



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riina Pirttinen

TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI
KANSAINVÄLISESSÄ KONSERNISSA

Citec Group Oy Ab

Liiketalous
2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Riina Pirttinen
Opinnäytetyön nimi	Taloushallinnon organisointi kansainvälisessä konsernissa
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	55 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle teknisen alan yritykselle, joka tarjoaa insinööri- ja dokumentointipalveluita pääasiassa teollisuudelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kehitysmahdollisuuksia kohdeyrityksenä toimivan Citec Groupin taloushallinnossa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu taloushallinnon eri prosesseista sekä niiden eri organisointivaihtoehdoista. Opinnäytetyössä käytettiin pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kyselyä, joka toteutettiin kohdeyrityksessä toimivalle taloushallinnon henkilöstölle sekä jokaisen konserniyhtiön maajohtajalle. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin haastatteluja, jotka olivat pääosin vapaamuotoisia, lähinnä keskustelunomaisia. Myös osallistuvaa havainnointia käytettiin hyväksi koko tutkimuksen ajan.

Tutkimuksen keskeisinä havaintoina voidaan nähdä kohdeyrityksen henkilöstön selkeä halu kehittää taloushallintoa. Iso osa vastaajista haluaisi järjestelmiin selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä ja toivoo järjestelmien tehokkaampaa hyödyntämistä ja läpinäkyvyyttä toimintoihin. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että taloushallinto tulisi keskittää kuitenkin säilyttäen paikallisen taloushenkilön jokaisessa maassa vastaamassa lainsäädäntöön ja verotukseen liittyvistä asioista.

ABSTRACT

Author	Riina Pirttinen
Title	Organizing Financial Management in an International Corporation
Year	2017
Language	Finnish
Pages	55 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

This thesis was implemented as an assignment to a Finnish company in the technical industry. This company primarily provides industry with engineering and documentation services. The goal of the thesis was to examine improvement possibilities in financial management within the target company.

The conceptual framework of the research consists of financial management processes and different ways of organizing these processes. The primary research method used in the thesis was inquiry. The inquiry was sent to the financial management personnel in the case company and also to every country manager in the corporation. Unstructured interviews and participatory observation were also used in the research.

Personnel's distinct willingness to improve financial management can be seen as the main observation in the research. A large share out of the people who answered the inquiry would like the systems used in financial management to be more clear and easier to use. The majority also wished for the systems to be utilized more efficiently. Most respondents thought that financial management should be centralized while still keeping a person in each country in charge of legislation and taxation matters.

Keywords	financial management, centralization, outsourcing, shared service center
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimusaiheen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	9
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	TALOUSHALLINTO-ORGANISAATIO JA TALOUSHALLINNON PROSESSIT	13
2.1	Taloushallinto organisaationa ja sen tehtävät	13
2.2	Taloushallinnon prosessit.....	14
2.2.1	Ostolaskuprosessi	14
2.2.2	Myyntilaskutus.....	16
2.2.3	Matka- ja kululaskut.....	17
2.2.4	Maksuliikenne ja kassanhallinta	18
2.2.5	Käyttöomaisuuskirjanpito	19
2.2.6	Palkkahallinto ja palkanlaskenta	20
2.2.7	Pääkirjanpito	21
3	TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI	23
3.1	Taloushallinnon johtaminen.....	23
3.2	Keskitetty taloushallinto	24
3.3	Hajautettu taloushallinto	25
3.4	Ulkoistettu taloushallinto	26
3.5	Taloushallinnon palvelukeskusmalli.....	29
3.5.1	Palvelukeskuksen historiaa	30
3.5.2	Palvelukeskuksen valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	33
4.1	Tutkimusmenetelmän ja -metodien valinta.....	33
4.2	Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	38
5.1	Kohdeyrityksen esittely	38

5.1.1	Citec Groupin taloushallinto nykyään.....	39
5.1.2	Taloushallintojärjestelmät konsernissa	40
5.1.3	Palvelukeskukseen siirtymisen syyt ja mahdolliset ongelmat Citec Groupissa	41
5.1.4	Tulevaisuus Citec Groupin taloushallinnossa	42
5.2	Kyselyn taustatiedot.....	42
5.3	Taloushallintojärjestelmien ja -toimintojen keskittäminen.....	44
5.4	Avaintekijät taloushallinnon keskittämisessä Citecillä.....	45
5.5	Optimiratkaisu taloushallinnon järjestämiselle yhtiössä.....	46
5.6	Nykyinen taloushallinto yhtiössä ja tulevaisuuden toiveet.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	49
6.1	Keskeiset tutkimustulokset	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	50
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55)	16
Kuvio 2 Keskitetty taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 22)	24
Kuvio 3 Hajautettu taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 24)	26
Kuvio 4 Ulkoistettu taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 25)	27
Kuvio 5 Taloushallinnon palvelukeskusmalli (Järvenpää ym. 2010, 25)	30
Kuvio 6 Citec Groupin toimipaikat kartalla (Citec 2017b)	38
Kuvio 7 Taloushallinnon keskittämisen avaintekijät Citecillä.	46

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Kyselylomake**LIITE 2.** Haastattelulomake 17.3.2017**LIITE 3.** Taloushallintojärjestelmät ja taloushallinnon organisointi yrityksessä

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen tausta

Taloushallinnon järjestäminen on viime vuosina muuttunut merkittävästi. Ennen taloushallinnon digitalisoitumisen alkamista, hoidettiin kaikki käsin, eikä toimintoja ollut mahdollista keskittää isompiin yksiköihin. Digitalisaatio on tuonut niin taloushallinnolle kuin kaikille muillekin liiketoiminnan osa-alueille paljon uusia mahdollisuuksia mutta sitä myötä myös vaatimukset ovat lisääntyneet. Digitalisaation lisäksi tähän kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös globalisaatio ja kiristyneet kilpailuolosuhteet. (Granlund & Malmi 2004, 11).

Taloushallinnon organisoinnin trendinä on viime vuosina ollut palvelukeskusmallit. Palvelukeskus on erillinen ja itsenäinen, mutta organisaation sisäinen yksikkö (Janssen & Joha 2006, 102–103). Se eroaa keskitetystä mallista juuri palvelunäkökulman vuoksi. Palvelukeskusmallin lähtökohtana pelkkien mittakaavaetujen lisäksi on tuottaa korkeatasoista palvelua ydinliiketoiminnalle. (Lahti & Salminen 2014, 211).

Tutkimuksen aihe syntyi kohdeyrityksen ehdotuksesta. Kyseistä aihetta lähdettiin pohtimaan johtuen kesän 2016 aikana kohdeyrityksessä tehdyistä muutoksista taloushallinnon organisoinnissa. Aiheen ajankohtaisuus kohdeyrityksen kannalta oli siis tutkimuksen tekemiseen motivoivana tekijänä. Lisäksi kohdeyrityksessä oli kiinnostusta saada konkreettista tietoa siitä, miten henkilöstö kokee nykyisen taloushallinnon järjestämisen yrityksessä ja minkälaisia toivomuksia heillä sen suhteen olisi.

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on suomalainen teknisen alan yritys, joka tuottaa insinööri- ja dokumentointipalveluita teollisuudelle. Konzernissa työskentelee tällä hetkellä noin 1300 henkilöä. Yrityksellä on toimipaikkoja Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa, Venäjällä, Norjassa, Englannissa, Singaporessa, Kazakstanissa, Saudi-Arabiassa ja Intiassa. (Citec 2017 a).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää taloushallinnon toimivuutta kohdeyrityksessä sekä kartoittaa mahdollisuuksia taloushallinnon keskittämisen suhteen. Keskeisimmät tutkimuskysymykset, joihin lähdetään etsimään vastausta, ovat:

Mitkä ovat taloushallintojärjestelmien keskittämisen vahvuudet ja heikkoudet kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta?

Miten henkilöstö kokee, että kohdeyrityksen tulisi kehittää taloushallintoa nykytilanteesta?

Onko konsernin eri yhtiöillä halukkuutta siirtyä samoihin järjestelmiin taloushallinnon saralla?

Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan kohdeyritystä. Rajausta on perusteltu sillä, että kyseiselle toimeksiantajalle tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen konkreettisen tiedon ja vahvistuksen saamiseksi siitä, että joidenkin operatiivisten toimintojen keskittäminen olisi kannattava ratkaisu tehokkuuden ja toimivuuden kannalta. Tutkimuksen tuloksena voi silti syntyä myös päinvastainen tulos, jolloin kohdeyritys voi miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja taloushallinnon järjestämiseksi.

Tutkimukseen otetaan mukaan konsernin kaikki yhtiöt, jotta taloushallinnon organisoinnista saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Valtaosa konsernin yhtiöistä on implementoitu samaan taloushallintojärjestelmään, mutta osa käyttää yhä eri järjestelmiä ja hoitaa taloushallinnon joko kokonaan tai osittain itsenäisesti omassa toimipaikassaan. Lisäksi osa toiminnoista, kuten alv-raportointi ja muut verotukseen liittyvät asiat, on ulkoistettu osassa yhtiöistä paikallisen konsultointiyrityksen hoidettavaksi. Tulevaisuuden tahtotilana olisikin monilta osin yhtenäistää konsernin yhtiöiden taloushallintoa ja tehostaa tätä kautta toimintoja.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoitus on kerätä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kohdeesta ja metodeissa korostetaan tutkittavien näkökulmaa ja halutaan tuoda heidän mielipiteensä esille. Kohdejoukko on tarkasti määritelty ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Näiden määritelmien perusteella tutkimusmenetelmänä käytetään siis laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160)

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu kohdeyrityksessä käydyistä keskusteluista ja haastatteluista sekä kohdeyrityksen henkilöstölle tehdystä kyselystä. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen päätoimipaikassa ja tarkemmin siellä sijaitsevalla taloushallinto-osastolla. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut olivat pääosin vapaamuotoisia, lähinnä keskustelunomaisia ja niitä käytiin pitkin kevättä 2017 kohdeyrityksen talousjohtajan kanssa. Haastatteluiden ja kyselyn lisäksi osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin tutkimuksessa koko sen keston ajan.

Haastattelu valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska se on joustava ja sitä voitiin kyseisessä tutkimuksessa käyttää koko tutkimuksen ajan useita kertoja. Lisäksi haastattelun etuna tässä tutkimuksessa nähdään myös se, että saatavia tietoja on mahdollisuus syventää ja mielipiteille voidaan kysyä perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa suoritettiin kysely konsernin kaikille yhtiöille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää se, miten henkilöstö kokee taloushallinnon järjestämisen konsernissa tällä hetkellä ja minkälaisia toiveita heillä on taloushallinnon kehittämiseen. Lisäksi kyselyllä selvitettiin henkilöstön halukkuutta yhtenäistää kaikkien konserniyritysten taloushallintoprosesseja. Kysely lähetettiin jokaisen maan maajohtajalle sekä jokaisessa maassa paikallisesti toimivalle taloushenkilölle. Näiden lisäksi kyselyyn otettiin mukaan koko Suomen yhtiön taloustiimi.

Kysely suoritettiin tutkimuksessa erityisesti siksi, että osa vastaajista sijaitsee maantieteellisesti niin kaukana, että haastatteluja olisi ollut haastavaa toteuttaa kohdullisin kustannuksin. Lisäksi kyselyn avulla tutkimukseen voitiin ottaa mukaan

suurempi joukko vastaajia kuin haastattelussa. Kyselyssä ongelmana saattaa monesti olla se, että etukäteen on vaikea arvioida, miten paljon vastaajat tietävät alueesta, josta kysymyksiä esitetään (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Tämä oli kuitenkin pyritty ratkaisemaan sillä, että vastaamiseen annettiin kyselyssä riittävät ohjeistukset ja lisäksi saatekirjeessä mahdollisuus ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa.

Haastattelujen ja kyselyiden tueksi tutkimuksessa hyödynnettiin koko ajan osallistuvaa havainnointia. Työskentelin itse yrityksessä ja tein havaintoja eri toiminoissa mukana ollessani. Tällöin saatuja vastauksia pystyttiin verrata todelliseen toteumaan. Havainnointia tehtäessä, havainnoija saattaa helposti häiritä tilannetta tai muuttaa tilanteen kulkua (Hirsjärvi ym. 2007, 208). Tämä tuli ottaa huomioon tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa pääpaino on kuitenkin haastatteluissa ja kyselyssä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään lyhyesti tutkimuksen taustaa ja perustellaan aiheen valintaa ja rajauksia. Lisäksi johdannossa esitellään lyhyesti kohdeyritys ja se, miksi kohdeyritys valikoitui tutkimukseen. Johdannossa esitellään myös lyhyesti käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden käyttö.

Seuraavaksi raportissa käydään läpi tutkimuksen kannalta oleellista teoriaa. Ensimmäisessä teorialuvussa esitellään taloushallinto-organisaatiota käsitteenä ja pureudutaan erikseen taloushallinnon prosesseihin. Toisessa teorialuvussa käsitellään taloushallinnon eri organisointivaihtoehtoja ja eritellään niiden etuja ja ongelmia. Lisäksi luvussa käsitellään taloushallinnon organisoinnin historiaa ja nykyisiä trendejä.

Neljännessä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen toteutus ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä -aineisto. Luvussa esitellään yksityiskohtaisesti, miten ja minkälaisella aikataululla tutkimus on toteutettu.

Viidennessä luvussa siirrytään empiriaan. Luvussa esitellään ensin kohdeyrityksen taloushallinnon organisointi tutkimuksen tekohetkellä. Lisäksi luvussa käsitellään palvelukeskukseen siirtymisen syitä ja siitä mahdollisesti koituvia ongelmia sekä

tuodaan esiin myös joitakin tulevaisuuden suunnitelmia koskien kohdeyrityksen taloushallinnon organisointia. Viidennessä luvussa käydään läpi myös kyselyssä saatuja tuloksia.

Viimeinen luku opinnäytetyössä koostuu keskeisimpien tutkimustulosten esittämisestä sekä niiden analysoinnista. Luvussa pureudutaan syntyneiden tulosten syihin ja käsitellään tutkimuksesta syntyneitä johtopäätöksiä. Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimusehdotuksia.

2 TALOUSHALLINTO-ORGANISAATIO JA TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Taloushallinto on lähes kaikille tuttu käsite, mutta monissakaan laskentatoimen kirjoissa sitä ei ole sen tarkemmin määritelty. Taloushallinto on järjestelmä, jonka avulla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia ja pystyy seurannan kautta raportoimaan toiminnastaan sidosryhmilleen (Lahti & Salminen 2014, 16). Yrityksen taloushallinnolla on iso rooli yrityksen talousohjauksessa ja sen tuottama informaatio auttaa yrityksen johdon suunnittelutyötä, asioiden toteuttamista ja toteutumisen arviointia (Viitala & Jylhä 2007, 297).

Tässä luvussa käsitellään taloushallinto-organisaatiota terminä sekä esitellään taloushallinnon eri prosessit tarkemmin.

2.1 Taloushallinto organisaationa ja sen tehtävät

Yrityksen talousohjaus toteutetaan pääasiassa laskentatoimen tuottaman informaation varassa. Laskentatoimi jaetaan usein kahteen osa-alueeseen: sisäiseen, eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen, eli yleiseen laskentatoimeen. (Viitala & Jylhä 2007, 297–298.)

Yleinen laskentatoimi, jota kutsutaan myös ulkoiseksi laskentatoimeksi, tuottaa informaatiota, jolla tyydytetään paitsi yrityksen sisäisten toimijoiden tarpeita, myös eri sidosryhmien tarpeita yrityksen ulkopuolella. Yleisen laskentatoimen päädokumentti on tilinpäätös. Siihen sisältyvä tuloslaskelma kertoo yrityksen omistajille jakokelpoisen voiton tai syntyneen tappion, kun taas tase sisältää tietoja pitkävaikutteisista menoista, aktiivoista, rahavaroista ja saatavista sekä pääomarahoituseristä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 14.)

