteja, ROI:ta (Return on Investment) jne. Budjetointiprosessi on voittopuolisesti numeeristen tekijöiden käsittelyä; toiminnallisia tavoitteita ja toimenpiteitä käsitellään prosessissa hyvin vähän ja ne dokumentoidaan puutteellisesti. (Åkerberg 2006.)



Budjetointi on yritykselle työkalu. Työkalulla on käyttöä vain siinä tapauksessa, että sitä käytetään oikein. Perinteisen budjetoinnin rinnalle on luotu toisenlainen tapa suunnitella yrityksen tulevaisuutta, rullaava budjetointi.

Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan taloudellisen kuvauksen tai suunnitelman päivittämistä jatkuvasti vastaava periodi eteenpäin, esimerkiksi kuukausittain tai kolmen kuukauden välein, vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. (Granlund & Malmi 2004, 74.)

Olennaista rullaavassa ennustamisessa on se, että suunnitteluhorisontti on kuluva tilikautta pidemmällä eli käsittää kahden tilikauden jaksoja. Päivittäminen ei ulotu budjettikautta pidemmälle ajanjaksolle. (Åkerberg 2006.)

Rullaavan budjetoinnin tarkoitus ei ole, että nykyistä perinteistä budjetointiprosessia toistetaan tulevaisuudessa monta kertaa vuodessa. Tärkeintä onkin, että ennen rullaavaan budjetointiin siirtymistä pohditaan, mitä todella halutaan ja miksi. (Åkerberg 2006.)

Ensimmäinen vaihe on selvittää, mitä rullaavalla ennustamisella tai budjetoinnilla haetaan. Rullaavalta ennustamiselta odotetaan:

- vuosituloksen parempaa ennakkointia
- operatiivisen ohjauksen terävöittämistä, aikaisempaa reagointia
- siirtymistä pois (kalenteri)vuosiohjauksesta jatkuvan suunnittelun prosessiin
- kassavirran parempaa hallintaa
- tarpeettoman työn vähentämistä.

Lisäksi olennaista on tietää:

- kenellä on valtuudet tehdä investointi-, osto-, myynti-, hinnoittelu- tai rekrytointipäätöksiä ja millaisia nämä valtuudet ovat
- missä ajassa tavara saadaan toimittajilta
- missä ajassa liiasta vaihto-omaisuudesta päästään eroon
- missä ajassa yrityksen muihin kriittisiin menestystekijöihin pystytään vaikuttamaan (Åkerberg 2006, 59.)

Rullaava ennustaminen ja suunnittelu ovat tulleet vahvasti perinteisen budjetoinnin tilalle. Rullaava ennustaminen ja rullaava suunnittelu ovat usein ensiaskeleet kohti johtamista ilman vuotuista budjetointia. Organisaatioissa on oltava tällöin selkeä näkemys ennustamisen ja suunnittelun tarkoituksesta sekä sovittuna selkeät vastuut ennusteista ja niiden muuttamises-

ta. Liikkeelle voidaan lähteä esim. siirtymällä nopearytmisempään suunnitteluun ja raportointiin, joka huomioi yrityksen suorituskyvyn avainalueet. Selkeä kytkeäntä strategiaprosessiin ja tavoiteasetantaan on varmistettava, jotta muutos onnistuu. Vaarana piilee helposti se, että rullaavan ennustamisen myötä syntyy usein toistuva raskas budjetointiprosessi. Pääpaino ei saisi olla itse prosessilla vaan lopputulemalla. (KPMG Oy Ab 1999.)

### 2.6.2 Kassanhallinta ja maksuvalmius

Yrityksen on joka hetki huolehdittava rahoituksen riittävydestä. Yrityksen maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen mahdollisuuksia selviytyä lähiaikoina erääntyvistä maksuista. (Mäkinen & Söderström 1996, 223.)

Kassaennusteita tehdään sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin ennuste pohjautuu suurelta osin saatujen ostolaskujen ja lähetettyjen myyntilaskujen eräpäiviin. Pitkän aikavälin rahoitusennuste tehdään yleensä pohjautuen tulos- ja tasebudjetteihin. (Lahti & Salminen 2008, 120.)

Monissa yrityksissä ennusteet tehdään edelleen manuaalisesti taulukkolaskentaohjelmalla ja tiedot ja saldot kerätään pankkitileiltä ja reskontrista manuaalisesti. Lyhyen aikavälin kassaennuste on automatisoitavissa pitkälti maksuennusteohjelmiston avulla, koska suurin osa ennusteella tarvittavista tiedoista on löydettävissä osto- ja myyntireskontrasta. Tämän tyyppinen maksuennuste on yleensä tarkka noin kahden tai kolmen viikon päähän nykyhetkestä, koska Suomessa yleinen maksuehto on 14 päivää. Mikäli maksuennusteelle yhdistetään tiedot myös tilauskannoista, ennusteen aikaväliä on mahdollista pidentää olennaisesti. (Lahti & Salminen 2008, 120.)

Kassanhallinnan osalta tärkeä ja yrityksen kannalta hyödyllinen apuväline on kassavirtalaskelma (Liite 2: Esimerkki kassavirtalaskelmasta). Kassavirtalaskelmaan kerätään ennustettu yritykseen sisään tuleva ja ulos menevä raha viikko- tai kuukausijaolla. Laskelman avulla saadaan selville, riittävätkö rahat pyörittämään yrityksen toimintaa. (Siikavuo 2003.)

Kassavirtalaskelmaa käsitellään myös usein kassabudjetointina. Kassabudjetointi on yrityksen lyhytaikaisen likviditeettiaseman seurannan keskeisin apuväline. Ilman kassabudjetteja tehokas kassanhallinta olisi suorastaan mahdotonta. Kassabudjetti on laskelma, josta käyvät ilmi yrityksen odotetut kassasta maksut ja kassaan maksut. Kassabudjetteja laaditaan sekä keskipitkälle, että lyhyelle aikavälille. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Kassabudjetin eli maksuvalmiusbudjetin tekeminen on jatkuva prosessi, ja ennusteita on aina korjattava sitä mukaa kuin uutta maksuvalmiuteen vaikuttavaa tietoa kertyy (Viitala 2006).

Kuukausittaisten kassabudjettien lähtökohtana ovat yrityksen myyntiennusteet seuraavalle eli kulloinkin budjetoitavalle vuodelle. Kuukausittaiset kassabudjetit ovat myös lähtökohta likviditeetin suunnittelulle ja lyhytaikaista rahoitusta koskevalle strategiselle päätöksenteolle, esimerkiksi myyntisaatavia ja niiden maksuehtoja koskevalle strategiselle päätöksenteolle tai vaikka suhtautumiselle ostovelkarahoituksen käteisalennuksiin. Kuukausittaisten kassabudjettien ongelma on kuitenkin se, etteivät ne kerro mitään kuukauden aikana muodostuvista lyhytaikaisista kassan yli- tai alijäämistä. Tätä varten on vielä käytettävissä lyhyen aikavälin kassabudjetointi, mikä sijoittautuu juoksevasti etenevään 7-14 päivän budjetointiin. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Kun yritys on maksuvalmis, se myös kykenee käyttämään hyväksi ostolaskuihinsa liittyvät käteisalennusmahdollisuudet. Näistä mahdollisuuksista luopuminen merkitsee yleensä yritykselle varsin kalliiseen rahoitukseen turvautumista. (Kinnunen ym. 2006, 55.)

Rahoituksen riittävyttä lyhytaikaisten ostovelkojen maksuun seurataan kahdella eri tunnusluvulla: quick ratiolla ja current ratiolla (Siikavuo 2003, 168).

QUICK RATIO = rahoitusomaisuus / lyhytaikainen vieras pääoma

CURRENT RATIO = (Rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus) / lyhytaikainen vieras pääoma

Quick ratio antaa hyvän kuvan yrityksen tilinpäätöshetken lyhyen ajanjakson maksuvalmiudesta. Current ratio on parempi mittari sellaisten yhtiöiden osalta, joilla on suuri tavaravarasto. (Siikavuo 2003, 168.)

## 2.7 Toimintaympäristö ja tietojärjestelmät

Taloushallinnon tulee tuottaa informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, mutta olla samalla kustannustehokas. Tietojärjestelmiltä tämä edellyttää lähtökohtaisesti sitä, että operatiivisten perusjärjestelmien on oltava kunnossa. Vain virheettömästi ja muutenkin ongelmitta toimivat perustietoa tuottavat järjestelmät mahdollistavat tässä ympäristössä tiedon jalostamisen luotettavaksi ja oikea-aikaiseksi informaatioksi johtamisen kannalta. Toisaalta kustannustehokkuuden vaade on vauhdittanut sekä keskustelua taloushallinnon ulkoistamis mahdollisuuksista että ulkoistamisen toteuttamisesta. (Granlund & Malmi 2004, 16.)

Tietoteknisellä kehityksellä on taloushallinnossa myös prosessorientaatiota edistävä vaikutus. Monet tietojärjestelmähankeet rakentuvat prosessijohtamismallien ympärille, minkä vuoksi myös taloushallinnon prosesseja on hanakasti analysoitu ja kehitetty. Käytännössä tämä on

tarkoittanut työvaiheiden eliminointia tai automatisointia, jos se suinkin on ollut mahdollista. Yleisemmällä tasolla voidaan puhua käytäntöjen laajamittaisesta järkeistämisestä. (Granlund & Malmi 2004.)

Erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten tietojärjestelmätarpeet poikkeavat toisistaan. Tämä pätee myös taloushallinnon tietojärjestelmiin. Usein kuulee myyntipuheita siitä, että kaikki yritykset tarvitsevat kehittynyttä tietotekniikkaa johtamisen tueksi. Totuus kuitenkin on, että pienelle yritykselle voivat riittää vähäisetkin standardityökalut tai tilitoimistopalvelut. (Granlund & Malmi 2004.)

Granlundin ja Malmin mukaan taloushallinnon kokovartalokuva yrityksessä voidaan ajatella koostuvan ainakin seuraavista neljästä osakokonaisuudesta:

- laskenta ja sen eri menetelmät
- edellisestä johdettava raportointi eri tarkoituksia varten (ulkoinen, sisäinen: päätöstilanteita tukeva, sisäinen: ohjausta tukeva)
- laskennan tietotekniikkaratkaisut
- valvonta- ja tarkastustoiminnot. (2004, 25.)

Yrityksillä on tänä päivänä valittavanaan erilaisten tietojenkäsittelytarpeidensa hoitamiseen runsaasti valmisohjelmistoja. Taloushallinto on yksi niistä toiminnan osa-alueista, joille löytyy runsaasti valmisohjelmistoja. Sellaisia yrityskohtaisia erityistarpeita ei juuri ole, joita ei voitaisi suhteellisen helposti määrittää valmisohjelmistoihin ilman erityistä ohjelmointiosaamista. (Granlund & Malmi 2004, 30.)

Ulkoisen laskennan ratkaisuja ohjaa lakisääteisyys ja standartointi. Tämä heijastuu suoraan myös ulkoisen laskennan tietotekniisiin ratkaisuihin. Eri toteutusvaihtoehtojen välillä ei periaatteellisesti ole suuria eroja. Toki erilaisten yritysten tarpeet myös tässä suhteessa vaihtelevat. (Granlund & Malmi 2004, 49.)

On myös hyvä pitää mielessä koko ajan se tosiasia, ettei pienyrityksen ole välttämättä järkevää uhrata lainkaan omaa aikaa taloushallinnon järjestelmäkysymyksiin. Arvioiden mukaan noin neljä viidesosaa suomalaisista pk-yrityksistä onkin ulkoistanut vähintään kirjanpitoonsa tilitoimistoille. Tällöin tilitoimistoilla pitää luonnollisesti olla toimivat järjestelmät toteuttamassa näitä toimintoja. Osa taloushallinnon (lähinnä kirjanpidon) valmisohjelmistoista onkin tarkoitettu nimenomaan ammattimaisten tilitoimistojen käyttöön. (Granlund & Malmi 2004, 49.)

Yksinkertaisissa toimintaympäristöissä, joissa myös maksutapahtumien määrät ovat pieniä, taulukkolaskentaohjelmisto voi olla täysin riittävä ratkaisu kirjanpitoon ja tilinpäätösten laatimiseen. Esimerkiksi yrittäjien tai pienten yhdistysten kirjanpitoa tehdään usein näin. Taulukkolaskentamallista puuttuu kuitenkin vähänkin monimutkaisemmassa toimintaympäristössä kirjanpitoa ja raportointia helpottava automatisointi ja toiminnallisuus. Jo muutaman sadan euron hintaiset taloushallinto-ohjelmistot sisältävät paljonkin tällaisia ominaisuuksia. Edullisimmatkin pakettiohjelmat sisältävät ainakin osto- ja myyntireskontran sekä kirjanpidon. Myös alv-kirjaukset ja -raportit saadaan automaattisesti. Jos ohjelmistoon sisältyy myös palkanlaskenta, sen avulla voidaan hoitaa erityyppiset palkat, erilaiset sotu-maksut sekä ennakopidätykset. Pienistä taloushallinnon ohjelmistoista - tai laajempia yleisohjelmia tarjoavien ohjelmistotalojen suppeammista ja edullisemmista pakettiohjelmista - löytyy yleensä myös yksinkertaisia ominaisuuksia kassanhallinnan suunnitteluun. (Granlund & Malmi 2004, 50.)

Nykyään useimmissa yrityksissä hyödynnetään ATK:ta ja päivittäiset pankkiasiat hoidetaan joko verkkopankin tai erillisen pankkiohjelman avulla. Näin säästetään huomattavasti palvelumaksuja ja tilitiedot ovat aina reaaliaikaisesti yrityksen käytössä. Pankkiyhteys voi olla integroitu yrityksen taloushallinnon järjestelmään siten, että kertyvillä maksuilla voidaan suoraan päivittää myyntireskontraa ja vastaavasti ostoreskontrasta voidaan automaattisesti siirtää laskut maksatuslistalle eräpäivinä. Pankkiyhteyden toimintoja ovat mm.:

- maksujen vastaanotto
- laskujen maksu
- tapahtumakyselyt ja tiliotteet
- velkatilien hoitaminen
- muut pankkitiedot. (Viitala 2006, 45.)

Pankin tiliote ja tilitapahtumat ovat myös kirjanpidon peruste. Pankkitilin kaikki tapahtumat kulkevat myös kirjanpidossa, ja pankin ja kirjanpidon tilien saldojen on täsmättävä. Tämä koskee sekä rahatilejä että velkatilejä. Kirjanpitoon saadaan kuluksi kirjata vain yrityksen toimintaan liittyviä tapahtumia, ja niistä täytyy olla hyväksyttävä tosite tai tiliotteen on sisällettävä kaikki tositteelta vaadittavat tiedot. (Viitala 2006, 45.)

