

Niko Raunio

# Urheiluseuran taloushallinnon prosessien kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Niko Raunio Urheiluseuran taloushallinnon prosessien kehittäminen
Sivumäärä Aika	26 sivua Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Merja Lindholm
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja ja ratkaisuja kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämiseksi. Kyseessä on urheiluseura, joka on oman lajinsa yksi Suomen suurimmista toimijoista. Tavoitteena oli löytää toimintatapoja ja työkaluja, joilla yrityksen taloushallintoa saataisiin tehostettua ja kehitettyä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.</p> <p>Työ on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Koska työn tarkoituksena oli tarkastella taloushallinnon asioita ja toimintoja laadullisesta näkökulmasta ja löytää entistä parempia toimintamalleja, on selvää, että kyseinen tutkimusmenetelmä on ainoa oikea vaihtoehto. Työn teoriaosuus koostuu taloushallinnon ja sen eri osaprosessien määrittämisestä. Lisäksi teoriaosuudessa on kerrottu sähköisestä ja digitaalisesta taloushallinnosta. Teoriaosuuden lähteinä ovat toimineet alan kirjallisuus sekä internet-lähteet.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta on löydetty yritykselle vaihtoehtoja kunkin osaprosessin tehostamiseksi. Työssä on keskitytty etsimään ratkaisuja, jotka olisivat yritykselle realistisesti toteutettavissa. Tämän lisäksi työhön on myös koottu digitaalisen taloushallinnon mahdollisuuksia, joita yrityksen tulee miettiä taloushallinnon pitkän aikavälin suunnittelussa. Työn pohjalta on ollut mielenkiintoista huomata, että yrityksen taloushallinnon toimintoja voidaan kehittää melko pienilläkin toimenpiteillä, jotka eivät vaadi yritykseltä merkittäviä resursseja.</p> <p>Teknologian kehityksen myötä taloushallinnon ala on viime vuosien aikana muuttunut vahvasti digitalisoitumisen suuntaan. Tästä syystä kohdeyrityksen on tehtävä taloushallinnon saralla myös pitkän aikavälin suunnittelua, jonka apuna tätä työtä tullaan käyttämään.</p>	
Avainsanat	taloushallinto, sähköinen taloushallinto, taloushallinnon prosessit

Author(s) Title	Niko Raunio Developing financial management processes of sport a club
Number of Pages Date	26 pages November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Merja Lindholm, Senior Lecturer
<p>The purpose of the study was to find means and solutions for developing financial management of the target company. The target company is a sport club, which is one of the biggest clubs in its own sport in Finland. The objective was find approaches and tools to make the company`s financial management more effective in the short and long-term.</p> <p>Qualitative research methodology was utilized in the thesis. The purpose of the study was view financial management from a qualitative perspective, so it was clear that this was the right research methodology. The theoretical part of the study consists of the definition of financial management and its processes. In the theoretical part of the thesis the definition of electronic financial management and digital financial management have also been included. Literature on financial management and internet-sources have been used in the theoretical part of the study.</p> <p>Some choices a company can use to make their financial management more effective were found in the study. The thesis focused on solutions that are realistically implementable. In addition, opportunities of digital financial management the company can use in their future planning were presented.</p> <p>The study indicates that corporate financial management can be improved also by taking quite small measures, which do not need big investments. The development of technology has changed financial management strongly towards digitalization in the past years. This is why the target company must make long term planning in financial management, and the thesis will be used to facilitate the work.</p>	
Keywords	financial management, electronic financial management, financial management processes

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	1
1.3	Tietoperusta	3
1.4	Tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.5	Kohdeyhteisö	4
2	Taloushallinto	6
2.1	Taloushallinnon määritelmä	6
2.2	Sähköinen taloushallinto	6
2.3	Digitaalinen taloushallinto	7
3	Taloushallinnon prosessit	7
3.1	Myyntilaskutus	8
3.2	Ostolaskutus	9
3.3	Maksuliikenne	10
3.4	Budjetti ja budjettiseuranta	12
3.5	Matka- ja kululaskut	13
3.6	Raportointi	14
3.7	Viranomaisilmoitukset ja tukihakemukset	16
4	Taloushallinnon kehittäminen kohdeyhteisössä	16
4.1	Myyntilaskutus	17
4.2	Ostolaskutus	18
4.3	Maksuliikenne	19
4.4	Budjetti ja budjettiseuranta	20
4.5	Matka- ja kululaskut	21
4.6	Raportointi	21
4.7	Viranomaisilmoitukset ja tukihakemukset	22
5	Päätelmät ja arviointi	23
5.1	Johtopäätökset	23
5.2	Pätevyys ja luotettavuus	24
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	25
	Lähteet	26

# 1 Johdanto

## 1.1 Lähtökohdat

Käsittelen opinnäytetyössäni taloushallintoa ja siihen sisältyviä osa-alueita sekä termejä lähteiden avulla. Kerron työni kohdeyhteisön taloushallinnon nykytilasta ja selvitän lukijalle miten taloushallinnon toiminnot on tällä hetkellä kyseisessä yhteisössä toteutettu. Tämän lisäksi keskityn kohdeyhteisön taloushallinnon suunnitteluun. Pyrin löytämään ratkaisumalleja taloushallinnon kehittämiseksi, joilla yhteisön taloushallinto saataisiin sujuvammaksi ja tehokkaammaksi.

Valitsin tämän aiheen, koska kyseinen seura ja seuran edustama laji ovat minulle ennestään tuttuja ja näillä molemmilla on minulle erityinen merkitys elämässäni. Haluan osaltani olla kehittämässä seuran tulevaisuutta taloushallinnon saralla.

Työni tueksi olen tutustunut alan kirjallisuuteen, internetartikkeleihin sekä vastaavista aiheista kirjoitettuihin opinnäytetöihin. Työn luonteesta johtuen myös henkilöhaastattelu on ollut vahvassa asemassa työn lopputulosten aikaansaamiseksi. Alan teokset käsittelevät taloushallintoa monesta eri näkökulmasta, joten on tärkeää löytää se näkökulma, josta haluan itse opinnäytetyössäni kertoa. Tähän mennessä tehtyjen opinnäytetöiden joukosta en löytänyt urheiluseuran taloushallintoon keskittyvää työtä, joten tässäkin suhteessa työni aihe on mielenkiintoinen itselleni sekä toivon mukaan myös lukijoille.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Osittain työssä näkyy myös aineksia kehityshankkeesta, joten näiden kahden tutkimusmenetelmän avulla toteutettu kirjallisuusanalyysi antaa varmasti parhaan kuvan tutkimusmenetelmästä.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä kuvataan monessa teoksessa toistensa vastakohtiksi, mutta tällainen jäsenitys on melko huono

kuvaamaan todellisuutta. Enemminkin näitä kahta tutkimusmenetelmää voitaisiin pitää tietyllä tapaa toistensa jatkumoina, eivätkä kumpikaan niistä sulje pois toisen tutkimusmenetelmän käyttöä. (Alasuutari 1999, 31-32.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksena voidaan pitää sitä, että tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia asioita, kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 152.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta, vaan keskustelu pyörii valitun teeman ympärillä. Kvalitatiivisella haastattelulla pyritään hankkimaan uusia havaintoja ja tietoja. (Yli-Luoma 2001, 34.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat teoksessaan Tutki ja kirjoita seuraavasti: "Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa." (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Tutkimuksilla, joihin on käytetty hyväksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, on tiettyjä ominaispiirteitä, joista tutkimus voidaan tulkita laadulliseksi tutkimukseksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on varsin ominaista, että ihmistä käytetään yhtenä tiedon keruun instrumenttina, esimerkiksi haastatteluiden avulla. Haastateltavien henkilöiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, eikä niin sanottua satunnaisotantaa voida käyttää tiedon hankinnan menetelmänä. Tutkimuksessa tulee pyrkiä siihen, että paljastetaan ennen kaikkea odottamattomia asioita. Jokainen kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohde on ainutlaatuinen ja sitä tulee täten käsitellä sen mukaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös hyvin ominaista, että tutkimussuunnitelma elää ja muotoutuu lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Opinnäytetyöni tarkoitus on kehittää yhteisön taloushallintoa, joten laadulliset näkökulmat asioista ovat avainasemassa. Määrällistä tutkimusmenetelmää ei työn luonteesta johtuen voida käyttää hyväksi, joten tästä syystä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on mielestäni oikea valinta. Koska laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten, on tämä tutkimusmenetelmä avain opinnäytetyö-

ni ongelmakohtien etsimiseen sekä niistä syntyviin johtopäätöksiin. (Mitä laadullinen tutkimus on. 2009.)

