

Käyttöomaisuuskirjanpito- ohjelman implementointi

Case: Toyota Auto Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Kia Aukio

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AUKIO, KIA:

Käyttöomaisuuskirjanpito-ohjelman
implementointi
Case: Toyota Auto Finland Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 39 sivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Sisäistä valvontaa suositellaan jokaiselle yritykselle sen koosta ja toimintaympäristöstä riippumatta. Jokaisen yrityksen tulee lain mukaan pitää toiminnastaan kirjanpitoa, ja hyvin järjestetty kirjanpito on yksi sisäisen valvonnan keino. Haasteita kirjanpidolle aiheuttaa kansainvälisessä ympäristössä toimiminen.

Tämä opinnäytetyö käsittelee Toyota Auto Finland Oy:n uuden käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönottoprojektia, ja siihen liittyviä sisäisen valvonnan kysymyksiä. Kyseessä on tapaustutkimus, joka on suoritettu suoralla havainnoinnilla ja asiantuntijahaastatteluin.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta osasta. Teorian ensimmäisessä luvussa kerrotaan käyttöomaisuudesta ja sen kirjanpidosta, sekä niihin liittyvistä käsitteistä. Toinen luku avaa sisäisen valvonnan keinoja. Viimeisessä luvussa käsitellään projektinhallintaa ja projektin vaiheita. Kirjanpitoa ja sisäistä valvontaa käsitellään sekä kotimaan, että kansainvälisestä näkökulmasta.

Empiirinen osuus on Toyota Auto Finland Oy:lle tehdyn projektin kuvaus. Se sisältää sekä käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheet, että yhtiön sisäisen valvonnan nivoutumisen projektin eri osa-alueille. Tarkoituksena oli myös selvittää järjestelmän vaihdokseen liittyviä riskejä, sekä niiden välttämiskeinoja.

Tutkimuksen tuloksina todettiin, että suurimmat riskit siirtyvän tiedon vääristymiselle aiheutuivat inhimillisistä virheistä ja kielimuurin aiheuttamista väärinkäsityksistä. Projektille asetetut kontrollipisteet kuitenkin minimoivat riskin. Lisäksi todettiin, että sisäiset kontrollit tiukkenevat järjestelmänmuutoksen myötä, ja käyttöön otetaan myös uusia keinoja.

Asiasanat: käyttöomaisuus, käyttöomaisuuskirjanpito, kirjanpitojärjestelmän käyttöönotto, käyttöönottoprojekti, sisäinen valvonta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AUKIO, KIA:

The implementation of fixed assets
accounting software

Case: Toyota Auto Finland Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 39 pages

Autumn 2015

ABSTRACT

Every Finnish company is required to keep books and financial records. Operating in a global environment is a challenge to accounting. It is also recommended that all companies pursue internal controlling and risk management. When done well, accounting can be of help to achieve this.

The objective of this thesis was to describe the implementation of Toyota Auto Finland Oy's new fixed assets software and assess the internal risks related to the project.

The theoretical section of the study constitutes of three parts. The first part is about the accounting of assets and the related terms. The second part focuses on some of the means of internal controlling. The last chapter of the theoretical part is about project management. Accounting and internal controlling are also described from a global point of view.

The case study consists of the reporting of the implementation project discusses how the internal controls of the company relate to different parts of the project. One of the goals of this study was to assess some of the related risks and how to avoid them.

The study results imply that the greatest risks to data corruption are human errors and the language barrier. These risks could be avoided by setting control points for the project. In addition, it was established that the internal controls based on fixed assets accounting will be even stricter in the future and therefore new measures will also be put to use.

Keywords: assets, fixed assets, internal controls, accounting, implementation, project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	KÄYTTÖOMAISUUDEN HALLINTA OSANA KIRJANPITOA	6
2.1	Tositteet tiedon perustana	7
2.2	Käyttöomaisuuskirjanpito	8
2.3	Poistojen laskenta	10
2.4	Kansainväliset yhtiöt ja niiden kirjanpito	11
2.5	Sähköiset järjestelmät osana taloushallintoa	13
3	SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	15
3.1	Valvontavelvollisuus ja -vastuu	15
3.2	Sisäisen valvonnan kontrollit	18
3.3	Sarbanes-Oxley-Act	19
4	PROJEKTINHALLINTA	21
4.1	Projektin vaiheistus	21
4.2	Projektinhallinnan keinoja	23
5	CASE: TOYOTA AUTO FINLAND OY	26
5.1	Globaalit käytännöt	27
5.2	Projektin kulku	29
5.3	Johtopäätökset	32
6	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Kansainvälisten yhtiöiden kirjanpidon tekee haasteelliseksi se, että toimitaan useamman alueen lainsäädäntöjen alla. Ensisijaisesti suomalaiset yritykset noudattavat Suomen lainsäädäntöä, mutta jos yrityksen emoyhtiö sijaitsee toisessa Euroopan maassa, tulee sieltä usein lisävaatimuksia kirjanpidolle ja raportoinnille. Lisäksi emoyhtiö saattaa käydä kauppaa esimerkiksi USA:ssa ja olla listautuneena siellä pörssiin, mikä tuo yritykselle vaatimuksia sisäiseen valvontaan myös Suomessa Sarbanes-Oxley -lain perusteella.

Tämän opinnäytetyön aihe nousi työharjoittelupaikasta, jossa oltiin ottamassa käyttöön uutta käyttöomaisuuskirjanpito-osajärjestelmää. Case-yritys toimii yllä kuvatussa toimintaympäristössä. Yrityksen toiminnassa sisäiset kontrollit ovat arkipäivää, ja niihin kuuluu myös projektien suorituksen raportointi.

Tässä opinnäytetyössä esiintyy useita lyhenteitä, ja lukemisen helpottamiseksi ne on kerätty alla olevaan listaan:

IAS	International Accounting Standards
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
SOX	Sarbanes-Oxley -Act -laki
TAF	Toyota Auto Finland Oy
TMC	Toyota Motor Corporation
TME	Toyota Motor Europe NV/SA
SEC	United States Securities and Exchange Comission

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sisäinen valvonta on noussut lähiaikoina suurempaan merkitykseen yritysten toiminnassa, ja sitä on alettu tutkia myös opinnäytetöissä enemmän. Corporate Governancesta ovat tehneet opinnäytetyön esimerkiksi Iina Huotari vuonna 2011 ja Elina Rautio vuonna 2012. Timo Peussa ja Tuomo Ruotsalainen tekivät vuonna 2013 opinnäytetyön vaarallisista työyhdistelmistä Crocs Nordic Oy:llä. Sarbanes-Oxley -lain vaatimuksia suomalaiselle yritykselle ei ole tutkinut kovin moni, mutta Elina Knuutila on tehnyt vuonna 2012 tutkimuksen Globaalien SOX-kontrollien implementoinnista varastointiprosessiin. Lisäksi sähköistä taloushallintoa ovat tutkineet monet, uusimpana Maria Tiilikainen vuonna 2015.

Huotarin (2011) opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä sisäisen valvonnan kontrolleja Uponor Suomi Oy:ssä käytettiin sekä kehittää taloushallinnon kontrolleja selkeämmiksi ja tarkoituksenmukaisemmiksi. Tutkimusstrategiana oli case, ja aineiston hankinta perustui kyselyyn sekä haastatteluihin. Tutkimuksen teoria käsitteli laajasti corporate governancea ja erilaisia sisäisen valvonnan keinoja. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että sisäinen valvonta ja kontrollit koettiin tärkeiksi, ja niitä hyödynnettiin yrityksen toiminnassa.

Raution (2012) opinnäytetyö käsitteli pörssiin listautuneiden yritysten sisäisen valvonnan näkyvyyttä ulospäin, sekä mitä keinoja yrityksillä on käytössään, ja kuka on vastuussa valvonnasta. Tutkimus käsitteli useita yrityksiä, ja sen aineisto oli kerätty pääosin yritysten tilinpäätösaineistosta ja vuosikertomuksista, sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmäselvityksistä.

Peussin ja Ruotsalaisen (2013) opinnäytetyössä kartoitettiin ensin vaaralliset työtehtäväkombinaatiot Crocs Nordic Oy:n talousosastolla sekä esitettiin niiden kontrolleja niiden korjaamiseksi.

Knuutilan (2012) opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kansainvälisen, Yhdysvaltojen pörssissä listautuneen yrityksen varastointikontrollit, ja verrata niitä Sarbanes-Oxley -lain asettamiin vaatimuksiin. Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, ja sen aineisto on kerätty suoralla

havainnoinnilla, kokouspöytäkirjoilla ja henkilöhaastatteluihin.

Tutkimuksessa todettiin, että yrityksessä oli pääosin käytössä SOX-lain vaatimat kontrollit eikä listautuminen aiheuttanut suuria toimenpiteitä.

Tiilikaisen (2015) opinnäytetyö käsitteli tilitoimistojen sähköistymistä.

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Päijät-Hämeen pk-yrityksille, ja tutkimuksen toimeksiantaja on ollut Talenom Oy. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sähköiselle taloushallinnolle nähdään useita hyötyjä, kuten ajantasaisuus ja etätöiden mahdollisuus. Kehityskohteina mainittiin esimerkiksi eri ohjelmistojen yhteensopivuus. Tutkimuksen tulokset ovat parhaiten hyödynnettävissä tilitoimistoille.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on eritellä ja tunnistaa mahdollisia riskejä uuden käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönotossa, sekä kuvata käyttöomaisuuskirjanpitoon liittyviä erityispiirteitä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kannalta kansainvälisessä yhtiössä.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Mitä riskejä järjestelmänvaihdos aiheuttaa?
2. Mitä vaatimuksia emoyhtiö asettaa käyttöomaisuuden kontrolleille?

Tutkimus rajataan käsittelemään case-yritykselle olennaisia osia käyttöomaisuuskirjanpidosta, sisäisestä valvonnasta ja projektinhallinnasta. Tutkimuksessa ei käsitellä eri toimittajien kirjanpitojärjestelmiä, vaan yleisiä vaatimuksia kirjanpitojärjestelmille ja niiden ominaisuuksille kansainvälisessä ympäristössä.

Opinnäytetyön pohjana on Toyota Auto Finland Oy:n tarpeisiin tehtävä raportti käyttöomaisuuskirjanpidon käyttöönottoprojektista.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tämä tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen pääpaino on numeeristen arvojen sijaan mielipiteissä ja käyttäjäkokemuksissa sekä niiden syvällisissä arvioinneissa. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Taloustutkimus Oy 2015.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui käyttöön projektin luonteen vuoksi, ja se vastaa kaikkia Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004) kirjassaan kuvaamia kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä: tutkimusmateriaali on hankittu työharjoittelussa maaliskuu-elokuun 2015 aikana henkilöhaastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Lisäksi tutkimuksen fokus on muuttunut projektin edetessä eikä tutkimus ole suoraan yleistettävissä.

