



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritysrakenteen muutoksen vaikutukset taloushallinnon prosesseihin - case Yritys X Oy

Alahäme, Erja

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritysrakenteen muutoksen vaikutukset taloushallin- non prosesseihin - case Yritys X Oy

Erja Alahäme
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Erja Alahäme

Yritysrakenteen muutoksen vaikutukset taloushallinnon prosesseihin - Case Yritys X Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 51

Yritysten toteuttamat yritysjärjestelyt ovat lisääntyneet viime vuosina. Yritykset hakevat liiketoimintaansa kasvua enemmän yritysjärjestelyjen avulla kuin toiminnan orgaanisen kasvattamisen kautta. Laajentumistilanteissa liiketoiminnan osto on nopeampi ja tehokkaampi keino, kuin uuden toimipisteen perustaminen ja sen orgaaninen kasvattaminen. Yritysjärjestelyt antavat mahdollisuuden toiminnan kasvuun ja kehittämiseen, hyvin toteutettuna yritysjärjestely vahvistaa yrityksen ydinosaamista.

Toteutettava yritysjärjestely vie yleensä aikaa ja se on syytä suunnitella huolellisesti. Huonosti suunniteltu ja toteutettu yritysjärjestely johtaa turhiin veroseuraamuksiin, sekä järjestelyn epäonnistumiseen. Yleisimpänä ongelmana on, että järjestelyssä kaikki toiminnot tapahtuvat nopeasti sekä samaan aikaan, jolloin järjestelyn tuomiin vaikutuksiin ei ehditä valmistautua.

Yritysjärjestelyn toteutuessa joko onnistuneena tai epäonnistuneena unohdetaan usein, että järjestely vaikuttaa koko yrityksen päivittäiseen toimintaan ja sen sisäisiin prosesseihin, erityisesti taloushallinnon prosesseihin. Usein yritysjärjestelyn seurauksena yritysten määrä kasvaa, jolloin hankkivan yrityksen taloushallinnon täytyy pystyä nopeasti vastaamaan uudesta kokonaisuudesta sekä laatimaan taloutta kuvaavia raportteja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin yritysrakenteen muutoksen tuomat vaikutukset yrityksen taloushallinnon prosesseihin, case-yritykseni Yritys X Oy:n avulla. Yritys X Oy:ssä toteutettiin yritysjärjestely, jossa yritys muuttui osakeyhtiöstä konsernin tytäryhtiöksi. Toteutunut yritysjärjestely suoritettiin osakevaihdoilla. Työn teoriaosuus käsittelee taloushallinnon prosesseja yleisesti sekä yritysjärjestelyjä, rajattuna osakevaihdon avulla tehtäviin järjestelyihin. Työn tutkimusosuus on toteutettu tapaustutkimuksena.

Työn case-osuudessa keskitytään case-yrityksen taloushallinnon prosesseihin, jossa nykytila-analyysin avulla on löydetty yritysrakenteen muutoksen tuomat kehityskohteet taloushallinnon prosesseissa. Isoimmat kehityskohteet ovat yrityksen järjestelmissä sekä ulkoisessa että sisäisessä laskutuksessa. Lopputuloksena analysoidaan yritysjärjestelyn esiin tuomat kehityskohteet sekä esitetään ehdotuksia yrityksen taloushallinnon prosessien kehittämiseksi.

Asiasanat taloushallinto, taloushallinnon prosessit, yritysjärjestelyt, osakevaihto

Erja Alahäme

The effect of corporate restructuring on financial management processes - case Company X Oy

Year	2011	Pages	51
------	------	-------	----

Corporate restructuring has increased in recent years with companies often viewing restructuring as a preferred means of growth over organic growth. Corporate acquisition is a faster and more effective way to achieve expansion than establishing a new office and growing operations in an organic way. Corporate restructuring provides opportunities to grow and develop business operations, and properly executed corporate restructuring can strengthen a company's core business.

Corporate restructuring is also a time-consuming process and should be planned carefully. Badly planned and executed restructuring may result in unnecessary tax consequences and the failure of the restructuring. A common problem is that events happen too rapidly and at the same time, there is no time to react to the changes brought about by the restructuring.

Whenever corporate restructuring is carried out whether successfully or unsuccessfully, it is often forgotten that the restructuring affects the entire daily operations of the company and its internal processes, especially those related to financial management. A frequent consequence of restructuring is an increase in the number of enterprises in the overall concern, necessitating a rapid response from the financial management of the acquiring company to the new organization in order to be able to create reports describing the financial situation.

The purpose of this thesis is to examine the changes that corporate restructuring has on financial management processes. This is shown by following the case enterprise Company X Oy. Company X Oy was a part of a corporate restructuring programme, in which it changed its status from limited company to the subsidiary of a concern. The restructuring was executed through the sale of shares. The theoretical section of the thesis covers the financial management processes in general and also corporate restructuring through the sale of shares. The empirical section of the thesis was accomplished through an analysis of the case company.

The case study section of this thesis focuses on financial management processes, where an analysis of the current situation uncovers all the targets needing development after the corporate restructuring. The main targets of development were in software, and the external and internal invoicing in the company. The goal is to analyze all the targets needing development after restructuring and to present suggestions to improve the processes of financial management.

Key words financial management, processes of financial management, corporate restructuring, sale of shares

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja tarkoitus	8
1.2	Työn rakenne ja rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	9
2	Yrityksen taloushallinto	9
2.1	Pääkirjanpito prosessi	11
2.2	Ostolasku prosessi.....	12
2.3	Myyntilasku prosessi	14
2.4	Maksuliikenne ja kassanhallinta	15
2.5	Matka- ja kululasku prosessi	16
2.6	Käyttöomaisuus kirjanpito.....	16
2.7	Raportointi prosessi	17
2.8	Arkistointi	18
2.9	Tietojärjestelmät	18
3	Yritysten rakennejärjestelyt	21
3.1	Osakevaihto	23
3.1.1	Myyjän verotus	24
3.1.2	Käteisvastike	24
3.1.3	Ostajan verotus	25
3.1.4	Sarjatoimet	25
3.1.5	Varainsiirtoverotus	25
3.2	Muut rakennejärjestelyt	26
4	Tutkimusmenetelmä.....	27
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	29
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	29
5	Nykytila-analyysi	30
5.1	Yrityskuvaus.....	30
5.2	Konsernirakenne.....	31
5.3	Ohjelmistot.....	32
5.3.1	Fivaldi-taloushallinto.....	32
5.3.2	Toiminnanohjausjärjestelmä Severa	33
5.3.3	Pankkiyhteysohjelma Kultalinkki	33
5.4	Taloushallinnon prosessit	34
5.4.1	Pääkirjanpito prosessi	34
5.4.2	Palkkahallinto prosessi	34
5.4.3	Ostolasku prosessi	35
5.4.4	Myyntilasku prosessi.....	36

5.4.5	Maksuliikenneprosessi.....	38
5.4.6	Matka- ja kululaskuprosessi.....	39
5.4.7	Käyttöomaisuuskirjanpito-prosessi	40
5.4.8	Raportointiprosessi	41
5.4.9	Arkistointiprosessi	41
6	Rakennemuutoksen aiheuttamat haasteet taloushallinnon prosesseihin.....	41
6.1	Ulkoinen myyntilaskutus	43
6.2	Sisäinen myyntilaskutus	43
6.3	Myynnin raportointi	44
6.4	Myynnin siirto kirjanpitoon	45
6.5	Ohjelmistojen käyttöoikeudet	45
7	Tutkimuksen yhteenveto ja kehitysehdotukset.....	45
	Lähteet	49
	Kuviot	51

1 Johdanto

Yrityksissä tehtävät yritysjärjestelyt ovat lisääntyneet viime vuosina, vuonna 2010 Suomessa tehtiin 534 yrityskauppaa, joka on 26 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna (Laitila 2011, 18). Yritysjärjestelyt ovat potentiaalinen mahdollisuus uuden liiketoiminnan luomiseen sekä jo olemassa olevan uudistamiseen. Yrityskauppa on antaa mahdollisuuden kasvuun ja kehittymiseen. Se on vaihtoehto yrityksen orgaaniselle eli oman liiketoiminnan kehittämisen tulokseksi syntyvälle kasvulle. Yrityskaupan avulla haetaan joko osittain tai kokonaan valmiita ratkaisuja, jotka yhdistämällä omaan liiketoimintaan synnyttävät uusia mahdollisuuksia. Tarkoitus on vahvistaa yrityksen ydinosaamisesta, yritykset jotka yrittävät itsepintaisesti pärjätä useilla markkinoilla eivät yleensä menesty kovin hyvin. Yrityskaupan kannattavuus paranee, jos kaupalla vahvistetaan yrityksen ydinkykyä. (Erkkilä 2001, 21; Erkkö 2011, 17.)

Yrityksen laajentumistilanteissa on liiketoiminnan osto nopeampaa ja tehokkaampaa kuin uuden toimipisteen perustaminen ja sen orgaaninen kasvattaminen. Riskit ovat kuitenkin yritysjärjestelyissä suurempia kuin orgaanisessa kasvattamisessa. Yrityskauppa voi kaatua esimerkiksi huonosti suunniteltuun ja toteutettuun integraatioprosessiin. Huolellinen suunnittelu on avain onnistuneeseen yrityskauppaprosessiin. Prosessin onnistuessa on yrityksen kehittyminen ja tuloksetekokyvyn säilyminen varmistettu. (Opas yritysjärjestelyihin 2009.)

Yritysjärjestelyt ovat potentiaalisia taloudellisen uusiutumisosprosessin edistäjiä. Yritysostolla voi parantaa omaa kilpailuasemaa sekä päästä mukaan liiketoimintaan, joka täydentää hyvin nykyistä liiketoimintamallia. Erityisen tärkeää on hyödyntää yrityskaupan potentiaaliset synergiahyödyt. Synergiahyödyllä tarkoitetaan yleisesti tilannetta, jossa kaksi yhtiötä muodostaa kilpailukykyisemmän kokonaisuuden kuin yksin toimiessaan. Synergiahyötyä haluttiin hyödyntää myös case-yrityksessäni Yritys X Oy:ssä, jonka toiminnan kehittäminen vaati liiketoiminnan laajentamista yritysjärjestelyin. Yritys X Oy muutettiin yritysjärjestelyin osakeyhtiöstä konsernin tytäryhtiöksi. Muodostetun konsernirakenteen avulla voitiin hankkia ja perustaa uusia liiketoimintoja. (EK, Ernst & Young 2011.)

Yritysjärjestelyitä ajatellaan usein vain yritysten liiketoiminnan tehostamisen kannalta; mitä hyötyä järjestely tuo yritysten liiketoimintaan? Yritysjärjestelyssä voi jäädä huomioimatta, että järjestely vaikuttaa yrityksen päivittäisiin prosesseihin kuten taloushallinnon prosesseihin. Usein yritysjärjestelyn seurauksena yritysten määrä kasvaa, jolloin hankkivan yrityksen järjestelmien täytyy vastata uutta kokonaisuutta. Tämä johtaa usein äkilliseen järjestelmien kehittämisen tarpeeseen. Pahimmassa tapauksessa yrityksessä jatketaan yritysjärjestelyn tuomien muutoksien myötä toimimattomaksi muuttuneen ja yritystä huonosti palvelevan järjestelmän käyttöä.

Case-yrityksessäni yritysjärjestely tapahtui hyvin nopeasti, ainakin yrityksen taloushallinnon henkilökunnan näkökulmasta. Sekä taloushallinnon järjestelmä, että yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä ovat sopimattomia uuteen yritysraenteeseen. Taloushallinnolla on merkittävä rooli yrityksen menestyksessä; taloushallinnon on tuotettava tietoa, joka on oikea-aikaista ja helposti ymmärrettävää. Jotta tällaista tietoa saadaan, on yritykseen luotava tehokkaat koko organisaation kattavat standardoidut prosessit. Tällä hetkellä case-yrityksen käyttämät järjestelmät eivät pysty tuottamaan sellaista tietoa kuin yrityksessä tarvitaan. Case-yrityksen taloushallinnon prosesseja sekä toiminnanohjausjärjestelmää tulisikin kehittää niin, että ne vastaisivat mahdollisimman tehokkaasti yrityksen vaatimia tarpeita. Erityisesti tietoa on pystyttävä tuottamaan konsernitasolla. (Lumijärvi 2007, 158.)

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Yritys X Oy on vuoden 2008 lopussa muuttunut yhdestä osakeyhtiöstä kolmen yhtiön konserniksi. Yritysraenteen muutos toi mukanaan paljon muutostarpeita muun muassa yritysten taloushallintoon. Uusi yritysraente vaikuttaa yritysten laskutukseen, ulkoiseen sekä sisäiseen. Myös jokaisen yrityksen, sekä koko konsernin raportointiin tuli muuttua vastaamaan uutta konserniraenteetta.

Työni tarkoituksena on havainnollistaa case-yritykseni avulla yritysraenteen muutoksen vaikutukset, sekä sen aiheuttamat muutostarpeet, että seuraukset kohdeyritykseni taloushallinnon prosesseihin. Tarkoituksena on ratkaista ongelmat yrityksen laskutuksessa, ulkoisessa ja sisäisessä, sekä kehittää yrityksen raportointia. Tarkoitukseni on hyödyntää jo käytössä olevien ohjelmien ominaisuuksia paremmin, sillä näin päästäisiin kustannustehokkaisiin ratkaisuihin. Tarkoitukseni on selvittää, mitä olemassa olevilla ohjelmilla voi tehdä ja miten nykyiset ohjelmat voisivat tuoda oman osansa ongelmien ratkaisuun. Ratkaisujen löytyminen nykyisten olevien ohjelmien avulla on tärkeää, sillä yrityksessä ei ole halukkuutta siirtyä käyttämään uusia ohjelmia.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Taloushallinnon prosessien toimivuus sekä tehokas suorittaminen ja tätä kautta toimiva taloushallinto on yrityksen toiminnan sekä kannattavuuden kannalta erittäin tärkeää. Case-yrityksessäni ollaan tyytymättömiä tämänhetkiseen tilanteeseen, sillä yrityksessä tapahtunut yritysraenteen muutos on tuonut mukanaan muutostarpeita yrityksen taloushallinnon prosesseihin ja raportointiin. Perehdytän ensin lukijan kirjallisuuslähteiden avulla yrityksen taloushallintoon ja sen prosesseihin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen olen kuvannut kohdeyritykseni taloushallinnon prosessit nykytila-analyysin avulla. Analyysin avulla löysin tapahtuneen raken-

nemuutoksen aiheuttamat haasteet taloushallinnon prosesseihin. Lopuksi esittelen kehitysehdotukseni.

Työni teoriaosuudessa kerrotaan ensin yleisesti yritysten tekemistä yritysjärjestelyistä. Teoriaosuus on kuitenkin pääosin rajattu koskemaan osakevaihdolla tehtyä yritysjärjestelyä, koska case-yrityksessä rakennemuutos toteutettiin osakevaihdolla.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysrakenteen muutoksen tuomat muutostarpeet case-yrityksen taloushallinnon prosesseihin. Opinnäytetyön tutkimustehtävä voidaan avata seuraavan pääkysymyksen avulla:

- Miten yritysrakenteen muutos on vaikuttanut kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseihin ja mitä muutostarpeita se on aiheuttanut?

Vastausta lähdetään etsimään seuraavien alakysymyksien avulla:

- Mikä on taloushallinnon prosessien nykytila?
- Minkälaisia ovat rakennemuutoksen aiheuttamat haasteet taloushallinnon prosesseihin?
- Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää?

Tutkimustehtäviin pyritään löytämään vastaukset kvalitatiivisella tapaustutkimuksella. Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tarkoitus on luoda kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, tarkoitus ei ole pyrkiä yleistettävään tietoon. Tapaustutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytetään haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

2 Yrityksen taloushallinto

Taloushallinnon tehtävä on avustaa yritysjohtoa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan. Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Toisin sanoen yrityksen taloushallinto on talousjohtamista. Liikeyrityksissä taloushallinnon päätehtäväksi käsitetään yleensä yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatiminen erityisesti johdon mutta myös muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Näiden raporttien tuottaminen kuuluu erityisesti rahoituksen laskentatoimen alueelle. Talousjohtamiseen kuuluu myös yrityksen rahoitus eli rahoitushallinto. Laskentatoimen raporttien tuottamisen ohella talousjohtamisen tehtävä on näin myös osallistua taloudellisten tavoitteiden asettamiseen, arvioida taloudellisia vaikutuksia sekä konsultoida johtoa

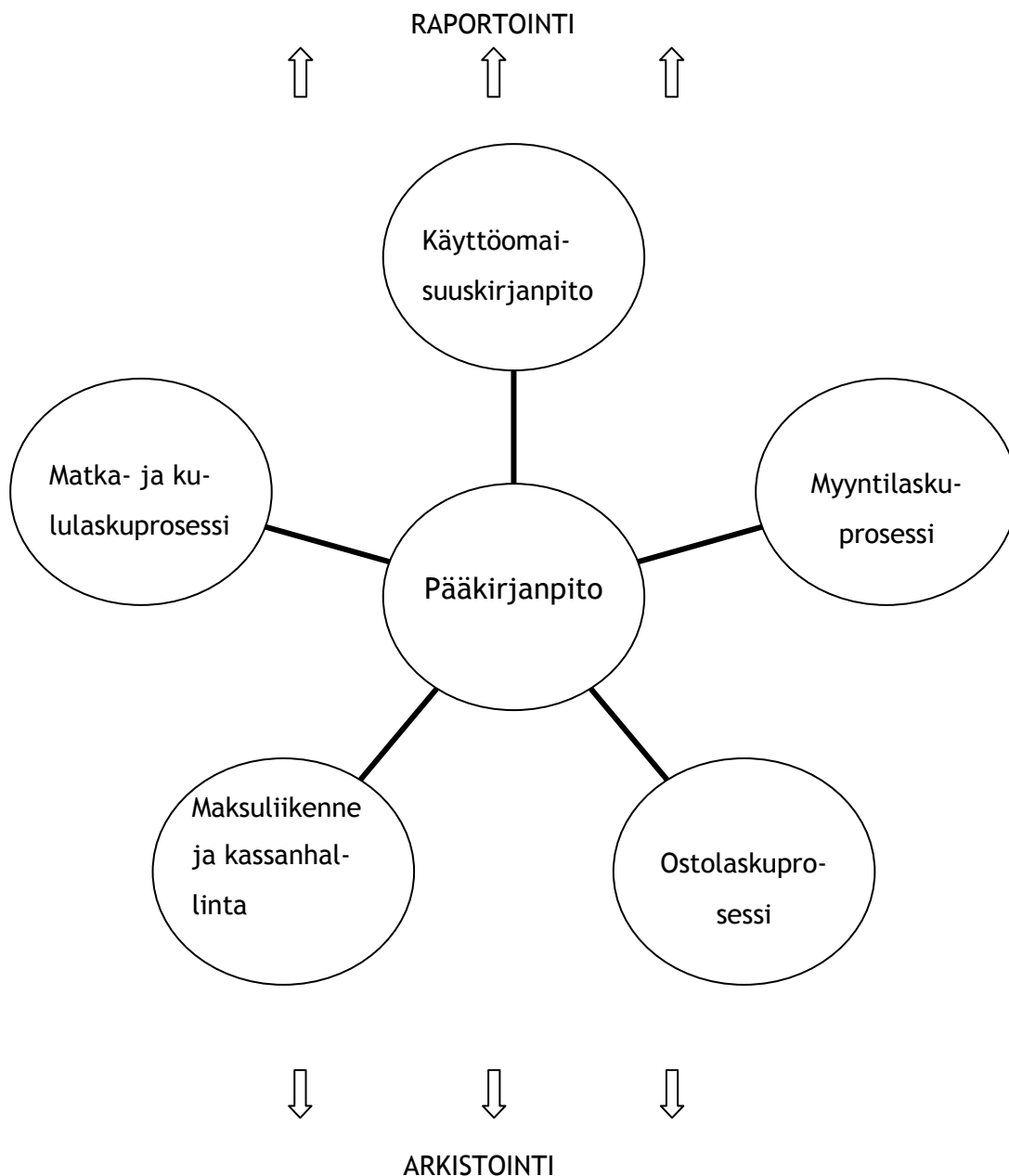
taloudellisissa kysymyksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 12-13; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 19.)