### 1.3 Tietoperusta

Teoriaosuudessa keskitytään taloushallinnon määritelmään sekä taloushallinnon eri osa-alueiden syvällisempään tarkasteluun. Avaan näiden taloushallinnon prosessien määritelmiä lukijalle, jonka jälkeen kerron lyhyesti miten kyseiset taloushallinnon prosessit on nykyään hoidettu kohdeyhteisössä.

Teorian tueksi tarkastellaan alan kirjallisuutta sekä referoidaan työlleni tärkeimpiä teoksia, joita ovat esimerkiksi Lahden ja Salmisen teos Kohti digitaalista taloushallintoa sekä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kirjoittama Tutki ja kirjoita. Kaiken kaikkiaan teoriaosuus koostuu taloushallinnon ja sen sisältämien osa-alueiden esittelystä lukijalle.

Taloushallinnon ala on teknologian kehityksen ansiosta ollut murroksessa jo pidemmän aikaa ja ala kehittyä edelleen jatkuvasti. Vaikka varsinaiset taloushallinnon prosessit eivät olekaan juuri muuttuneet, on niiden päivittäinen tekeminen ja tekemisessä käytettävät apuvälineet muuttuneet sähköistymisen aikakaudellamme. Nykyään suuri osa yrityksistä käyttää sähköistä taloushallintoa hyväkseen ja kaikkein edistyneisimmät yritykset ovat jo siirtyneet täysin digitaalisen taloushallinnon piiriin. Avaan työssäni myöhemmin myös näiden kahden merkittävän termin sisältöä tarkemmin.

Teknologia on vuosien saatossa mennyt eteenpäin niin huimasti, että asiantuntijoiden mukaan taloushallinnon alan olisi odotettu kehittyneen jopa nykyistä nopeammin. Ohjelmistot ja työvälineet ovat nykyään jo varsin kehittyneellä tasolla, mutta yritykset eivät ole käyttäneet niiden koko potentiaalia vielä hyväkseen. Viime vuosina suuntaus on kuitenkin ollut ylöspäin ja tulevaisuudessa odotettavissa on entistäkin isompia harppauksia kohti digitalisoitumista.

### 1.4 Tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työn tärkeimpänä tavoitteena on kehittää kohdeyhteisön taloushallinnon toimintoja. Olen itse toiminut yhteisön palveluksessa vuosien 2013 ja 2014 aikana ja vastuualueenani olivat nimenomaan taloushallinnon toiminnot. Tästä johtuen minulla on melko hyvä käsitys vastaan tulleista ongelmista ja haasteista taloushallinnon saralla.

Aiempi työurani antaa myös mainiot lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiselle. Vaikka en itse enää olekaan yhteisön palveluksessa, on yhteisöllä iso merkitys minulle, joten toivottavasti pystyn löytämään ratkaisumalleja, joita yhteisö pystyy käyttämään hyväkseen tulevaisuudessa.

Yhteisölle tulevan hyödyn lisäksi toisena selkeänä tavoitteenani on tämän työn myötä mahdollistuva oppiminen. Perehdyn työn edetessä laajasti alan kirjallisuuteen ja taloushallinnon eri prosesseihin tarkemmin.

Opinnäytetyössäni tutkitaan miten kohdeyhteisön taloushallinto olisi tulevaisuudessa kannattavaa toteuttaa. Tähän päästäkseni minun tulee selvittää miten taloushallinto on nykyään kohdeyhteisössä toteutettu. Työn on tarkoitus olla tulevaisuudessa yhteisön taloushallinnon suunnitelmien ja kehittämisen tukena.

Vaikka seuralla itsellään on pitkät perinteet urheilumaailmasta, on tämänhetkinen yhteistyömalli isomman yrityksen kanssa kuitenkin sen verran uusi, että siitä ei työntekijöillä ole vielä hirveästi kokemuksia. Tästä syystä tulen kertomaan millaisia ongelmia ja haasteita taloushallinnon puolella tällä hetkellä esiintyy ja millä toimilla seuran taloushallintoa voitaisiin entisestään parantaa ja kehittää.

Työssäni käsiteltävät tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Mikä on kohdeyhteisön taloushallinnon prosessien nykytila?, Millaisia ongelmia kohdeyhteisön taloushallinnon prosesseissa tällä hetkellä esiintyy?, Miten kohdeyhteisön taloushallinnon prosesseja voitaisiin kehittää ongelmien pienentämiseksi tai poistamiseksi?, Millaisia haasteita taloushallinnon prosessien kehittäminen aiheuttaa?

## 1.5 Kohdeyhteisö

Opinnäytetyöni kohdeyhteisö on urheiluseura, joka on omassa lajissaan yksi Suomen



suurimmista toimijoista jäsenmäärällä mitattuna. Seura ei halua, että heidän nimeään mainitaan tässä työssä, joten kunnioitan heidän toivettaan ja käsittelen seuraa työn edetessä täysin nimettömänä.

Seura yhdistyi kesällä 2013 osaksi yhtä isompaa liikunta- ja vapaa-ajanpalveluita tarjoavaa yritystä, jonka johdosta myös taloushallinnossa tapahtui merkittäviä muutoksia. Entisestä joukkuekohtaisesta taloushallintomallista siirryttiin ns. keskitettyyn taloushallintomalliin, jossa emoyhtiöllä on aiempaa suurempi vastuu jokaisen juniorijoukkueen taloushallinnon toteuttamisesta.

Vanhassa taloushallintomallissa jokaisen joukkueen joukkueenjohtajalla ja rahastonhoitajalla oli käytännössä täysi vastuu siitä, että kyseisen joukkueen taloushallinto toteutetaan toivotulla ja päätetyllä tavalla. Nykyisessä mallissa rahastonhoitajia ei enää tarvita ja joukkueenjohtajat toimivat ainoastaan linkkinä junioreiden ja heidän vanhempinsa suuntaan, jolloin emoyhtiöllä on selkeämpi kuva jokaisen joukkueen senhetkisestä tilanteesta.

Taloushallintomallin muutoksesta johtuen yhteisölle on tärkeää, että nykytilannetta tarkastellaan ja koska yhdistyminen tapahtui melko nopealla aikataululla, on syytä tarkastella onko olemassa sujuvampia ja tehokkaampia tapoja hoitaa seuran taloushallintoa.

Seuran toimistolla työskentelee tällä hetkellä viisi työntekijää, joista yhdellä on selkeänä vastualueenaan taloushallinto. Tämän lisäksi seuran toiminnanjohtajan tulee olla tietoinen taloushallinnossa tapahtuvista asioista ja hän on osaltaan myös vaikuttamassa siinä tehtäviin asioihin, vaikka ei itse konkreettisesti näitä asioita hoidakaan. Seuran sisällä toimivan taloushallintohenkilön lisäksi koko yrityksen kirjanpitäjä on vahvasti vaikuttamassa myös seuran taloushallintoon.

Vaikka seura onkin tällä hetkellä osa suurempaa yritystä, on seura itsessään kuitenkin rekisteröitynyt yhdistys, joka ei siis tavoittele voittoa. Seura voi yhdistyslain mukaan harjoittaa seuran säännöissä mainittua, tai siihen välittömästi liittyvää elinkeinoa. Yrityksen ja yhdistyksen suurimmat erot tulevatkin nimenomaan talousajattelussa. Yritys pyrkii tekemään mahdollisimman paljon voittoa omistajilleen, kun taas yhdistyksen tavoitteena on päästä nollatulokseen. (YhdL §5.)

## 2 Taloushallinto

### 2.1 Taloushallinnon määritelmä

Taloushallinto on vahvasti läsnä jokaisen yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Taloushallinto on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin mitä useimmiten ajatellaan ja se koostuu useista osatoiminnoista. Tästä syystä selkeää ja helposti ymmärrettävää taloushallinnon määritelmää on teosten laajuudesta riippumatta ollut vaikea löytää. (Viitala 2006, 29.)

Erilaisten määritelmien kirjo johtuu siitä, että kukin kirjoittaja tutkii aihealuetta hieman eri kantilta. Lahti ja Salminen ovat kirjassaan onnistuneet tiivistämään oman määritelmänsä taloushallinnosta hyvin ja se kuuluu seuraavasti "Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen." (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Sidosryhmiksi kutsutaan sellaisia tahoja, jotka osallistuvat yrityksen toimintaan keskeisellä tavalla. Merkittävimpiä sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. (Tomperi 2007, 7.)

Sidosryhmät voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään. Ensimmäinen on ns. sisäisen laskentatoimen ryhmä, jonka avulla yrityksen johto pystyy tekemään suunnitelmia ja luomaan toimintamalleja. Toinen sidosryhmä on ulkoisen laskentatoimen ryhmä, jonka tarkoituksena on tuottaa informaatiota yrityksestä ulkopuolisille sidosryhmille kuten asiakkaille, työntekijöille ja yhteistyökumppaneille (Lahti & Salminen 2008, 14.)