Yksi asia on taloushallinnon tietojärjestelmien hankinnasta puhuttaessa selvää: vaihtoehtoiset toteutustavat kannattaa kartoittaa. Kaikissa vaihtoehtoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Etenkin organisaation rakenne, toimiala, koko, raportointitarpeet, taloushallinnon organisaatio, hinta ja investointiin varattu budjetti ovat tekijöitä, jotka määrittävät sopivan ratkaisun etsintään. (Granlund & Malmi 2004, 127.)

Granlund ja Malmi esittävät, että ohjelmistovalinnan ns. suuret kysymykset koostuvat:

1. Hankitaanko valmisohjelmisto vai kokonaan räätälöity ratkaisu (järjestelmäkehitys itse tehtynä tai ohjelmistotalolta ostettuna)?
2. Jos päädytään valmispaketin hankintaan, mikä tarjolla olevista vaihtoehdoista valitaan?
3. Tehdäänkö valmispakettiin räätälöintejä?
4. Ostetaanko ohjelmisto itselle vai hankitaanko se esimerkiksi ASP-palveluna? (2004, 129.)

ASP-palvelu (Application Service Provider) tarkoittaa standardin sovellusohjelmiston sopimus pohjaista käytön vuokraamista Internetin välityksellä. Kyseessä on verraten uusi tapa ulkoistaa yrityksen tietohallintoa. Asiakas ei tässä toimintamallissa hanki ohjelmistolisenssiä vaan vuokraa käyttöoikeuden. (Granlund & Malmi 2004, 37.)

Taloushallinnon järjestelmäinvestoinneissa ja -kehityksessä päädytään yhä useammin valmisohjelmiston hankintaan. Koska valmisohjelmistotarjonta on tänä päivänä erittäin runsasta, törmätään seuraavaksi valintaproblematiikkaan. (Granlund & Malmi 2004, 129.)

Järjestelmähankinnan pitäisi aina lähteä liikkeelle huolellisella tarvekartoituksella. Tällöin analysoidaan raportointitarpeet sekä hankinnan sopivuus yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Järjestelmä uudistusta pohjustaessa on usein otollinen hetki katsoa läpi yrityksen mahdollisesti pitkäänkin samalla kaavalla toimineet raportointiprosessit ja päivittää tiedot raporttien käyttäjien nykyisistä raporttitarpeista. Tarvekartoituksessa ei myöskään pitäisi rajoittua vain nykyhetken tarpeisiin, vaan siinä tulisi mahdollisuuksien mukaan pystyä ennakoimaan myös lähitulevaisuuden analysointi- ja raportointitarpeet. (Granlund & Malmi 2004, 133.)

Seuraavaksi projekti etenee aloitettavaan kattavaan tiedonhankintaan eri sovellusvaihtoehdoista. Tänä päivänä tiedonhaku ohjelmistoista on helppoa Internetin avulla. Ohjelmistotoimittajien kotisivuilta löytyy parhaimmillaan täydelliset kuvaukset tuotteista sekä demoversioita ladattavaksi. Ohjelmistotoimittajiin kannattaa tuki olla suoraan yhteydessä, kunhan ensin tietää kehen. (Granlund & Malmi 2004.)

Kun on päästy yksimielisyyteen siitä, mitkä ohjelmistotuotteista tarjoavat varteenotettavia ratkaisuja omiin ongelmiin ja tarpeisiin, pyydetään tuotteista tarjoukset. Tarjouspyyntö kannattaa lähettää useammalle taholle. Tarjouspyyntöjen avainkohtiin kuuluu luonnollisesti hinta ja sen laskentaperusteet. Kun hankintaan valmisohjelmisto, kokonaishinta muodostuu lisenssimaksuista, vuotuisista ylläpitomaksuista ja muista maksuista (esim. ostettu koulutuspalvelu). Ostajan pitää tapauskohtaisesti arvioida omat käyttötarpeensa ja valita itselle sopiva vaihtoehto. (Granlund & Malmi 2004, 134.)

Kun ohjelmistovalinnassa tehdään lopullista valintaa, on syytä kiinnittää huomiota laajasti eri tekijöihin. Näistä keskeisiä ovat:

- laiteympäristö ja käyttöjärjestelmät
- tietokantaratkaisut
- tietoturvakysymykset
- sovelluksen toiminnallisuudet
- investointianalyysi
- ohjelmistotoimittaja. (Granlund & Malmi 2004, 136.)

Ohjelmiston käyttöönotto pitää aina suunnitella ja organisoida huolellisesti. Toimittajan pitäisi tarvittaessa ja niin sovittaessa avustaa ohjelmiston käyttöönotto työssä. Varsinainen siirtyminen uuden ohjelmiston käyttöön voi yleisesti ottaen tapahtua neljällä eri tavalla:

- Pilotoinnissa ohjelmisto asennetaan ensin vain johonkin organisaation osaan, esimerkiksi yhdelle osastolle tai yhteen tytäryhtiöön, jonka jälkeen ohjelmiston käyttöä laajennetaan vähitellen muualle organisaatioon suunnitelman mukaisesti. Tällöin pilotiyksikössä havaituista virheistä ym. on jo maksettu oppirahat, eikä samoja virheitä tehdä enää laajemmassa mittakaavassa.
- Rinnakkaisessa ja vaiheittaisessa siirtymässä vanhasta sovelluksesta luovutaan asteittain. Rinnakkaisessa siirtymässä on tietyn periodin ajan käytössä uusi ja vanha sovellus ”tasasuhteisesti”. Tämän periodin aikana siis ei lisätä eikä vähennetä kummankaan sovelluksen toiminnallisuuksia. Vaiheittainen siirtymä taas tarkoittaa ”liukuvaa” käyttöönottoa, jossa uuden sovelluksen käyttö koko ajan lisääntyy sitä mukaa kuin vanha sovellusta ajetaan pala palalta alas.
- Suorassa siirtymisessä (ns. Big Bang -siirtymä) on nimensä mukaisesti kysymys siitä, että vanha sovellus heitetään kerralla romukoppaan ja korvataan uudella. Tämä toteutetaan tyypillisesti esimerkiksi viikonlopun aika käyttökatkoksen aiheuttamisen haittojen minimoimiseksi. (Granlund & Malmi 2004, 142-143.)

Taloushallinnon ohjelmistohankinta ei ole vain tekninen projekti, vaan sitä voisi kutsua sosio-tekniiseksi projektikonaisuudeksi. Projektihallinnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada etenkin ohjelmiston tuleva käyttäjäkunta sitoutumaan toteutukseen kaikin tavoin. Taloushallinnon rooli tämän päivän organisaatioissa vaihtelee perinteisistä rekisteröinti- ja ”vahtikoira-rooleista” hyvinkin aktiivisiin suoriin liiketoiminnan tukirooleihin. Tietojärjestelmä hankkeissa taloushallinnolta vaaditaan myös usein aktiivista otetta. Tietotekninen kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa taloushenkilöstön pitää enenevässä määrin osata monia tietotekniikkaan liittyviä asioita. Näillä tiedoilla ja taidoilla tähdätään siihen, että taloushenkilöstöllä olisi

mahdollisimman hyvät edellytykset arvioida uuden informaatioteknologian mukanaan tuomia mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon käytäntöjä kokonaisvaltaisesti. (Granlund & Malmi 2004, 143.)

Kokonaisvaltaisesti tarkastellen esimerkiksi sopivan ohjelmiston hankinta ei ole järjestelmkehitysprosessin suurin ongelma. Ohjelmisto on kuitenkin vain työkalu, mikä korostaa ohjelmistojen käytön opetteluun ja tietysti itse taloushallinnon osaamisen tärkeyttä. Keskeistä tässä kaikessa on se, että taloushenkilöstön pitää pystyä muokkaamaan liiketoiminnan ohjauksen tietovaatimukset myös it-henkilöstön ymmärtämään muotoon, kun ollaan kehittämässä taloushallinnon tietojärjestelmiä. Hankittaessa yritykseen uutta taloushallinnon järjestelmää tai sen osaa on taloushenkilöstöllä tietysti suuri rooli itse valintaprosessissa. Tämän roolin pitäisi olla aktiivinen arvioitaessa eri järjestelmiä ja niiden pitkän tähtäimen toimivuutta yrityksen tarpeita silmällä pitäen. (Granlund & Malmi 2004.)

### 3 Toiminnan ulkoistaminen

Taloushallinto on mahdollista organisoida joko yrityksen sisällä tai ulkoistaa se antamalla ulkopuolisen osapuolen hoitaa taloushallinnon toiminnot. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, kun keski- ja suuret yritykset puolestaan ovat hoitaneet pääsääntöisesti itse oman taloushallintonsa. (Lahti & Salminen 2008, 177.)

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

Ulkoistaminen on osin rinnastettavissa alihankintaan, jonka Teollisuuden keskusliitto määrittelee yritysten tai yritysten ja julkistenlaitosten väliseksi yhteistoiminnaksi, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. (Kiiha 2002, 2.)

Monille taloushallinnon toimintojen ulkoistus tarkoittaa toimintojen siirtämistä sellaisen organisaation hoidettavaksi, joka osaa hoitaa ne paremmin ja halvemmalla. Painopiste taloushallinnon ulkoistamisessa on ollut pääsääntöisesti taloushallinnon tapahtumien käsittelyn puolella (kuten palkanlaskenta, myyntisaamiset, ostovelat, matkalaskut, pääkirjanpito). Pääperiaatteena on ollut, että talouden prosessit, joissa tietyillä panoksilla on tietty lopputulos, ovat hyviä ulkoistuskohhteita. (Lahti & Salminen 2008, 178.)



Esimerkkejä ulkoistettavista palveluista:

- henkilöstöhallinto: palkkalaskenta, rekrytointi, koulutus;
- taloushallinto: kirjanpito, reskontrat, laskutus ja perintä;
- logistiikka: varastot; tietojärjestelmät, kuljetus;
- asiakaspalvelu: puhelinkeskus, asiakasneuvonta;
- myynti ja markkinointi: suoramarkkinointi, puhelinmyynti, mainonta;
- kiinteistö-, siivous- ja ruokalapalvelut (Kiiha 2002, 6).

Strategiset syyt ulkoistamiselle: Yrityksellä on mahdollisuus järjestää toimintonsa siten, että joko suunnitellaan ja valmistetaan hyödyke omassa organisaatiossa tai vaihtoehtoisesti hankkia se markkinoilta. Tärkein alue yritykselle on oma ydinosaaminen, jos tietyllä alueella ei ole kunnolla osaamista, kannattaako tähän panostaa omassa organisaatiossa vai voidaanko se hankkia toisaalta helpommin? (Kiiha 2002.)

Jotta epäselvyyksiltä ja ongelmatilanteilta vältytään, on syytä tehdä kirjallinen toimeksiantosopimus, jossa sovitaan yksityiskohtaisesti, mitä yritys tekee ja mistä tehtävistä vastaa tili-toimisto. Samoin on syytä sopia laskutusperusteet. (Viitala 2006, 50.)

On olemassa kahta koulukuntaa suhteessa asiakaskontaktien ulkoistamiseen. Ensimmäiset näkevät, että asiakaskontaktit ovat ydinliiketoimintaa, joka täytyy pitää oman organisaation sisällä. Toinen ryhmä näkee, että asiakaskontakteissakin on transaktiopohjainen sääntöihin perustuva osuus, jonka palveluntarjoaja voi hoitaa omaa organisaatiota paremmin. (Lahti & Salminen 2008, 180.)

Taloushallinnon toimintojen ulkoistuksella on saavutettavissa mm. seuraavia etuja:

- Yritys pystyy keskittymään paremmin omaan ydinosaamiseensa ja vapauttaa johdon aikaa tukitoimintojen johtamisesta ydinliiketoimintojen kehittämiseen.
- Siirtämällä olemassa olevat ulkoistettavaan toimintoon liittyvät resurssit ja muun omaisuuden palveluntarjoajalle yritys voi muuttaa kiinteät kustannukset ja pääoman muuttuviksi kustannuksiksi.
- Ulkoistavan yrityksen ei tarvitse mm. enää investoida rekrytointiin ja ihmisten johtamiseen ulkoistettujen toimintojen osalta.
- Ulkoistaminen tuo usein myös välittömiä kustannussäästöjä, sillä ulkoistuspalveluntarjoaja voi jakaa resurssit ja investoinnit useiden asiakkaiden kesken vähentäen kustannuksia ja pystyen paremmin vastaamaan eri asiakkaiden kapasiteettitarpeen muutoksiin.

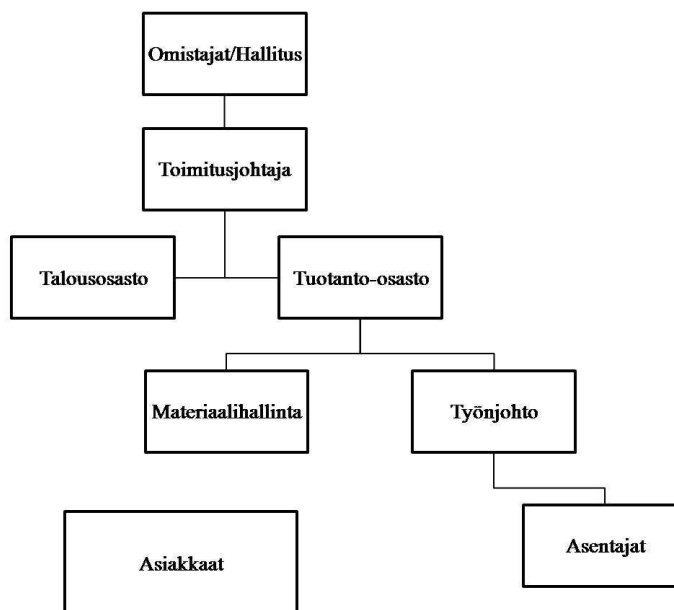
- Palveluntarjoaja voi neuvotella edullisempia sopimuksia myös kolmansien osapuolten, kuten skannauspalvelun tarjoajien, kanssa suurista volyyymeista johtuen.
- Pienikin yritys voi hyötyä mittakaavaeduista, kun palveluntarjoaja hoitaa samoilla välineillä ja resursseilla monen eri asiakkaan prosesseja ja päästä käsiksi palveluihin ja järjestelmiin, joihin sillä ei itsellä olisi mahdollisuuksia järkevästi.
- Taloushallinnon vaatimuksia on viime aikoina tullut paljon lisää ja niihin perehtyminen sekä uusien vaatimusten mukaisten prosessien käyttöönotto vaati resursseja ja investointeja. Taloushallinnon ollessa ulkoistuspalveluntarjoajan ydintoiminto uusiin vaatimuksiin voidaan vastata nopeammin ja voidaan hankkia erikoisosaajia vastaamaan monien asiakkaiden samankaltaisiin tarpeisiin. (Lahti & Salminen 2008, 180-181.)

Kun yrityksen toiminta on vähäistä eikä esimerkiksi kirjanpidolla ole merkittävää vaikutusta toiminnan ohjauksen kannalta, kirjanpidon ja muiden taloustoimintojen ulkoistaminen on usein edullisin vaihtoehto (KPMG Oy Ab 2009).