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, jonka tehtävänä on kerätä ja rekistroidä yritystä kuvaavia arvo- ja määrälukuja ja laatia näistä tämän jälkeen raportteja yrityksen johdon ja rahoittajien sekä muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Laskentatoimen perusta on kahdenkertainen kirjanpito, joka on myös taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokittelujärjestelmä. Yrityksen eri sidosryhmien perusteella voidaan yrityksen laskentatoimi jakaa kahden erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen, ulkoiseen eli rahoituksen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. (Järvenpää ym. 2010, 19; Lahti & Salminen 2008, 14.)

Rahoituksen laskentatoimi perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään ja sen päädokumenttina on tilinpäätös. Rahoituksen laskentatoimen laskelmien tarkoitus on omistajille esitettävien voitonjakolaskelmien ohella tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation useille ulkopuolisille sidosryhmille. Esimerkiksi kirjanpitolaki asettaa paljon vaatimuksia näille yrityksen tuottamille laskentatoimen tietojärjestelmän raporteille. Rahoituksen laskentatoimen tietojärjestelmä eli yrityksen kirjanpito-ohjelma on yrityksen taloushallinnon keskeinen tietopankki. Tämän järjestelmän antamaa tietoa käytetään runsaasti hyväksi yrityksen talouden ohjauksessa. Samalla tämä tietojärjestelmä käsitetään yrityksen rahaprosessin kuvaukseksi sekä mittariksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13.)

Johdon laskentatoimen tarkoitus on tuottaa taloudellista informaatiota organisaation johdolle. Johdon laskentatoimi on yritysjohdon päätöksentekoa avustavaa laskentaa, sitä kutsutaan myös operatiiviseksi laskentatoimeksi. Siihen kuuluvat erilaiset suunnittelulaskelmat kuten investointilaskelmat ja budjetit sekä tarkkailulaskelmat. Tarkkailulaskelmien avulla yrityksen johto voi tarkkailla sekä analysoida esimerkiksi kannattavuutta ja verrata sitä asetettuun budjettitavoitteeseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 14; Lahti & Salminen 2008, 14.)

Strategisella tasolla voidaan yrityksen taloushallinto ajatella yhtenä laajana tukitoimintona. Yleensä tämä laaja kokonaisuus jaetaan pienempiin kokonaisuuksiin, jotta niiden käsittely helpottuu. Yrityksillä voi olla erilaisia jakotapoja, mutta yleensä taloushallinnon prosessit on jaettu lähes samoin yrityksestä, sen koosta tai toimialasta riippumatta. Yleensä myös töiden organisointi yrityksessä noudattaa samaa prosessien jakoa. Taloushallinto koostuu siis useista osatoiminnoista/prosesseista, näitä perustoimintoja ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito-prosessi, raportointiprosessi ja arkistointi. (Lahti & Salminen 2008, 14-16; Viitala 2006, 29.)



Kuvio 1: Taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2008, 17.)

2.1 Pääkirjanpito prosessi

Yrityksen kirjanpidolla on monia eri tehtäviä, sen avulla selvitetään yrityksen kannattavuus, sitä tarvitaan myös tuloksen, investointien ja rahoituksen suunnitteluun. Kirjanpidon tietojen perusteella laaditaan myös ilmoitukset verottajalle sekä vakuutusyhtiölle. Tuloverotus perustuu myös kirjanpidon tietoihin. Yrityksen pääkirjanpito muodostuu kirjanpitoon tehdyistä kirjauksista. Nämä kirjaukset muodostuvat yleensä osakirjanpitojen tapahtumista. Osakirjanpitoja ovat ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra, käyttöomaisuusres-

kontra, palkkakirjanpito, kassakirjanpito, vaihto-omaisuuskirjanpito sekä laina- ja talletusreskontra. (Lahti & Salminen 2008, 127-128; Viitala 2006, 29-31.)

Osakirjanpidot ovat kirjanpitoja, joihin kirjatut tiedot siirretään pääkirjanpitoon joko automaattisesti tai manuaalisesti. Nämä tiedot voidaan siirtää joko päivä- tai kuukausikohtaisina koosteina. Tiedot täytyy siirtää kuitenkin niin, että pääkirjanpitoon kirjautuvasta tositteesta ilmenee tiedot joilla osakirjanpidon arkistoista löytyy alkuperäinen liiketapahtuma, josta tositemuoto on muodostunut. Osakirjanpito voi sijaita myös eri järjestelmässä kuin pääkirjanpito, tällöin tiedot siirretään joko manuaalisesti tai automaattisesti järjestelmät yhdistävän liittymän avulla. Pääkirjanpitoon voidaan tehdä myös suoraan kirjauksia, joita kutsutaan yleensä muistiotositteiksi. Muistiotositteen liitteeksi on tällöin liitettävä laskelma tai jokin muu aineisto josta selviää miten muistiotositteen tietoihin on päädytty. Muistiotositteina kirjataan yleensä muun muassa jaksotukset ja niiden purut, erilaiset oikaisut tai korjaukset, mahdolliset täsmäytykset ja maksettava arvonlisävero. (Lahti & Salminen 2008, 128-129.)

2.2 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi ajatellaan yleisesti alkavan siitä kun lasku saapuu yritykseen ja päättyvän siihen kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Ostolaskuprosessin tehokas hallinnointi on keskeisin osa kannattavaa liiketoimintaa. Ostolaskujen oikeellisuus verrattuna toimitukseen on yksi valvottavista asioista, muuten yritykselle aiheutuu turhia ja yritykselle kuulumattomia kuluja. Kun ostolasku on todettu oikeelliseksi, on seuraava tärkeä asia hoitaa ostolaskun maksu ajoissa. Jos laskua ei makseta ajoissa, aiheutuu siitä muistutusseurauksia ja jossain tapauksissa muistutuskuluja. Pahimmassa tapauksessa ostolasku siirtyy perintään ja johtaa näin vakaviin seurauksiin, kuten maksuhäiriömerkintöihin. (Lahti & Salminen 2008, 48; Viitala 2006, 44.)

Perinteinen ostolaskuprosessi tapahtuu paperiostolaskuilla, tällöin ostolaskuprosessi on seuraavanlainen:

1. Ostolasku saapuu paperilla
2. Lasku viedään tai lähetetään asiattarkastajalle
3. Asiatarkastaja hyväksyy laskun
4. Asiatarkastaja vie laskun hyväksyjälle
5. Hyväksyjä hyväksyy laskun hyväksymismerkinnällä
6. Hyväksyjä vie tai lähettää laskun ostoreskontranhoitajalle
7. Ostoreskontranhoitaja tallentaa laskun perustiedot sekä tiliöinnin ostoreskontraan
8. Ostoreskontranhoitaja arkistoi paperilaskun mappiin

9. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

Paperisen ostolaskuprosessin huonoja puolia ovat hidas laskun kierto, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta kierroksen jälkeen, laskujen häviäminen sekä manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Koska ostolaskut ovat vain paperilla, on itse laskun katsominen hankalaa sillä se on arkistoitu mappiin josta se täytyy etsiä tositenumeron perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 49-50.)

Nykyään yhä useampi yritys jopa pienimmätkin ovat siirtyneet ostolaskujen sähköiseen käsittelyyn. Toimiessaan oikein sähköinen käsittely tehostaa ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä, koska esimerkiksi ostolaskun läpimenoaika lyhenee huomattavasti. Myös manuaalisen työn määrä vähenee, jos lasku saapuu verkkolaskuna. Jos ostolasku saapuu edelleen paperisena, ei varsinaisen työn määrä vähene, vaan manuaalisen tallentamisen sijasta ostolasku skannataan järjestelmään. Kun lasku on skannattu, ilmestyy se heti järjestelmään, tämä nopeuttaa myös laskusta tarvittavien tietojen hyödyntämisen. Esimerkiksi kulujaksotus voidaan tehdä jo ennen kuin itse lasku on kiertänyt koko hyväksynnän. Myös itse ostolaskun haku helpottuu, koska lasku on milloin tahansa katsottavissa järjestelmästä. (Lahti & Salminen 2008, 50; Mäkinen & Vuorio 2002, 115.)

Yleisin sähköisten ostolaskujen vastaanottotapa on laskun skannaus. Skannaus voidaan yrityksessä toteuttaa joko itse tai ostaa se ulkoisena palveluna. Skannaus voidaan toteuttaa manuaalisesti tai automaattisesti. Manuaalisessa skannauksessa pelkästään laskun kuva skannataan mutta kaikki laskun perustiedot tallennetaan käsin. Automaattisessa skannauksessa käytetään yleensä älyskannausta, jolloin ohjelma tunnistaa ja poimii automaattisesti laskun perustiedot kuten laskun päivämäärän ja eräpäivän. Itse skannauksessa virheiden määrä on kuitenkin suurempi kuin varsinaisissa verkkolaskuissa. Skannaus on usein myös turha ja lisätyötä aiheuttava työvaihe, jota ei tarvittaisi oikeiden verkkolaskujen käsittelyssä. (Lahti & Salminen 2008, 56-57.)

Toinen sähköisen ostolaskujen vastaanottotapa on verkkolasku. Verkkolaskulla vastaanottaja saa laskudatan sekä laskun kuvan sähköisessä muodossa. Yleensä verkkolasku vastaanotetaan yrityksen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. Koska verkkolaskussa lasku saapuu sähköisenä datana, poistuu manuaalinen tallennustyö kokonaan, tällöin laskun kuva toimii tarkastuksen välineenä. Verkkolaskutuksessa laskun käsittelyaika lyhenee huomattavasti, sillä lasku on järjestelmässä heti saapumispäivänään. Verkkolaskuja toimittavat pankit sekä operaattorit. (Lahti & Salminen 2008, 57-58.)

2.3 Myyntilaskuprosessi

Laskutusprosessi on yritykselle erittäin kriittinen vaihe. Jos prosessissa tapahtuu viiveitä tai virheitä saattaa koko yrityksen toiminta vaarantua heikon likviditeettitilanteen vuoksi. Myyntilaskutusprosessin toimivuus näkyy myös asiakkaalle ja on näin osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. Myyntilaskutusprosessi käynnistyy yleensä laskun laatimisesta ja päättyy kun laskun vastaanottajan suoritus on kohdistettu myyntireskontraan. Yleensä jotta myyntilasku voidaan laatia, täytyy sitä edeltää myyntitilaus tai palvelun suoritus. Myyntilasku perustuu myös usein kirjallisella sopimuksella tehtyyn asiakirjaan, jossa on sovittu laskutusperusteista sekä laskutusajankohdista. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Perinteinen paperinen myyntilaskuprosessi kaikkine manuaalisine työvaiheineen kuten laskun tulostus, laitto kirjekuoreen ja postitus on edelleen yleisin myyntilaskuprosessi. Vaikkakin sähköinen laskutusprosessi on yleistymässä, on kuitenkin monessa yrityksessä käytössä vielä sellainen taloushallinto-ohjelmisto, jossa ei ole valmiita toiminnallisuuksia verkkolaskutukseen. Tämän takia myyntilaskutusprosessin sähköistäminen on usein oma prosessinsa, johon vaaditaan suuria kehityspanoksia. Myyntilaskuprosessin sähköistämällä saavutetaan usein merkittävä tehokkuuden parannus, sillä aidossa ja oikein toimivassa sähköisessä laskutusprosessi jää paperin käsittely ja lähetys kokonaan pois. Myös oikein toimiva laskun vastaanottaja hyötyy, sillä vastaanottajan ei tällöin tarvitse skannata ostolaskua ja näin myös laskun käsittely ja maksuun saattaminen nopeutuu. (Lahti & Salminen 2008, 75-76.)

Jotta myyntilaskujen lähetys sähköisesti onnistuu, on lasku ensin laadittava. Lasku laaditaan joko syöttämällä manuaalisesti laskutustiedot laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmän sisältämän datan perusteella. Sähköisen laskutusprosessin periaate on saada myös laskun sisältö automaattisesti laskulle. Jos tieto joudutaan kopioimaan toisesta järjestelmästä manuaalisesti, kärsii sähköisestä laskutusprosessista saatava hyöty. Jotta laskutusprosessi olisi alusta lähtien tehokasta, on ainakin seuraavat tiedot hyvä saada laskutusohjelmaan:

- asiakastiedot
- tuotetiedot
- hinnastot (Lahti & Salminen 2008, 77-79.)

Sähköisen myyntilaskun lähetystapoja on erilaisia, EDI-laskut, verkkolaskut, e-kirje-laskut ja sähköpostilaskut. E-kirje-laskut ja sähköpostilaskut eivät ole varsinaisia sähköisiä laskuja. E-kirje-lasku lähetetään sähköisesti e-kirjetulostuspalveluun, josta se sitten toimitetaan postitse paperisena vastaanottajalle. Sähköpostilasku on laskun laatijalle usein paperiton tapahtuma, sillä useasta laskutusohjelmasta lasku voidaan muodostaa/tulostaa pdf-tiedostoksi, mutta vastaanottaja ei pysty hyödyntämään sähköpostiviestin liitteenä saapuvaa dataa ilman, että

lasku tulostetaan ja skannataan taloushallintojärjestelmään. EDI-lasku on pisimpään käytössä ollut sähköisen laskun lähetysmuoto. EDI on osa organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa. EDI-lasku on käytössä suuryrityksillä, jotka ovat kytkeytyneet toisiinsa ja hoitavat näin eri sanomaliikettä keskenään. (Lahti & Salminen 2008, 84-85.)

Verkkolasku on yleisin sähköisen laskun lähetystapa. Tällöin laskuja lähettävän yrityksen on kytkeydyttävä johonkin markkinoilla toimivaan operaattoriin. Näitä operaattoreita ovat muun muassa Basware, Itella, TietoEnator ja suurimmat pankit. Käytännössä sähköisen laskun lähetys tapahtuu niin, että lasku siirretään laskutusohjelmasta yleensä tiedostona operaattorille, joka välittää tämän jälkeen laskun vastaanottajalle. Jos laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan laskun sähköisessä muodossa, välittää laskun lähettäjän operaattori laskun vastaanottajan operaattorille. Jos vastaanottaja ei pysty vastaanottamaan laskua sähköisesti, välitetään lasku tulostuspalveluun, tulosoperaattoreita ovat esimerkiksi Itella ja Enfo. Jotta laskujen lähetys operaattorin avulla onnistuu, täytyy laskun lähettäjällä olla tiedossa vastaanottajan verkkolaskutusosoite. Tämä osoite ja se miten se laskuttajan järjestelmään syötetään aiheuttaa usein päänvaivaa, sillä Suomessa ei ole vielä varsinaista standardia osoitteistoon, eli yritykset saattavat tiedottaa osoitteitaan eri tavoin. (Lahti & Salminen 2008, 85.)

2.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta

Yrityksen taloushallinnossa maksuliikenne tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmän välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmässä. Yrityksen lähtevät maksut muodostetaan yrityksen käyttämässä taloushallintojärjestelmässä tiedostoksi ja lähetetään yrityksen käyttämään pankkiin, jonka jälkeen pankki veloittaa maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Yleensä yrityksen pankkiyhteys on integroitu yrityksen taloushallintojärjestelmään siten, että yrityksestä lähtevät maksut voidaan automaattisesti siirtää maksatuslistalle. Näitä uloslähteviä maksuja ovat yleensä ostolaskut, matka- ja kululaskut, palkat, verot ja veroluonteiset erät. (Lahti & Salminen 2008, 109; Viitala 2006, 45.)

Yrityksen sisään tulevaa maksuliikennettä ovat myyntireskontran suoritukset, tapahtumakyselyt ja tiliotteet. Pankin tiliote ja tilitapahtumat ovat yrityksen kirjanpidossa tärkeitä. Pankkitilin saldon on täsmättävä kirjanpidon tiliin, jonka takia jokaisen tilitapahtuman on löydettävä myös kirjanpidosta. Yritykselle saapuvat suoritukset pankki kokoaa päiväkohtaisesti ja nämä tiedot näkyvät tiliotteilla. Saapuneista viitemaksuista voidaan muodostaa myös viitemaksutiedosto, joka päivitetään taloushallintojärjestelmään ja kuitataan avoimia tapahtumia vastaan. Maksuliikenne ja kassanhallinta ovat tärkeä osa yrityksen myyntisaatavien valvontaa. Jos suoritukset eivät ole ajan tasalla, on vaikea tietää mitkä myyntilaskuista ovat

avoimia. Näin ollen maksuliikenteen sujuvuus on iso osa yrityksen kassanhallintaa. (Lahti & Salminen 2008, 109; Viitala 2006, 45.)