### 2.2 Sähköinen taloushallinto

Taloushallinto on ollut ensimmäisiä prosesseja yrityksen toiminnoissa, jota on alettu harjoittamaan sähköisten ohjelmistojen avulla. Sähköisen taloushallinnon avulla voidaan eri toimintoja myös automatisoida ja tätä kautta tehostaa yrityksen taloushallinnon hoitoa, joka tuo yritykselle myös säästöjä. Maksuliikennettä on yrityksissä jo pitkään hoidettu sähköisesti, mutta nykyään lähes poikkeuksetta myös muita taloushallinnon osa-alueita hoidetaan joko täysin tai osittain sähköisesti.

Sähköinen taloushallinto ei edellytä yritykseltä kohtuuttomia resursseja, joten tästä syystä se sopii niin isoille, kuin pienillekin yrityksille (Aalto & Peltomäki & Westermarck 2007, 96.)

Valtaosa yrityksistä käyttää nykyään nimenomaan sähköistä taloushallintoa, sillä osa prosesseista toteutetaan kuitenkin vielä manuaalisesti tai jopa paperitiedostojen avulla, jolloin koko arvoketjun digitalisoitumista ei esiinny. Sähköisestä taloushallinnosta on muodostunut merkittävä osa yrityksen tehokasta taloushallintoa. (Helanto & Kaisaniemi & Koskinen & Kuntola & Siivola 2013, 4.)

### 2.3 Digitaalinen taloushallinto

Puhekielessä digitaalinen taloushallinto ja sähköinen taloushallinto sekoitetaan monesti keskenään. Näillä termeillä tarkoitetaan kuitenkin eri asioita ja niillä onkin muutamia selkeitä eroja keskenään. Salmi ja Lahtinen tiivistävät oman määritelmänsä digitaalisesta taloushallinnosta seuraavasti "Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa." (Lahti & Salminen 2008, 19).

Määritelmässä täytyy kuitenkin muistaa, että digitaalinen taloushallinto ei ole sama asia kuin paperiton taloushallinto. Digitaalisessa taloushallinnossa korostuvat ohjelmistojen synkronointi toisten ohjelmistojen kanssa sekä rutiinotoimintojen automatisointi. Digitaalisesta taloushallinnosta käytetään myös termiä automaattinen taloushallinto, joka on monessa suhteessa jopa kuvailevampi ja helpommin ymmärrettävissä oleva termi. (Lahti & Salminen 2008, 19.)

## 3 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto koostuu erilaisista osaprosesseista. Tässä luvussa kerrotaan määritelmät osalle näistä prosesseista. Olen keskittynyt käsittelemään niitä prosesseja, jotka ovat kohdeyhteisön taloushallinnossa keskeisessä asemassa. Jokaisen määritelmän jälkeen olen vielä kertonut miten kyseinen osaprosessi on kohdeyhteisössä tällä hetkellä hoidettu.

### 3.1 Myyntilaskutus

Yrityksen laskutus on yksi tärkeimmistä osa-alueista yrityksen sisällä. Se on myös tietynlainen käyntikortti ulospäin asiakkaille. Mikäli laskutuksessa esiintyy ongelmia aikataulujen tai oikeellisuuden suhteen, on tämä vahva viesti asiakkaille yrityksen toiminnoista. Laskutusta voidaan siis pitää varsin merkittävänä asiakaspalveluna asiakkaiden suuntaan, vaikka varsinaista face to face tilannetta ei juuri pääse muodostumaan. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Myyntilaskutus on prosessi, joka alkaa laskun laatimisesta ja päättyy asiakkaan maksusuorituksen kohdistamiseen myyntireskontrassa. Kohdistamisen seurauksena maksusuoritus näkyy myös yrityksen pääkirjanpidossa. Myyntilaskutusprosessia ajatellaan usein vain laskujen laatimisena ja lähettämisenä, mutta on tärkeää ymmärtää, että maksujen kohdistaminen reskontrassa on tärkeä osa kokonaisprosessia ja se saattaa kyseisen laskun prosessin päätökseen. Lisäksi mahdolliset perintätoiminnot ovat olennainen osa myyntilaskutusprosessia. (Lahti & Salminen 2008, 73)

Ohjelmistojen kehityksen myötä yrityksen laskutusprosessi on nykyään mahdollista toteuttaa hyvinkin automatisoituna, joka on osaltaan edesauttamaan yrityksen tehokkuuden maksimoimista. Viime vuosina myyntilaskutuksen saralla on tapahtunut selkeää harppaus siihen suuntaan, että tulevaisuudessa useampi yritys siirtyy digitaalisen myyntilaskutuksen pariin. Tämä ei tietenkään ole vain yrityksen itsensä käsissä, vaan saavuttaakseen digitaalisen myyntilaskutusprosessin, on myös laskun vastaanottajan kyettävä ottamaan lasku vastaan sähköisesti. Sähköisessä myyntilaskutusprosessissa on neljä pääkohtaa: laskun laatiminen, laskun lähetys, arkistointi ja myyntireskontra. (Lahti & Salminen 2008, 73-74.)

Myyntireskontran hoitaminen on ollut jo pitkään yksi Suomen sähköistetyimmistä prosesseista. Myyntireskontran kehittymisen ja kehittämisen ovat mahdollistaneet Suomen pankkijärjestelmän edistyneisyys ja sen kautta muodostuva viitenumerokäsittely (Lahti & Salminen 2008, 76.)



Kuvio 1. Myyntilaskuprosessi. (Lahti & Salminen 2008, 74)

Kohdeyhteisössä myyntilaskutusta käytetään kahdelle eri kohderyhmälle. Ensimmäinen kohderyhmä on junioripelaajat, joita laskutetaan kahden kuukauden välein kattamaan heidän joukkueelleen tulevat kulunsa. Toinen kohderyhmä on yhteistyökumppanit, jotka tukevat seuran edustusjoukkuetta tai tiettyä juniorijoukkuetta. Myyntilaskut tuotetaan taloushallinto-ohjelmistolla, jolla hoidetaan valtaosa yhteisön muistakin taloushallinnon prosesseista.

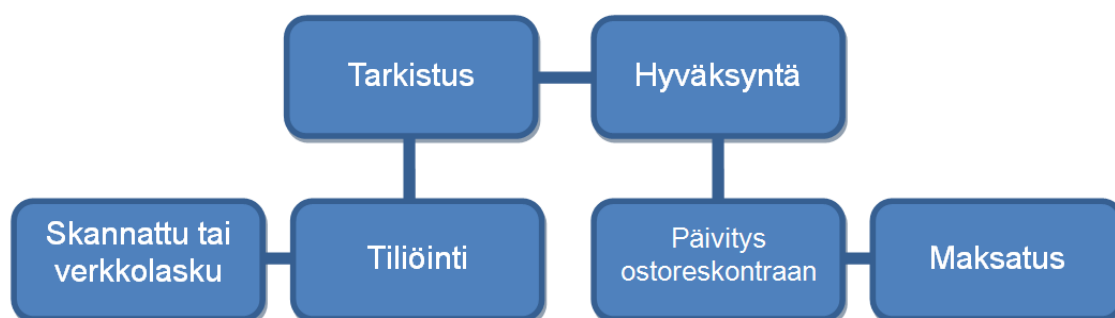
Laskut tehdään siis sähköisesti ohjelmistolla ja lähetetään asiakkaalle joko e-laskuna, mikäli asiakas on rekisteröitynyt omassa verkkopankissaan e-laskuasiakkaaksi. Jos asiakas ei ole rekisteröitynyt e-laskuasiakkaaksi, niin laskut tulostetaan ja lähetetään paperimuodossa postitse.

### 3.2 Ostolaskutus

Ostolaskuprosessi on yleensä yrityksen talousosastoa kuormittavin toiminto, mistä johtuen tämän osaprosessin kehittäminen tuo yritykselle usein suurimmat säästöt. Vaikka sähköiseen ostolaskutoimintaan on olemassa jo runsaasti ohjelmistoja ja vaihtoehtoja, lähetetään Suomessa vain noin 10 prosenttia kaikista laskuista sähköisessä muodossa. Tämä kertoo osaltaan siitä potentiaalista, joka sähköisten ostolaskujen kehittämiseksi on vielä olemassa (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yrityksessä. Prosessi päättyy siihen, kun lasku on maksettu ja tarvittavat kirjaukset kirjanpitoon on tehty. Mikäli ostolaskuprosessi tapahtuu paperiostolaskuilla, pitää se sisällään yleensä vähintään kahden eri ihmisen hyväksyntätarkastukset ja -kuittaukset, jonka jälkeen lasku vasta siirtyy reskontranhoitajalle.

