



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Taloushallinnon sisäistämisen vaikutukset pk-yrityksessä

Case: Aura Light Oy

Rinne, Tiina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Taloushallinnon sisäistämisen vaikutukset pk-yrityksessä
Case: Aura Light Oy

Tiina Rinne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Tiina Rinne

Taloushallinnon sisäistämisen vaikutukset pk-yrityksessä
Case: Aura Light Oy

Vuosi 2015 Sivumäärä 42

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen taloushallinnon osa-alueet sekä luoda viitekehyksiä, mihin suuntaan kohdeyrityksen taloushallinto on menossa. Tutkimuksessa sovelletaan kvalitatiivista analyysitapaa. Tutkielmassa kartoitetaan kohdeyrityksen taloushallinnon prosessit ja mallinnetaan janakaaviota apuna käyttäen niiden kulku kuukausi ja vuosi tasolla. Lisäksi tuodaan esille kriittisiä pisteitä prosesseissa sekä kehitysehdotuksia prosessien kulun virtaviivaistamiseksi.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu alan kirjallisiin lähteisiin sekä aiempiin tutkimuksiin pk-yritysten taloushallinnosta. Kirjallisessa osuudessa käydään läpi taloushallinnon perustoiminnot ja lailliset velvollisuudet. Aiemmat tutkimukset pk-yrityksien taloushallinnon ulkoistamisesta, tilitoimistojen hyödyntämisestä, sisäistämisestä ja taloushallinnon informaation hyödyntämisestä luovat pohjaa tutkimukselle.

Aineiston kerättiin empiirisen osion osalta kyselyin, haastatteluin ja havainnoin kohdeyrityksen tiloissa. Tutkimuksessa haastateltiin pääosin taloushallinnosta vastaavia henkilöitä; tilitoimiston henkilöä ja emoyhtiön taloushallinnosta vastaavaa henkilöä. Yrityksen liiketoiminnasta haastateltiin kohdeyrityksen maajohtajaa. Lisäksi selvennystä prosessikuvauksiin pyydettiin emoyhtiöltä.

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksen taloudellinen tilanne on hyvä. Suuria muutoksia on tulossa yrityksen toimintatapoihin järjestelmien ja henkilöstön vaihdoksen myötä. Tuleviin muutoksiin pyritään tämän tutkimuksen avulla tuomaan selkeyttä ja antamaan käsitys eri vaihtoehtojen hyödyistä ja haitoista. Kohdeyritys on päättänyt ulkoistetun taloushallinnon osittaisen sisäistämisen henkilöstön vaihtumisen ja uuden järjestelmän myötä. Case-yritys hyödyntää muutosprosessissaan tässä työssä esille tuotuja havaintoja ja päätelmiä. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa muihinkin pk-yrityksiin, jotka ovat vastaavassa tilanteessa.

Asiasanat: taloushallinto, taloushallinnon prosessit, ulkoistaminen, sisäistäminen

Tiina Rinne

**Effects of financial turn back process in SME
Case: Aura Light Ltd**

Year	2015	Pages	42
------	------	-------	----

The aim of this study is to identify the target company's financial management areas, as well as to create frames for the direction of the target company's financial management. The study applied a qualitative analysis method. This study identifies the target company's financial management processes by using a time chart to help to understand the financial movement's month and year level. The study also shows the critical points of the processes and gives development proposals to streamline the flow of processes.

The theoretical framework is based on the field of literary sources, as well as previous studies of SMEs financial management. The written part consists of the basic financial management functions and legal obligations. Previous studies of SMEs financial management outsourcing, accounting firms, the benefits of the turn back process and financial information lay the foundation for research.

The material was collected empirically through surveys, interviews and observations of the target company's premises. The study interviewed primarily responsible employees for the financial management; employees of the accounting firm and the parent company's responsible person for financial management. The target company's country manager clarified the business for the whole company.

The study revealed that the target company's financial situation is good. The company's procedures are facing significant changes through the changes in systems and personnel. This research brings clarity and provides an understanding of the various options in the future changes. The target company has decided turnback process for outsourced financial management of partially when the new system comes. The target company takes advantage of its transition in this work highlighted findings and conclusions. The results can be applied to other small and medium-sized enterprises, which are in a similar situation.

Keywords: financial management, processes of financial administration, outsourcing, turnback

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset.....	7
1.2	Työn rakenne ja käytetyt menetelmät.....	8
2	Pk-yrityksen taloushallinnon osa-alueet.....	8
2.1	Kirjanpito.....	10
2.2	Palkanmaksu.....	12
2.3	Reskontra.....	13
2.3.1	Taloushallinnon osa-alueiden ulkoistaminen.....	15
2.3.2	Taloushallinnon osa-alueiden sisäistäminen.....	18
2.3.3	Yleiset ongelmat.....	19
3	Case: Aura Light Oy.....	20
3.1	Tilitoimisto.....	22
3.2	Kriittiset pisteet.....	23
3.3	Taloushallinnon tietojen hyödyntäminen.....	23
3.4	Taloushallinnon strategia ja syitä sille.....	24
4	Tutkimusmenetelmävalinta ja aineisto.....	26
4.1	Aineiston kerääminen.....	27
4.2	Aineiston analyysi.....	28
5	Tutkimustulokset.....	29
5.1	Case-yrityksen taloushallinnon prosessit.....	29
5.2	Budjetointi.....	31
5.3	Taloushallinnon sisäistämisen vaikutukset ja tulevaisuuden näkymät.....	32
6	Johtopäätökset.....	33
6.1	Jatkotutkimusaiheet.....	35
6.2	Itsearviointi.....	36
	Lähteet.....	37

1 Johdanto

Yhteiskunnassa ja yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti ja yhä nopeammin muutoksia, mistä johtuen myös yritysten on oltava valmiimpia muuttamaan omia toimintatapojaan varmistaakseen menestymisensä omilla markkinoillaan. Toimintojen ulkoistamisesta on viimeisten vuosien aikana tullut selkeä suuntaus ja taloushallintoa on monissa yrityksissä muutettu entistä enemmän palveluna ostettavaksi toiminnoksi ja samalla on siirrytty sähköiseen taloushallintoon. Monet yritykset ovat palanneet takaisin omiin resursseihin kokeiltuaan ulkoistettuja palveluja, kun ovat todenneet, että haluttuja säästöjä tai toiminnan tehostamista ei saavutettu. (Fredman 2010, 44-45.)

Yrityksen siirtyminen sähköiseen taloushallintoon ei merkitse vain kirjanpidon automatisointia ja sähköisten kanavien hyödyntämistä. Toiminnan tehostumisen ja kustannusten laskemisen lisäksi sähköiseen taloushallintoon siirtyminen mahdollistaa koko yrityksen toimintojen joustavan organisoinnin ja uudenlaisen, ajantasaiseen tietoon perustuvan johtamisen ja on siten tehokas johtamisen väline, mikä ei ole enää vain suurten yritysten ulottuvilla vaan siihen on myös pienten ja keskisuurten yritysten helppoa siirtyä. (Fredman 2010, 44-45.)

Monet rutiinitoimenpiteet pystytään hoitamaan itsenäisesti helppokäyttöisten ohjelmien avulla. Sähköistymisen myötä tilitoimistolle tarvetta kehittää omia palveluitaan ja sähköistymisen myötä tilitoimiston rooli on muuttumassa enemmän konsultoivaksi neuvonantajaksi pk-yrityksien taloushallinnossa. Tulevaisuudessa sähköiset viestintätavat yritysten välillä ja kaupankäynnissä tulevat entisestään yleistymään, paperilaskut tulevat häviämään ja monen yrityksen kohdalla sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen luodaan paineita niin kumppanuusyri-tyksiltä kuin asiakkailtakin. Monilla tilitoimistoilla sähköinen taloushallinto on ehtona asiakas-yrityksille, jotta ne voivat tarjota palveluitaan heille. (Fredman 2010, 45-46.)

Tässä opinnäytteessä keskitytään pk-yrityksen taloushallinnon prosessien kuvaamiseen sekä pyritään luomaan kokonaiskuva prosessien linkittymisestä toisiinsa. Työssä kuvataan case-yrityksen Aura Light Oy:n taloushallinnon prosessit sekä yrityksen ulkoistetun taloushallinnon nykytila ja tulevaisuuden näkymät. Aiempien tutkimuksien pohjalta perehdytään pk-yrityksen taloushallinnon ulkoistamiseen, sisäistämiseen ja taloushallinnon informaation hyödyntämi- seen.

Case-yritykselle on uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä osa taloushallinnon proses- seista sähköistymässä. Lisäksi henkilöstöä on siirtymässä eläkkeelle, joten muutoksia on tu- lossa. Muutosprosessin kartoituksen yhteydessä taloushallinnon nykyaikaistaminen ja yrityksen kasvavat tarpeet informaation saamiselle ja hyödyntämiselle ovat luoneet tarvetta prosessien tehostamiselle.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset

Tämän työn tarkoituksena on kuvata pk-yrityksen taloushallinnon prosessit sekä perehtyä taloushallinnon ulkoistamiseen, sisäistämiseen ja tutkia onko niistä hyötyä yrityksille. Teoriaosassa tutkitaan kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin perustuen mitä prosesseja pk-yrityksen taloushallintoon kuuluu. Lisäksi pohditaan miten pk-yrityksen taloushallinto tulee muuttamaan lähivuosina ja mikä on sen kehityksen suunta tulevaisuudessa. Tämän työn konkreettiset tavoitteet ovat:

- kuvataan case-yrityksen taloushallinnon prosessit
- pk-yrityksen taloushallinnon sisäistämisen vaikutusten kuvaaminen
- case-yrityksen taloushallinnon suunnan määrittäminen

Tutkimuksessa tutkitaan kvalitatiivisin menetelmin case-yritys Aura Light Oy:n taloushallinnon hoitamista ja siihen liittyviä tulevaisuuden näkymiä. Päättökäsitteidenä on selvittää, miten yrityksen taloushallinnon prosessit tulisi hoitaa tulevaisuudessa. Työn alatutkimusongelmina voidaan pitää miten case-yrityksen taloushallinto on muodostunut yhteistyössä tilitoimiston kanssa tällä hetkellä ja miten se on järjestetty yhdessä emoyhtiön kanssa.

Työ on rajattu koskemaan vain pk-yrityksen taloushallinnon prosesseja ja tulevia muutoksia niiden osalta. Suurempi otanta yritysten suhteen olisi kasvattanut tutkimusta, joten rajaus yhteen yritykseen on realistinen tämän tutkimuksen kokoon ja työmäärään nähden. Rajaus pk-yritykseen tekee aiheesta kiinnostavan, koska usein pk-yrityksissä ei ole erillistä talousosastoa ja monissa pk-yrityksissä ei taloushallintoa hallitsevaa henkilöä löydy yrityksestä, jolloin helposti päädytään sen ulkoistamiseen kokonaan tai osittain. Lisäksi pk-yrityksen taloushallinnosta on tehty varsin vähän tutkimuksia.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tapaan. Tutkimuksessa haastateltiin valittuja henkilöitä avoimin kysymyksin sekä teemahaastatteluin, josta tutkimuksen aineisto saadaan kerättyä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty hyödyksi työn ohessa tehtyjä havaintoja työtavoista ja vanhan toimintamallin käytännöistä, joiden avulla on saatu suuntaviivoja kehityksehdotuksille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Uutta ja nykyaikaista toiminnanohjausjärjestelmää yritykseen on myös odotettu ja sen käyttöönoton suhteen ollaan toiveikkaita, erityisesti nykyaikaistamisen osalta odotukset ovat korkealla.

1.2 Työn rakenne ja käytetyt menetelmät

Tämä opinnäyte koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa eli johdannossa käydään läpi työn tarkoitusta ja taustaa, miksi tutkimus tehdään. Johdannossa esitellään rajaukset työlle ja tutkimusongelmat. Lisäksi johdannossa esitellään teoriaosiossa ja empiirisessä osiossa käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen lähtökohtia yrityksessä.

Toisessa osassa käydään läpi, mitä laki edellyttää pk-yrityksen taloushallinnolta ja kuvataan taloushallinnon perustoiminnot. Tämän osion on tarkoitus perehdyttää lukija taloushallinnon prosesseihin aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella ja lähdekirjallisuusmateriaalin pohjalta. Lisäksi käsitellään pk-yrityksen taloushallinnon ulkoistamisen ja sisäistämisen mahdollisuuksia ja haasteita.

Kolmannessa osassa esittelee case-yrityksen ja tilitoimiston liiketoimintaa sekä heidän tämän hetkistä yhteistyötä. Kuinka tilitoimiston palveluita hyödynnetään tällä hetkellä ja mitä hyötyä siitä on case-yritykselle. Minkälaisia kehitysmahdollisuuksia yrityksen taloushallinnon hoitamiseksi olisi tehtävissä ja mitä hyötyä yritys saisi taloushallinnon hoitamisesta yrityksessä. Materiaali on hankittu työn empiiriseen osioon lähinnä teemahaastatteluilta kohdeyrityksessä, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Työtä varten haastateltiin kohdeyrityksen maanjohtajaan sekä tilitoimiston edustajaan. Haastatteluita tehtiin useaan otteeseen sopivin väliajoin yrityksen tiloissa. Esille nousseita kysymyksiä voitiin täsmentää työnohessa ja haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia. Lisäksi materiaalina käytettiin case-yrityksen tilinpäätöstietoja vuosilta 2011-2014.

Neljäs osa sisältää tutkimustulokset, yhteenvedon sekä johtopäätökset työstä. Tässä osiossa tuodaan teoriaosiossa ja empiirisessä osiossa esille tulleita asioita. Kappaleessa tarkastellaan johtopäätöksissä haasteita ja konkreettisia hyötyjä, joita tällä tutkimuksella tuodaan case-yritykselle. Lisäksi neljännessä osassa esitetään esille nousseet jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan työn onnistuneisuutta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä.