2.5 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessi tarkoittaa yrityksen työntekijöiden työmatkoista ja muista ostoreskontran ulkopuolisista maksuista syntyvää korvausprosessia. Työmatkoista kertyy työntekijälle työntekijän itse maksamia kuluja, kuten majoitus, taksit tai neuvottelukuluja. Työntekijä saattaa käydä myös itse ostamassa työssään tarvittavia pientarvikkeita. Nämä kulut maksetaan työntekijälle takaisin kulukorvauksena. (Lahti & Salminen 2008, 93.)

Lähes kaikissa yrityksissä maksetaan työntekijälle matka- ja kulukorvauksia. Usein tämä prosessi on työläs ja hankala sekä työntekijälle että hallinnolle. Prosessia hankaloittaa se, että työntekijöiden matka- kululaskut ovat usein ostoreskontran ulkopuolisia, tai eivät ainakaan ole sähköistetty. Tämä tuo näiden käsittelyyn hitautta ja hankaluutta. Matka- ja kululaskut ovat usein myös toisistaan poikkeavia, eivätkä ole kuukausittain toistuvia. Matkalaskut koostuvat kuitenkin pääasiassa matkalla aiheutuvista kuluista ja korvauksista, kuten kilometrikorvauksista ja päivärahoista. Näitä verovapaita matkakustannuksia valvoo Suomessa tiukasti verolainsäädäntö, johon myös yrityksen käytäntö ja maksupolitiikka yleensä perustuu. Matka- ja kululaskuprosessi on usein vähälle huomiolle jäänyt prosessi, koska sen tehostaminen on vaikeaa. Prosessi on altis myös väärinkäytöksille, minkä takia laskujen käsin läpikäyminen on arvokasta työtä. (Lahti & Salminen 2008, 94-95.)

2.6 Käyttöomaisuuskirjanpito

Yrityksen käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja kuten koneita ja kalustoa, sekä näiden arvostusta ja poistoja. Pienemmät yritykset hoitavat käyttöomaisuuskirjanpidon usein vain Excel-ohjelmalla, varsinkin jos käyttöomaisuutta on vähän ja poistot lasketaan EVL-poistoina. Jos yritys on isompi, tai sillä on paljon käyttöomaisuutta, kannattaa tällöin käyttöomaisuuskirjanpito hoitaa erillisellä käyttöomaisuusohjelmalla. (Lahti & Salminen 2008, 123.)

Käyttöomaisuuskirjanpito laaditaan yleensä hyödykekohtaisesti ja se sisältää hyödykkeen tunnistetiedot eli nimikkeen, tyypin ja numeron, sekä hankintamenon, hankinta-ajankohdan, poistomenetelmän, poistoajan sekä mahdolliset arvonnousemiset ja -laskemiset. Käyttöomaisuuskirjanpidon poistoista määräävät Kirjanpitolaki sekä Kirjanpitolautakunta, joiden mukaan yrityksen täytyy tehdä poistot käyttöomaisuudestaan ennalta laaditun suunnitelman mukaan. Poistot tehdään isoista hyödykkeistä hyödykekohtaisesti ja pienemmästä omaisuudesta hyödykeryhmäkohtaisesti. (Ihantola, Leppänen, Kuhanen & Sivonen 2008, 217; Viitala 2006, 48.)

Kirjanpitolautakunta sallii että pienet yritykset voivat valita poistomenetelmäkseen elinkeinoverolaissa määrätyn enimmäispoistomäärän tai sitä lähellä olevan. Elinkeinoverolain määrää enimmäispoistomäärä tarkoittaa, että poisto tehdään aina maksimiprosenttimääräisenä kirjanpidon poistamattomasta jäännösarvosta. Yritys voi tehdä poistonsa myös suunnitelmapoistoja suurempana, jolloin syntyy poistoeroja. Vastaavasti yritys voi tehdä poistonsa suunniteltua pienempänä, jolloin syntyy hyllypoistoja. Nämä poistoerot on kuitenkin pakko purkaa hyödykkeen pitoajan loppupuolella. Hyödykkeen tai hyödykeryhmän pitoaikana kertyneiden poistojen yhteismäärä on merkittävä käyttöomaisuuskirjanpitoon. (Ihantola ym. 2008, 217; Viitala 2006, 48.)

2.7 Raportointiprosessi

Yrityksen taloushallinnon raportointi voidaan jakaa sisällön perusteella kahteen, eli ulkoisiin raportteihin ja sisäisiin raportteihin. Näiden lisäksi voidaan käyttää myös erilaisia yhteenveto-, tarkistus- ja valvontaraportteja. Ulkoiset raportit ovat useimmiten yritykseltä vaadittavia lakisääteisiä raportteja, jotka sisältävät myös viranomaisilmoitukset. Lakisääteisiä raportteja ovat tilikohtaiset tuloslaskelma- ja taseraportit sekä pää- ja päiväkirjaraportit. Pää- ja päiväkirjaraportit sisältävät kirjanpidon tapahtumat tilin tai ajankohdan mukaan järjestettynä. Yrityksen ulkoisesta raportoinnista viranomaisraportit kuten arvonlisäveroilmoitukset, veroilmoitukset, tullin ilmoitukset sekä työnantajailmoitukset voidaan hoitaa sähköisesti välittämällä tiedot tyvi-operaattorille. Viranomaisraportointi on näin tehokkaampaa sekä myös raporttien arkistointi helpottuu. (Lahti & Salminen 2008, 147.)

Sisäiset raportit perustuvat kirjanpidon tositteille syötettyihin dimensioihin. Jotta yrityksen sisäiset raportit säilyvät luotettavina sekä käyttökelpoisina, on tärkeää valita kirjanpidon dimensiot huolella, sekä määrittää tilikarttaan pakollisuudet eri tilien dimensioille ja määrittää kirjausohjeet. Dimensioita ovat muun muassa:

1. liiketoimintayksikkö
2. kustannuspaikka
3. toiminto
4. projekti
5. asiakas
6. alue
7. tuote ja tuoteryhmä

Yleensä sisäisen laskennan raporteilla raportoidaan myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta. Osa sisäistä raportointia ovat myös budjetin ja ennusteen raportointi sekä näiden vertaaminen toteumaan. (Lahti & Salminen 2008, 147-149.)

Muita yrityksen raportteja voivat olla erilaiset prosessikohtaiset raportit jos esimerkiksi tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa prosessista. Tällaisia raportteja ovat esimerkiksi ostoreskontran raportit, avoimet ostolaskut kuun lopussa tai tietyn toimittajan ostolaskut, myyntilaskutuksen raportit esimerkiksi myynnistä asiakkaittain, tai matka- ja kululaskuprosessin raportti matkakuluista kustannuspaikoittain. (Lahti & Salminen 2008, 149.)

2.8 Arkistointi

Kirjanpitoaineiston säilyttämisestä ja arkistoinnista määrää kirjanpitolaki (2:10 §:ssä). Kirjanpitolain mukaan kirjanpitokirjat ja käyttöaikaa koskevin merkinnöin varustettu tililuettelo on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. Kirjanpidon perusaineisto, eli tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto ja koneellisen kirjanpidon täsmäytyselvitykset, on säilytettävä vähintään kuusi vuotta. (Ihantola ym. 2008, 220.)

Kirjanpito voidaan tilikauden aikana säilyttää järjestelmässä, johon voidaan tallentaa tietoja uudestaan. Mutta jos kirjanpitoa ei säilytetä ollenkaan paperilla, täytyy tällöin aineistoa säilyttää kahdella tietovälineellä. Tällöin myös kirjanpitoaineisto, joka on tilinpäätöksen laatimisaikana säilytetty sähköisellä tietovälineellä/tallennusvälineellä, on tulostettava paperille tai siirrettävä kahdelle pysyvästi säilytettävälle tietovälineelle. Kun nämä kirjanpitoaineistot on siirretty pysyvässä säilytykseen, ei niitä saa käydä muuttamassa. Muuttamisen estoon voidaan käyttää sellaista tietovälinettä jolle tallennettua tietoa ei voi muuttaa, tällaisia tietovälineitä ovat esimerkiksi DVD- tai CD ROM-levy. Lakisääteisesti ainoastaan tasekirja on ainut paperilla säilytettävä asiakirja. Kaikki muu kirjanpitoaineisto voidaan arkistoida sähköisesti. (Ihantola ym. 2008, 220; Lahti & Salminen 2008, 167-168.)

2.9 Tietojärjestelmät

Taloushallinnon on tuotettava informaatiota nopeasti, täsmällisesti ja ennen kaikkea virheettömästi, samalla täytyy pystyä kuitenkin olemaan kustannustehokas. Tietojärjestelmiltä edellytetään tällöin että operatiivisten perusjärjestelmien on oltava kunnossa. Vain ongelmitta ja virheettömästi tietoa tuottava järjestelmä mahdollistaa tiedon jalostamisen luotettavaksi ja oikea-aikaiseksi informaatioksi johtamisen kannalta. (Granlund & Malmi 2004, 16.)

Järjestelmien tietotekninen kehittyminen näkyy taloushallinnossa prosessorientaatiota edistävänä vaikutuksena. Tietojärjestelmähankeet toteutetaan usein prosessijohtamismallin

ympäri, jonka seurauksena taloushallinnon prosesseja on analysoitu ja kehitetty. Käytännössä kehitys on tarkoittanut työvaiheiden eliminointia tai automatisointia. Taloushallinnon toiminnoille on kehitetty myös suoritusmittausjärjestelmiä, jolloin esimerkiksi tehokkuutta sekä asiakastytyväisyyttä on voitu mitata. Mittareiden kehittyminen on tuonut mukanaan tulospalkkion myös taloushallinnon henkilöstölle, näin he voivat vaikuttaa palkkaansa suoraan oman työn kautta. (Granlund & Malmi 2004, 21.)

Vaikka taloushallinnon järjestelmät ovat kehittyneet, on yrityksen kuitenkin muistettava ottaa huomioon oma toimintaympäristönsä. Yritykset toimivat eri toimialoilla sekä ovat erikoisia, näin ollen yritysten tarpeet tietojärjestelmille poikkeavat toisistaan. Pienelle yritykselle jolla on vähän tapahtumia, saattaa riittää standardityökalut tai tilitoimistopalvelu. Tänä päivänä edullisimmastakin taloushallinnon valmisohjelmistosta löytyy vakioraportteja, jotka voivat hyvin riittää pienelle yritykselle. Toisessa ääripäässä omaan toimintaympäristöön väärin valittu tietojärjestelmä saattaa rajoittaa yrityksen toimintaa, jos järjestelmä ei esimerkiksi tue yrityksen toimintaprosesseja. (Granlund & Malmi 2004, 23-27.)

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä olisi siis vaihdettava järjestelmään joka palvelee yritystä sen tarvitsemalla tavalla. Toiminnanohjausjärjestelmää valittaessa on tärkeää ottaa huomioon muutama asia. Tai puuko ohjelma yrityksen toimialaan, tai voidaanko sitä muokata niin että yrityksen perustiedot pystytään ajamaan sisään. Myös ohjelman toiminnallisuus ja helppokäyttöisyys on hyvä ottaa huomioon, koska toiminnanohjausjärjestelmää tulee käyttämään koko yrityksen henkilökunta.

Granlundin ja Malmin mukaan uuden ohjelmiston hankintaprosessi lähtee käyntiin niin sanotuista ohjelmiston valinnan suurista kysymyksistä. Näitä ovat:

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

Uuden järjestelmän hankinta pitäisi aina lähteä liikkeelle tarvekartoituksesta. Tarkoitus on analysoida raportointitarpeet sekä kyseisen hankinnan sopivuus yrityksen toimialaan ja liiketoimintaan. Tarveanalyysiä tehtäessä on hyvä ottaa huomioon niiden henkilöiden tarpeet, jotka ohjelmaa eniten käyttävät sekä heidän kenen tarpeita nykyinen ohjelma vähiten vastaa. Tarveanalyysiä tehtäessä kannattaa miettiä myös tulevaisuuteen, järjestelmää ei kannata

vaihtaa jos uusi ohjelma ei vuoden jälkeen vastaa enää yrityksen tarpeita. (Granlund & Malmi 2004, 133.)

Seuraava vaihe uuden ohjelmiston hankinnassa on eri järjestelmien ja toimittajien kartoitus. Eri ohjelmistotaloihin kannattaa tutustua ohjelmistotoimittajien Internet-sivujen kautta tai pyytää ohjelmistotoimittajan myyntiesittelijää käymään yrityksessä. Ohjelmistotoimittajien kartoituksen jälkeen pyydetään niiltä toimittajilta tarjoukset, joiden ohjelmistot tarjoavat varteenotettavimpia ratkaisuja yrityksen tarpeisiin. Tarjouspyynnössä kannattaa ottaa huomioon ohjelmiston hinta ja laskentaperusteet. Tarjouspyynnössä kannattaa kysyä sisältääkö hinta lisenssejä, vuosittaisia ylläpitomaksuja ja kuuluuko siihen muita maksuja kuten ohjelmiston käyttökoulutus. Tarjouspyynnössä kannattaa miettiä myös ostetaanko ohjelmisto itselle, vai hankitaanko ohjelma ASP-palveluna. ASP (Application Service Provider) tarkoittaa sovellusohjelmiston käytön vuokrausta Internetin välityksellä. Tällöin yrityksen ei tarvitse ostaa ohjelmistoa, vaan vuokraa käyttöoikeuden jolloin ohjelmaa voi käyttää Internetin välityksellä missä tahansa. (Granlund & Malmi 2004, 37, 133-134.)

Kun ohjelmistovalinta sitten lopulta tehdään, päädytään usein valitsemaan tuttu ohjelmistotoimittaja, jonka tuotteita yrityksessä jo mahdollisesti käytetään. Tällöin hankinta mielletään helpommaksi ja turvallisemmaksi. Varsinaisen valinnassa on kuitenkin hyvä myös ottaa huomioon seuraavat seikat:

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

Uuden ohjelmiston valinnassa täytyy ottaa huomioon vaatiiko uusi ohjelmisto myös atk-laitteiden uusimista tai toimiiko se nykyisten atk-laitteiden käyttöjärjestelmän kanssa. Tietokantaratkaisuiden osalta täytyy ajatella tulevaisuutta, niiden täytyy palvella mahdollisimman hyvin eri käytössä olevia sovelluksia nyt sekä tulevaisuudessa. Uuden ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä on selvitettävä myös ohjelmiston tietoturvariskit, ja selvittää vaatiiko tämä jotain toimenpiteitä. (Granlund & Malmi 2004, 136.)

Suurin merkitys ohjelmiston valinnassa on varmasti kuitenkin sovelluksen toiminnallisuus. Tarkoitus on saada parempi ohjelma vanhan toimimattoman tilalle, jolloin on tietysti tärkeää että uusi ohjelmisto vastaa käyttäjien vaatimuksia toiminnallisuudeltaan. Hyvä toiminnallisuus voidaan yleensä määritellä siten että kuinka vähin pinnistyksin ohjelmasta saadaan ha-

luttu tulos hyvälaatuisena. Sekä ohjelmiston ulkoasu että ohjelmistotoimittaja voi vaikuttaa toiminnallisuuteen positiivisesti. Ohjelmistotoimittajaa valittaessa kannattaa miettiä haluaako kokeneen toimittajan vai uuden tulokkaan. Kuinka hyvin toimittaja kouluttaa uuden ohjelmiston käytössä, ja kuuluuko palveluun tekninen tuki ongelmatilanteissa. Tärkeää on ottaa selville, kehitetäänkö ohjelmistosta uusia versioita ja kuinka helppoa on esimerkiksi lakisääteisten muutosten teko ohjelmistoon. (Granlund & Malmi 2004, 137-141.)

Uuden ohjelmiston hankinnan sanotaan olevan luonteeltaan joko strateginen investointi, välttämättömyysinvestointi tai korvausinvestointi. Tällöin yleensä uuden ohjelmiston hankinnan varsinaisia kustannuksia ei niinkään arvioida, vaan eri ohjelmistojen kustannuksia vertaillaan toisiinsa. Hankinnan kustannuksia olisi kuitenkin hyvä analysoida syvemmin, tekemällä investointilaskelma. Investointilaskelmaa laadittaessa kannattaa ottaa huomioon muun muassa hankinnasta seuraavat kustannussäästöt, kuten työn tuottavuuden nousu. Seuraako hankinnasta lisätuloja, tekijöitä jotka tuovat lisää myyntiä, kuten tietojen tehokkaampi hyväksikäyttö. Seuraako investoinnista pitkällä aikavälillä lisäkustannuksia, tarvitaanko lisää henkilökuntaa tai lisäkonsultointia. Ja viimeisenä seuraako investoinnista tulojen menetyksiä, kuinka kauan uuden järjestelmän käyttöönottoon menee aikaa tai vaikuttaako se negatiivisesti palvelun laatuun. (Granlund & Malmi 2004, 138-139.)

3 Yritysten rakennejärjestelyt

Yritysrakenteen muutoksilla tai yritystoiminnan uudelleen järjestelyllä tarkoitetaan yleensä liiketoiminnan tai osakkeiden kauppaa, osakevaihtoa, liiketoimintasiirtoa, yhtiön purkamista, sulautumista ja jakautumista. Toteutettaessa yritysjärjestelyä on hyvä tietää niitä koskeva lainsäädäntö, koska yritysjärjestelysäännösten yksityiskohdilla on huomattava merkitys. Yritysjärjestelyt ovat aina yksilöllisiä, harvoin on yrityksellä esitettävänä malli tilannetta, jonka avulla voisi toteuttaa myös oman yritysjärjestelyn. Yritysjärjestelyn toteuttaminen vaatii yleensä yhtiöoikeudellisia toimenpiteitä, joka tarkoittaa osakeyhtiölaissa olevien säännösten noudattamista. Myös verosäännöksistä löytyy pykälä yritysjärjestelyjen kirjanpitokäsittelystä. Koska yritysjärjestelytilanteet ovat aina erilaisia, on hyvä ottaa avuksi ammattilainen eli yritysjärjestelyihin erikoistunut asiantuntija. Varsinaista yritysjärjestelydirektiiviä Suomessa ei kuitenkaan ole otettu käyttöön. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 9; Manninen 2001, 189.)