Sähköisessä ostolaskuprosessissa hyväksymiskierros on nopeampi toteuttaa, sillä laskun lähettäminen hyväksyjälle on huomattavasti nopeampaa kuin paperilaskun toimittaminen tai lähettäminen. Lisäksi riski laskun häviämislle on paperimuotoisessa ostolaskuprosessissa suurempi, kuin sähköisessä muodossa olevalla laskulla. Sähköisen ostolaskuprosessin etuja ovat lisäksi laskujen tarkastelu jälkeinpäin. Siinä missä paperilaskua tarkastellaan tositenumeron perusteella mapista, voidaan sähköinen ostolasku aina avata asianmukaisella ohjelmistolla sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 48-49.)



Kuvio 2. Sähköinen ostolaskuprosessi. (Lahti & Salminen 2008, 51)

Kohdeyhteisössä ostolaskutus hoidetaan samalla ohjelmistolla, jolla myyntilaskutuskin. Kaikki juniorijoukkueet ovat saaneet ohjeistuksen, että laskut tulee lähettää suoraan seuran toimistolle paperiversiona tai sähköpostitse, jolloin lasku tulostetaan toimistolla paperiversioksi. Mikäli näin ei jostain syystä ole mahdollista toimia, niin kyseisen joukkueen joukkueenjohtaja toimittaa laskun itse toimistolle.

Ostolaskut kirjataan ohjelmistolla sen mukaan, kun laskut saapuvat toimistolle. Laskun päivämäärä ja eräpäivä voidaan itse määrittää, joten laskut voidaan kirjata muutenkin kuin saapumisjärjestyksessä. Kyseisessä ohjelmistossa voidaan määrittää kustannuspaikka, jolla pystytään määrittämään se joukkue mitä kyseinen lasku koskee. Ostolaskut hyväksytään aina kahden eri ihmisen toimesta, ennen kuin ne voidaan siirtää maksatukseen. Kunkin laskun maksamiseen tarvitaan vielä erillinen lupa kolmannelta henkilöltä.

### 3.3 Maksuliikenne

Suomalainen maksuliikennejärjestelmä on yksi maailman kehittyneimmistä. Kun tämä yhdistetään siihen tutkimustulokseen, että suomalaiset maksavat omat laskunsa yleisesti ottaen hyvin nopeasti ja tunnollisesti, voidaan todeta, että raha vaihtaa omistajaa hyvin ripeällä tahdilla.

Suomessa toimivien pankkien viitemaksujärjestelmät ovat hyvin kattavia ja eri pankkien väliset sopimukset ja standardit vaikuttavat järjestelmän luotettavuuteen vahvasti. Salmen ja Lahtisen mukaan yritysten taloushallinnossa termi maksuliikenne käsittää maksutapahtumien siirron pankkien ja yritysten taloushallintojärjestelmien välillä sekä kyseisten maksutapahtumien käsittelyä yritysten omissa taloushallintojärjestelmissään. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

Yrityksestä ulospäin lähtevät maksut voidaan nykyään toteuttaa taloushallinto-ohjelmistolla, jolloin ohjelmistosta saatavat maksutiedot lähetetään pankille ja pankki tekee näiden sisältämät veloitukset yrityksen omalta pankkitililtään. Tässä mallissa yrityksen ostoreskontran oikeellisuus ja reaaliaikaisuus on merkittävässä asemassa, sillä laskut lähetetään maksuerinä eräpäivän mukaisesti suoraan ostoreskontraan syötettyjen tietojen pohjalta. (Lahti & Salminen 2008, 109-111.)

Ulospäin lähtevät maksut voidaan toteuttaa myös yrityksen sisällä manuaalisesti heidän omassa verkkopankissaan. Tämä tapa mahdollistaa myös laskujen maksamisen eräpäivän jälkeen mikäli tähän on yrityksellä tarvetta syystä tai toisesta. Oikean maksuliikennejärjestelmän valintaan vaikuttaa vahvasti yrityksen koko ja sen myötä maksuliikenteen vilkkaus.

Yritykseen sisäänpäin tulevat maksut pankki hoitaa pääasiassa päiväkohtaisesti koostamalla viitemaksuluettelon, josta nähdään yritykselle maksetut maksut laskukohtaisesti. Yrityksen tulee tämän luettelon pohjalta yhdistää maksetut maksut avoimina oleviin laskuihin. Maksuliikennettä voidaan yrityksissä hoitaa joko taloushallintojärjestelmien omilla banking-ominaisuuksilla, jotka mahdollistavat laskujen maksun suoraan taloushallintojärjestelmästä, tai erillisillä rahaliikenteen hallintaohjelmistoilla. (Lahti & Salminen 2008, 109-110.)

Kohdeyhteisössä toimistolle tulevat laskut maksetaan manuaalisesti yksi kerrallaan yrityksen verkkopankissa. Seuran sisällä on sovittu tietyistä maksuehdoista pelaajien ja

valmentajien suuntaan, joita noudatetaan melko sääntöisesti. Pääsääntöisesti kaksi taloushallinnon työntekijää katsoo viikoittain läpi maksettavat laskut, jonka pohjalta maksut laitetaan liikkeelle isompana ryhmänä. Yksittäisiä laskuja voidaan myös kiireellisissä tapauksissa maksaa yksitellen tilanteen mukaan. Kaikki laskujen maksut vaativat aina kolmen eri esimiehen hyväksynnän.

Seuralle sisäänpäin kohdistuva maksuliikenne on toteutettu viitemaksumenetelmällä. Mikäli asiakas siis maksaa laskun oikeaoppisesti, niin pankilta saatujen viitemaksuluetteloiden avulla lasku kirjataan oikean asiakkaan ja joukkueen hyväksi. Mikäli viitettä ei merkitä tai se on virheellinen, joudutaan maksun maksaja selvittämään, jonka pohjalta saatu maksu kohdistetaan manuaalisesti oikean asiakkaan hyväksi. Jälkimmäinen tapa on hieman enemmän aikaa vievää, mutta loppujen lopuksi oikea asiakas ja avoinna oleva lasku voidaan kuitenkin varmistaa maksajan nimen tai mukana olevan viestin perusteella. Koska asiakaskunta on kyseisessä seurassa kuitenkin melko suppeaa, voidaan maksaja aina tavalla tai toisella yhdistää oikeaan asiakkaaseen ja laskuun.

### 3.4 Budjetti ja budjettiseuranta

Yrityssuomi.fi sivusto on määritellyt sivuillaan budjetoinnin seuraavasti "Budjetoinnilla tarkoitetaan tavoitteellisen rahamääräisen toimintasuunnitelman tekemistä ja sen toteutumisen seurantaa". Budjetointi on siis taloudellisen suunnittelun työkalu ennen kaikkea yrityksen johdon käyttöön, jolloin se on siis osa sisäistä laskentatoimea. Budjetti suunnitellaan erilliselle jaksolle, jonka ajalta tuottoja ja kustannuksia halutaan seurata. Kyseisestä ajanjaksosta käytetään termiä budjettikausi. Budjettikausi on usein yrityksen tilikauden mittainen, mutta budjettia voidaan tarkastella useamminkin. Yleisimpiä tarkastelujaksoja ovat neljännesvuosittain tai kuukausittain toteutettavat tarkastelut. (budjetointi. 2013.)

Budjetointi on siis koko yrityksen toimintaa koskeva suunnitelma, joka määrittellään tietyille ajanjaksoille. Yleensä sana budjetti yhdistetään taloudellisiin lukuihin ja se voidaan määrittellä kullekin yksikölle erikseen. Näistä yhdessä muodostuvat suuntaviivat yrityksen koko taloudelliselle suunnittelulle. (Bergstrand 1995, 93.)

Budjettiseuranta on laaditun budjetin tarkastelua suhteessa toteutuneisiin lukuihin.



Budjettiseurannassa on tärkeää tuoda ilmi toteutuneet luvut, verrata niitä suhteessa aiempaan suunnitelmaan ja mahdollisesti reagoida konkreettisilla toimenpiteillä, mikäli jokin tai jotkin luvut eivät täsmää aiemmin suunniteltuun. Budjettiseuranta on ennen kaikkea ihmisten välistä neuvonpitoa. Budjettiseuranta on selkeä tapa tarkastella yrityksen tuottoja ja kuluja. (Bergstrand 1993, 119.)

