

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Minna Siimesjärvi

TALOUSHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT

CASE: CTS ENGTEC OY

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

SIIMESJÄRVI, MINNA	Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat
	Case: CTS Engtec Oy
Opinnäytetyö	35 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Wenla Väisälä
Toimeksiantaja	CTS Engtec Oy
Toukokuu 2012	
Avainsanat	taloushallinto, ulkoistaminen

Pienyritykset ovat ulkoistaneet taloushallintoaan kautta aikojen, suuremmat yritykset ulkoistavat yhä useammin ja useammin. Suuryritysten ohella myös julkinen sektori kuuluu ulkoistajiin. Ulkoistamispalvelujen markkinoiden kasvun ohella lisääntyy uudenlaisen osaamisen kysyntä. Opinnäytetyö tehtiin kouvoolalaiselle suunnittelu- ja konsultointitoimistolle CTS Engtec Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä hyötyä tai taittaa toimeksiantajalle on taloushallinnon ulkoistamisesta. Ulkoistamisen ohella kartoitettiin itse tehtävän taloushallinnon kehittämiskohteita.

Ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja tutkittiin etsimällä teoretietoa kirjoista, taloushallintoalan lehdistä ja internetistä. Tutkimukseen haettiin laajempaa kokonaisuutta ottamalla mukaan ulkoistamisen ja taloushallinnon kehitystrendejä. Toimeksiantajan taloushallinnon nykytila-analyysi toteutettiin kyselytutkimuksen avulla ja haastattelemalla taloushallinnon työntekijöitä. Nykytila-analyysin avulla saatiin nostettua esiin kehittämistä vaativia tehtäviä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajalla on osaava taloushallinto. Taloushallintoa tulee kehittää kohti modernimpaa taloushallintoa vähentämällä rutiineja ja sähköistämällä taloushallintoa. Taloushallinnosta tulee näin tehokkaampaa ja rutiineista vapautunut aika käytetään keskittymällä johtamista tukevaan raportointiin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

SIIMESJÄRVI, MINNA

The Pros and Cons of Outsourcing Financial Management
Case: CTS Engtec Ltd

Bachelor's Thesis

35 pages

Supervisor

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

Commissioned by

CTS Engtec Ltd

May 2012

Keywords

financial management, outsourcing

Small companies have outsourced their financial administration throughout the ages, and large companies tend to do so increasingly. Along with large companies, public sector belongs to those who outsource their financial administration. As the markets for outsourcing services grow, the demand for new type of knowledge and skills increases. The aim of thesis is to find out the pros and cons of outsourcing the financial administration for an engineering and consulting company. Another aim was to identify possible tasks within financial administration that needed to be developed.

The theoretical approach was broadened by considering future trends of outsourcing and financial administration. The analysis of contractor's present situation of financial administration was carried out by making a survey and by interviewing the employees.

Based on the study it was noticed that the contractor has a competent personnel in financial administration. Financial management must be developed and modernized by reducing routine tasks and adoption of more extensive use of e-invoicing. The working hours saved this way are to be spent for improvement of management reporting.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	6
1.2	Toimeksiantoyrityksen esittely ja konsernirakenne	7
2	ULKOISTAMINEN JA ULKOISTAMISEN KEHITYSTRENDIT	8
2.1	Ulkoistaminen	8
2.2	Ulkoistamisen kehitystrendit	9
3	ULKOISTAMISEN RISKIT JA HAITAT	12
3.1	Esimerkkejä virheistä ja vastuusta	14
3.2	Ostopalvelusopimussuhteen riskit ja ennakointi	15
3.3	Tilitoimiston valintaan liittyviä riskejä	16
4	ULKOISTAMISEN HYÖDYT	16
4.1	Kustannussäästöt ja paremman osaamisen saaminen	17
4.2	Taloushallinnon sähköistäminen	18
5	TALOUSHALLINNON TYÖKENTÄN KEHITYSTRENDI	19
6	TOIMEKSIANTOYRITYKSEN TALOUSHALLINNON NYKYTILA-ANALYYSI	21
6.1	Kirjanpito	22
6.2	Palkanlaskenta	24
6.3	Taloushallinnon assistentti	26
6.4	Yleinen laskentatoimi ja sisäinen eli johdon laskentatoimi	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
7.1	Taloushallinnon kustannukset	30
7.2	Rutiinitehtävät ja taloushallinnon sähköistäminen	30
7.3	Työtehtävien kierrättäminen	31
7.4	Raportoinnin kehittäminen	32
7.5	Taloushallinnon toimintojen tulevaisuus	33
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan kansainväistyminen ja tietojärjestelmien nopea kehitys ovat asettaneet kaikenlaiselle liiketoiminnalle uudenlaiset haasteet. Liiketoiminnan menestymisen edellytysten luominen ja huoli markkinoilla selviytymisestä, pakottavat yritykset pohtimaan uusia keinoja lisätä kilpailuetua. Tietoteknologian kehittymisen ja jatkuvien muutosten maailmassa perinteiset taloushallinnon työtehtävät ovat myös muuttumassa.

Pyrittäessä modernimpaan taloushallintoon yrityksissä halutaan vähentää rutiinitehtäviä ulkoistamalla taloushallinnon työtehtäviä sekä sähköistämällä taloushallintoa. Taloushallinnon työtehtävät ovat muuttumassa perinteisestä työskentelytavasta enemmän kohti konsultointi- ja controller-työtä. Taloushallinnon työtehtävät ovat monipuolisemmat ja osaamisen vaatimukset ovat erilaiset kuin aiemmin.

Yritysten ja varsinkin julkisen hallinnon (kuntien) into ulkoistaa taloushallintoa, etupäässä taloushallintoon liittyvää rutiinityötä, ovat luoneet tilitoimistoille ja erilaisille taloushallinnon palvelukeskuksille aivan uudenlaiset markkinat. Taloushallintopalveluiden on ennakoitu olevan yksi nopeimmin kehittyvistä toimialoista. Oletettavaa on, että työmarkkinoilla tulee tulevaisuudessa olemaan kysyntää taloushallinnon ammattilaisille.

Ulkoistaminen ja ulkoistamisprosessit ovat yleinen keskustelunaihe talousalan julkaisuissa. Taloushallinnon ammattilehdissä, muun muassa Tilisanomissa, on usein artikkeleita liittyen ulkoistamiseen ja tilitoimistoihin. Artikkeleita löytyy myös Talouselämä-lehdestä sekä Kauppalehdestä. Muun muassa Taloussanomien kirjoittaa 15.5.2012 siitä kuinka Finnair siirtää kirjanpitoa Viroon. Talouselämä-lehdessä 9.10.2012 on artikkeli ”Ulkoistus on aluksi hyllyvä suo”. Monesti lehtiartikkeleissa ja nettikirjoituksissa käydään keskustelua ulkoistamisesta saatujen hyötyjen suhteesta aiheutuneisiin ongelmiin. Keskustelua käydään myös taloushallinnon työtehtäväkentän muuttumisesta. Ulkoistamisesta on tehty runsaasti opinnäytetöitä, etenkin ulkoistamisprosesseista. Kirjallisuutta ei ulkoistamisesta ole paljoa saatavilla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä hyötyä ja haittaa case-yritykselle on taloushallinnon ulkoistamisesta. Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen taloushallinnon nykytila. Nykytila-analyysin avulla yrityksessä tiedostetaan, mitä tehtäviä taloushallinnon työntekijät tekevät ja kuinka paljon aikaa tehtävien tekemiseen kuluu. Analyysin avulla selviää myös se, mitä kehitettävää yrityksen taloushallinnossa on. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle katsauksen taloushallinnon ulkoistamisen eduista, haitoista, taloushallinnon ulkoistamisen kehitystrendeistä. Kehitettävä ja keskustelua herättävä tutkimusaihe on taloushallinnon töiden muuttuminen perinteisestä tallennustyöstä konsultoivampaan työhön. Opinnäytetyö tuo ilmi mahdolliset kehittämiskohteet, jos taloushallintoa ei case -yrityksessä haluta ulkoistaa.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Opinnäytteessä on sekä teoreettinen että empiirinen osa. Teoreettisessa osassa käydään läpi ulkoistamiseen liittyviä riskejä, haittoja ja hyötyjä. Teoriaosassa käsitellään myös taloushallinnon käsitteisiin liittyvää teoriaa sekä ulkoistamisen ja taloushallinnon kehitystrendejä. Empiirinen osa koostuu case-yrityksen taloushallinnon henkilöiden ja talouspäällikön haastattelusta ja kyselytutkimuksesta. Tutkimusta varten taloushallinnon henkilöt täyttivät kyselylomakkeen, jossa he arvioivat pääasiallisia työtehtäviään sekä niiden tekemiseen käytettyä aikaa yhden kuukauden aikana. Huomioitavaa työkuormassa ja työtehtävien määrässä on nykyinen taloudellinen taantuma. Yrityksessä on lomautusprosessi käynnissä. Tilanne on poikkeuksellinen normaaliin aikaan verrattuna. Kyselylomakkeessa pyydettiin myös erittelemään työtehtävien suorittamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja sekä erityisosaamista.

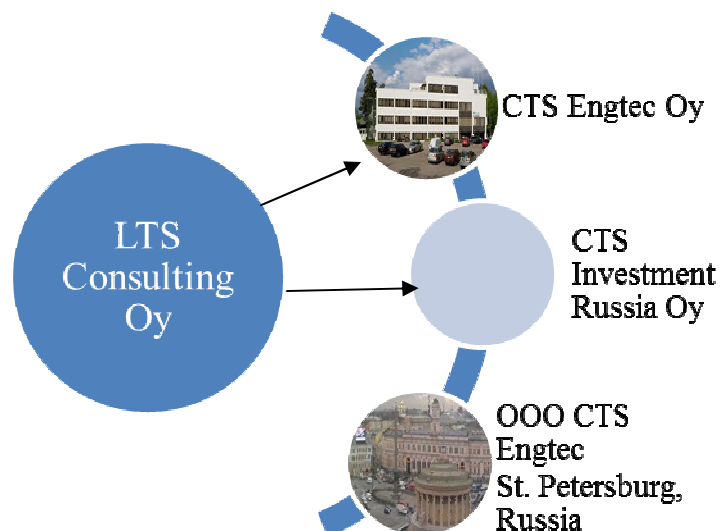
1.2 Toimeksiantoyrityksen esittely ja konsernirakenne

Opinnäytetyö tehdään CTS Engtec Oy:lle. (Myöhemmin tekstissä viitattu CTS). Yritys tarjoaa prosessiteollisuudelle suunnittelu-, projektihoito- ja konsultointipalveluita. Asiakkaita on metsäteollisuuden alalta, energiateollisuudesta, metalli- ja kaivosteollisuudesta sekä kemian ja petrokemian alalta. Asiakkaita ovat muun muassa Metso Paper Oy, UPM, Ekokem, Neste Oil, KSS Energia. (CTS).