Yrityksen uudelleen järjestelyllä on monia tavoiteltavia vaikutuksia sekä itse järjestelyllä on monta syytä. Usein menettelytapa valitaan sen perusteella mihin järjestelyillä pyritään ja mitä vaikutuksia sillä toivotaan olevan. Yritysjärjestely on yritykselle keino kasvaa ja kehittyä. Yritysjärjestely voi olla myös vaihtoehto oman liiketoiminnan kehittämisen tuloksena syntyvälle kasvulle. Perimmäisenä tarkoituksena yritysjärjestelyissä on kuitenkin se että jär-

jestelyn tulisi tukea liiketoimintaa ja näin saada aikaan kannattavuuden sekä tuottavuuden paranemista. (Immonen 1999, 500-501; Erkkilä 2001, 21.)

Jos yritysjärjestelyjä ei suunnitella huolella, saattaa siitä aiheutua turhia ja merkittäviä verokustannuksia sekä muita kuluja. Yritysjärjestelyn tarkoitus on liiketoiminnan kehittäminen ja järjestelyt ovat liiketoiminnan kehittämiseen tarkoitettuja strategisia keinoja. Yritysjärjestelyn strategia luo selkärangan koko yritysjärjestelylle. Jokaiselle järjestelylle tulisi laatia tarkka strategia, jonka perusteella voitaisiin strategisesti perustella kyseisen yrityskaupan edellytykset ja mahdollisuudet yrityksen kasvulle. Tärkeää on myös saavuttaa sellainen juridinen rakenne joka tukee liiketoimintaa. (Blummé ym. 2008, 9; Erkkilä 2001, 26.)

Kirjanpitolaki ja voimassa oleva tilinpäätösnormisto eivät sisällä varsinaisia säännöksiä koskien yritysjärjestelyjen tuomia tilanteita varten. Yritysjärjestelyt mainitaan osakeyhtiölaissa, jossa on säädetty menettelyistä ja päätöksenteosta erilaisista yhtiöjärjestely tilanteista kuten esimerkiksi sulautumisesta, jakautumisesta ja purkautumisesta, mutta varsinaisissa kirjanpidollisissa ratkaisuisissa otetaan taustatueksi usein kirjanpitolaki. Verosäännöksistä yritys järjestely tilanteissa vastaa yritysjärjestely ja fuusiodirektiivi (90/434/ETY) joka vaikuttaa suuresti siihen miten järjestely käytännössä toteutetaan. Yleisesti ajatellen osakeyhtiölaiki luo puitteet joita kirjanpitolainsäädäntö ja verosäännökset tarkentavat. Koska kirjanpitolainsäädännöstä puuttuvat yksityiskohtaiset säännökset, annetaan hyvälle kirjanpitolavalle ja keskeisille periaatteille enemmän painoarvoa. (Blummé ym. 2008, 82.)

Yritystoiminnan uudelleenjärjestelystä sekä itse yrityskaupoista seuraa usein erilaisia veroseuraamuksia. Yrityskaupoista seuraa veroseuraamuksia kaikille osapuolille, ja usein jokainen osapuoli ajaa omaa etuaan. Myyjä etsii edullisinta myyntivoittoverotusta, vastaanottavaa yhtiötä kiinnostaa taas miten kaupasta aiheutuvat mahdolliset rahoituskulut saadaan vähennyskelpoiseksi verotuksessa. Usein tilanne on se että ostaja on kiinnostunut yrityksen substanssista ja myyjä haluaa myydä vain osakkeet. Mutta toisaalta myös verotus puoltaa tätä ratkaisua koska vuonna 2004 säädetyssä laissa elinkeinotulon verotuksesta määrätään että käyttöomaisuusosakkeiden myyntivoitto on verovapaata (EVL 6.1 § ja 6 b §). Käyttöomaisuusosakkeiden luovutus on verovapaata jos myyjä on omistanut osakkeet yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan ajanjaksona joka on päättynyt enintään vuotta ennen luovutusta, luovutettava yhtiö ei myöskään saa olla kiinteistö- tai asunto- osakeyhtiö, luovutuksen kohteena olevan yhtiön on oltava kotimainen (EVL 6.1 § ja 6 b §). Jos nämä kyseiset säännökset soveltuvat, toteutetaan kauppa usein osakekauppana. Verotuksella onkin usein suuri merkitys valittaessa yrityskaupan muotoa. (Blummé ym. 2008,135.)

3.1 Osakevaihto

Osakevaihto tarkoittaa järjestelyä, jossa osakeyhtiö hankkii toisen osakeyhtiön osakkeita sellaisen määrän että sen omistamat osakkeet tuottavat enemmän kuin puolet toisen yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Vastikkeeksi tässä kaupassa annetaan toisen yhtiön osakkeenomistajille liikkeeseen laskemiaan uusia osakkeita tai 1.1.2009 alkaen vastikkeena on voitu antaa myös yhtiön hallussa olevia omia osakkeita. Vastineeksi voi antaa myös rahaa mutta se ei saa olla enempää kuin 10 % vastikkeena annettavien osakkeiden nimellisarvosta. (Blummé ym. 2008, 25; Stenqvist 2009, 17.)

Osakkeita luovuttavan yhtiön näkökulmasta kyseessä on yksinkertainen osakevaihto. Osakkeenomistajia, jotka luovuttavat osakkeensa voidaan verottaa EVL:n tai TVL:n mukaan. Varsinainen säännös koskien osakevaihtoa löytyy vain EVL:sta. TVL:ssä säädetään vain siitä, ettei osakevaihto ole luovutus osakkeista luopuvalle osakkeenomistajalle. Yhtiö luovuttaa omistamiaan osakkeita hankkivalle osakeyhtiölle ja saa maksuksi hankkivan osakeyhtiön liikkeelle laskemia osakkeita. Luovuttava yhtiö tekee päätöksen osakkeiden luovuttamisesta sekä hankkivan yhtiön osakkeiden merkitsemisestä maksullisessa osakeannissa. (Blummé ym. 2008, 26; Immonen 2006, 321.)

Hankkivan yhtiön puolelta osakevaihto on hieman monimutkaisempi. EVL 52 f §:n mukaan ääntenenemmistön toisesta yhtiöstä hankkiva yhtiö voi olla vain osakeyhtiö. Yhtiöoikeudellisesti kyseessä on apporttiehdoin tapahtuvasta maksullisesta luovuttajalle suunnatusta osakeannista. Apporttiehto sisältää määräyksen, jonka mukaan luovuttava osakeyhtiö maksaa osakkeiden merkintähinnan luovuttamalla hankkivalle yhtiölle osakeantipäätöksessä määrätyn määrän oman yhtiön osakkeita. Korkein hallinto-oikeus on antanut päätöksen (KHO 2005 T 254) jonka mukaan EVL 52 f §:n säännösten soveltaminen edellyttää että hankkiva puoli eli osakeyhtiö on jo olemassa. Ja jotta osakevaihto olisi verovapaa luovuttajalle, täytyy vaihto toteuttaa osakeannin yhteydessä, eli ei silloin kun yhtiötä ollaan perustamassa. Jos EVL:n säännösten edellytykset eivät täyty, käsitellään osakevaihto normaalina luovutuksena. (Blummé ym. 2008, 26; Honkamäki & Pennanen 2010, 260.)

Osakevaihdosta säädetään EVL:n 52 F §:ssä, jonka tarkoituksena on erottaa osakevaihto muista osakkeiden vaihtokaupoista. Osakevaihdon etuna on se, että sen avulla voidaan lykätä osakkeiden luovutuksesta johtuvaa myyntivoittoverotusta, sekä myös joissakin tilanteissa jopa pystytään eliminoimaan koko voitto. Osakevaihtoa käytetään usein silloin kun halutaan keskittää yksittäisten yhtiöiden omistukset aktiivisen holding-yhtiön alle, tai jos tytäryhtiö halutaan siirtää sisaryhtiöiden omistukseen. Osakevaihdossa annetaan yleensä vastikkeeksi ostajayhtiön osakkeita, tällöin osakevaihto on edullisempi myyjälle jos ostaja on noteerattu yhtiö. Ostaja osapuolen ollessa noteerattu yhtiö, voi myyjä tällöin vaihtaa omistuksensa rahaksi, jolloin

myyjän riski pienenee. Jos osakevaihto tehdään konsernin sisäisesti, ei ostajan listauksella ole samanlaista merkitystä. Ostajan puolesta taas osakevaihto on käytännöllinen, koska siinä ostaja ei joudu sitomaan käteisvarojaan tai muita likvidejä varoja kaupan maksuun. (Blummé ym. 2008, 157-158.)

Osakevaihdosta säädetään myös EVL:n ohella TVL 45.2 §:ssä, jonka mukaan osakevaihto ei ole luovutus vaikka vastaanottajana olisi TVL:n alainen verovelvollinen. Ja tästä syystä myös luonnollinen henkilö tai muu oikeushenkilö osakeyhtiön ohella saa hyödyntää osakkeiden luovutuksesta aiheutuvan myyntivoiton verotuksen lykkäämistä. Yleensä osakevaihdon verotussäännökset koskevat myyjän/luovuttajan verotusta ja ostajan puolelta on tärkeää vain että ostaja on osakeyhtiö. Varsinainen osakevaihtoa koskeva säännös löytyy vain EVL:stä, jolloin asiasta on tehtävissä johtopäätös että ostaja yhtiön täytyisi olla EVL-yhtiö. (Blummé ym. 2008, 158.)

3.1.1 Myyjän verotus

Edellä mainittu myyntivoittoverotuksen lykkäämissäännös tarkoittaa, että sen voi lykätä siihen ajankohtaan, jolloin yhtiö luovuttaa vaihdossa saamansa ostajayhtiön uudet osakkeet. Lykkäämismahdollisuus ei aina ole myyjän kannalta kaikkein edullisin vaihtoehto, koska luovuttajalla saattaa olla verotuksessa vahvistettavia tappioita käytettävänä. Jos luovuttaja on tietämättään osallisena ryhmävaihdossa, vaihto jossa on useita luovuttajia, voi ehdoton verotuksen lykkäämispakko aiheuttaa turhia veroseuraamuksia varsinkin, jos yritys on jo suunnitellut että luovutus realisoisi myyntivoittoverotuksen. Mutta koska kyseessä on verovapauden antava poikkeussäännös, ei varmastikaan ole estettä sille, että verovelvollinen valitsee verotuksen realisoivan vaihtoehdon. Vaikka osakevaihto voidaan suorittaa verovapaasti, on huomattavaa, että se ei johda esimerkiksi konsernin sisäisten luovutustappioiden palautumiseen, kuten osakkeiden verovapaa myynti. Tämä saattaa jossain tapauksissa olla merkittävä seikka. (Blummé ym. 2008, 164.)

3.1.2 Käteisvastike

Osakevaihdossa sallitaan vastikkeena olevan osan sisältävän korkeintaan 10 % käteisvastiketta. Käteisvastiketta on kaikki muu vastikemuoto kuin ostajan uudet osakkeet. Käteisvastikkeen tarkoitus on mahdollistaa sellaisten osakkaiden uloslunastus, jotka eivät halua osallistua yhteistoimintaan enää osakevaihdon jälkeen. Kaikki muu paitsi ostajan uudet osakkeet, mikä osakevaihdossa annetaan vastikkeena, lasketaan verotuksessa luovutukseksi. Käteisvastikkeen käyttö realisoisi aina myyntivoittoverotuksen vastikkeen vastaanottaneelle myyjälle. Jos osakkeita hankitaan sekä osakevaihdolla että käteisvastikkeella, voidaan tällöin katsoa että kyseessä on sama kokonaisuus. Jos käteisvastike tässä tapauksessa ylittää sallitun 10 %, ei luovutus

vutukseen sovelleta osakevaihtoa koskevia säännöksiä. (Blummé ym. 2008, 165; Honkamäki & Pennanen 2010, 267.)

3.1.3 Ostajan verotus

Osakevaihto on ostajan kannalta investointi. EVL 52 f §:ssä ei ole säännöksiä siitä mihin arvoon ostajan pitäisi hankitut osakkeet kirjata eikä myöskään tai mikä niiden hankintameno on. Yleensä ostaja arvostaa osakkeet apporttia koskevien yleisten sääntöjen mukaan. Tällöin myös hankintameno määräytyy hankittujen osakkeiden arvon perusteella. Kannattavaa on arvostaa osakkeet hieman alle käyvän arvon, koska se on yleinen menettelytapa apporttilanteissa. Jos osakevaihdolla saatuja osakkeita arvostettaessa on käytetty alempaa arvoa ja ne edelleen luovutetaan, saattaa sama arvonnousu tulla verotetuksi kahteen kertaan. Ensimmäisen kerran verotus tapahtuu kun myyjä luovuttaa vastikkeena saamansa osakkeet ja toisen kerran ostajayhtiön luovuttaessa alhaiseen arvoon kirjatut osakkeet. (Blummé ym. 2008, 166.)

3.1.4 Sarjatoimet

Kun yrityksessä tehdään yritysjärjestelyjä tapahtuvat ne usein sarjassa, jolloin osakevaihto saattaa olla osa isompaa järjestelyä. Nämä sarjatoimet ovat erityisen kiinnostavia veronviranomaisille ja nämä tapahtumasarjat sekä itse liiketaloudelliset syyt on hyvä dokumentoida tarkasti. Yleensä suunnitellut toimet on hyvä tarkastaa asiantuntijalta tai hyväksikäyttäen ennakkoratkaisuja. Veroviranomaisten kiinnostuksen voi herättää tapahtuma, jossa osakevaihdolla hankitut osakkeet myydään pian eteenpäin, tällöin verovelvollisen täytyy pystyä osoittamaan, että vaihdolle ja myynnille oli muitakin syitä kuin verotuksellisia. Jotta edelleen myyntiin voidaan puuttua, täytyy järjestelyn olla tapahtunut veronkiertämistarkoituksessa. Jos kansainvälinen konserni keskittää tytäryhtiöidensä omistuksen ulkomaisen holding-yhtiön alle, ei vaihtoa ole syytä epäillä mutta jos ulkomainen holding-yhtiö myy vaihdossa saamansa osakkeet heti eteenpäin verovapaasti, on tilannetta syytä tarkastella lähemmin. Veronkiertoa voi epäillä varsinkin, jos luovuttajaan ei voida soveltaa EVL 6.1 §:n ja 6 b §:n verovapaussäännöksiä. Tällaisessa tilanteessa on verovelvollinen pystyttävä osoittamaan järjestelyn muut tarkoitukset kuin verotussyyt. (Blummé ym. 2008, 168-169.)

3.1.5 Varainsiirtoverotus

Varainsiirtoverolaissa ei ole säännöksiä osakevaihdosta, joten osakevaihtoon ei liity varainsiirtoveron osalta huojennusta. Yhtiön on suoritettava osakkeiden luovutuksesta 1,6 % vero. Veron määrä lasketaan myytyjen osakkeiden käyvästä arvosta. Jos vastikkeena on annettu käteistä, käytetään varainsiirtoverotuksessa varainsiirtoveron perusteena käteisvastikkeen määrää. Vuoden 2009 alussa voimaan tullut lakimuutos mahdollistaa yhtiön käyttämään vastik-

keena myös hallussaan olevia uusia osakkeita. Lakimuutoksen tarkoitus on hyvä, mutta ilman varainsiirtoverolakiin tehtävää muutosta on kyseisen vaihtoehdon käyttö hyvin vähäistä. Koska uusien osakkeiden liikkeelle laskusta ei osakkeiden merkitsijän tarvitse maksaa varainsiirtoveroa, mutta jos yhtiö käyttää osakevaihdoissa vastikkeena jo hallussa olevia omia osakkeita, tulee osakkeiden saajan maksaa osakkeista varainsiirtovero. Jos kohdeyhtiö on suomalainen ja itse luovuttaja ja luovutuksensaaja ovat ulkomaalaisia yhtiöitä, ei varainsiirtoveroa tarvitse suorittaa. (Blummé ym. 2008, 169-170; Honkamäki & Pennanen 2010, 271-272.)

3.2 Muut rakennejärjestelyt

Osakevaihdon lisäksi yritysjärjestely voidaan toteuttaa liiketoiminnan kaupalla, osakekaupalla, liiketoimintasiirrolla, purulla, sulautumisella (fuusio) ja jakautumisella. Käytännössä myös erilaiset yrityskaupat ovat yritysjärjestelyitä. Yrityskaupalla tarkoitetaan järjestelyä jossa kyseessä olevan yrityksen liikeomaisuus (substanssi) tai sen osuudet tai osakkeet (omistuskauppa) ostetaan. Yleensä yrityskauppa on esitapahtuma fuusiolle, jakautumiselle tai liike-toimintasiirrolle. (Immonen 2006, 33.)

Liiketoiminnan kaupassa on kyseessä järjestely, jossa myyjä myy ostajalle liiketoimintansa tai osan siitä. Kaupan sisältö sovitaan kauppakirjassa, mutta se saattaa sisältää myös liiketoimintaan liittyvän aineettoman omaisuuden. Osakekaupassa on kyse järjestelystä, jossa myyjä myy ostajalle omistamansa osakkeet tai ainakin osan niistä. Osakekauppa eroaa liiketoiminnan kaupasta niin että osakekaupassa ostajalle siirtyy vain osakkeet, eli yhtiön varat tai velat eivät siirry. Toisin sanoen osakkeiden kauppa ei vaikuta yhtiön toimintaan, sillä esimerkiksi sopimussuhteet säilyvät yhtiön omistuksessa. (Blummé ym. 2008, 11, 14-15)

Liiketoimintasiirto tarkoittaa järjestelyä, jossa osakeyhtiö luovuttaa joko kaikki tai yhteen liiketoimintaansa kohdistuvat varat ja näihin varoihin kohdistuvat velat sekä varaukset. Vastineeksi siirrosta yhtiö saa vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita. Myös liiketoimintasiirrosta on voitu 1.1.2009 jälkeen antaa vastikkeena yhtiön hallussa olevia omia osakkeita. Liiketoimintasiirrolla haetaan usein lisätehoa toimintaan, siirtämällä perusosaamisen ulkopuolelle jäävät toiminnan alueet erillisiksi yhtiöiksi. Liiketoimintasiirron päinvastaisessa tavoitteessa on yrityksen toiminnan monialainen kehittäminen eli eri toiminnanalat siirretään omiksi yrityksikseen. Liiketoimintasiirto tehdään usein verotuksellisista syistä jo olemassa olevaan yhtiöön, myös yhtiöoikeus puoltaa tätä tapaa. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 30-31.)