Tutkimus on tehty niin sanottuna case- eli tapaustutkimuksena, joka nähdään usein kvalitatiivisen tutkimuksen osa-alueena. Case-tutkimuksen tarkoituksena on jäsentää ja hahmottaa tutkimuskohde kokonaisuutena. (Tapaustutkimus 2004.) Kohdeyrityksen käyttöomaisuuskirjanpidon käyttöönottoprojekti on ollut pitkälle yksilöity juuri tämän yrityksen tarpeisiin, joten case-tutkimus oli luonteva valinta. Tarkoituksena on kuitenkin avata projekti ja sen aspektit monipuolisesti, jotta tutkimusta voidaan hyödyntää joiltakin osin myös muissa käyttöönottoprojekteissa.

Tutkimuksen osallistujaryhmänä on ollut yrityksen talousosasto, eli uuden järjestelmän loppukäyttäjät. Aineistoa tutkimukselle on hankittu koko projektin ajan (maaliskuu-elokuu 2015) haastatteluilla, joiden aiheet ovat vaihdelleet kirjanpito-ohjelman käytännön toiminnasta SOX-vaatimuksiin. Haastatteluihin ovat osallistuneet yrityksen talousosastolta talouspäällikkö Minna Tamminen, kirjanpitopäällikkö Asta Wagner-Prenner ja pääkirjanpitäjä Marju Pellinen. Kirjoittaja on osallistunut tutkimukseen omalla havainnoinnillaan ja ollut mukana projektissa lähes sen alusta asti. Tutkimuksen kulku esitetään tarkemmin opinnäytetyön empiirisessä osassa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa (Kuvio 1) käsitellään ensin kirjanpitoa ja sen vaatimuksia sekä Suomen lain ja asetusten, että kansainvälisten direktiivien kautta, ja avataan siihen liittyviä peruskäsitteitä. Seuraavaksi siirrytään sisäiseen valvontaan ja kirjanpitojärjestelmiin, ja vastataan osittain ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Lopuksi käsitellään projektinhallintaa ja muutamia projektityökaluja.

Empiirinen osa käsittelee Oracle R12 Pan-E

käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönottoa, ja erityisesti kansainvälisyydestä johtuvia erityispiirteitä TAF:n kirjanpidossa.

Empiirisessä osassa pyritään vastaamaan molempiin tutkimuskysymyksiin ja verrataan teoriaa toteutuneeseen käytäntöön.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Lopuksi yhteenvedossa kerrataan tutkimuksen tulokset ja tavoitteiden täytyminen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä toistettavuutta ja esitellään jatkotutkimuskysymykset.

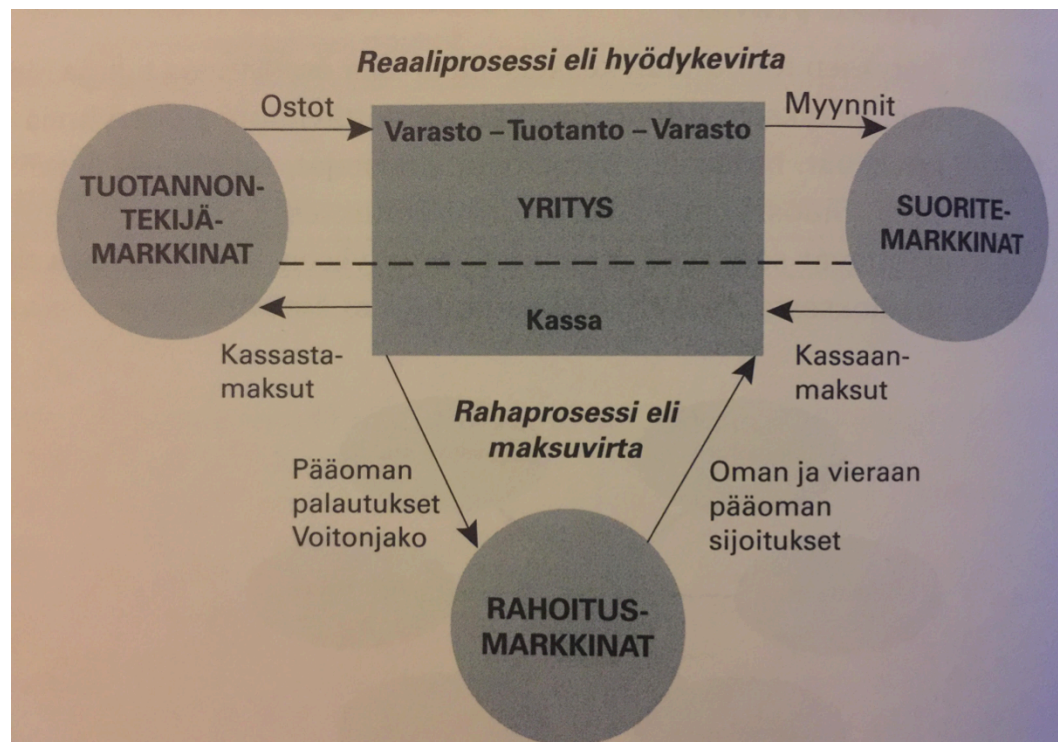
2 KÄYTTÖOMAISUUDEN HALLINTA OSANA KIRJANPITOA

Kirjanpitolain mukaan kaikkien liiketoimintaa harjoittavien yritysten ja yhteisöjen tulee pitää toiminnastaan kahdenkertaista kirjanpitoa.

Kirjanpitoon pitää merkitä kaikki tulot, menot, rahoitustapahtumat ja niiden korjaukset. Kaikista kirjanpidon tileistä tulee pitää tililuetteloa, josta selviää tilin sisältö. Tilien sisältö tulee pitää aina samana, jollei sen muutokselle ole erityistä syytä. (KPL luvut 1 ja 2.)

Yritysten toiminta jakautuu siis raha- ja reaali prosesseihin (Kuvio 2).

Reaaliprosesseja ovat erilaiset suoritteet ja palvelut, joita yritys ostaa ja myy, kun rahaprosesseja ovat kaikki yrityksen tekemät ja saamat maksut. (Tomperi 2012.)



Kuvio 2. Rahaprosessit ja reaali prosessit (Tomperi 2012).

Kirjanpitolaisissa määritellään myös, että menojen ja tulojen kirjaamisperusteena on lähtökohtaisesti suoritteiden luovutushetki. Jos tulot ja menot kirjataan maksuperusteisesti, ostovelat ja myyntisaamiset on voitava selvittää koko ajan. Peruskirjanpitoon tapahtumat kirjataan aikajärjestyksessä ja pääkirjaan asiajärjestyksessä esimerkiksi kuukausikohtaisesti neljän kuukauden kuluessa edellisen jakson

päättymisestä - poislukien käteistapahtumat, jotka on vietävä viipymättä päiväkohtaisesti kirjanpitoon. Jokaisen tapahtuman kirjauksen perusteena tulee olla varmennettu tosite. Jos kirjanpidosta ei ilmene tehdyn kirjauksen tiliöintiä, sen tulee näkyä tositteella. (KPL luku 2.)

Tapahtumien merkintä kirjanpitoon tulee tehdä niin, että koko ketju tositteesta peruskirjanpitoon, pääkirjaan ja siitä tuloslaskelmaan ja taseeseen on todennettavissa jälkikäteen. Kirjanpitomerkinnot tulee tehdä selvästi ja pysyvästi, eikä niitä saa poistaa tai tehdä epäselviksi. Kirjanpitoaineiston saa tallettaa sähköiseen muotoon, jos se on mahdollistaa tulostaa selväkieliseksi, eli paperille tai tietokoneen näytölle, eikä aineistoa saa säilyttää ulkomailla kuin tilapäisesti. Poikkeuksena on sähköinen materiaali, joka saadaan säilyttää ulkomailla, mikäli siihen voidaan taata ajantasainen yhteys ja aineisto on tulostettavissa selväkieliseksi. (KPL luku 2.)

Kirjanpitokirjojen ja tililuettelon säilytysaika on vähintään 10 vuotta, ja tositteiden, liiketapahtumien kirjeenvaihdon, täsmäytysten, sekä muun kirjanpitomateriaalin vähintään 6 vuotta tilikauden päättymisestä. (KPL luku 2.) Poikkeuksen tähän sääntöön tekevät rakennusinvestoinnit, joiden tositteita tulee säilyttää 13 vuotta tilikauden päättymisestä (Verolait 1/2015: AVL 22:209q).

2.1 Tositteet tiedon perustana

Kirjanpitolain mukaan kirjanpitomerkinnot tehdään tositteiden perusteella. Kirjanpitolautakunnan mukaan tosittien tietosisällön tulee olla niin tarkka, että sen perusteella voidaan tehdä kirjanpitomerkinnot. Mikäli tosittettä ei ole mahdollista saada ulkopuoliselta, voidaan kirjaus tehdä kirjanpitovelvollisen itsensä tekemän tosittien perusteella, mikäli se voidaan asianmukaisesti varmentaa. Tällaisia tosittettä ovat esimerkiksi muistiotositteet, joilla tehdään muun muassa tiliointikorjauksia ja jaksotuksia. Tositteista on myös annettu Kauppa- ja teollisuusministeriön Menetelmäpäätös 1, jonka mukaan tosittettä voidaan skannata sähköiseen muotoon, jos se on myöhemmin mahdollista tulostaa samansisältöisenä

joko tietokoneen ruudulle, tai paperille. Tositteena voidaan käyttää esimerkiksi laskua.

Arvonlisäverolaissa määritellään laskun sisältövaatimuksiksi muun muassa

1. laskun antamispäivä,
2. laskun yksilöintitunnus (esimerkiksi juokseva numerosarja),
3. myyvän elinkeinonharjoittajan arvonlisäverotunniste,
4. ostavan elinkeinonharjoittajan arvonlisäverotunniste mikäli hän on arvonlisäverovelvollinen tai kyseessä on yhteisömyynti,
5. myyjän ja ostajan nimi ja osoite,
6. myynnin määrä ja laji,
7. toimitus- tai suorituspäivä mikäli se on eri kuin laskun päivä,
8. veron peruste, yksikköhinta ilman veroa ja hyvitykset tai alennukset,
9. verokanta,
10. suoritettavan veron määrä siinä valuutassa joka on myyntivaltiossa käytössä,
11. mahdollinen merkintä verottomuudesta ja viittaus siihen oikeuttavaan direktiiviin
12. mahdollinen merkintä käänteisestä verotuksesta
13. yksiselitteinen viittaus aiempaan laskuun, mikäli uusi lasku muuttaa sitä

Lisäksi AVL:ssa määritellään muutamia muita laskun sisältövaatimuksia, mutta ne eivät ole oleellisia tähän aiheeseen nähden.

2.2 Käyttöomaisuuskirjanpito

Osakirjanpidosta puhutaan silloin, kun sen tiedot siirretään pääkirjanpitoon yhdistelminä ja yhteenvetoina. Jos osakirjanpidosta on aukoton kirjausketju pääkirjanpitoon tai tiedot siirretään liiketapahtumittain, on kyseessä kuitenkin edelleen pääkirjanpidon osa. (KILA 2011.)

Osakirjanpitoa, esimerkiksi käyttöomaisuuskirjanpitoa, tulee säilyttää samalla tavalla, kuin pääkirjanpitoa. (KILA 2011.)