Kohdeseuran toiminnanjohtaja määrittää yhdessä jokaisen joukkueenjohtajan kanssa kunkin joukkueen tulevan kauden budjetin. Seuran taloushallintohenkilö vastaa jokaisen juniorijoukkueen budjettitoteuman ylläpitämisestä. Joukkueenjohtajat ovat yhteydessä junioripelaajiin ja vanhempiin budjetin toteumasta ja täten joukkueenjohtajat ovat riippuvaisia seuran taloushallintohenkilöstä. Useat joukkueenjohtajat pitävät myös omaa kirjanpitoaan Excel-tiedostona heidän tietoihinsa perustuen. Tarkka tieto joukkueen budjetista on kuitenkin aina seuran taloushallintohenkilön vastuulla.

Taloushallintohenkilö koostaa reskontrasta saadut tiedot Excel-taulukoksi kunkin joukkueen osalta erikseen, jonka hän pyrkii lähettämään joukkueenjohtajille pyytämättä kahden kuukauden välein. Tämän lisäksi budjettitoteumaa voidaan yhdessä joukkueenjohtajan kanssa tarkastella useamminkin tarpeen mukaan. Laskutusyksiö on kerran kahdessa kuukaudessa, joten budjettitoteuman päivitys on tämän vuoksi pyritty ajoittamaan samaksi.

### 3.5 Matka- ja kululaskut

Matka- ja kululaskuprosessi aiheutuu käytännössä siitä, kun yrityksen työntekijä tai jäsen, jolla on oikeus matka- tai kulukorvauksiin, aiheuttaa yritykselle kuluja matkoillaan tai omilla pienhankinnoillaan. Matkakorvausten verovapaat enimmäismäärät on määrätty Suomen laissa ja verohallinto päivittää ne vuosittain. Matka- sekä kulukorvauksina voidaan työntekijälle maksaa esimerkiksi oman auton käytöstä aiheutuneet kilometrikorvaukset, päivärahat ja muut matkoihin liittyvät kulut kuten majoituskulut ja matkaliput. (Lahti & Salminen 2008, 93.)



Kuvio 4. Matka- ja kululaskuprosessin vaiheet. (Lahti & Salminen 2008, 94.)

Lähes kaikissa yrityksissä työntekijöille maksetaan matka- tai kulukorvauksia. Yritysten käytännöt ja maksupolitiikka matka- sekä kulukorvausasioissa perustuvat yleensä Suomen verolainsäädäntöön, joka valvookin verovapaiden matkakustannusten korvaamista hyvin tarkasti. (Lahti & Salminen 2008, 94.)

Kohdeseura korvaa edustusjoukkueen pelaajille ja valmentajille sekä juniorijoukkueiden valmentajille sekä joukkueenjohtajille matka- ja kulukorvauksia. Edustusjoukkueen osalta jokaisen pelaajan pelaajasopimuksessa on merkintä siitä mihin summaan asti maksimissaan seura on velvollinen korvaamaan pelaajan peli- ja harjoittelukuluja. Niin edustusjoukkueen kuin myös juniorijoukkueiden valmentajien osalta sama summa ilmoitetaan valmentajasopimuksessa. Joukkueenjohtajille maksettavat korvaukset päätetään yleensä joukkueen sisäisessä vanhempainillassa.

Seuran puolesta on tehty matkalaskulomake, joka on ainoa oikea lomake, jolla korvauksia voidaan maksaa. Samaiseen matkalaskupohjaan merkitään myös mahdolliset päivärahat. Matkalaskun laatija täyttää itse omat matkansa ja allekirjoituksellaan vahvistaa kyseiset matkat aiheellisiksi sekä todellisiksi.

Seura ei maksa sen jäsenilleen, eli pelaajille, valmentajille tai joukkueenjohtajille palkkaa, joten matkalaskulomake on yleisin seuran toimistolla esiintyvä ostolasku. Seura on ohjeistanut kaikkia matkakorvauksiin oikeutettuja henkilöitä matkalaskupohjan täytössä ja palautuksessa.

### 3.6 Raportointi

Raportointi on sanana varsin monimerkityksellinen. Tavallisesti raportointi tunnetaan erilaisten asiakirjojen eli raporttien tuottamisena henkilöltä toiselle. Sen sijaan puhuttaessa taloushallinnon raporteista, sanan merkitys muuttuu vahvasti.

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: ulkoisiin raportteihin ja sisäisiin raportteihin. (Lahti & Salminen 2008, 147.)

Ulkoiset raportit täyttävät yleensä yrityksen lakisääteisten raportointien tarpeet. Yleisimpinä esimerkkeinä voidaan mainita yrityksen tuloslaskelma- ja taseraportit. Sisäiset raportit eli sisäisen laskennan raportit kertovat esimerkiksi yrityksen myynnistä ja kustannuksista. Sisäiseen raportointiin kuuluu vahvasti myös se, että tarkasteltavat asiat kuten myynti voidaan erotella esimerkiksi asiakkaittain. Muita eroteltavia dimensioita voi olla esimerkiksi tuote tai kustannuspaikka. (Lahti & Salminen 2008, 147-149.)

Kohdeyhteisössä käytetään hyvin vähän henkilöiden välillä tapahtuvia raportointeja asiakirjamuodossa. Johtuen toimiston pienestä henkilömäärästä tämä raportointimalli ei ole kustannustehokkain muoto ja usein raportoitavat asiat ovat sen verran pieniä, että keskustelut ja sähköpostiviestit ovat sujuvampia raportoinnin toimintamalleja.

Seuran sisältä yrityksen johtoon raportoitavat asiat voidaan kuitenkin toimittaa asiakirjoina. Lisäksi suuremmat kokonaisuudet tai projektit toimitetaan asiakirjoina, mutta nämä eivät kuulu toimiston jokapäiväiseen työnkuvaan. Seuran sisällä käytetään hyvin paljon keskusteluyhteyksiä ja kokouksia raportoinnin muotona.

Sen sijaan taloushallinnon raportteja käytetään merkittävästi hyödyksi eri työtehtävissä lähes päivittäin. Taloushallinto-ohjelmistosta tulostettavat raportit auttavat esimerkiksi budjettien laadintaa ja budjettiseurannan luomista. Lisäksi taloushallinto-ohjelmiston ominaisuuksista riippuen raportteja voidaan tulostaa koskemaan eri asiakasryhmiä tai esimerkiksi tiettyjä kirjanpitoilejä. Raportit tulostetaan erikseen joko ostoreskontran, myyntireskontran, ostolaskujen tai myyntilaskutuksen puolelta.

Yleensä tulostettavat raportit ovat sellaisia, että niistä on hyötyä ja apua ainoastaan taloushallintohenkilölle, mutta joskus myös seuran toiminnanjohtaja tai koko yrityksen kirjanpitäjä sekä pääjohto voi olla kiinnostunut joistakin tarkoin määritellyistä raporteista.

Tyypillisimpiä seuran sisällä tulostettavia ostoreskontran ja myyntireskontran raportteja ovat avoimet laskut sekä eräänntyneet laskut. Myyntilaskutuksen puolelta yleisimmät

raportit ovat myynti asiakkaittain sekä myynti kustannuspaikoittain. Ostolaskujen yleisimmät raportit ovat kustannuspaikoittain tulleet ostolaskut sekä tietyltä yksityishenkilöltä tulleet ostolaskut.

### 3.7 Viranomaisilmoitukset ja tukihakemukset

Yrityksellä on aina tiettyjä ilmoitusvelvoitteita viranomaisille. Nämä ilmoitusvelvoitteet voivat olla kuukausi-, neljännesvuosi- tai vuosikohtaisia velvoitteita. Tahot, joille yritys antaa viranomaisilmoituksiaan, ovat esimerkiksi kaupparekisteri sekä verohallinto. Nykyään suuri osa viranomaisilmoituksista voidaan täyttää ja lähettää internetin kautta helposti ja nopeasti. (Viranomaisilmoitukset. 2014.)

Kohdeseuran toiminnasta johtuen viranomaisilmoituksia on melko vähän. Ainoat selkeät viranomaisilmoitukset seuran toimistolta käsin tapahtuen ovat Verohallinnolle ilmoitettavat kausiveroilmoitukset, jotka veloitetaan arvonnalisäverovelvolliselta yhdistykseltä. Kausiveroilmoitusten tiedot tulee antaa ajallaan Verohallinnon määräämään ajankohtaan mennessä. Tästä muodostuva tilitettävä arvonnalisävero tulee myös maksaa sille osoitettuun päivämäärään mennessä. (Vierros & Pöyhönen & Kallio 2013.)

Tällaisia veroja syntyy otteluiden erotuomareille maksetuista erotuomaripalkkioista, juniorivalmentajille maksettavista valmennuspalkkioista sekä osalle edustusjoukkueen pelaajille maksettavista palkkioista, jotka muodostuvat pelaamisesta ja harjoittelusta aiheutuneista kuluista.