Johdon laskentatoimi on nimensä mukaisesti laskentaa, joka avustaa yritysjohdon päätöksentekoa. Siihen sisältyy muun muassa suunnittelulaskentaa, tavoitteiden asettamista, toiminnan taloudellisten vaikutusten selvittämistä sekä talouden ohjausta ja tarkkailua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 14.) Toisin kuin ulkoisessa las-

kentatoimessa, sisäiselle laskentatoimelle ei ole asetettu mitään säännöstelyä. Yritys saa siis itse päättää omien tarpeidensa mukaan, mitä sisällyttää sisäiseen laskentatoimeen (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2015, 3). Tavallisimpia sisäisen johdon käyttämiä laskelmia ovat erilaiset kannattavuuslaskelmat, hinnoittelulaskelmat, budjetit ja investointilaskelmat. Jokainen laskelma tuo osaltaan taloudellista informaatiota, jonka avulla yrityksen johdon suunnitelmat ja päätöksenteko helpottuvat. (Viitala & Jylhä 2007, 299–300.)

2.2 Taloushallinnon prosessit

Tietotekniikan kehityksen myötä taloushallinnon prosesseja on saatu nopeutumaan huomattavasti ja työvoiman tarve vähenee vähenemistään. Taloushallinnon kehittämisessä on viime vuosina keskitytty prosessien sähköistämiseen ja siihen, mitä työvaiheita voitaisiin automatisoida ja missä robottien osaamista voitaisiin hyödyntää. Lähivuosina ei kuitenkaan vielä odoteta robottien syrjäyttävän ihmistä liikelämässä, vaan robotit nähdään useita vuosia eteenpäin vielä ihmisten työpareina. (Vaattovaara 2016.)

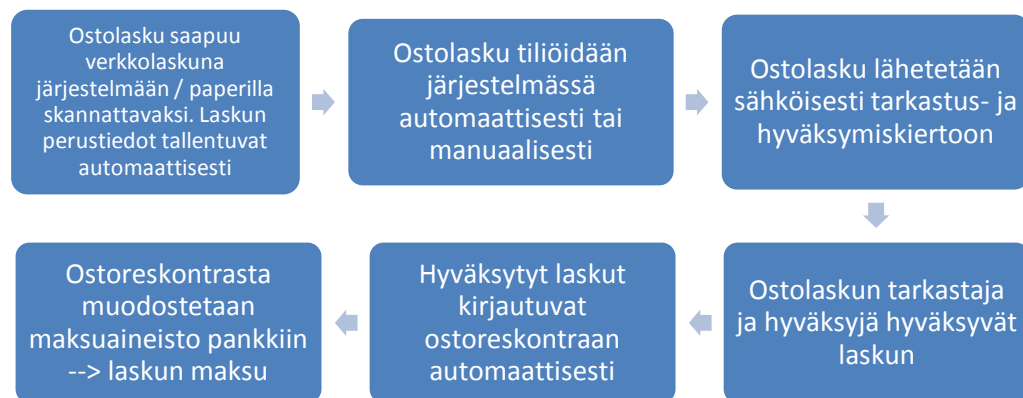
2.2.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi on kehittynyt menneinä vuosina huomattavin harppauksin. Verkolaskujen käyttöönotto on nopeuttanut prosessia huomattavasti ajasta, jolloin laskut kiersivät vielä paperisina hyväksyjältä toiselle ja lopulta monen päivän viiveellä kirjanpitoon. Kun ostolaskuprosessi vie yleensä suuren osan yrityksen taloushallinnon resursseista, on sen tehostamisella ja automatisoinnilla yleensä saavutettavissa suurimmat hyödyt. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Ostolaskuprosessi käynnistyy taloushallinnon näkökulmasta siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun se on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Mikäli hankintaprosessia käsiteltäisiin kokonaisuudessaan, se voisi alkaa tarjouspyynnöstä ja tarjouksesta, jonka jälkeen tarjottavasta tavaran tai palvelun ostosta tehtäisiin sopimus. Yksittäisen hankinnan kohdalla kysymyksen voisi tulla myös ostoehdotus ja ostotilaus, jotka tulee hyväksyä ja sen jälkeen tavara vastaanottaa. (Lahti & Salminen 2014, 53.)

Perinteisestä paperisesta ostolaskuprosessista siirtyminen sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn on tuonut lukuisia etuja. Laskujen käsittely on nopeutunut ja virheiden mahdollisuudet pienenevät, kun manuaalisia työvaiheita jää pois. Kierrätyksessä olevia laskuja on helppo seurata sähköisessä järjestelmässä ja jos laskujen tarkastaminen ja hyväksyminen viivästyy, voidaan käsittelijöille lähettää järjestelmässä automaattiset muistutukset. Myös kulujaksotusten tekeminen on helpompaa, kun laskut ovat järjestelmässä jo saapumisestaan lähtien, eikä jaksotukset vaadi lopullisia hyväksymismerkintöjä. Arkistointi helpottuu myös, kun laskut ovat samassa järjestelmässä, josta niitä voi kukin etsiä eikä omia paperiarkistoja tarvita. Ostolaskujen sähköisen käsittelyn myötä laskujen hyväksyminen onnistuu myös muualla kuin työpaikalla ja ostolaskujärjestelmään on mahdollista lisätä tarvittaessa varahenkilöt hyväksymään ja tarkistamaan laskuja poissaolojen ajaksi. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 26; Lahti. & Salminen 2014, 54; Mäkinen & Vuorio 2002, 122-123.)

Sähköisessä ostolaskuprosessissa kaikki lähtee siitä, kun ostolasku saapuu käsittelyjärjestelmään. Tällöin siihen on usein jo valmiiksi tallennettu laskun perustiedot verkkolaskulta tai skannauksen kautta. Tämän jälkeen ostoreskontranhoitajan tehtävä on tarkistaa laskun tiedot, tiliöidä se sisältäen alv-käsittelyn ja lähettää lasku hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen lasku päivitetään ostoreskontraan, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon ja on maksettavissa toimittajalle. Sähköinen ostolaskuprosessi on kuvattu kuviossa 1. (Lahti & Salminen 2014, 66.)



Kuvio 1 Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55)

Laskun maksun jälkeen saattaa kysymykseen tulla myös laskun jaksottaminen sille kirjanpitokaudelle, jolle kulu kuuluu. Mikäli organisaatiolla on tilauksia, joille ei ole vielä tullut laskua tai laskua ei ole ehditty käsitellä ostoreskontraan asti, tehdään jaksotus. Jaksotus tehdään, koska kirjanpitolain 3§:n mukaan kulu tulee kohdistua sille kirjanpitokaudelle, jolloin suorite on saatu.

Sen lisäksi, että sähköinen ostolaskuprosessi tuo toiminnallisia etuja, tuo se myös suhteellisen suuret kustannussäästöt. Yhden paperilaskun aiheuttamiksi kustannuksiksi on laskettu 30 euroa, mikäli se lähetetään yritykseltä yritykselle. Summaan on laskettu sekä lähettäjän että vastaanottajan kustannukset, mutta vastaanottajan kustannukset ovat jopa 80 prosenttia yhteissummasta. Laskelman mukaan yhden ostolaskun käsittely maksaa vastaanottajalle 24 euroa. Jos ostolaskut käsiteltäisiin verkkolaskuina, kustannukset paperilaskuun nähden voidaan puolittaa. Tällöin säästöä ostolaskujen kohdalla tulisi 12 euroa. Arvioon ei ole laskettu skannaamisen vaativien laskujen käsittelyä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 115; Vallenius 2005.)

2.2.2 Myyntilaskutus

Myyntilaskuprosessi alkaa laskun luomisesta. Prosessi päättyy, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kaikki kirjaukset näkyvät reskontrassa. Laskutus on kriittinen toiminto yritykselle, sillä jos tässä prosessissa

esiintyy viiveitä tai virheitä, voivat yrityksen toiminta ja maksuvalmius vaarantua. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Laskutuksessa sähköisyydellä ja sen hyödyntämisellä on merkittävä vaikutus. Perinteisellä tavalla laadittujen laskujen hoitaminen on voinut pienillä laskumäärillä onnistua vielä suhteellisen hyvin, mutta volyymien kasvaessa prosessia on voinut olla erittäin työlästä toteuttaa. (Lahti & Salminen 2014, 85). Sähköinen myyntilasku voidaan jakaa seuraavaan neljään päävaiheeseen: laskun laatiminen, lähetys, arkistointi ja myyntireskontra sisältäen suoritusten kuittauksen ja mahdolliset perintätöimenpiteet. Jotta laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen täytyy myös laskun vastaanottajan pystyä vastaanottamaan ja käsittelemään ostolaskunsa sähköisesti (Lahti & Salminen 2014, 79).