Pysyvien vastaavien kirjanpito tehdään yleensä nimikekohtaisesti niin, että kirjanpidosta ilmenevät kaikki ne hyödykkeet, joissa on taloudellista pitoaikaa vielä jäljellä tai jotka osallistuvat vielä yrityksen suoritustuotantoon. Kirjanpidossa hyödykkeistä tulee ilmetä niiden nimi tai muu tunnistetieto, hankintameno ja -ajankohta vuoden ja kuukauden tarkkuudella, sekä poistotapa ja -aika sekä niiden mahdolliset muutokset.

Lisäksi kirjanpidosta tulee ilmetä tilikauden suunnitelman mukainen poisto (sumu-poisto) ja kokonaispoisto, kertyneet sumu-poistot ja kokonaispoistot, suunnitelman mukainen poistamaton osa, poistoero, sekä mahdolliset arvonalennukset tai -korotukset sekä niiden peruutukset. (KILA 2007.)

Suunnitelman mukainen poistamatta oleva hankintamenon osan ja poistoeron erotus tekevät verotuksen menojäännöksen. Menojäännöstä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös mahdollinen kirjanpidon ulkopuolella seurattava negatiivinen poistoero ja hyllypoistot. Lisäksi on suositeltavaa, että kokonaispoistojen jälkeinen menojäännöspoisto on nähtävissä pysyvien vastaavien kirjanpidossa. Poistoeron muutokset ja kokonaispoistojen vähennyksen jälkeinen poistamaton osa voidaan jättää merkitsemättä pysyvien vastaavien kirjanpitoon, jos ne on merkitty riittävällä tarkkuudella pääkirjanpitoon. (KILA 2007.)

Käyttöomaisuus, eli taseen pysyvät vastaavat, ovat eriä jotka tuottavat tuloa useampana tilikautena peräkkäin (KILA 2007, KPL 4:3). Pysyvät vastaavat jaetaan aineelliseen ja aineettomaan omaisuuteen.

Käyttöomaisuushyödykkeiden hankintahintaan lasketaan hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat kulut. Lisäksi hankintahintaan voidaan lukea kiinteitä kuluja ja hankintaan kohdistettavissa olevan lainan korkokuluja, mikäli ne ovat suuruudeltaan olennaisia hankintamenoon verrattuna. (KPL luku 4.)

Aineellisen omaisuuden hankintameno aktivoidaan ja kirjataan hyödykkeen vaikutusaikana suunnitelman mukaisina poistoina kuluksi. Hankintameno on voitava selvittää kustannuslaskelmin, jos se aktivoidaan. Aineetonta omaisuutta ovat vastikkeellisesti hankitut toimiluvat, patentit, lisenssit ja tavaramerkit sekä muut vastaavat oikeudet. Näiden hankintameno aktivoidaan aina ja poistetaan suunnitelman mukaisesti hyödykkeen vaikutusaikana korkeintaan viiden vuoden kuluessa, ellei pidempi (korkeintaan 20 vuotta) poisto-aika ole perusteltu. Muun aineettoman omaisuuden hankintameno voidaan pääsääntöisesti erityistä

varovaisuutta noudattaen aktivoida ja poistaa samoin vaatimuksin. (KPL luku 5, KILA 2007.)

Muu aineeton omaisuus merkitään kirjanpitoon ”muina pitkävaikutteisina menoina”. Niistä perustamismenot ja tutkimusmenot kirjataan tilikauden kuluksi. Kehittämismenot voidaan aktivoida ja poistaa kuluina erityistä varovaisuutta noudattaen samalla tavalla kuin aineettoman omaisuuden kulut. Myös yrityksen liikearvo voidaan aktivoida ja poistaa 5-20 vuoden kuluessa. Mikäli yrityksellä on lainaa, ja siitä aiheutuu pääoma-alennus, voidaan alennus sekä siihen rinnastettavat kulut ja lainan liikkeellelaskuun liittyvät kulut aktivoida erityistä varovaisuutta noudattaen. Jos näin tehdään, ne on kirjattava laina-ajan mukaan suunnitelman mukaisiksi kuluiksi vähintään samassa suhteessa kuin lainaa maksetaan takaisin. Jos yrityksellä on muita pitkävaikutteisia menoja kuin tässä esitetyt erät, ne voidaan aktivoida ja poistaa suunnitelman mukaan 5-20 vuoden kuluessa samalla tavalla kuin muutkin aineettomat oikeudet. (KPL luku 5, KILA 2011.)

2.3 Poistojen laskenta

Poistot tarkoittavat hyödykkeen hankintamenon jaksottamista sen vaikutusajalle. Tarkoituksena on tasata hyödykkeen hankinnasta aiheutuvia verovaikutuksia. Poistot lasketaan poistopohjasta, joka tarkoittaa hankintahintaa vähennettynä jäännösarvolla (ja jo tehdyillä poistoilla).

Yrityksen suunnitelman mukaiset poistot ja verotuksessa ilmoitettavat poistot eroavat yleensä toisistaan, sillä suunnitelman mukaiset poistot tehdään usein hyödykkeen vaikutusaikana tasapoistoina ja verotuksen poistot menojäännöspoistoina. (KPL luku 5.) Lisäksi poistotapaan vaikuttaa se, mihin käyttöomaisuusluokkaan hyödyke luokitellaan. Poistot saadaan Suomen lain mukaan laskea käyttöomaisuusluokan kokonaismenojäännöksestä, eikä niitä tarvitse seurata hyödykekohtaisesti.

Rakennusten ja rakennelmien hankintameno aktivoidaan tehdasrakennuksissa ja vastaavissa rakennuksissa 7 %, omakotitalojen, toimistojen ja niihin rinnastettavien rakennusten 4 % ja muiden rakennusten 20 % vuotuisina menojäännöspoistoina. Rakennuksen hankintamenoiksi voidaan katsoa verovelvollisen niin vaatiessa perusparannusmenot ja riittävän suuret korjausmenot. (EVL 3:35.) Rakennusten koneet ja laitteet poistetaan kuten koneiden ja kaluston poistamisesta on määritetty (EVL 3:31).

Koneet ja kalusto poistetaan enintään 25 % menojäännöspoistoina kokonaismenojäännöksestä, johon vaikuttavat vuoden aikana tehdyt hankinnat ja myynnit, sekä romutukset. Hankintameno kasvattamiseksi voidaan katsoa erilaiset muutos- ja perusparannus-, sekä riittävän suuret korjausmenot. (EVL 3:30.)

Pienet hankinnat, eli ne hankinnat, jotka ovat yhteensä alle 2500 € vuodessa, alle 850 € kerralla, ja joilla on enintään kolmen vuoden käyttöikä, voidaan verovelvollisen niin vaatiessa poistaa kerralla (EVL 3:33).

Aineettomat oikeudet poistetaan vaikutusaikanaan viiden vuoden kuluessa, tai mikäli se on perusteltua vaikutusaikanaan enintään 20 vuoden aikana. (KPL 5:5.) Patenttien ja muiden luovutettavissa olevien aineettomien oikeuksien poistot suoritetaan tasapoistoina korkeintaan kymmenen vuoden aikana, tai lyhyemmässä ajassa vaikutusaikanaan, riippumatta siitä, onko niiden voimassaoloaika määritetty (EVL 3:37).

Muut pitkävaikutteiset menot tulee poistaa vaikutusaikanaan viiden vuoden kuluessa, tai mikäli se on perusteltua vaikutusaikanaan enintään 20 vuoden aikana (KPL 5:11).

2.4 Kansainväliset yhtiöt ja niiden kirjanpito

Kansainvälisessä kirjanpidossa käytetään IAS/IFRS -standardeja (International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards), jotka muodostavat suuret raamit kansainvälisille käytännöille

ja saattavat poiketa kotimaisista käytännöistä ja asetuksista. Tällöin noudatetaan ensisijaisesti tiukempaa säädöstä, jos se ei ole ristiriidassa kotimaisen lainsäädännön ja asetusten kanssa. Ristiriitatilanteissa haetaan ratkaisua esimerkiksi KILA:lta.

Käyttöomaisuuteen liittyviä IAS-standardeja on kaksi: aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden standardi IAS 16, ja aineettomien hyödykkeiden standardi IAS 38.

IAS 16 -standardi koskee kirjanpitokäsittelyä useimmille aineellisen omaisuuden erille. Hyödyke luokitellaan tähän luokkaan, kun se tuottaa tuloa yritykselle tulevaisuudessakin, ja kun sen arvo voidaan määritellä luotettavasti. Jos hyödyke on hankittu vaihtokaupalla, se tulee arvostaa kirjanpidossa käypään arvoon. Jos arvostus ei ole jostain syystä mahdollista tai tarkoituksenmukaista, tulee hyödyke arvostaa luovutetun omaisuuden arvoon. (Deloitte 2015a.) Hyödykkeen tunnistusperiaatetta sovelletaan hankintahetkellä syntyviin menoihin, joihin luetaan hankinta- ja rakennuskulut, sekä muutos-, lisäys- ja korjauskulut (Deloitte 2015a). Jos hyödykkeen osia vaihdetaan tai korjataan, niiden kulut saadaan huomioida syntyhetkellä samoin perustein kuin alkuperäinen hankinta. Jos hyödyke muodostuu useammista kokonaisuuksista tai osista, täytyy osiot poistaa erikseen. (Deloitte 2015a.)

IAS 16 -säädöksen mukaan hankintakustanuksiin saadaan lukea omaisuuden käyttöönsaattamiseksi syntyvistä kuluista hankintahinta, paikan valmistelu (koskee erityisesti rakennuksia), kuljetus ja valmistelu, asennus, asiantuntijakulut ja kuluarvio paikan saattamisesta takaisin alkuperäiseen kuntoon hyödykkeen purkamisen jälkeen. (Deloitte 2015a.)

Aineellisen käyttöomaisuuden poistot tulee jakaa tasaisesti hyödykkeen käyttöajalle, ja sen poistot jatkuvat, kunnes se romutetaan tai luovutetaan eteenpäin. (Deloitte 2015a.)

IAS 38 on kirjanpitostandardi aineettomille oikeuksille, jotka eivät ole rahallisia ja joilla ei ole fyysistä olemusta, mutta ovat tunnistettavissa. Aineettomien oikeuksien hinta mitataan ensisijaisesti rahassa. Jos

oikeudella on rajallinen käyttöikä, se voidaan poistaa tasapoistoina. (Deloitte 2015b.)

Kun aineettomia oikeuksia määritellään, on olemassa kolme kriittistä tekijää niiden tunnistamiseksi: *tunnistettavuus*, eli oikeuden tulee olla myytävissä, siirrettävissä, lisensoitavissa tai vuokrattavissa yksinään tai osana sopimusta, ja oikeus nousee sopimuksesta tai muuten laillisesta oikeudesta riippumatta siitä, onko oikeus osa kokonaisuutta tai muuta obligaatiota, *hyödynnettävyys*, ja *tulevaisuuden rahalliset edut*, eli oikeudella tulee olla perusteltu oletama tuottaa yritykselle tulevaisuudessa rahallista hyötyä. (Deloitte 2015b.) Rahallinen hyöty voidaan saavuttaa esimerkiksi pienentämällä kustannuksia.