Yrityksen kasvaessa muuttuu taloushallinnon rooli merkittävästi yrityksen ohjausvälineenä. Yrityksen kansainvälistyessä ja työllistäessä jo muutamia kymmeniä henkilöitä sille tulee tarpeita rahoitus- ja osakaspuhjan laajentamiseksi. Samalla muuttuvat myös taloushallinnolle asetettavat vaatimukset. Tällöin joudutaan arvioimaan uudelleen taloushallinnon organisoimista ja sitä, mitä voidaan ulkoistaa ja mitkä toiminnot pidetään omassa käsissä riittävän tiedon oikea-aikaista tuottamista varten. (KPMG Oy Ab 2009.)

#### 4 Yrityskuvaus

Sähkö-Sinssi Oy on vuonna 1971 perustettu yksityinen sähköalan monitoimiyritys, joka tarjoaa sähköalan kokonaispalvelua urakointi-, suunnittelu- ja materiaalityöntekijäsektoreilta. Toimipaikka sijaitsee Lohjan Kirkniemessä. Henkilöstöä on 46 henkilöä, joista sähköasentajia on 34. Seuraavalla sivulla on yrityksen kuvaus organisaatiokaaviosta. (Sähkö-Sinssi Oy 2009.)



Kuvio 9: Organisaatiokaavio

Osaamisalueeseen sisältyvät perinteisten sähköasennustöiden lisäksi myös vaativat teollisuus- ja liikerakennusten sähköasennukset. Yrityksellä on teleasennusoikeudet puhelin-, antenni-, ATK-, paloilmoin- ja videovalvonta- ja rikosilmoitusjärjestelmien osalta. (Sähkö-Sinssi Oy 2009.)

#### 4.1 Yrityksen toiminta ja periaatteet

Yrityksen toiminta-ajatus on sähköalan palveluyrityksenä markkinoida, tuottaa ja myydä asiakkaille tehokkaita ja kiinnostavia sähköalan palveluita. Tuotteet ja palvelut koostuvat erilaisista täyden palvelun sähköteknisistä järjestelmistä, heikkovirta- ja turvallisuusjärjestelmistä sekä ylläpito- ja kunnossapitotoiminnoista. (Salonen ym. 2006.)

Yrityksen myynnin rakenne ja jakauma muodostuvat kolmesta osa-alueesta: isoista urakoista ja asennuksista, pienistä ja huolloista sekä tarvikemyynnistä. Pääasiallinen sektori yrityksen toiminnassa ovat isot urakat ja asennukset. Pientyöt ja huollot ovat varsin vähäinen osuus kokonaisuudesta, näiden osuus on noin 16 % liikevaihdosta ja tästä osuudesta yli 70 % muodostuu kahdesta perusasiakkaasta. Tarvikemyynti, eli ns. tiskimyynti on virallisesti lopetettu, mutta sitä kuitenkin tapahtuu edelleen ja sen osuus on tällä hetkellä noin 0,5 % liikevaihdosta. (Salonen 2008.)

Markkina-alueen Sähkö-Sinssi Oy:lle muodostavat pääkaupunkiseutu ja Läntinen Uusimaa. Yhtiön toimintastrategia on kehittää aktiivisesti markkinointia, myyntiaktiivisuutta sekä suhteita asiakkaisiin. Urakointitoimintaa suunnataan erityistöihin ja -kohteisiin, joissa julkiset-,

liike-, ja teollisuusrakennukset muodostavat päämarkkina-alueen. Asiakastoiminnoissa korostuvat henkilökohtaisten avainasiakkaiden suhteiden ylläpidon syventäminen ja kaikkien lupauksen lunastaminen. Palveluiden osalta ”profiloidutaan” selkeästi eri osaamisalueiden suhteen ja syvennetään sekä teknistä että toiminnallista osaamista koko henkilöstössä. Avainasiakkaiden kunnossapito- ja ylläpitosisäpinä panostetaan erityisesti niiden asiakkaiden osalta, jotka tarvitsevat toistuvasti sähköalan palveluja, tavoitteena entistä suurempi määrä eri järjestelmien huoltosisäpinä. (Salonen ym. 2006.)

Suunnittelun puolella yhtiö on keskittynyt lähinnä työkohteiden työsuunnitteluun. Varsinaisia asiakkaille tilauksen perusteella tehtäviä suunnitelmia on hyvin vähän ja ne, joihin suunnitelmat tehdään, ovat varsin pieniä. Esimerkkinä tämän kaltaisesta suunnittelusta on, että asiakas haluaa lämmitysmuutoksen taloonsa, jolloin yritys ottaa selvää mitä työn tekeminen kohteella tulisi vaatimaan ja tekee tämän pohjalta suunnitelman. Suunnitelma esitellään asiakkaalle ja sen jälkeen työ suoritetaan mahdollisen tilauksen mukaan. (Salonen 2008.)

Varastoinnissa korostuvat järjestelmällisyys ja täsmällisyys. Materiaali tarkastetaan sekä vastaanoton että luovutuksen yhteydessä. Laaditussa ympäristöjärjestelmässä korostetaan kierätyksen ja materiaalin uusiokäytön mahdollisuuksia. Työmaapalautusten määrää pyritään pienentämään. Seisovat materiaalit poistetaan ja tarvittaessa romutetaan. Ostotoiminnassa tavoitellaan edullisimman toimitusvaihtoehdon käyttöä ja hankintakustannusten minimointia. (Salonen ym. 2006.)

Työkohteet ja niihin liittyvät muut toiminnot toteutetaan johtamisjärjestelmän mukaisella tavalla. Asiakkaille pyritään antamaan oikea kuva laadun ja hinnan vaikutuksesta. Palveluiden tuottamisessa korostuvat myös niiden suunnitelmällisyys, saatavuus ja oikea-aikaisuus sekä henkilöstön luotettavuus ja tavoitettavuus. Suoritettujen töiden dokumentointiin kiinnitetään erityistä huomiota. Alihankintatöissä varmistetaan yhteistyökumppanin osaaminen ja laadun tuottaminen ennen sopimuksen solmimista. (Salonen ym. 2006.)

#### 4.2 Liiketoiminnan tavoitteet ja ennusteet

Yleisenä tavoitteena yrityksellä on saavuttaa sellainen taloudellinen tulos, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja varmistaa jatkuvuuden. Yrityksen tavoitteena on saada kannattavuus tasolle, jossa pyritään kasvattamaan sijoitetun pääoman tuottoa ja omavaraisuusastetta. Toimenpiteet kuitenkin täytyy tehdä niin, että pystytään varmistamaan yhtiön kilpailukyky markkinoilla. Taloudellisella puolella pyritään parantamaan maksuvalmiutta ohjaamalla materiaalin toimituseriä kustannustehokkaasti ja etupainottamalla maksuerätaulukoita. Työsuunnittelun ja toiminnan ohjauksen tasoa pyritään jatkuvasti parantamaan, jotta asiakkaat koki-

sivat yhtiön yhteistyökumppaniksi, jonka työpanoksella työkohteet tulevat kerralla kuntoon. (Salonen ym. 2006.)

Yrityksen oma ennuste markkinoiden muutoksesta on, että rakentamisen kokonaisvolyymi säilynee nykyisellä tasolla. Teleasennusten osuus on kuitenkin kasvamassa selkeästi aiemmasta ja painottuu erityisesti erilaisten turvajärjestelmien alueelle. Asiakkaiden kiinnostus kunnossapitoon ja sähkölaitteiden ylläpitoon kasvaa edelleen. Urakointitoiminnan hintatasossa ei ole odotettavissa oleellista korjaantumista, vaan ennemminkin uhkana on hintatason aleneminen. (Salonen ym. 2006.)

### 4.3 Toimiala

Sähköasennustoimintaan luetaan kiinteistöjen sähkö-, tele- ja turva-asennukset, siirto- ja jakeluverkkojen rakentaminen, teollisuuden prosessien sähköistys ja kaikkien edellä mainittujen korjaus, huolto ja ylläpito (Sähköala.fi 2009).

Sähköasennustoiminnan kokonaisvolyymi Suomessa on lähes 4,5 miljardia euroa. Ala työllistää noin 25 000 henkilöä. Sähkö- ja teleurakoitsijaliiton ja sen jäsenjärjestöjen jäsenten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2007 oli n. 4,01 miljardia euroa ja yritysten palveluksessa oli yhteensä yli 18 000 asentajaa. Alalle tyypillistä on yrittäjävetoisuus ja alan yritysten keskikoko on melko pieni. (STUL Ry 2009.)

Asennustoimintaa säätelee Suomessa sähköturvallisuuslaki sekä kauppa- ja teollisuusministeriön päätös sähköalan töistä (Sähköala.fi 2009).

Maaliskuussa 2009 toteutetun Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STULin ja Neuvottelevat Sähkösuunnittelijat NSS:n yhteisen suhdannekuvatiedustelun mukaan suhdannehuippu oli kolme vuotta sitten keväällä 2006, jolloin odotukset rakentamisen kasvusta olivat korkeimmillaan. Sen jälkeen kasvuodotukset ovat heikentyneet. Maaliskuussa tehdyn tutkimuksen mukaan odotukset rakentamisen tilanteesta tulevana puolivuotiskautena olivat yhteisen tutkimushistorian pohjatasoa. (STUL Ry 2009.)

Kaikista vastanneista yrityksistä puolella oli tiedusteluajankohdan työkanta puoli vuotta aikaisempaa, syksyn 2008, työkantaa pienempi. Samansuuruinen työkanta kuin puoli vuotta aikaisemmin oli 39 prosentilla vastaajista ja 11 prosentilla vastaajista työkanta oli kasvanut syksyn 2008 työkannasta. Saldoluvulla katsottuna työkantatilannekin on huomattavasti heikompi kuin vuosi sitten tehdyssä kyselyssä. (STUL Ry 2009.)

Yritysten työ- ja tilauskannan riittävyyden mediaani oli urakoitsijoilla ja suunnittelijoilla kummallakin sama 3 kuukautta. Keskiarvolla mitattuna työkanta oli kuukauden pidempi eli 4 kuukautta. Työkannan mediaani on koko kyselyn historian ajan vaihdellut 4-5 kuukauden välillä. Työkanta on siis sen kestonkin perusteella hivener normaalia pienempi. (STUL Ry 2009.)

Vastaajista selvä enemmistö eli lähes 70 prosenttia arvelee henkilöstömääränsä olevan puolen vuoden kuluttua samalla tasolla kuin nyt. Saldoluvulla mitattuna - 17 nousutarve on selvästi negatiivinen. Kyselyssä kysyttiin myös nykyistä henkilöstömäärää ja vastaavaa lukua puoli vuotta taaksepäin ja puoli vuotta eteenpäin. Sen mukaan vastanneet yritykset työllistävät tällä hetkellä 5 957 henkilöä ja ensi syksynä 300 henkilöä vähemmän eli yt-neuvotteluita on yrityksissä meneillään. (STUL Ry 2009.)

Hintatason nousuodotukset ovat kuitenkin negatiiviset, mutta sähkösuunnittelijoilla selvästi optimistisemmat kuin urakoitsijoilla. Yritystoiminnan tuloksellisuuden kuluvana vuonna olettaa yli puolet vastaajista huonommaksi kuin edellinen vuosi. (STUL Ry 2009.)

#### 4.4 Yrityksen tahtotila

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen päätarkoituksena on analysoida yrityksen taloushallinnon toiminnot ja muodostaa niistä selkeä kokonaisuus. Yrityksen oma tahtotila on selvittää ennen kaikkea ongelmakohdat kassanhallinnan ja tulevaisuuden suunnittelun osa-alueilla. Analysoinnin muut tuotokset koetaan hyvänä lisänä selventämään, syventämään ja tukemaan yrityksen koko liiketoiminnan prosessien kuvausta.

Yhteistyöyrityksen ensisijainen tavoite on saada tästä tutkimuksesta apuja kassanhallinnan seurantatyökalun laadintaan ja ideoita siihen, kuinka se voi parantaa maksuvalmiuden tilan seurantaa ja tällä tavalla ennaltaehkäistä kassavirran mahdollinen tyrehtyminen. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden parantaa menojen ennakoitua ja siten mahdollistaa rahoituksen löytämisen hyvissä ajoin. Hankinnoista ja investoinneista yritys on budjetoitunut osan tuotetasolle ja suurin osa hankinnoista tehdäänkin varatun rahan määrän perusteella. Toisinaan hankintoja joudutaan kuitenkin tekemään myös budjetin ulkopuolelta, jos tuotetta työmaalle eritoten tarvitaan.

Tilanne kassanhallinnassa on tähän asti ollut sellainen, että noin kuukauden välein on tehty ennusteita tulevista kassavirroista. Tämä seuranta on kuitenkin jäänyt hyvin vähäiseksi, eikä sitä ole suoritettu lainkaan aktiivisesti tai säännöllisesti. Oleellinen seikka rahoituksen ja maksuvalmiuden kannalta yrityksellä on työmaiden eteneminen ja niiden maksuerätaulukoiden toimiminen siten, että työmaat rahoittavat itsensä. Mikäli syystä tai toisesta maksueriä ei saada laskutuskelpoiseksi tasaiseen tahtiin kassavirta yritykseen päin tyrehtyy, josta seuraa

ongelmia. Suuret hetkelliset hankintaerät, kuten työmaan valaisimet aiheuttavat usein tilanteen, jossa yrityksen tulee maksaa laskut huomattavasti aiemmin kuin asiakkaalta voidaan valaisimista laskuttaa. (Salonen 2008.)

## 5 Taloushallinnon nykytila-analyysi

Tämän opinnäytetyön osan tarkoituksena on suorittaa nykytila-analyysi Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinnon tilasta ja sen eri prosesseista. Nykytila-analyysissä pyritään mahdollisimman yksityiskohtaisesti käymään lävitse prosessien vaiheet, minkä pohjalta pystytään luomaan prosessikaaviot (liitteet 3-8). Toisena pyrkimyksenä on löytää prosesseihin parannuskeinoja ja kehityskohteita, joiden avulla yrityksen taloushallintoa voitaisiin tehostaa toimivammaksi.

### 5.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Yhteistyöyrityksellä on käytössään taloushallinnon käyttöjärjestelmänä Visio 3, jonka toimitajana toimii Visma Software Oy. Järjestelmän ominaisuuksina ja seurantakohteina ovat yrityksen käytössä:

- laskutus
- myyntireskontra
- ostoreskontra
- palkanlaskenta
- maksatukset

Käyttöjärjestelmään kuuluisi myös varastonhallinta, mutta yrityksen mukaan sen olisi täysin mahdotonta hallita työmaille menevää ja sieltä palautuvaa tavaraliikennettä tuotteiden valmistajan ja pakkauskoon mukaan vaihtelevien koodien vuoksi, joten yritys ei käytä varastonhallintaominaisuutta.