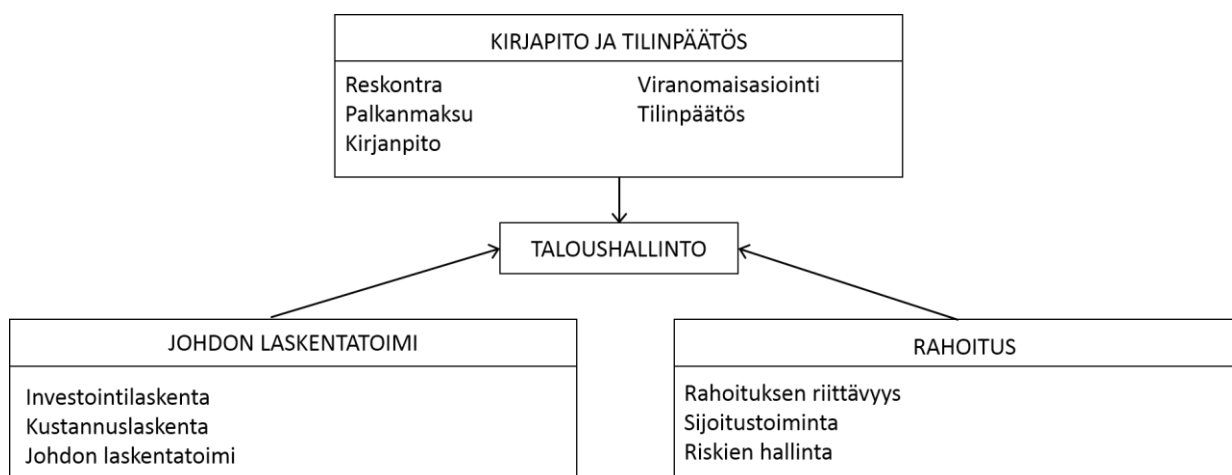
2 Pk-yrityksen taloushallinnon osa-alueet

Yrityksen taloushallinto on välttämätön osa yritystoimintaa. Taloushallintoon kuuluvia rutiineja ovat muun muassa laskutus, maksuliikenne, kirjanpito, palkanlaskenta, erilaiset ilmoitukset verottajalle sekä raportointi yrityksen johdolle. Taloushallinnon osa-alueet ovat riippuvaisia yrityksen toiminnasta. Tänä päivänä lainsäädäntö uudistuu jatkuvasti ja monet osa-alueet ja ilmoitukset pystytään suorittamaan sähköisesti. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11-12.)

Taloushallinnon rooli on vuosien saatossa noussut tietotekniikan ansiosta yhä analyyttisempaan asemaan yrityksissä. Tietotekniikan sovellusten avulla rutiinitehtäviä on mahdollista automatisoida ja resursseja pystytään kohdistamaan perinteisten tehtävien lisäksi yrityksen päätöksentekoa tukevan informaation tuottamiseen ja analysoimiseen. Tällöin taloushallinnolta edellytetään syvällistä ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta. Ajattelumallina tämä voitaisi tiivistää, että koko henkilöstön tulisi huomioida toimiensa taloudelliset seuraamukset yrityksessä. (Alhola & Lauslahti 2005, 10; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 74.)

Taloushallinnon avulla yritys tukee liiketoimintaansa ja auttaa tekemään strategisia päätöksiä. Päätöksen teon tueksi yritys tarvitsee täsmällistä tietoa nykyhetken taloustilanteesta sekä tulevaisuutta kuvaavia raportteja. Taloushallinnon voidaan ajatella muodostuvan yrityksen tukiprosessiksi, koska se ei ole suoraan yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn vaan sen pääasiallinen tehtävä on täyttää lainsäädännön asettamat vaatimukset. Taloushallinnon päätehtävä yrityksessä voidaan pitää asianmukaista kirjanpitoa, jonka perusteella tuotetaan tilinpäätös sekä muita taloudellisia raportteja. (Lahti & Salminen 2008, 14-15.)

Monissa yrityksissä tänä päivänä yleistyneet toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) ovat osa taloushallintoa. Järjestelmät sisältävät yleensä ulkoisen ja sisäisen taloushallinnon sekä yrityksen rahoituksen hallinnan (Granlund & Malmi 2004, 31 - 33.). Ulkoisena taloushallintona voidaan pitää kirjanpitoa ja tilinpäätöksen laatimista. Sisäisenä taloushallintona taas voidaan pitää johdon laskentatoimea. Kolmantena osana taloushallintoon voidaan ajatella kuuluvan yrityksen rahoituksen hallinta esimerkiksi rahoituksen riittävyys, riskien hallinta ja sijoitustoiminta. Yrityksen pakolliseen taloushallintoon kuuluvat muun muassa kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätös sekä talouden suunnittelu. Vapaaehtoisen taloushallinnon osana voidaan pitää johdon päätöksenteon apuna kustannuslaskentaa, investointilaskentaa ja strategista johdon laskentatoimea. Osa yrityksistä hoitaa taloushallintonsa itse, toiset ulkoistavat sen tilitoimistolle tai muun ulkopuolisen hoidettavaksi. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 69; Riistama & Jyrkkiö 1999, 88.). Kaaviossa 1. on esitelty yrityksen taloushallinnon osa-alueet.



Kaavio 1: Taloushallinnon osa-alueet (Koivumäki & Lindfors 2012, 12-18 mukaillen)

Pk-yrityksissä tilitoimistot ovat tärkeässä roolissa taloushallinnon asiantuntijoina ja tiedonantajina sekä lakisääteisten taloushallinnon tehtävien hoitajina. Toiset yritykset pyrkivät hoitamaan koko taloushallinnon itse talon sisällä, kun taas toisilla yrityksillä ulkoisia palveluita käytetään hyvin laajasti (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug 2004, 5.). Mikäli taloushallinnon tehtävät ovat sähköistettyjä, on yleistä, että tehtävät koostuvat usean eri ohjelmistotoimittajan moduuleista. Ohjelmistojen rajapinnat tulisi tällöin kartoittaa riskeiltä huolella. (Lähdesmäki 2010, 26-29.)

Tänä päivänä taloushallinnon sähköiset sovellukset ovat halventuneet ja järjestelmät kehittyneet, jolloin myös pk-yrityksillä on mahdollisuus sähköistää taloushallinnossa. Nykyään lähinnä myynti ja ostolaskut tulevat e-laskuina. Yrityksen kontrolliympäristön ymmärtäminen on olennaista tilintarkastuksen osalta. Mikäli palvelu on ulkoistettu, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää palveluntarjoajan tehtävät ja valtuudet sekä arvioida näihin liittyvät riskit. (Lähdesmäki 2010, 26-29.)

2.1 Kirjanpito

Kirjanpitoa tarvitaan yrityksen kannattavuuden, investointien ja rahoituksen suunnitteluun, budjetin laatimiseen ja tuloksen seurantaan. Kirjanpidon avulla yritys antaa tietoa rahoittajille, omistajille ja asiakkaille. Kirjanpidolla on myös erilläänpitotehtävä, sen avulla yksityistalous ja yrityksen tulot pidetään erillään. (Viitala 2006, 29-33.) Kirjanpidolla tarkoitetaan yrityksen liiketapahtumien järjestelmällistä kirjaamista, jolla selvitetään kirjanpitovelvollisen toiminnan taloudellinen tulos ja asema (Koivumäki & Lindfors 2012, 32, 88.).

Kirjanpitovelvollisuudesta säädetään Kirjanpitolaisissa (KPL) 1:1 §:ssä toiminnanluonteen tai toiminnan juridisen organisoinnin perusteella. Mikäli toiminta on liike- tai ammattitoimintaa,

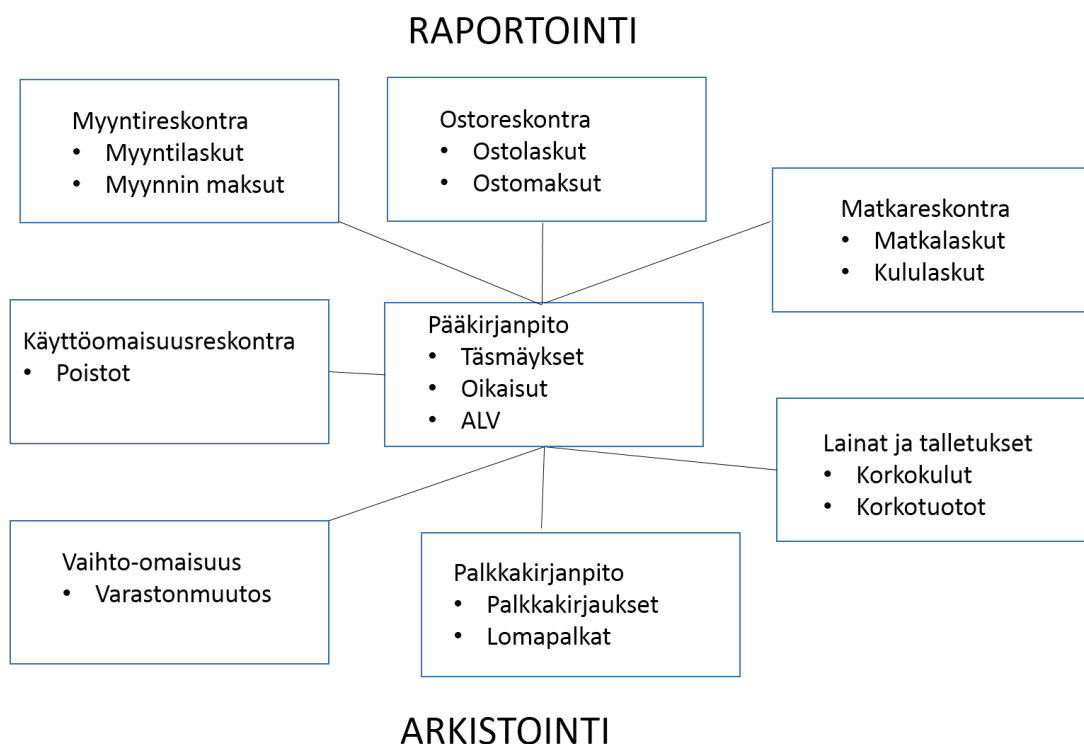
on toiminnan harjoittaja kirjanpitovelvollinen. Juridisen muotonsa perusteella kirjanpitovelvollisia ovat osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, asumisoikeusyhdistykset, yhdistykset, rekisteröidyt uskonnolliset yhdyskunnat, säätiöt, eläkesäätiöt, vakuutuslaskat, keskinäiset vakuutusyhtiöt ja vakuutusyhdistykset. (Kykkänen & Leppiniemi 2009, 30-31.) Yritykselle lakisääteisiä velvollisuuksia ovat kirjanpito ja tilinpäätös, joiden perusasetukset sisältyvät kirjanpitolakiin ja -asetukseen. Tilinpäätöksessä yrityksen tilikauden tulosta kuvaa tuloslaskema ja taloudellista asemaa tase. (Kinnunen ym. 2006, 12.) Tilinpäätöksellä annetaan tietoa yhtiön tuloksen muodostumisesta ja taloudellisesta asemasta, lisäksi tilinpäätöksellä selvitetään jakokelpoisen voiton suuruus (Koivumäki & Lindfors 2012, 32.).

Kirjanpidossa tiedot merkitään ylös tilijärjestelmää käyttäen, joka sisältää tilipuitteet sekä kirjaussuunnitelman. Kirjanpitolaki velvoittaa, että tilijärjestelmän on oltava selkeä ja riittävästi eritelty (Nyrhinen & Äärilä 2013, 132.). Lisäksi tilipuitteisiin kuuluu tililuettelo tileistä ja kirjausohjeet. Tililuettelo tileistä on pakollinen ja ajanjakson tulee käydä selväksi. Tilin nimestä tulee käydä ilmi, minkälaisia tilitapahtumia kirjataan tilille. (Mäkinen & Söderström 1996, 107.) Kirjauksien on perustuttava päivättyyn tai numeroituun meno- tai tulotositteeseen. Menotositteesta tulee käydä ilmi mitä on ostettu ja koska tavara on vastaanotettu. Tulotositteesta tulee taas käydä ilmi, mitä on myyty ja koska tavara on luovutettu. Kirjanpitolain mukaan voidaan kirjanpito tehdä tilikaudenaikana joko maksu- tai suoriteperusteisesti. Maksuperusteisessa kirjanpidossa kulu-kirjaus tehdään, kun lasku on maksettu. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa ostolasku kirjataan kuluksi heti, kun tavara tai palvelu on vastaanotettu ja tulo vastaavasti, kun tavara tai palvelu luovutetaan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 91-93.)

Kirjanpitolaisissa on säädetty kirjanpitoaineisto kuten tilinpäätökset on säilytettävä kymmenen vuotta tilikauden päättymisestä lukien. Muut tositteet liiketapahtumista tulee säilyttää kuusi vuotta. (Kinnunen ym. 2006, 29.) Kirjanpidon teknisestä toteutuksesta tulee myös tehdä selvitys eli kirjaussuunnitelma kirjanpitemuodoista, teknisistä apuvälineistä ja menetelmistä, siirrot peruskirjoista pääkirjoihin, tositteiden käsittely, koneellisen kirjanpidon menetelmä kuvaus, jotta tarkastusmahdollisuus on mahdollista. Liiketapahtumista tulee pystyä toteamaan yhteys tuloslaskelmaan ja taseeseen. (Mäkinen & Söderström 1996, 113-114.)

Tilinpäätöksellä on oikeudellinen vaikutus yritystä koskevien päätösten ja tulkintojen pohjana. Tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa on annettava riittävät ja oikeat tiedot kirjanpitovelvollisen yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. KPL 3:2 § luettelee yleiset tilinpäätösperiaatteet, joiden tarkka noudattaminen taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetietojen laatimisessa johtavat riittävän kuvan antamiseen. (Leppinen & Kykkänen 2009, 38-39.) Tilinpäätöksessä raportoidaan yrityksen talouden kehittymisestä ja tilinpäätöshetken taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi velaksi tapahtuvassa kaupanteossa tarvitaan tilinpäätöstietoja, jotta ostajan maksukykyä pystytään arvioimaan. Tilinpäätös laaditaan

lähtökohtaisesti suoriteperusteisesti. Näin ollen maksuperusteiset kirjaukset on oikaistava ennen tilinpäätöksen laatimista. Periaatteesta voidaan poiketa ainoastaan maatilatalouden harjoittamisessa ja vähäisten liiketapahtumien osalta. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 41.) Monissa yrityksissä täsmäykset ja jaksotukset suoritetaan joka kuukausi, jotta yrityksen taloudellista tilannetta on helpompi seurata. (Kinnunen ym. 2006, 14-19.) Kaaviossa 2. on esitetty kirjanpidon osa-alueet kokonaisuudessaan.