Yritys on perustettu Kouvolassa vuonna 1973 (Teollisuussuunnittelu Oy). Toimipaikat Kouvolan lisäksi löytyvät Espoosta, Oulusta ja Turusta. Vuonna 2011 perustettiin tytäryhtiö Pietariin, OOO CTS Engtec. CTS Engtec Oy on osa konsernia, jossa emoyhtiönä on LTS Consulting Oy (CTS).

Yrityksen palveluksessa oli 1.1.2012 170 henkilöä. Vuonna 2011 tehtiin liikevaihtoa 14,5 M€.

Olen esittänyt kuvassa 1 kaavion yrityksen konsernirakenteesta. LTS Consulting Oy omistaa 100 % CTS Engtec Oy:stä, sekä 1 % CTS Investment Russia Oy:stä. CTS Engtec Oy omistaa 99 % CTS Investment Russia Oy:stä. CTS Investment Russia Oy puolestaan omistaa 100 % OOO:sta Pietarissa.



Kuva 1. LTS Consulting Oy. Konsernirakenne

2 ULKOISTAMINEN JA ULKOISTAMISEN KEHITYSTRENDIT

Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys siirtää aiemmin itse tekemänsä toiminnon ulkopuolisen yrityksen tehtäväksi. Ulkoistamiseen liittyy kaksi peruselementtiä. Ensimmäinen peruselementti käsittää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksessä ja ulkoistettavaan toimintoon mahdollisesti liittyvien tuotantovälineiden myynnin. Toinen peruselementti on ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. (Kiiha 2002, 1.)

Taloushallinnon voivat ulkoistaa niin pienyritykset kuin suuryritykset sekä julkinen sektori. Ulkoistamispalveluiden markkinoiden kasvaessa, tulee kysyä myös uudelta osaamiselta. Toiminnan tehostamisvaatimusten lisäksi myös taloushallinnon sähköistymisen tarve on lisännyt yritysten kiinnostusta ulkoistamiseen. Taloushallinnon prosessien automatisointi ja sähköistäminen aiheuttavat yrityksille investointikulua, mitkä eivät tuota investointeja eikä kehitystyötä. Yksi syy ulkoistamiseen voi olla jatkuvasti kasvavat osaamisvaatimukset esimerkiksi kansainvälistymisen myötä. (Alhola 2010, 42-44.)

2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistamista pohditaan usein sellaisten toimintojen kohdalta, joita ei pidetä yrityksen näkökulmasta ydinosaamisena. Myös strategisesti vähemmän tärkeät toiminnot koetaan mielekkääksi ulkoistaa. Ydinosaaminen terminä ei välttämättä tarkoita samaa kuin ydinliiketoiminta. Ydinliiketoiminta käsittää toiminnot, jotka ovat välttämättömiä yrityksen keskeisen lopputuotteen valmistamisessa. Ydinosaaminen puolestaan muodostuu yrityksen toiminnan kannattavuuteen vaikuttavista erityisosaamista ja tietoa vaativista toiminnoista, jotka yritys pystyy suorittamaan muita yrityksiä paremmin. Ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ei yleensä ulkoisteta. (Kiiha 2002, 4.)

Ulkoistamisella haetaan välittömiä kustannussäästöjä, tai ulkoistetaan toimintoja siitä syystä, että työvoimaa ei ole saatavana. Englantilainen tutkija Cliff Bowman on vuonna 1998 esittänyt oheisen (kuva 2) viitekehyksen ulkoistamista koskevan päätöksenteon tueksi. Viitekehyksessä on kaksi akselia: toiminnan strateginen merkitys sekä oman organisaation osaaminen verrattuna alan parhaaseen. (Kauhanen 2010, 48.)

Toiminnon strateginen merkitys	Korkea	Liittoudu	Investoi ja tee	Tee
	Keskinkertainen	Liittoudu	Liittoudu	Tee
	Matala	Ulkoista	Ulkoista	Ulkoista
		Matala	Keskinkertainen	Korkea

Osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen

Kuva 2. Tee, ulkoista, liittoudu–matriisi (Kauhanen 2010, 48)

Bowmanin matriisista voi päätellä, että jos ulkoistettavalla toimella on yrityksen toiminnan kannalta korkea merkitys ja osaamisen taso on korkea, toiminto kannattaa tehdä itse. Jos osaamista ei ole ja toiminto on yrityksen toiminnalle merkityksetön, toiminto kannattaa ulkoistaa.

Onnistunut ulkoistaminen vaatii huolellisen strategian suunnittelun. Strategiassa määritellään, miksi ulkoistetaan ja mitä sillä halutaan tavoitella. Tavoitteita voi olla esimerkiksi keskittyminen ydinosaan, joustavuus ja laadun paraneminen. Onnistujat eivät hae ulkoistamisella pikavoittoja, heille ulkoistaminen on valittu strategia. (Hallikainen 2009.)

2.2 Ulkoistamisen kehitystrendit

Taloushallinnon ammattilaiset ovat sitä mieltä, ettei tietotekniikan kehitystä pysäytä mikään. Tietotekniikan ensisijainen tehtävänä on vähentää rutiineja ja tehostaa aineiston käsittelyä ja raportointia. Tehostusta saadaan linkittämällä kirjanpito-ohjelmaan lisäohjelmia. Esimerkiksi konekielisten tiliotteiden käsittelyohjelman, jonka avulla rahatilapahtumien tallennustyö vähenee merkittävästi. (Mäkinen 2011, 20-21.)

Tietotekniikka menee eteenpäin niin nopeasti, ettei ehkä ihan kaikkea voi omaksua ja pysyä koko ajan kehityksen aallon harjalla. Kuitenkin kehitystä on seurattava ja sopeuduttava muutoksiin. Yksi suuri tietotekninen muutos tulee olemaan verkkolaskutuksen kehittyminen ja yleistyminen. (Mäkinen 2011, 20-21.)

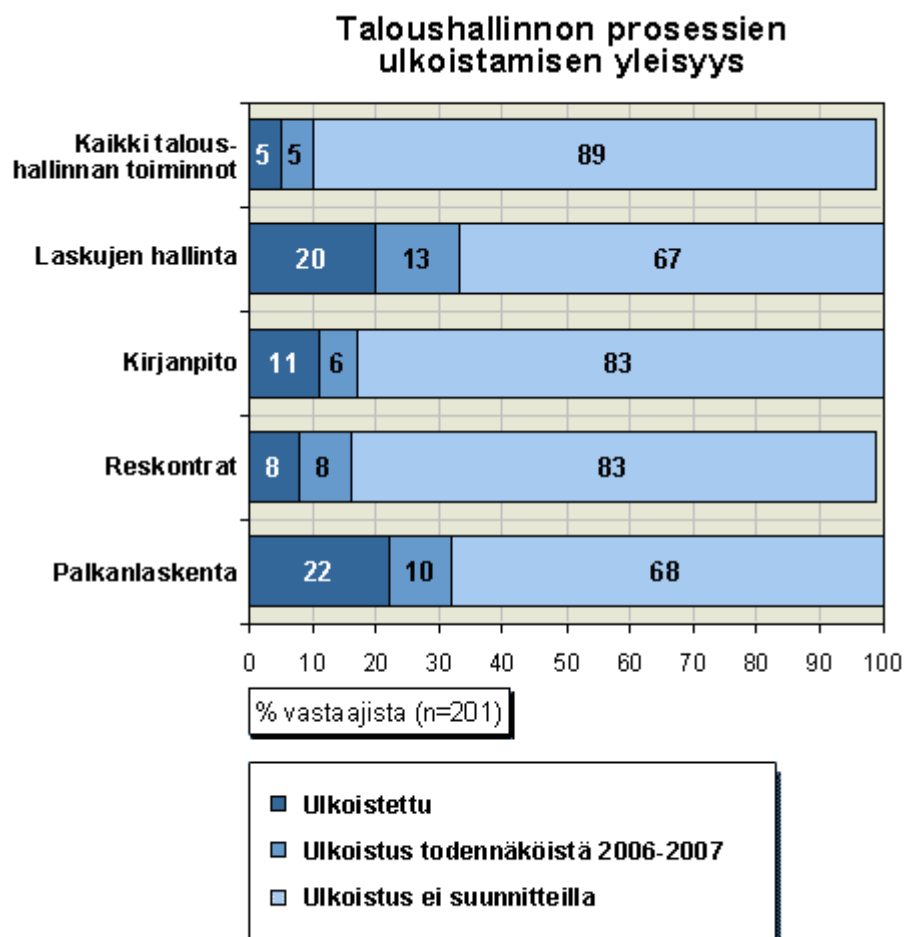
Itella Oyj on tehnyt vuonna 2009 tutkimuksen taloushallinnon kehitystrendeistä ja ulkoistamistarpeesta. Itella haastatteli tutkimusta varten toimitusjohtajia ja talousjohtajia yrityksissä, joissa työskentelee yli 200 henkilöä ja liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa. CTS on keskimäärin samansuuruinen yritys kuin tutkimukseen osallistuneet yritykset, joten Itellan suorittaman tutkimuksen tuloksia voi mielestäni peilata CTS:öön.

Itellan tutkimuksen mukaan taloushallinnon kehittämisen painopisteet ovat tulevaisuudessa johdon raportoinnin ja ennustetyökalujen kehittämisessä. Trendinä on, että varsinkin ostolaskut halutaan sähköiseksi ja kustannustehokkuutta pyritään lisäämään. Tutkimustulosten mukaan taloushallinnossa käytetään liikaa aikaa rutiinien hoitamiseen kuten ostolaskujen käsittelyyn, reskontriin, pääkirjanpitoon, matkalaskuihin tai palkanlaskentaan. (Itella 2009.)

Taloushallinnon roolia halutaan vahvistaa strategisessa suunnittelussa. Rutiineista vapautuvaa aikaa haluttaisiin käyttää toiminnan kehittämiseen, tulosseurantaan ja budjetointiin. Haastattelututkimukseen osallistuneet toimitusjohtajat halusivat käyttää keinoja, joilla itse ydinliiketoimintaa voidaan tukea. Talousjohtajat puolestaan voivat joutua pohtimaan esimerkiksi ostolaskuprosessia, joka toimintona on tärkeä, mutta on kuitenkin vain yksi rutiini osana taloushallintoa. Tutkimuksessa voitiin todeta, että toimitusjohtajan toiveet ja taloushallinnon keinot eivät aina kohtaa toisiaan. (Itella 2009.)

Market-Visio Oy on tutkinut jo vuonna 2006 taloushallinnon prosessien ulkoistamisen yleisyyttä ja sitä, kuinka moni yritys oli tuolloin aikeissa ulkoistaa taloushallinnon toimia. Vastaajina kyselyyn oli 201 yritystä. Eniten ulkoistettuja toimintoja vuonna 2006 olivat palkanlaskenta sekä laskujen käsittely.

Kuvassa 3 on esitetty Market-Visio Oy:n tekemän kyselyn tulos graafisesti. Tutkimus osoitti, ettei kaikkia taloushallinnon toimia haluttu ulkoistaa, vaan ulkoistettavaksi oli aiottu vain joitain toimintoja. Eniten ulkoistettavaksi suunniteltiin tai oli ulkoistettu laskujen hallintaa ja palkanlaskentaa.