Sulautuminen tarkoittaa järjestelyä jossa sulautuva yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Sulautumisessa sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Vastikkeeksi sulautumisesta yhtiön osakkaat saavat vastaanottavan yhtiön osakkeita. Sulautuminen

voi tapahtua myös niin että sulautuvat yhtiöt perustavat itse vastaanottavan yhtiön, tätä kutsutaan kombinaatiosulautumiseksi jossa vähintään kaksi yhtiötä sulautuu ja perustavat yhdessä uuden vastaanottavan yhtiön. Sulautuminen voi tapahtua myös niin sanottuna absorptiosulautumisena, jossa vastaanottava yhtiö ja yksi tai useampi sulautuva yhtiö sulautuvat. (Blummé ym. 2008, 37.)

Purkaminen tarkoittaa järjestelyä, jossa esimerkiksi toimintansa päättänyt osakeyhtiö lakkautetaan purkamalla. Purkautuminen ei ole yleisseuraanto ja siihen ei sovelleta jatkuvuusperiaatetta verotuksessa. Purkaminen saattaa kylläkin olla käyttökelpoinen vaihtoehto yrityskaupan jälkihoidossa tai jos konserni haluaa selkiyttää rakennettaan. Osakeyhtiö voi myös purkautua selvitysmenettelyn kautta, konkurssin seurauksena tai selvitysmenettelyttä sulautumisessa tai jakautumisessa. Selvitysmenettelyssä osakeyhtiö puretaan realisoimalla varat, maksamalla velat ja jakamalla loppuosa osakkaille jako-osana. (Blummé ym. 2008, 35,184.)

Jakautuminen on menettely, jossa osakeyhtiö jakautuu niin että sen varat ja velat siirtyvät osittain tai kokonaan ilman selvitysmenettelyä yhdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle. Jakautuvan yhtiön osakkaat saavat vastikkeeksi vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa, muuta omaisuutta tai sitoumuksia. Jakautuminen voi siis OYL:n mukaan tapahtua joka osittaisjakautumisena tai kokonaisjakautumisena. Osittaisjakautumisessa vain osa yhtiön varoista ja veloista siirtyy yhdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle, jakautumaton osa yhtiöstä jää olemaan kuten ennenkin. Kokonaisjakautumisessa yhtiön kaikki varat ja velat siirtyvät vähintään kahdella vastaanottavalle yhtiölle. (Immonen 2006, s. 334; Blummé ym. 2008, 59-60.)

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Laadullinen tutkimus tutkii yleensä yhtä tapausta kun määrällinen tutkii tapausten joukkoa. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tutkitaan yleensä prosesseja, joihin taas määrällisen tutkimuksen tilastoanalyysillä on vaikea päästä porautumaan. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkerääjä ja analysoija on itse tutkija, joka itse havainnoi ja haastattelee. Määrällisessä tutkimuksessa tieto kerätään usein laajalla kyselyllä. Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan kuitenkin käyttää myös samassa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja sen tulkitseminen. Laadullisella tutkimuksella ei ole määrällisen tutkimuksen tapaista tarkkaa viitekehystä. Laadullista tutkimusta voisi siis kutsua myös kehittämiseksi, koska sen avulla halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. (Kananen 2008, 24-25.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden tuottamista. Tarkoitus ei ole vain kuvailla tai selittää asioita vaan myös etsiä parempia vaihtoehtoja viedä asioita eteenpäin. Tutkimuksellista kehittämistyötä ei ohjaa teoreettiset tavoitteet vaan käytännölliset ratkaisut, joihin haetaan tukea varsinaisesta teoriasta. Tämän takia kehittämiseen on tärkeää ottaa mukaan tutkimuksellisuus, sillä tällöin kehittämistyöhön vaikuttavat asiat käydään läpi kattavammin sekä suunnitelmallisemmin. Usein tutkimuksellisuus ymmärretään liian kapeasti, tutkimuksellisuus ei tarkoita tutkimuksen toteuttamista esimerkiksi kyselyllä, vaan tutkimuksellisuus on keskeinen osa-alue työelämässä. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy parhaiten silloin kun kehittämisessä edetään järjestelmällisesti sekä kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkoitus tuoda teoriapainotteinen tieto käytäntöön, eli omien ratkaisuiden tuotetun tiedon täytyy perustua teoriaan. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Yleensä kehittämishanke koskee liiketoiminnan tai työelämän kehittämistä, johon on tarkoitus saada jonkinlainen muutos. Esimerkkejä kehittämishankkeen päämäärästä ovat uusi liiketoimintamalli, prosessien kehittäminen tai uuden mallin tai menetelmän kehittäminen. Kun kehittämiskohde on tunnistettu, voidaan etsiä siihen liittyvää tietoa. Tärkeintä on löytää kehittämistyöhön oikea näkökulma, jonka avulla työssä edetään. (Ojasalo ym. 2009, 24-25.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tapauksessa näkökulman antaa käsitejärjestelmä, joka jäsentää kehittämiskohdetta. Sellaista kirjoitettua tietoa, johon kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen pohjautuu, kutsutaan tietoperustaksi tai teoreettiseksi viitekehyyksi. Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet määritetään. Kehittämistyön kohteena olevasta organisaatiosta sekä toimintaympäristöstä kerätyn taustatiedon ja tutkimustiedon avulla voidaan määrittellä tarkempi kehittämistehtävä sekä rajata kehittämisen kohde. Kun kehittämiskohde on tarkoin määritetty, voidaan alkaa kuvaamaan kehittämistyöhön liittyviä prosesseja sekä suunnittelemaan omaa lähestymistapaa ja menetelmää. (Ojasalo ym. 2009, 25.)

Ennen tutkimusmenetelmän valintaa on hyvä pohtia millä lähestymistavalla työtä on hyvä viedä eteenpäin. Lähestymistapa ei ole varsinaisesti mikään menetelmä tai tekniikka, vaan se vaikuttaa koko kehittämisen tavoitteeseen. Itse kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa kulloinkin on paras. Jos kehittämistyön tarkoitus on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia, on tällöin paras lähestymistapa tapaustutkimus. Lähestymistavat voivat kuitenkin olla myös päällekkäin jolloin kehittämistyössä voi olla osia monista eri lähestymistavoista. (Ojasalo ym. 2009, 36-37.)

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimuksen lähestymistapana tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on liiketaloudessa hyvin tyypillinen tutkimusstrategia. Tapaustutkimus on hyvä strategia myös silloin kun tarkoitus on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus, voi olla esimerkiksi yritys sen tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, tämän takia tapaustutkimus auttaa ymmärtämään kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti. Tärkeämpää on siis saada selville paljon tietoa suppeasta kohteesta kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, eikä tutkimuksen tapaus ole ote isommasta joukosta. Tärkeintä tapaustutkimuksessa on ymmärtää tapaus yhtenä kokonaisuutena. (Ojasalo ym. 52-53.)

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään yleensä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä, mutta on mahdollista hyödyntää myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Tavanomainen piirre tapaustutkimuksessa onkin että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta. Koska tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä ihmisen toimintaa, saadaan tällöin itse toimijalta parhain kuvaus ja selitys itse tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa voidaanankin käyttää erilaisia haastatteluja, kuten teemahaastattelua tai ryhmähaastattelua. Tutkimusmenetelmistä haastattelu on joustava menetelmä. Aineistoa voidaan kerätä myös havainnoimalla tai analysoiden kirjallisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa on käytössä useita eri tiedonkeruumenetelmiä ja siihen soveltuvat sekä laadulliset että määrälliset menetelmät. Tyypillisin määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu haastattelu. Tällöin tarkoituksena on kysyä samoja asioita isolta joukolta. Tämä joukko muodostaa tällöin otoksen kyselyn kohteena olevasta perusjoukosta. Määrällistä menetelmää käytettäessä on tarkoitus todistaa pitääkö jokin teoria paikkaansa. Kyselyn tai haastattelun tulokset analysoidaan tilastollisin menetelmin, jolloin tieto voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavaa on huomattavasti vähemmän, tarkoitus onkin hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää tutkittava kohde kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa menetelmässä kohteena on otoksen sijaan näyte, jolloin kohde on harkitusti valittu. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Haastattelun tarkoituksena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen. Jotta haastattelu olisi tuloksellinen, on haastattelijan valmistauduttava haastatteluun hyvin. Haastattelijalla ohjataan haastattelua jolloin haastateltava on haastattelutilanteessa vastaaja ja tiedon antaja. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla ja haastateltavalla keskusteleminen yleisesti tutkittavasta kohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Tässä opinnäytetyössä haastattelumenetelmänä käytetään avointa haastattelua. Haastatteluun osallistuvat vastaajat on valittu harkitusti ilman satunnaista otantaa. Haastateltavina työssäni ovat Yritys X Oy:n Talouspäällikkö ja Toimitusjohtaja.

Toinen tiedonkeruumenetelmä tässä työssä on osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi tarkoittaa että tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi osallistumalla itse tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Havainnointia käytetään yleensä haastattelun tai kyselyn tukena. Havainnoinnin käyttöä tiedonkeruumenetelmänä usein kritisoidaan sillä tutkija voi tulkita asioita väärin ja jättää huomioimatta oleellisia tekijöitä. (Ojasalo ym. 2009, 103-105.) Osallistuvan havainnoinnin avulla on tähän opinnäytetyöhön kerätty aineistoa luonnollisista tilanteista kuten palavereista ja keskusteluista.

Koska tutkimustehtävää on vaikeaa toistaa, on tässä työssä pyritty tulosten luotettavuuden parantamiseksi kuvaamaan tutkimuskohde yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Saadusta tuloksista pyritty keskustelemaan avoimesti erityisesti Talouspäällikön kanssa, jotta esille on saatu myös asiat, jotka ovat tutkijan näkökulmasta jääneet huomaamatta. Havainnointia käytettäessä voi havainnointi tilanne häiritä, jolloin toiminta ei ole luonnollista. Tässä tutkimuksessa on päästy luonnolliseen ympäristöön osallistumalla itse kohdeyrityksen päivittäiseen työhön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 216.)

5 Nykytila-analyysi

Yritys X Oy:n nykytila-analyysi on toteutettu haastattelemalla ja havainnoimalla. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna, jossa läpi käytiin taloushallinnon prosessien nykytila sekä tämän jälkeen suurimmat kehittämistä vaativat kohdat. Itse olen toteuttanut omaa osaani havainnoimalla taloushallinnon tämän hetkistä tilannetta yrityksen työntekijän roolista.

5.1 Yrityskuvaus

Yritys X Oy on yritys, jonka toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Siellä työskentelee noin viisikymmentä työntekijää, joista taloushallinnossa työskentelee kaksi. Yritys on koko tähänastaisen elinkaarensa eli yli viisi vuotta kasvanut voimakkaasti ja toiminnan jatkuva kehittäminen mahdollistaa yrityksen kasvun jatkumisen. Toiminnan kehittäminen edellytti liike-

toiminnan laajentamista omistusjärjestelyin. Näillä omistusjärjestelyillä Yritys X Oy:stä tuli vuoden 2008 lopussa osa konsernia. Konsernirakenteeseen päästiin perustamalla emoyhtiöksi Yritys B Oy ja sisaryhtiöksi perustettiin Yritys C Oy.

5.2 Konsernirakenne

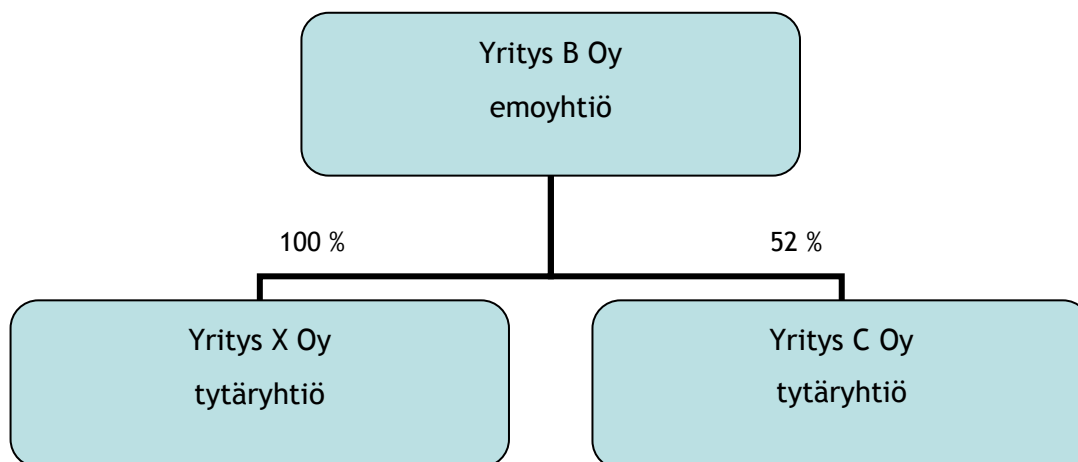
Perustamisestaan eli vuodesta 2005 asti Yritys X Oy:n toiminta on kasvanut voimakkaasti: yrityksen liikevaihto on kymmenkertaistunut viidessä vuodessa, samoin työntekijöiden määrä on kasvanut kuudesta yli viiteenkymmeneen. Toiminnan kehittäminen eteenpäin vaatii liiketoiminnan laajentamista yritysjärjestelyin. Yritysjärjestelyjen mukana tulivat tarpeet myös yrityksen uudelle omistusjärjestelylle. Nämä yritys- ja omistusjärjestelyt tarkoittivat yhden osakeyhtiön muuttumista konserniksi. Konsernirakenteen muodostaminen mahdollisti uusien liiketoimintojen perustamisen ja hankkimisen. Uudet liiketoiminnat perustettiin konsernin emoyhtiön omistukseen luotuihin tytäryhtiöihin. Näin tytäryhtiöt pystyvät keskittymään ydinliiketoimintansa harjoittamiseen ja konsernin emoyhtiö Yritys B Oy keskittyy vastaamaan konsernitason toiminnasta kuten konsernin strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta. (Yritys X Oy:n Talouspäällikkö 2010.)

Konsernimuutoksen takana oli myös ajatus siitä että konsernin avainhenkilöitä voitaisiin sitouttaa yksittäisten konserniyhtiöiden liiketoimintaan osakkeenomistuksen kautta. Tästä syystä Yritys X Oy:n sisaryhtiöksi perustettu Yritys C Oy:n omistus jakaantuu emon ja henkilöosakkaiden välillä, 48 % Yritys C Oy:n osakkeista on henkilöosakkaiden omistuksessa. Sitouttaminen osakkeenomistuksella oli tärkeää, koska konsernin harjoittama toimiala on erittäin riippuvainen ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Suuri osa yhtiön tarjoamasta lisäarvosta asiakkaalle perustuu osaavaan henkilöstöön. Aikaisempaan yritysmuotoon ei ollut halukkuutta yhdistää uusiin liiketoimintoihin liittyvää osaamista. (Yritys X Oy:n Toimitusjohtaja 2009.)

Yhtiörakenteen muutoksella konserniksi yhtiö tavoitteli myös riskienhallinnan parantamista. Koska liiketoiminta-alueet on keskitetty omiin yhtiöihin, voidaan näissä syntynyt tulos erottaa liiketoiminnan riskeistä siirtämällä se emoyhtiöön. Koska tässä yhtiörakenteen muutoksessa uusi tytäryhtiö perustettiin omaksi juridiseksi yksiköksi, pystyttiin erityisesti käynnistysvaiheeseen liittyvät riskit rajaamaan tehokkaasti omaan yhtiöönsä ja siihen sijoitettuun pääomaan. Näin välttyttiin siltä että koko konsernin liiketoiminnasta kertynyt varallisuus olisi ollut alttiina uusille riskeille. (Yritys X Oy:n Toimitusjohtaja 2009.)

Yritys X Oy:n yritysrakenteen muutos toteutettiin osakevaihdolla. Toteutetussa osakevaihdossa Yritys B Oy hankki koko Yritys X Oy:n osakekannan. Yritys B Oy perusti samalla myös toisen tytäryhtiön Yritys C Oy:n, josta se omistaa 52 %. Osakevaihdolla toteutettiin konsernirakenne,

jossa Yritys X Oy:n operatiivinen toiminta eriytettiin konsernitason toiminnoista. (Yritys X Oy:n Toimitusjohtaja 2009.)



Kaavio 1: Yrityksen organisaatiokaavio

5.3 Ohjelmistot

5.3.1 Fivaldi-taloushallinto

Yritys X Oy:n taloushallinto-ohjelmisto on selainpohjainen Fivaldi-ohjelma. Ohjelmaa käytetään internet-selaimella. Tämän tyyppisen taloushallinto-ohjelmiston helppous ja etuus on se että se mahdollistaa ohjelmiston käytön internet-yhteyden välityksellä myös toimiston ulkopuolella. Järjestelmän ominaisuuksista (sovelluksista) yrityksen käytössä ovat:

1. Kirjanpito
2. Myyntireskontra
3. Ostoreskontra

Ohjelmistoon kuuluu myös palkanlaskenta, varastohallinta ja tilausten käsittely. Näitä ominaisuuksia ei yrityksellä ole tällä hetkellä käytössä. Ohjelmistossa on myös sovellus sopimuslaskutus, mikä mahdollistaa työtuntilaskutuksen. Koska yrityksen myyntilaskut perustuvat tuntikirjauksiin on laskujen luonti helpompaa samassa ohjelmassa, johon myös tunnit kirjataan. (Finnvalli Oy, 2011.)