Kaavio 2: Kirjanpidon osa-alueet (Lahti & Salminen, 2008 mukaillen)

2.2 Palkanmaksu

Työ- tai virkasuhteessa palkkaa on kaikki palkkio, etuus ja korvaus joka saadaan työsuhteessa. Palkka voidaan antaa rahana, luontoisetuna tai muuna etuutena, korvauksen määräytymisperuste voi olla työaika tai suoritus. (Kukkonen & Walden 2014, 188.) Palkkajärjestelyiden suunnittelu ja hoitaminen ajallaan on tärkeä asia yritykselle, koska ne muodostavat suuren osan yrityksen kaikista kustannuksista ja se on oleellinen osa työsuhde-asioiden hallintoa. (Mäkinen & Söderstöm 1996, 68.) Palkkahallinnossa on tärkeää noudattaa laki- ja sopimusmääräyksiä, jotka kohdistuvat henkilön palkkaukseen. Lisäksi palkat tulee määrittellä työsuhteen mukaisesti oikein ja niiden maksu tulee tapahtua virheettömästi ja ajallaan. Yrityksen on pidettävä palkanmaksusta palkkakirjanpitoa, jossa edellytetään työntekijäkohtaisen työajan, kertynei-

den lomien ja pidettyjen lomien kirjaaminen sekä muiden palkkaperusteiden, lisien ja vähennyksien maksutiedot. Palkanmaksukertojen määrä sekä ajankohta määräytyvät työsopimuksen ja/tai työehtosopimuksen mukaan. (Karttunen 2005, 5, 155-159; Viitala 2006, 43.)

Palkkahallintoa säädellään lainsäädännöllä ja sopimuksilla. Työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki ja ennakoperintälaki ja -asetus koskevat palkkahallintoa. (Mäkinen & Söderström 1996, 68.) Palkkakirjanpitoaineistoa ja tositteita palkkasuorituksista tulee säilyttää kuusi vuotta. Työnantaja on velvollinen maksamaan sosiaaliturvamaksun, joka määräytyy kaikkien kalenterikuukauden maksettujen palkkojen yhteismäärästä. (Karttunen 2005, 141.) Palkat tulee maksaa palkanmaksukausittain, mikä voi olla kuukausi, 2 viikkoa, viikko, päivä tai tuntipalkka. Mikäli työntekijä on poissa työstä eikä työnantaja ole velvollinen maksamaan hänelle palkkaa, on kyseessä osa-ajanpalkka. (Stenbacka & Söderström 2012, 31.)

Muita lakisääteisiä maksuja työnantajalla ovat työeläkevakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutus. Viranomaisille ja vakuutusyhtiölle toimitetaan tiedot palkasta sekä muista todistuksista. Työntekijän palkasta verottaja verottaa annettujen tietojen perusteella sekä tarkistaa ennakonpidätys - ja sosiaaliturvamaksun kertymisen. Veroviraston työnantajarekisteriin työnantaja antaa valvontailmoituksen viimeistään ilmoituskuukauden 15. päivään mennessä, jossa on merkitty sosiaaliturvamaksun ja lähdeveron alaiset palkat, arvonnäkövero ilmoituskuukautta toiseksi edeltävältä kuukaudelta sekä työnantajasuoritusten tiedot. Työnantaja ilmoittaa vuosittain maksamiensa palkkojen määrän sekä muut ennakonpidätyksen alaiset korvaukset maksuvuotta seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. (Karttunen 2005, 141-148.)

Kuukauden palkat, sosiaaliturvamaksut, ennakonpidätykset ja lakisääteiset vakuutusmaksut siirtyvät palkkakirjanpidosta liikekirjanpitoon (Viitala 2006, 44.). Korvauksien maksaminen on osa palkkahallintoa. Työntekemisestä aiheutuneet kustannukset kuten esimerkiksi matka- ja edustusmenot sekä työvälineet ja tarveaineet kuuluvat työnantajan korvattaviksi. (Mäkinen & Söderström 1996, 69) Työmatkoista työpaikan ulkopuolelle aiheutuu työnantajalle matkakustannuksien korvauksia kuten kilometrikorvaukset, matkalippukorvaukset, päiväraha, ateriakorvaus tai majoittumiskorvaukset (Mäkinen & Söderström 1996, 90.).

2.3 Reskontra

Yrityksen myyntiprosessia voidaan pitää kriittisenä toimintona, koska se kuvastaa koko yrityksen imagoa, asiakaspalvelua ja sen tehokkuudella on vaikutus yrityksen likviditeettiin. Myyntilaskua edeltää myyntiprosessi, jossa lasku laaditaan joko manuaalisesti tai osin automatisoidusti. Taloushallinnossa tämä tarkoittaa myyntireskontraa, jossa asiakkaiden suoritukset koh-

distetaan myyntilaskulle. Mikäli laskua ei makseta ajallaan, ovat seurauksena perintätoimenpiteet. (Hakonen & Roos 2014, 72.) Myyntilaskun laatimisen jälkeen lasku lähetetään asiakkaalle ja kirjataan kirjanpitoon, kuitataan myyntireskontraan maksetuksi ja arkistoidaan. (Lahti & Salminen 2008, 73-74, 114-119.).

Myyntiedustajan kautta asiakkaalla on usein suora tai välillinen yhteys myyvän yrityksen myyntireskontraan. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että myynti ja asiakkaan ostoreskontra sopivat yhteen sekä ovat ajan tasalla. Virheet esimerkiksi maksutiedoissa voivat johtaa luottotappioihin ja ylimääräisiin kuluihin, jotka voivat johtaa pahimmassa tapauksessa asiakassuhteen menetykseen. (Niskanen & Niskanen 2003, 361-363.).

Yrityksen luottopolitiikka on tärkeä osa myyntilaskujen maksuaikoja päätettäessä. Myyvän yrityksen on olennaista tietää kenelle luottoa voidaan myöntää. Saatavien kokonaissaldoa voidaan seurata myyntisaatavien kiertoajalla, josta voidaan tunnuslukujen avulla verrata arvoja aiempiin vuosiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 363-364.)

Ostojen hallinnointi on olennainen osa kannattavaa liiketoimintaa. Toimitusten oikeellisuus ja ostoehjojen sekä maksujen suorittaminen optimaaliseen aikaan ovat tärkeä osa liiketoimintaa. Suurin osa yrityksen ostoista tehdään usein velaksi. Ostovelkojen tasoa sekä niiden kiertonopeutta on tärkeää seurata suhteessa yrityksen likviditeettiin. Ostovelkojen maksuehjojen tarkoitus helpottaa yrityksen toimintaa ja niiden on syytä toimia, jotta yritys saa mahdollisimman edulliset ratkaisut aikaiseksi. Ostovelat ovat lisäksi korottomia, mutta eräpäivien laiminlyönti johtaa usein kielteisiin seuraamuksiin. (Mäkinen & Söderström 1996, 31-33.)

Ostoreskontraprosessi käynnistyy laskun vastaanottamisesta ja päättyy laskun kirjaamisesta kirjanpitoon, maksamiseen ja arkistointiin. Välivaiheina voidaan pitää tiliointiä, kierrätystä, tarkistusta ja hyväksymistä. Ostolaskua edeltää tilaus- ja toimitusprosessit. Useimmissa organisaatioissa ostoreskontraa pyritään tehostamaan sähköistämällä. Sähköistämällä laskunkierto saadaan nopeutumaan, arkistointi sekä muut rutiininomaiset vaiheet automatisoitua helposti. Sähköisten järjestelmien oikeellisuus ja ajantasaisuus korostuvat, jotta prosessit hoituvat tehokkaasti ja virheettömästi. (Lahti & Salminen 2008, 48-53.)

Suurimmat yritykset käyttävät erilaisia maksatusohjelmia. Näissä maksatus määräytyy ostolasojen eräpäivien pohjalta. Käytettävissä olevan rahamäärän mukaan maksueriä voidaan muokata. Pienemmissä yrityksessä laskujen maksaminen on kannattavampaa manuaalisesti. Maksuun menevillä laskuilla tulisi olla prioriteettijärjestys, sillä ostolasojen ohella yrityksillä on muitakin maksuvelvoitteita kuten palkat, kululaskut, verot ja mahdolliset lainat. Väärinkäy-

tösten riski on aina olemassa maksatusprosessissa, jota on hyvä pyrkiä pienentämään hajauttamalla ostolaskujen käsittely ja välttämällä vaarallisia työyhdistelmiä. (Lahti & Salminen 2008, 111-114.)

2.3.1 Taloushallinnon osa-alueiden ulkoistaminen

Palvelun ulkoistaminen nojaa vahvasti yrityksen politiikkaan, ei yritysstrategiaan. Ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen johdon päätöksiin. Ulkoistaminen voi olla strategisesti ulkoistettu kokonaan tai vain osittain ulkoistettu tai taloushallinto voi olla yrityksen sisällä hoidettua. Ulkoistamiselle on monia näkökantoja. Monet yritykset tekevät ulkoistuspäätöksen taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Suuremmilla yrityksillä tasapaino oman työmäärän ja ulkoistetun työmäärän suhteen voi olla haasteellista löytää. Tärkeää ulkoistamisessa on, että korkeatasoista ammattitaitoa saadaan käyttöön vain tarpeen vaatima määrä. Strategisessa ulkoistamisessa nousee seuraavat viisi elementtiä esiin:

- Ulkoistetulla prosessilla on suuri vaikutus yrityksen menestystekijöihin
- Palvelun ulkoistamiseen liittyy usein myös henkilöstö palvelun tarjoajalta
- Globaalisopimus, joka on pidempi ja tiheämpi kuin yleinen alihankintasopimus.
- Pitkäaikainen sitoutuminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (sopimuksen keskimääräinen kesto kuusi-seitsemän vuotta)
- Sopimuskohtaisesti määritellään palvelun tasot ja jokaisen asiakkaan veloitteet. (Quélin & Duhamel 2003, 648.)

Quélin ja Duhamel (2003) tutkivat ulkoistamispäätöksen motiiveja. Tärkeimmäksi motiiviksi nousi toiminnan kustannusten alentaminen ja toiseksi tärkeimpänä ydintoimintoihin keskittyminen. Kolmanneksi tärkein motiivi oli joustavuuden lisääminen. Tutkimuksessa tuodaan esille ulkoistaminen työkaluna, jolla yritys saa mahdollisuuden laajentaa ja kasvattaa ydinosaamistaan. (Quélin & Duhamel 2003, 648.)

Taloushallinnon ulkoistamispalveluita on Suomessa tuotettu tilitoimiston kirjanpitojärjestelmällä, joka on kehitetty tilitoimiston palvelun optimointi mielessä. Tähän tilitoimiston kirjanpitojärjestelmään on usein liitetty asiakkaan järjestelmiä liittyen esimerkiksi laskutukseen ja tuotantoon. Pk-yrityksille on tänä päivänä tarjolla sähköisiä talousohjausjärjestelmiä, jolloin asiakas voi laatia kirjanpidon perustransaktiot, myynti- ja ostolaskut ja seurata itse saataviaan. Järjestelmät tuottavat reaaliaikaisesti taloushallinnon perusraportteja. Tilitoimistoille muutos tarkoittaa uusien järjestelmien käytön kouluttamista henkilöstölle sekä liiketoiminnan vähentymistä perustapahtumissa. (Fredman 2010, 45-46.)

Tutkimuksessa Everaert, Sarens, Rommel (2007, 718.) nostetaan esille syitä miksi pk-yritykset ulkoistavat Belgiassa. Yllättävää tutkimuksessa on se etteivät tutkimukseen osallistuneet yritykset pitäneet tärkeimpänä syynä ulkoistamiselle kulujen pienentymistä, vaan niiden pienentymistä epäiltiin. Toisaalta, kun yrityksiltä kysyttiin syitä, miksi ei ulkoisteta, ei kulujen pieneminen ollut silloinkaan pääsyy ulkoistamiselle. Tutkimuksessa kysymykseen miksi ulkoistat, vastasivat vain yritykset, jotka ulkoistavat. Vastaavasti kysymykseen miksi ei ulkoisteta, vastasivat vain yritykset, jotka eivät ulkoista. Lopputuloksena ulkoistajien ja niiden jotka eivät ulkoista mielestä taloushallinnon ulkoistaminen on kalliimpaa. Sen sijaan ulkoistaminen tuo yritykselle enemmän aikaa keskittyä ydintoimintaansa, kun osa toiminnasta on ulkoistettu. Tärkeimmäksi syyksi taloushallinnon ulkoistamiselle pidettiin vaadittavien tietojen saamista vero- ja lakiasi-oista juuri halutun toimialan kohdalla ja tämän tiedon soveltamista käytäntöön. Usein juuri pk-yrityksillä on puutetta tiedon soveltamisesta käytäntöön ja uusimpien laki- ja veroasioiden hallitsemisessa. (Everaert ym.2007, 718.). Taulukkoon 1. on koottu kolme pääsyytä taloushallinnon ulkoistamispäätöksille Everaert ym. (2007, 718.) tutkimukseen pohjautuen.

Taulukko 1: Syyt miksi ulkoistetaan tai ei ulkoisteta (Everaert ym. 2007, 718.)

Syitä ulkoistaa:	Syitä, että ei ulkoisteta:
Ulkoisen asiantuntemuksen saaminen	Tiedon menettäminen
Ydintoimintoihin keskittyminen	Kyseenalaiset kustannussäästöt
Kulujen väheneminen	Asiantuntemuksen menettäminen

Vaikka ulkoistaminen saattaa säästää joissakin kuluissa, ei se yrityksen kokonaiskuluja yleensä pienennä. Joissain tapauksissa voidaan myös huomata, että ulkoistaminen lisää kustannuksia ja siksi sopimukset palveluntarjoajien kanssa tulee käydä tarkasti läpi, jotta yritys tietää todelliset kustannukset palveluista. Toisena syynä miksi ei ulkoisteta, voidaan pitää asiantuntemuksen ja osaamisen menettämistä ulkoistetun alueen osalta. Tästä voi seurata liiallinen riippuvuus palveluntarjoajaan, joka voi esimerkiksi nostaa hintoja tai vastaavasti palvelun laatu voi huonontua nopeastikin. Tässä tilanteessa palvelun ottaminen takaisin yrityksen sisään, erityisesti taloushallinnon osalta, voi olla erittäin haasteellista. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kaikki ilmoittivat suurimmaksi syyksi olla ulkoistamatta taloushallintoa tietojen saatavuuden vähentymisen. Taloushallinnon tietojen saatavuus rajoittuisi ja suora talouden seuranta olisi paljon vaikeampaa. (Everaert ym. 2007, 718.)