Jos oikeuden hintaa ei voida mitata luotettavasti, tai ei ole todennäköistä, että se tuottaa tulevaisuudessa yritykselle rahallista hyötyä, sitä käsitellään tilikauden kuluna sillä hetkellä, kun se syntyy. Mikäli tällainen oikeus, joka luokitellaan kuluksi, nousee yritysfuusion yhteydessä, luetaan se liikearvoon, ja mikäli oikeus on ensin kirjattu kuluksi, sitä ei voi enää jälkikäteen siirtää käyttöomaisuuteen. (Deloitte 2015b.)

Kirjanpito on itsessään jo yksi sisäisen valvonnan keino, ja lain asettamien vaatimusten lisäksi yrityksillä on omia sisäisen hallinnan keinoja ja kontroleja.

2.5 Sähköiset järjestelmät osana taloushallintoa

Yksi sähköisen taloushallinnon etu on automatisoitu kirjanpito. Tämä tarkoittaa sitä, että verkkolaskun saapuessa yritykseen tai lähtiessä yhteistyökumppanille, siitä tulee samanaikaisesti merkintä yrityksen kirjanpitoon. Tämä nopeuttaa kirjanpitoa ja laskee yrityksen kustannuksia jo pelkästään työvoimakustannuksien perusteella. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Markkinoilla on useita sähköisiä laskentajärjestelmiä yritysten erilaisiin tarpeisiin. Osa järjestelmistä tarjoaa esimerkiksi pelkkää laskutusta tai pääkirjanpitoa, mutta yhä useampi järjestelmätarjoaja on siirtynyt täyden

palvelun järjestelmiin. Näillä järjestelmillä yritykset voivat hoitaa koko toimintansa taloushallinnon sekä tuottaa johdon raportit.

Yksi sähköisten järjestelmien etu on se, että niihin voidaan määritellä käyttöoikeudet ja rajata yksittäisten käyttäjien suorittamia toimitaketjuja. Tällä tavoin sähköinen järjestelmä voi olla yksi yrityksen riskinhallintakeino. Toimintatavat ja käyttöoikeusrajaukset täytyy kuitenkin aina määritellä ensin esimerkiksi yrityksen käytäntökäsikirjaan, ja hyväksyttää yrityksen johdolla.

Yksi suurimmista toiminnanohjausjärjestelmien tuottajista on Oracle, ja kaikki sen tarjoamat järjestelmäkokonaisuudet voidaan räätälöidä yrityksen omiin tarpeisiin. Tarjolla on kokonaisvaltaisia järjestelmiä kaikille yrityksen toiminnan alueille tai esimerkiksi pelkästään taloushallinnon tarpeisiin. Oracle tarjoaa myös eri toimialoille valmiiksi suunniteltuja kokonaisuuksia. Palveluita on rakennettu eri järjestelmäalustoille ja käyttöjärjestelmille. (Oracle 2015a.)

3 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat ne kaikki keinot, joilla yritys voi taata toimintansa jatkuvuuden ja vähentää erilaisia väärinkäytöksiä. Tähän liittyy erilaisia kontrolleja ja tarkistuspisteitä, jotka suoritetaan aina tiettyssä vaiheessa käynnissä olevaa prosessia - esimerkiksi kerran kuussa täsmäytetään varasto tai tilinpäätökseen käydään läpi tietojärjestelmien käyttöoikeudet ja päivitetään ne.

3.1 Valvontavelvollisuus ja -vastuu

Kaikille yrityksille suositellaan sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, mutta laissa pakko määrittellään pörssiyrityksille sekä Suomessa että esimerkiksi Yhdysvalloissa. Sekä Suomen osakeyhtiölaissa esitetty pörssiyrityksen Corporate Governance että Yhdysvaltojen pörssiyritysten Sarbanes-Oxley-Act esittävät sisäiseen valvontaan käytettäväksi sisäisiä kontrolleja ja tarkistuspisteitä. Corporate governance on hyvän yrityskäytännön malli, jonka yksi osa on toimiva sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Yhdysvaltojen Sarbanes-Oxley-Act (SOX) on pörssiyritysten toimintaa ohjaava laki.

Yrityksen riskienhallintastrategiat koostuvat useista osa-alueista ja ne kattavat koko liiketoiminnan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään taloudellisiin riskeihin ja niiden hallintaan.

Jotta yrityksessä voidaan alkaa harjoittaa sisäistä valvontaa ja riskien hallintaa, on luotava sellaiset olosuhteet, joissa niiden toteuttaminen on mahdollista. Yrityksen on määriteltävä riskien mittarit ja riskianalyysin rakenne sekä strategia valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamiseksi. Strategian avulla tulee luoda ”terve ja eettisesti tasapainoinen” yrityskulttuuri, jotta väärinkäytöksiä voidaan tulevaisuudessa tehokkaasti ehkäistä. Kun yrityskulttuuria vahvistetaan tietoisesti, nousee myös työntekijöiden kynnyksen vilpilliseen käytökseen. (Samociuk, Iyer, Lehtosuo 2004.)

Yrityksessä vastuussa ovat aina hallitus ja toimitusjohtaja.

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (OYL 6:2.)

Yrityksen hallitus ja toimitusjohtaja huolehtivat, että yrityksen tavoitteet toteutuvat, yritys ei haaska resurssejaan ja rahojaan, yrityksen riskinhallinta toimii, raportointi on paikkansa pitävää ja yrityksen toiminta täyttää sille asetetut säädökset ja normit. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, ja siihen kuuluu liiketoiminnan riskien tunnistaminen ja niiden hallinta. Yrityksen toimintatavat ja sisäisen valvonnan ohjeet löytyvät yleensä esimerkiksi yrityksen talouskäsikirjasta. (Hirvonen, Niskakangas, Steiner 2003.)

Hallitus ja johto päättävät, miten valvonta ja tarkastus käytännössä toteutetaan, mutta yhtiön koko ja sen toiminta vaikuttavat tehtävien organisointiin. Suositellaan, että hallituksessa arvoidaan vuosittain sisäisten kontrollien toimivuus ja riittävä laajuus. Koska hallituksen tulee yhdessä toimitusjohtajan kanssa allekirjoittaa tilinpäätös, on tärkeää, että voidaan varmistua yhtiön sisäisen valvontajärjestelmän toimivuudesta ja tilinpäätöksen paikkansapitävyydestä. (Hirvonen ym. 2003.)

Sisäisen valvonnan prosessit ovat laajat, ja ne tulee nivoa mukaan yrityksen päivittäisiin rutiineihin. Hallituksen ja johdon tulee kannustaa ja sitouttaa työntekijät toimimaan sääntöjen mukaan, jotta voidaan pienentää riskiä väärinkäytöksistä ja virheistä ja taata oikeanlaiset ja paikkansapitävät raportit. (Samociuk ym. 2004, Hirvonen ym. 2003.)

Yrityksissä on hyvä olla riippumaton sisäinen tarkastaja, jonka tehtävänä on raportoida hallitukselle kontrollien toteutumista. Koko sisäisen valvonnan prosessin tarkoituksena on tuoda yritykselle lisäarvoa. Usein tilintarkastajat suorittavat myös sisäistä tarkastusta, sillä tarkastusprosessit ovat osittain päällekkäiset ja tällä keinoin vähennetään turhaa työtä. Toisaalta tilintarkastajat voidaan kokea painostaviksi, ja toisissa yhtiöissä on controllerit juuri sisäistä valvontaa varten. Toimiva sisäinen valvonta ja hyvä yhteistyö yrityksen osastojen välillä takaa kuitenkin osaltaan

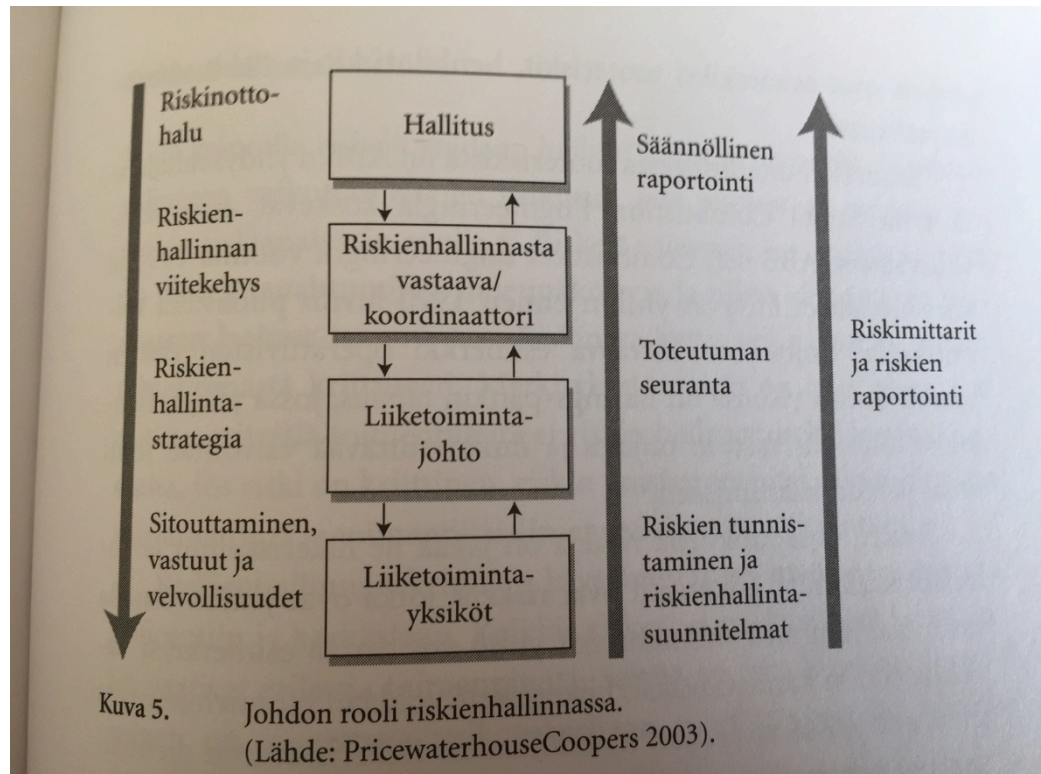
yrityksen toiminnan jatkuvuuden, ja vähentää turhia rahavirtoja ulospäin. (Hirvonen ym. 2003.)

Riskienhallinnan tarkoituksena on kartoittaa yrityksen toiminnan ja strategian vaarantavat tapahtumat ja varautua niihin. Riski ei tarkoita aina negatiivista tapahtumaa, vaan voi olla myös mahdollisuus: esimerkiksi liikeriskissä on mahdollisuus voittoon. Mitä paremmin yritys kartoittaa riskinsä, sitä paremmin niihin voidaan varautua - ja ottaa tietoisia riskejä liiketoiminnan edistämiseksi. Riskienhallintaan kuuluu karkeasti jakaen neljä vaihetta: tunnista tavoitteet, jotka ovat tärkeimpiä liiketoiminnalle; riskit, jotka vaikuttavat tavoitteisiin pääsemiseen; suurimpien riskien määrittäminen ja niiden hallintaan vaikuttavat kontrollit; riskienhallintastrategia, joka auttaa päivittäistä toiminnanjohtamista. (Hirvonen ym. 2003.)