Seuran toiminnan kannalta välttämättömiä ovat kaupungille tehtävät vuokratukihakemukset liikuntapaikkojen käytöstä ja myös kaupungilta anottava perusavustus. Ilman näitä kaupungilta saatavia tukia seuran toiminta olisi vaikeasti toteutettavissa tai ainakin seuran junioreille harrastuksesta muodostuisi arvokkaampi.

## 4 Taloushallinnon kehittäminen kohdeyhteisössä

Tässä luvussa kerrotaan vaihtoehtoja siihen, miten kohdeseuran taloushallinnon

prosesseja voitaisiin kehittää. Pyrin löytämään sellaisia ratkaisuita, jotka olisivat realistisesti toteutettavissa kohdeseurassa. Aiemmassa luvussa kävin läpi miten kohdeseurassa tällä hetkellä kukin taloushallinnon prosessi hoidetaan.

#### 4.1 Myyntilaskutus

Myyntilaskutus hoidetaan kohdeseurassa jo sähköisesti, mikäli laskun vastaanottava asiakas on rekisteröitynyt omassa verkkopankissaan e-lasku asiakkaaksi. E-lasku mahdollisuuden käyttöönottamista tulisi mainostaa entisestään junioreille ja heidän vanhemmilleen. Mikäli kaikki laskut voitaisiin lähettää e-laskuina, säästäisi tämä taloushallintohenkilön resursseja valtavasti. Tiedotuskanavina voisivat olla esimerkiksi seuran jäsenille lähtevä jäsenkirje sekä mahdollisesti myös laskuihin erikseen lisättävä kommenttirivi, jossa muistutettaisiin e-laskumahdollisuudesta.

Tällä menettelyllä laskujen tulostamisesta paperimuotoon ja laskujen laittamisesta kirjekuoriin säästyttäisiin. Koska tällä hetkellä paperilaskuja tulostetaan vielä satoja, on selvää, millainen säästö pelkästään työtunneissa saavutettaisiin. Kun tähän lisätään vielä se seikka, että seura joutuu hankkimaan itse postimerkit ja vielä fyysisesti viemään laskut postiin, saataisiin e-laskun käyttöönotolla kaikki nämä aikaa vievät tekijät pois.

Mikäli kaikkia asiakkaita olisi mahdotonta saada e-lasku asiakkaaksi, kannattaisi seuran luoda tili emoyhtiössä jo olevaan frankeerauskoneeseen, jolloin edes postimerkkien ostot ja laskujen fyysiset toimittamiset postiin saataisiin vältettyä. Frankeerauskoneen laitehankintaa ei tosiaan seuralle tulisi, sillä laite jo saman talon sisältä löytyy. Lisäksi emoyhtiö on organisoinut laskujen viennin postiin ja seura voisi osallistua tähän samaan ketjuun mainiosti.

Tällä hetkellä laskutus sykli on kahden kuukauden välein, mutta laskut voidaan kuitenkin lähettää periaatteessa milloin vain, eikä mitään kiinteää laskutuspäivää varsinaisesti ole. Laskutus sykli päivämäärien kera tulisi päivittää koskemaan koko kautta. Tämä lisäisi asiakkaiden tietoisuutta laskujen saapumisajankohdasta, joka on suorassa suhteessa asiakastytyväisyyteen. Laskujen summat tulisi myös olla selkeästi laskujen maksajien tiedossa, eikä isoja yllätyksiä ainakaan suurempaan suuntaan tulisi olla. Tässä joukkueenjohtajalla ja budjettisuunnittelulla on totta kai iso

merkitys. Mikäli laskutusajankohdat ja laskutussummat olisivat selvillä jo kauden alussa, voitaisiin laskutukseen liittyvät tekemiset perustella paremmin kauden aikana. Tämä tieto tulisi tiedottaa myös laskun maksajille, mikä loisi hyvän yhteyden junioreihin ja heidän vanhempiinsa.

Lisäksi jäsenille tulisi antaa muistutus tasaisin väliajoin siitä, mitä seuraamuksia asiakkaalle tulee laskun maksamatta jättämisestä. Perintäkäytännöt ovat seuran työntekijöiden sisällä jo varsin hyvin, mutta tämä tulisi vielä tiedottaa muistutuksena erityisesti junioreiden vanhemmille. Tällä välttäisiin ikäviltä puheluilta seuran suuntaan ja vanhemmat uskaltaisivat varmasti paremmin ääritapauksissa pyytää seuralta lisää maksuaikaa.

Seuran tulisi selvittää reskontraohjelmiston valmistajalta mahdollisuutta laajentaa taloushallinnon raporttien tulostusominaisuuksia. Tämä asia olisi budjettitoteuman ylläpitämisen kannalta erittäin merkittävässä asemassa. Seuran tulisi myös selvittää mahdollisuutta automatisoida ulospäin lähtevät laskut. Käytännössä tämä tarkoittaisi siis laskujen laadinnan automatisoimista.

#### 4.2 Ostolaskutus

Seura on tiedottanut varsin hyvin ostolaskuihin liittyvistä asioista sidosryhmilleen. Tässä tapauksessa kertaus ei kuitenkaan olisi pahasta, sillä varsinkin jäsenistöstä löytyy aina henkilöitä, jotka eivät muista miten ja minne ostolaskut tulee toimittaa seuralle. Pääsääntöisesti ostolaskujen yhteydessä tulee myös epäselvyyksiä maksukäytännöistä, joista kerron vielä tarkemmin maksuliikenne-luvussa.

Ostolaskujen hyväksymiskierrosta tulisi seuran sisällä tehostaa ja nopeuttaa. Hyväksymiskierroksesta tulee tehdä säännöllinen seuran sisällä, esimerkiksi viikoittain tapahtuva laskujen hyväksyntä viikon aikana sisään tulleista laskuista. Tämä pienentäisi riskiä laskujen katoamiselle ja nopeuttaisi reagoimista tulleisiin laskuihin. Tämän lisäksi seuran sisällä olisi varmasti hyvä miettiä onko todella tarpeen hyväksyttää laskut kolmella eri ihmisellä vai pystyttäisiinkö hyväksymiskierrosta hieman supistamaan.

Seura on luonut toiminnassaan käytettävät ostolaskumallit varsinkin yksityishenkilöille

varsin tarkasti. Nämä laskupohjat olisi hyvä laittaa esimerkiksi seuran omille nettisivuille, jolloin taloushallintohenkilön ei tarvitsisi lähetellä laskupohjia sähköpostilla erikseen jokaiselle tarvitsevalle. Seuran kannattaisi luoda nettisivuilleen niin sanottu materiaalisalkku, josta jokainen tarvitseva pystyisi poimimaan tarvitsemansa laskupohjan tai esimerkiksi seuran logon. Tämän lisäksi seuran pelaajille, valmentajille ja joukkueenjohtajille tulisi antaa kertauksena ohjeistus siitä, miten kukin lasku täytetään. Väärin täytettyjä laskuja tulee seuran toimistolle melko paljon ja taloushallintohenkilön tulee tämän jälkeen tehdä laskuun tarvittavat korjaukset tai selvittää puuttuvat asiat, joka vie aina niin sanottua turhaa aikaa.

Kuten myyntilaskutuksen puolellakin, myös ostolaskujen puolella seuran tulisi selvittää reskontraohjelmiston valmistajalta mahdollisuutta siihen, että taloushallinnon raporttien monikäyttöisyyttä voitaisiin parantaa. Tämä ominaisuus olisi avainasemassa budjettitoteuman ylläpitämisen helpottamiseksi ja parantamiseksi. Mikäli reskontraohjelmistosta pystyttäisiin tulostamaan kunkin joukkueen osalta kaikki tarvittavat raportit samalla kertaa, saataisiin budjettitoteumaa seurattua huomattavasti pienemmällä vaivalla.

Kunnianhimoisena tulevaisuudentavoitteena seuralla tulisi olla sähköisen ostolaskujen käsittely- ja hyväksymisjärjestelmän käyttöönotto. Tämän myötä myös arkistointi tapahtuisi sähköisesti. Seura voisi lisäksi pyytää mahdollisimman monelta toimittajalta laskut verkkolaskuina, joka olisi avain sähköisen ostolaskutustoiminnan järjestämiseksi.

#### 4.3 Maksuliikenne

Seurasta ulospäin lähtevien maksujen maksukäytännöt tulisi seuran jäsenille tiedottaa säännöllisesti. Säännöllisesti ostolaskuja toimittava seuran jäsen varmasti jo muistaa seuran sopimat ja tiedottamat käytännöt, mutta kuten edellisessä luvussa mainitsin, löytyy aina henkilöitä, jotka eivät ole tietoa saaneet tai eivät sitä ole huomioineet. Sähköpostin välityksellä lähetettävä viesti olisi tässä tapauksessa varmasti sujuvin ja nopein toteuttaa. Kun luodaan vielä ostolaskuja toimittaville henkilöille oma jakelulista, on tällaisen viestin toteuttaminen varsin nopeaa. Tällä vältyttäisiin jälleen puhelinliikenteeltä ja epäselviltä tilanteilta.