Lähde: Market-Visio Oy, 2006

Kuva .3 Market-Visio Oy, 2006

Itellan kolme vuotta myöhemmin tekemä kysely osoittaa, että perintä on taloushallinnon toimista eniten ulkoistettu. Vajaa kolmannes Itellan tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on ulkoistanut laskujen skannauksen, matka- ja kululaskut sekä myyntilaskujen lähettämisen. Trendi ulkoistettavista toiminnosta on pysynyt samana.

Itellan tutkimuksen mukaan noin kolmasosa taloushallintoaan ulkoistaneista yrityksistä arvioi ulkoistuksen toteutuneen erittäin hyvin tai erinomaisesti. Tutkimuksen mukaan parhaiten oli onnistuttu perinnän, ostoreskontran ja ostolaskujen vastaanottami-

sen ulkoistamisessa. Huonoiten arvioitiin onnistuneen maksuliikenteen, palkka-, matka- ja kululaskujen ulkoistamisessa. (Itella 2009).

ValueFrame Oy on tehnyt keväällä 2012 kyselytutkimuksen, jossa haluttiin selvittää taloushallinnon käytänteitä pk-sektorin B-to-B yrityksissä. Kyselyssä selvitettiin muun muassa taloushallintoa ulkoistaneiden ja taloushallinnon itse tekevien yritysten välistä eroa verkkolaskutuksen ja ostolaskujen sähköisen käsittelyn hyödyntämisen osalta. Opinnäytetyön kannalta keskeinen kysymys ValueFramen kyselyssä oli se, kuinka suuri osa yrityksistä on ulkoistanut taloushallinnon. Vastauksia tähän kysymykseen oli saatu 166 kpl. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 59,3 % oli ulkoistanut taloushallintonsa tilitoimistolle. Toinen mielenkiintoinen tieto on se, että vaikuttaako sähköisten palveluiden käyttäminen taloushallinnon ulkoistaneen yrityksen näkemyksiin palvelun kustannustehokkuudesta tai näkemystä raportoinnin ajantasaisuudesta ja hyödyllisyydestä. (Kanerva 2012.)

ValueFramen tutkimus tukee Market-Visio Oy:n ja Itella Oyj:n aiemmin tekemiä tutkimuksia, joissa palkanlaskenta ja kirjanpito ovat selvästi yleisemmin ulkoistettuja toimintoja. Laskutus ja talouspäällikön/controllerin tehtävät oli vähiten ulkoistettu. Yrityksen kokoluokalla on merkitystä taloushallinnon ulkoistuksen osalta. ValueFramen tekemässä tutkimuksessa ristiintaulukoimalla vastaukset taloushallinnon ulkoistuksen osalta suhteessa yrityksen henkilöstömäärään, voitiin todeta, että taloushallinnon ulkoistaminen on epätodennäköisempää yrityskoon kasvaessa. (Kanerva 2012.)

3 ULKOISTAMISEN RISKIT JA HAITAT

Pekka Peltoranta Pk-Partnersilta on seurannut kymmenen vuoden ajan lähietäisyydeltä ulkoistamisia, ensin suuren tilitoimiston työntekijänä, myöhemmin yrittäjänä. Pahimmillaan hän on nähnyt kuinka epäonnistunut ulkoistamisprosessi on johtanut yrityssaneeraukseen. Epäonnistunut ulkoistaminen voi tuoda enemmän kustannuksia kuin toivottuja säästöjä. (Peltoranta 2010).

Peltorannan mukaan yritykset yrittävät hoitaa ulkoistamisen liian nopealla aikataululla. Ulkoistamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa, ulkoistamisprojektiin tulee nimeä selkeä vastuhenkilö (joko yrityksen sisältä tai ulkopuolinen konsultti). Ulkoistaminen tulee ajoittaa yrityksen taloushallinnon toimien kannalta hiljaisempaan aikaan, ei

vuodenvaihteeseen eikä kesälomien ympärille. Yrityksen tulee myös tietää, mitä se ulkoistamisella haluaa. (Peltoranta 2010.)

Ulkoistettaessa taloushallinnon toimia on tärkeää löytää pätevä ja asiantunteva tilitoimisto. Tilitoimiston valinta on hankalaa. Osa yrittäjistä varmistaa laadun valitsemalla auktorisoidun toimiston, osa valitsee muilla kriteereillä. Yrittäjälle on tavanomaista kysyä suosituksia eri tilitoimistojen suhteen tahoilta, joihin hän itse luottaa. Kun tilitoimiston valinta on tehty, yksi tärkeimmistä seikoista on laatia toimeksiantosopimus, jossa sovitaan osapuolten välisestä vastuunjaosta. Sähköisen taloushallinnon yleistyttyä vastuunjako korostuu, sillä myös asiakasyritys saattaa tehdä virheitä. Toimeksiantosopimuksessa sovitaan myös aikataulukysymykset, jotka saattavat aiheuttaa kitkaa yrityksen ja tilitoimiston välillä. (Koskela 2012.)

Esimerkkinä palkkahallinnon ulkoistamisessa yrityksen tulee varautua muun muassa seuraaviin riskeihin: tietojen oikeellisuus-, eheys-, järjestelmien käyttöoikeus- ja tietovuotoriskiin. Muun muassa käyttöoikeuksien puutteellinen myöntäminen ja valvonta mahdollistavat väärinkäytökset. Oman epävarmuustekijän tuovat ulkoistettaessa myös tietojen säilyttäminen ja arkistointi ostopalveluita tuottavan yrityksen luona. (Koi-vu 2012, 52.)

Haittana on myös alihankkijaan liiallisen tukeutumisen johdosta vähentynyt innovointi, mikä voi johtaa kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Liiallisesti ulkoistanut yritys menettää kyvyn seurata teknologiankehitystä ja kyvyn käyttää kehityksen tuomia mahdollisuuksia oman liiketoiminnan kehittämiseen. Alihankkijan suorituksen valvominen ja laaduntarkkailu aiheuttavat kustannuksia ja mahdollisia ongelmia. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistettaessa on otettava huomioon tietoturvaan ja liikesalaisuuksiin liittyvät riskit. Se, ettei palvelua ole välttämättä aina saatavilla voi vaikeuttaa yritystoimintaa. Lisäksi on varauduttava tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tuleviin muutoksiin. Esimerkiksi on varmistettava siitä, miten ulkoistettu toiminto hoidetaan, jos palvelu päättyy. Lisäksi on tärkeää muistaa, että valvontavastuu on aina palvelunostajalla.

3.1 Esimerkkejä virheistä ja vastuusta

Ulkoistajan on vaikea havaita tilinpäätökseen ja kirjanpitoon sisältyviä virheitä, joita on mahdollisesti tehty tilitoimistossa. Esimerkkinä veroilmoituksessa tehdyt virheet paljastuvat usein jo verovalmistelun aikana, mutta pienetkin inhimilliset virheet esimerkiksi väärille riveille tehdyt merkinnät, saattavat aiheuttaa ongelmia verottajan, yrityksen ja tilitoimiston toiminnassa. (Koskela 2012.)

Oikeanlaisen tiedon oikea-aikaisella välittämällä tilitoimistoon on suuri merkitys. Riskinpaikkoja ovat esimerkiksi väärin kirjatut arvonnäisäveromerkinnot, EU-ostot ja EU-myyntit sekä rakentamispalvelun käänteinen arvonnäisämenettely. Erilaiset kausi-ilmoitukset ja työnantajan antamat vuosi-ilmoitukset edellyttävät oikeita tietoja sekä oikea-aikaisuutta ilmoitusten jättämisessä ja maksujen suorittamisessa. Yrityksen kannalta erityisen vaaralliseksi koituvat tilitoimiston mahdollisesti tekemät piilevät virheet, jotka tulevat ilmi pitkän ajan kuluttua, esimerkiksi verotarkastuksen yhteydessä. (Koskela 2012.)

Tilitoimiston laatimassa tilinpäätöksessä saattaa esiintyä kirjanpitoasetuksen tuloslaskelma- ja tasekaavojen käyttämisessä kohdistusvirheitä. Esimerkiksi tuloslaskelman liikevaihdon sisältö tai liiketoiminnan muiden tuottojen rajanveto ovat väärin ymmärrettyjä. Taseen puolella pitkä- ja lyhytaikaisten erien ryhmittely voi olla virheellinen. Siirtovelkojen ja muiden lyhytaikaisten velkojen ryhmittely voi olla puutteellista. Kohdistusvirheet eivät yleensä aiheuta veronkorotuksia tai muita maksuja, mutta heikentävät tilinpäätöksen antamaa kuvaa yrityksen tulokunnosta ja taloudellisesta asemasta. (Koskela 2012.)

Konserniyhtiön kyseen ollessa on tilitoimiston laadittava konsernitilinpäätös, laadittava toimintakertomus, rahoituslaskelma ja laajemmat liitetiedot. Tämä vaatii erityisosaamista. (Koskela 2012.)

Palkanmaksua hoitavan henkilön ammattitaito tai sen puute on tilintarkastuksen kannalta suuri riski. Tilintarkastaja käy läpi esimerkiksi lomapalkkavelan ja erilaisten tulospalkkioiden jaksotuksen tilinpäätöksessä. Tarkastusrutiineihin kuuluu monesti myös kirjanpidon palkkojen ja työnantajan vuosi-ilmoituksessa ilmoittamien palkkojen vertaaminen ja mahdollisten erojen selvittäminen. (Koivu 2012, 54.)

3.2 Ostopalvelusopimussuhteen riskit ja ennakointi

Riskin onnistunut hallinta edellyttää tarkkarajaista sopimuksen muotoilua. Sopimuksessa otetaan huomioon ennakoidusti ja kattavasti mahdolliset ongelmatilanteet. Sopimukseen kirjataan sopijapuolten vastuut ja oikeudet selkeästi, jättämättä liikaa tulkinnanvaraa.

Ulkoistaminen muuttaa aina ulkoistavan yrityksen riippuvuusriskiä. Ulkoistamisen jälkeen yritys on aina jossain määrin riippuvainen palveluntuottajasta. Kun tehdään pitkäkestoisia sopimuksia, sopimusajan puitteissa voi käydä niin, että sopimuskumppani ei pystykään täyttämään sopimusvelvoitettaan. Velvoite voi heikentyä tilapäisesti, pitkäkestoisesti tai kokonaan. Tyypillisiä sopimussuhteen aikaisia riskejä ovat esimerkiksi alihankkijan taloudelliset vaikeudet tai alihankkijan petollinen/vilpillinen toiminta. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 135.)

Ostopalvelusopimukseen on hyvä ottaa mukaan niin sanottu audit clause -klausuuli. Tämä klausuuli antaa palvelun ostajalle oikeuden tarkastaa palveluntuottajan toimintaa palvelun ostajaa koskevien tietojen käsittelyn ja hoidon osalta. Oman riskinsä tuo myös palvelutason mittaaminen. Hyvässä sopimuksessa on määritelty kriteerit, jolla palvelutaso mitataan, kuinka usein mittaus tehdään ja mitä seuraamuksia on poikkeamista. Rahalliset sanktiot on määriteltävä sopimuksessa. (Koivu 2012, 53.)