Finanssialan keskusliitto ja Elinkeinoelämän keskusliitto tekivät 6/2013 tutkimuksen, jossa selvittivät yritysten verkkolaskuvalmiuksia. Tuolloin 70 prosentilla kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä oli käytössä verkkolaskutus, mutta kuluttajiin keskittyneillä yrityksillä vain 50 prosentilla. (Lahti & Salminen 2014, 80). Jos lukua vertaa vuoden 2010 Helsingin seudun kauppakamarin tekemään tutkimukseen, on se kuitenkin noussut merkittävästi. Tuolloin verkkolaskuja lähetti vain 44 prosenttia vastanneista yrityksistä (Kurki ym. 2011, 13).

Sähköisen laskutuksen hyötyjä lähettävälle osapuolelle ovat muun muassa virheiden väheneminen, kustannussäästöt tulostus- ja postikuluissa, nopeus, asiakaspalvelun parantuminen, laskujen läpimenoajan lyhentymisen, sähköinen arkistointi sekä yrityksen imagon paraneminen. (Lahti & Salminen 2014, 82.)

2.2.3 Matka- ja kululaskut

Matka- ja kululaskut muodostuvat, kun yrityksen henkilöstö matkustaa ja on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia, tai kun työntekijä suorittaa joitain hankintoja yritykselle. Prosessi alkaa taloushallinnon näkökulmasta siitä, kun matkalasku luodaan ja päättyy siihen, kun tapahtuma on käsitelty kokonaisuudessaan taloushallinnossa, kulukorvaukset on maksettu työntekijälle ja kaikki tarvittavat kirjaukset on tehty kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 101-102.)

Suomen laissa on määritelty verovapaiden matkakustannusten korvausten ylärajat ja Verohallinto vahvistaa nämä joka vuosi. Näitä korvauksia ovat päivärahat, jotka vaihtelevat kohdemaan mukaan sekä kilometrikorvaukset. Näiden lisäksi työntekijälle maksetaan hänen itse maksamansa matkakulut, kuten hotelliyöpymiset, matkaliput ja muut matkustamisesta johtuvat kulut. (Lahti & Salminen 2014, 101.)

Työmatkalla, josta työntekijä on oikeutettu saamaan kulukorvauksia, tarkoitetaan matkaa, jonka työntekijä tekee esimerkiksi koulutustilaisuuteen tai asiakkaan luo asiakastapaamiseen. Matkat voivat suuntautua kotimaahan tai ulkomaille. Asunnon ja työpaikan välinen matka ei ole verotuksessa työmatka vaan asunnon ja työpaikan väliset matkakulut työntekijä saa vähentää omassa verotuksessaan halvimman kuluneuvon mukaan. (Anttonen & Hakonen 2010, 167; Verohallinto 2017.)

Kulukorvaukset maksetaan yleensä matkalaskun tai muun luotettavan selvityksen perusteella ja tähän selvitykseen on liitettävä alkuperäiset kuitit matkan aikana syntyneistä kuluista. Jos kuittia ei jostain syystä ole mahdollista saada, riittää työntekijän allekirjoittama matkalasku. Verohallinnon mukaan matkalaskusta tulee selvittää:

- Matkan kohde (osoite) ja tarkoitus
- Matkareitti tarvittaessa
- Matkustustapa
- Matkan alkamis- ja päättymisajat (päivämäärät ja kellonajat)
- Ulkomaanmatkoissa maa tai alue, jossa matkavuorokausi on päättynyt. (Anttonen & Hakonen 2010, 168)

2.2.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta

Maksuliikenne tarkoittaa yrityksen taloushallinnossa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä taloushallintojärjestelmissä tapahtuvaa maksutapahtumien käsittelyä. Maksuliikenteeseen kuuluu ulospäin lähtevät maksut ja sisäänpäin tulevat maksut. Maksuliikenne Suomessa on hyvällä tasolla pankkien yhtenäisistä käytännöistä johtuen, jolloin kotimaan maksut välittyvät nopeasti. (Lahti & Salminen 2014, 116; Tomperi 2015, 105.)

Ennakointi on tärkeää kassanhallinnassa ja siinä voidaan ottaa huomioon muun muassa lähipäivien tietoja maksuehtojen ja maksukäyttäytymisen kautta, lähiviikkojen tietoja tilausten perusteella ja lähikuukausien tietoja tekemällä arvioita ja asettamalla tavoitteita. Laskuille asetetut maksuehdot eivät välttämättä kerro, milloin asiakas laskun lopulta maksaa, mutta aikaisemmin maksettujen suoritusten perusteella maksuaikaa voidaan kuitenkin yrittää arvioida. Ennustaminen on mahdollista, joten kassanhallinnassa on tyydyttävä arvioihin. (Mäkinen & Vuorio 2002, 133-134.)

Yrityksen ulospäin lähteviä maksuja voivat olla muun muassa ostolaskujen maksut, matka- ja kululaskujen maksut, palkkojen maksut työntekijöille, rahoitustapahtumat sekä verojen ja veronluonteisten erien maksut. Yrityksen sisäänpäin tulevia rahavirtoja sen sijaan ovat muun muassa asiakkaiden maksamat laskut ja käteismyyntien tilitykset sekä pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset ja verkkopankkimaksut. (Lahti & Salminen 2014, 118; 121.)

2.2.5 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuutta on se yrityksen omaisuus, jota on tarkoitus hyödyntää kolmen tai useamman vuoden ajan ja se aktivoidaan taseeseen käyttöomaisuudeksi. Käyttöomaisuuskirjanpidossa luodaan uutta käyttöomaisuutta, lasketaan niistä tehtäviä poistoja, täsmäytetään sitä kirjanpitoon ja luodaan raportteja. Käyttöomaisuutta voivat olla muun muassa yrityksen liiketoimintaan liittyvä koneisto ja kalusto sekä rakennukset. (Lahti & Salminen 2014, 130; Verohallinto 2011.)

Käyttöomaisuuskirjanpito on osa taloushallinnon kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen käyttöomaisuuden hankintojen seurannasta sekä niiden arvostuksesta ja poistoista. Lahden ja Salmisen (2014, 17;130) mukaan käyttöomaisuuskirjanpito-prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa perustetaan hankinta käyttöomaisuusrekisteriin. Toisessa vaiheessa käyttöomaisuuden käsittely jatkuu poistolaskennalla ja poistojen kirjaamisella pääkirjanpitoon. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu käyttöomaisuuden myynti- ja romutustapahtumien käsittely

sekä niiden kirjaaminen pääkirjanpitoon. Viimeiset kaksi vaihetta sisältävät käyttöomaisuuskirjanpidon täsmäyttämisen pääkirjanpitoon sekä kaikkien tarvittavien käyttöomaisuusraporttien ajamisen.

Verotuksessa käyttöomaisuus jaetaan kulumattomaan ja kuluvaan käyttöomaisuuteen. Nimensä mukaisesti kulumaton käyttöomaisuus ei kulu fyysisesti elinkeinotoiminnassa eikä sen hankintamenoista saa pääsääntöisesti tehdä vähennyksiä hyödykkeen omistusaikana. Kulumattoman käyttöomaisuuden hankintameno on vähennyskelpoinen pääsääntöisesti vasta sitten, kun hyödyke luovutetaan. (Tilisanomat 2006.)

2.2.6 Palkkahallinto ja palkanlaskenta

Palkanlaskenta on tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä henkilökunta tarvitsee palkan suorittamastaan työstä. Palkkahallintoon sisältyy kaikki ne tehtävät, jotka liittyvät palkan määrittämiseen, sen maksamiseen sekä palkkojen tilastointiin. Siihen kuuluu muun muassa tietojen rekisteröintiä, palkkojen laskentaa, perittyjen erien tilittämistä ja tietojen toimittamista sidosryhmille. (Eskola 2007, 23.)