Ohjelmiston hyvänä puolena on että pääkäyttäjällä tasolla voi yritysten tilikarttoja sekä jokaisen yrityksen omia tietoja muokata ilman ohjelmistotoimittajan apua. Myös sellaiset asiat joihin on tarvittu ohjelmatoimittajaa kuten versiopäivitykset, tilikauden aikaisten muutosten,

kuten alv-kantojen tiedotus ja päivitys ovat toimineet yrityksen mielestä hyvin. Ohjelmiston vahvuus mutta samalla heikkous on tallennettavien tietojen muunneltavuus tilasta riippumatta. Eli esimerkiksi ostolaskun tiliöinti tai toimittaja on muutettavissa vielä maksamisen jälkeenkin.

Koska tallennetut tiedot ovat muokattavissa, voidaan esimerkiksi väärälle toimittajalle lähtenyt maksu laittaa maksuun uudelleen ainoastaan toimittajan muutoksella. Tämä säästää paljon lisätyöltä ja virheen korjaus on helppoa, koska erillistä korjaustositetta/vientiä ei tarvita. Samalla tämä ominaisuus voi johtaa ohjelman väärinkäyttöön, jo maksettu lasku voidaan ohjata uudelleen maksuun toiselle toimittajalle. Ohjelmiston puutteeksi voi lukea ohjelmistolokin/historialokin puutteen. Lokin puuttuessa ei muutoksista kuten esimerkiksi edellä mainituista muutosmahdollisuuksista, jää jälkeä.

5.3.2 Toiminnanohjausjärjestelmä Severa

Yritys X Oy käyttää toiminnanohjausjärjestelmä Severa PSA-ohjelmaa. Tämä on käytössä kaikilla kolmella yrityksellä sekä laskutus- että ajanhallintajärjestelmänä. Työntekijät kirjaavat Severa PSA-ohjelmaan kaikki tuntikirjaukset; sisäiset ei-laskutettavat tunnit sekä laskutettavat asiakastyötunnit. Ohjelmaan kirjataan myös kalenteritoiminnon kautta kaikki poissaolot, kuten sairaslomat, vanhempainvapaat sekä vuosilomat. Myös kulukirjaukset kirjataan tähän ohjelmaan matkalaskutoiminnan avulla. Laskutustoimintoa varten ohjelmassa ylläpidetään myös kaikki asiakas- ja projektitiedot.

Yrityksen myyntilaskut luodaan Severa PSA-ohjelmalla, jossa luodut myyntilaskut siirretään liittymätiedostolla Fivaldin myyntireskontraan. Severa PSA-ohjelmalla voidaan luoda myös verkkolaskuja. Myyntilaskut jotka lähetetään asiakkaalle sähköisesti, muutetaan verkkolasku muotoon, jolloin ohjelma osaa muodostaa laskusta Finvoice-tiedoston. Kun tiedosto on muodostettu, viedään se liittymätiedostona yrityksen pankkiyhteysohjelmaan joka taas lähettää laskut asiakkaan operaattorille.

5.3.3 Pankkiyhteysohjelma Kultalinkki

Yritys käyttää maksuliikenne ohjelmana Osuuspankin Kultalinkki-pankkiyhteysohjelmaa. Ohjelman avulla maksetaan kaikki koti- ja ulkomaanmaksut. Kotimaiset maksuaineistot muodostetaan Fivaldi-ohjelmistolla ja siirretään liittymätiedostona Kultalinkkiin. Ulkomaiset maksut syötetään ohjelmaan käsin. Kultalinkillä seurataan yritysten tilejä, ohjelmasta noudetaan viikoittaiset tiliotteet sekä saapuneet viitemaksut. Tiliotteet ja viitemaksut ajetaan liittymätiedostona Fivaldiin, jonka jälkeen tiliotteet tiliöidään ja viitemaksut kohdistetaan avoimiin

myyntilaskuihin. Kultalinkin avulla lähetetään myös ne myyntilaskut jotka toimitetaan asiakkaalle e-laskuna.

Kultalinkki-pankkiyhteysohjelmalla voi myös luoda myyntilaskuja sillä ohjelmassa on tuoterekisteri, asiakasrekisteri sekä lähetettyjen laskujen suoritusten seuranta tiliotteiden ja saapuvien viitemaksujen avulla. Yrityksessä ei tätä ominaisuutta käytetä koska yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on laskutukseen soveltuvampi. Ohjelmalla voi myös e-laskujen lähettämisen ohella vastaanottaa e-laskuja. Yritys ei ole ottanut tätä ominaisuutta käyttöön, koska yrityksellä ei ole sähköistä ostolaskujen käsittelyä.

5.4 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnon prosessit Yritys X Oy:ssä koostuvat kirjanpidon osalta pääkirjanpidosta sekä myyntireskontrasta että ostoreskontrasta. Nämä kaikki hoidetaan samassa järjestelmässä, Fivaldissa. Myyntilaskuprosessi hoidetaan kahden eri järjestelmän avulla, samoin ostolaskuprosessi. Myös matka- ja kululaskuprosessissa hyödynnetään useita eri järjestelmiä. Käyttöomaisuuskirjanpito hoidetaan pienuutensa vuoksi ainoastaan Excelissä. Myös raportointiprosessi hoidetaan tällä hetkellä Excelissä. Arkistointi on osittain paperisena ja osittain sähköisenä.

5.4.1 Pääkirjanpito prosessi

Pääkirjanpidon kautta kirjanpitoon viedään muistiotositteina muut taloushallinnon osa-alueet, kuten palkkahallinto, lomapalkkavaraukset ja myynnin osatuloutukset. Suurin osa yrityksen muistiotositteista laaditaan vasta myynnin valmistumisen jälkeen. Jokaisella yrityksellä on käytössä check-lista, jonka avulla tarkistetaan että kaikki kuukausittain toistuvat tositteet kirjataan. Kuukausittain toistuvat tositteet laaditaan yleensä listan mukaisessa järjestyksessä. Listan avulla on helppo tarkistaa mitä kyseiseltä kuukaudelta on vielä kirjaamatta. Kun kaikki kauden osto- ja matkalaskut sekä muistiotositteet on kirjattu, ja kauden myynti siirretty, suljetaan kyseinen kausi. Kausi suljetaan sulkemalla ensin osakirjanpidot ja tämän jälkeen pääkirjanpito.

5.4.2 Palkkahallintoprosessi

Yrityksen kirjanpito hoidetaan omalla henkilökunnalla, mutta palkanlaskenta on ulkoistettu, verovapaiden korvausten maksamista lukuun ottamatta, tilitoimistolle. Ne yritys maksaa työntekijöilleen matkalaskujen mukaisesti ostoreskontran kautta. Vaikka palkanlaskenta on ulkoistettu, palkanmaksun perustiedot merkitään yrityksessä itse. Joka kuukausi täytetään Excel-tiedosto johon täytetään henkilön mahdolliset loma- tai sairaspäivät, ravintoedun määrä ja

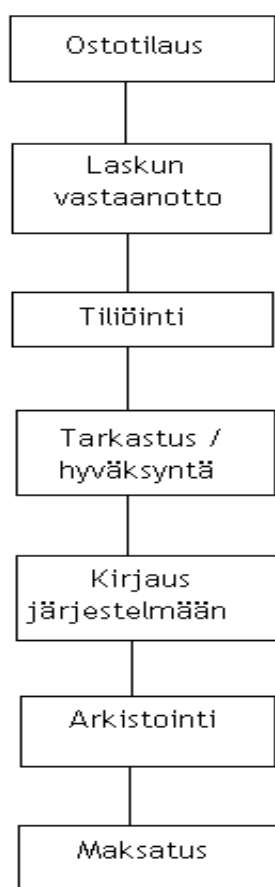
muut palkanlaskennassa huomioon otettavat tiedot. Aineisto toimitetaan palkanlaskijalle. Palkanlaskentatyö ja maksatus ovat ulkoistettu, tilitoimisto suorittaa maksatuksen heille an-
netuin oikeuksin yritysten pankkitileihin. Palkkatiedot viedään maksun jälkeen kirjanpitoon
muistiotositteena.

Palveluveloitus palkanlaskennasta muodostuu kuukausittaisesta perusmaksusta sekä henkilö-
määrään perustuvasta laskentamaksusta. Jos kaikki työntekijät kuuluisivat samaan yritykseen,
tulisi palkanlaskenta halvemmaksi. Nyt emoyhtiön palkanlaskenta on suhteessa kalliimpaa
kuin tytäryritysten johtuen perusmaksusta, vaikka emoyhtiön palkanlaskenta on yksinker-
taisinta.

5.4.3 Ostolaskuprosessi

Yritys X Oy:n ostolaskuprosessi alkaa tavaran tai palvelun tilauksesta, eli syntyy ostotilaus.
Ostotilauksen pohjalta tapahtuu tuotteen toimitus tai palvelun suoritus ensin ja tämän jäl-
keen ostolasku saapuu postitse. Ostolaskuun merkitään tämän jälkeen tiliöinti ja sen jälkeen
lasku siirtyy tarkastukseen/hyväksyntään. Ainoastaan yhtiön nimenkirjoitusoikeudellinen hen-
kilö voi hyväksyä laskun. Henkilö hyväksyy laskun merkitsemällä laskuun päivämäärän ja alle-
kirjoituksensa. Tämän jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoidajalle, joka kirjaa ostolaskun
Fivaldi taloushallinto-ohjelmistoon sen mukaan mille kaudelle lasku kuuluu. Kirjauksen jäl-
keen merkitään ostolaskuun toimittajanumero sekä tositenumero. Tämän jälkeen ostolasku
arkistoidaan kyseisen kuukauden kansioon tositenumerojärjestyksessä.

Kerran viikossa ostoreskontran maksatuksen kautta ajetaan maksatusaineisto eli tällä hetkellä
lmp-aineisto, johon pyydetään nimenkirjoitusoikeudellisen henkilön hyväksyntä. Kun maksuai-
neisto on hyväksytty, ajetaan se pankkiyhteysohjelma Kultalinkkiin ja lähetetään sen avulla
pankkiin. Pankki maksaa tämän jälkeen laskut eräpäivä järjestyksessä. Kun pankkiyhteysohjel-
ma kuittaa erän hyväksytyksi/lähetetyksi, ajetaan Fivaldistä vielä lmp-suoritteet joka kuittaa
kyseisen erän ostolaskut maksetuiksi myös ostoreskontrassa. Ostoreskontraan kirjataan myös
ulkomaanmaksut, joita ohjelma ei kuitenkaan pysty maksamaan maksatusaineiston kautta.
Nämä laskut kirjataan yksitellen suoraan pankkiyhteysohjelmaan ulkomaan maksuina. Aineisto
lähetetään tämän jälkeen pankkiin. Seuraavana päivänä noudetaan pankkiyhteysohjelmasta
ulkomaanmaksujen palautteet ja jos kaikki ulkomaanmaksut ovat hyväksytty, käydään ne
vielä kuittaamassa manuaalisesti ostoreskontraan maksetuiksi.



Kuvio 2: Ostolaskuprosessi

5.4.4 Myyntilaskuprosessi

Yritys X Oy:n laskutusprosessi alkaa siitä että projektipäällikkö luo Severa PSA-ohjelmalla projektin. Projektista on ennen tätä tehty myyntisopimus asiakkaan kanssa, jossa on määritetty muun muassa projektin aikataulu ja määritettyjen projektiryhmäläisten laskutettavat tuntihinnat. Projektipäällikön luodessa projektin Severaan, määritetään projektin aikataulu, projektiryhmä, projektiryhmäläisten laskutustuntihinnat, työmääräarvio, osaprojektit, työtehtävät sekä mahdolliset myyntitapahtumat. Myyntitapahtuma luodaan silloin jos projekti on kiinteähintainen. Jokaisen kuukauden aikana projektissa työskennelleet kirjaavat tunnit oikealle projektille, siellä oikealle osaprojektille ja tämän jälkeen valitsevat vielä oikean työtehtävän.

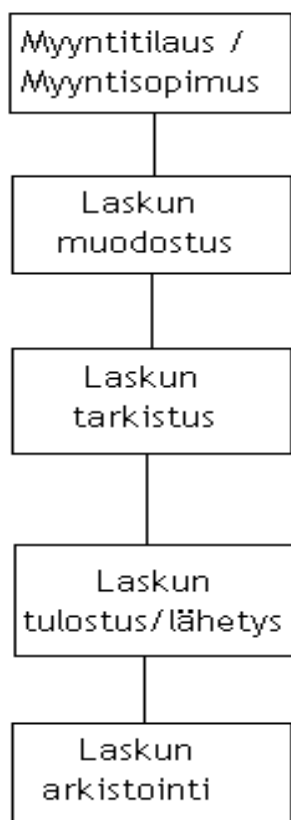
Myyntilaskutus tapahtuu aina seuraavan kuun ensimmäisenä arkipäivänä. Ensimmäisenä tarkastetaan että kaikki työntekijät ovat kirjanneet tehdyt työtuntinsa. Jos joltain työntekijältä selvästi puuttuu kirjauksia eli jos kirjattujen tuntien määrä ei vastaa kuukauden työtuntimäärää, jatketaan laskutusprosessia vasta kun kirjaukset ovat järjestelmässä. Seuraavaksi Severasta ajetaan edellisen kuukauden laskuttamattomat projektit. Tässä ajossa ohjelma poimii

työntekijöiden kirjaamat tunnit sekä mahdolliset asiakkaalta laskutettavat kulut projektin laskulle. Tämän jälkeen kaikki muodostuneet laskut tarkastetaan. Tämän tarkastuskierroksen aikana poistetaan laskuista turhat kulut, kuten ateriakorvaukset ja lounassetelit. Laskuihin lisätään myös oikeat viitehenkilöt sekä tieto mitä laskutuskautta kyseinen lasku koskee.

Tämän jälkeen projektipäälliköt tarkastavat laskut. Tällöin tarkastetaan ovatko tunnit oikeilla projekteilla, ovatko selitteet oikein, sekä voiko kaikkia kirjauksia laskuttaa asiakkaalta. Kun laskut on merkitty tarkastetuiksi, tehdään kirjanpidon toimesta uusi tarkastus. Tähän asti kaikkien yritysten Yritys X Oy:n, C Oy:n ja B Oy:n laskut ovat samassa käsittelyssä. Laskut erottavat toisistaan vain yrityksen nimi, pankkiyhteystiedot sekä y-tunnus. Mutta tämän jälkeen laskut numeroidaan eri sarjalla Yritys X Oy saa 1-sarjassa olevan juoksevan numeron, Yritys C Oy saa 2-sarjassa olevan juoksevan numeron ja Yritys B Oy saa 3-sarjassa juoksevan numeron. Numerot vaihdetaan manuaalisesti. Tämän jälkeen laskut ovat valmiita lähettyseen. Lähetyskuntoon saadut laskut lähetetään asiakkaille postitse, sähköpostitse tai e-laskuina, eli kunkin asiakkaan toivomalla tavalla.

Kun kaikki laskut ovat lähetetty asiakkaalle, merkitään ne Severan puolella tilaan Lähetetty ja niistä muodostettu laskuaineisto siirretään siirtotiedostona Fivaldiin. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida, etteivät laskut mene sekaisin, eli C Oy:n tai B Oy:n laskut eivät saa siirtyä X Oy:n kirjanpitoon. Siirrettävä aineisto täytyy saada muodostettua yrityskohtaisesti. Onnistuneen siirron jälkeen Lähetetty-tilassa olevat laskut muutetaan Siirretty Fivaldiin-tilaan. Valmiista laskutusaineistosta ajetaan Severa-ohjelmasta vertailuraportti, jolla muun muassa verrataan laskutuskuukauden myyntiä aiempiin kuukausiin.

Laskutusaineisto siirretään kirjanpitoon myyntireskontraan. Myyntireskontraa seurataan päivittäin. Seuranta tapahtuu aamuisin, jolloin pankista noudetaan saapuneet viitemaksut. Viite-suoritukset siirretään myyntireskontraan sähköisesti, tiedostona. Myyntireskontrasta ajetaan viikoittain raportti joka näyttää kaikkien asiakkaiden avoimena olevat laskut. Jos jollain asiakkaalla on suoritus viivästynyt, ilmoitetaan asiasta asiakkaalle, eikä varsinaista perintää ole tarvinnut vielä kenenkään asiakkaan kohdalla toteuttaa. Tämä johtuu osittain myös siitä, että Yritys X Oy:n asiakkaat ovat isoja yrityksiä, eivätkä niiden maksuvaikeudet tule yleensä yllätyksenä, joten yrityksen on helppo varautua jo etukäteen mahdollisiin luottotappioihin.



Kuvio 3: Myyntilaskuprosessi

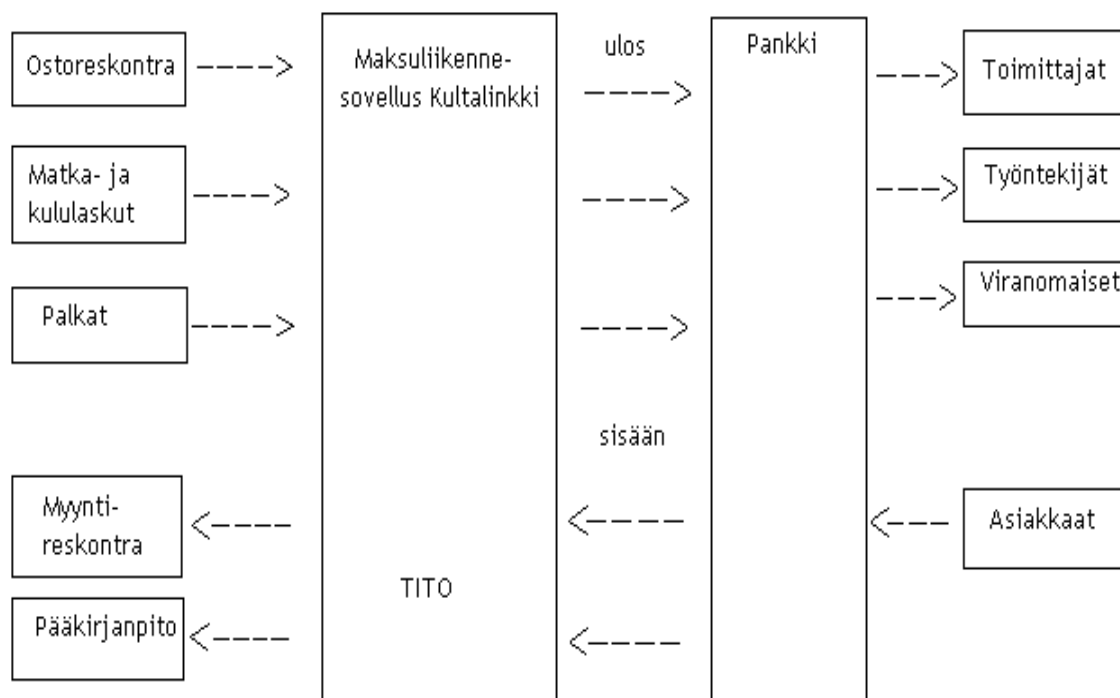
5.4.5 Maksuliikenneprosessi

Ostolaskujen sekä matka- ja kululaskujen maksu lähtee liikkeelle ostoreskontrassa olevista avoimista laskuista. Näistä avoimista erääntyvistä osto-, matka- ja kululaskuista muodostetaan laskujen maksuaineisto (tällä hetkellä LMP-aineisto), joka hyväksytetään nimenkirjoitus-oikeudellisella henkilöllä. Kun aineisto on hyväksytty, lähetetään aineisto pankkiyhteysohjelma Kultalinkillä pankkiin. Kultalinkki kuittaa tiedoston vastaanotetuksi ja suoritukset ovat näin matkalla. Tämän jälkeen kirjanpito-ohjelmasta ajetaan LMP-suorite joka kuittaa nämä maksuaineistossa olleet laskut maksetuiksi.