3.3 Tilitoimiston valintaan liittyviä riskejä

Suomen Taloushallintoliitto ry on kerännyt keskeisimmät tilitoimiston valintaan liittyvät riskit. Olen kerännyt listalle mielestäni CTS Engtecin kokoista yritystä kohtaavat haasteet. (Kolme askelta ulkoistukseen.)

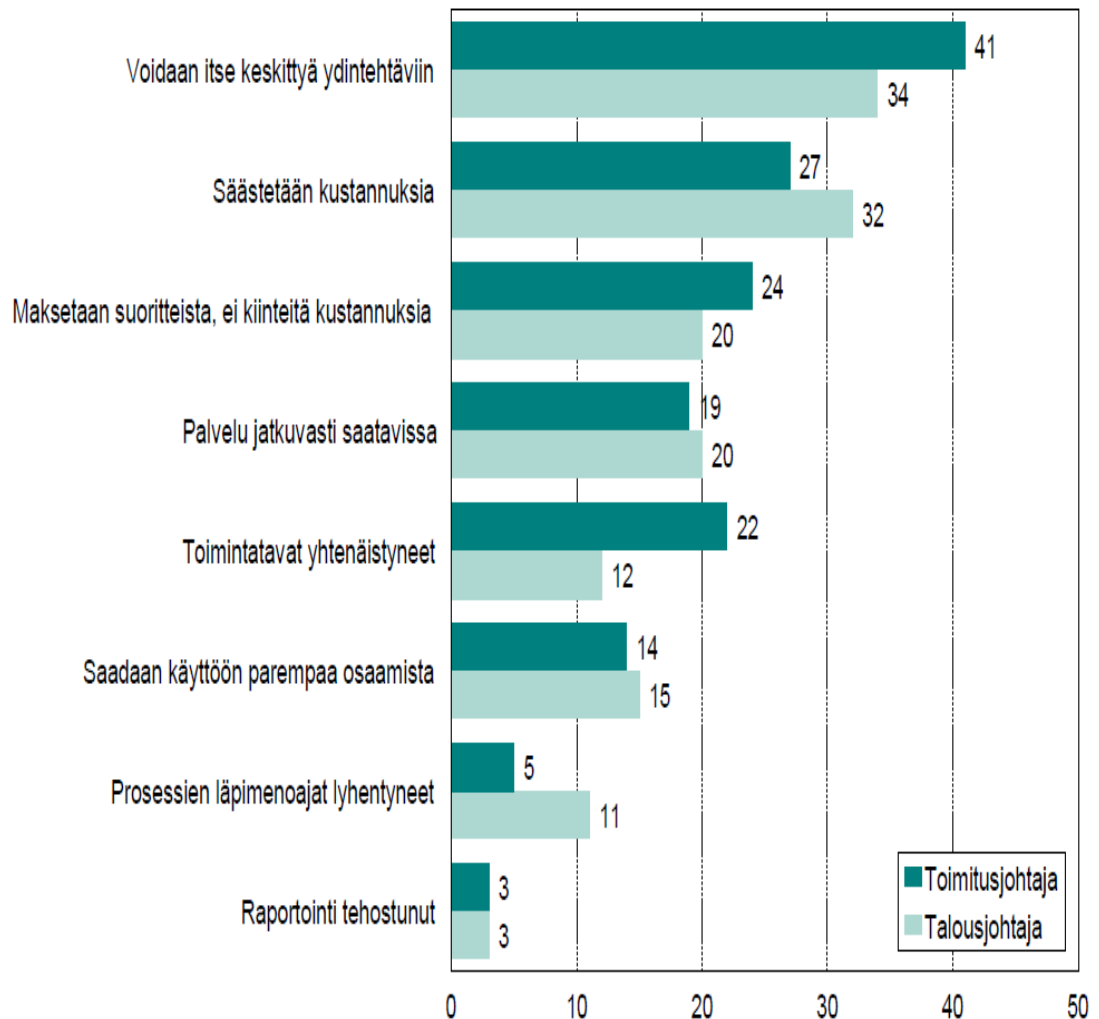
- Jos tilitoimisto vaihtaa kirjanpitäjää, voi dokumentoimaton kokemustieto hävitä kirjanpitäjän mukana.
- Lopputulos voi olla huono isossakin tilitoimistossa, jos vuorovaikutus oman kirjanpitäjän kanssa ei toimi.
- Palvelusopimus on epäselvä ja jättää vastuisiin harmaita aukkoja.
- Tilitoimistolla tulee olla voimassaoleva vastuuvakuutus mahdollisten vakavien virheiden korvaamiseksi. Tällainen virhe on esimerkiksi määräaikojen unohduttaminen tukien ja korvausten hakemisessa. Myös kirjanpitäjän virheestä aiheutuvat verotukseen liittyvät vahingot on pystyttävä korvaamaan vastuuvahinkovakuutuksen kautta.

4 ULKOISTAMISEN HYÖDYT

Ulkoistamisella haetaan yleensä kustannussäästöjä. Taloushallintoon ulkoistavissa yrityksissä uskotaan, että ulkoistaminen auttaa keskittymään ydinliiketoimintaan. Osa taloushallinnon ulkoistajista kokee saavansa käyttöönsä parempaa osaamista ja tehokkaampaa raportointia.

Kuvassa 4 on esitetty Itellan vuonna 2009 tekemään tutkimukseen vastanneiden toimitusjohtajien ja talouspäälliköiden tärkeimmiksi kokemat ulkoistushyödyt. Vastausten perusteella voidaan todeta, että toimitusjohtajat kokevat keskittymisen ydintehtäviin ja yhtenäisemmät toimintatavat parhaaksi hyödyksi. Talousjohtajat kokevat, että parhaat hyödyt saadaan kustannussäästöistä ja siitä, että prosessien läpimenoajat lyhenevät.

Toimitusjohtajien ja talousjohtajien tärkeimmiksi kokemat ulkoistushyödyt (% valitsi tärkeäksi)



Kuva 4. Ulkoistushyödyt. (Itella 2009)

4.1 Kustannussäästöt ja paremman osaamisen saaminen

Merkittävä tekijä ulkoistettaessa on toivottu kustannussäästö. Taloushallinnon työkenttä muuttuu jatkuvasti. Lait ja määräykset muuttuvat, mikä vaatii työnantajalta jatkuvaa panostusta koulutukseen ja taloushallinnon henkilöiden ammattitaidon ylläpitämiseen. Ulkoistettaessa taloushallinnon tehtäviä, säästyy järjestelmähankinnan ja ylläpidon kulut. Kustannussäästöä syntyy, ainakin näennäisesti kun itse tehtynä tulevat kiinteät kulut saadaan muuttuviksi kuluiksi.

Jos yrityksen ainoa intressi ulkoistaa on kustannuksissa säästäminen, löytää yritys itsensä todennäköisesti niiden yrityksen joukosta, joille ulkoistaminen ei tuottanut toi-

vottua tulosta. Tilintarkastus ja konsulttiyhtiö Ernst & Young on tehnyt Pohjoismaissa tutkimuksen, joka osoittaa, että parhaiten ulkoistamisprosessi on onnistunut yrityksissä, joissa ulkoistamisprosessi on toteutettu huolella. Myös ulkoistamisen motiivit ja ulkoistamiselle asetetut tavoitteet pitää olla monipuoliset ja tasapainossa. Tutkimuksen mukaan lyhyellä aikavälillä ulkoistamisella saadut kustannussäästöt voivat olla hyvät, mutta pidemmällä aikavälillä hyödyt menetetään, jollei ulkoistamista ole huolella suunniteltu. (Hallikainen 2009.)

ValueFramen vuonna 2012 suorittamassa kyselytutkimuksessa haluttiin tarkastella vastaajien näkemystä yrityksen taloushallinnon kustannustehokkuudesta. Kysymykseen: ”Hoituuko yrityksenne taloushallinto riittävän kustannustehokkaasti?” 166 vastaajasta suurin osa oli sitä mieltä, että taloushallinnon hoitaminen yrityksessä itse on kustannustehokasta. Pieni ero on havaittavissa sen välillä onko taloushallinto ulkoistettu vai ei. (Kanerva 2012.)

Yritysten liiketoiminnan kansainvälistyminen aiheuttaa kysyntää uudentilaiselle osaamiselle. Kansainvälisesti operoiva yritys tarvitsee toisenlaista taloudellista informaatiota kuin pelkästään Suomessa operoiva yritys. Ulkoistamalla yritys saattaa saada sellaista erikoisosaamista, jota omasta henkilökunnasta ei saada. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2009, 14.)

Tilitoimistolla voi olla käytössään eri osaamisalojen asiantuntijoita. Muun muassa verotukseen liittyviin kysymyksiin voidaan saada vastaukset verotuksen asiantuntijalta.

4.2 Taloushallinnon sähköistäminen

Taloushallinnon sähköistäminen onnistuu ulkoistamisen myötä helposti, esimerkiksi siirtyminen verkkolaskuihin. Sähköistäminen vähentää työmäärää, pienentää virheiden mahdollisuutta ja nopeuttaa rahankiertoa. Ulkoistamalla yrityksen ei tarvitse panostaa ohjelmistoihin, eikä ylläpito- ja päivityskustannuksiin. Tilitoimistoilla on käytössään sähköisen taloushallinnon vaatimat järjestelmät.

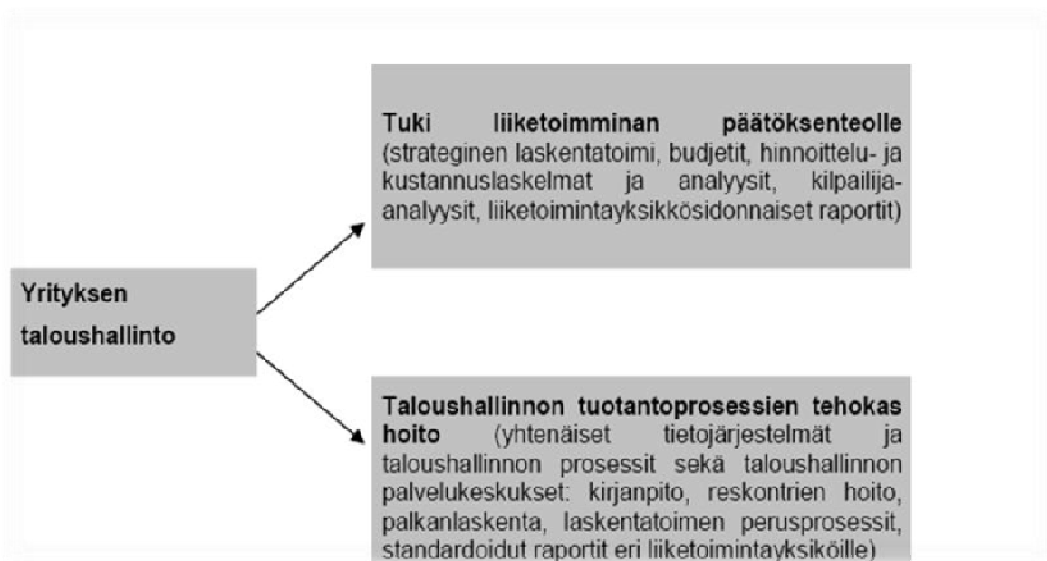
ValueFramen tuoreen tutkimuksen perusteella on nähtävissä se, että ulkoistetun taloushallinnon käyttäjillä myyntilaskujen verkkolaskutus on hieman yleisempää kuin niillä yrityksillä, jotka hoitavat taloushallinnon itse. Ostolaskujen vastaanottaminen verkkolaskuna oli puolestaan huomattavasti yleisempää ulkoistetun taloushallinnon käyttäjällä

verrattuna itse taloushallintoa tekeviin yrityksiin. Ulkoistetussa taloushallinnossa ostolaskuja vastaanotti sähköisesti 62,62 % vastanneista (175 vastausta) kun vertailuna itse hoidettu taloushallinto ylsi 44,44 %. (Kanerva 2012.)