Lahti ja Salminen (2014) jakavat palkanlaskentaprosessin neljään osaan. Ensimmäinen vaihe on palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, seuraavaksi tietojen tulkinta, kolmantena palkanlaskenta ja palkkakirjanpito ja viimeisenä tietojen raportointi. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Muun muassa se, onko työnantaja kirjanpitovelvollinen vai ei, vaikuttaa palkkatietojen rekisteröintiin. Lisäksi velvollisuus erilaisten palkkoihin liittyvien tietojen antamiseen määräytyy sen mukaan, maksaako työnantaja palkkoja säännöllisesti vai satunnaisesti. Säännöllisesti palkkoja maksavan työnantajan palkkakirjanpito sisältää ainakin verokortit, palkkakortit, jokaisen palkanmaksun yhteydessä laadittavan palkkalistan ja kuukausikohtaisesti laadittavan palkkasuoritusten yhdistelmän. Satunnaisesti palkkoja maksavan työnantajan palkkakirjanpito sisältää ainakin verokortit ja työntekijäkohtaiset palkkakortit. (Syvänperä & Turunen 2006, 167-169.)

Palkanlaskennan suorittamiseen vaikuttavat monet lait ja asetukset. Palkkahallinnon vastuulla on se, että näitä määräyksiä myös noudatetaan. Palkkahallinnon tehtävänä on vastata siitä, että palkat lasketaan oikein ja maksetaan ajallaan ja että yrityksessä on sääntöjen mukainen palkkakirjanpito. (Eskola 2007, 23.)

Työntekijä ei saa sovittua palkkaansa kokonaan omaan käyttöönsä, vaan siitä tehdään vähennyksiä ennen sen maksua. Näitä vähennyksiä ovat ennakonpidätys, työntekijän osuus lakisääteisestä työeläkevakuutusmaksusta sekä työttömyysvakuutusmaksusta. Jos työntekijä kuuluu oman alansa työmarkkinajärjestöön, peritään myös kyseisen järjestön jäsenmaksu usein palkasta, jolloin työnantaja tilittää rahat järjestölle. Myös työnantajan tulee maksaa osuus työntekijän työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuista. Näiden maksujen lisäksi työnantajan tulee maksaa myös tapaturmavakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu. (Tomperi 2014, 88.)

2.2.7 Pääkirjanpito

Pääkirjanpito on iso osa taloushallintoa ja siihen liittyy monia osakirjanpidon prosesseja. Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpitoa, josta tietoja siirretään pääkirjanpitoon. Osakirjanpitoja ovat muun muassa osto-, myynti- ja matkakeskontrat, vaihto-omaisuuskirjanpito sekä palkkakirjanpito. Osakirjanpitojen lisäksi pääkirjanpitoon kuuluu joitakin suoraan pääkirjanpitoon tehtäviä muistiotositteita. (Tomperi 2014, 137; Lahti & Salminen 2014, 152.)

Kirjanpito on lakisääteistä ja sitä säätelee ensisijaisesti kirjanpitolaki. Kirjanpitolakia täydentää kirjanpitoasetus, joka ohjeistaa lähinnä kirjanpidon tietojen esittämis-tavassa. Näiden lisäksi vaikuttavat kirjanpidon laatimiseen myös eri yhtiömuotoihin liittyvät lait, joista esimerkkinä muun muassa osakeyhtiölaki, laki avoimesta ja kommandiittiyhtiöstä ja osuuskuntalaki. Myös kirjanpitolautakunta, joka toimii työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä, antaa ohjeita ja lausuntoja kirjanpidon pitämisestä ja kirjanpitolain soveltamisesta. Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisia ovat kaikki, jotka harjoittavat ammatti- tai liiketoimintaa. Tämän lisäksi kirjanpitovelvollisia oikeudellisen muotonsa perusteella ovat osakeyhtiöt, osuuskun-nat, avoimet ja kommandiittiyhtiöt sekä yhdistykset ja säätiöt (Anttonen & Hakonen 2010, 11.)

Kirjanpidolla on montakin eri tarkoitusta, mutta tärkein niistä on yrityksen tuloksen eli voiton tai tappion selvittäminen. Kirjanpidosta selviää, millaisista eristä yrityksen tulos muodostuu ja millainen taloudellinen tilanne yrityksellä on. Näiden tietojen avulla yrityksen johdossa voidaan tehdä suunnittelulaskelmia tulevaisuuteen. Myös veroilmoitukset laaditaan kirjanpidon tietojen perusteella joten laskettu tulos vaikuttaa yrityksen maksamiin veroihin. (Anttonen & Hakonen 2010, 12; Tomperi 2014, 11.)

Yrityksen kirjanpitoon kirjataan tulot ja menot ja sen perusteella selviää yrityksen tulos. Kirjanpidon tuottama informaatio on hyödyllistä arvioitaessa yrityksen menestystä ja kannattavuutta, mutta huomioitavaa on, että kirjanpito on jälkilaskentaa. Kirjanpidosta saatu tieto ei huomioi tulevaisuutta, esimerkiksi muutoksia raaka-ainekustannuksissa tai yrityksen toimintaympäristössä. Tämän vuoksi kirjanpidon rekisteröimää tietoa ei suoraan voi hyödyntää suunnittelulaskelmissa. (Koulutus & Matkailu Selander Oy 2017.)

3 TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI

Seuraavissa luvuissa esitellään aluksi lyhyesti taloushallinnon johtamista ja sen jälkeen neljä eri organisointitapaa taloushallinnon näkökulmasta. Eri organisointimuotojen yhteydessä käydään läpi niiden etuja ja haittoja sekä lyhyesti historiaa ja nykyisiä trendejä.

3.1 Taloushallinnon johtaminen

Talousjohtaminen on perinteisesti ollut yrityksen johtamista avustava tukitoiminto ja sen rooli ja asema ovat viime vuosina muuttuneet vahvasti strategiseen suuntaan. Taloushallinnon organisointi riippuu pitkälti yrityksen koosta ja taloushallinnon henkilöstömäärän vaihteluväli onkin hyvin suurta. Pienimmillään taloushallintoa voi hoitaa vain yksi henkilö. Suomalaisten yritysten taloushallinnon murroksen taustalla ovat digitalisaatio, automatisaatio, globalisaatio, haastava taloustilanne sekä väestön ikääntyminen (Tilisanomat 2013; BDO 2015).

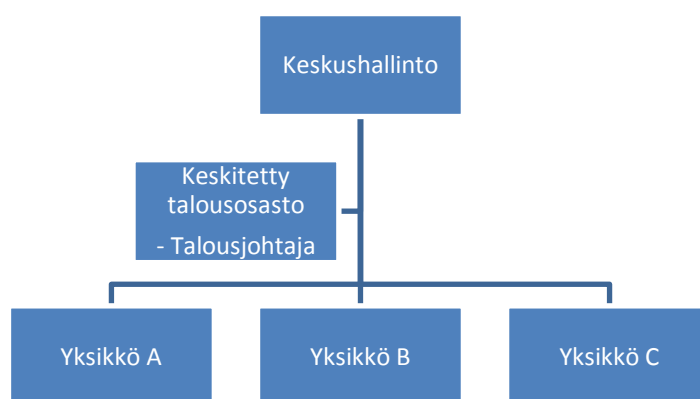
Taloushallinto on aina ollut olennainen osa yrityksen toimintaa ja menestystä. Taloushallinnon organisoinnin kehityskulku alkaa 1980-luvun alkupuolella. Siihen saakka keskitetty taloushallinto oli hyvin yleinen organisointimuoto, mutta tuolloin hajautettu taloushallinto alkoi saavuttaa suosiotaan suurten yritysten keskuudessa. 1980-luvun puolivälissä ensimmäiset yhdysvaltalaiset yritykset alkoivat keskittää toimintojaan palvelukeskuksiin, mutta maailmanlaajuisesti malli yleistyi vasta 1990-luvun puolella. Vaikka ulkoistamista on jossain muodossa tapahtunut jo pitkään, yleistyi se kuitenkin vasta 2000-luvun alkupuolella. (Malcolm 1999, 33; Krell 2007, 38.)

Internet on tuonut mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia yrityksille taloushallinnon tehostamiseen. Rutiinityö kirjanpidossa vähenee toimintojen automatisoinnilla ja tämän myötä yritykselle vapautuu enemmän aikaa keskittyä talouden ohjaukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. (Tomperi 2014, 140.) Miten taloushallintoa sitten tulisi johtaa, ja miten sen johtaminen on muuttunut vuosien saatossa?