Gooderham, Tobiassen, Døving, Nordhaug (2004, 10.) tutkivat norjalaisia pienyrityksiä ja miten tilitoimistoja käytetään neuvonantajina. Norjassa pieneksi yrityksesi lasketaan yritykset, joissa on 1-19 työntekijää eli noin 95% Norjan yrityksistä kuuluu tähän. Tutkimus tehtiin puhelimitse ja vastauksia saatiin 320 kappaletta. Ensimmäinen hypoteesi artikkelissa viittaa siihen, että mitä vahvempi suhde pienen yrityksen ja tilitoimiston välillä on, sitä todennäköisemmin

tilitoimistoa käytetään myös neuvonantajana. Tutkimuksen tuloksena on, ettei yrityksen ja tilitoimiston sopimussuhteen pituudella ole merkitystä siihen, käytetäänkö tilitoimistoa myös neuvonantajana liiketoiminnassa. Luottamus perustuu ennen kaikkea tilitoimiston palvelun laatuun, ei suhteen pitkäikäisyyteen. (Gooderham ym. 2004, 10, 16.)

Toinen hypoteesi on, että mitä enemmän yrityksellä on resursseja, aineellisia ja aineettomia, sitä todennäköisemmin tilitoimistoa tullaan käyttämään neuvonantajana. Tutkimuksen mukaan tätä voidaan pitää merkittävänä ja paikkansa pitävänä. Kolmas hypoteesi liittyy kilpailutilanteeseen siihen, että mitä voimakkaampi kilpailu yrityksellä on markkinoilla, sitä todennäköisemmin tilitoimistoa tullaan käyttämään neuvonantajana. Tutkimuksen mukaan kilpailutilanteella ei ole suurta merkitystä neuvonantajapalveluiden käyttöön. (Gooderham ym. 2004, 11, 15-16.)

Usein luullaan pitkäaikaisen suhteen luovan luottamusta yrityksen ja tilitoimiston välille, jolloin tilitoimistoa pidetään tärkeänä neuvonantajana. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että pitkäaikainen suhde kertoo tyytyväisyydestä tilitoimiston palveluun suoritua taloushallinnon tehtävistä eikä neuvonantajapalveluiden käyttämisestä. Tutkimuksessa mainitaan kaksi asiaa, joilla on selkeä merkitys tilitoimiston neuvonantajan roolin kasvulle. Pienille yrityksille on tärkeää, että tilitoimiston lakisääteiset palvelut ovat korkeatasoisia ja samaan aikaan yrityksen täytyy olla kunnianhimoinen ja halukas kasvamaan, jotta se on vastaanottavainen tarjotuille neuvoille. (Gooderham ym. 2004, 15-16.)

Tutkimus Ison-Britannian pk-yrityksien taloushallinnon informaation käytöstä osoittaa, että noin 50 % tutkituista yrityksistä käyttää ulkoistettua palvelua tilinpäätöksen laatimiseen, 30 % vero ja alv-tietojen saamiseen ja 18 % kirjanpidon hoitamiseen. Tutkimukseen osallistuneiden pk-yrityksien johtajilta kysyttiin taloushallinnon tietojen hyödyllisyyttä ja pankkitiliote koettiin kaikkein hyödyllisimmäksi tiedoksi. Seuraavana oli tilinpäätös ja kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin kuukausi- ja kvartaaliraportit. Eniten tutkimukseen osallistuneet yritykset seurasivat kuukausittain pankkitiliotteen kehitystä ja muutoksia, kassavirtoja ja tasetta sekä tuloslaskelmaa. Yllättävää tutkimuksessa on etteivät yritykset juuri seuranneet budjetoitua tai ennustettua informaatiota eivätkä ennustettuja kassavirtalaskelmia. Syyksi tähän yritykset vastasivat, että muu tieto on tärkeämpää ja yrityksen koko on niin pieni, etteivät ennusteet ole relevantteja. (Sian & Roberts 2009, 289-305.)

Sian ja Roberts (2009, 289-305.) tutkivat lisäksi, miten tilinpäätöstietoja hyödynnetään Iso-Britannialaisissa pk-yrityksissä. Erittäin tärkeäksi yritykset vastasivat vertailun edellisiin tilikausiin niin tulojen kuin kulujenkin osalta. Tärkeäksi koettiin myös tilikauden tulon vertaaminen suunniteltuun tuloon. (Sian & Roberts 2009, 289-305.)

2.3.2 Taloushallinnon osa-alueiden sisäistäminen

Maelah, Aman, Hamzah, Amiruddin ja Auzair (2010) tutkivat ongelmia taloushallinnon ulkoistamisen sisäistämässä ja miten ongelmat voitaisiin ratkaista. Tutkimuksessa käydään läpi case-yrityksen taloushallinnon ulkoistuksen lopetusprosessi ja siirtäminen takaisin yrityksen sisään. Taloushallinnon ulkoistaminen on kasvanut tasaisesti 2000-luvulta lähtien ja aiemmat tutkimukset ovatkin korostaneet taloushallinnon ulkoistamista, mutta yksikään ei ole keskittynyt sisäistämisprosessiin eli ulkoistettujen osa-alueiden takaisin ottamiseen yrityksen sisälle. Vaikka ulkoistamisen suosio on kasvanut tasaisesti, on myös epäonnistumisia tapahtunut johdun siihen liittyvistä korkeista riskeistä. Tutkimuksessa 54 % 228 toimitusjohtajasta ilmaisi, etteivät median ja palveluntarjoajien lupaamat hyödyt ulkoistamisesta käy toteen. Yhä useammat ulkoistussopimukset lopetetaan tai uudelleen ulkoistetaan. Vaikka ulkoistusopimusten muuttamisen määrä on kasvussa, ei ulkoistuksen irtisanomisille ole annettu aikaisemmin riittävästi huomiota. Tutkimuksessa tuodaan esille kuusi vaiheita, jotka tulisi ottaa huomioon, kun tehdään päätöksiä siirtää ulkoistettu toiminto takaisin yrityksen sisään. Toiminnot ovat samat riippumatta toiminnosta ja sen laajuudesta.

- 1 arvioidaan nykyinen järjestely
 - 2 päätös lopettaa, vähentää tai sisäistää toiminto
 - 3 sisäistämisprosessin suunnittelu
 - 4 sisäistämiseen siirtyminen
 - 5 sisäistämisprosessin päättäminen
 - 6 jatkuva uudelleen arviointi ulkoistamisesta tai sisäistämisestä
- (Elliot 1998; Maelah ym. 2010, 226-236.)

Ennen sisäistämiseen ryhtymistä on tarkastelun kohteena oleva toiminto arvioitava ja tehtävä päätös toiminnon jatkamisesta. Sisäistämisprosessiin lähdettäessä on prosessi suunniteltava huolellisesti, jotta voidaan ennaltaehkäistä riskejä. Prosessiin kuuluvat henkilöt tulee ottaa huomioon siinä, tehdäänkö sisäistäminen vaiheittain vai kerralla. Sisäistämisprosessi vaikuttaa sekä palveluntarjoajaan että asiakasyritykseen. Näin ollen prosessista tulee käydä keskustelua ja molempien osapuolien tulee tehdä tarpeelliset valmistelut ennen prosessiin siirtymistä. Sisäistäminen vaatii johdon tuen lisäksi myös tarvittavien resurssien lisäämistä yrityksessä. Sisäistämisen yhteydessä tarvitaan usein uutta työvoimaa ja järjestelmien päivitystä sekä fyysisen paikan missä työ tehdään. Mahdolliset prosessin välitavoitteet auttavat prosessin seuramisessa ja päätökseen saattamisessa. Lopulta yrityksen tulisi pystyä jatkuvasti arvioimaan sisäistettyä prosessia ja sen kannattavuutta. (Maelah ym. 2010, 238-245.)

Aikaisempaa kirjallisuutta ulkoistamisen lopettamisesta ja toiminnon ottamisesta takaisin omaan yritykseen on hyvin vähän. Maelah ym. (2010) tutkimuksen case-yrityksellä oli ongelmia kokonaan ulkoistetun taloushallinnon osalta muun muassa tietojen luottamuksellisuuden, virheellisten ja myöhästyneiden raporttien kanssa sekä kasvavien kulujen kanssa, koska palveluntarjoajan henkilöstöllä ei ollut vaadittua ymmärrystä yrityksen toimialasta ja muista toiminnoista. Näin ollen tutkimuksen case-yritys katsoi parhaaksi vaihtoehdoksi ottaa toiminnot yrityksen sisälle. Tähän kuului kahden taloushallinnosta vastaavan henkilön palkkaaminen ja uusi taloushallinnon järjestelmä. Muutokseen vaikutti myös case-yrityksen strategiset linjaukset laajentumisesta. (Maelah ym. 2010, 236-245.)

2.3.3 Yleiset ongelmat

Yleinen ongelma ulkoistamisessa on, että sen oletetaan tuovan säästöjä automaattisesti. Säästöjä ei kuitenkaan synny, jos palveluita ei tuoteta eritavalla kuin ennen. Ennen ulkoistamis päätöstä tulisi miettiä etukäteen, mitä asioita tullaan tekemään toisin, jotta säästöjä syntyy. Tutkimuksissa on todettu, ettei ulkoistaminen ole kannattanut ja palveluista maksettua summaa on usein verrattu toiminnan tuottamisen kustannuksiin ennen ulkoistamista. Yritykset ulkoistavat usein silloin, kun olisi aika investoida. (Kokko 2010, 78.)

Yrityksen olisi hyvä varata riittävästi aikaa projektiin. Lisäksi ajankohta tulisi miettiä hiljaisempaan kauteen, ei vuoden vaihteeseen tai kiireisimpään sesonkiin. Usein pk-yritysten toimintoja joudutaan hätätilanteissa ulkoistamaan, kun aiempi tapa hoitaa taloushallinto on johdannut huonoihin ratkaisuihin (Aalto 2010, 145.). Ulkoistuksessa tehtyjä yleisimpiä virheitä ovat:

- yritys ei tiedä mitä haluaa ulkoistaa
- projektille ei ole vastuuhenkilöä
- kiire
- omat taidot ja kyvyt yliarvioidaan
- projektin huono ajankohta

(Aalto 2010, 145.)

Tulevaisuudessa pk-yrityksen taloushallinto siirtyy entistä enemmän verkkoon ja pilvipalveluihin. Mahdollisimman helppokäyttöisiä ohjelmistoja pystytään käyttämään netin välityksellä pienin kustannuksin. Vaikuttaisinkin siltä, että tulevaisuudessa yritykset pystyvät itse hoitamaan kirjanpidon ja taloushallinnon perustehtävät. Tilitoimiston rooli tulisi muuttumaan enemmän asiantuntijaksi vero ja tilinpäätös asioissa. (Fredman 2010, 47.)

3 Case: Aura Light Oy

Aura Light Oy pyrkii olemaan globaalisti johtava kestävien valaistusratkaisujen toimittaja. Aura Light on perustettu vuonna 1930 nimellä LUMA ja Aura Lightilla on yli 80 vuoden kokemus valonlähteiden tuotannosta. Ydinarvoina voidaan pitää omistautumista ja sitoutumista laatuun, kestävään kehitykseen, innovatiivisuutta uusien ratkaisujen etsimiseen ja kustannustehokkuuden maksimoimiseen. Aura Light pyrkii tarjoamaan asiakkailleen räätälöityjä ja kokonaisvaltaisia valaistuskokonaisuuksia, joita ovat valonlähteet, valaisimet ja sensorit. Aura Light Oy tarjoaa kestäviä, ympäristöystävällisiä ja laadukkaita valaistusratkaisuja. Eryteisesti ympäristöasioihin ja laatuun on kiinnitetty huomiota. Aura Lightilla on kolme sertifiointia ISO 9001 laadunhallinta, ISO 14001 ympäristöasioiden hallinta ja ISO 26000 yhteiskuntavastuun hallinta. Näin ollen laatu, ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu ovat asioita, jotka Aura Light hallitsee jo koko organisaatiotasolla varsin hyvin. (Aura Light 2014- 2015.)

Aura Light konserni laajenee tällä hetkellä vauhdilla. Vuoden 2015 alussa Aura Light osti ruotsalaisen valaisinvalmistajan ja samalla julkisti uusia strategialinjauksiaan. Suomen myyntipisteessä on viisi myyjää eli kyseessä on suhteellisen pieni konsernin toimipiste. Valmistus ja pääkonttori sijaitsevat Ruotsissa. (Aura Light 2014- 2015.)

Yrityksen liikevaihto on ollut kasvussa viimeisen kolmen vuoden aikana. Vuoden 2011 hyvä tulos vuosiin 2012 ja 2013 verrattuna on seurausta 2011 tulleesta yksittäisestä suuresta asiakkaan tilauksesta. Taulukossa 2. on esiteltynä Aura Light Oy:n tilinpäätöstiedoista laskettuja tunnuslukuja.

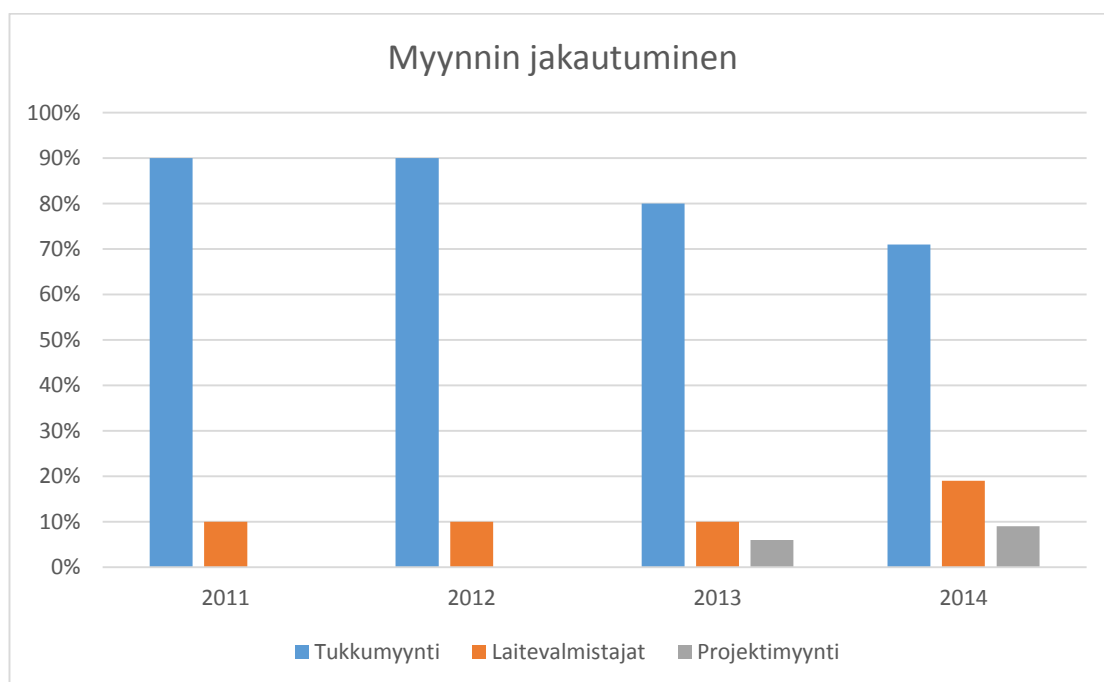
Vuosi	2011	2012	2013	2014
liikevaihto M€	3,9	2,6	2,3	3,0
liikevoitto %	15,5 %	4,1 %	4,2 %	
omavaraisuusaste %	58,0 %	57,0 %	69,0 %	
current ratio	2,4	2,3	3,3	

Taulukko 2: Aura Light tunnusluvut (Aura Light Oy tilinpäätöstiedot 2011-2014.)