5 TALOUSHALLINNON TYÖKENTÄN KEHITYSTRENDI

Yrityksen taloudellinen menestyminen on seuraus hyvästä johtamisesta. Johtamisjärjestelmä tukee osaltaan yritystoiminnan tuloksellisuutta ja menestymistä. Taloushallinnon tehtävä on omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan avustaa yrityksen johtoa. Taloushallinto tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Taloushallinto osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoi johtoa taloushallinnon näkökulmasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009: 340, 353.)

Kuvassa 5 on esitetty taloushallinnon kaksi perusröoliä. Perinteinen tiedon rekisteröinti- ja tuottamistehtävä on muuttumassa liiketoimintasuuntautuneemmaksi taloushallinnoksi.



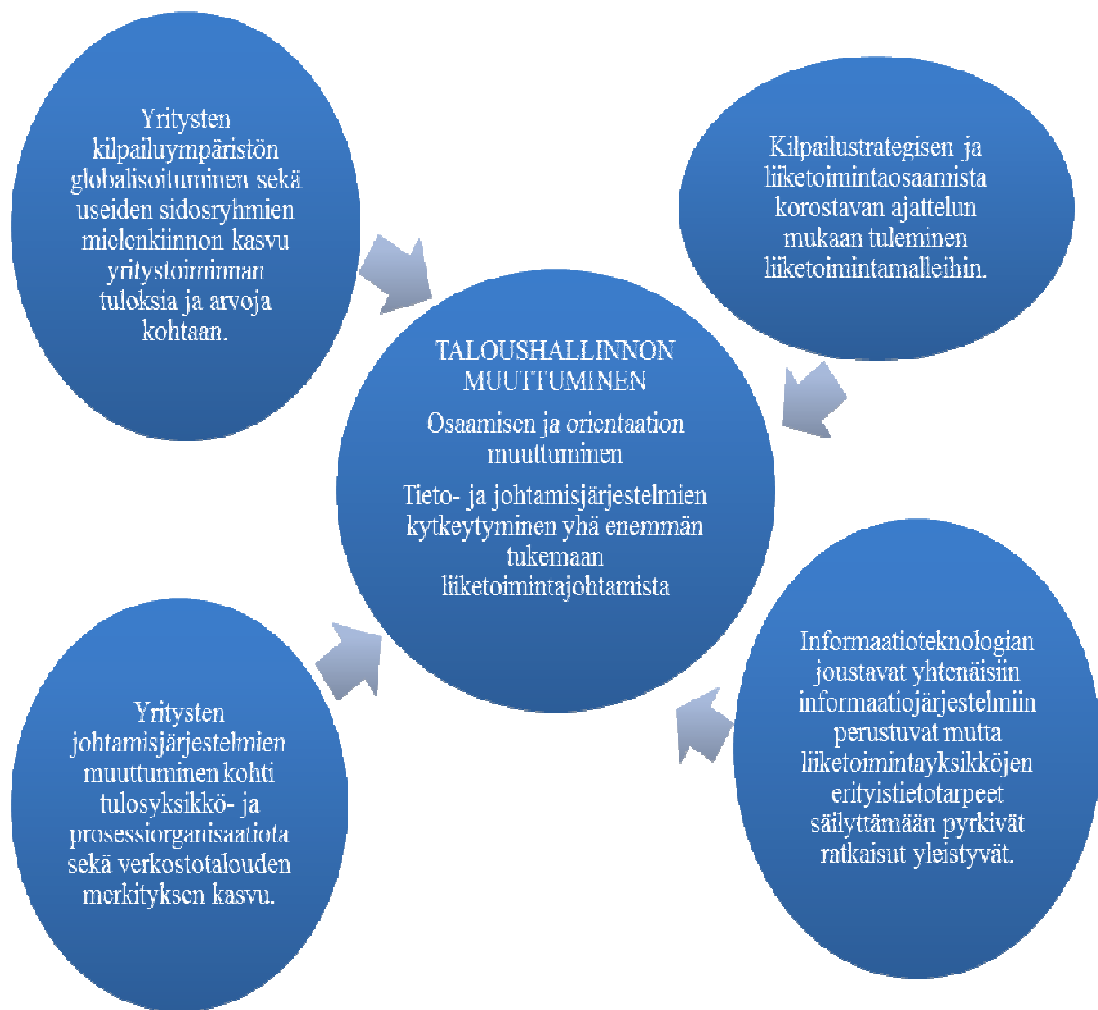
Kuva 5. Yrityksen taloushallinnon kaksi perusröoliä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 340)

Taloushallinnolla on arkikielessä useita eri käsitteitä. Yksi puhuu laskentatoimesta, toinen kirjanpidosta tai palkanlaskennasta. Käyttämästään käsitteestään riippumatta taloushallinnolla tarkoitetaan integroidumpaa, sähköisempää, kommunikoivampaa ja kansainvälisempää toiminta-alaa, jolla tuetaan johdon päätöksentekoa tulevaisuussuuntaisesti. Taloushallinto palvelee johtamista eli yrityksen johtoa ja omistajia. Talo-

ushallinto voidaan tehdä yrityksessä niin sanottuna sisäistettynä omana toimintona tai sitten se voidaan ulkoistaa. On sanottu, että jos yrityksen johto käyttää 2/3 ajastaan tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakointiin, voi samaa suhdelukua pitää taloushallinnon raportoinnin lähtökohtavaatimuksena. (Ahola 2010.)

Taloushallintoammattilaiselta edellytetään rutiinien automatisoituessa ja toiminnan sähköistyessä entistä enemmän konsultoivampaa otetta työhön. Taloushallinto on ollut aina ja tulee aina olemaan asiantuntijatyötä. Taloushallinto-osaaja tarvitsee myös monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia asiantuntijuuden rinnalle. Lähtökohtana voidaan pitää hyvällä ammattikoulutuksella saatuja perusvalmiuksia. Perusvalmiuksilla tarkoitetaan esimerkiksi kirjanpidon, tilinpäätöksen, palkanlaskennan, verotuksen ja johdon laskennan osa-alueita. Välttämätöntä osaamista ovat myös tietotekniset taidot, kielitaito, tiimityöskentelytaidot sekä palveluosaaminen. Liiketoimintaosaaminen, liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen sekä myynti- ja markkinointiosaaminen kuuluvat kiinteästi taloushallintoammattilaisen osaamisen vaatimuksiin. (Ahola 2010.)

Kuvassa 6 on esitetty minkälaisia muutospaineita liiketoimintaympäristön muutokset aiheuttavat taloushallintoon. Eri yrityksissä laskentatoimen ja taloushallinnon roolien painotukset vaihtelevat, mutta kaikkien tehtävien perustana on yhä laskentatoimen perustiedon tuottaminen yritysjohtoon ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Moderni laskentatoimen ammattilainen on myös liiketoiminnan kehittäjä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 17.)



Kuva 6. Liiketoimintaympäristön muutosvaikutukset taloushallintoon (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 17)

6 TOIMEKSIANTOYRITYKSEN TALOUSSHALLINNON NYKYTILA-ANALYYSI

Tutkimuksen empiriaosuudessa käsitellään toimeksiantoyrityksen taloushallinnon nykytilaa. Analysoimalla nykytilaa kartoitetaan kehittämistä vaativia taloushallinnon toimia. Yrityksen taloushallinto muodostuu neljästä henkilöstä: kirjanpitäjästä, palkanlaskijasta, laskuttaja/taloushallinnon assistentista sekä esimiehestänsä talouspäälliköstä.

Tutkimustyötä varten kirjanpitäjä, palkanlaskija ja laskuttaja tekivät toimenkuvauslomakkeelle kuvauksen omasta toimestaan ja arvioivat työtehtäviin käyttämänsä ajan. Taloushallinnon henkilöt tekevät varsinaisen päätehtävänsä lisäksi myös muita tehtäviä, mikä rikastaa työtehtäviä ja tuo vaihtelua. Toimenkuvalomakkeessa pyydettiin arvioimaan työtehtäviä ”normaalin” ajan mukaisesta. Tehdessäni opinnäytetyötä case -yrityksessä on lomautukset käynnissä. Lomautukset vaikuttavat työtehtäviin ja tehtä-

vien hoitamiseen käytettyyn aikaan. Työajankäyttöä pyydettiin kyselylomakkeella arvioimaan kuukausitasolla. Työtehtävistä otettiin huomioon vain sellaiset tehtävät, joiden tekemiseen käytetään yli 5 % työajasta.

Jokaisella taloushallinnon työntekijöillä on takanaan pitkä, noin 20 vuoden , työkokemus yrityksen palveluksessa.

Samaan aikaan opinnäytetyön työstämisen kanssa, yrityksessä meneillään oleva lomautusprosessi koskee myös taloushallinnon työntekijöitä. Työskentelyilmapiiri ei ole paras mahdollinen lomautuksista ja työn jatkuvuuden epävarmuudesta johtuen. Opinnäytetyön aihe aiheuttaa lisähuolta taloushallinnon työntekijöissä. Oman työtehtävän tarpeellisuuden todistaminen ja työtehtävien ajankäytön arvioiminen eivät olleet mielellinen tehtävä. Toisaalta, nyt kun työtehtävät on kirjattu paperille ja ajankäyttö arvioitu, voidaan todeta, että CTS:llä käytetään opinnäytetyössä mainittujen tutkimusten suuntaisesti liikaa aikaa rutiinitehtävien hoitamiseen.

6.1 Kirjanpito

Kirjanpito ymmärretään usein yrityksen rahaprosessin kuvaukseksi ja mittariksi. Nykyaikana kirjanpito on yhä enemmän yrityksen talousprosessin rahamittainen kuvaus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 20.)

Case-yrityksellä on ammattitaitoinen kirjanpitäjä. Hän on ollut yrityksen palveluksessa kirjanpitäjänä vuodesta 1994. Kirjanpitäjä hoitaa konsernissa CTS:n kirjanpitoa. CTS:n venäläinen kirjanpito on ulkoistettu. Emoyhtiön, LTS Consulting Oy:n kirjanpidon tekee talouspäällikkö. Pietarissa toimivan tytäryhtiön venäläinen kirjanpito on ulkoistettu tehtäväksi Pietarissa.