Aikaisemmin vaihtoehtona taloushallinnon järjestämiselle olivat joko palveluiden hajauttaminen tai niiden keskittäminen sekä palveluiden ulkoistaminen tai itse tekeminen. Nykyään monissa yrityksissä saatetaan kuitenkin yhdistellä useampia näistä. Erilaisten pilvipalvelujen myötä mahdollistuu monella tavalla taloushallinnon uudenlainen organisointi. Kun talousprosessien ulkoistuspalvelut sisältävät pilvipalveluna käytettäviä ohjelmistoja, voi jokainen yritys säädellä itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla taloushallinnon työnjakoa. Oikein toteutettuna toimintojen kustannustehokkuus ja joustavuus lisääntyvät merkittävästi. (Lahti & Salminen 2014, 204-205.)

3.2 Keskitetty taloushallinto

Keskitetyllä hallinnolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikki tai useimmat yrityksen päättäjäistä sijaitsevat yhdessä keskusyksikössä. 1950-1970-luvuilla taloushallintoorganisaatio oli varsin keskitetty esikuntaelin. Taloushallinnon näkökulmasta keskittäminen on sitä, että yhteen paikkaan keskitetty talousosasto huolehti eri yksiköiden taloushallinnosta keskusjohdon läheisyydessä. (Business Dictionary 2017; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 22.) Kuviossa 2 on kuvattu keskitetty taloushallinto.



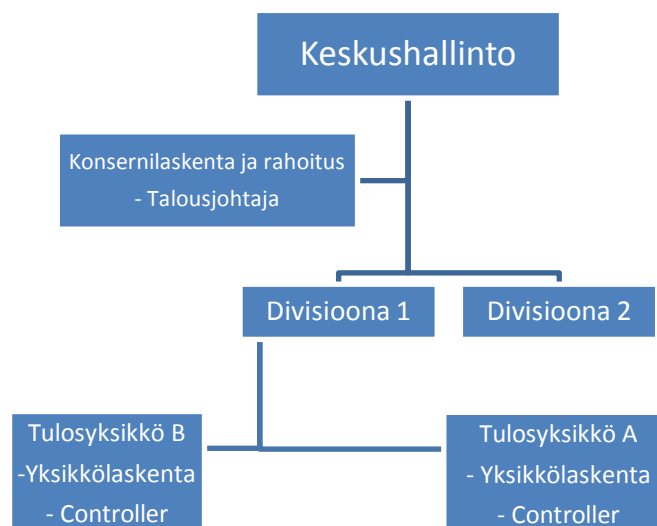
Kuvio 2 Keskitetty taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 22)

Taloushallinnon keskittämisellä haetaan lähtökohtaisesti mittakaavaetuja, eikä perinteisessä keskittämisessä olekaan nähty taloushallintoa palveluroolissa. Toimintojen keskittämisellä on haettu mittakaavaetujen lisäksi myös prosessien yhtenäistämistä, päällekkäisten toimintojen minimoimista ja yliresursoinnin poistamista. Keskitetyssä mallissa taloushallinnon toiminnot on järjestetty funktionaalisesti. Eri liiketoimintayksiköiltä ei peritä sisäisesti veloituksia palveluista vaan kustannukset ovat konsernitason yleiskustannuksia (Lahti & Salminen 2014, 211; Ulbrich 2003, 6.)

3.3 Hajautettu taloushallinto

Taloushallintoa alettiin hajauttaa 1980-luvulle tultaessa johtuen muun muassa yrityskokojen kasvamisesta, yritysostoista, kansainvälistymisestä, hajauttamista suosivista johtamistyyleistä ja uusista tietojärjestelmistä. Hajauttamisella pyrittiin vastaamaan eri liiketoimintayksiköiden erilaisiin tietotarpeisiin ja toimimaan liikkeenjohdon tukena myös yksiköissä. (Järvenpää ym. 2010, 23-24.)

Hajautetussa mallissa toiminnot suoritetaan lähellä liiketoimintaa, jolloin eri toimipisteiden taloushallinto hoidetaan siinä toimipisteessä, jonka asioita se koskee. Hajautetussa taloushallinnossa yrityksen jokainen liiketoimintayksikkö hallinnoi omaa taloushallinto-osastoaan. Näin pystytään ottamaan huomioon jokaisen yksikön erilaiset tiedontarpeet ja toimitaan aidosti liikkeenjohdon tukena yksikössä. Myös hajautettu taloushallinto on järjestetty keskitetyn mallin tavoin funktionaalisesti. Hajautettu taloushallintomalli on esitetty kuviossa 3. (Lahti & Salminen 2014, 210; Järvenpää ym. 2010, 24; Ulbrich 2003, 7.)



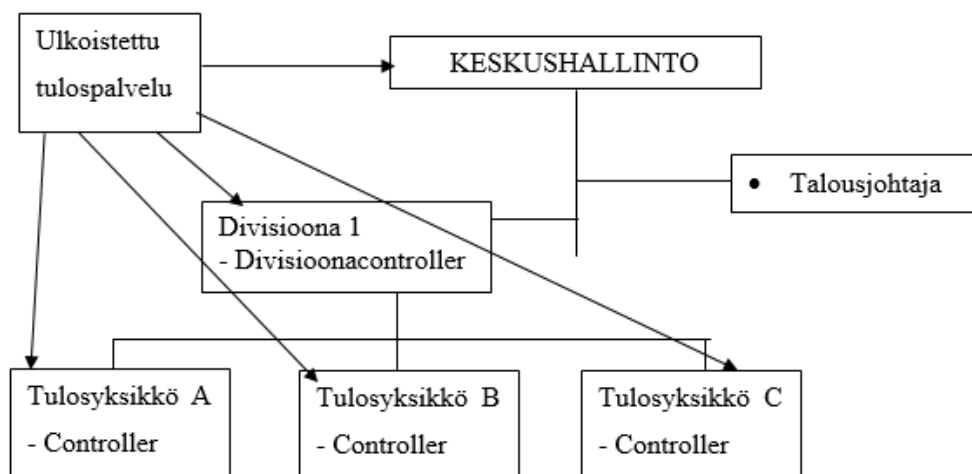
Kuvio 3 Hajautettu taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 24)

Suurissa yhtiöissä, joissa käytössä on hajautettu taloushallintomalli, esiintyy usein järjestelmien kirjavuutta, päällekkäisiä toimintoja, hallitsemattomuutta sekä yliresursointia ja osaoptimointia. Tästä huolimatta joitakin toimintoja hoidetaan usein lähellä liiketoimintaa tänäkin päivänä. Tällaisia toimintoja ovat business controller-toiminnot sekä laskutus ja perintä. Molempien onnistumisen kannalta on olennaista tiivis yhteistyö liiketoiminnan kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 211.)

3.4 Ulkoistettu taloushallinto

Ulkoistaminen on ollut jo pitkään osana yritystoimintaa. Mol esittää, että ulkoistamisen termi on ”ainakin yhtä vanha kuin organisaatiot itse ovat”. Ensimmäinen huomattava sopimus, jossa käytettiin ulkoistamisen termiä, solmittiin kuitenkin vasta vuonna 1989, kun Eastman Kodak ulkoisti atk-osastonsa IBM:n ja DEC:n hoidettavaksi. (Kiiha 2002, 2; Mol 2007, 18.)

Ulkoistaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että jokin yrityksen toiminto, esimerkiksi taloushallinto, tapahtuu yrityksen ulkopuolella. Ulkoistamisessa yritys siirtää aikaisemmin itse hoitamiaan toimintoja jonkin ulkopuolisen organisaation hoidettavaksi. (Kiiha 2002, 1). Ulkoistettu taloushallinto on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4 Ulkoistettu taloushallinto (Järvenpää ym. 2010, 25)

Ulkoistettaessa taloushallintoa, voidaan se tehdä joko yksittäisen osaprosessin osalta tai vaihtoehtoisesti koko taloushallinto voidaan ulkoistaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Kun toimintoja ulkoistetaan, eivät ne enää ole yrityksen välittömässä määräysvallassa, vaan yhteys toimintoihin perustuu sopimukseen, joka on solmittu palveluntarjoajan kanssa. Usein sopimukset ovat pitkäaikaisia, noin 5-10 vuotta. Monet pk-yritykset ovat alkaneet ulkoistaa osaa taloushallinnon palveluistaan ja useimmiten ulkoistettavia toimintoja ovat olleet palkanlaskenta ja kirjanpito (Krell 2007, 40; Kurki ym. 2011, 35.)