Yrityksen toiminnan kannalta tärkeinä voidaan pitää sen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Tunnusluvuin ilmaistuna (Taulukko 2.) Aura Light Oy:n käyttöaste- % on ollut vuotta 2011 lukuun ottamatta 4 % luokkaa (2011/15,5 %, 2012/4,1 %, 2013/4,2 %). Vakavarai-

suudenkannalta yrityksen omavaraisuusaste on ollut kaikkina tarkastelun kohdevuosina viitteellisten ohjearvojen mukaan erinomainen eli yli 50 % (2011/58 %, 2012/57 %, 2013/69 %). Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suoriutua maksuistaan ajallaan ja Aura Light Oy:n current ratio eli maksuvalmius ja rahoituspuskuri tilinpäätöshetkellä ovat olleet kaikkina tarkastelun kohdevuosina hyvä tai erinomainen eli 2,0-2,5 tai sen yli (2011/2,40, 2012/2,30, 2013/3,30). (Tilinpäätös 2011-2014, Aura Light Oy; Balance consulting 2014.)

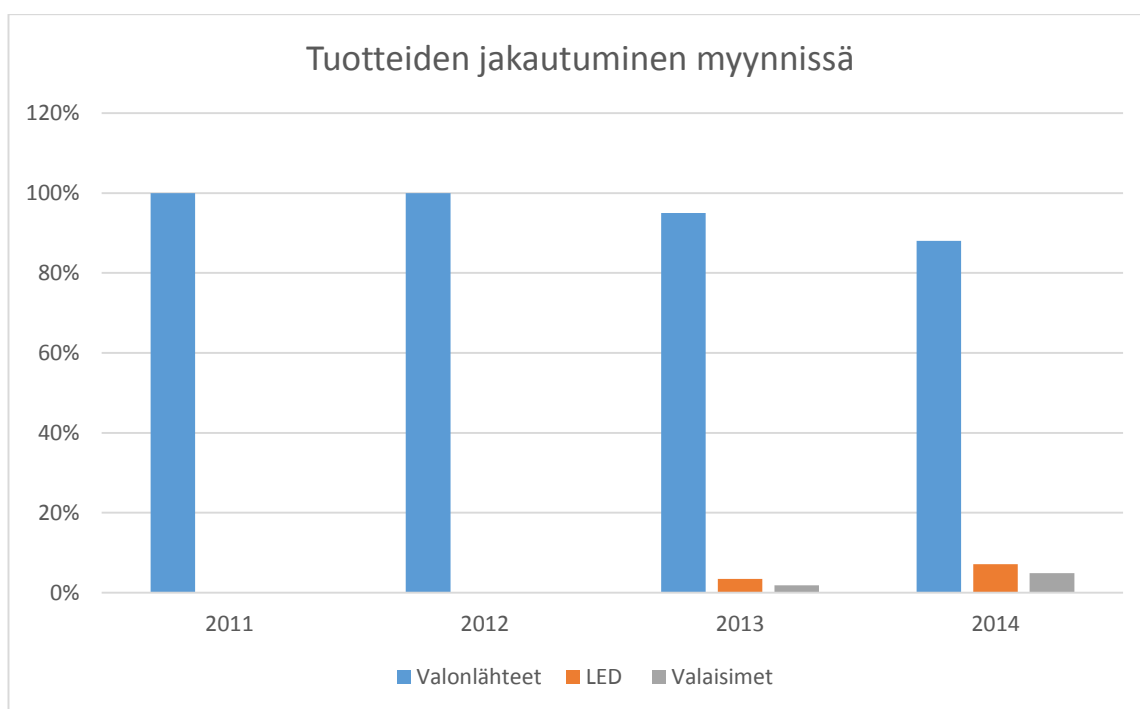
Yrityksen myynti rakentuu kolmesta osa-alueesta: tukkumyynneistä, jälleenmyynnistä laitevalmistajille ja projektimyynistä (Kuvio 3.). Pääasiallinen myynnin sektori on tukkumyynnit, jolla on 71 % osuus liikevaihdosta. Tukkumyynnin osuus on vähentynyt viime vuosiin verrattuna (2013/80%, 2012/90%) muutaman suuren jälleenmyyntiasiakkaan tuoman kasvun johdosta (2014/ 19%, 2013/10%). Projektimyynnit ovat kasvussa ja niiden osuus on nyt 9 % (2013/6%). Pienasiakasmyynti on suhteellisen vähäistä, mutta sekin jatkuvasti kasvussa. Suurimpia loppuasiakkaista case-yrityksellä ovat mm. Valio, HK, Fazer ja Kesko. (Heikkinen 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)



Kuvio 1: Myynnin jakautuminen Aura Light Oy:ssä (Heikkinen 2015)

Teknologian kehittyminen on myös muuttanut yrityksen valikoimaa ja myynnin jakautumista. Tuotteet jakautuvat suurelta osin valonlähteisiin ja valaisimiin (Kuvio 4.). Näistä valonlähteet voidaan jakaa loistelamppuihin ja LED-valonlähteisiin, jotka tulivat tuotevalikoimaan 2013.

LED-valonlähteiden osuus on kasvanut huomattavasti ja tulevaisuudessa niiden osuuden odotetaan kasvan vielä lisää (2012/0, 2013/3,41%, 2014/7,10%,). Sekä teollisuus- että julkisten-tilojen valaisimet ovat tulleet tuotevalikoimaan 2013 vuoden alusta. Valaisimien osuus on ollut vuosina 2013/ 1,86% ja 2014/ 4,85% kokonaisymyynnistä. Vuonna 2015 Aura Light osti valaisimia valmistavan yrityksen, joten erityisesti valaisimissa on tulossa uusia tuotejulkistuksia tulevan vuoden aikana. (Heikkinen 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)



Kuvio 2: Tuotteiden jakautuminen Aura Light Oy:n myynissä (Heikkinen 2015.)

3.1 Tilitoimisto

Case yrityksen tilitoimistona toimiva Accounting Services Tilimatic Oy (jatkossa AST) tarjoaa kirjanpidon lisäksi monia muita taloushallinnon palveluita: laskentatoimea, palkkahallintoa, verotusta, neuvontapalveluita, sihteeripalveluita, ohjelmistoja ja IT-palveluita. Tilitoimiston ydinosana voidaan pitää Suomessa toimivien ulkomaisten yhtiöiden tytäryhtiöiden ja sivutoimipaikkojen neuvonta- ja laskentatoimen palveluita. (AST 2012.)

AST:n toimihenkilö hoitaa Aura Light Oy:n taloushallinnon lisäksi toisen asiakasyrityksen kirjanpidon. Asiakaskäynnit palveluntarjoajan toimihenkilön toisen asiakasyrityksen kohdalla ovat vain kerran kuukaudessa. Toisen asiakasyrityksen muut taloushallinnon osa-alueet ovat asiakasyrityksen sisäisesti hoidettuja. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Case-yrityksen taloushallinto on melko kokonaisvaltaisesti ulkoistettu tilitoimistolle. Ulkoistettuja palveluita ovat tällä hetkellä laskujen maksut, myynti- ja ostoreskontra, palkanlaskenta ja maksu, kirjanpito ja tilinpäätökset. Sisäisiä taloushallinnon palveluita ovat laskutus, budjetointi, pääkirjanpito. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Monissa pk-yrityksissä luotuja taloushallinnon toimintatapoja ei ole kyseenalaistettu ja prosessit on hoidettu vuosikausia samalla tavalla. Asiakkailta tulleet ilmoitukset muun muassa verkkolaskujen vastaanottamisesta ovat edesauttaneet uudistuksien tekemistä. Eläkkeelle siirtyvä tilitoimiston toimihenkilö saattaa johtaa taloushallinnon uudistamiseen. Yrityksen taloushallinnon kohteet tulisi kartoittaa huolella, jonka jälkeen voidaan havaita kehityskohteet ja luoda suunnitelma uudistuksen läpiviemiseksi. (Koivumäki & Lindfors 2012, 18.)

3.2 Kriittiset pisteet

Case-yrityksen taloushallinnon kannalta kriittisinä pisteinä voidaan pitää laskujen maksamista. Aiheettomia laskuja ei tule maksaa ja tuplalaskutuksen ehkäisemiseksi merkinnät tulee tehdä selkeästi ja huolellisesti järjestelmään. Kululaskuihin merkitään saapumispäivämäärän lisäksi johdon kuittaus sekä tili, jolle lasku kirjataan. Tärkeää on laskujen oikea-aikainen maksu ja korkokulujen välttäminen.

Maksatusprosessi pyritään järjestämään niin, ettei yritykselle koidu siitä lisäkustannuksia. Case-yrityksellä ei ole käytössään työkalua kassavirtojen ennustamiseen. Oman haasteensa tähän tuo se, että maksatus määritellään vain tietoon saatujen laskujen summalla ja käytävissä olevalla rahamäärällä. Tulevaisuudessa työkalua kassavirtojen ennustamiseen tulisi pyrkiä rakentamaan toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Kirjanpito-prosessin onnistuminen ja oikeellisuus on tärkeää, koska virheiden löytäminen ja korjaaminen voi olla hyvin haasteellista ja aikaa vievää. Lisäksi Ruotsista emoyhtiöltä tiedon saatavuus Suomeen saattaa olla haasteellista, joten viestintä näiden yhtiöiden välillä tulisi olla nopeaa ja hyvässä vuorovaikutuksessa. Tulevaisuudessa kommunikoinnin välineitä on kehitettävä ja esimerkiksi intranetiä on pyrittävä hyödyntämään sisäisessä viestinnässä entistä tehokkaammin.

3.3 Taloushallinnon tietojen hyödyntäminen

Case-yrityksen taloushallinnon tietoja käytetään suurimmaksi osaksi kuukausittaisten tavoitteiden seuraamiseen. Toiseksi tärkein tieto on tilinpäätöslukujen vertailu aiempiin vuosiin ja pankkitiliote.

Taloushallinnon tietojen käyttö case-yrityksessä:

1. Kuukausimyyntien toteumat, joita verrataan budjettiin, jolloin voidaan reagoida nopeasti poikkeamiin.
2. Tilinpäätöksen lukujen vertailu aiempiin vuosiin, jolla seurataan kehitystä.
3. Pankkitiliote, kuukausi/kvartaaliraportit, tilinpäätös (Heikkinen 2015.)

Sianin ja Robertsin (2009, 289-305.) tutkimus pk-yrityksien tilinpäätöstietojen hyödyntämisestä nosti tärkeimmäksi asiaksi tulojen vertaamisen suunniteltuun tai tavoitteeseen, toisena tulojen vertaaminen edellisiin tilikausiin ja kolmantena kulojen vertaaminen suunniteltuun tai tavoitteeseen. Tästä voidaan havaita selvä yhtäläisyys case-yrityksen tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen.

Case-yrityksessä seurataan erityisesti kuukausimyyntejä ja asetettuihin tavoitteisiin pääsyä. Viikoittaiset selonteot myyjien asiakastapaamisista on verrattavissa myynteihin, jolloin notkahduksien tapahtuessa voidaan helposti reagoida ja tehdä tarvittavia muutoksia. Kulojen osalta kiinteät kulut ovat tiedossa ja ne pysyvät vuosittain lähes muuttumattomina, joten niiden seuranta on selkeää ja yksinkertaista. (Heikkinen 2015.)

3.4 Taloushallinnon strategia ja syitä sille

Kun taloushallintoa halutaan uudistaa, täytyy yrityksen johtoa pitää paremmin ajan tasalla tilanteesta ja nopeuttaa poikkeamiin reagointia tarvittaessa. Case-yrityksellä on aiempaa kokemusta taloushallinnon osa-alueiden hoitamisesta itse, koska yrityksessä on aiemmin hoidettu laskutus ja reskontra sisäisesti Suomessa. Näitä osa-alueita hoitaneen henkilön poistuttua yrityksen palveluksesta toiminnot siirrettiin emoyhtiölle ja tilitoimistolle, mistä seurauksena on ollut ajan tasalla olevan tiedon haasteellisempi saatavuus ja viiveet päätöksenteossa. Case-yritys haluaa nyt nopeuttaa tiedon saatavuutta ja olla paremmin ajan tasalla laskutuksesta ja muista taloudellisista mittareista ja on päättänyt ottaa taloushallinnon osa-alueita jälleen omaan hallintaansa. Tämä tarkoittaa myös sopivan taloushallinnon henkilön palkkaamista yritykseen. (Heikkinen 2014.)

Tukea case-yrityksen päätökselle löytyy Everaert ym. (2007, 716-725.) tutkimuksesta, jossa listataan syitä pk-yrityksien haluttomuudelle ulkoistaa toimintoja. Esille nousevat seuraavat syyt: tiedon menettäminen, kyseenalaiset kustannussäästöt ja asiantuntemuksen menettäminen. Asiantuntemuksen menettämisestä case-yrityksellä on myös kokemusta, koska aikaisemmin yrityksessä on ollut asiantuntemusta, mikä mahdollisti taloushallinnon toimintojen hoitamisen yrityksen sisällä. Toiminnot ja tiedon oikea aikainen saatavuus koettiin silloin hyvin toimiviksi ja siksi siihen halutaan nyt palata takaisin.

Case-yrityksessä taloushallinnon sisäistämisen eduiksi koetaan, että saadaan parempi kontrolli ja reaaliaikainen informaatio yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tällä hetkellä taloushallinnon asiat hoidetaan lähinnä niinä päivinä, kun palveluntarjoajan yhteyshenkilö on paikalla. Pitkä ja luottamuksellinen yhteistyö palveluntarjoajan työntekijän kanssa on tulossa muutostilanteeseen, johon on syytä valmistautua. Palvelun tarjoajan työntekijän eläkkeelle siirtyminen tuo case-yritykseen muutoksia. Muutostilanteen case-yritykseen tuo myös lähitulevaisuudessa vaihtuva toiminnanohjausjärjestelmä, joka vaatisi niin oman henkilöstön koulutuksen sekä palveluntarjoajan henkilöstön koulutuksen. Voidaankin sanoa, että case-yrityksen taloushallinnossa ollaan murrosvaiheessa, jossa järjestelmää uusitaan ja eri toimintoja sähköistään vauhdilla. Tällöin on erityisen tärkeää, että yrityksessä on riittävästi resursseja ja osaamista muutoksen läpiviennin onnistumisen varmistamiseksi.