Käyttöjärjestelmän toimivuus on ollut yrityksen toiminnalle riittävä, perustiedot ovat olleet saatavissa toiminnan ylläpitämiseen ja seuraamiseen. Heikkoutena kyseisessä ohjelmistossa on se, että kyseessä on vanha käyttöjärjestelmä. Yrityksen käytössä ohjelmisto on ollut vuodesta 1997 alkaen, mutta ohjelmisto on rakennettu 1990-luvun alkupuolella. Järjestelmän heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että järjestelmä ei ole Windows-pohjainen ohjelmisto.

Johtuen Visio 3:n joistakin pienistä puutteista sekä siitä, ettei käyttöjärjestelmä enää pystynyt vastaamaan yrityksen tarpeisiin etenkin, kun sen ylläpito päättyi marraskuussa 2009, yritys päätti vaihtaa järjestelmää. Opinnäytetyötä aloittaessa yrityksen suunnitelmissa oli vaihtaa kesän 2009 aikana järjestelmää. Alkuvuoden 2009 aikana eri ATK-järjestelmien toi-

mittajaehdokkaat kävivät esittelemässä järjestelmiään ja tarkoitus oli, että viimeistään alkukevään aikana tehtäisiin päätös uudesta järjestelmästä. Silloin ei vielä ollut tarkempaa suunnitelmaa uuden järjestelmän käyttöönotosta. Lopulta Sähkö-Sinssi Oy toteutti järjestelmän vaihdoksen heinäkuun 2009 aikana.

Myöhemmin tässä opinnäytetyössä käsitellään eri vaihtoehtoja, joita yrityksellä oli tai olisi ollut mahdollisuus ottaa uudeksi käyttöjärjestelmäksi. Lisäksi käsitellään sitä, miten yrityksen olisi pitänyt toteuttaa kyseinen järjestelmän vaihdos. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä eikä perustella sitä, mihin lopputulokseen yritys valinnassaan päätyi, eikä sitä miten se vaihdoksen toteuttivat. Opinnäytetyön nykytila-analyysi perustuu sen hetkiseen tilanteeseen, joka vallitsi vanhan käyttöjärjestelmän ollessa vielä käytössä.

Yrityksen toiminnassa pyritään hyödyntämään myös muita työkaluja. Excel-taulukkoja käytetään apuvälineinä yrityksen tuloksen kehitystä seurattaessa, mutta nämä eivät aina ole aktiivisessa käytössä. Näistä saadaan esimerkkejä myöhemmässä vaiheessa, kun työssä läpi käydään yrityksen talousseurantaa kohdassa ennusteet ja seuranta.

Tutustumisen ja järjestelmän analysoinnin perusteella voidaan todeta, että toimintaympäristön tämän hetkinen tilanne vaatii käyttöjärjestelmän vaihdoksen myös siinä tapauksessa, että nykyisen ohjelmiston ylläpito vielä jatkuisi. Nykyinen ohjelmisto on auttamatta ajastaan jäljessä eikä pysty vastaamaan täysipainoisesti yrityksen tarpeisiin. Nykypäivänä eri ohjelmistot kehittyvät nopealla tahdilla ja muutoksia ilmestyy jatkuvalla syötöllä, joten yrityksellä tulee olla käytössään ohjelmisto, joka pystyy muokkautumaan tulevaisuuden tarpeisiin.

## 5.2 Kirjanpito

Yhteistyöyrityksen kirjanpitoa ei hoideta talon sisällä vaan yritys on ulkoistanut kirjanpitonsa tilitoimistolle. Kirjanpidon hoitaa Tmi Tili Tenhovallo, Kirkkonummi.

Itse kirjanpidon laatimisen prosessiin yrityksen osalta ei perehdytä tässä opinnäytetyössä, koska tämä prosessi tapahtuu yrityksen ulkopuolella. Yrityksen osalta kirjanpidon prosessi lähtee siitä, että kuukausittain yritys toimittaa aineiston ulkoistettuun kirjanpitoon ja se tutkitaan ja kirjataan siellä.

Tapahtumat toimitetaan kirjanpitoon tietyin sovituin aikaväleihin (esimerkiksi tiedot maksetuista palkoista toimitetaan tilitoimistoon jokaisen palkanmaksun jälkeen) ja tilitoimisto muodostaa näiden mukaan yrityksen kirjanpidon, josta laaditaan tulosraportointi yritykselle kuukausittain, minkä avulla yrityksessä seurataan tuloksen kehitystä ja verrataan tätä budjetoituun.



Tiedot palkkahallinnosta ja myyntilaskuista toimitetaan erillisenä järjestelmästä tulostettavana materiaalina tilitoimistolle. Materiaaliostot menevät suoraan käyttöjärjestelmän kautta listauksena, eli tiedot ostolaskuista eivät mene erikseen toimitettavan materiaalin mukana.

Tilitoimisto laatii yrityksen tilinpäätöksen ja sitä koskevat raportoinnit, jotka se toimittaa yritykselle niiden valmistuttua. Tilitoimisto lähettää myös arkistoitavan materiaalin yritykselle säilytykseen. Vuosittain poistetaan vanhentunut aineisto, kun säilytysvelvoite loppuu.

Tämä prosessi on ollut yrityksen kannalta kannattava, sillä oman kokoaikaisen kirjanpitäjän ottaminen työvoimaksi, tai jonkun nykyisen taloushallinnon työntekijän kouluttaminen kirjanpidon hoitajaksi tulisi yritykselle kalliimmaksi. Prosessi on myös selkeä ja johdonmukainen. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan tällä tavalla on saatu myös sellaista tietoa ja ohjausta, mihin kenelläkään työntekijöistä ei ole tällä hetkellä ammattitaitoa.

Viimeisin muutos kirjanpidon prosessissa on tapahtunut vuosien 2007 ja 2008 taitteessa. Tällöin kirjanpidontekijä vaihtui ja yrityksessä ollaan oltu häneen erittäin tyytyväisiä. Uuden kirjanpitäjän kautta yritys on saanut muutettua omia papereiden ja kuittien selvityksiä siten, että ne säästävät sekä kustannuksia että aikaa.

Ottaen huomioon yrityksen tyytyväisyyden kirjanpidon hoitoon tällä hetkellä ja sen, että viimeisin muutos tapahtui muutama vuosi sitten, voitaneen todeta, että kirjanpidon prosessi on yrityksellä hyvässä tilassa, ja hoidossa osaavissa käsissä.

### 5.3 Palkkahallinto

Yrityksen palkkakustannukset on jaettu muuttuviin ja kiinteisiin palkkoihin. Muuttuvat palkkakustannukset tulevat asentajien palkoista, ja kiinteät palkkakustannukset koostuvat toimihenkilöiden palkoista. Yrityksen palkanmaksu perustuu yrityksessä noudatettavaan Talotekniikka-alan sähköasennustoimialan työehtosopimukseen. Yrityksen palkanlaskennan prosessin hoitaa yrityksen taloushallinnossa työskentelevä toimistos sihteeri.

Tieto muuttuvista palkkakuluista, eli asentajien tekemistä työtunneista tulevat palkkahallintoon työnjohdon kautta. Asentajat täyttävät viikoittain tuntilaput, jotka työnjohto kuittaa, hyväksyy ja toimittaa sitten palkanlaskentaan. Aineisto on palkanlaskennassa pääsääntöisesti joka viikon maanantaina. Maksatukset tapahtuvat kahden viikoin välein. Palkkapäivä on paritoman viikon perjantai tai arkipyhien tapauksissa edeltävä arkipäivä.

Kiinteiden palkkojen eli toimihenkilöiden palkkojen maksupäivät ovat kuluvan kuukauden 15. ja kuun viimeinen päivä, eli kiinteät palkat maksetaan kahdessa erässä. Näiden maksupäivien

osalta huomioidaan myös mahdolliset maksupäivien kohdalle sattuvat arkipyhät, jolloin maksut tapahtuvat edeltävänä arkipäivänä. Toimihenkilöt eivät toimita erikseen tuntiappuja, vaan heillä on kiinteät palkkaerät, jotka löytyvät tallennettuna käyttöjärjestelmästä ja ne siirtyvät aina maksatukseen automaattisesti toimihenkilöiden palkanlaskentaa tehdessä.

Sovitun maksatusprosessin mukaan palkka-aineiston tulee olla pankissa keskiviikkona puoleen päivään mennessä perjantaisin maksussa oleviin palkkoihin, eli kaksi pankkipäivää ennen maksupäivää. Kahden pankkipäivän sääntö on voimassa myös toimihenkilöille maksettavien palkkojen kanssa.

Toimihenkilöille maksetaan kuukausipalkka sekä mahdollisia matkalaskuja. Kuukausipalkoilla ei ole erikseen sovittua hyväksymismenetelmää, vaan järjestelmän tietojen oikeellisuuteen luotetaan ja maksatukset tehdään niiden mukaisesti. Matkalaskujen osalta yrityksen toimitusjohtaja käsittelee sekä hyväksyy tai hylkää jokaisen matkalaskun ennen niiden menoa palkanlaskentaan.

Asentajien osalta työnjohto tarkastaa tunti-ilmoitukset ennen niiden menoa palkanlaskentaan. Palkanlaskennassa tulee vielä järjestelmään kirjausvaiheessa yleensä vastaan korjauksia tai tulkintojen selvityksiä. Kun palkat on kirjattu järjestelmään, ajetaan esiajo ja listat, joista palkanlaskija tarkistaa tuntien määrät ja tietojen oikeellisuudet ennen aineiston lähettämistä pankkiin. Palkanlaskija yleensä toimittaa tiedon toimitusjohtajalle palkkojen yhteissummasta ennen aineiston lähettämistä pankkiin, mutta sinänsä minkäänlaista hyväksyntää laskettujen palkkojen osalta ei ole.

Ansioerittelyiden lähetys yrityksellä on toteutettu siten, että toimihenkilöille jaetaan eritellyt yleensä suoraan käteen tai kirjekuoressa työpöydälle. Asentajien ansioerittelyt toimitetaan osalle postin välityksellä kotiin, osalle kirjekuoressa sosiaalituloissa olevaan lokeriin. Tällä mallilla yritys toteuttaa kustannussäästöjä postimaksujen osalta.

Jos palkanmaksussa on tapahtunut virhe, joko itse laskennassa tai laskentaan tulleissa tunteissa, suoritetaan korjaukset palkansaajan/asianosaisen/esimiehen ilmoituksen perusteella seuraavassa maksuun menevässä palkkajaksossa. Ylimääräisiä palkanmaksueriä maksetaan hyvin harvakseltaan, mutta joskus ylimääräisiä palkanmaksueriä toteutetaan, jos kyse on ollut isosta virheestä ja se tulee korjata mahdollisimman nopeasti tai lopputilejä maksettaessa työsuhteen päättyessä. Nämä mahdolliset ylimääräiset palkanmaksuerät maksetaan yleensä erikseen pankkisiirrolla eikä niitä kytketä normaaleihin palkanmaksupäiviin. Palkkaennakkoja yrityksessä ei makseta.

Viranomaisraportointi ja tilitykset suoritetaan konekieleisesti käyttöjärjestelmän kautta. Järjestelmä osaa muodostaa nämä tiedot automaattisesti maksussa olleista palkkajaksoista. Valvontailmoitus toimitetaan tietoon verovirastolle viimeistään ilmoituskuukauden 15. päivänä, mikä sisältää tiedon edellisen kuukauden aikana maksetuista suorituksista. Huomioitavaa on kuitenkin se, että tilitykset ennakonpidätyksestä, sosiaaliturvamaksusta ja lähdeverosta tulee maksaa viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 10. päivänä.

Palkka-aineiston siirto kirjanpitoon tapahtuu aina sen jälkeen kun on nähty, että rahat ovat hävinneet pankista palkansaajille. Tämä tapahtuu yleensä perjantaisin parittomina viikkoina. Eli käytännössä kirjanpitoon siirretään tieto maksetuista palkoista jokaisen palkanmaksupäivän jälkeen.

#### 5.4 Myyntilaskut

Jokaisella työnjohtajalla on mahdollisuus avata käyttöjärjestelmään aina uusi asiakas ja tilaus. Heillä kaikilla on vuosittain oma laskutöiden päänumero, jonka alle he voivat tilauksen tullessa ja työn saatuaan avata asiakassuhteen ja avata sen laskutusta varten, kun työt on saatu tilauksen mukaisesti tehdyiksi. Pikkumyyntiä ja tilauksia tulee jokaiselle tuotannon organisaatiossa olevalle, joten myynnin hoitaminen tapahtuu paljon suuremmalla kapasiteetilla kuin yhtiön ostoprosessi.

Yrityksen toiminnassa on varsin vähän ns. aktiivista töiden tarjoamista. Nykyisin kunnallisella puolella töiden tarjontaa täytyy seurata Internetin välityksellä (HILMA - Julkiset hankinnat), sillä osaan hankkeista täytyy sen kautta pyytää laskenta-aineisto, koska muuta kautta se ei yhtiön tietoon välittyisi. Yleisin tapa myynnin puolella on, että yhtiö saa tarjouspyynnön (esimerkiksi postin välityksellä), minkä mukaan lähdetään myynnin prosessia viemään eteenpäin, eli tehdään päätös tarjouksen laskemisesta. Myynnin osalta suurissa urakoissa ja asennuksissa lopullisen hinnan määrittäminen tapahtuu yrityksen toimitusjohtajan toimesta.

Tarjouksien jättämisen jälkeen urakan mahdollisesti jäädessä yhtiön hoitoon tapahtuu toimitusjohtajan toimesta työmaan avaaminen, sopimuksen tarkistus, maksuerätaulukoiden teko, asentajien urakkapalkan määrittäminen ja muiden sopimusasioiden hoito.

Työmaan edetessä työnjohtajan vastuulla on vapauttaa käyttöjärjestelmästä maksuerätaulukon laskutuskelpoinen erä, jonka mukaan toimistosihtheeri laskuttaa asiakasta. Laskutus tapahtuu manuaalisesti, lasku tulostetaan järjestelmästä ja postitetaan postin välityksellä asiakkaalle. Verkkolaskutusta tai minkäänlaista ulkoistettua tulostuspalvelua yrityksellä ei ole käytössä, eikä nykyinen käyttöjärjestelmä edes pysty toteuttamaan näitä toimenpiteitä.

Tätä maksuerätaulukoiden vapauttamista toimitusjohtaja joutuu varsin usein ”patistamaan”, jotta laskutuskelpoiset erät saadaan asiakkaalle. Tässä on tärkeää työmaan etenemisen seuraaminen siten, että kun sovitut työt on saatu suoritetuksi, on lasku heti lähdössä asiakkaan suuntaan sopimuksen mukaisesti.

Toimistosihteeri toimii myös myyntireskontranhoitajana ja seuraa maksujen tuloa yritykselle, myös toimitusjohtaja seuraa tilannetta aktiivisesti. Reskontran ja pankkitilin täsmäytys toteutetaan 2 kertaa viikossa. Pankkitilien saldoa seurataan päivittäin, koska sen kautta ohjataan ostolaskujen maksaminen. Reskontran täsmäytys on lähes automaattinen, pankista saatu aineisto pystyy kattamaan ja kirjaamaan suorituksen automaattisesta reskontraan lähes 90 prosenttisesti. Loput noin 10 prosenttia joudutaan hoitamaan ja kirjaamaan manuaalisesti.