Sisään tulevaa maksuliikennettä ovat päivittäin myyntireskontran suoritukset ja viikoittain saapuvat tiliotteet. Kotimaisten suoritusten kuittaus on hyvin pitkälti automaattista viitteiden takia. Myyntireskontran suorituksia kutsutaankin saapuneiksi viitesuorituksiksi. Yleensä yritys saa nämä saapuneet viitesuoritukset tiedostona pankkiohjelmasta. Yritys X Oy:ssä saapuneet viitesuoritukset saadaan tiedostona pankin Kultalinkki ohjelmasta. Tämä tiedosto ajetaan kirjanpito-ohjelmaan ja ohjelma kuittaa viitesuoritukset viitteen mukaan oikeisiin myyntilas-

kuihin. Jos viitteessä on virhe, hylkää ohjelma tämän suorituksen ja sen voi käydä kirjaamassa manuaalisesti jälkikäteen.

Tiliotteet saapuvat viikoittain ja ne noudetaan myös sähköisesti Kultalinkki-ohjelmalla ja siirretään kirjanpito-ohjelmaan. Kirjanpito-ohjelman puolella ne ensin vastaanotetaan sähköisesti tiliote tositteena (TITO) apuohjelman kautta ja tiliöidään. Kun tiliote on tiliöity, se tulostetaan sekä pdf-tiedostona arkistoon että paperisena yrityksen kirjanpitokansioon.



Kuvio 4: Maksuliikenneprosessi

5.4.6 Matka- ja kululaskuprosessi

Yritys X Oy:n matka- ja kululaskut muodostetaan Severa PSA-ohjelmalla. Työntekijä kirjaa aiheutuneen kulun kuten esimerkiksi taksikulun Severaan avaamalla matkalasku pohjan. Kulu kirjattaessa täytyy työntekijän valita projekti jolle kulu kirjataan. Jos kulu ei ole asiakkaalta laskutettavaa, kirjataan kulu sopivalle sisäiselle projektille. Jos kulu on asiakkaalta laskutettavaa, täytyy tällöin valita kyseisen asiakkaan projekti. Näin kulu kirjautuu myyntilasku ajossa myös laskulle ja päättyy laskutettavaksi. Kun oikea projekti on valittu, täytyy varsinaiselle kuluriville kirjata selite ja valita oikea arvonnisäverokanta.

Kun kaikki tiedot on kirjattu matkalaskulle, voi matkalaskun tulostaa. Tulostuksen jälkeen matkalaskuun liitetään alkuperäiset kuitit ja se laitetaan hyväksyttävien laskujen lokeroon. Tämän jälkeen matkalaskujen käsittelijä tarkastaa laskun, muun muassa tarkastaa onko arvonnisäverokanta laitettu oikein, ja tiliöi laskun. Tiliöinnin jälkeen laskun voi hyväksyä Yritys X

Oy:n nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö, joka hyväksyy laskun allekirjoituksellaan ja päiväyksellä. Kun matkalasku on hyväksytty, kirjataan matkalasku ostoreskontraan jonka jälkeen se siirtyy maksuun eräpäivänään. Työntekijöiden matkalaskuissa tämä tarkoittaa että lasku menee maksuun seuraavassa ajossa.

Yritys X Oy:ssä matkalaskut kiertävät ostoreskontran kautta. Tämä aiheuttaa lisää työtä vuoden vaihteessa, kun yrityksen täytyy ilmoittaa verottajalle työntekijöilleen maksamat palkat sekä muut suoritteet vuosi-ilmoituksissa. Muiksi suoritteiksi lasketaan esimerkiksi verovapaat päivärahat ja kilometrikorvaukset. Koska matkalaskut kiertävät ostoreskontran kautta, kirjaantuvat kaikki nämä verottajan haluamat muut suoritukset ostoreskontraan. Näin ollen ainoa keino saada nämä tiedot ulos raportteina tai yhteenvetoina on ajaa pääkirjatulosteet Excel-tiedostoksi kyseisistä tileistä, kuten esimerkiksi kilometrikorvaukset tilistä. Tämän jälkeen Excel-tiedostoa lajitellaan siten että jokaisen työntekijän kilometrikorvaukset ovat alilekkain. Tämän jälkeen tiedot kopioidaan toiseen Excel-tiedostoon, jossa jokaisella työntekijällä on oma kohta johon kerätään koko vuoden muut suoritteet. Kun kaikkien työntekijöiden suoritteet on laskettu yhteen, täsmätetään luvut vielä kirjanpidon tilien saldoihin. Kun kaikki täsmää, toimitetaan tiedosto palkanlaskentaan, jossa palkanlaskija syöttää tiedot heidän järjestelmään ja tulostaa tämän jälkeen ne verottajan vaatimalle lomakkeelle. (Verohallinto 2010)

5.4.7 Käyttöomaisuuskirjanpito-prosessi

Käyttöomaisuuskirjanpito hoidetaan jokaisessa konsernin yrityksessä Excel-ohjelmalla. Koska yrityksen vuosittaiset kalusto- ja konehankinnat ovat määriltään vähäisiä, niin yrityksessä ei ole tarvetta erilliselle käyttöomaisuusohjelmalle. Kun uusi hankinta tehdään, kirjataan sen ostolasku ostoreskontraan ja sen kautta kirjanpitoon ja taseeseen. Jokaisesta yrityksestä tehdään kuukausittain tase-erittely, johon nämä lisäykset kirjataan. Poistot yrityksessä tehdään osittain EVL-poistoina (koneet ja kalusto) ja osittain suunnitelman mukaisina eli sumupoistoina (vuokrahuoneiston perusparannusmenot). Vuosittain tehtävistä poistoista ylläpidetään omaa excel-taulukkoa.

Yrityksen käyttöomaisuutta seurataan Excel-taulukoilla. Hyödykkeistä on erilliset Excel-taulukot, kuten puhelin-excel ja tietokone-excel. Puhelin-exceliin kirjataan uuden työntekijän aloittaessa hänelle hankittu puhelimen malli, ostopäivä ja hinta. Käyttöajaksi puhelimille yrityksessä on määritetty 2 vuotta. Puhelimen rikkoutuessa on Excelistä helppo tarkistaa puhelimen käyttöikä ja kannattaako puhelin korjata vai ostaa uusi. Tietokone-exceliin kirjataan mallin, ostopäivän ja hinnan lisäksi mallinumero. Yleensä tietokoneet kiertävät henkilöltä toiselle eli koneiden käyttöiän oletetaan olevan n.5 vuotta.

5.4.8 Raportointiprosessi

Lakisääteistä raportointia yritykselle on ulkoinen raportointi, näitä ovat tilikohtaiset tuloslaskelma- ja taseraportit sekä pää- ja päiväkirjaraportit. Nämä yrityksessä tulostetaan Fivaldi-ohjelmasta kuukausittain ja arkistoidaan sähköisesti Intraan. Muut lakisääteiset raportit eli arvonlisäveroilmoitus, veroilmoitus ja työnantajailmoitukset toimitetaan sähköisesti Katso-tunnisteilla viranomaisille.

Yrityksen johdon raportointia ovat myyntiennuste, budjetit, myyntisaamisten seuranta sekä kassavirtaportti. Myyntiennuste, budjetit ja kassavirtaportti ovat excel-taulukkoina, joita säilytetään sähköisesti intrassa tallennettuna. Myyntisaamia seurataan Fivaldista saatavalla avoimet myyntilaskut raportilla. Konserniraportointia yrityksessä suoritetaan tilinpäätöksen, välitilinpäätöksen sekä kuukausittaisen konsernitulosraportin avulla.

5.4.9 Arkistointiprosessi

Yrityksen tärkein arkistointiväline on Intranet. Intranet-palvelu on yritykseen ostettu ulkoiselta toimittajalta, joka myös huolehtii sen ylläpidosta. Yrityksessä on kuitenkin Intranetin pääkäyttäjä, joka voi antaa työntekijöille käyttöoikeuksia sekä rajata niitä. Intranetissä on oma osansa taloushallinnolle, johon käyttöoikeus on vain taloushallinnon työntekijöillä. Intraan tallennetaan kaikkien kolmen yrityksen lähes kaikki kirjanpitoaineisto. Ainoastaan ostolaskut ovat paperisina kansiossa. Kaikki muu aineisto löytyy joko sähköisenä intrasta, paperisena kansioista tai molemmilla tavoilla. Yrityksen arkistointi on tällä hetkellä vielä paperipainotteista, mutta sähköinen arkistointi on lisääntymässä. Esimerkiksi pankkiyhteysohjelmasta saava tiliote tiliöidään ja tämän jälkeen se viedään kirjanpitoon ja arkistoidaan tiedostoksi tallennettuna intraan sekä paperille tulostettuna kansioon.

6 Rakennemuutoksen aiheuttamat haasteet taloushallinnon prosesseihin

Yritysrakenteen muutos toi yrityksen nykytila-analyysin perusteella selviä ongelmia yrityksen taloushallinnon prosesseihin. Osa ongelmista johtuu siitä että rakenteenmuutos tehtiin hyvin nopeasti, jonka seurauksena hallinnon ohjelmistoja ei ole saatu vastaamaan konsernirakenteen tuomia vaatimuksia. Ongelmia on yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä sekä taloushallinto-ohjelmistossa.

Isoimmat ongelmat kummassakin ohjelmistossa johtuvat siitä etteivät ne tue konsernirakennetta. Severa-ohjelmistossa ei tällä hetkellä saada kolmea yritystä yrityksiksi, vaan ne täytyy muodostaa Severaan yksiköiksi. Myyntiraportin taas saa ajettua vain yhdestä yksiköstä kerrallaan, joten koko konsernin myyntiä kertovaa raporttia ei tällä hetkellä saa ohjelmasta ajett-

tua. Taloushallinto-ohjelmisto Fivadista, ei myöskään saa ajettua konserniraporttia. Eli jokaisesta yrityksestä on ajettava haluttavat raportit erikseen, siitä ei saa yhtenäistä konsernia kokonaisuutena kuvaavaa raporttia. Koska konsernin kolme yritystä täytyy luoda Severaan yksiköiksi, tarkoittaa tämä myös sitä että Severa laskuttaa ohjelmasta vain yhtä yritystä eli yrityksistä ensimmäistä Yritys X Oy:tä. Yritys X Oy:n täytyy siis edelleen laskuttaa Severan käytöstä kahta muuta yritystä, joka lisää hallinnollista työtä.

Fivaldissa jokainen yritys on omana yrityksenään, ja ohjelman sisällä voi vaihtaa yrityksestä toiseen, kuitenkin ohjelma ei tue konsernirakennetta. Ohjelmasta ei voi tulostaa koko konsernia kattavaa raporttia vaan raportoitava yritys on valittava yksi kerrallaan. Ohjelmasta voi valita kyllä ajettavan tiedoston muodon, jolloin tiedot voi esimerkiksi tulostaa excel-tiedostona. Tällöin voi eri yrityksistä tehdyt tiedostot yhdistää ja saada näin aikaan konserniraportin. Fivaldin käytöstä laskutetaan jokaista yritystä erikseen, mutta samalla hinnalla. Joten riippumatta käytön laajuudesta tai yrityksen henkilömäärästä, maksaa jokainen yritys taloushallinto-ohjelmastaan saman verran.

Ongelmia aiheuttavat myös asiakassopimukset, joista suurin osa on tehty jo silloin kun olemassa oli vain Yritys X Oy. Näin sopimukset on tehty koskemaan vain yhtä yritystä. Toimivampi ratkaisu olisi että sopimukset tehtäisiin konsernitasolle eli Yritys B Oy:lle, jolloin sopimukset koskisivat tällöin kaikkia kolmea yritystä.

Yrityksen organisaatiomalli aiheuttaa myös ongelmia yrityksen toimintaan. Yritys toimii matriisiorganisaatorakenteella, rakenteessa pyritään yhdistämään perinteisen organisaatorakenteen edut sekä projektitoiminnan joustavuus. Matriisiorganisaatiossa henkilö kuuluu kahteen eri ryhmään, projektista vastaavaan yksikköön sekä toimintokohtaisen jaottelun mukaiseen asiantuntijayksikköön. Matriisiorganisaatiossa perusorganisaation johto voi kommunikoida projektipäällikön kanssa suoraan, jolloin asioiden hoitaminen nopeutuu, koska perusorganisaation hierarkiatasot sekä yksikkörajat voidaan ohittaa. (Ruuska 2005, 68-69.)

Matriisiorganisaation avulla pyritään siirtämään projektityössä kertynyttä tietoa ja kokemusta projektista toiseen. Projektin hallinnan kannalta matriisiorganisaatio on vaativa, projektit käyttävät yhteisiä resursseja, jolloin niille syntyy keskinäisiä riippuvuuksia. Jos yksi projekti viivästyy, siirtyvät tällöin myös projektissa mukana olevien työjonot. Yritys X Oy:n toiminnassa matriisiorganisaatio aiheuttaa sen, että vastuut projektipäälliköiden kesken ovat epäselviä, esimerkiksi laskujentarkastuksessa, jonka johdosta sitä seuraavat prosessit viivästyvät. Tämä aiheuttaa sen, että taloushallinnon raportointia ei saada ajoissa valmiiksi asiaa käsittelevään hallituksen kokoukseen. (Ruuska 2005, 69)

6.1 Ulkoinen myyntilaskutus

Ensimmäinen ulkoisen laskutuksen ongelmista tulee esiin jo laskutuksen alkuvaiheessa. Kun edellisen kuukauden laskutusajo aloitetaan, muodostuvat molempien yritysten laskut samalle laskutusvälilehdelle. Laskut ovat erotettavissa toisistaan vain avaamalla laskut yksitellen. Ohjelma antaa laskun luomisen yhteydessä jokaiselle laskulle ensimmäisen vapaan numeron. Jos laskutuksessa on jäänyt laskun numero välistä, esimerkiksi jos lasku on jostain syystä poistettu, hakee ohjelma uudelle laskulle tämän kauan sitten käyttämättä jääneen numeron. Ohjelma numeroi laskut täysin satunnaisesti ja satunnaisella järjestyksellä.

Ohjelma sallii myös tuplanumeroinnin. Kun lasku on tarkastettu ja valmis lähetettäväksi, numeroidaan se manuaalisesti juoksevasti kyseessä olevan yrityksen seuraavalla vapaalla numerolla. Tässä vaiheessa laskuja on yleensä yhtä aikaa kaksi samalla numerolla, koska ohjelma on numeroinut laskut jo täysin satunnaisesti. Kun laskulle antaa jo käytössä olevan numeron, ohjelma huomauttaa siitä mutta sallii kuitenkin numeron muutoksen.

Yritysrakenteenmuutoksen jälkeen laskujen erotettavuus toisistaan ja numeroinnin manuaalisuus on ongelma. Koska yritysrakenteenmuutoksen jälkeen ulospäin laskuttavia yrityksiä on kaksi, vaati muutos myös kaksi eri numerosarjaa. Yritys X Oy:n myyntilaskut yksilöidään juoksevasti 1-sarjaan ja Yritys C Oy:n laskut juoksevasti 2-sarjan numeroilla. Ohjelmaa ei saa yksilöimään kahden eri yksikön laskuja eri numerolla, vaan se muodostaa kaikki laskut 1-sarjan numeroinnilla. Jos ohjelma numeroisi laskut oikeaan numerosarjaan, olisi laskujen erotettavuus toisistaan huomattavasti helpompaa.

Yritysrakenteen muutos toi mukanaan muutostarpeita myös verkkolaskutukseen. Koska Severassa on alkuperäisenä yrityksenä Yritys X Oy, on ohjelman perustiedoissa myös tämän yrityksen tiedot. Ja koska eri yritykset ovat Severassa vain yksiköinä eivätkä omina yrityksinään, voidaan verkkolaskuina lähetettävät myyntilaskut lähettää vain Yritys X Oy:n tiedoilla. Eli Yritys C Oy ei voi tällä hetkellä lähettää sähköisiä myyntilaskuja, koska ohjelma hakee automaattisesti verkkolaskuihin Yritys X Oy:n y-tunnuksen sekä pankkiyhteystiedot.

6.2 Sisäinen myyntilaskutus

Laskutuksen toinen muutostarve on tarve sisäisille alihankintalaskuille. Muutostarpeen pohjana on yritysrakenteen muutos, suurin osa myyntisopimuksista on tehty Yritys X Oy:n nimissä, jolloin asiakkaalle lähtevässä laskussa täytyy tietysti olla X Oy:n tiedot. Muutama työntekijä, jotka olivat ennen X Oy:n palveluksessa, ovat nyt C Oy:ssä. Näinpä he tekevät X Oy:n projekteja C Oy:n palkkalistoilla. Ja koska myyntilasku on lähtenyt X Oy:n tiedoilla, tulee myös suo-

ritus X Oy:lle. Tämä tilanne johtaa tarpeeseen tehdä sisäisiä laskuja, koska Yritys C Oy:n on saatava korvaus sen työntekijöiden tekemästä työstä.