Näistä tulevista muutostilanteista johtuen ja tarpeesta saada nopeammin tietoa päätöksenteon tueksi case-yrityksemme on valinnut taloushallinnon osittaisen sisäistämisen strategiseksi linjakseen ja palkannut yritykseen henkilöitä, joilla on ammattitaitoa hoitaa niin taloushallinnon asioita kuin muitakin juoksevia asioita päivittäin. Tavoitteena on taloushallinnon sisäistäminen toiminto kerrallaan osana pitkän tähtäimen strategiaa. Näin saavutetaan säästöjä alkaen koulutuskustannuksista ja pystytään myös hyödyntämään yrityksessä jo olevaa tietoa.

Perusteet case-yrityksen strategialle sisäistää taloushallinnon toimintoja:

1. Kustannussäästöt
2. Talossa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen
3. Lisää joustavuutta ja nopeutta taloushallinnon tietojen saamiseen päätöksenteon pohjaksi (Heikkinen 2015.)

Case-yritys on kooltaan varsin pieni ja se tekee tiivistä yhteistyötä emoyhtiön kanssa. Näin ollen tukea strategisen linjauksen toteuttamiselle on saatavana emoyhtiöltä, jossa pääkirjanpito suoritetaan. Case-yrityksen taloushallinto koostuu lähinnä pakollisten asioiden hoitamisesta ja lakisääteisten asioiden noudattamisesta. Taloushallinnon ylläpitäminen case-yrityksessä ei tällä hetkellä vaadi täysipäiväistä työntekijää, jolloin yrityksen talousasioista vastaavan tulisi suorittaa myös yrityksen muita juoksevia asioita. Tilitoimiston henkilön haastattelussa ilmeni myös, ettei työmäärä olisi riittävä päätoimiselle taloushallinnon henkilölle case-yrityksessä tällä hetkellä. Tilitoimiston henkilö käy case-yrityksessä viitenä päivänä kuukaudessa ja pystyy näinä päivinä tekemään koko yrityksen taloushallinnon. Näin ollen esimerkiksi vain kirjanpitäjän palkkaaminen case-yritykseen ei olisi kannattavaa. (Dianoff, AST 2015.)

Kuten Everaert ym. (2007, 716-725.) toteavat belgialaisista pk-yrityksistä vähiten ulkoistettiin laskutusta ja ulkoisia rahallisia liiketapahtumia 8,4 %. Voitto ja tappiolaskelmia kuukausi ja kvartaalitasolla ulkoistettiin noin 14,6 % ja tilikauden laskentaa ja suunnittelua ulkoistettiin

noin 20,9 %. Case-yrityksen kohdalla ulkoistusprosentit ovat korkeat voitto- ja tappiolaskelmien raportoinnissa ja tilikauden lopun laskennassa. Tilikauden laskenta on lähestulkoon täysin tilitoimiston toteutettavissa, kuitenkin ottaen huomioon case-yrityksen ja emoyhtiön omat laskelmat sekä mielipiteet. Laskutus hoidetaan emoyhtiössä kuitenkin saamisien seurannan sekä kirjaamisen kirjanpitoon ja järjestelmään suorittaa tilitoimisto.

Strategiset syyt sille miksi taloushallinto on ulkoistettu case-yrityksellä:

1. ulkoisen asiantuntemuksen saaminen, ammattitaitoa ei ole ollut yrityksen sisällä
2. ydinosaamiseen keskittyminen
3. Kustannussäästöt, taloushallinnon tehtävät eivät vaadi täysipäiväistä työntekijää (5 krt/kk). (Heikkinen 2014.)

Tuloksista voidaan huomata yhtäläisyys Everaert ym. (2004, 716-725) tutkimuksen kanssa belgialaisten yritysten taloushallinnon ulkoistamisen syistä: asiantuntemuksen käyttöön saaminen, ydintoimintoihin keskittyminen ja kulujen vähentäminen. Ulkoistus päätökset tehdään usein taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Optimaalista tasoa ulkoistukselle on vaikea löytää jopa suuremmilla yrityksillä. Tasapaino oman työmäärän ja ostetun palvelun työmäärän suhteen voi olla haastavaa etenkin muutostilanteissa. Tärkeää yrityksille on maksaa vain siltä ajalta kuin ulkoista ammattitaitoa tarvitaan. Case-yrityksellä on ollut erittäin pitkä 18 vuoden työsuhde palveluntarjoajan toimihenkilöön, ja luottamus hyvään ammattitaitoon on molemmin puolin ollut erittäin hyvää. Normaalina sopimussuhteen kestona voidaan pitää 6-7 vuotta (Quélin & Duhamel 2003, 648), joten kyseessä on reilusti keskiarvoa pidempi suhde.

4 Tutkimusmenetelmävalinta ja aineisto

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tapaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että haastatellaan valittuja henkilöitä avoimin kysymyksin tai teema-haastatteluin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole valtaa aineiston tuottamiseen, vaan valta on haastateltavalla henkilöllä, aineiston tuottajalla. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on aineiston tulkinnan, lukemisen ja ajattelun lähtökohtana. On tärkeää, ettei tutkijan omia ajatuksia, uskomuksia ja asenteita sekoitu tutkimuskohteeseen vaan ymmärretään tutkittavan näkökulma ja ilmaisu tutkittavan asian suhteen. Hyvä vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä on tärkeää. (Alasuutari 1999, 133; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-209, 212-217.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen ja tulkintaan (Glensen & Peshkin 1992.). Tässä tutkimuksessa on käytetty metodina haastatteluja, joka on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Vastamäki 2001, 24.). Haastat-

telut eivät ole uusi tutkimusmuoto, mutta haastatteluja voidaan pitää tiedonhankkimisen perusmuotona ja idealtaan se on yksinkertainen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.). Kun halutaan tietää mitä toinen ajattelee jostakin asiasta, on yksinkertaisin keino kysyä sitä häneltä (Eskola & Vastamäki 2001, 24.).

Tutkimusmenetelmäksi valikoituivat avoimet haastattelut ja havainnointi työpaikalla. Avoinmella haastattelulla haastateltavalla on mahdollisuus ilman valmiita kysymyksiä kuvailla työtään, ajatuksiaan ja mielipiteitään vapaasti. Näin haastateltavat ovat myös aktiivisemmin mukana tutkimuksenteossa. Suurimaksi hyödyksi avoimista haastatteluista koetaan niiden joustavuus, tosin ne voivat osittain olla melko aikaa vievää ja edellyttävät useampia haastattelukertoja. Haastattelemalla voidaan selvittää mitä haastateltava kokee ympärillensä, josta voidaan tehdä havainnoja. Havainnoinnilla saadaan suoraa ja välitöntä tietoa tutkittavan kohteen kuten organisaation tai sen työntekijöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnissa on tärkeää, että havainnoija on läsnä eivätkä havainnoitavat muuta käyttäytymistään havainnoijan seurassa. (Hirsjärvi ym. 2009. 204-209, 212-217.)

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen lähtötilanteessa aiempaa prosessikaaviota, työtehtävä- tai vastualuekuvauksia tai muuta dokumentaatiota ei ollut olemassa. Kaikki tieto kerättiin yrityksen asianomaisilta työntekijöiltä. Tutkimuksessa haastateltiin taloushallinnon työntekijöitä Suomessa ja Ruotsissa sekä tuotehallinnasta vastaavaa henkilöä Suomessa. Haastattelut suoritettiin useassa erässä työpaikalla sopivin ajanjaksoin. Haastatteluista tehtiin vain muistiinpanoja, sillä nauhurin tuomaa jännitettä haluttiin välttää. Lisäksi tuotehallinnasta ja hinnoittelusta vastaavalle lähetettiin muutama avoin kysymys ja vastauksia syvennettiin tämän jälkeen haastatteluin. Taloushallinnosta vastaavaa henkilön haastatteluilla kartoitettiin taloushallinnon prosessit sekä muodostettiin kuukausi- ja vuosiaikajanat kullekin taloushallinnon osalle (kuvio 5. ja kuvio 6.). Haastatteluja ja ajatusten vaihtoa suoritettiin tasaisin väliajoin yrityksen tiloissa.

Case-yrityksen pienestä koosta johtuen ei relevantteja haastateltavia henkilöitä ollut montaa. Maajohtaja Heikkinen on tutkimuksen kannalta relevantti, koska osa prosessien kartoittamisesta perustuu haastattelussa annettuihin tietoihin ja maajohtajan käsitys yrityksen liiketoiminnan historiasta ja tulevaisuudesta antaa tutkimukselle tarvittavia tietoja. Case-yrityksen taloushallinnosta vastaavat henkilöt Dianoff ja Petterssen ovat oleellisia taloushallinnon prosessien kartoitukseen saatavien tietojen kannalta ja siksi relevantteja henkilöitä. Taulukossa 3. kuvataan haastateltujen henkilöiden haastattelukertojen määrät.

Haastateltavan asema	Haastattelukerrat
Taloushallinnosta vastaava (kotimaa)	10
Taloushallinnosta vastaava (ulkomaa)	2
Maajohtaja/tuotehallinto	3

Taulukko 3: Haastatellut henkilöt Case-yrityksessä

Taloushallinnon prosessikuvaukset perustuvat taloushallinnon työntekijän haastatteluun työ-kuvastaan. Haastattelun perusteella laadittiin prosessikaaviot sekä aikajanat prosesseille, jotka hyväksyttiin kyseisen työntekijän kanssa kunnes ne vastasivat työn kulkua. Työtehtävät koottiin prosesseiksi, joissa on alku ja loppu. Prosessinkulusta on tehty huomiot mahdollisista kriittisistä pisteistä sekä kehityskohteista.

4.2 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus aineiston tutkimiseen on merkittävä. Aineiston keruussa tutkija pyrkii sovittamaan tutkittavien käsityksiä omaan käsitteistöönään aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189) Tutkimuksen validiteetti eli luotettavuus, pätevyys, tulkinnat ja käsitteistö ovat saavutettu tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta ja kirjallisuuden tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineiston analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä luotettavuutta eli reliabiliteettia on pyritty lisäämään useampien lähteiden käyttämisestä ja vertailulla keskenään. Tutkimustulokset ovat myös soveltuvat vastaavan kokoiisiin ja vastaavassa tilanteessa oleviin pk-yrityksiin. Tutkimuksen teoriaosuudessa esille tuodut aikaisemmat tutkimukset antavat hyvän vertailupohjan tutkimuksen analysoinnille.

Tutkimus suoritettiin työpaikalla työnohessa. Haastatteluaineiston keruu oli luonnollista ja ajatusten vaihtoa pystyttiin suorittamaan aina sopivin väliajoin ja jo tehtyjä havaintoja voitiin tarkentaa helposti. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat hyvin positiivisia tutkimuksen suorittamisesta ja avulialta aineiston kasaan saamiseksi. Aineistoa olisi ollut saatavilla laajempaankin tutkimukseen, joten tärkeää oli tutkimusaineistoa kasattaessa tuoda tutkimuksen rajaukset esille. Tutkimuksen tuloksista ja niiden oikeellisuudesta käytiin myös keskustelua case-yrityksen maajohtajan ja tilitoimiston toimihenkilön kanssa. Kaikki tutkimustulokset on hyväksytetty case-yrityksessä.

Tutkimuksen ohessa tehtyinä havaintoina voidaan pitää tilitoimiston työntekijän suhdetta case-yrityksen sekä emoyhtiön välillä. Hyvä, pitkäaikainen ja luottamuksellinen suhde vaatii pitkäjänteistä rakentamista ja työstämistä. Tilitoimiston palveluihin ollaan oltu tyytyväisiä ja vanha toimintamalli on koettu toimivaksi, tosin päivitystä kaipaavaksi. Case-yritykseen tuleva uusi toiminnanohjausjärjestelmä sekä tilitoimiston toimihenkilön eläkkeelle jäänti tuovat jo

itsessään uudistuksia, joita ei voida välttää. Case-yritys on varautunut tähän palkkaamalla uutta henkilöstöä palvelukseensa, jotta perehdytys taloushallinnon prosesseihin voidaan tehdä sen vaatimalla tarkkuudella.

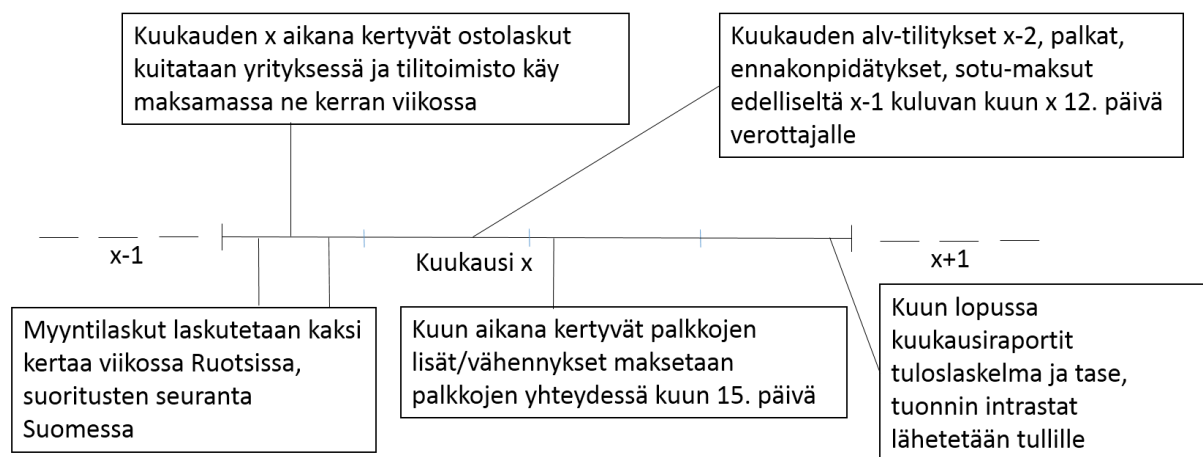
5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset ja aineisto kertovat, että case-yrityksellä on edessään isoja muutoksia niin konsernitasolla kuin toimipisteen omassa toiminnassa. Toiminnanohjausjärjestelmän muutos ja henkilöstön jääminen eläkkeelle tuovat väistämättä toimintojen kartoituksen ja kehittämisen tarpeen esille.