CTS:n kirjanpito-ohjelma on ruotsalainen Visma Control. Ohjelma on otettu käyttöön vuonna 2005, jolloin yritys oli osa ruotsalaista konsernia. Kirjanpito-ohjelma ei vastaa tänä päivänä niitä tarpeita, joita suomalaisella yrityksellä on esimerkiksi verottajalle tehtävään raportointiin. Yrityksellä ei ole sähköistä ostolaskujen käsittelyä. Yritys vastaanottaa joidenkin toimittajien laskuja sähköpostiosoitteeseen, mistä ostolaskut tulostetaan paperille. Ostolaskut käsitellään manuaalisesti.

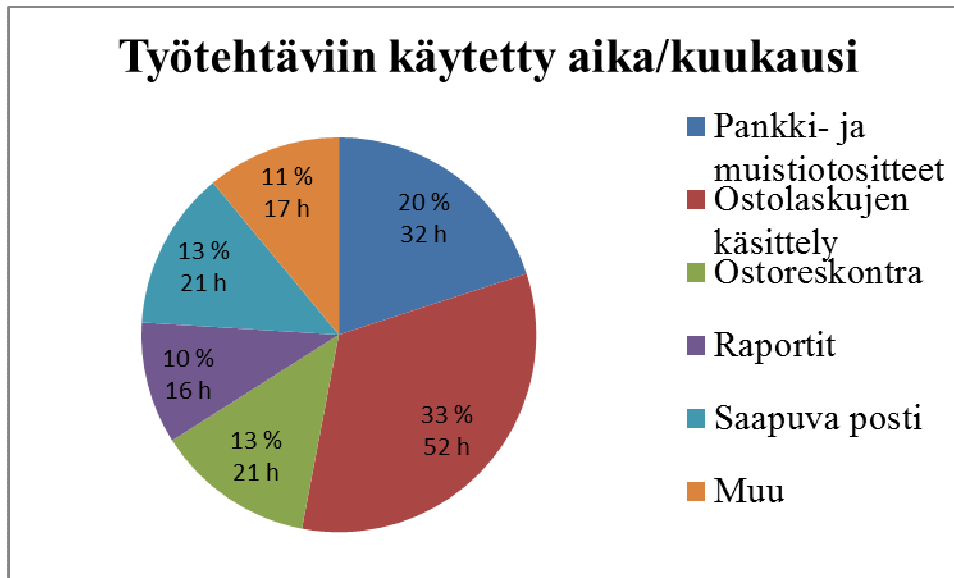
Kirjanpitäjä käyttää eniten työaika kirjanpidon tekemiseen. Toiseksi eniten eli viidennes työajasta kuluu pankki- ja muistiotositteiden käsittelyyn. Pankkitositteita käsiteltiin vuonna 2011 313 kpl, muistiotositteita 377 kpl. Ostolaskujen tiliöintiin 2106 kpl vuonna 2011. Laskujen ostoireskontraan viintiin menee kolmasosa kuukauden työtunneista.

Raportoinnin tarve on huomattavasti lisääntynyt. Kirjanpitäjä osallistuu muun muassa hallitusraporttien tekemiseen ja budjettiseurantaan. Hän tekee verottajalle valvontailmoitukset. Tilinpäätöksen aikaan hän on vahvasti mukana tilinpäätökseen liittyvissä tehtävissä.

Kirjanpitäjän työtehtäviin kuuluu myyntireskontran suoritusten vieni pankkitositteelta myyntireskontraan. Maksatukseen kuuluu ostoireskontran maksut, matkalaskujen maksaminen ja erilaiset ulkomaanmaksut ja käteismaksut. Kirjanpitäjä toimii palkanlaskijan sijaisen varsinaisen henkilön poissa ollessa. Lisäksi hän tarkastaa matkalaskut taloushallinnon assistentin poissa ollessa. Kirjanpitoon perinteisesti kuuluvien tehtävien lisäksi kirjanpitäjä huolehtii yritykseen saapuvan postin käsittelystä. Hän tilaa toimitarvikkeita sekä työ- ja suojavaatteita.

Kirjanpitäjältä vaaditaan hyvää kirjanpito- ja verolakien tuntemista. Hänen tulee osata tilinpäätökseen liittyvä lainsäädäntö sekä toimitavat. Eduksi on Venäjän toimintojen tunteminen. Huomioitavaa ovat sisäisen raportoinnin vaatimukset kirjanpidossa.

Kuvassa 7 on esitetty case-yrityksen kirjanpitäjän työajan käyttö kuukausitasolla. Tehdyn kyselytutkimuksen mukaisesti työntekijä on arvioinut omaa työajankäyttöään prosentteina kuukauden työtunneista. Laskennassa on käytetty 158 tuntia/kuukausi. Vain suurimmat kokonaisuudet on huomioitu erikseen. Loppu työaika on merkitty ”muu”. Vastaavanlainen grafiikka on tehty palkanlaskijan ja taloushallinnon assistentin työajankäytöstä.



Kuva 7. Kirjanpitäjän työajan käyttö kuukauden aikana

6.2 Palkanlaskenta

Palkanlaskennan tarkoitus on maksaa palkkaan oikeutetuille, sovitun suuruinen palkka sovittuina maksupäivinä työsuhteen keston aikana. Palkanmaksaja valvoo palkkahallintoprosessia.

Yrityksen palkanlaskijalla on pitkä ura CTS:n palveluksessa. Hän on toiminut yrityksen palkanlaskijana 90-luvun lopulta lähtien.

Palkanlaskijalla on hoidettavanaan keskimäärin 150 työntekijän palkanlaskenta. Palkanlaskentaohjelmalla on Logican V10. Ohjelma on ollut käytössä 15 vuotta. Viime vuosina ovat ohjelmapäivitykset jääneet tekemättä. Päivityksellä helpotettaisiin muun muassa verottajalle ja muille ulkoisille sidosryhmille tehtävää raportointia.

Yrityksessä meneillään oleva lomautusprosessi kuormittaa palkanlaskijaa huomattavasti. Palkanlaskija käyttää puolet työajastaan palkkojen laskemiseen ja erilaisten seurantaraporttien laatimiseen. Raportteja ovat muun muassa lomalistat, sairauspoissaolojen raportointi ja erilaiset työajan seurantaan liittyvät liukumasaldoraportit.

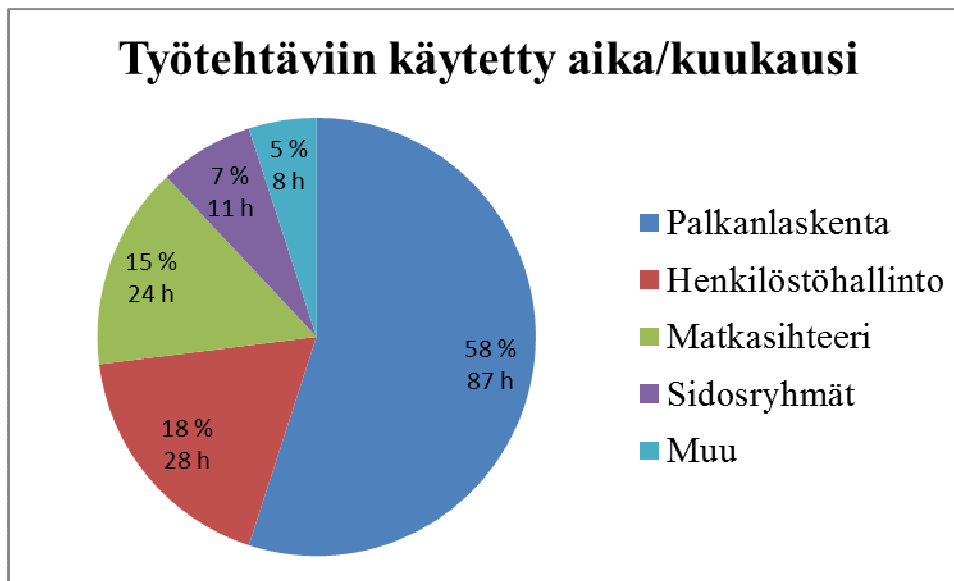
Viidennes työajasta kuluu työnantajalle tehtävien tilastojen tekemiseen sekä sidosryhmien tilastojen ja raporttien tekemiseen. Sidosryhmiä ovat muun muassa KELA,

työttömyyskassat, EK (Elinkeinoelämän keskusliitto), SKOL (Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry), Varma, Vakuutusyhtiö IF ja verottaja.

Palkanlaskijalla on useita muita tehtäviä, jotka vievät vaihtelevasti työaika. Palkanlaskija hoitaa myynti- ja markkinointiosaston matkojen tilaamisen. Hän ylläpitää henkilö- ja koulutusrekisteriä. Palkanlaskija osallistuu työturvallisuus- ja työsuojelutoimikuntien toimintaan. Palkanlaskija vastaa liikunta- ja kulttuurisetelien jakamisesta.

Palkanlaskija toimii osittain kirjanpitäjän ja taloushallinnon assistentin sijaisena. Kirjanpitäjän tehtävistä hän tulostaa tarvittaessa tiliotteet ja tekee maksutiedoston perusteella maksatukset. Taloushallinnon assistentin tehtävistä palkanlaskija voi hoitaa projektinumeroiden avaamisen, tarkastaa tuntiappuja sekä tehdä laskuja.

Palkanlaskijalta odotetaan palkkaohjelmisto-osaamista. Hänen tulee hallita palkanlaskentaan liittyvää yleistä lainsäädäntöä sekä verolainsäädäntöä. Hänen on tunnettava myös työehtosopimukset. Palkanlaskijalta vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja.



Kuva 8. Palkanlaskijan työajan käyttö kuukauden aikana

6.3 Taloushallinnon assistentti

Myyntilaskuprosessi on yritykselle tärkeä likvidin kannalta. Laskutus on asiakkaalle yrityksen asiakaspalvelua ja näin osa imagoa. Taloushallinnon assistentin päätehtävä on huolehtia laskutuksesta ja projekteihin liittyvistä taloushallinnollisista toimista. Laskutusprosessin läpivientiin kuuluu puolet työajasta. Prosessissa valmistellaan sopimuksen mukaisesti asiakaslaskujen kulut (työtunnit, matkakulut, muut mahdolliset laskutettavat erät) laskun tekemistä varten. Laskut voivat perustua kiinteähintaiseen sopimukseen tai tunti- tai projektilaskutukseen. Myyntilaskuja lähti vuonna 2011 900 kpl. Suurin osa laskuista lähtee sähköpostilla pdf-laskuna. CTS:llä ei ole varsinaista sähköistä laskusta.