Asiakkaiden maksuja karhutaan aina tarpeen tullen. Peruseriaate yrityksellä on, että ensin soitellaan asiakkaan yhteishenkilölle ja kysellään minkä vuoksi maksua ei ole tullut. Yleinen käytäntö on, että yritys pyrkii olemaan mahdollisimman joustava, mutta tarpeen tullen yritys menee asiasta ulosottoon asti maksumuistuttamisen ja perinnän osalta.

## 5.5 Ostolaskut

Yhtiön ostot toimittajilta tapahtuvat pääasiallisesti työmaiden tarpeiden mukaan ja varaston täydentämisen tarpeesta. Ostot varaston täydentämiseen tapahtuvat varastonhoitajan impulsien johdosta ja työmaiden tarpeet tulevat ostatukseen työnjohtajien kautta. Osto-oikeudet, hyväksyntä ja vahvistamien on määritetty yrityksen sisällä tehtävä- ja henkilötasolla.

Ostotapahtumat voivat tapahtua yhtiön hallinnossa muutamalla eri käytännöllä. Osa tekee ostotarpeet paperille, mikä kiertää varaston kautta; tämä siksi, että useimmiten on järkevämpää ottaa osa pientavarasta varastosta kuin lähteä tilaamaan sitä toimittajalta suoraan työmaalle. Kun paperin ostotilaus on kiertänyt varaston kautta, siirtyy se ostoon eli syötetään ostotilausjärjestelmään. Toinen tapa ostoprosessissa on, että työnjohtajat syöttävät työmaiden ostotarpeet käsisyötöllä käyttöjärjestelmään, jolloin ne siirtyvät sieltä suoraan ostoon.

Ostot kulkevat ostotilausjärjestelmän kautta, mutta joukosta saattaa löytyä jonkin verran myös sellaisia ostoja, jotka syötetään suoraan järjestelmään vasta saapuneesta laskusta. Tämän kaltainen toimintamenettely aiheuttaa turhaa kyselyä laskun saapuessa, mutta tällaisia ostoja tapahtuu jonkin verran, yrityksen kannalta onneksi ei kuitenkaan kovinkaan paljon. Nämä ostotilaukset koskevat siis tavaraostoja työkohteisiin tai varastoon. Työkalut, alihankinnat, nostinvuokrat ja muut tämän kaltaiset asiat eivät kulje ostotilausjärjestelmän kautta ollenkaan.

Yleinen peruseriaate ostotilauksilla on, että pyritään saamaan ostoille suora työmaatoimitus aina, kun se vain on mahdollista. Tätä vaihetta käsittelemme myös varastonhallinnan analyysissä.

Suurimmissa urakoissa toimittajilta pyydetään hintatarjoukset materiaaleista. Urakoiden varmistuttua suoritetaan päätuotteiden ostot ja työmaan edetessä tapahtuu useita kertoja materiaalihankintaa.

Tapulitavaran, eli kaikenlaisen normaalissa käytössä tarvittavan tavaran ostot yrityksessä tekevät materiaalipäällikkö sekä toimitusjohtaja. Joitain pieniä hankintoja suorittaa myös varastonhoitaja itsenäisesti, mutta pääasiallisesti ostotapahtumat välittyvät materiaalipäällikön tai toimitusjohtajan kautta. Nämä yrityksen normaalissa käytössä olevat tavarat koostuvat normaaleista kaapeleista, kiinnikkeistä, rasiakalusteista (kytkimet ja pistorasiat), sulakkeista, lamputa ja muista samantyyppisistä tuotteista. Erikoistavarana yritys tekee ostoja normaalista poikkeavista paksuista kaapeleista, piirustusten mukaan tehdyistä jakokeskuksista, valaisimista ja heikkovirtajärjestelmien laitteista (paloilmoitus-, kulunvalvonta- ja rikosilmoitinlaitteistot).

Ostotilauksissa yhä suurempi osuus ja vastuu tulee siirtymään vuoden 2009 kesän ja loppuvuoden aikana toimitusjohtajalle henkilöstörakenteesta johtuvista syistä.

Normaalien tuotteiden ostot tapahtuu OVT:na, organisaatioiden välisenä tiedonsiirtona. Järjestelmä lähettää toimittajalle suoraan sähköisen tilauksen. Paluutietona järjestelmä tuo tilausvahvistuksia aikaisemmista tilauksista sekä ostolaskuja toimitetuista tilauksista.

Yrityksen toimistos sihteeri toimii ostoreskontran hoitajana. Laskuja yritykselle tulee sekä postitse että tukkuliikkeiltä (SLO, Elektroskandia ja SALOK) tavaraa hankittaessa OVT:na sähköisessä muodossa. Varsinaista verkkolaskutusta yrityksellä ei ostoissa ole käytössä, sillä nykyinen käytössä oleva käyttöjärjestelmä ei sitä mahdollista.

Laskun saapuessa yritykseen se toimitetaan toimitusjohtajalle, joka tiliöi laskut kirjanpidon tilien mukaisesti ja suorittaa ostorivien saavuttamisen. Ostotilauksien laskuille ostotilauksjärjestelmässä tarkistetaan hinnat ja tehdään rivin saapuminen, eli kuitataan toimitus saapuneeksi. Sieltä puuttuvien tilausten osalta laskusta tehdään tilaus ja syötetään rivitiedot sekä tehdään saavuttaminen. Tässä yhteydessä suoraan laskurivillä olevan tiedon mukaan kustannukset kirjautuvat työn kustannuksiksi, joten ostotilauksen rivillä pitää olla tieto työnumerosta. Tässä vaiheessa tehdään myös suoraan saapuvan laskun rivien mukaan myyntirivi laskutustöille tai tarvikemyyntiin.

Seuraavassa vaiheessa ostoreskontranhoidaja vie laskut ostotilausjärjestelmän kautta ostoreskontraan. OVT:nä tulleet laskut menevät suoraan laskun poiminnan kautta järjestelmään eikä niitä tarvitse tallentaa manuaalisesti. Alihankinta ja muut sen kaltaiset laskut, jotka eivät mene ostotilausjärjestelmän kautta, kirjataan ostoreskontran kautta oikealle kustannuspaikalle ja mahdollisesti oikealle työnumerolle.

Yhteistyöyrityksellä ei ole käytössä skannausta. Näin ollen laskun kuvaa ei ole mahdollista seurata järjestelmän kautta, vaan jos tullutta laskua halutaan tarkastella, tulee alkuperäinen lasku etsiä arkistosta.

Maksut tapahtuvat käytössä olevan rahavarannon puitteissa, pääperiaatteena on, että ostolaskut yritys maksaa ajallaan.

## 5.6 Varastonhallinta

Varastonhallintaa ja -seurantaa ei hoideta taloushallinnon käyttöjärjestelmän kautta, vaan käytössä on ns. silmämääräinen seuranta. Yrityksen varastoinnin tarkoitus on säilyttää perusmateriaalia pientöiden tarpeisiin ja urakatöiden pienten puutteiden paikkaamiseen. Suuria määriä päätuotteita, kuten esimerkiksi valaisimia ei varastoida, vaan nämä ostetaan aina urakkakohtaisesti suoraan työmaalle sen tarpeiden mukaan.

Varaston kautta kulkeva materiaali työmaille tapahtuu työnjohtajien ja työmaiden kärkimiesten tarpeista. Materiaaliostossa pyritään välttämään varastoon toimituksia, jos vain suora työmaatoimitus on mahdollista; näin pystytään vähentämään varastoinnista ja kuljetuksista koituvia kustannuksia. Jos suorat työmaatoimitukset toimittajan kautta eivät onnistu, niin asentajat toimittavat itse pieniä määriä mukanaan työmaille, kuten myös työnjohtajat käydessään työmaakerroksilla. Isommat kuljetukset varastosta tapahtuvat pakettiautolla varastonhoitajan tai vapaana olevan asentajan toimesta.

Inventointi suoritetaan vuodenvaihteessa, varaston arvon määrittämiseksi kirjanpitoa ja tilinpäätöstä varten. Inventointi tapahtuu täysin manuaalisesti, koska minkäänlaista varastonseurantaa järjestelmän kautta ei ole käytössä.

Yrityksen varastonhallinnassa ei ole käytännössä käytössä mitään kiertomääritystä. Perusperiaatteena on, että pyritään saamaan aina ensiksi tullut tavara ulos, ennen kuin viimeksi tullut tavaraa lähetetään työmaille. Tätä voi verrata FIFO-kiertomääritykseen (First in, first out).

Yritys pyrkii varastohoidossa hyödyntämään aina työmaalta palautuvia jäännöseriä, mutta tämä on koettu yrityksen johdon mielestä hankalaksi. Usein nämä työmaalta palautuvat tava-

rat ovat huonokuntoista, joten sen uudelleenkäyttö muualla on sen vuoksi vaikeaa. Työmaalta palautuvan materiaalin määrä on hyvin paljon riippuvainen työnjohdon toimista ja varsinkin työmaan kärkimiehestä. Osa kärkimiehistä osaa ohjata materiaali tarpeita oikealla tavalla, mutta joillakin homma ei ole hanskassa, vaan tilataan lisää muistamatta, että työmaalla sitä jo olisi tarpeisiin nähden riittävästi.

Osa varastoon palautuvista materiaaleista ei aiheuta hävikkiä ja mittatappiota, mutta osa materiaaleista on arkaa ja sen käyttö jossain muualla voi olla hankalaa. Varastonhallinnan osalta varsinkin valaisimet ovat ongelmallisia. Tämä johtuu useasti siitä, että työmaan suunnitelmat muuttuvat viime tipassa, ja sen johdosta tuotetyypit muuttuvat, mutta jo tilattuja/toimitettuja toimituksia ei kuitenkaan saa enää muutettua. Lähes jokaiselta työmaalta jää joitain valaisimia jäljelle. Tämän johdosta osa tavaroista vanhenee ennen kuin ne saadaan käytettyä, jolloin tavarasta tulee epäkuranttia ja ne kirjataan alas varastosta.

Yhteistyöyrityksen varastonhallinnan osalta yritys ei toteuta oikeastaan minkäänlaisia analyysejä, vaan varastoa pidetään yllä yrityksen perusliiketoiminnan tueksi. Yritys ei pyri kovin aktiivisesti poistamaan vanhempia tuotteita uusien tuotteiden alta pois. Näiden näkemysten valossa yritys ei koe sen varastolla olevan niin suurta vaikutusta yrityksen talouteen rahoituksen näkökulmasta. Varastonhallintaa parantamalla yritys kuitenkin mahdollisesti pystyisi karsimaan omia kustannuksiaan ostojen osalta ja tavaran kierrätys työmaille onnistuisi jatkossa paremmin. Varastonhallinnan kehittämiseen otetaan näkökulma myöhemmin tässä opinnäytetyössä kehitysehdotelmien joukossa.

## 5.7 Tulevaisuuden ennustaminen ja seuranta

Seuraavaksi työssä läpikäydään yhteistyöyrityksen tulevaisuuden ennustamista ja sen seuranta tutustumalla yrityksen budjetointiprosessin perusteisiin ja sen tarkoituksiin sekä kassanhallinnan seurannan tilaan.

### 5.7.1 Budjetointi

Yhteistyöyrityksen budjetoinnin perustarkoitus on antaa hieman kuvaa tulevaisuuden tilanteesta. Budjetoinnin suorittaa ja tekee toimitusjohtaja. Budjettia laatiessa toimitusjohtaja pyrkii käyttämään apunaan toimihenkilöiden käsitystä tulevaisuudesta. Tässä on kuitenkin jouduttu huomaamaan, ettei kunnan vastauksia juurikaan saada, joten budjetointi suoritetaan vähän arpapelillä.

Budjetointi tehdään marras-joulukuulla, tilikausi käsittää yrityksellä kalenterivuoden. Perusteina tulevaisuuden suunnittelulle ovat markkinoiden tilanteen seuranta, kehityksen ”haaste-

lu” (eli muiden yritysten tilanteiden näkymät toimialalla) ja kommenttien kuulostelu kentältä. Budjetointi yrityksellä onkin lähinnä arvuuttelua, mutta tuloksen vertaamista siihen kuitenkin tapahtuu.

Budjettia seurataan kuukausittain. Käyttöjärjestelmän kautta saadaan tulosinfo, johon kerätään tulostietoa kuukausitasolla ja kaikilla toimihenkilöillä on sinne vapaa pääsy eli kaikki pystyvät seuraamaan yrityksen kehitystä, tilannetta ja tulosta. Tulosta seurataan myös johdon toimesta excel-taulukoilla, joissa vertaillaan syntynyttä tulosta budjetoituun.

Yhteistyöyrityksellä budjetointi ei ole täydellisesti suunniteltu prosessi. Budjetoinnin nykypäivänä pääsääntöisesti tekee yrityksen toimitusjohtaja. Aiemmin mukana on ollut myös tuotannon henkilöstöä tekemässä budjettia. Yrityksen kokoon nähden ei budjetointiprosessi ole huonokaan, sillä toimitusjohtajalla on riittävä näkemys ja osaavuus budjetin laadintaan liiketoiminnan puitteissa, mutta prosessiin saatettaisiin kuitenkin saada myös tuotannon henkilökunnan eli työnjohtajien hyödyllistä näkemystä kentältä, jos he olisivat osaltaan laatimassa budjettia.

Yrityksen budjetti laaditaan kerran vuodessa ja sitä seurataan tuloksen kehittyessä kuukausittain. Budjetointia laadittaessa käytetään hyvin paljon omaa näkemystä markkinoiden tilanteesta. Budjetointiprosessi voitaisiin saada muutettua perinteisestä rullaavaan budjetointiin, jolloin esimerkiksi puolen vuoden välein tarkistettaisiin budjetoinnin oikeellisuus ja suunniteltaisiin jatkoa. Jos perinteisessä mallissa pitäydytään, olisi lukuihin hyvä saada lisää elävyyttä ja tuoda niitä lähemmäs liiketoimintaa, jolloin luvut itsessään lopulta näyttäisivät, mihin suuntaan liiketoimintaa tulisi ohjata parhaimman tuloksen saavuttamiseksi.

Ovatko Excel-taulukot riittävä työkalu yrityksen budjetoinnille? Pitäisikö Excel-taulukon avulla pyrkiä huomioimaan useampia tekijöitä, jotka nyt jätetään huomiotta? Pitäisikö kokonaisluvut jakaa pienempiin osiin, jotta nähtäisiin mistä kyseiset budjetointiluvut koostuvat? Edellä kysymyksiä, joihin tämän analyysin perusteella yrityksen tulisi budjetoinnissaan keskittyä.