Case-yritys on päättänyt taloushallinnon osa-alueiden jaksoittaisen sisäistämisen yrityksen sisään uutta toiminnanohjausjärjestelmää hyödyntäen. Tähän on varauduttu uuden henkilöstön palkkaamisella yritykseen ja perehdytysprosessin aloittamisella. Case-yrityksessä on ulkoistettu taloushallinto kokonaan, osittain ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ja osittain emoyhtiölle.

5.1 Case-yrityksen taloushallinnon prosessit

Taloushallinnon tapahtumat viikko- ja kuukausitasolla on kuvattu kuviossa 5. Palkanmaksu on case-yrityksessä tilitoimiston hoidettavana. Tilitoimistossa suoritetaan jokaisen työntekijän palkanlaskenta, joiden peruspalkka on tilitoimiston tiedossa. Peruspalkkaan tehdään mahdolliset vähennykset ja lisäykset esimerkiksi kilometrikorvaukset ja päivärahat, jotka maksetaan kuukauden 15. päivä. Palkkojen maksu on case-yrityksen tiloissa. Kuukauden aikana tulleet muutokset toimitetaan tilitoimiston henkilön lokeroon, jotka lisätään palkanmaksun yhteydessä palkkaan. Edellisen kuukauden (x-1) palkat, ennakonpidätykset, sotumaksut sekä alvilitykset toissa kuukaudelta (x-2) tilitoimisto ilmoittaa verottajalle kuukauden 12. päivä verokassa. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

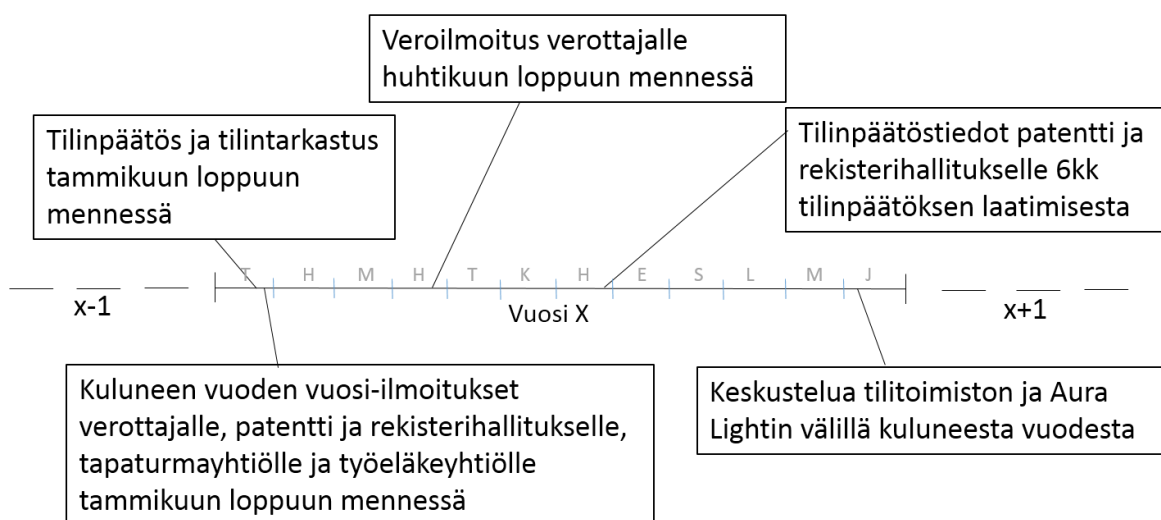


Kuvio 3: Kuukausijana (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Case-yrityksen myyntilaskutus tapahtuu tällä hetkellä yrityksen pääkonttorissa Ruotsissa. Myyntilaskua edeltää myyntiprosessi Suomessa. Myyntitoimenpiteen jälkeen tilaus kirjataan nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmä XAL:iin. Tilaus etenee varastolle Ruotsiin, jossa tapahtuu tuotteen kerääminen ja merkinnät tuotteen lähettämistä asiakkaalle. Varasto lähettää lähetettävistä tuotteista tiedon Ruotsin talousosastolle, jolloin asiakkaan laskutus tapahtuu. Asiakkaita laskutetaan tilausnumeron perusteella ja lasku lähetään emoyhtiöltä suoraan asiakkaalle. Suoritusten seurannasta vastaa tilitoimiston toimihenkilö, joka tekee merkinnät myyntireskontraan ja kirjanpitoon sitä mukaan, kun suoritukset tulevat. Järjestelmän kautta kirjanpito ja myyntireskontra näkyvät myös pääkirjanpidossa emoyhtiöllä. Laskujen arkistointi tapahtuu Suomessa ja tästä vastaa case-yrityksen henkilöstö. Laskutukseen liittyvät toimenpiteet, kuten Suomen ALV, verot, tullimaksut ja perintätoimenpiteet hoitaa tilitoimisto. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto; Pettersson 2014, henkilökohtainen tiedonanto.)

Case-yrityksessä tehdään kirjanpidon tallentaminen ajan tasalle toiminnanohjausjärjestelmä XAL:ssa. Täältä emoyhtiö Ruotsissa ottaa sen pääkirjanpitoon. Kuukausiraportit, joita tilitoimisto suorittaa case-yritykselle ovat kuukausikohtaiset tuloslaskelma ja kuukauden loppuhetken tase. Nämä suoritetaan case-yrityksessä kuukausittain yhdessä tilitoimiston toimihenkilön ja case-yrityksen maajohtajan kanssa. Näin case-yritys seuraa kuukausittaista yrityksen taloustilannetta ja muutoksiin pystytään reagoimaan mikäli tarvetta. Kuukausiraporteissa verrataan lähinnä kuukausimyyntejä asetettuihin tavoitteisiin. Kuukausimyyntien raportoinneista kuun aikana case-yritys vastaa itse. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Taloushallinnon vuositapahtumat on kuvattu kuviossa 6. Edellisvuoden vuoden tilinpäätös tehdään tammikuussa, jonka tilitoimisto suorittaa ja toimittaa emoyhtiölle pääkirjanpitoon. Lisäksi tilitoimiston henkilö on läsnä itse tilintarkastuksessa, joka suoritetaan tammikuun aikana. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)



Kuvio 4: Vuosijana (Dianoff 2014, henkilökohtainen tiedonanto.)

Tilitoimiston tekemiä kuukausiraportteja tuloslaskelman ja kuun loppuhetken taseen lisäksi ovat esimerkiksi alv-tilitykset, palkka erittelyt, sotu-maksut ja ennakonpidätykset. Tilitoimisto suorittaa myös tuonnin instatin tullille kuukausittain. Tullin intrastat eli sisäkauppa kertoo muiden EU-maiden kanssa käydystä kaupasta. Vastaavasti ulkokauppa on EU:n ulkopuolisten maiden kanssa käytyä kauppaa. Kuukausittain ilmoitettavat tilastotiedot Tulli tarkastaa ja laatii niiden pohjalta virallisen Suomen ulkomaankauppatilaston. Tulli lähettää kuukausittain tilastot EU:n tilastotoimistolle Eurostatille. (Tulli 2014, 1) Tullin intrastatin luomiseen tilitoimisto hyödyntää case-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän raportteja, jossa on merkinnät maahan tulleista tavaroista, niiden painot sekä muut tullin vaatimat tiedot ovat kaikki nähtävissä. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Kuukausiraporteista tilitoimisto ei tee case-yritykselle ennustuksia. Kuviosta 5. voidaan nähdä case-yrityksen taloushallinnon prosessien sidosryhmät. Kuukausittain yritykselle toimitetaan raportit palkoista ja tilinpäätöksestä, työntekijöille palkkaerittelyt sekä verottajalle alv-tilitykset, palkkatiedot, sotu-maksut ja ennakonpidätykset. Vuositasolla (Kuvio 6.) sidosryhminä ovat Patentti- ja rekisterihallitus, jolle toimitetaan kopio tilinpäätöksestä kaksi kuukautta sen valmistumisen jälkeen. Palkoista ja oheismaksuista tehdään vuosi-ilmoitus verottajalle, tapaturmayhtiölle ja työeläkeyhtiölle.

5.2 Budjetointi

Budjetointi tehdään case-yrityksen emoyhtiössä Ruotsissa yhdessä Suomen maajohtajan kanssa ja tilitoimistolta on mahdollista saada raportteja ja muita budjetoinnissa tarvittavia tietoja tähän halutessa. (Dianoff 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto.) Case yrityksessä budjetointi laaditaan vuodeksi kerrallaan ja sen avulla johto suunnittelee, arvioi ja koordinoi

toimintaa ja resurssien käyttöä. Useissa organisaatioissa budjetointi on rullaava ja muutoksia tehdään toimintaympäristön tapahtumien mukaan. Case-yrityksen budjetin laatiminen aloitetaan organisaation pääkirjanpitäjän kanssa kuluvaan vuoteen elokuussa, josta ensimmäinen versio saadaan syyskuun lopussa valmiiksi ja seuraavan vuoden budjetin lopullinen versio on valmis lokakuun lopussa. (Heikkinen 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto)

Budjetin laatiminen alkaa kulubudjetin tekemisellä, jotka muodostuvat suurimmaksi osaksi kiinteistä kuluista ja ovat lähes samansuuruiset vuosittain. Budjetointia laatiessa case-yrityksen tuotteista muodostetaan ”productmix”, jossa case-yrityksen kaikki tuotteet hinnoitellaan ja myynnit arvioidaan aiempien vuosien hintojen ja myynnin perusteella. Budjettia laadittaessa tavoitteena on painottaa hyväkanteisten tuotteiden myyntiä ja parantaa näin myynnin kannattavuutta. Case-yrityksen budjetin toteutumista seurataan sykleissä kuukausittain, mutta budjetti laaditaan koko vuodelle kerralla. (Heikkinen 2014, henkilökohtainen tiedonanto)

Tänä päivänä yrityksen kykyä reagoida nopeasti ja joustavasti muutoksiin pidetään kilpailukykyyn kannalta merkittävä. Reaaliaikaisen taloudellisen tiedon saatavuus ja sen pohjalta tehtävät ennusteet yrityksen lähitulevaisuudesta ovat yritykselle tärkeitä johtamisen välineitä. Budjetoinnilla luodaan siis raamit tavoitteille ja se helpottaa reaalityöntöjen seuraamista sekä poikkeamiin vaikuttaneiden syiden analysoimista. (Heikkinen 2014-2015, henkilökohtainen tiedonanto)

5.3 Taloushallinnon sisäistämisen vaikutukset ja tulevaisuuden näkymät

Ulkoistamisessa on ollut hyvää palveluntarjoajan ammattitaito, palveluntarjoaja on keskittänyt toimintansa ulkomaisten yritysten tytäryhtiöiden taloushallintoon ja pitkä palvelussuhde kertoo tyytyväisyydestä palveluun. Ongelmaksi on muodostunut tiedon rajallisuus, palveluntarjoajan toimihenkilö on vain yhtenä päivänä viikossa tavoitettavissa, jolloin asiat jäävät odottamaan. Palveluntarjoajalla ei myöskään ole itse tilauksista, tuotteista tai tilauksien kuljetuksista tietoa, vaan heidän asiansa on hoitaa vain taloudellinen puoli, jolloin haastavissa tilaus- ja toimitusketjuissa kokonaisuus jää välillä epäselväksi kaikille osapuolille.

Haasteita muutoksessa tulee olemaan uuden ohjelman toimivuus, vanhat toimintatavat ja niiden muuttaminen uusiin. Yrityksen taloushallinnon on hoitanut sama henkilö 18 vuotta, jolloin tavat ja tottumukset ovat juurtuneet niin case-yritykseen, asiakkaisiin ja emoyhtiöön. Muutos on haluttu, mutta sen käyttöönotto onnistuneesti vaatii ympärille oikeat henkilöt. Uudistukselta odotetaan varsin paljon, erityisesti nykyaikaistamista, toimintojen automatisointia ja yksinkertaistamista. On luonnollista, että uudistuksien mukana pettymyksiä saattaa tulla, jolloin pitää ennalta informoida kaikki sidosryhmät ja myös ennalta valmistautua riskeihin, jos

asiat eivät suju suunnitellusti. Case-yritys on osa suurta kansainvälistä konsernia, jossa koko konsernilla on laaja 2015-2019 kestävä strategiamuutos edessään. Konsernin laajuuden vuoksi jää viestintä ja tulevien konsernitason muutosten informointi monen työntekijän omalle vastuulle seurata tiedotuksia konsernin intranetistä.

Taloushallinnon sisäistämällä case-yritys saisi laajemmat tiedot taloudellisesta tilanteesta, asiakkaiden maksukyvyistä ja täysipäiväisen mahdollisuuden tarkistaa yrityksen maksuliikenne. Lisäksi laajempi ymmärrys tilaus- ja toimitusketjusta edesauttaa laskujen maksamista ja asiakkaiden laskutusta. Lisäksi toimintoja voitaisiin jatkuvasti muokata yrityksen tarpeiden mukaan ja olla laajemmassa yhteistyössä emoyhtiön kanssa. Erilaisiin koulutuksiin uuden järjestelmän tai muiden taloushallinnon osa-alueiden osalta voitaisiin investoida resursseja enemmän, koska tiedot jäisivät yrityksen sisälle. Sisäistämisestä voi seurata myös ongelmia mikäli kaikki vaadittavat tiedot ja taidot ovat vain yhden henkilön hallinnassa. Sairastapauksissa voi asioiden hoitaminen hankaloitua huomattavasti lyhyessä ajassa. Tehtävien selkeä kartoitus ja ohjeistus kirjallisessa muodossa ennaltaehkäisevät sairaspöissaolojen tuomaa puutetta työtehtävien suorittamisessa. Sisäistäminen vaatisi myös hyvää yhteistyötä ja kommunikointia case-yrityksen konsernin kanssa ja erityisesti varaston kanssa. Taloushallinnon osa-alueista vastaavan henkilön tulisi olla hyvin ajan tasalla Ruotsissa tapahtuvan varastoinnin ja tavaran läheyyden ajankohdista. Mikäli tämä kommunikointi ei olisi huipputasoa, tulisi esimerkiksi asiakkaiden laskutuksessa ongelmia. Lisäksi ongelmien ilmaantuessa ovat yrityksen tukihenkilöt Ruotsissa, jolloin kommunikointi tulisi toimia erityisen hyvin case-yrityksen ja emoyhtiön välillä.

6 Johtopäätökset

Taloushallinto on monissa pk-yrityksissä muutospaineen keskellä. Taloushallinnon rooli on muuttunut ja teknologian kehitys mahdollistaa monen eri osa-alueen automatisoinnin. Taloushallinto on vahvasti osa yrityksen strategista toimintaa ja johtamista. Perinteisten lainedellyttämien raportointien lisäksi taloushallinnolta edellytetään tänä päivänä reaaliaikaista tietoa päätöksenteon tueksi. Nykyaikaisten ja integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien avulla yritykset pystyvät suoriutumaan itse monista taloushallinnon perustoimenpiteistä.