Kuvio 3. Riskienhallinnan vaiheet. (Hirvonen ym. 2003.)

Riskienhallintastrategiaa tulee päivittää ja kontroleja tarkastaa vähintään vuosittain samalla, kun hallitus käy läpi koko sisäisen valvonnan riittävyttä. (Hirvonen ym. 2003.)



Kuva 1. Riskienhallinta osana johtamista.

Hirvonen, Niskakangas ja Steiner (2003) esittävät kirjassaan PricewaterhouseCoopersin luoman havainnollisen kuvan johdon roolista riskienhallinnassa (Kuva 1). Sen mukaan hyvin toimiva ja säännöllinen sisäinen raportointi ja riskien seuranta lisäävät hallituksen halua ottaa hallittuja riskejä. Hallituksen riskinsietokyvyn kasvu ja riskinhallinnan ymmärrys taas heijastuvat positiivisina ja sitouttavina tekijöinä hallintoketjussa alaspäin. Näin syntyy itseään ruokkiva positiivinen oravanpyörä, jossa liiketoimintayksiköt kehittävät taas raportointiaan ja toimintaansa palvelemaan paremmin johdon tarpeita tavoitteiden saavuttamiseksi, ja johto on valmis ottamaan enemmän riskejä.

3.2 Sisäisen valvonnan kontrollit

Sisäiseen valvontaan liittyvät kontrollit voidaan luokitella yksinkertaisesti esimerkiksi ehkäiseviksi ja etsiviksi. Ehkäisevä kontrolli on esimerkiksi niin sanottu neljän silmän periaate, joka tarkoittaa, että yhtä toimintoketjua tekee vähintään kaksi ihmistä. Etsiviä kontrolleja taas ovat kaikki kuun

vaihteen täsmäytykset, sekä esimerkiksi velkojen ja saatavien saldovahvistukset.

Monissa kirjanpitojärjestelmissä on sisäisiä kontrolleja jo niin, että järjestelmä tunnistaa käyttäjälle annettujen oikeuksien kombinaatiot ja huomauttaa, mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään. Riskiyhdistelmiä ei kuitenkaan käytännössä voida aina välttää esimerkiksi organisaation koon vuoksi - ei usein ole kannattavaa, että yksi ihminen suorittaa vain yhtä pientä toimintoa päivässä. Usein riskienhallinnan työkaluna käytetään ehkäiseviä ja etsiviä kontrolleja, ja tarvittaessa vaarallisia yhdistelmiä kompensoidaan lisäkontrollein.

3.3 Sarbanes-Oxley-Act

Sarbanes-Oxley -lain pykälä 404 koskee kaikkia USA:n pörssissä noteerattuja kotimaisia ja ulkomaisia yrityksiä sekä yrityksiä, joilla on julkista lainaa ja tietyin erityisehdoin pankkeja ja rahoituslaitoksia, poislukien sijoitusyhtiöt. Laki koskee talouden sisäisiä kontrolleja ja ne tulee tarkastaa yrityksissä vuosittain ja arvioida kvartaaleittain. (Huotari 2011.)

SOX:n mukaisia vaatimuksia sisäisistä kontrolleista vuosittain on raportti siitä, kuinka hyvin yrityksen talouden sisäiset kontrollit toimivat johdon mielestä, sekä riippumattoman tilintarkastajan raportti siitä, kuinka hyvin kontrollit toimivat PCAOB:n, eli Yhdysvaltojen tilintarkastuselimen standardien mukaan. Vuosittain annettavassa raportissa on oltava yrityksen johdon vastuut riittävien sisäisten kontrollien luomisesta ja ylläpidosta, selvitys siitä, mitä kriteerejä on käytetty kontrollien tehokkuuden ja toimivuuden arvioimiseksi sekä lopuksi arvio siitä, kuinka tehokkaasti kontrollit toimivat käytännössä ja mahdolliset huomiot heikkouksista kontrolleissa. Yhdysvaltain arvopaperimarkkinoiden valvontaelin SEC:n asettamien sääntöjen mukaan kontrolleja ei saa väittää toimiviksi, mikäli sen arvioimista heikkouskriteereistä edes yksi täyttyy. Annettavassa raportissa on mainittava se julkinen ja riippumaton tilintarkastaja, joka on ollut arvioinnissa mukana.

Kvartaaleittain yritysten tulee ilmoittaa muutoksista käytettävissä kontrolleissa, mutta syitä muutoksille ei tarvitse esittää, mikäli ei ole riskiä siitä, että sijoittajat saavat muutosten perusteella väärän kuvan yrityksen toiminnasta tai taloudellisesta asemasta. SOX:n pykälän 404 rinnalla on sisäistä valvontaa määrittelevä pykälä 302, jonka mukaan yrityksen johdon tulee ilmoittaa ajoissa tilintarkastajille, jos kontrolleissa huomataan merkittäviä puutteita tai ne pettävät. Jos SOX-tarkastaja huomaa puutteita, hän ilmoittaa niistä tilintarkastajalle ja yrityksen sisäiselle tilintarkastuslautakunnalle. Jos yrityksen vuosittaisessa raportissaan antamat tiedot eivät muutu kvartaaleittain, ei niitä tarvitse ilmoittaa aina uudelleen.

Pykälän 302 mukaan yrityksen toimitusjohtajan tai talousjohtajan tulee vahvistaa annettavat raportit. Johtaja voi vahvistaa raportin, mikäli se on luettu ja heidän tietämyksensä mukaan totta, kontrollit ovat riittävät ja toimivat ja he ovat ilmoittaneet huomattavat puutteet tai petokset.

Käyttöomaisuuskirjanpidon päivitykset ja muutokset toteutetaan usein projekteina, jotta riskienhallinta ja yrityksen toiminnan tehokkuus säilytetään myös muutosvaiheessa.

4 PROJEKTINHALLINTA

Projekti on ainutkertainen, ei toistuva tai jatkuva, kuten operatiiviset toiminnot. Projekti saavuttaa tavoitteensa ja päättyy. Operatiivisten toimintojen tarkoitus on ylläpitää yhtiön toimintaa eikä niitä voi lopettaa. (Project Management Institute 2004.)

Projektin tarkoituksena on yleensä organisoida toimintoja, joita ei ole mahdollista toteuttaa yhtiön normaalin toiminnan puitteissa. Tarve projektille voi nousta esimerkiksi markkinoiden muutoksesta, lakimuutoksista tai organisaation sisäisistä tarpeista. (Project Management Institute 2004.)

Projekti voi koskea mitä vain yhtiön osaa ja yhtä tai useampaa ihmistä, ja se voi kestää viikosta useampiin vuosiin. Usein projekti vaatii osastoidenvälistä yhteistyötä ja koskee esimerkiksi uuden tuotteen kehittelyä, organisaatiomuutosta tai uuden tietojärjestelmän implementaatiota. (Project Management Institute 2004.)

4.1 Projektin vaiheistus

Kun uutta projektia aletaan suunnitella, määritellään ensin ongelma ja sen taustaongelmat, joihin haetaan ratkaisuja. Sitten suunnitellaan projektin kulku ja toteutetaan se, ja lopuksi projekti päätetään. (Virtanen 2000.)

Projektin valmistelu alkaa kartoituksella siitä, mitkä ovat projektin tavoitteet ja päämäärä, eli missio ja visio. Niiden saavuttamiseksi selvitetään projektiin käytettävissä olevat resurssit eli teknologia, raaka-aineet, aika, raha ja työvoima. Valmisteluvaiheessa kartoitetaan projektiin liittyvät plussat ja miinukset, ja tehdään päätös siitä, onko projektin aloitus edes kannattavaa. Valmisteluun kuuluu projektin markkinointi rahoittajatahoille, ja hyvin tehty markkinointi on usein projektin aloittamisen kannalta tärkein tekijä. Markkinoinnin ja projektin suunnitteluvaiheeseen siirtymisen apuna kartoitetaan projektinhallinnollisia tekijöitä käyttämällä standardeja, kuten Euroopan unionin projektien PCM-malli, tai laatuja järjestelmä ISO. (Virtanen 2000.)

Valmisteluvaiheesta siirrytään suunnittelemaan projektia. Tässä vaiheessa täytyy viimeistään päättää, toteutetaanko projektia lainkaan. Onnistuneen projektin kivijalkaan kuuluu kolme tekijää: hyvä suunnitelma, suunnitelman päivitys projektin edetessä ja projektin suorittajien ja siihen liittyvien sidosryhmien suunnitteluun mukaan ottaminen. Näillä tekijöillä saavutetaan se, että projekti pysyy käyttäjälähtöisenä, eli se on hyödyllinen, tuottaa yritykselle lisäarvoa ja projektilla on asiakas, joka muistetaan koko projektin ajan. (Virtanen 2000.)

Hyvän projektijohtajan tunnistaa siitä, että hän pyrkii sitouttamaan kaikki projektiin osallistujat kohti samaa päämäärää. Kaikilla tulee olla, niiltä osin kuin se on mahdollista, ymmärrys siitä mitä tehdään ja miksi tehdään. Toisin sanoen valmisteluvaiheessa määritellyt missio ja visio selitetään esimerkiksi jonkin hahmottamistyökalun avulla. Osallistujille annetaan selkeät ja realistiset tavoitteet sekä vastuualueet ja aikarajat niiden toteuttamiselle. (Virtanen 2000.)

Projektin resurssit vahvistetaan suunnittelun aikana, ja määritellään missä välissä mitäkin tarvitsee. Virtasen (2000) mukaan neljä tärkeää kysymystä ovat:

- Mitä resursseja on käytettävissä?
- Kuinka paljon resursseja on käytettävissä?
- Milloin ne ovat käytettävissä?
- Kuinka paljon resurssien yksikköhinta on?

Näiden kysymysten avulla määritellään projektiin osallistuvien ihmisten määrä - johto ja suorittajat - ja tarvittavan rahan todellinen määrä. Projektin pituus vaikuttaa siihen, milloin resursseja tarvitaan ja kuinka paljon se maksaa. Tässä vaiheessa suunnittelua laaditaan tarkempi budjetti ja sen avuksi otetaan kustannuslaskenta. Budjetin ja projektin onnistumisen seurantaan käytetään erilaisia indikaattoreita, kuten toteutuneet kustannukset suhteessa budjetoituun, koulutuksen määrä per työntekijä ja projektitiimin ideoiden toteutumistaso. (Virtanen 2000.)

Projektin suunnitteluun kuuluu myös mahdollisten riskien ennakointi ja niiden hallintakeinojen määrittely. Tarkoituksena on varautua poikkeamiin,

jotka vaarantavat projektin etenemisen, kuten avainhenkilöiden siirtyminen pois projektista. (Virtanen 2000.) Riskien kartoittaminen on myös osa yrityksen muuta sisäistä valvontaa, eikä pelkästään projektinhallinnallinen työkalu.