### 5.7.2 Kassanhallinta ja maksuvalmius

Kassanhallinnan pääasiallinen tehtävä yrityksellä on selvittää milloin raha tulee sisään ja milloin lähtee ulos. Yrityksellä on tarkka tieto tästä osto- ja myyntireskontran raporttien perusteella, tulleiden ja lähteneiden laskujen maksuaikojen puitteissa. Kassanhallintaa on myös seurattu taulukoimalla suurimpia erinä Excel-taulukkoon, mikä näyttää rahavirrat tulevaisuuden kannalta ja osoittaa kassan tilanteen tiettyinä ajankohtana. Taulukko ei kuitenkaan ole ollut käytössä yrityksellä viimeaikoina.



Yrityksen toimitusjohtajan mukaan suurimmat ongelmat kassanhallinnan ja maksuvalmiuden osalta yritykselle muodostuvat silloin, jos sisään tuleva raha viivästyy, sillä yrityksen kassavaranto ei ole kovin suuri. Lisäksi suurin ongelmatilanne yrityksellä on juuri sisään tulevan rahan kanssa, sillä koskaan ei tarkalleen tiedetä milloin yritys pääsee laskuttamaan asiakkailtaan tehdystä työstä.

Nämä ongelmat syntyvät yritykselle sen isoissa urakatöissä. Suuret hankinnat ja toimitukset tapahtuvat yleensä ennen kuin rahaa saadaan asiakkaalta ja näin hankinnat joudutaan tekemään olemassa olevan rahavarannon puitteissa.

Yrityksen maksuvalmius ja kassanhallinnan seuranta perustuu suurelta osin juuri työmaiden maksuerätaulukoihin, joiden avulla pystytään hieman arvioimaan, milloin raha olisi mahdollisesti tulossa yrityksen omaan käyttöön. Maksuerätaulukot pyritään tekemään työmaan etene-  
misen kannalta siten, että työmaa rahoittaa itsensä koko ajan, tai mieluummin siten, että maksuerät tapahtuvat etupainotteisesti. Tässä kuitenkin törmätään alalla hyvin yleiseen ongelmaan: moni rakennuttaja vaati, että kyseinen materiaali ja työvaihe on oltava kokonaan suoritettu ennen kuin maksuerä on laskutuskelpoinen. Yrityksen toimittajan materiaalilasku on kuitenkin erääntymässä heti toimituksen jälkeen sovitun maksuajan puitteissa. Miten saadaan yrityksen kassavarat riittämään jokaisen kassasta ulos menevän erän huolehtimiseen?

Maksueristä viimeinen on yleisesti 10 % koko urakasta ja joissakin urakoissa on hyvin tiukat ehdot siitä, mitä töitä pitää olla suoritettuna ennen kuin se on maksukelpoinen. Urakan lopussa joudutaan usein myös maksamaan asentajille urakan loppupalkat jo ennen kuin loppuerän saamisesta asiakkaalta on tietoa. Ongelmia tulee myös silloin, kun useat työmaat mahdollisesti päättyvät samanaikaisesti.

Tämän lisäksi on muistettava, että yleensä urakat ovat alistettuja sivu-urakoita, joissa noudatetaan YSE 1998 ehtoja. Maksuerään pitää saada pääurakoitsijan hyväksymismerkintä ja sopimusehtojen mukaan maksuaika alkaa työmaan valvojan hyväksymisestä. Valvoja saattaa käydä työmaalla vaikka vain kerran viikossa tai kahdessa, jolloin maksuaika on varsin epämääräinen. Tämän vuoksi on erittäin vaikeaa ennustaa varmuudella miten ja milloin raha tulee sisään.

Rahavarannon riittäminen kattamaan kaikkien työmaiden vaiheet on myös ongelmakohta. Nämä ongelmat koostuvat usein lisä- ja muutostöistä. Työmaiden töiden edetessä huomataankin, ettei asiaa saadakaan täysiin menemään suunnitellusti ja joudutaan muokkaamaan suunnitelmia. Nämä mahdolliset lisätyöt pyritään tarjoamaan heti muutoksen tultua vastaan. Eri asia on se, käsitteleekö ja hyväksyykö tilaaja muutostarjouksen heti, jolloin sen voi laskuttaa sitten, kun sen työt on tehty.

Maksuehtojen sopimukset ovat yrityksellä hyvin standardit. Eri toimittajille yrityksellä on maksuehtoina 14, 21 ja 30 päivää netto. Asiakkaille 14 ja 21 päivää. Kassanhallinnan seurannan kannalta nämä tiedot ovat aina saatavilla ja tiedossa, kun tulevia tulo- ja kulu eriä ruvetaan miettimään.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä kunnollista työkalua kassavirran seurantaan. Yrityksessä on aikoinaan käytetty Excel-tilukkolaskentaohjelmaa hyödyksi keräämällä tietoja tulevasta menoista ja tuloista taulukkoon, mutta tämän seuranta on kuitenkin jätetty kesken ja tänä päivänä kyseistä taulukkoa ei juurikaan enää käytetä hyödyksi. Lähtökohtana tälle analyysille ja jäljempänä kehitysehdotukselle tulevaisuuden ennustamisen osalta, voidaankin pitää sitä, että yrityksessä olisi syytä ottaa kassanhallinnan seuranta käyttöön, sillä se antaisi varmemman pohjan tulevaisuuden suunnitteluun.

Kuten aiemmin todettiin, yrityksessä on koettu, että tulevan rahavirran seuraaminen on hankalaa, koska maksuerätaulukot ovat sidottuja työmaan etenemiseen. Täytyisi löytää keino ennustaa tietyllä aikavälillä tulevia rahaeriä, joilla pystyttäisiin kattamaan yrityksestä poistuva rahavirta. Menojen seuranta onkin helpompaa, koska tähän käyttöjärjestelmä antaa suoran tiedon. Yritykselle tulleet laskut löytyvät tietoineen järjestelmästä, joten eräpäivän mukaan myös lähtevä raha voidaan viedä suunnitelmaan. Järjestelmästä löytyy tieto lyhyen aikavälin seurantaan myös myyntilaskuista, mutta pidemmän aikavälin kassanhallinnan seurantaan pitäisi saada enemmän varmuutta.

Nykytilan osalta voidaan todeta, että yritys tarvitsee jonkinlaisen työkalun kassanhallintaan, sillä yrityksen liiketoimintaa silmällä pitäen on hyvin tärkeää tietää riittävätkö yrityksen rahat kattamaan kaikki menot. Tähän työkaluun otamme kantaa tässä opinnäytetyössä kehitysehdotelmassa, minkä tarkoituksena olisi selvittää miten kootaan yhteen eri rahavirrat kassasta ja millä tavalla yritys pystyisi yhdistämään työmaan etenemisen seurannan maksuerätaulukoiden vapauttamiseen ja niiden kautta tulevan rahavirran yritykseen.

## 6 Yhteistyöyrityksen taloushallinnon kokonaiskuva

Nykytila-analyysin ja yrityksen taloushallintoon perehtymisen jälkeen voimme todeta, että osaksi yrityksen taloushallinto pystyy toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta puutteita ja heikkouksia prosesseista löytyy.

Käytännön toteutus ja työprosessit ovat selkeästi laadittu yrityksessä ja ne ovat toimiva ratkaisu tämän kokoisessa yrityksessä, sillä yrityksen taloushallinnon koko on suhteessa yrityksen kokoon ja toimintaan hyvä. Pääsääntöisesti Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinnossa työskentelee

toimitusjohtajan lisäksi kaksi henkilöä, varatoimitusjohtaja ja toimistos sihteeri. Kuten analyysissä käy ilmi, toimitusjohtajalla ja toimistosihiteerillä on tärkeä rooli siinä, miten taloushallinto yrityksessä toimii ja toteutetaan. Yrityksen ongelmakohdat taloushallinnon osalta eivät löydykään henkilöstöresursseista, vaan muista asioista, kuten käytössä olevan käyttöjärjestelmän asettamista rajoituksista kehitykselle.

Toimintaympäristö yrityksellä on auttamatta kehityksestä jäljessä. Käytössä oleva käyttöjärjestelmä on reilusti yli 10 vuotta vanha eikä se pysty toteuttamaan kaikkea, mihin nykypäivänä olisi mahdollisuus. Tämä on myös yrityksen sisällä huomattu ja hanke sen kehittämisen osalta on myös edistynyt. Seuraavassa osassa tätä opinnäytetyötä käsitellään erilaisia vaihtoehtoja, joita yrityksellä on ja olisi ollut valittavana uudeksi toimintaympäristökseen. Opinnäytetyössä esitellään myös kuinka käyttöjärjestelmän muutos pitäisi toteuttaa mahdollisimman joustavasti siten, ettei varsinainen liiketoiminta kärsisi.

Myynti- ja ostolaskujen osalta prosessit ovat hyvin virtaviivaisesti suunniteltuja alusta loppuun. Jokaiselle toimenpiteelle löytyy vastuhenkilö, joiden tehtävät ovat selvästi kaikkien tiedossa. Nykyaikaisuutta kummassakin prosessissa kaivattaisiin ja tämän voisi mahdollistaa uusi käyttöjärjestelmä. Verkkolaskutus molempiin suuntiin, ulos ja sisään sekä mahdollisesti myös ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä toisivat yrityksen myynti- ja ostolaskujen prosessit nykyaikaiselle tasolle. Tällä tavalla voitaisiin myös muuttaa tiliöinti- ja hyväksymismenetelmiä, kun esimerkiksi ostolasku voitaisiin ensin toimittaa tarkastettavaksi ja tiliöitäväksi tilauksen tehneelle tasolle, mistä vasta se siirtyisi toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi ja sitä kautta maksuun. Sähköistynyt järjestelmä tarjoaisi myös mahdollisuuden siihen, että esimerkiksi ostolaskut pystyttäisiin arkistoimaan sähköisesti ja ne löytyisivät aina helposti järjestelmästä, eikä enää tarvitsisi kaivella arkistoja.

Palkkahallinnon osalta prosessi on hieman vanhanaikainen, mutta kuitenkin yrityksen toimintaan nähden toimiva. Asentajat täyttävät tuntilomakkeet ja toimittavat ne esimiehelleen hyväksyttäväksi, joka toimittaa ne edelleen palkanlaskentaan, missä ne käsitellään ja tunnit laitetaan työntekijälle maksuun; palkkaprosessi on yksinkertaisuudessaan varsin toimiva. Tämän kaltainen prosessi tulee myös tulevaisuudessa pysymään, mihinkään työvuorosuunnittelu- tai muihin samankaltaisiin järjestelmiin ei yrityksen kannata panostaa, koska ne eivät anna toiminnalle millään tavalla lisäarvoa. Tulevaisuuden käyttöjärjestelmän muutos luultavasti tuo joitakin muutoksia prosessiin ja kannattaakin esimerkiksi miettiä, olisiko kustannustehokkain ratkaisu tulostaa ja kuorittaa manuaalisesti kaikki palkkalaskelmat, vai voitaisiinko ottaa käyttöön sähköinen tiedonsiirtopalvelu, minkä avulla järjestelmästä voitaisiin lähettää laskelmat suoraan postin toimitettavaksi palkansaajille kotiin. Viranomaisraportointi toimii yrityksellä tällä hetkellä siten, miten se toimii myös monessa muussa yrityksessä, joten siihen ei löydy mainittavaa kehitysehdotelmaa.

Kuten aiemmin analyysissä todettiin, kirjanpito on yrityksellä ulkoistettu tilitoimistolle. Tätä prosessin kulkua olisi turha lähteä muuttamaan, sillä yritykselle tämä on aina ollut toimiva ja myös tehokas ratkaisu. Parhaimmillaan ulkoistettu toimintamalli tarjoaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle ja tässä yhteistyöyrityksen tapauksessa se juuri toteutuu näin; yritys saa arvokasta ja ajantasaista tietoa koko ajan tilitoimistolta, eikä sen tarvitse tuhata omia resurssejaan hankkiakseen näitä tietoja oman henkilökunnan/kirjanpitäjän kouluttamiseksi. Yrityksen kokonaiskuva hahmottaessa voidaankin todeta, ettei muunlaista ulkoistamistoimintaa ole tarpeen lähteä toteuttamaan yrityksessä. Tietyt osa-alueet kannattaa pitää omissa käsissään ja kun resurssit näiden muiden vaiheiden toteuttamiseen yrityksellä löytyvät, niin niistä myös kannattaa pitää kiinni. Itse liiketoiminnan kokonaiskuva on yrityksen sisällä kuitenkin niin paljon selkeämpi kuin se olisi ulkoistetulla tilitoimistolla, että myyntilaskutus, ostolaskujen hoito ja palkkojen maksu tapahtuvat paljon paremmin oman henkilökunnan toimesta.

Varastonhallintaan yrityksen tulisi ja kannattaisi ottaa selvempi ja tehokkaampi hoitotapa. Tällä hetkellä yrityksen työmaille saatetaan tilata ja toimittaa sellaista tavaraa, mitkä löytyisivät myös yrityksen omasta varastostaan. Nuo varastotuotteet pitäisi mahdollisimman pikaisesti saada varastosta liikkeelle, sillä makaavat tuotteet ovat aiheuttaneet turhaa kuluja yritykselle ostohetkellä, jos niitä ei koskaan tulla käyttämään ja ajan kuluessa, joutuu yritys alaskirjaamaan tuotteita varastosta, koska ne eivät ole enää käyttökelpoisia. Tätä varten yrityksen tulisi harkita sähköisen varastoseurannan käyttöönottoa, johon olisi ollut mahdollisuus jo vanhan käyttöjärjestelmän aikana, mutta nyt uuden järjestelmän vaihdon yhteydessä tämänkaltaisen seurannan käyttöönottoa kannattaisi harkita tarkoin. Tällä seurantajärjestelmällä liiketoimintaa saataisiin mahdollisesti tehostettua, joitakin kuluja karsittua ja turhilta ostoilta vältyttäisiin.

Ennusteisiin ja seurantaan yrityksen tulisi jatkossa keskittyä hieman enemmän. Edellä tehdysnä nykytila-analyysissä kävi hyvin ilmi, että tällä hetkellä nykyhetken seurantaa kassanhallinnan osalta ei juuri ole. Nykytilaa seurataan vain pääpiirteittäin siltä kannalta, että riittävätkö rahat laskujen maksamiseen. Tulevaisuuden ennustaminen budjetoinnin kautta on taas enemmän arvausta ja yrityksen omia näkemyksiä tulevasta, eikä niinkään perehtymistä toimialan suhdannetilanteisiin. Budjetointiprosessissa kannattaisi entistä voimakkaammin ottaa laadintaan mukaan esimiestason henkilöstöä (työnjohtajat), koska heiltä löytyisi näkemystä siitä, miten he itse kokevat markkinoiden tilanteen. Lisäksi olisi kannattavaa tutkia ja kerätä tietoa toimialan ennusteista. Nykytila-analyysin perusteella pidänkin yrityksen kannalta tärkeimpänä kassanhallintaan eli maksuvalmiuden seurantaan panostamista ja keskittymistä, sillä on hyvin tärkeää olla aina ajan tasalla siitä milloin raha tulee sisään ja koska sen on lähdettävä ulospäin. Kassanhallintaan otetaan myös näkemys seuraavan osan kehitysehdotelmista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Sähkö-Sinssi Oy:n taloushallinto on toimiva kokonaisuus, jossa työskentelevällä henkilöstöllä on selkeät tehtäväkuvat ja kaikki tietävät suoritettavan työvaiheen kulun. Rasitteita taloushallinnolle asettaa vielä vanha käyttöjärjestelmä, mutta uudistuksien myötä taloushallinto saadaan ohjelmiston puitteissa nykyaikaiselle tasolle ja yritys pystyy tämän kautta kehittämään taloushallintoaan. Jotta liiketoiminnan jatko varmistetaan, tulee yrityksen jatkossa ottaa suurempia askeleita kohti oman talouden seurantaan, missä tärkeimpänä elementtinä pidän maksuvalmiuden seurantaan ja varmistamista. Taloushallinnon ongelmiin ja heikkoihin kohtiin otetaan kantaa myös seuraavassa opinnäytetyön kappaleessa, missä on tarkoitus luoda malleja yritykselle oman toimintansa kehittämiseksi.