Mika Pajarinen (2001, 17) on käsitellyt tutkimuksessaan ulkoistamista sekä sen etuja ja haittoja teollisuuden alalla. Hänen mukaansa, yritykset saattavat hakea ulkoistamisella esimerkiksi kustannustehokkuutta tai kohdentaa voimavarojaan ydinosaamiseensa ja ulkoistaa siksi joitain niihin kuulumattomia toimintoja. Lisäksi esiin otetaan myös organisaation joustavuuden lisääntyminen. Ulkoistamalla toimintoja pyritään kustannusrakenteen muuttamisen lisäksi vähentämään jäykähköjä ja hierarkkisia organisaatorakenteita ja lisäämään organisaation innovatiivisuutta ja muutosherkkyyttä.

Vaikka ulkoistamispäätöksiin ohjaavana tekijänä nähdään usein halu keskittyä omaan ydinliiketoimintaan, saatetaan sekin silti joissain tapauksissa ulkoistaa. Tilastokeskuksen 2008 julkaisemasta raportista, joka tutki vähintään 50 henkeä työllistäviä yrityksiä Suomessa, Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa sekä vähintään 100 henkeä työllistäviä yrityksiä Hollannissa, käy ilmi, että teollisuuden alalla ydinliiketoimintaa eli valmistusta on ulkoistettu selkeästi eniten. Noin 70 prosenttia teollisuusyrityksistä Tanskassa, Suomessa ja Hollannissa on siirtänyt nimenomaan valmistustoimintaa ulkomaille. Ruotsissa ulkoistusta on valmistuksen kohdalla tapahtunut tätäkin yleisemmin. (Rikama 2008.)

Deloitte (2014) tekemä tutkimus nosti esille avaintekijät ulkoistamispäätöksille. Näitä jatkuvan muutoksen alla olevia tekijöitä olivat teknologia, sijaintistrategia sekä lainsäädäntö ja sääntely.

Tutkimuksessa teknologian kohdalla yli 50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että pilvipalvelujen yleistyminen, isännöity sähköinen työpöytä, suuret tietomäärät sekä yritysten liikkuvuus lisäävät yritysten ulkoistamispäätöksiä (Deloitte 2014). Lainsäädännön osa-alueella tutkimuksessa kysyttiin, tuleeko ulkoistaminen jatkamaan kasvuaan, mikäli sitä ei lainsäädännöllä rajoiteta. Tähän lähes 90 prosenttia vastaajista vastasi myöntävästi. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat ulkoistamista rajoittavista lakimuutoksista. Kyseisiä lakimuutoksia vastustavia oli suuryritysten (yli 100 000 työntekijää) keskuudessa 90 prosenttia, kun taas pienten yritysten (alle 1000 työntekijää) kohdalla oltiin vastaaville muutoksille myönteisempiä. (Deloitte 2014.)

Sijaintistrategiaa tutkittaessa tutkimustuloksina havaittiin, että Intia jatkaa kasvuaan maana, jonne yritykset ovat halukkaita ulkoistamaan toimintojaan. Kolme muuta maata, joihin oli jo tutkimuksen tekohetkellä ulkoistettu eniten toimintoja, olivat Yhdysvallat, Kiina ja Puola. Myös nämä kolme maata jatkavat kohdemaana toimintojen ulkoistamiselle, mikäli vastaajien ilmoittamat suunnitelmat ulkoistamisen suhteen toteutuvat. Myös Filippiinit, Sri Lanka ja Vietnam houkuttelevat yrityksiä matalien työntekijäkustannusten voimalla. Ongelmana ulkoistamisessa on tällöin kuitenkin se, että matalat kustannukset johtuvat usein huonoista työoloista

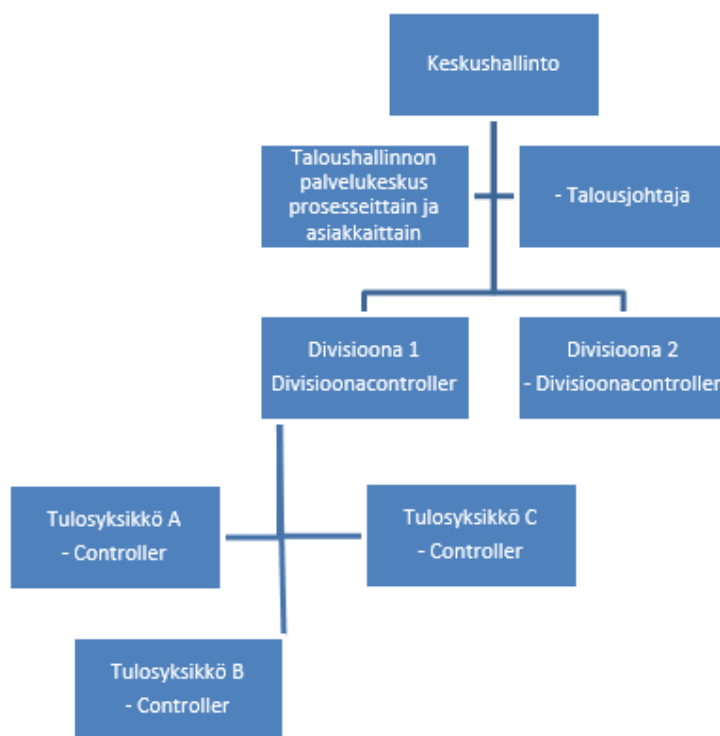
tai lapsityövoimasta. Lisäksi ympäristökysymykset nousevat esille, kun esimerkiksi tuotantotehdas siirretään löysemmän lainsäädännön piiriin (Deloitte 2014; Shermanhon 2001, 101-102.)

Etiikkaan liittyvien ongelmien lisäksi ulkoistamispäätöksiä voivat jarruttaa monenlaiset asiat. BDO:n raportissa (2015) tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttivat päätökseen olla ulkoistamatta taloushallintoa olivat oman sisäisen taloushallinnon tehokkuus ja korkea laatu, ulkoistamisen synnyttämät liian pienet säästöt sekä kontrollin ja läpinäkyvyyden menettäminen omiin keskeisiin liiketoimintaprosesseihin. Lisäksi tutkimuksessa nähtiin ongelmana myös se, että ulkoistamisesta huolimatta, tulisi yrityksen sisällä säilyttää osaamista ja resursseja.

3.5 Taloushallinnon palvelukeskusmalli

Palvelukeskukset ovat kaikille yksiköille yhteisiä osaamiskeskuksia, joissa samaan toimipisteeseen on siirretty yrityksen erilaisia tukitoimintoja, kuten taloushallinnon perustehtäviä. Erona tavanomaiseen keskitettyyn taloushallintoon on asiakaslähtöisyys. Taloushallintoasiantuntijat, jotka toimivat tiimeissä, palvelevat omia asiakastulosityksiköitään näiden tarpeiden mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 24.)

Palvelukeskusmallissa tarkoituksena on siirtää joitain yrityksen toimintoja keskiteytysti yhden yksikön hoidettavaksi. Useimmiten nämä toiminnot ovat sellaisia, jotka eivät ole yrityksen omaa varsinaista liiketoimintaa. Deloitten tutkimus (2015) osoittaa yleisimmiksi keskitetyiksi toiminnoiksi taloushallinnon, joka on palvelukeskuksen hoidettavana 91 prosentilla vastaajista ja henkilöstöhallinnon, joka on 66 prosentilla vastaajista palvelukeskuksessa. Taloushallinnon palvelukeskusmalli on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5 Talouhallinnon palvelukeskusmalli (Järvenpää ym. 2010, 25)

Sen lisäksi, että palvelukeskus voi olla organisaation sisäinen palveluiden keskittymä, jossa palvelukeskuksen palveluita käyttävät yhden yrityksen eri osastot, voi se olla myös useamman organisaation välinen keskittymä. Tällöin palvelukeskus on edelleen yrityksen sisäinen ratkaisu, mutta se palvelee kaikkia konsernin tytäryhtiöitä (Janssen & Joha 2006, 103.)