Taloushallinnon assistentti käyttää työssään Visma PX-ohjelmaa laskuttamiseen ja projektien hallinnoimiseen. Ohjelmaan tallennetaan projektitunnit ja -kulut. Projekti- kulut siirtyvät ohjelmaan kirjanpidon kautta, kirjanpitäjän tallennettua ostolaskut reskontraan. Matkalaskut siirtyvät laskutukseen Baswaren TEM-ohjelmasta. Matkalaskuja käsiteltiin vuonna 2011 3198 kpl

Erityispiirteinä yrityksen laskutuksessa ovat muun muassa Venäjälle tehtävät laskut, joissa tulee ottaa huomioon venäläisen kirjanpidon ja verolakien vaatimat tositteet ja laskumerkinnät. CTS:llä on venäläinen kirjanpitäjä, joka hoitaa pyydettyä laskuihin tarvittavat venäjänkieliset liitteet. Assistentti hoitaa Venäjälle tehtävien projektien sopimusten lähettämisen tarvittavine liitteineen Venäjälle rekisteröitäväksi. Venäjälle tehtäviä projekteja on välillä useita, välillä vain yksi. Projektien lukumäärä vaikuttaa käytetyn työajan määrään.

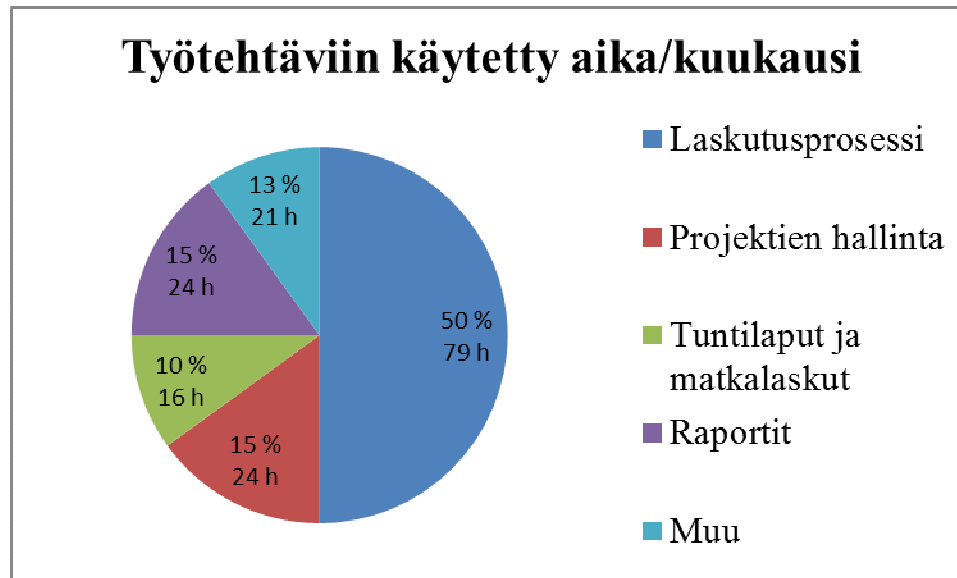
Yrityksellä on kansainvälisiä asiakkaita, joten laskuttajan tulee olla vähintään englannin kielen taitoinen. Osa laskutuksesta tehdään englannin kielellä. Laskuttaja on lähes päivittäin yhteydessä joko venäläiseen kirjanpitäjään tai englannin kielellä asioiviin asiakkaisiin. Osa projektisopimuksista on englanninkielisiä. Ilman kielitaitoa, ei työtehtävän hoitamisesta tule mitään. Myös hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan, sillä laskuttaja palvelee omassa talossa toimivia projektipäälliköitä, yrityksen asiakkaita sekä yrityksen koko henkilökuntaa tuntilappujen ja matkalaskujen parissa.

Assistentin tehtävänä on tarkastaa tehtyjen tuntiappujen ja matkalaskujen tietojen oikeellisuus. Tarkastuksen jälkeen tunnit ja matkat ovat esimiestasolla hyväksyttävänä. Assistentti toimii tarvittaessa kirjapitäjän sijaisena, tehden päivittäisrutiineihin liittyviä kirjapitäjän tehtäviä.

Laskuttamisen ohella työaika menee asiakasprojektien hallinnoimiseen. Työnumeroita avataan, suljetaan ja työnumeroiden tietoja päivitetään projektihallintaohjelmaan projektin kuluessa mahdollisesti muuttuneiden tietojen mukaisesti. Assistentti osallistuu tarvittaessa projektikontrollointiin.

Muuttuneet työskentelytavat ja asiakkaiden raportointivaatimukset ovat lisänneet excel-taulukko-ohjelman käyttöä. Osalle asiakasprojekteista tehdään projektikontrollointia taulukkolaskennan avulla. Yrityksen projektinhallintaohjelma ei ”taivu” kaikkiin vaatimuksiin, mitä asiakkailta tulee. Isot konsernit saattavat vaatia ostolaskun maksamisen perusteeksi heidän järjestelmällään tehtyjä raportteja, ennen varsinaisen laskun toimittamista asiakkaalle.

Muita tehtäviä ovat esimerkiksi postin lähettäminen ja myyntisaatavien periminen.



Kuva 9. Taloushallinnon assistentin työajan käyttö kuukauden aikana

6.4 Yleinen laskentatoimi ja sisäinen eli johdon laskentatoimi

Laskentatoimen pääasiallinen tehtävä on tuottaa informaatiota yrityksen toiminnasta erilaisille sidosryhmille. Laskentatoimi jaetaan pääsääntöisesti ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa raportteja ja antaa tietoa yrityksen omaan käyttöön sekä johdon päätöksenteon tueksi. Merkittävä ero ulkoiseen laskentatoimeen (tuloslaskelma, tase) sisäisellä laskentatoimella on se, että tuotettujen raporttien sisältöä tai ulkoasua ei ole laissa määritelty. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009.)

Hyvä raportti antaa vastaanottajalleen oikeanlaista tietoa ja on helppolukuinen. Raportti tulisi laatia niin, että vastaanottaja ymmärtää sitä. On oletettavaa, että laskentatoimen tuottamien raporttien vastaanottajat eivät yleensä ole perehtyneet laskentatoimeen. Tästä syystä on syytä välttää vaikeaselkoisia laskentatermejä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 278-279.)

Hyvä raportti osoittaa raportoivana asian olennaiset asiat. Esimerkiksi tarkkailuraportissa on poikkeamat esiteltävä selkeästi muusta aineistosta. Raporttia suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, mitkä tiedot raportissa ovat olennaisia. Joskus grafiikan käyttö, esimerkiksi erilaiset käyrät tai histogrammit, auttavat havainnollistamaan raportin sisältämää tietoa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 279.)

Case-yrityksen talouspäällikkö ei osallistunut tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn, jossa taloushallinnon henkilöt arvioivat päätehtäviään ja tehtävien suorittamiseen tarvittavaa työaikaa. CTS:n talouspäällikkö toimii myös henkilöstöpäällikkönä. Case-yrityksen kirjanpitäjällä on vahva rooli yleisen laskentatoimen puolella. Yleistä laskentatointia voidaan pitää taloushallinnon tiedon perustietopankkina.

Taluspäälliköllä on oltava selkeä kuva yrityksen strategiasta ja visiosta. Hänen on hallittava laskentatoimen kenttä kokonaisvaltaisesti. Pelkkää historiatietoa raportoimalla ei liiketoimintaa voida kehittää. Katseen pitää olla ennusteissa ja tulevaisuuteen liittyvissä skenaarioissa.

Taluspäällikkö saa osan raportointiin tarvitsemista tiedoista yrityksen yleistä laskentatoimen tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmään on tehty yrityksen tarvitsemia raporttimalleja. Yrityksen johtamista tukeva informaation kerätään eri lähteistä ja muoka-

taan usein excel-taulukkolaskennan avulla. Taluspäällikkö hyödyntää saatuja tietoja muun muassa sisäistä laskentaa varten, ennusteisiin ja budjetoinnin avuksi. Raportointiaikataulu on tiukka. Esimerkiksi kuluneen kuukauden tulos on selvillä muutaman päivän kuluttua kuukauden vaihtumisen jälkeen.

Case-yrityksessä käydään kansainvälistä kauppaa. Muun muassa dollareissa tehdyt sopimukset, vaativat valuuttakurssien seurantaa. Lisähaastetta tuovat uudet mahdolliset kauppakumppanit esimerkiksi Kiinasta tai maista, joissa liiketoiminta on hyvin byrokraattista ja monimutkaista.

On sanottu, että talousjohtajan taustapeili on vaihtunut tutkaan. Mielestäni sanonta kuvaa hyvin nykypäivän ajatusmaailmaa ja niitä vaatimuksia mitä talousjohtajalle asetetaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen työskennellyt case-yrityksen palveluksessa koko työurani ajan. Tullessani taloon tehtiin sekä suunnittelutyö että taloushallinnon työt käsin, paperille. Työtehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot kerättiin manuaalisesti erilaisilta papereilta. Suunnittelijoilla oli suuret piirustuspöydät, joiden päällä viivaimia apuna käyttäen suunniteltiin muun muassa tulevia paperitehtaita. Työntekijöitä yrityksessä oli enimmillään yli 500 henkeä ja yritys oli talousalueemme suurin yksityinen työnantaja. Taloushallinnon osastolla työskenteli keskimäärin 20 naista. Jokaisella hallinnon työntekijällä oli oma kapea-alainen työtehtävänsä. Vuosien saatossa on moni asia muuttunut liiketoimintaympäristössä ja taloushallinnon työtehtävien tekemisessä.

CTS:n taloushallinnon henkilöillä on osaamista ja kokemusta yrityksen taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi. Työntekijöillä on hallussaan myös vuosien saatossa kertynyttä hiljaista tietoa toimeksiantoyrityksen taloushallinnosta. Tätä tietoa ei ole mitenkään dokumentoitu. Tutkimusprosessin aikana on korostunut yritysten tarve ulkoistaa sellaisia taloushallinnon osa-alueita ja tehtäviä, joihin yrityksen omat resurssit eivät riitä eikä osaamista löydy. CTS:llä on taloushallinnon ydinosaamista sekä tarvittavat resurssit. Jos katsotaan pelkästään tätä seikkaa, yrityksen ei ole järkevää, eikä kannattavaa ulkoistaa taloushallintoa.

Esimerkiksi kirjanpitoa ulkoistettaessa saattaa ammattitaitoisen oman työntekijän tilalle tulla tilitoimiston kautta kirjanpitäjä, jolla ei ole tarvittavaa osaamista. Tilitoimiston henkilökunnalla ei mahdollisesti ole ymmärrystä taloushallinnon tehtäviä ulkoistaneen yrityksen liiketoiminnasta. Ulkoistettaessa menetetään myös tietynlainen ”itseään määräämisoikeus”. Ulkoistamisen jälkeen ollaan riippuvaisia ulkoisesta palveluntuottajasta.

Jos yrityksessä päädytään ulkoistamaan taloushallinnon tehtäviä, tulee tilitoimiston valita suorittaa huolella ja tehdä kattava toimeksiantosopimus, jolla saadaan rajattua vastuut ja velvollisuudet. Myös haluttu palvelutaso ja tehtävien aikataulutus on tärkeää sopia. On myös muistettava, että itse tehtynä taloushallinnon palvelut ovat koko ajan yrityksen käytettävissä. Ulkoistettaessa on tiedostettava, että valvontavastuu on aina ulkoistajalla. Ulkoistaminen ei myöskään poista mahdollisia ongelmia yrityksen liiketoiminnassa.