Sisäisessä laskutuksessa on sama ongelma laskunumeroinnin kanssa kuin ulkoisessa. Sisäiset laskut saavat automaattisesti 1-sarjan numeron, joten sisäisten laskujen numerot täytyy manuaalisesti vaihtaa oikean yrityksen numerosarjaan.

6.3 Myynnin raportointi

Yrityksen myynniksi eli liikevaihdoksi lasketaan joka kuukausi toteutunut projektilaskutus. Myyntiä seurataan tulosityksiköittäin/tiimeittäin. Tällä hetkellä yrityksessä koetaan myynnin raportointi erittäin vaikeana, sillä ongelmia aiheuttavat sekä Severa että Fivaldi- järjestelmä. Suurimman haasteen aiheuttaa raporttien rajattavuus sekä liikevaihdon jaksotukset.

Kun laskutusohjelmasta Severa PSA:sta ajetaan laskutusraportti, siitä ei pystytä eliminoimaan sisäisiä laskuja pois. Jos myyntiä tarkastellaan konsernitason tasolla, sisältävät ajatun myyntiraportin myyntiluvut liikaa liikevaihtoa. Eli yritysrajoja rikkovassa laskutuksessa tunnit ovat uloslähtevässä laskussa sekä sisäisessä laskussa ja nämä molemmat laskut ovat tällä hetkellä mukana myyntiraportissa. Myöskään liikevaihdon jaksotuksia ja niiden vaikutusta myyntiin ei saada raportoitua Severa PSA:sta suoraan, vaan ne ovat raportoitavissa vasta Fivaldi-järjestelmän puolelta. Esimerkiksi jos laskulla laskutetaan kolmen kuukauden ylläpito, näkyy se raportilla laskutuskuukauden myyntinä, eikä jaoteltuna kyseisille kolmelle kuukaudelle.

Severa-ohjelmistossa ei tällä hetkellä saada kolmea yritystä yrityksiksi, vaan ne täytyy muodostaa Severaan yksiköiksi. Tämä aiheuttaa ongelmia Yritys X Oy:n kohdalla, sillä tämä yritys on jo jaettu neljään tulosityksikköön, ja nämä on perustettu Severaan yksiköiksi. Severassa on tällä hetkellä yhteensä kahdeksan eri yksikköä. Nämä koostuvat hierarkisesti eriarvoisista tasoista. Yksikköjä on muodostettu sekä yritys- että tiimitasoilta. Seurauksena on, ettei esimerkiksi Yritys X Oy:n myyntiä tällä hetkellä saada kokonaisuutena ajettua Severasta, vaan osissa sillä myyntiraportin voi ajaa ainoastaan yksikkö kerrallaan, ja Yritys X Oy koostuu useasta eri yksiköstä.

Toinen ongelma myyntiraportissa on yhden yksikön/tiimin myyntiraporttia ajettaessa. Tällöin ohjelma ei osaa ottaa mukaan toisen yksikön projektiin tehtyjä tunteja, jolloin ohjelman ilmoittama myynti on pienempi kuin todellinen myynti. Tässä ongelma on siis sama, aineistoa jonka ohjelma ottaa mukaan myyntiraportin ajoon ei pysty muokkaamaan tai rajaamaan.

6.4 Myynnin siirto kirjanpitoon

Kun edellisen kuukauden myynti on valmis, siirretään se Fivaldi kirjanpito-ohjelmaan. Myynti siirretään tulosityksiköittäin, joita tällä hetkellä on kaksi. Nämä tulosityksiköt ovat molemmat Yritys X Oy:ssä ja Severassa ne ovat luotuna yksiköiksi. Severasta valitaan ensin laskujen esitystapa, yksikkö ja siirrettävien laskujen aikaväli. Näillä hakuehdoilla tulostetaan laskutiedosto. Ennen siirtoa täytyy tätä tiedostoa manuaalisesti muokata. Koska Fivaldissa seurataan myyntiä tulosityksiköittäin, täytyy siirrettävät myyntilaskut saada oikean tulosityksikön alle. Severaan saa lisättyä projektintietoihin tulosityksikön, mutta se ei siirry siirtotiedostoon vaan tiedostoon siirtyy ainoastaan projektinnumero. Tämä numero täytyy tiedostossa muuttaa manuaalisesti tulosityksikön numeroksi.

Seuraavaksi tiedostossa täytyy vaihtaa myynnin tili, eli ulkoiset myyntilaskut kirjataan kirjanpidossa eri tilille kuin sisäiset myyntilaskut. Näiden manuaalisten muokkausten jälkeen myynti on valmis siirrettäväksi kirjanpitoon. Myynnin siirto kirjanpitoon vaatii paljon aikaa vievää manuaalista työtä. Manuaalisen työn määrä johtuu suurelta osin Severan puutteellisista ominaisuuksista.

6.5 Ohjelmistojen käyttöoikeudet

Molempien ohjelmien käyttöoikeudet aiheuttavat tällä hetkellä myös haasteita. Kaikkien kolmen yrityksen taloushallintoa hoitavat samat henkilöt, joille tarvitaan laajat käyttöoikeudet. Jokaisen yrityksen johto haluaa myös seurata oman yrityksensä asioita järjestelmistä. Fivaldiin ei ole tällä hetkellä kuin kahdet tunnukset kahdelle pääkäyttäjälle. Ja näillä tunnuksilla pääsee kaikkiin kolmeen yritykseen. Näin ollen myös yritysten johtajat käyttävät näitä tunnuksia, jonka seurauksena hekin näkevät kaiken myös muista yrityksistä. Ohjelmaan täytyisi saada jokaiseen kolmeen yrityksen omat rajatut käyttöoikeudet.

Severassa käyttöoikeuksia ei pystytä rajaamaan tarpeeksi. Eli käyttöoikeuksia ei voida esimerkiksi rajata projektikohtaisesti, jolloin projektipäällikkö näkisi vain ne kirjaukset joissa on projektipäällikkönä eikä koko oman yrityksen (esimerkiksi Yritys C Oy) kirjauksia. Jos projektipäällikkö on päällikkönä kahden eri yksikön projekteissa, on tällöin ainoa vaihtoehto antaa hänelle oikeudet nähdä jokaisen työntekijän (kolmen eri yrityksen) kirjaukset.

7 Tutkimuksen yhteenveto ja kehitysehdotukset

On selvää että yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä ei palvele yrityksen tämän hetkisiä tarpeita. Yritykseen tarvitaan ohjelma joka ensinnäkin tukee konsernirakennetta. Konsernirakenteen mahdollistavaan ohjelmaan voidaan tällöin myös luoda kolme eri yritystä yrityksiksi eikä

yksiköiksi, kuten tällä hetkellä. Konsernirakenteen mahdollistava ohjelmisto helpottaisi yritysten ulkoista laskutusta sekä myynnin raportointia.

Yritys X Oy:ssä suoritettiin tarvekartoitus, eli kartoitettiin kaikki ne ongelmat mitä nykyjärjestelmän kanssa ilmeni sekä ominaisuudet mitä uudelta ohjelmalta edellytetään. Tarvekartoituksen suoritti Yritys X Oy:n Talouspäällikkö. Tarvekartoitus suoritettiin kyselyllä sähköpostitse, joka kohdistettiin yrityksen johdolle sekä muille henkilöille, joiden raportointitarpeita uusi ohjelma palvelisi eniten. (Yritys X Oy:n Talouspäällikkö 2010.)

Yritys X Oy:llä oli kaksi eri toimittajavaihtoehtoa, ennen varsinaista ohjelmatoimittajan valintaa. Toinen toimittajista oli Efima Oy ja ohjelmisto Microsoft Dynamics AX-järjestelmä ja toinen Visma Severa Oy:n toimittama Severa.com-ohjelma. Severa.com on valmisohjelmisto, joka koostuu perusohjelmiston lisäksi lisäpalveluista, joita yritys voi ostaa käyttöönsä omien tarpeiden mukaisesti. Selvityksen jälkeen päädyttiin Severaan, koska yritys koki saman toimittajan uuden järjestelmän luontevaksi ja turvalliseksi vaihdoksi. Myös kustannukset olivat alhaisemmat nykyisen toimittajan tarjoamassa vaihtoehdossa kuin kokonaan uuteen järjestelmään vaihdossa.

Yritys X Oy:ssä ei ole halukkuutta toiminnanohjausjärjestelmän täydelliseen vaihtoon, joten nykyisen ohjelmiston päivittäminen uuteen laajempaan versioon olisi toimiva ratkaisu. Yrityksessä on nyt käytössä Visma Severan tuottama Severa 2 ja toimittajalla on tarjota laajempi versio Severa.com-ohjelma. Severa.com on SaaS-palvelu (Software as a Service). SaaS-palvelu tarkoittaa palvelua/ohjelmistoa joka mahdollistaa palvelun välittömän käyttöönoton. Palvelu ei vaadi tietokoneelle asennettavia uusia laitteistoja tai ohjelmistoja, palvelu vaatii vain tietokoneen ja internet-yhteyden. (Visma Severa Oy 2011.)

Severa.com-ohjelmassa on samat ominaisuudet kuin Severa 2 PSA-ohjelmassa. Eli ohjelma tarjoaa asiakashallinnan, projektinhallinnan, työajanseurannan, laskutuksen sekä raportointiominaisuudet. Tärkein uusi ominaisuus Severa.com-ohjelmassa on se että ohjelma tukee konsernirakennetta, eli ohjelmaan saadaan perustettua kaikki konsernin kolme yritystä. Kun ohjelmaan saadaan muodostettua konsernirakenne, ratkaisee se monta tällä hetkellä olevaa ongelmaa. (Visma Severa Oy 2011.)

Kun kaikki yritykset saadaan Severa.com-ohjelmaan yrityksiksi eikä vain yksiköiksi, helpottuu sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen laskutus. Ulkoisessa sekä sisäisessä laskutuksessa tehtävä manuaalisen työn määrä vähenee. Eri yrityksille saadaan yrityksen tietojen taakse asetettua tieto siitä mitä numerosarjaa kyseinen yritys käyttää laskunumeroinnissa. Varsinaisesti laskun automaattinen numerointi tapahtuu vasta siinä vaiheessa kun lasku on valmis lähetettäväksi. Näin päästään myös siitä ongelmasta että numeroita jäisi välistä käyttämättä ja laskunume-

rinti ei olisi juokseva. Konsernirakenne mahdollistaa myös sen että ulospäin laskuttavat Yritys X Oy ja Yritys C Oy voivat lähettää kumpikin verkkolaskuja omilla tiedoillaan. Tällä hetkellä verkkolaskuja ei voida lähettää kuin Yritys X Oy:n tiedoilla.

Severa.com-ohjelmassa myynnin raportointi helpottuu, sillä jokainen raportti on itse muokattavissa. Raporteille voidaan määritellä tarkasteltavat tasot sekä niille voidaan vielä määritellä mukaan otettavat tai pois jätettävät osat. Esimerkiksi Yritys X Oy:ssä voidaan raportoida liikevaihtoa yksiköittäin tai poissulkien yksikköjä. Nämä raporttimääritykset saadaan myös tallennettua raporttipohjiksi jolloin jatkossa samaa raporttia ajettaessa kaikkia määrittelyjä ei tarvitse syöttää uudelleen.

Myynnin siirto kirjanpitoon eli Fivaldiin Severa.com-ohjelmasta helpottuu, sillä myyntiaineistosta muodostettua siirtotiedostoa ei tarvitse enää manuaalisesti muokata. Tulosityksikkönumero siirtyy automaattisesti siirtotiedostossa. Tällä hetkellä numero täytyy vaihtaa projekti-numeron tilalle eikä tulosityksikkönumeroa ole valmiina tiedostossa. Myöskään myynnintilinumeroita ei tarvitse manuaalisesti vaihtaa tiedostoon, vaan ne saa määriteltyä Severa.com-ohjelmassa.

Severa.com-ohjelmassa voidaan rajata käyttöoikeuksia paremmin kuin tällä hetkellä käytössä olevassa järjestelmässä. Esimerkiksi projektipäällikkö pystyy katsomaan vain niiden projektien kirjauksia joissa on projektipäällikkönä, eikä koko yrityksen työntekijöiden kirjauksia. Samoin kahden eri yrityksen projektien osalta projektipäällikkö pystyy katsomaan vain niiden projektien kirjauksia joissa on projektipäällikkönä. Tällä hetkellä projektipäälliköille joudutaan myöntämään liian laajat oikeudet. Eli kaikki käyttäjät saavat asemaansa vastaavat käyttöoikeudet uudessa ohjelmassa.

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihto uuteen laajennettuun versioon toisi ratkaisun moneen yritys rakenteen muutoksen mukanaan tuomaan ongelmaan. Ennen kaikkea uusi järjestelmä tukisi konsernirakennetta mikä on oikeastaan edellytys järjestelmälle jota käytetään konsernimuotoisessa yrityskokonaisuudessa. Järjestelmän vaihto myös vähentäisi huomattavasti taloushallinnon manuaalista työtä.

Järjestelmän vaihto ei kuitenkaan poistaisi kaikkia yritys rakenteen muutoksen tuomia ongelmia. Yritysten taloushallinto-ohjelmisto ei tue konsernirakennetta, joten mahdollinen järjestelmän vaihdos on tämänkin ohjelman osalta edessä tulevaisuudessa.

Koska yritykset kasvavat koko ajan, ei työn määrä taloushallinnossa tule vähenemään, joten tulevaisuutta ajatellen kannattaisi yrityksessä tehostaa tämänhetkisiä prosesseja. Yksi helpoiten tehostettavia prosesseja olisi muuttaa ostolaskujen käsittely sähköiseksi. Esimerkiksi osto-

laskut toimitettaisi ulkopuoliselle toimittajalle joka skannaisi ostolaskut sähköiseen järjestelmään. Sähköinen ostolaskuprosessi nopeuttaisi myös ostolaskujen kiertoa ja maksatusta yrityksessä.

Yritysten käyttämästä maksuliikenneohjelma Kultalinkki olisi hyvä myös päivittää nykyaikaisempaan versioon. Ohjelmasta on jo nyt saatavilla nykyaikaisempi selainpohjainen web-versio. Uuden ohjelman myötä yritykset saisivat maksuliikenneaineistonsa SEPA-aineistoiksi. Maksuaineiston lähettäminen SEPA-aineistona olisi yrityksille edullisempaa sekä yksinkertais-taisi maksuliikenneprosessia. SEPA-aineiston myötä EU-maihin suuntautuvia ulkomaanmaksuja ei enää tarvitsisi käsitellä manuaalisesti erikseen syöttäen, vaan nämä maksut siirtyisivät C2B-aineistossa kuten kotimaan maksut.

Yrityksen arkistointi ei tällä hetkellä vastaa kirjanpitolain vaatimuksia. Kirjanpitolain mukaan kirjanpitoaineisto, joka on tilinpäätöksen laatimisaikana säilytetty sähköisellä tietovälineellä/tallennusvälineellä, on tulostettava paperille tai siirrettävä kahdelle pysyvästi säilytettävälle tietovälineelle. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole toimittu näin, vaan sähköinen aineisto on intran lisäksi tallennettu vain osittain myös ulkoiselle kovalevyllä. Tallennus on lähinnä tehty muistinvaraisesti. Lakimääräiseksi yritysten arkistointi saataisiin siten että yrityksissä alettaisi ajaa intrasta varmistuksia säännöllisesti ulkoiselle kovalevyllä sekä tilinpäätöksen jälkeen vielä esimerkiksi cd-levylle.

Lähteet

Painetut lähteet

- Blummé, N., Pitkänen, T., Raunio M., Äirilä L. 2008 Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-media.
- Erkkilä, K.K. 2001 Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet - Integraatio yrityskaupassa. Porvoo: WS Bookwell.
- Erkko, A. 2011. Yritysten pitää lopettaa markkinoiden perässä juoksu. Kauppalehti 12.4.2011.
- Granlund, M., Malmi, T. 2004 Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkamäki, T., Pennanen, M. 2010 Yritysjärjestelyjen käsikirja - kirjanpito, verotus ja yhtiö-oikeus. Juva: WS Bookwell.
- Ihantola, E-M., Leppänen, P., Kuhanen, H., Sivonen, I. 2008 Yrityksen kirjanpito perusteet ja sovellusharjoitukset. Helsinki: Yliopistopaino.
- Immonen, R. 1999 Yritysmuodot ja liiketoiminta. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Immonen, R. 2006 Yritysjärjestelyt. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2010 Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY Pro.
- Kananen, J. 2008 Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Lahti, S., Salminen, T. 2008 Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.
- Laitila, M. 2011. Edessä on elpymisen vuosi. Talouselämä 1/2011 14.1.2011.
- Lumijärvi, O-P. 2007 Huipulla Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell.
- Manninen, P. 2001 Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell.
- Mäkinen, L., Vuorio, B. 2002 Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.
- Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2009 Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009 Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.
- Ruuska, K. 2008 Pidä projekti hallinnassa suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Tammer-Paino.
- Stenqvist, K. 2009. Yritysjärjestelyjä koskevat lainmuutokset. Tilintarkastus 3/2009 16.6.2009.
- Viitala, J. 2006 Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.

Elektroniset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young 2011. Kasvun Ajurit 7 Strategista kasvua yritys-järjestelyillä.

Editor Helsinki Oy 2009. Opas yritysjärjestelyihin 29.11.2009.

Verohallinto 2010. Työnantajan vuosi-ilmoituksen antaminen. Viitattu 2.2.2011. http://www.vero.fi/?article=933&domain=VERO_MAIN&path=5,40&language=FIN

Finnvalli Oy 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.finnvalli.fi/>

Visma Severa Oy 2011. Viitattu 3.4.2011. <http://www.severa.com/fi>

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X Oy:n Talouspäällikkö 2010. Haastattelu 22.9.2010.

Yritys X Oy:n Toimitusjohtaja 2009. Haastattelu 16.9.2009.

Kuviot	
Kuvio 1: Taloushallinnon prosessit	11
Kuvio 2: Ostolaskuprosessi.....	36
Kuvio 3: Myyntilaskuprosessi	38
Kuvio 4: Maksuliikenneprosessi	39