Suunnittelun tuotoksena syntyy konkreettinen hankesuunnitelma, jossa esitellään projektin taustat, toimeenpanosuunnitelma budjetiteineen, projektin edistymisen ja onnistumisen arviointimalli sekä riskikartoitus. (Virtanen 2000.)

Lopuksi projekti päätetään. Joskus projekti muuttuu tarpeettomaksi ja se niin sanotusti ”kuolee” tarpeettomana. Usein tähän on syynä joko se, että projektilla haettu tuotekehitys on jo saavutettu, tai projektin tavoitteet ovat olleet epärealistiset. Toisinaan taas projekti ajetaan alas osa kerrallaan. Tällöin projekti on usein epäonnistunut tavalla tai toisella tai sen rahoittajalta loppuu uskallus. Joskus projektit yhdistyvät tai ne korvataan toisella projektilla. Korvaamisessa projekti saattaa muuttua osaksi emo-organisaation toimintaa, kuten myös siinä tapauksessa, jos projekti onnistuu ja saavuttaa päämääränsä. Onnistuminen ei saa olla projekteissa itseisarvo ja ainoa tavoite, vaan epäonnistuminen voi tuoda mukanaan uusia oivalluksia, ja on usein yksi edellytys kehitykselle menestyvässä yrityksessä. (Virtanen 2000.)

4.2 Projektinhallinnan keinoja

Projektin hallittavuuden kannalta on tärkeää tunnistaa projektille asetettavat vaatimukset, määritellä selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, tasapainottaa laatu, projektin laajuus, aika ja raha, sekä muotoilla suunnitelmat ja näkökulmat vastaamaan eri osallistujaosapuolten huolia ja odotuksia. (Project Management Institute 2004.)

Projektinhallintaan on olemassa useita työkaluja, mutta tässä opinnäytetyössä niistä esitellään lyhyesti vain muutama.

Projektisalkku on projektien muodostama kokonaisuus. Salkku on projektinhallinnan työkalu, jolla on tarkoitus johtaa projekteja strategian toteuttamisen välineenä. Yrityksen projektinhallinnan tulee kuitenkin olla riittävän hyvää ennen kuin salkun käyttöönotto on kannattavaa. (Pelin 2004.)

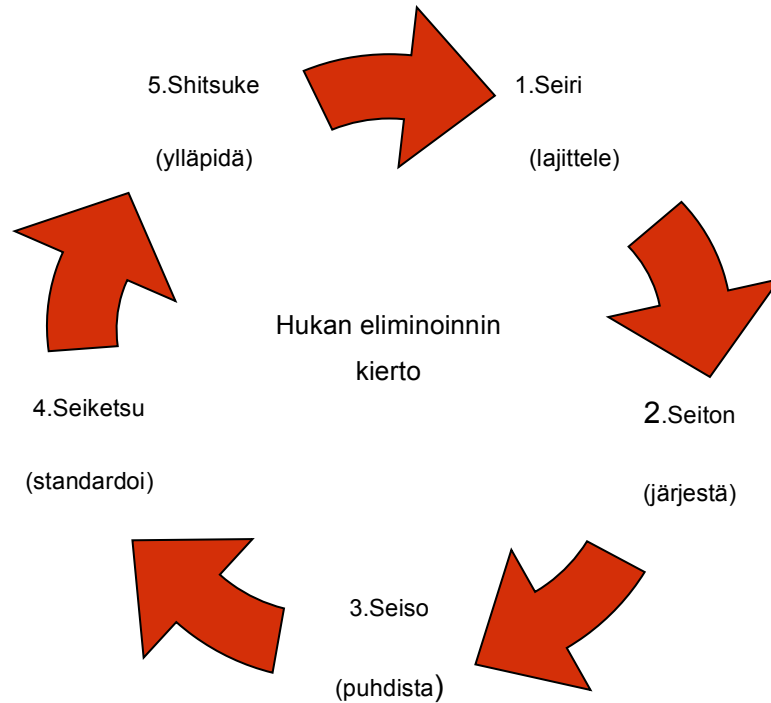
Kun projektisalkkua aletaan käyttämään, on hyvä määritellä, minkä kokoiset projektit otetaan salkkuun mukaan. On harvemmin tarkoituksenomaista ottaa mukaan kaikkia pienimuotoisia hankkeita. (Pelin 2004.)

Yksi pitkälle viety yrityksen toimintamalliteoria on niin kutsuttu Toyotan tapa, jonka projektinhallinnan ohjeet perustuvat muun muassa PMBOK - teoriaan (Project Management Body of Knowledge) ja projektisalkunhallinnan teoriaan. Toyotan tapa toimia on kuitenkin ollut olemassa ja kehittynyt ensimmäisestä Toyoda-yhtiöstä alkaen (Liker 2006).

PMBOK on yksi projektinhallinnan perusoppaista, ja sen yksi peruspilari on jatkuva toimintamallien epäkohtien esiin saattaminen ja käytäntöjen parantaminen. Tämän ajatuksen perusteella on kehitetty neliosainen prosessi: plan-do-check-act (PDCA) eli suunnittele-toteuta-tarkasta-korjaa (Project Management Institute 2004; Liker 2006). Kun tämä prosessi on saatu loppuun, voidaan uusi käytäntö standardoida, ja kehä alkaa taas alusta. Jatkuva kehittäminen on pohjana oppivan organisaation muodostumiselle ja Toyotan tavan mukaisesti hukun eliminoinnille. (Liker 2006.)

Hukun eliminointiin liittyy PDCA-mallin lisäksi viisi ässää eli 5S (Kuvio 4), eli *seiri* - lajittele kaikki ja heitä tarpeeton pois, *seiton* - järjestä niin, että kaikelle löytyy oma paikka, *seiso* - puhdista, jotta löydät piilossa olevat virheet ja mahdollisuudet vioille, *seiketsu* - standardoi eli kehitä toimintamallit ja ohjeet kolmen edellisen s:n valvomiseksi ja *shitsuke* - ylläpidä parantaaksesi tasapainoa. (Liker 2006.)

Hukan eliminointi on projektinhallinnallisesti hyvä keino, sillä sen avulla karsiutuu kaikki turha ja jäljelle jäävästä materiaalista erottuvat ongelmakohdat selkeämmin.



Kuvio 4. Toyotan tavan mukaiset 5S:ää (mukailtu Liker 2006, 150–151).

Kaikki yllä esitellyt projektinhallintakeinot ovat osa Toyota Auto Finland Oy:ssä käytössä olevia projektityökaluja, ja niitä on hyödynnetty käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönottoprojektin suunnittelussa.

5 CASE: TOYOTA AUTO FINLAND OY

Toyota Motor Corporation (TMC) toimii maailmanlaajuisesti. Sillä on yli 50 autonvalmistustehdasta (Kuva 2) Japanin ulkopuolella, ja Toyotan autoja myydään yli 170:ssä maassa. (TMC 2015a.)



Kuva 2. Toyota-tehtaات maailmalla. (TMC 2015a.)

Toyota Auto Finland Oy (TAF) on osa Suomen Toyota-yhtiöitä, joiden pääkonttori sijaitsee Vantaalla Korsossa. Toyota Motor Europe NV/SA (TME) on TAF:n emoyhtiö ja TAF:lla on Suomessa tytäryhtiö Toyota Autotalot Oy, sekä Toyota Baltic AS Virossa. (Toyota 2015, Wagner-Prenner 2015.) Toyota Auto Finland on Suomen Toyotan ja Lexuksen sekä niiden varaosien maahantuojia. TAF:n liikevaihto vuonna 2014 oli yli 270 miljoonaa euroa. Suomessa Toyota on yksi rekisteröintitilastoja johtavista merkeistä, ja sillä on maamme suurin ajoneuvokanta: yli 14 % maamme autoista on Toyotoja. TAF:lle myönnettiin 2005 ympäristöjärjestelmän ISO 14001 -sertifikaatti, ja yhtiössä on ympäristövastaava, joka on vastuussa myös Toyota-jälleenmyyjäverkoston ympäristöasioiden kehityksestä. (Toyota 2015.)

Suomen Toyota-yhtiöihin kuuluu myös Toyota Finance Finland Oy, jonka omistaa Toyota Financial Services -ryhmä, Toyota Logistics Services

Finland Oy, joka on TME:n suorassa omistuksessa ja Toyota Material Handling Finland Oy, jonka omistaa Toyota Industries Corporation. Kaikki Toyota yhtiöt ovat lopulta Toyota Motor Corporationin omistuksessa Japanissa. (Toyota 2015; TMC 2015; Wagner-Prenner 2015.)

Yksi Toyota Motor Corporationin menestyksen salaisuus on varmasti se, että menneeseen menestykseen ei jäädä luottamaan, vaan aina pyritään löytämään omat heikkoudet, jotta niistä voidaan päästä eroon ja kehittyä entistä paremmaksi. (Liker 2006.) Tämä periaate on käytössä myös TAF:lla ja näkyy päivittäisessä toiminnassa esimerkiksi työntekijöiden säännöllisesti tekeminä parannusehdotuksina (*kaizen*). Kaizenien luominen kirjataan myös vuosittaisiin osastojen sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Wagner-Prenner 2015.)

Toyotalla kaikki mahdollavat raporttinsa ja parannusehdotuksensa PDCA-muodossa A3-paperiarkin yhdelle puolelle, jotta kaikki tarpeellinen tieto on tiivissä ja mahdollisimman helposti luettavassa muodossa. Tarkoituksena on käyttää mahdollisimman paljon kuvia ja kuvioita. Kaikki raportit seuraavat samaa kaavaa: ensin määritellään ongelma ja tilanteen taustat, sitten tutkitaan syyt projektille ja lopuksi toteutetaan, arvioidaan uusi tilanne ja standardisoidaan käytäntö. (Liker 2006.) Tällaista raporttia kutsutaankin yhtiössä A3:ksi (Wagner-Prenner 2015).

5.1 Globaalit käytännöt

TAF on osa globaalia suuryritystä, ja sen tulee toimittaa tietynlaisia raportteja emoyhtiölleen TME:lle. Samat vaatimukset koskevat muitakin Toyotan yhtiöitä. Siksi Toyota-konsernin käytäntöjä yhtenäistettäessä on otettu käyttöön yleiseurooppalainen Oracle R12 Pan-E -kirjanpitojärjestelmä, joka on ollut käytössä myös TAF:lla käyttöomaisuuskirjanpitoa lukuun ottamatta jo vuoden ajan. Oracle R12 on päivitetty käyttöön Euroopan Toyota-konsernissa, koska aiemman käyttöjärjestelmän tietoturvatuki päättyi vuonna 2011. (Wagner-Prenner 2015.)

Lisäksi suuren globaalin yrityksen kontrollivaatimukset ovat kaikessa usein paljon tiukemmat kuin pienellä paikallisella yrityksellä. Osaksi tämä johtuu Toyotalla siitä, että TMC on noteerattu Yhdysvaltojen pörssissä, ja sen tulee noudattaa SOX-lakia. Suurin osa sisäisistä kontrolleista on kuitenkin luotu puhtaasti yrityksen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avuksi ilman lakivaatimuksia. (Tamminen 2015.)