Taloushallinnon sähköistyminen on avannut monia uusia helppokäyttöisiä sovelluksia näihin tarkoituksiin, mikä on omalta osaltaan muuttanut myös tilitoimistojen asemaa. Tilitoimiston rooli tulee tulevaisuudessa olemaan enemmän neuvontajana laki, verotus, ja tilinpäätös asioissa kuin taloushallinnon hoitajana. Tässä työssä on tutkittu pk-yrityksen taloushallinnon ylläpitämistä ja sen toiminnan prosesseja. Empiirisessä osuudessa kuvataan case-yrityksen Aura Light Oy:n taloushallinnon prosessit tilitoimisto AST:n kanssa ja taloushallinnon tulevaisuuden

suunta. Lisäksi taloushallinnosta käytettävät tiedot yritykselle käydään läpi ja kehitysehdotuksia prosessien suoraviivaistamiseksi tuodaan esille.

Tässä työssä on tutkittu yhtä pk-yritystä case-yrityksenä, mutta myös muut pk-yritykset voivat käyttää tutkimusta apunaan vastaavassa tilanteessa. Prosessien kartoittaminen helpottaa niiden johtamista, jolloin asetetut tavoitteet on helpompi saavuttaa. Jokainen organisaatio toimii vision ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Pää tavoite tällä tutkielmalla on kuvata taloushallinnon prosessit sekä strategiset linjaukset ulkoistamispäätökselle. Valtaosa kirjallisuudesta keskittyy taloushallinnon osa-alueisiin.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi aiempia tutkimuksia pk-yrityksen taloushallintoon liittyen. Everaert ym. (2007, 716-725.) tutkivat belgialaisten pk-yrityksien ulkoistamista. Ulkoistaminen oli jaettavissa sisäiseen, valikoivaan ja kokonaisvaltaiseen taloushallintoon. Keskimäärin belgialaiset pk-yritykset ulkoistavat noin 35 % taloushallinnostaan ja suurin osa käytti valikoivaa ulkoistamisen strategiaa. Samassa tutkimuksessa tärkeimmäksi ulkoistamisen syyksi nousi asiantuntemuksen käyttöön saaminen, kustannussäästöjä epäiltiin. Toinen tutkimus Gooderham ym. (2004, 5-22.) käsitteli asiakasyrityksen ja tilitoimiston välistä suhdetta norjalaisissa pk-yrityksissä. Suhteen kestolla ei ole vaikutusta suhteen luottamukseen, mutta tyytyväisyyteen vaikutti suhteen pituus. Tärkeäksi koettiin, että palvelu on korkealaatuista. Sianin ja Robertsin (2009, 289-305.) tutkimus miten Iso-Britannian pk-yritykset hyödyntävät taloushallinnosta saatavaa informaatiota ja mihin ulkoista palvelua käytetään taloushallinnon osalta. Näistä yrityksistä yli puolet käyttivät ulkoista palvelua tilinpäätöksen laatimiseen ja kolmannes vero ja alv-tietojen laatimiseen. Samat yritykset kokivat pankkitiliotteiden tärkeimmäksi ja seuratuimmaksi tiedoksi tilinpäätöksen ohella.

Quélin ja Duhamel (2003, 647-661.) tutkivat ulkoistamispäätöksen motiiveja. Tärkeimmäksi motiiviksi nousi toiminnan kustannusten alentaminen ja toiseksi tärkeimpänä ydintoimintoihin keskittyminen. Kolmanneksi tärkein motiivi oli joustavuuden lisääminen. Tutkimuksessa tuodaan esille ulkoistaminen työkaluna, jolla yritys pystyy laajentamaan ja kasvattamaan ydinosaamistaan.

Työn teoriaosuudessa tuodaan lisäksi esille tutkimus taloushallinnon sisäistämisprosessista ja mitä ongelmia siitä voi seurata sekä mihin olisi syytä varautua sisäistämisprosessiin ryhdyttäessä. Taloushallinnon ulkoistaminen on aikaa vievä prosessi ja liian hätiköidyt ratkaisut niin aikataulujen kuin ulkoistettavien osa-alueiden osalta saattavat johtaa ongelmiin. Ajoitus ja projektin suunnitteluun on syytä varata aikaa. Sisäistämisprosessiin liittyy kuusi vaihetta jotka on syytä käydä huolellisesti läpi: ulkoistetun toiminnon kartoitus, päätös mitä tehdään, suunnitelmat miten tehdään, toteutus, seuranta ja prosessin päättäminen. (Maelah ym. 2010, 226-245)

Teoriaa ja aiempia tutkimuksia vertaamalla kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseihin saatiin selville, että kohdeyrityksen taloushallinto rakentuu kirjanpidon, budjetoinnin ja raportoinnin ympärille. Suurin osa taloushallinnosta on ulkoistettu. Myyntejä seurataan viikoittain ja lisäksi ostot kirjataan viikoittain. Budjetointi rakentuu productmixin ympärille, jonka pohjalta tehdään vuosibudjetti. Vuosibudjettiin jokainen myyjä antaa omat tulostavoitteensa joiden kehitystä seurataan myyntikokouksissa. Kirjanpidon hoitaa ulkoistettupalveluyritys AST, joka kirjaa merkinnät kohde yrityksen järjestelmään, josta ne menevät emoyhtiön pääkirjanpitoon.

Tutkielmassa onnistuttiin kartoittamaan kohdeyrityksen tämän hetkiset taloushallinnon prosessit. Taloushallinnon prosessien kehittämistä olisi tutkittava vielä laajemmin lisää, jotta prosessin virtaviivaistaminen olisi mahdollista. Nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmässä osan potentiaalista jää käyttämättä, eikä kaiken opetteluun haluta nähdä vaivaa, koska uusi järjestelmä tekee tuloaan. Uuden järjestelmän kartoittaminen sen koko potentiaalin käyttöön saamiseksi olisi erityisen tärkeää. Tällä hetkellä organisaatio panostaa pääosan resursseistaan lainedellyttämien raporttien tuottamiseen. Monia taloushallinnon prosesseja tulisi virtaviivaistaa ja yrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa panostamalla johdon laskentatoimeen entistäkin enemmän. Eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaamiseen olisi hyvä saada mittari ja viitekehukset sen tuottamille arvoille. Ehdotuksia taloushallinnon sisäistämisen prosessin suunnitteluun ja toteutukseen tuodaan työssä esille ja case-yritys on ottanut ne huomioon tulevissa suunnitelmissa ja käyttää niitä tulevassa muutosprosessissa hyödykseen.

6.1 Jatkotutkimusaiheet

Kehitysmahdollisuudet ovat suuressa mittakaavassa varsin haasteelliset case-yritykselle, koska kyseessä on laaja kansainvälinen organisaatio, jossa Suomen toimipiste on varsin pieni. Suuret muutospäätökset tulevat emoyhtiöltä ja ajallaan uudistukset tulevat Suomen pisteeseen kuten emoyhtiö on päättänyt. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä on jo lanseerattu emoyhtiössä sekä osassa muita toimipisteitä ja kuluvan vuoden aikana sen on tarkoitus tulla Suomen toimipisteeseen.

Toiminnanohjausjärjestelmän muutos tuo rutiinitehtävien muutoksia ja paljon uuden opettelu. Tarkkaa tietoa uuden järjestelmän sisällöstä ei ole informoitu, mikä tekee uudistusprosessin varsin haasteelliseksi työntekijöille. Taloushallinnon osalta tärkeää olisi, että mahdollisimman moni eri osa-alue voitaisiin nykyaikaistaa ja automatisoida. Tästä esimerkkinä verkkolaskutus, johon jo monet case-yrityksen asiakkaista ovat siirtyneet. Verkkolaskutus tulee uuden järjestelmän myötä case-yrityksen käyttöön. Tällä hetkellä tositteet, kuitit ja paperi-

laskut säilytetään case-yrityksen tiloissa. Sähköinen arkistointi voisi helpottaa näiden säilytystä ja selkeyttää arkistointia. Olisi mielenkiintoista tutkia järjestelmän käyttöönotto ja miten se muuttaa vanhoja toimintatapoja ja mitä parannuksia saadaan aikaan. Pohdittaessa jatkotutkimusaiheesta tämän tutkimuksen pohjalta olisi taloushallinnon osa-alueiden tarkemmat prosessikuvaukset sekä kustannukset niiden ylläpidolle nykyisin menetelmin ja vertaaminen nykyaikaisempiin versioihin esim. verkkolaskutuksen tuomat säästöt.

Emoyhtiön tekemiä strategisia päätöksiä ja niiden käyttöön ottamista tytäryhtiöissä olisi mielenkiintoista kartoittaa. Lisäksi kuinka viestintää ja yhteistyötä voitaisiin näiden ohella parantaa entistään nopeammaksi.

6.2 Itsearviointi

Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, teemahaastattelut, osoittautuivat monipuoliseksi ja kattavaksi tutkimusmenetelmäksi. Vastaukset olivat monimuotoisia ja keskustelut olivat avoimia. Aiheiden rajaaminen tutkimuksen kannalta oleellisiksi osoittautui tärkeäksi haastattelun onnistumisen kannalta. Tutkimusaineistoa tuli analysoida ja karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto pois. Koska kyseessä on pieni pk-yritys, ei tutkimuksen kannalta relevantteja haastateltavia ollut montaa ja tarvittava aineisto saatiin kerättyä varsin vähin henkilöhaastatteluin. Taloushallinnosta vastaavan henkilön tiedot ja mielipiteet taloushallinnon prosesseista saatiin jäseneltyä ja kuvattua hyvin, osa tiedoista tuli kuitenkin rajata työn rajausten tullessa vastaan, muun muassa laajempi prosessikuvaus konsernitason toiminnoista olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa. Muista case-yrityksen toiminnoista, kuten liiketoiminnasta, budjetoinnista ja tuotteistuksesta tiedot saatiin kerättyä maajohtajan haastatteluilla ja kyselyin.

Case-yrityksellä on parempi lähtötilanne tulevaan muutoksen, kun prosessit ovat kartoitettuja. Tutkimusta tehdessäni opin itse paljon ulkoistusprosessista sekä pk-yrityksen taloushallinnosta. Pienessä yrityksessä monia asioita saattaa hoitaa yksi henkilö, jolloin jokaisen yrityksessä työskentelevän panostus työhönsä on merkittävä. Työssä käytettyjä aikaisempia tutkimuksia oli mielenkiintoista verrata tähän tutkimukseen ja huomata, että maasta riippumatta pk-yritykset toimivat melko samalla tavalla taloudellisesta näkökulmasta.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1999 Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Glensien, C. & Peshkin, A. 1992. Becoming qualitative researcher - an introduction. London: Longman
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.
- Hakonen M. & Roos M. 2014. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Helsinki University Press.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. 16. uud. p. Porvoo: WSOY.
- Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet. Hamina: Kotkan Kirjapaino.
- Kinnunen, J., Laitinen E., Laitinen K., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? Kolmas painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Koivumäki, J. & Lindfors H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Koski, J. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Kukkonen M. & Walden R. 2014. Pk-yrityksen verosuunnittelu. Helsinki: Talentum Media
- Nyrhinen, R. & Äärilä L. 2013. Arvonlisäveroitus käytännössä. 9. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell.
- Leppinen, J. & Kykkänen, T. 2009. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 6. painos. Juva: WS Bookwell.
- Mäkinen, I. & Söderström, T. 1996. Optio Taloushallinnon käytäntö. 1.painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. 3. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

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

Artikkelit:

Elliot, L.B. 1998. "Moving from outsources to in-house: how to turnback". Decision Line. September/October, 16-18.

Everaert P., Sarens, G. & Rommel, J. 2007. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. Production Planning & Control, Vol. 18, No. 8. 716-725.

Fredman J., 2010. Pilvi, ohjelmistopalvelujen tuorein mantra. Tilisanomat, 4/2010, 44-47.

Gooderham P. N., Tobiassen A., Døving E. & Nordhaug O. 2004. Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. International Small Business Journal. 22:5, 5-22.

Lähdesmäki H., 2010. Pk-yrityksen sähköinen taloushallinto tilintarkastuksen näkökulmasta. Tilisanomat, 4/2010, 26-29.

Maelah R., Aman A., Hamzah N., Amiruddin R. & Auzair S. 2010. Accounting outsourcing turn-back: process and issues. An International Journal. Vol 3 Iss 3. 226-245.

Murphy P., Wu Z., Heiser D., Young S. & Jiang B. 2013. Small business entrepreneurial outsourcing: Traditional problems, nontraditional solutions. Strategic Outsourcing An International Journal 01/2013.

Quélin B., Duhamel F., 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate. European Management Journal. Vol.21 No. 5. 647-661.

Sian, S. & Roberts, C. 2009. UK small owner managed businesses: accounting and financial reporting needs. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16, No. 2, 2009, 289-305.

Sähköiset lähteet:

Accounting Services Tilimatic Oy 2012. Viitattu 16.10.2014.
<http://www.ast.fi/fi/>.

Aura Light Oy. Yritys. 2014. Viitattu 5.10.2014.
<http://www.auralight.fi/yritys>

Balance Consulting. Tunnusluvut. Viitattu 11.1.2015.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>.

Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat. Viitattu 5.11.2014
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>

Tulli 2014. Intrastat. Viitattu 28.11.2014.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/intrastat/liitteet14/01_FIN2014.pdf

Julkaisemattomat lähteet:

Dianoff, L. 2014-2015. Tilitoimisto AST toimihenkilön haastattelut. Aura Light Oy. Vantaa

Heikkinen, J. 2014-2015. Maajohtajan haastattelut Aura Light Oy. Vantaa

Pettersson, A. 2014-2015. Kirjanpitäjän puhelinhaastattelut. Aura Light Int. Vantaa

Kaavio 1: Taloushallinnon osa-alueet	10
Kaavio 2: Kirjanpidon osa-alueet	12

Taulukko 1: Syyt miksi ulkoistetaan tai ei ulkoisteta.....	16
Taulukko 2: Aura Light tunnusluvut	20
Taulukko 3: Haastatellut henkilöt Case-yrityksessä	28

Kuvio 3: Myynnin jakautuminen Aura Light Oy:ssä.....	21
Kuvio 4: Tuotteiden jakautuminen Aura Light Oy:n myynnissä.....	22
Kuvio 5: Kuukausijana	30
Kuvio 6: Vuosijana	31