Seurasta ulospäin lähtevät maksut on toteutettu seuran oman verkkopankin kautta

manuaalisesti ja tämä on pahimmillaan erittäin aikaa vievää. Seuran kannattaisikin selvittää ohjelmistovalmistajalta mahdollisuutta siihen, että reskontraohjelmasta otettaisiin käyttöön erityinen banking-ominaisuus. Tällä toiminnolla laskujen maksaminen ulospäin seurasta olisi merkittävästi nopeampaa ja säästäisi näin ollen taloushallintohenkilön työpanosta. Tämä edellyttää totta kai reskontran oikeaoppisen täytön, sillä maksuohjelmaominaisuus ottaa esimerkiksi eräpäivätietonsa tämän perusteella. Lisäksi myyntilaskutuksen rooli on suuri tässä toimintatavassa, sillä on huolehdittava aina siitä, että seuran tilillä on riittävä määrä rahaa laskujen maksuun.

#### 4.4 Budjetti ja budjettiseuranta

Kohdeseurassa jokaisen juniorijoukkueen budjetti luodaan aina kausikohtaisesti. Budjettisuunnitteluun osallistuu seuran toiminnanjohtaja sekä kyseisen juniorijoukkueen joukkueenjohtaja. Mielestäni seuran taloushallintotyöntekijän tulisi olla osana tätä budjettisuunnittelua, sillä vastuu kunkin joukkueen budjettitoteuman ylläpitämisestä on kuitenkin seuran taloushallintohenkilöllä. Näin taloushallintohenkilöllä olisi kokonaisvaltainen kuva jokaisen joukkueen budjetista ja sen suunnittelusta.

Seuran taloushallintohenkilö päivittää siis jokaisen joukkueen budjettitoteumaa ja yhteistyö kunkin joukkueen joukkueenjohtajan kanssa on äärimmäisen tärkeässä asemassa. Joukkueenjohtaja on läsnä joukkueen jokapäiväisessä tekemisessä ja hän pystyy monilta osin helpottamaan taloushallintohenkilön arkipäivän asioita. Taloushallintohenkilön vastuulla on budjettitoteuman oikeellisuus ja tietojen luotettavuus. Koska ensimmäinen kausi sujui melko hienosti, niin uskon joukkueenjohtajien luottavan jatkossa enemmän taloushallintohenkilön ja seuran toimintatapoihin ja näin ollen he eivät halua enää jatkossa kontrolloida niin tarkasti taloushallintohenkilön tekemiä työtehtäviä. Taloushallintohenkilön on kuitenkin pidettävä tiiviistä yhteyttä seuran joukkueenjohtajiin ja tähän seurassa tulisikin kehittää jonkinlainen säännöllisyys yhteydenpidolle. Joukkueenjohtajat arvostavat kahdenkeskistä kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia, joten aikataulun sallimissa rajoissa tulisi sopia säännölliset tapaamiset kunkin joukkueenjohtajan kanssa. Esimerkiksi kahden kuukauden välein tapahtuvat tapaamiset ja tilannekartoitukset auttavat molempia osapuolia entistä parempiin suorituksiin.



Budjettitoteuman ylläpitämisen helpottamiseksi tulisi taloushallintohenkilön päivittää kunkin joukkueen budjettitoteuma viikon tai kahden välein, jolloin päivitys olisi nopeampaa tehdä ja joukkueenjohtajilla sekä seuralla olisi aina ajankohtainen tilannetieto kunkin joukkueen asioista.

Taloushallintohenkilön vastuuta budjettitoteuman oikeanmukaisesta ja todellisiin lukuihin perustuvasta päivityksestä ei voida liikaa korostaa, sillä tämä on avainasemassa seuran imagoa ja seurasta leviävää mielipidettä kohtaan. Kuten aiemmissa luvuissa myyntilaskutuksen ja ostolaskutuksen yhteydessä jo mainitsin, tulisi ohjelmistovalmistajan kanssa keskustella siitä, että olisiko raporttien tulostusmahdollisuuksia varaa parantaa. Tämä on tärkein yksittäinen keino helpottaa budjetin reaaliaikaista seurantaa.

#### 4.5 Matka- ja kululaskut

Seuran matka- ja kululaskukäytäntö tulisi selkeyttää kaikille, joilla on oikeus niihin ja kuuluvat täten matka- ja kulukorvausten piiriin. Lähinnä haasteita aiheuttaa matkalaskujen oikeaoppinen täyttäminen ja tarvittavien tietojen merkitseminen. Seuran tulisi ohjeistaa oikeaoppisen täyttömallin kanssa ja tarvittaessa ottaa kova linja matkalaskujen hyväksymisessä, sillä taloushallintohenkilöllä kuluu arvokasta työaikaa palautettujen matkalaskujen korjauksiin.

Säännöllisesti matkakorvauksia hakeville tulisi myös selvittää verohallinnon asettamat rajat verovapaista korvausmääristä sekä tavoista ja käytännöistä. Lisäksi seuran tulisi vielä ohjeistaa matkalaskujen oikeaoppisesta palautustavasta seuran toimistolle.

Kuten jo aiemmin työssäni mainitsin, niin matkalaskujen lähettämistä helpottamaan seuran olisi hyvä laatia internet-sivuilleen materiaalisalkku, josta myös matkalasku olisi tarvittaessa ladattavissa.

#### 4.6 Raportointi

Henkilöstön välinen raportointi hoidetaan pääasiassa sähköpostiviestien tai suullisesti kasvokkain. Nämä ovat toimivia raportointitapoja arkipäivän tilanteissa. Tämän lisäksi

seuran tulisi miettiä vaihtoehtona säännöllisiä henkilöstön välisiä kokouksia, joissa käsiteltäisiin kiireellisiä ja ajankohtaisia asioita. Tämän lisäksi kokoukset olisivat mainioita tapoja suunnitella tulevaa.

Taloushallinnon raporttien käytössä ohjelmistosta saatava tieto on erittäin merkittävää taloushallintohenkilön osalta. Kuten jo aiemmin työssäni olen maininnut, niin ohjelmistovalmistajalta tulisi selvittää, onko raporttien monipuolistaminen ja varsinkin kunkin kustannuspaikan raporttien yhtäaikainen tulostaminen mahdollista toteuttaa. Mikäli esimerkiksi pystyttäisiin tulostamaan tietyn kustannuspaikan kaikki mahdolliset raportit kerralla, helpottaisi tämä taloushallintohenkilön arkea huomattavasti. Tällä on suuret vaikutukset budjettien laatimisen ja budjettiseurannan kannalta. Kun halutaan ajatella asiaa vielä askeleen pidemmälle, seuran tulisi selvittää mahdollisuuksia säännöllisten ja usein toistuvien raporttien automaattiseen tulostukseen ja mahdolliseen jakamiseen.

#### 4.7 Viranomaisilmoitukset ja tukihakemukset

Viranomaisilmoitusten suppeasta määrästä johtuen mitään merkittäviä uudistus- tai parannuskeinoja ei ole olemassa. Lähinnä seuran toimistolla voidaan helpottaa omaa arkea sillä, että kaikki sinne saapuvat erotuomaripalkkiokuitit ja kaikki muutkin maksetut palkkiokuitit kopioidaan ja mapitetaan. Tällöin kausiveroilmoituksen koonti ja ilmoittaminen verohallinnolle helpottuu. Myös kausiveroilmoituksen ajankohta voitaisiin nykyisestä kerran vuodessa tapahtuvasta ilmoittamisesta muuttaa esimerkiksi neljännesvuosittain tapahtuvaksi, jolloin palkkiokuittien määrä ei ehdi kasaantua kohtuuttoman suureksi.

Kaupungilta anottavien tukien kanssa sama ohjeistus helpottaa toimiston työtä. Mikäli liikuntapaikkojen vuokrasta saapuvat laskut ja näiden laskujen maksukuitit kopioidaan ja kootaan mappiin, helpottaa tämä hakemuksen jättövaiheessa. Liikuntapaikkojen vuokralaskut saapuvat seuralle kuukausittain, joten myös kyseisten laskujen kopiointi tulisi ajoittaa laskun saapumis- tai maksuajankohdalle.

## 5 Päätelmät ja arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan työn tuloksista syntyneitä johtopäätöksiä. Lisäksi kerrotaan lähteiden avulla pätevyydestä ja luotettavuudesta sekä miten nämä toteutuvat tässä työssä. Lopuksi arvioidaan vielä varsinaista opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista.