7.1 Taloushallinnon kustannukset

Taloushallinnon tuottaman tiedon on oltava luotettavaa. Työskentelyn on oltava tehokasta ja tehdyn työn oikean hintaista. Tutkimusprosessin alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli tarkoitus määritellä nykytila-analyysin avulla mahdollisesti ulkoistettavat palvelut ja kunkin palvelun riittävä taso. Tarkoitus oli pyytää aito tarjous työtehtävän ulkoistamisesta tilitoimistolle. Jotta saatua tarjouta olisi päästy vertaamaan itse tehdyn työn kustannuksiin, olisi laskettu tarvittava määrä tunnuslukuja oman työn kustannuksista.

Taloudellisesta taantumasta johtuen yrityksessä päädyttiin ratkaisuun, ettei tarjouta tilitoimistolta pyydetä. Oman työn kustannuksia ei opinnäytetyötä varten lasketa eikä vertailla.

7.2 Rutiinitehtävät ja taloushallinnon sähköistäminen

Mielestäni CTS:llä tehdään liian paljon rutiinityötä manuaalisesti. Taloushallinnon henkilöiden työajasta puolet menee rutiinien tekemiseen. Mielestäni taantumanaikana olisi hyvää aikaa kehittää taloushallintoa. Nyt olisi aikaa, mutta tarvittavia taloudellisia resursseja ei tällä hetkellä ole käytettävissä. Siirtyminen sähköisiin verkkolaskuihin mahdollistaisi myös ajantasaisen tiedon saamisen yrityksen talouden tilasta.

Jotta taloushallinnon työpanos vastaisi paremmin nykyaikaisia vaatimuksia ja työskentely olisi tehokkaampaa, tulisi CTS:llä siirtyä kohti sähköisempää taloushallintoa. Pienellä panostuksella saataisiin sähköistettyä muun muassa osto- ja myyntilaskujen käsittely. Nykyisiä ohjelmistoja voitaisiin päivittää, sillä rutiineja helpottavia päivityksiä ei ole tehty moneen vuoteen. Päivitykset tai kokonaan uudet, modernimmat ohjelmistot helpottaisivat muutenkin työskentelyä vähentäen käsityötä ja mahdollisia ”käsi-työnä tehtyjä” virheitä. Mielestäni verkkolaskuihin siirtyminen on parempaa palvelua myös asiakkaillemme ja toimittajillemme.

Taloushallinnon merkittävimäksi kehityskohteeksi on useassa kyselytutkimuksessa noussut raportoinnin ja ennustetyövälineiden kehittäminen. Modernisoimalla CTS:n taloushallinnon ohjelmistoja, vapautuisi aikaa muun muassa tuloksellisuuden seurantaan, johdon raportointiin tai budjetointiin. Muuttamalla taloushallintoa sähköisempään suuntaan tulee toiminnasta myös kustannustehokkaampaa. Esimerkiksi ostolas- kujen tarkastus ja hyväksyntä nopeutuu. Uskon, että uudistukset lisäsivät myös työn mielekkyyttä työntekijöille. Oman työtehtävän merkityksellisyyden tunne vahvistuu, kun rutiinit jäävät vähemmälle.

7.3 Työtehtävien kierrättäminen

Työnkierrolla tarkoitetaan sitä, että henkilö siirtyy sovituksi ajaksi, sovitussa järjes- tyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta työtehtävästä toiseen työtehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työnkierto on hyvä työn organi- soinnin keino. (Kauhanen 2010, 50.)

CTS:llä on säännöllisin väliajoin puhuttu taloushallinnon työtehtävien kierrättämisestä ja toisen työntekijän tehtäväkentän opettelemista. Tähän ei tunnu olevan koskaan ai- kaa tai ajankohta toisen tehtävien opettelemiseen ei ole ollut sopiva. Tällä hetkellä meneillään olevat lomautukset vaikeuttavat työn kierrättämistä, sillä taloushallinnon henkilöt ovat kukin vuorollaan pois töistä. Mielestäni nyt taantumana aikana pitäisi va- pautunut työaika käyttää uusien työtehtävien opettelemiseen, jotta sitten kun nou- susuhdanne alkaa, työnantajalla on käytettävissään moni osaavia, motivoituneita talo- ushallinnon ammattilaisia. Tekemällä toisen henkilön työtehtäviä, vältettäisiin kaavo-

hin kangistuminen ja rutinoituminen. Oman toimen vaatimien tehtävien suorittamisen voi työkaveri tehdä tehokkaammalla tavalla, kuin mihin itse on tottunut.

Taloushallinnon parissa työskentelevät ovat tottuneet kehittämään jatkuvasti osaamistaan muuttuvien lakien ja säännösten mukana. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen sekä uusien asioiden opettelu lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Voi olla, että työn kierrättäminen vaatisi koulutuspanosta työnantajalta.

Ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen lisäksi iso etu työn kierrättämisellä saataisiin sijaisuuksiin. Kierrättämällä työtehtäviä saataisiin sijaisuudet hoidettua esimerkiksi loma-aikoina tai pitkän sairauspoissaolon aikana. Sijainen mahdollistaisi neljän viikon kesäloman viettämisen yhdellä kertaa. Tämä lisää työntekijän hyvinvointia ja jakamista. Nykyisellä menetelmällä kesälomaa voi viettää kaksi, korkeintaan kolme viikkoa yhdellä kertaa.

7.4 Raportoinnin kehittäminen

Taloushallinnon ammattilaiselta odotetaan kykyä luoda, analysoida ja tulkita erilaisia raportteja.

Kun taloushallinnon työntekijöiden rutiineihin käyttämä aika vähenee sähköisen taloushallinnon myötä, saa laskentatoimi lisäresursseja raportoinnin kehittämiseen, raporttien tekemiseen ja analysointiin. Kehittämiskohtina voisivat olla esimerkiksi erilaiset ennusteraportit. Talouselämä on niin hektistä, että ennusteiden merkitys kasvaa koko ajan. Tosin, pelkkä ennustaminen ei riitä pitämään yritystä kannattavana, pitää myös osata reagoida nopeasti. Case-yrityksen talouspäälliköllä ei ole aikaa paneutua sisäiseen raportointiin ja raportoinnin kehittämiseen siinä mittakaavassa kun hän haluaisi. Talouspäälliköllä menee omien työtehtävien lisäksi aikaa henkilöstöpäällikön tehtäviin ja LTS Cosulting Oy:n kirjanpidon tekemiseen..

Hyvä raportti vastaa raportin vastaanottajan informaation tarvetta. Yrityksen johdon eri tasoilla (ylin johto, markkinointi, myynti, osastopäälliköt) tarvitaan sisällöltään erilaisia raportteja. Selkeyttämällä organisaatiota ja lisäämällä johdon yhteistyötä laskentatoimen kehittäminen onnistuu parhaiten. Laskentatoimen on tiedettävä raportin vastaanottajan vastuut.

7.5 Taloushallinnon toimintojen tulevaisuus

Taloushallinnon parissa työskentelevillä on haasteena ylläpitää ammattitaitoa ja kehittyä jatkuvien muutosten mukana. Lainsäädäntö, käytännön työskentelytavat ja sähköisen taloushallinnon kehittyminen muuttavat työskentely-ympäristö jatkuvasti. Modernisoimalla ja kehittämällä talouden järjestelmiä sekä kouluttamalla taloushallinnon henkilökuntaa, case-yritys saa mielestäni ammatillisen osaamisen lisääntymisen kautta parempaa informaatiota liiketoiminnan ohjaamiseen. Koulutuksen kautta saatu ammatillinen kehittyminen lisää työssä jaksamista ja työmotivaatiota. Kun työtehtävät ovat sopivan haasteelliset, mutta eivät ylivoimaisen vaikeita, voi työssään kokea työniloa. Mielestäni työkavereilla on suuri merkitys työssä viihtymiseen. CTS:llä voi taloushallinnossa luottaa siihen, että työkaveri tukee silloin, kun tarvitsee apua ja neuvoja työtehtävän suorittamiseen.

Mielestäni taloushallinto on mielenkiintoinen, haasteellinen ja vaativa työkenttä.. En usko, että työtehtävät taloushallinnon saralla loppuvat, sillä alalla on tarjolla monenlaisia toimenkuvia ja työtehtäviä.

Opinnäytetyö toimii case-yritykselle ajatuksia ja toivottavasti keskustelua herättävänä raporttina siitä, mihin suuntaan yrityksen taloushallintoa tulevaisuudessa johdetaan. Ulkoistetaanko taloushallinnon tehtäviä vai tehostetaanko itse tehdyn taloushallinnon toimintaa modernisoimalla taloushallinnon ohjelmistoja ja koulutuksen kautta tekemällä taloushallinnon työntekijöistä entistä osaavampia asiantuntijoita työssään.

Toimeksiantajayrityksen taloushallinnon ulkoistamisen etujen ja haittojen tutkiminen voi parhaimmillaan johtaa toimintatapojen kehittämiseen ja tehokkuuden lisääntymiseen. Ulkoistamisen hyötyjen ja haittojen tutkiminen ei välttämättä tarkoita taloushallinnon työtehtävien loppumista CTS Engtec Oy:llä.

LÄHTEET

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 4/2010, s. 42-44.

CTS. CTS Engtec Oy. Saatavissa: <http://www.ctse.fi/en>. [viitattu 8.1.2013].

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324> [viitattu 8.1.2013].

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010 Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. GGP Media GmbH, Pössneck, Saksa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Itella Oyj 2009. Taloushallinnon kehitystrendit ja ulkoistamistarpeet. Saatavissa: <http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Taloushallinnon%20kehitystrendit%20ja%20ulkoistamistarpeet%20tiivistelma%20web.pdf>. [viitattu 12.12.2012].

Jormakka R, Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Jyrkkiö, E, Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.20. painos. Helsinki: WSOY yhtymä Oy.

Kanerva, H. 2012 Taloushallinnon käytänteitä PK-sektorin B-to-B yrityksissä. Tiek eBusiness Forum. Saatavissa: http://www.tieke.fi/download/attachments/15108542/Harri_Kanerva.pdf?version=1&modificationDate=1337692183228 [viitattu 18.1.2013].

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Porvoo: WSOY-pro Oy.

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

Koivu, E. 2012. Miten toimeksiantaja valvoo ostopalvelujen tuottamista. Tilisanomat 3/2012.

Kolme askelta ulkoistukseen. Suomen Taloushallintoliitto ry:n julkaisu. s. 11.

Koskela M. 2012. Pk-yrittäjän ja tilitoimiston yhteistyö -minkälaisia ongelmia saattaa esiintyä?. Tilisanomat 2/2012, s. 38-40.

Market-Visio Oy. 2006. Saatavissa:

http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/?page=4 [viitattu 2.1.2013].

Mäkinen V. 2011. Tietotekniikasta vipuvartta. Taloushallintoliiton sidosryhmälehti 2011. Suunta. s. 20-21.

Neilimo, K.& Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon Laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Peltoranta, P. 2010. Näin ulkoistaminen voi epäonnistua. Kauppalehti, julkaistu 14.7.2010. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/nain+ulkoistaminen+voi+epaonnistua/2010074645> [viitattu 30.11.2012].