## 7 Kehitysehdotelmat

Seuraavassa osiossa esitellään kehitysehdotelmia nykytila-analyyseissä huomattujen heikkouksien pohjalta. Suurimmat kehitystä vaativat kohteet olivat vanha käyttöjärjestelmä, varastohallinta ja maksuvalmiuden seuranta.

### 7.1 Toimintaympäristön muutos

Tärkeimpänä elementtinä sille, että yrityksen taloushallintoa voidaan kehittää ja parantaa on ennen kaikkea muutos toimintaympäristössä eli tässä tapauksessa käyttöjärjestelmän muutos, mikä yrityksen on toteutettava vanhan ohjelmiston saatavuuden poistuttua.

Järjestelmän muutos tuo varmasti joitakin rutiinitehtävien muutoksia verrattuna tämän hetkiseen tilanteeseen. Uusi järjestelmä mahdollistaa myös nykypäivän vaatimukset ja toiveet, esimerkiksi verkkolaskutuksen kohdalta.

Mitä kaikkea yrityksen tulee sitten ottaa huomioon, kun uutta järjestelmää valitaan ehdokaiden joukosta? Yhtenä tärkeänä ominaisuutena uuden käyttöjärjestelmän kannalta on se, että se on taipuvainen yrityksen toimialaan tai ainakin siinä on valmiudet muokattavuuteen, jotta perustiedot pystytään viemään järjestelmään. Myös helppokäyttöisyys on syytä ottaa huomioon, koska melkein koko yrityksen toimihenkilöstö käyttää ohjelmistoa. Ja tietysti ohjelmiston hankintahinta vaikuttaa suurelta osin yrityksen päätöksentekoon.

Eri toimittajaehdokkaista yhteistyöyrityksellä oli ennen valintaa muutamia:

- Visma Software Oy
- Admico Oy
- Ecom Oy

Nykyisen järjestelmän tuottajan, eli Visma Software Oy:n, tarjoama ehdotus käyttöjärjestelmästä oli toimitusjohtajan mukaan kallis ja järjestelmässä ilmeni samoja vikoja kuin edellisessä käytössä olleessa versiossa oli ilmennyt. Admico Oy oli esitellyt yhteistyöyrityksellä Internet-pohjaista järjestelmää, mikä herätti hieman ennakkoluuloja yrityksen sisällä. Myöskään kuulopuheet siitä, että yritykselle tärkeä ominaisuus tarjouslaskenta ei olisi käyttöjärjestelmässä kunnossa, ei kannustanut yritystä harkitsemaan vakavissaan tätä ohjelmaa. Ecom Oy:n tarjoama vaihtoehto kuulosti toimitusjohtajan mielestä kiinnostavalta vaihtoehdolta ja muihin verrattuna myös kannattavalta. Ecom Oy:n esittelemältä ohjelmistolta löytyy sähköalalle suunnattu ohjelmistomalli ja sen tarjoama ohjelmisto näyttäisi toteuttavan yrityksen tarpeet.

Ecom Oy:n tarjoamasta ohjelmistosta voidaan todeta, että se kattaa juuri yrityksen tarpeet. Tämän ohjelmiston avulla olisi helppo lähteä kehittämään yrityksen taloushallintoa uudelle tasolle. Monista ohjelmistoista ei saanut selkeää kuvaa siitä, miten ohjelmisto pystyy tukemaan yrityksen toimintaa juuri kyseisellä toimialalla, minkä johdosta Ecom Oy:n tarjoama ohjelma nousi analyysissä muiden ohjelmistojen yläpuolelle.

Ecom on Sähköalan suosituin ohjelmisto. Ohjelmiston ylivoimainen hinta-/laatusuhde on tehnyt siitä erittäin suositun, sillä ohjelmaa käyttää jo yli 1000 Sähköalan yritystä ympäri suomea. Ohjelmisto soveltuu sähköurakointiin, laskutustöiden hallintaan ja myymälätoimintaan. (Ecom Oy 2009).

Ohjelmistoon saa toimittajien tuotteet ja hinnastot päivitettyä lähes automaattisesti Ecom OVeT -palvelu kautta. Ohjelmiston käyttäjän tarvitsee vain valita halutut toimittajat, ja hinnastot päivittyvät automaattisesti. Samasta palvelusta löytyy myös tuotekuva-tiedostoja, jotka lisäävät tuotteiden tunnistettavuutta huomattavasti. Ohjelmassa ei ole rajattu toimittajien lukumäärää. Ecomissa voi olla vaikka kuuden toimittajan tiedot yhtä aikaa sisällä ja vertailtavana keskenään. Tämän kaltaista hinnastojen automaattisesta päivitystä ei muilla ohjelmistotaloilla ole tarjottavanaan, vaan kyseessä on ainutkertainen ominaisuus. Palveluun kuuluu myös se, että ohjelmisto tietää, että onko yrityksellä viimeisimmät hinnat käytössänsä. (Ecom Oy 2009.)

Ecom on ollut Windows-ohjelmisto jo yli 10 vuotta, jolloin tämän ympäristön tuomat edut ovat myös erittäin laajasti käytettävissä. Ecomin tuotehaku on erittäin tehokas ja nopea työkalu. Lähetteen teko ja sen laskuttaminen on erittäin nopeaa. (Ecom Oy 2009.)

Ecom Oy:n tarjoamaan ohjelmistoon Ecom Plus-pakettiin kuuluu seuraavat ominaisuudet:

- laskutus
- lähetteet
- myyntireskontra
- asiakkaat
- tuotteet (sis. mm tuoterekisterit, hinnastot ja omat alennusluettelit)
- ostotilaus
- ostolaskut ja Ostoreskontra
- kassaohjelma
- varasto
- projektinseuranta
- sähköalan tarjouslaskenta
- palkanlaskenta
- Ecom OVeT -palvelu (Ecom Oy 2009).

Yllä mainittuihin ominaisuuksiin sisältyvät kaikki yrityksen tarpeet ja toiveet, joiden avulla yritys pystyy toteuttamaan taloushallinnon eri toiminnot. Ecomin ohjelmisto on vartenotettavien vaihtoehto yrityksen uudeksi taloushallinnon ohjelmistoksi.

Käyttöönotossa uuden järjestelmän osalta kannattaa edetä rauhallisesti. Uuden järjestelmän käyttöönotossa on huomioitava testauksen tärkeys. Ohjelmistoa ei pystytä noin vain käynnistämään, vaan käyttöönotto vaatii tarkkaa testaamista ja käyttöönoton yhteydessä kannattaa olla melkein jokaisessa vaiheessa yhteydessä ohjelmiston toimittajaan, jotta ohjelmisto saataisiin kerralla käyttökuntoon, eikä joitakin ominaisuuksia jouduttaisi korjaamaan jälkikäteen, jos perusohjaustiedot ovat väärin asetettu ohjelmistoon.

Käyttöönoton yhteydessä tulee myös miettiä sitä, miten uusi ohjelmisto otetaan käyttöön. Aiemmin opinnäytetyössä kuvattiin eri käyttöönottomenetelmiä näihin esimerkkeihin pohjautuen. Parhaimmaksi vaihtoehdoksi yritykselle sopisi vaiheittainen siirtyminen, missä uusi järjestelmä otetaan liukuvasti käyttöön, vanhan järjestelmän tietoja ylläpidetään niin kauan kuin on tarpeen ja uusia tietoja viedään vain uuteen järjestelmään. Tällä siirtymisellä vältetään siltä työltä, että vanhan järjestelmän tiedot pitäisi siirtää uuteen järjestelmään, ja näin myös vältetään virheiden mahdollisuudelta siirtymisvaiheessa.

Käyttöönoton jälkeen alkaa tietysti uuden järjestelmän käytön opettelu, tähänkin kannattaa varata aikaa, eikä kannata heti ensimmäisten ongelmatilanteiden jälkeen lähteä ajattelemaan, että vanha ohjelma toimi tässä tilanteessa niin ja niin hyvin, vaan kannattaa lähteä miettimään ongelmia kehitysmielessä. Luultavammin kaikki ongelmatilanteet pystytään ratkaisemaan pois tieltä ja ohjelmisto saadaan ajan kuluessa muokattua toimivuudeltaan yrityksen tarpeiden mukaiseksi.

## 7.2 Varastohallinta

Tämä kehitysehdotelma varastohallinnan osalta perustuu nykytila-analyysin antamiin tietoihin, jossa hyväksi käytetään edellä mainittua Ecomin tarjoamaa ohjelmistoa ja sen varastohallinnan ominaisuutta.

Nykytilaa hahmoteltaessa varastohallinnan osalta Sähkö-Sinssi Oy:n toimitusjohtaja totesi, että varastoseuranta olisi järjestelmän kautta hankalaa, kun esimerkiksi toimittajia tuotteiden osalta on monia ja niiden hinnastonsa vaihtelevat tuotteiden osalta. Ecomin ehdotus uudeksi järjestelmäksi tarjoaisi tähän mahdollisesti helpotuksen. Sen vuoksi yrityksen kannattaisi harkita muutosta toimintaan varastoseurannan osalta.

Ecomin ohjelmisto tarjoaa monipuolisesti toimivan varastoseurannan. Varastohallinta toimii automaattisesti osana laskutusta, kassaohjelmaa ja läheteohjelmistoa. Ecom varastohallinta on integroitu ohjelmisto, jonka tiedot päivittyvät automaattisesti suoraan, kun esimerkiksi laskulle, läheteelle tai kassaohjelmaan poimitaan tuotteita, niin ohjelma vähentää automaattisesti tuotteet varastosta. OVT-ostolaskujen tuoterivit voidaan siirtää automaattisesti varastoihin joko kokonaan tai riveittäin. Varastohallinnasta saa inventaariolistan varastoiduista tuotteista. Ecom varasto-ohjelman avulla pystytään tietämään tarkkaan jokaisen varaston saldot ja seuraamaan määrätyn tuotteen kulutusta. (Ecom Oy 2009.)

Varastohallintaan tehtävä kehitys toisi varmasti yritykselle kustannussäästöjä ja tekisi osan toiminnasta kustannustehokkaammaksi. Turhilta ostoilta vältyttäisiin, kun pystyttäisiin järjestelmän avulla toteamaan, että tuotetta löytyy varastosta ja sitä on sen ja sen verran vielä jäljellä. Tietyllä tapaa varastohallinta pystyy vaikuttamaan joiltakin osin suunnitteluun, kun varaston tuotemäärät ovat jo tiedossa suunnittelu vaiheessa, niin pystyttäisiin työ suunnittelemaan siten mitä tuotteita yrityksellä on jo itsellään olemassa, eikä tarvitsisi tuotteita välttämättä lähteä erikseen tilaamaan.

Varastohallinnan sähköiseen seurantaan siirtyminen tulisi olemaan tietyllä tapaa paljon työtä vaativa prosessi, mutta sitä kannattaa harkita esimerkiksi seuraavaan varaston inventaarion yhteydessä, jolloin varaston arvo ja tuotteiden määrät on selvitettävä kirjanpitoa ja tilinpäätöstä varten.

## 7.3 Kassanhallinta ja maksuvalmius

Kassanhallintaan ja maksuvalmiuden seurantaan yrityksen tulee jatkossa panostaa, jotta tuleva ja poistuva rahavirta voidaan ennustaa ja näin turvata yrityksen perusliiketoiminta. Nykyti-



la-analyysin kautta todettiin, ettei nykyisellään kassanhallintaa juurikaan ole, yleisesti vain pidetään huoli siitä, että rahaa on riittävästi sen hetken töiden hoitamiseksi ja pakollisten hankintojen kattamiseksi. Olisi kuitenkin hyvä pystyä aktiivisemmin ja paremmin seuraamaan rahan liikkeitä kassassa ja siten ennakoida mahdolliset ongelmatilanteet, kuten liian suuret menot tuloihin nähden.

Yrityksen tulisi ottaa käyttöön esimerkiksi Excel-taulukko, missä se seuraisi ja ennustaisi tulevia ja meneviä kassavirtoja. Tämäntyyppinen taulukko on joskus ollutkin käytössä, mutta nykyisin hyvin harvakseltaan. Vanhaa laskentataulukkoa voitaisiin pitää pohjana uuden taulukon laatimiseen.

Markkinoilla on olemassa erilaisia käyttöjärjestelmiin integroitua kassanhallinnan ohjelmistoa ja jopa valmiiksi laadittuja Excel-taulukoita. Näihin yrityksen ei kuitenkaan kannata panostaa, sillä itse laadittu laskentataulukko kyllä pystyy kertomaan yritykselle tarvittavat tiedot tulevasta. Näin pystytään myös säästämään ylimääräisiä kustannuksia.

Excel-laskentataulukolla yritys pystyisi seuraamaan tulevia ja lähteviä rahavirtoja reskontrien tietojen perusteella sekä maksettavia palkkasummaa ennustamalla. Näiden ennusteiden aikajänne on noin kahdesta neljään viikkoon, eri maksuehdoista riippuen. Kun näiden antama viitteellinen ennuste kassan tilasta tietynä hetkenä olisi tiedossa, pystyttäisiin suunnittelemaan tulevia hankintaeriä tarkemmin, koska tiedettäisiin milloin yrityksellä on rahaa ja milloin tarvetta mihinkin menoihin. Tämän kehitysehdotelman avulla pyritään muokkaamaan vanhaa kassanseurannan laskentataulukko niin, että se vastaisi paremmin yrityksen seuranta-tasoa tulevaisuudessa.

Edellisen vaiheen selvittelyn jälkeen kohtaamme ongelman, joka yrityksellä on ollut aiemminkin; miten ennustaa paremmin ja tarkemmin työmaille hankittavat suuret erät sekä maksuerätaulukoiden kautta tulevat maksut. Perusajatus yrityksen liiketoiminnassa on, että työmaiden eteneminen on peruste laskutuksille.