Yksi ihminen ei esimerkiksi Toyotalla voi olla vastuussa koko ostolaskutusketjusta niin, että hän ensin veisi laskun kirjanpitoon, tarkastaisi ja hyväksyisi sen, ja lopuksi veisi vielä maksatukseen. Kun useampi ihminen tarkastaa laskun ketjussa ja hyväksyy sen eteenpäin, on pienempi mahdollisuus sille, että rahaa vedettäisiin välistä. (Tamminen 2015.)

Oracle on järjestelmätarjoaja, joka rakentaa järjestelmänsä asiakkaan tarpeisiin ja sen järjestelmiä on käytössä maailmanlaajuisesti (Oracle 2015). Toyotan kirjanpidon ja rahoituksen visio on yhtenäistää kaikkien Euroopan yhtiöiden kirjanpitokäytännöt, -standardit ja tietojärjestelmät. Jotta visio saavutettaisiin, on yhdistetty pakolliset järjestelmäpäivitykset Euroopan käytäntöjen standardisointiin. (A3 2011.) Uuden Oraclen käyttöönottoprojektin hallinta on suoritettu TAF:lla projektisalkussa, ja se on lähtenyt liikkeelle koko TME:llä PDCA-prosessista.

TAF:n järjestelmä on räätälöity juuri sen omiin tarpeisiin ja Suomen lainsäädäntöön sopivaksi TME:n standardien pohjalta. Samalla kun uusi käyttöomaisuuskirjanpito otetaan käyttöön, otetaan käyttöön myös TME:n edellyttämä tarkempi kontrolli koskien käyttöomaisuuden romutuksia ja realisointeja. Jatkossa TAF:lla esimerkiksi täytetään standardoitu romutuspyyntölomake aina kun jotain halutaan romuttaa. Tämä lomake toimitetaan allekirjoitettuna ja esimiehen hyväksymänä kirjanpito-osastolle, jossa romutus viedään käyttöomaisuuskirjanpitoon. Tarkoituksena on estää mahdolliset luottamuksen väärinkäytökset luomalla varmistusmetodi, jonka avulla voidaan jälkeenpäin tarkastaa mitä on romutettu, milloin, miksi ja kenen pyynnöstä. (Tamminen 2015.)

5.2 Projektin kulku

Kaikki projektit dokumentoidaan osana TAF:n sisäistä valvontaa. Siitä syystä myös kirjanpitojärjestelmän muutokselle luotiin projektin alussa tavoiteaikataulu, ja siihen kirjattiin myös eri osa-alueiden vastuuhenkilöt (Kuva 3).

TEHTÄVÄ	VASTUUHÖLÖ	ALOITUS	VALMIS	Lisätietoa
1 Historiadatan läpikäynti ja siirron suunnittelu	Kia ja Marju	vko 10	24.3.2015	<i>Käyttöomaisuuslistojen läpikäynti ja siivous, keskeneräisten projektien tark</i>
2 Testikantaan pääsy	Asta		11.3.2015	
3 F&A -testit	Kia ja Marju	9.3.2015	17.3.2015	
4 Excel -funktio	Kia		20.3.2015	<i>EVL-poistojen tarkastus</i>
5 Poistot laskettu			27.3.2015	
6 Poistoerolaskelma			31.3.2015	
7 Siirtyvän historiadatan kasaus		6.4.2015	14.4.2015	<i>Aloitetaan tilinpäätös huomioiden</i>
8 Autojen siirto järjestelmään Excelistä				
9 Merv ja installaatio		vko 17		
10 Järjestelmän tarkastus		vko 18	1.5.2015	
11 Käyttöönotto			5.5.2015	
12 Järjestelmän käyttöohjeet ja opastus			5.5.2015	Myöhästyi
13				

VIIKKO	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Datan kasaus										
Autot										
Installaatio										
Järjestelmän tarkastus										
Käyttöönotto										

Kuva 3. Alkuperäinen aikataulu projektille.

Uusi Oracle R12 Fixed Assets -osakirjanpito hyväksyttiin tuotantoon kesäkuun alussa, kuukauden alkuperäisestä aikataulusta myöhässä, kun viimeiset testit poistolaskennan toimivuudesta oli suoritettu.

Kun projektia aloitettiin maaliskuussa 2015, oli valmistelu- ja suunnitteluvaiheet jo tehty ja projekti hyväksytty toteutettavaksi. Projektin toteutus aloitettiin käyttöomaisuuskirjanpidon poistolaskennan tarkastustaulukon luonnilla. Kaikesta käyttöomaisuudesta siirrettiin sumupoistojen poistoeroraportit tileittäin ja tositteittain Exceeliin, ja niiden arvot tarkastettiin laskemalla vierekkäisiin sarakkeisiin manuaalisesti kaikki sumu- ja evl-poistot. Tämä tehtiin siksi, että uuteen järjestelmään

siirryttäessä poistolaskenta suoritetaan jokaiselle hyödykkeelle hyödykekohtaisesti, eikä enää vain käyttöomaisuuslajikohtaisesti. Vanha järjestelmä tuotti myös rivikohtaisen poistolaskennan, mutta se haluttiin tarkastaa siltä varalta, että kirjanpitoon olisi joskus tehty korjauksia käyttöomaisuusryhmään tietyn hyödykkeen sijaan.

Haasteita sumupoistojen laskennalle loi se, että TAF:lla oli ollut pidennetty tilikausi, kun koko Toyota-konsernin tilikaudet yhtenäistettiin vuonna 2001. Evl-poistoja laskettaessa taas piti huomioida se, että osa poistoista tehdään tasapoistoina ja osa menojäännöspoistoina. Käytännössä Excelissä laskettiin sumumenojäännös sumupoistot/kuukausi ja kerrottiin ne todellisilla poistokuukausien määrillä, evl-menojäännös menojäännöspoistoissa geometrisen sarjan kaavalla $hankintahinta * ((100\% - poisto\%)^{\text{poistovuosien määrä}})$ ja tasapoistoissa $(hankintahinta * poisto\%) * poistovuosien määrä$. (Taulukko 1.)

Tuloksena on tehtyjen poistojen määrä. Tarkastuslaskennassa todettiin, että poistot pitivät paikkansa.

Taulukko 1. Laskentaesimerkki poistoista.

	<u>Menojäännöspoisto</u>	<u>Tasapoisto</u>
Hankintahinta	1000	1000
Poistoprosentti	25 %	25 %
Poistovuodet	5	3
Laskentakaava	$1000 * ((100\% - 25\%)^5)$	$(1000 * 25\%) * 3$
Tehdyt poistot	237,30	750

Samaan aikaan tarkastuslaskennan kanssa suoritettiin testejä siitä, miten uusi järjestelmä toimii. Kuten aikaisemmin mainittiin, yksi ihminen ei voi tehdä hankintaa ja yksin hyväksyä sitä maksuun. Kun uusi palikka otettiin käyttöön, piti kaikki siihen liittyvät osa-alueet testata. Siksi koko ketju ostotilauksen luonnista ja laskun hyväksynnästä käyttöomaisuushyödykkeen realisointiin testattiin todellisesta kirjanpidosta

otetussa testikopiassa. Koska järjestelmä on käytössä jo muualla Euroopassa, testi oli enemmänkin uuden palikan käytön opettelua, ja TAF:n erityistoiveiden toimivuuden tarkastamista.

Kun poistojen tarkastuslaskenta Excelliin oli suoritettu ja hyväksytty aloitettiin siirtomateriaalin luonti. Sitä varten TME:n yhteyshenkilömme Mervin Walsh lähetti meille Excel-pohjan, johon siirsimme kaikki käyttöomaisuudessa olevat esineet ja oikeudet, ja loimme niille uuden järjestelmän mukaiset tiliöinnit. Tiliöinnit on rakennettu koko Euroopassa olevan yhteisen tilikartan pohjalta, johon on luotu säännöt niin, että omaisuudelle annetaan pää- ja alakategoriat, jotka määrittävät tilin (mitä omaisuutta, mikä poistokäsittely ja -tili), sitten annetaan kustannuspaikka ja mahdollisesti control-koodi, joka määrittää tiliöintiin onko kyseessä esimerkiksi investointi vai realisointi. Siirtotaulukkoon kontrol-koodeja ei ollut vielä määritelty, vaan ne lisättiin vasta tuotannossa.

Tarkka tiliöinti on osa sisäistä valvontaa. Tarkoituksena on määrittää kirjanpitoon mahdollisimman tarkasti se, missä hyödyke fyysisesti sijaitsee. TMC:n toivomus olisi, että kaikki yksittäiset huonekalutkin voitaisiin eritellä työhuoneittain, mutta sen todettiin olevan kannattamatonta toteuttaa TAF:lla käytännön syistä (Tamminen 2015). Hyödykkeille määritettiin sijaintipaikaksi se rakennus, jossa ne ovat.

Siirtotaulukko täytettiin manuaalisesti useasta lähteestä kerätyllä tiedolla, ja inhimilliset virheet olivat riskinä materiaalin kasauksessa. Tämän vuoksi tiedot tarkastettiin useaan kertaan pistokokein ja useamman ihmisen toimesta.

Ensimmäiset materiaalinsiirrot tehtiin testiympäristöön, ja siirron oikeellisuus tarkastettiin täsmäyttämällä uutta ja vanhaa kirjanpitojärjestelmää. Kun käyttöomaisuuden hankintahinnat ja tehdyt poistot saatiin oikein uuteen järjestelmään, siirryttiin tarkastamaan sumulaskentaa. Mervin Walsh lasketti sumupoistot ja lähetti materiaalin täsmäytettäväksi. Kun kaikki poistosäännöt ja syntyneet sumupoistot hyväksyttiin, siirryttiin testaamaan evl-poistoja.

Evl-laskentaa jouduttiin viilaamaan enemmän, kun tarkastettiin kaikkien tilien kohdalta, että menojäännös- ja tasapoistot menevät oikein. Lisähaastetta projektille tuotti tässä kohtaa se, että projektikieli oli englanti. Kun evl-poistot saatiin täsmäytettyä ja laskenta todettiin oikeaksi, annettiin Walshille lupa siirtää käyttöomaisuuskirjanpito tuotantoon.

Koska tuotantoon siirryttiin kuukausi aikataulusta jäljessä, oli huhtikuun sumupoistot viety pääkirjanpitoon muistiolla. Muistio purettiin kesäkuun alussa samalla kun sekä huhtikuun että toukokuun poistot lasketettiin uudella osakirjanpidolla. Uudet investoinnit sekä realisoinnit vietiin kahdelta kuukaudelta kirjanpitoon sekä tarkastettiin control-koodien toimivuus ja päätettiin poistoeronkirjausperiaatteista. Uuden järjestelmän tuottamat poistoraportit täsmäytettiin kesä- ja heinäkuussa erityisen tarkkaan, ja kaiken todettiin toimivan niin kuin pitää.

5.3 Johtopäätökset

Alla olevasta taulukosta ilmenee projektissa havaitut riskit sekä toimet niiden välttämiseksi. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Projektiin liittyvät riskit ja niiden torjuntakeinot.