### 5.1 Johtopäätökset

Seuran taloushallinnon toiminnot on toteutettu paljolti emoyhtiössä jo aiemmin käytössä olleilla malleilla. Seuran taloushallinnon prosesseja tulee kuitenkin tarkastella omana kokonaisuutenaan, sillä seura toimii omana yhdistyksenään ja kuten olen jo aiemmin sanonut, on yhdistyksen käytännöt ja tavoitteet hieman erilaisia mitä tavallisessa voittoa tavoittelevassa yrityksessä.

Monesta seuran taloushallinnon prosessista paistaa läpi se, että käytäntö on vain päätetty ja sen toimivuutta ei ole sen kummemmin mietitty. Pääsääntöisesti prosesseissa on hyvä pohja toiminnalle, mutta lähes jokaista osaprosessia pystyttäisiin kehittämään varsin yksinkertaisillakin toimilla. Nämä kehitystoimenpiteet voidaan pääsääntöisesti toteuttaa varsin pienillä investoinneilla ja panostuksilla. Pidemmälle seuran tulevaisuuteen tarkkailtaessa tulee pitää mielessä taloushallinnon sähköistämisen ja digitalisoinnin kautta avautuvat mahdollisuudet. Vaikka suuri osa varsinkin digitalisoinnin mahdollisuuksista on seuralle vielä tässä ajankohdassa hieman liian haastavia ja liian kalliita toteuttaa, tulee niiden tuomat mahdollisuudet pitää tulevaisuutta ajatellen mielessä, sillä selvää on, että ne tulevat ennen pitkää ajankohtaiseksi. Tämä vaatii varmasti kuitenkin ensin emoyhtiön aiempaa suurempaa digitalisoitumista. Tämän myötä myös seuran on helpompi siirtyä askeleen tai kaksi lähemmäksi digitalisoitumisen aikakautta.

Seuran kehittämistä ja kehittymistä tulee ajatella myös siitä näkökulmasta, että nykyisen taloushallintohenkilöstön tulee aktiivisesti pyrkiä kehittymään ja kouluttautumaan. Tällä varmistetaan se, että henkilöstö on valmiina tulevaisuudessa tapahtuvaan kehitykseen ja siinä tarvittavaan osaamiseen taloushallinnon saralla. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 320.)

## 5.2 Pätevyys ja luotettavuus

Pätevyys ja luotettavuus eli validiteetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä tekijöitä tutkimustyötä tehdessä. Työn luotettavuutta voidaan pitää tietynlaisena peruspilarina työlle. (Kananen 2012, 162.)

Usein pätevyys ja luotettavuus mielletään kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käsitteiksi, sillä siinä tutkimusmenetelmässä ne ovat helpommin todennettavissa. Pätevyyden ja luotettavuuden merkitys myös kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä ja niitä voidaankin pitää tietynlaisena perustana tutkimukselle. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten toistettavuutta, eli saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Olen perehtynyt laajasti alan kirjallisuuteen, joista olenkin poiminut luotettavuuden tueksi osan tärkeimmistä teoksista. Tärkein kirjallisuuden teos oman opinnäytetyöni kannalta on ollut Sanna Lahden ja Tero Salmisen kirjoittama kirja Kohti digitaalista taloushallintoa. Varsin mielenkiintoinen teos taloushallinnon alan kehittämisestä, josta löytyi ymmärrettävät määritelmät useille termeille. Mielestäni kirja on lisäksi varsin luotettavan oloinen teos, sillä kirjailijat ovat arvostettuja ja he myös referoivat omassa kirjassaan muita alan tunnettuja henkilöitä. Tämän lisäksi kyseistä teosta on käytetty myös muissa saman alan opinnäytetöissä lähteenä, joka on mielestäni hyvin tärkeä tieto.

Lähteeni koostuvat pääasiassa kirjoista, mutta mukana on myös joitakin internet-lähteitä. Olen valinnut internet-lähteiksi ainoastaan muutaman sivuston ja niidenkin luotettavaan alkuperään olen keskittynyt erityisen tarkasti.

Työni teoriaosuus perustuu pääasiassa alan kirjallisuuteen, sekä itse aiemmin oppimaani tietoon. Kirjallisuuteen olen perehtynyt hyvin vahvasti, ja on ollut hienoa huomata, että taloushallinnon alasta on olemassa näin paljon laadukasta aineistoa.

Tulosten ja johtopäätösten luvuissa omalla työhistoriallani kohdeseuran palveluksessa on ollut suuri merkitys. Tämän lisäksi hyvä keskusteluyhteys kohdeseuraan oli

korkeassa arvossa. Mielestäni olen onnistunut työn pätevyyden ja luotettavuuden aikaansaamisessa ja todistamisessa mainiosti.

### 5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut varsin pitkä prosessi. Vuoden 2013 lopussa alkoi varsinainen suunnittelutyö, joka on täsmentynyt ajan kanssa vuoden 2014 aikana. Aluksi suunnittelutyö tapahtui ollessani kohdeseuran palkkalistoilla, jolloin sain myös merkittävästi tietoa seuran nykytilanteesta. Tämän pohjalta olen pohtinut taloushallinnossa olevia mahdollisuuksia ja mitkä niistä olisivat kyseiselle seuralle käyttökelpoisia ideoita. Olen totta kai pohtinut myös seuran tulevaisuutta hieman pidemmälle ja mukana onkin ollut kehitysajatuksia, jotka eivät liity seuran lähitulevaisuuteen, vaan ovat mukana pitkän aikavälin suunnitelmissa.

Varsinainen kirjoitustyö on alkanut kesän 2014 aikana ja se onkin tapahtunut hyvin nopeassa aikataulussa. Suunnittelutyö on siis vienyt työstäni huomattavan suuren osan, mutta omassa projektissani olen ainakin huomannut, että perusteellinen suunnittelutyö on helpottanut varsinaista kirjoitustyötä oleellisesti. Jälkeenpäin ajateltuna kirjoitustyön olisi voinut aloittaa hieman aikaisemminkin, jolloin tekstin laadun tarkasteluun olisi jäänyt hieman enemmän aikaa.

Kirjoitustyön aloittamista on vaikeuttanut oleellisesti se, että viimeisimmästä opiskeluun liittyvästä kirjoitustyöstä on huomattavan paljon aikaa. Ideaali ajankohta kirjoitustyön aloittamiselle olisi ollut heti viimeisten kurssisuoritusten jälkeen, jolloin kirjoittaminen olisi vielä ollut tuoreessa muistissa ja siitä olisi kehittynyt tietynlaista rutiinia.

Minulla oli opinnäytetyöprosessin alussa suuria vaikeuksia keksiä sopivaa aihetta omalle työlleni, mutta onneksi harjoittelupaikan kautta idea siitä alkoi viimein hahmottua. Kun ottaa huomioon haasteet aiheen valinnassa ja kirjoitustyön aloittamisen vaikeuden olen kaiken kaikkiaan kuitenkin varsin tyytyväinen projektin kokonaisuuteen ja siitä muodostuneeseen lopputulokseen.

Mikäli voisin antaa aloittelevalle opinnäytetyön kirjoittajalle jonkin ohjeen prosessin tässä vaiheessa, suosittelen aloittamaan kirjoittamista, vaikka pelkää raakatekstiä mahdollisimman ajoissa. Työn kokonaisuudet muodostuvat kyllä ajan kanssa, kun kirjoitusmateriaalia vain alkaa kasaantua kokoon.

## Lähteet

Aalto, Liisa & Peltomäki, Sinikka & Westermarck, Irmeli 2007. Tehokkaasti toimistossa. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Bergstrand, Jan 1995. Tehokas talouden ohjaus. 2. painos. WSOY, Juva.

Budjetointi. 2013. Yritys-Suomi. Luettu 11.10.2014  
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/budjetointi>

Helanto, Leena & Kaisaniemi, Tanja & Koskinen, Krista & Kuntola, Katja & Siivola, Mikko 2013. Taloushallinto nyt, tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor International Oy, Espoo.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto, haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa, sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro, Juva.

Mitä laadullinen tutkimus on? 2009. Inspirans Oy. Luettu 15.10.2014  
<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>

Tomperi, Soile 2007. Yrityksen taloushallinto 1, kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. 3.-4. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vierros, Heidi & Pöyhönen, Katariina & Kallio, Mika 2013. Yhdistykset ja säätiöt, kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. 2. uudistettu painos. KHT-Media Oy, Helsinki.

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Tietosanoma, Helsinki.

Viranomaisilmoitukset. 2014. Yritys-Suomi. Luettu 12.10.2014  
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/viranomaisilmoitukset1>

Yhdistyslaki. 2014. Finlex. Luettu 15.10.2014  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yli-Luoma, Pertti V. J. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. IMDL Oy Ltd, Sipoo.