Maksuerätaulukoiden ja työmaasuunnitelman avulla pystytään suurin piirtein suunnittelemaan, milloin mikäkin vaihe menee laskutukseen ja milloin jotkin suuret hankinnat on viimeistään tehtävä. Tämä ei kuitenkaan aina ole tarkkaa ja varmaa tietoa, koska matkalla saattaa tapahtua monia muutoksia. Tietty vaihe voi jäädä jostakin syystä jumiin ja laskua ei saada lähtemään asiakkaalle ja silti yritys joutuu jo hankkimaan tuotteita seuraavaa vaihetta varten. Jatkossa suuria linjauksia kannattaisi ennustaa maksuerätaulukoiden ja työmaasuunnitelmien avulla.

Tiedot maksuerätaulukoista löytyy jo valmiina järjestelmästä, missä ne odottavat vapauttamistaan. Maksuerätaulukkotiedot kertovat minkä suuruisia eriä järjestelmässä odottaa vapauttamistaan, näissä tiedoissa ei kuitenkaan ole tietoa siitä milloin kyseinen erä on laskutuskelpoinen. Tämän johdosta työmaasuunnitelmia tarvitaan antamaan suuntaa näyttävää tietoa, siitä missä vaiheessa työmaa missäkin vaiheessa pitäisi olla, koska jokaiselle työmaalle on laadittu jonkinlainen valmistumisaikataulu. Työmaasuunnitelmien avulla pystyttäisiin näin myös suunnittelemaan suurempia ostotilauksia. Näiden maksuerätaulukoista ja työmaasuunnitelmista aiheutuvien rahavirtojen osalta kyse on paljon pidempiaikaisesta ajanjaksosta, ennuste kohdistuu nykyhetkestä noin neljän viikon päähän, milloin lasku voisi lähteä asiakkaalle tai ostotilaus tulisi tehdä. Näistä myynti- tai ostolaskuista rahavirrat tulevat maksuehtojen mukaisesti.

Peruseriaate tässä maksuvalmiuden ja kassanhallinnan kehitysehdotelmassa on, että yrityksen tulee jatkossa seurata aktiivisesti kassantilannetta, mutta pitää seuranta kuitenkin mahdollisimman yksinkertaisena, jotta välttyttäisiin turhalta työltä, mikä taas olisi muusta työajasta pois. Suunnitellusta laskentataulukosta ei ole tarkoitus rakentaa mitenkään monimutkaista järjestelmää, josta koituisi enemmän työtä kuin hyötyä. Laskentataulukossa pitää pyrkiä huomioimaan mahdollisimman monipuolisesti eri maksueriä, jotta nähtäisiin miten kassan rahavirrat kulkevat minäkin hetkenä. Kehitysehdotelman tarkoitus on antaa yritykselle ideoita maksuvalmiuden työkaluun ja sen käyttöön oton tärkeyteen, jotta se voisi jatkossa varautua tilanteisiin, joissa kassa menee liian lähelle kriittistä pistettä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Grankund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämises-  
sä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet. Hamina: Kotkan Kirjapaino.

Kiiha J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirja-  
paino.

Kinnunen J., Laitinen E-, Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2006. Mitä on yrityksen  
taloushallinto. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit  
käytännössä. Juva: WS Bookwell.

Mäkinen, I. & Söderström, T. 1996. Optio Taloushallinnon käytäntö. 1.painos. Porvoo: WSOY:n  
graafiset laitokset.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. 3. painos. Helsinki: Edita Prima.

Siikavuo J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Åkerberg P. 2006, Budjetoinnin mielettömyys. Gummerus Kirjapaino.

### Julkaisemattomat lähteet

Salonen, J. & Seppä, T. 2006. Strategia ja tulossuunnitelma. Sähkö-Sinssi Oy. Lohja.

Salonen, T. 2008. Sähkö-Sinssi Oy:n toimitusjohtajan haastattelu. Lohja.

### Sähköiset lähteet

Ecom Oy. 2009. Ecom Plus. Tulostettu 4.10.2009. <http://www.ecom.fi/ecom/tuotteet/plus>

Ecom Oy. 2009. Ecom varastonhallinta. Tulostettu 4.10.2009.  
<http://www.ecom.fi/ecom/ohjelmisto/varasto>

Ecom Oy. 2009. Sähköala. Tulostettu 4.10.2009. <http://www.ecom.fi/ecom/toimialat/sahko>

KPMG Oy Ab. 2009. Kasvuyritykset. Tulostettu 4.10.2009.  
<http://www.kpmg.fi/view002/06b.htm>

KPMG Oy Ab. 1999. Perinteisen budjetin ongelmat. Tulostettu 4.10.2009.  
[http://www.kpmg.fi/view/b\\_budj.htm](http://www.kpmg.fi/view/b_budj.htm)

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009. Laskentatoimi. Tulostettu 4.10.2009.  
<http://www.tekniikka.oamk.fi/~raijaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm>

STUL Ry. 2009. Suhdannekuva - maaliskuu 2009. Tulostettu 4.10.2009.  
<http://www.stul.fi/Default.aspx?id=4887>

STUL Ry. 2009. Toimiala. Tulostettu 4.10.2009. <http://www.stul.fi/Default.aspx?id=2284>

Sähköala.fi. 2009. Sähköasennus ja -urakointi. Tulostettu 4.10.2009.

[http://www.sahkoala.fi/kohderyhmat/yleista\\_alasta/fi\\_FI/sahkoasennus\\_urakointi/](http://www.sahkoala.fi/kohderyhmat/yleista_alasta/fi_FI/sahkoasennus_urakointi/)

Sähkö-Sinssi Oy. 2009. Sähkö-Sinssi Oy. Tulostettu 4.10.2009. <http://www.sahko-sinssi.fi/>

**Kuviot**

Kuvio 1: Taloushallinnon kuvaus.....	8
Kuvio 2: Kirjanpito erillisenä atk-sovelluksena .....	12
Kuvio 3: Kirjanpito yhteydessä useampiin sovelluksiin .....	13
Kuvio 4: Laskutusprosessi.....	21
Kuvio 5: Ostolaskuprosessi.....	24
Kuvio 6: Ostoreskontraprosessi .....	25
Kuvio 7: Varastokirjanpidon prosessi .....	28
Kuvio 8: Hankintahinnan määritelmä.....	29
Kuvio 9: Organisaatiokaavio.....	42

**Liitteet**

Liite 1 Tulosbudjetti vuositasolla .....	70
Liite 2 Kassavirtalaskelma .....	71
Liite 3 Prosessikaavio: Myyntilaskut .....	72
Liite 3 Prosessikaavio: Ostolaskut .....	73
Liite 5 Prosessikaavio: Ostolaskut 2 .....	74
Liite 6 Prosessikaavio: Palkkahallinto .....	75
Liite 7 Prosessikaavio: Palkkahallinto 2 .....	76
Liite 8 Prosessikaavio: Kirjanpito - taloushallinnon kokonaisuus .....	77

**Tulosbudjetti vuositasolla**

	Euroa
<b>Myynti (veroton)</b>	
Myyntin oikaisuerät	-
<b>Liikevaihto</b>	=
Muuttuvat kulut	-
Aineet ja tarvikkeet	-
Ulkopuoliset palvelut (välittömät työkustannukset)	-
<b>Myyntikate</b>	=
Kiinteät kulut	
Kiinteät palkat sivukuluineen	-
Vuokrat	-
Muut kiinteät kulut	-
<b>Käyttökate</b>	=
Poistot	-
<b>Liiketulos</b>	=
Korot ja muut rahoituskulut	-
<b>Toiminnallinen nettotulos</b>	=
+/- Muut tuotot tai kulut	+/-
<b>Kokonaistulos (eli tavoitetulos ennen veroja)</b>	=
Ennakkoverot	-
<b>Tavoitetulos (verojen jälkeen)</b>	=

(Siikavuo 2003, 195.)

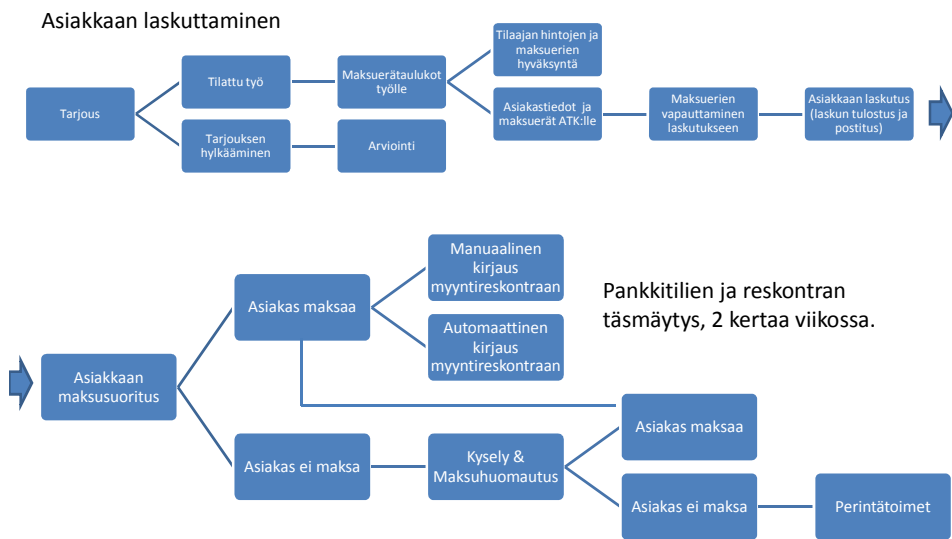
# Kassavirtalaskelma

	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4
<b>Kassavarat viikon alussa</b>				
<b>Kassaanmaksut</b>				
Käteismyynti	+			
Myyntisaamiset, erääntyneet	+			
Myyntisaamiset, uudet	+			
Lainojen nostot	+			
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>	=			
<b>Kassastamaksut</b>				
Ostot erääntyneet	-			
Ostot uudet	-			
Alv. erääntyneet	-			
Alv. uudet	-			
Palkat	-			
Ennakonpidätys, sotu	-			
TEL, muut vakuutukset	-			
Vuokrat, leasingvuokrat	-			
Muut juoksevat menot	-			
Korot	-			
Muut kulut	-			
Investoinnit	-			
Sijoitukset	-			
Lainan lyhennykset	-			
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>	=			
<b>Tulot – menot viikon aikana</b>				
<b>Kassavarat viikon lopussa</b>				

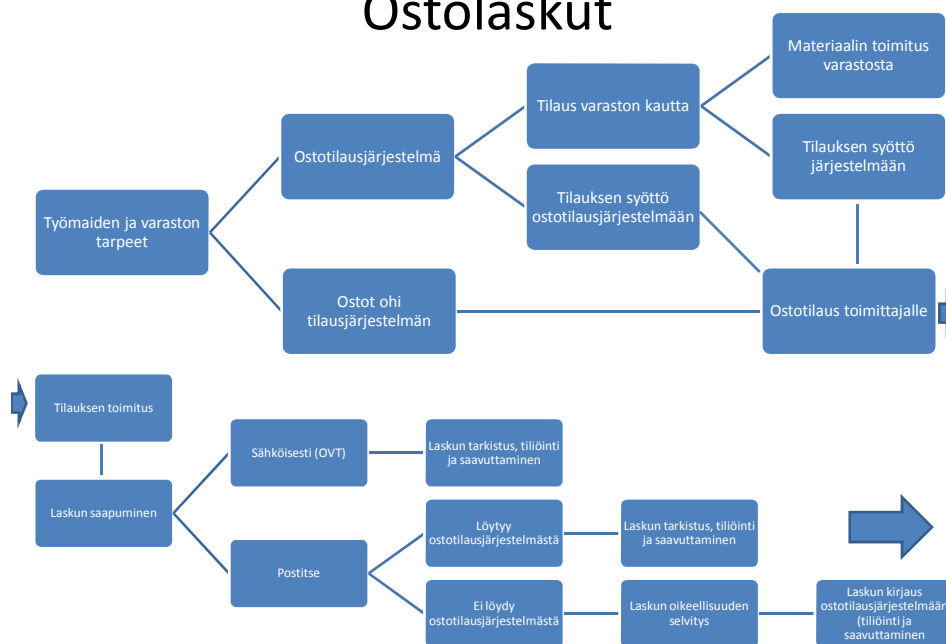
(Siikavuo 2003, 198.)



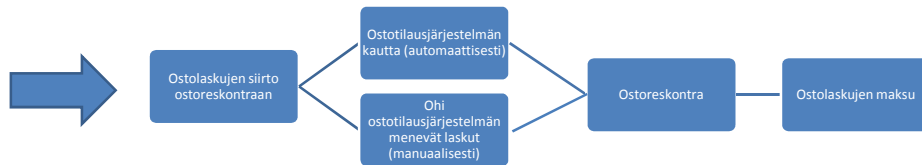
# Myyntilaskut



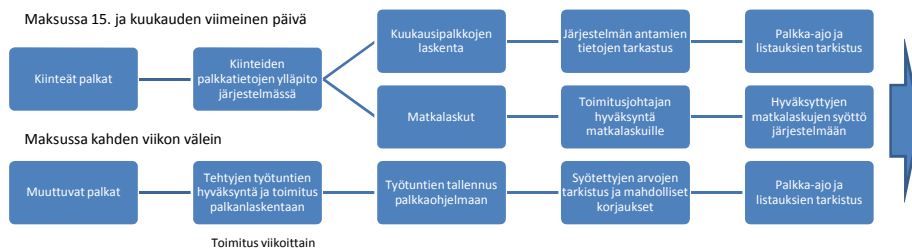
# Ostolaskut



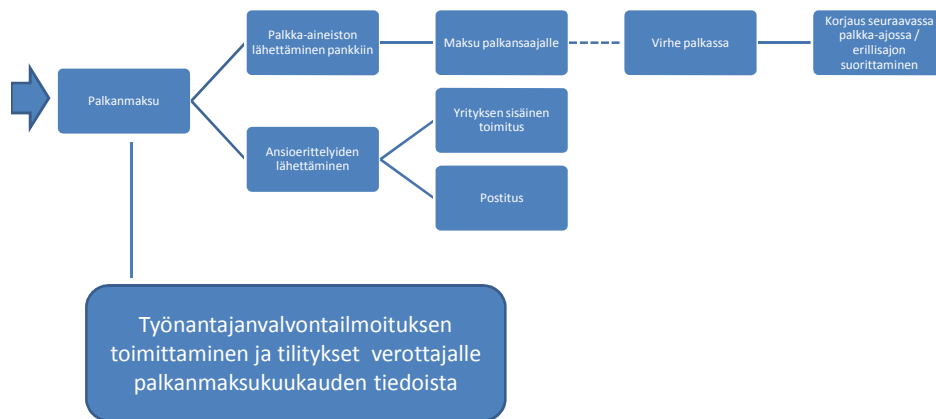
## Ostolaskut 2



# Palkkahallinto



## Palkkahallinto 2



# Kirjanpito

taloushallinnon kokonaisuus

Tapahtumien kokoaminen