RISKI	TOIMINTO
Aikataulun pettäminen	Viivästysten ennakointi aikataulutuksessa. Osaston henkilöstön järjestelmän hyvät käyttötaidot.
Datan vääristyminen siirrossa	Useat tarkastuspisteet ja järjestelmän testaus.
Järjestelmävirheet	Järjestelmätuen toimet ongelmien ratkaisuun.
Kielimuuri	Tarkentavat kysymykset, muutosten ja korjausten uudelleentestaus.

Projektin aikataulussa pysyttiin kohtuullisen hyvin. Projektin myöhästymisen syynä olivat TME:n yhteystiimimme muut kiireellisemmät projektit, sekä tiukat tarkastukset testijärjestelmässä ennen kuin hyväksyimme ohjelmiston käyttöön. Materiaalin siirrossa riskeinä oli, ettei poistolaskenta toimisi kuten pitää, tai hyödykkeet siirtyisi oikein. Kaikki siirtyvä materiaali ristiin- ja pistotarkastettiin niin moneen kertaan, ettei virheitä mennyt läpi.

Järjestelmä toimii, kuten oli toivottukin. Toimivuutta edisti TAF:n kohdalla se, että järjestelmä oli jo käytössä useassa maassa, ja yleisimmät ongelmat oli jo ratkottu. Emoyhtiön vaatimat kontrollit upotettiin osaksi järjestelmää sekä pakollisina täyttökenttinä että käyttöoikeuksien hallinnoinnilla. Kirjanpitojärjestelmä on käyttäjän kannalta kuitenkin hieman kankea, koska tiukat kontrollit tarkoittavat myös tarkkaan rajattuja käyttöoikeuksia. Tämän vuoksi monet ohjelmiston pienet ominaisuudet on rajattu omaksi toiminnokseen käyttäjän käyttöoikeusluettelon alle sen sijaan, että ne olisivat osa suurempaa kokonaisuutta.

Aikataulussa pysymistä, ja testien tarkkaa suorittamista edesautti se, että järjestelmän peruskäyttö oli jo kaikilla talousosaston työntekijöillä hallussa ennen projektin aloittamista. Aikataulussa oli myös huomioitu tilinpäätösaika. Lisäksi osa testeistä saatiin suoritettua arvioitua nopeammin, mikä loi aikatauluun joustoa yllätysten varalta.

Suurin haaste projektissa oli sen kansainvälisyys. Koska järjestelmä on englanniksi ja sen tuki on Britanniassa, ongelmatilanteissa piti ymmärtää tarkasti mitä ongelma koskee, ennen kuin tukeen otti yhteyttä. Tämä aiheuttikin välillä väärinkäsityksiä. Tukitiimissä osattiin kuitenkin aina kysyä selkeitä tarkennuskysymyksiä, joten kaikki ongelmat ratkesivat melko nopeasti.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kansainvälisen yhtiön kotimaan maahantuontiyrityksen käyttöomaisuuden hallintaan vaikuttavia kontroleja kirjanpito-ohjelmistonvaihdoksen yhteydessä, sekä tunnistaa tiedon oikeellisuuteen vaikuttavia riskejä. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus.

Opinnäytetyö koostui kahdesta osasta: ensin teoriaosuudessa käsiteltiin käyttöomaisuutta osana kirjanpitoa, sitten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa sekä kotimaan että Yhdysvaltojen pörssiyritysten kannalta ja lopuksi teoriaosuudessa käsiteltiin projektinhallintaa. Opinnäytetyön toinen osa oli empiirinen tapaustutkimus, joka suoritettiin laadullisena tutkimuksena toimeksiantona Toyota Auto Finland Oy:lle.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurimmat riskit käyttöomaisuustietojen oikeelliselle siirrolle järjestelmästä toiseen olivat inhimilliset virheet materiaalin siirrossa sekä kielestä johtuvien väärinkäsitysten aiheuttamat virheet poistolaskennan sääntöjen määrittelyssä.

Käyttöomaisuuskirjanpidon sisäiset kontrollivaatimukset tiukkenivat järjestelmävaihdoksen myötä, ja käyttöön otettiin tarkemmat tiliöinnit omaisuuserille sekä niiden hyödykekohtainen poistolaskenta emoyhtiön käytäntöjen mukaisesti. Tulevaisuudessa yrityksessä otetaan myös käyttöön käyttöomaisuuden hankinta- ja romutuslomakkeet.

Koska tutkimus koski käyttöomaisuuskirjanpidon järjestelmävaihdosta, ja uusi järjestelmä otettiin käyttöön onnistuneesti, voidaan koko tutkimusta pitää onnistuneena. Tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin vaikuttaa se, ovatko kysymykset ja vastaukset linjassa keskenään eli vastataanko siihen, mitä kysytään. Tässä tutkimuksessa validiteetti täyttyy.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, koska sitä on ollut toteuttamassa useampi henkilö, ja sen tuloksia on tarkastettu useaan kertaan. Haastattelut on toteutettu avoimina haastatteluina, joten haastattelijan omat näkökulmat eivät ole vaikuttaneet kysymyksiin. Objektiivisuutta voidaan pitää hyvänä samasta syystä. Tutkimus on

osittain toistettavissa ja yleistettävissä. Yleistettävyyden vajaavuus johtuu siitä, että tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka kohteena on ollut vain yksi yritys.

Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä esimerkiksi tiukentuneiden kontrollien vaikutuksesta yrityksen raportointiin, tai suorittaa vastaavanlainen projekti toiselle yritykselle ja verrata tuloksia toisiinsa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

A3 2011. Oracle Financials Pan European R12 Ringi (Pan-e & TGB Implementation). Toyotan sisäinen raportti.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner M-L. 2003. Corporate Governance - Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. PwC Oy ja WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Lehtonen P., Lindblom L., Simonen J. & Korpinen S. 2006. Projektisalkunhallinta - kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Liker, J.K. 2006. Toyotan tapaan. 1. painos. Jyväskylä: readme.fi.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Project Management Institute 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge third edition. Project Management Institute, USA.

Samociuk, M., Iyer, N., Lehtosuo, K. 2004. Väärinkäytösten torjunta - käytännön opas. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tomperi, S., 2012. Käytännön kirjanpito. Soile Tomperi ja Edita Publishing Oy. Porvoo: Bookwell Oy.

Verolait 1/2015. Suomen Laki: Verolait. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. WSOY yritysulkaisut. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Elektroniset lähteet:

Deloitte 2015a. IAS 16 - Property, Plant and Equipment 2014 [viitattu 29.4.2015]. Saatavissa: <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias16>

Deloitte 2015b. IAS 38 - Intangible Assets 2014 [viitattu 29.4.2015]. Saatavissa: <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38>

E-conomic 2015. Käyttöomaisuus - mitä tarkoittaa käyttöomaisuus? [viitattu 10.4.2015]. Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kayttoomaisuus>

EVL. Elinkeinoverolaki 24.6.1968/360 [viitattu 22.4.2015]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#L3>

Forbes 2014a. Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now [viitattu 22.4.2015]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/>

Forbes 2014b. Oracle, as of May 2014 [viitattu 22.4.2015]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/companies/oracle/>

Huotari I. 2011. Opinnäytetyö, Taloushallinnon sisäinen valvonta osana corporate governancea; Case: Uponor Suomi Oy [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/36511>

KILA 2011. YLEISOHJE Kirjanpidon menetelmistä ja aineistosta 1.2.2011 [viitattu 12.4.2015] Saatavissa: <http://www.edilex.fi/kilaohje/kirjanpito>

KILA 2007. YLEISOHJE suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007 [viitattu 12.4.2015] Saatavissa: <http://www.edilex.fi/kilaohje/poistot2>

Knuutila E. 2012. Opinnäytetyö, Globaalien SOX-kontrollien implementointi varastointiprosessissa [viitattu 25.3.2015]. Saatavissa: <http://theseus.fi/handle/10024/52459>

KPL. Kirjanpitolaki 30.12.1997/1339 [viitattu 17.4.2015]. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L2P8>

Oracle 2015. Oracle R12 E-Business Standard Benchmark Overview [viitattu 9.4.2015]. Saatavissa:
<http://www.oracle.com/us/solutions/benchmark/apps-benchmark/ebs-standard-benchmark-overview-192676.html>

Oracle 2015a. Oracle Suomi -internetsivut [viitattu 6.11.2015]. Saatavissa:
<https://www.oracle.com/fi/index.html>

OYL. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/264 [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6>

Peussa T. & Ruotsalainen T. 2013. Opinnäytetyö, Sisäinen valvonta ja vaaralliset työyhdistelmät [viitattu 25.3.2015]. Saatavissa:
<http://www.theseus.fi/handle/10024/69516>

Rautio E. 2012. Opinnäytetyö, Corporate Governance ja suurten listayhtiöiden sisäisestä valvonnasta tiedottaminen vuosikertomuksissa [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa:
<https://www.theseus.fi/handle/10024/50662>

SAP 2015. Virallinen internet-sivusto [viitattu 27.4.2015]. Saatavissa:
<http://www.sap.com/finland/index.html>

Suomen Yrittäjät 2014. Sähköinen taloushallinto [viitattu 6.11.2015].
Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

Taloussanommat 2015. Taloussanakirja: käyttöomaisuus [viitattu 10.4.2015]. Saatavissa:
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/k%E4ytt%F6omaisuus/>

Taloustutkimus Oy 2015. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 18.8.2015].

Saatavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tapaustutkimus. 2004. Tapaustutkimus [Viitattu 18.8.2015]. Ritva

Koskennurmi-Sivonen. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/~rkosken/tapaus>.

Tiilikainen M. 2015. Opinnäytetyö, Sähköisen taloushallinnon käyttö pk-yrityksissä Päijät-Hämeen alueella [viitattu 1.11.2015]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/xmlui/handle/10024/94314>

Tilisanomat 2015. Kuluva käyttöomaisuus verotuksessa: Verokoulu osa 8/12, julkaistu 16.5.2006 [viitattu 10.4.2015]. Saatavissa:

<http://tilisanomat.fi/content/kuluva-k%C3%A4ytt%C3%B6omaisuus-verotuksessa>

Toyota 2015. Toyota yhtiönä [viitattu 13.4.2015]. Saatavissa:

<http://www.toyota.fi/toyota/index.json>

TMC 2015. Toyota Motor Corporation -internetsivut [viitattu 13.4.2015].

Saatavissa: <http://www.toyota-global.com/company/profile/>

TMC 2015a. Toyota Global Newsroom. [viitattu 5.11.2015]. Saatavissa:

<http://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/companyinformation/worldwide>

Valtionkonttori 2015. Audit trail [viitattu 21.4.2015]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/default.aspx?nodeid=23977>

Suulliset lähteet:

Pellinen M. 2015. Pääkirjanpitäjä. Toyota Auto Finland Oy.

Projektihaastattelut 2.3.2015 - 4.5.2015.

Tamminen M. 2015. Talusjohtaja. Toyota Auto Finland Oy.

Projektihaastattelut 23.4.2015 - 30.8.2015

Wagner-Prenner A. Kirjanpito­pää­lik­kö. Toyota Auto Finland Oy.
Projekt­haastattelut 2.3.2015 - 4.5.2015.