3.5.1 Palvelukeskuksen historiaa

Cacciaguidi-Fahy, Currie ja Fahy (2002, 5) ovat tutkimuksensa alkutekstissä huomioineet, että palvelukeskukset tulivat yritysten sanastoon 1990-luvulla. Heidän mukaansa yritykset alkoivat tuolloin yhdistää joitain toimintojaan kuten palkanlaskentaa sekä ostojen ja ostovelkojen hallintaa. Kun yritykset laajenivat yli maiden rajojen, oli epätaloudellista säilyttää jokaisessa maassa erikseen kirjanpito. Palvelukeskuksien suosio koostuu tänä päivänä tehokkuuden ja kasvavan palvelun laa-

dun yhdistelmästä. Sillä pyritään maksimoimaan sekä keskitetyn että hajautetun liiketoimintamallin edut. (Bondarouk 2014, 1; Cacciaguidi-Fahy, Currie & Fahy 2002, 5.)

On kuitenkin myös näkemyksiä, joiden mukaan palvelukeskusajattelua esiintyi jo ennen 1990-lukua. Davis (2005) esittää, että ensimmäinen yritys, joka perusti palvelukeskuksen jo vuonna 1984 oli General Electric. Tässä esimerkkitapauksessa taloushallinnon henkilöstön kokonaismäärä oli ennen palvelukeskukseen siirtymistä kasvanut kohtuuttoman suureksi ja taloushallintoa hoidettiin jopa 50 eri sijainnista käsin. Yrityksen taloushallinnolla oli käytössään 45 eri ohjelmistoa pelkästään ostoreskontran käsittelyyn, joka aiheutti muun muassa toimintatapojen moninaisuutta. GE:n tapauksessa palvelukeskukseen siirtymisen kerrotaan parantaneen työn tuottavuutta ja laatua sekä alentaneen merkittävästi taloushallinnon kustannuksia. Palvelukeskuksen avulla laskentaohjelmistoistakin kyettiin karsimaan lähes 80 prosenttia ja laskentahenkilöstön määrää vähennettiin 30 prosentilla. (Davis 2005, 2;4.)

3.5.2 Palvelukeskuksen valintaan vaikuttavia tekijöitä

Palvelukeskuksista on tehty lukuisia tutkimuksia, ja niiden toimintaa on seurattu monen eri tahon toimesta. Syitä palvelukeskuksiin siirtymiselle on useita, mutta kaikki pyrkivät tällä luonnollisesti parantamaan yrityksensä suorituskykyä. Yleisesti ottaen palvelukeskusten on uskottu tuottavan kustannussäästöjä ja lisäävän aikaa suorittaa varsinaiselle liiketoiminnalle olennaiset työtehtävät. Lisäksi saavutetaan parempi palvelun laatu, kun hallinto keskittyy huomioimaan eri toimintojen onnistumista paremmin. Palvelukeskus ei kuitenkaan aina ole paras vaihtoehto organisointiin, vaan se nähdään usein lähinnä suurten yritysten tukitoimintojen organisointimuotona. Jotta palvelukeskuksen perustaminen olisi kannattavaa, on esitetty, että yrityksen henkilöstömäärän tulisi olla vähintään 100 (Askin & Masini 2007, 240; Cecil 2000, 68.)

Palvelukeskukset tarjoavat yrityksille elintärkeitä ominaisuuksia, kuten joustavuutta ja ketteryyttä, jolloin ne pystyvät vastaamaan jatkuvasti muuttuviin ulkoisiin markkinaolosuhteisiin. Palvelukeskukset saavat aikaan standardisoituja prosesseja,

toimintojen läpinäkyvyyttä ja ne mahdollistavat muutosten implementoinnin nopeammin koko organisaatiossa (Ernst & Young 2013). Yhtenä palvelukeskuksen etuna on nähty myös se, että se yhdistää keskitetyn ja ulkoistetun taloushallinnon edut. Palvelukeskusmallin avulla liiketoimintayksiköiden on mahdollista keskittyä omaan osaamiseensa ja ydinliiketoimintaansa, mutta samalla kontrolli taloushallintoon säilyy konsernin tasolla hyvänä (Ross 2008, 38.)

ACCA:n (Association of Chartered Certified Accountants) julkaisemassa raportissa (2002) käsitellään syitä siihen, mikä on ajanut yritykset keskittämään palveluitaan palvelukeskuksiin. Kun organisaatiot toimivat yhä kovemman kilpailun alla, kasvaa paine kustannusten alentamiseen. Lisäksi käsite Euroopan sisämarkkinoista on herättänyt kysymyksiä Euroopan korkeista liiketoiminnan kustannuksista, jolloin toimintojen siirtäminen halvempien toimintakustannusten maihin on kannattavampaa. Oman lisänsä kilpailuun on tuonut myös Lähi-Idän maiden ja Aasian mukaan tulo yritysten tuotantoon, jakeluun ja hallintoon (Cacciaguidi-Fahy ym. 2002.)

Viimeisenä ACCA:n raportissa esitetään myös Euroopan lainsäädännön yhdenmuukaistuminen. Se tarjoaa enemmän joustavuutta rajojen ulkopuolisiin toimintoihin, jolloin eri toimintojen siirtäminen varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelle on mahdollista (Cacciaguidi-Fahy ym. 2002.)

Myös Deloitte on tehnyt vuonna 2015 tutkimuksen liittyen palvelukeskuksiin. Tutkimuksessa oli mukana 311 eri alojen yritystä, joiden liikevaihto oli keskimäärin 11 miljardia dollaria ja joista yli puolella oli yli 10 000 kokoaikaista virkaa. Deloitteen tutkimustuloksista voidaan nähdä, että tärkeimmät syyt palvelukeskuksen muodostamiselle olivat kustannussäästöt ja kasvuun sopeutuminen. Tutkimuksessa selvitettiin myös ne tekijät, jotka ovat tärkeitä suunniteltaessa palvelukeskuksen sijaintia. Näistä kolmen kärkeen kiilasivat varsinaisen liiketoiminnan läheisyys, työvoimakustannukset sekä työvoiman saatavuus. (Deloitte 2015.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineisto. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen toteutus.

4.1 Tutkimusmenetelmän ja -metodien valinta

Tutkimusmenetelmän valinnassa on tärkeää selvittää itselleen minkälaista tietoa halutaan etsiä ja keneltä tai mistä tietoa etsitään. Tässä opinnäytetyössä haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä eli taloushallinnon keskittämisen hyödyistä kohdeyrityksen kannalta. Lisäksi tiedon keruun instrumenttina käytettiin ihmistä ja tutkittavien mielipiteet ja toivomukset haluttiin saada esille. Näiden seikkojen pohjalta tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös se, että kyselyn kohdejoukko on tarkoin määritelty ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Hirshärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164; 184.)

Tutkimusmetodeina tutkimuksessa käytettiin haastatteluja, kyselyä sekä osallistuvaa havainnointia. Vaikka kysely nähdään usein kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, valikoitui se tähän opinnäytetyöhön lähinnä sen vuoksi, että kaikkien vastaajien haastattelu olisi aikaerojen ja suurten sijaintierojen takia ollut hyvin haastavaa. Kyselyssä on useita avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajan on mahdollista vapaasti esittää omat ajatuksensa aiheeseen liittyen. Kyselyn etuina nähtävät laajan aineiston saaminen sekä mahdollisimman suuren vastaajajoukon saavuttaminen olivat kyselyn valintaan vaikuttavia tekijöitä (Kananen 2012, 122; Hirsjärvi ym. 2013, 195).

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se oli helppo toteuttaa, kun työskentelin itse kohdeyrityksessä. Se on metodina joustava ja sitä voitiin kyseisessä tutkimuksessa käyttää koko tutkimuksen ajan useita kertoja. Lisäksi haastattelun etuna tässä tutkimuksessa nähdään myös mahdollisuus syventää saatavia tietoja ja se, että esitetyille mielipiteille voitiin kysyä perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2007, 200).

Tutkimuksessa haastattelua käytettiin ainoastaan taustoittamaan varsinaisia tutkimustuloksia, ja niiden avulla kartoitettiin kohdeyrityksen nykytilanne taloushallinnon osalta.

Kolmas tutkimuksessa käytetty metodi on osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija on itse mukana tutkimuskohteensa toiminnassa. (Vilka 2006, 44). Tässä tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia käytettiin ainoastaan taustoittamaan kyselyssä esiin tulleita asioita ja pääpaino tuloksia analysoitaessa on kyselyssä ja haastatteluissa.

4.2 Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus

Kohdeyritykseksi valikoitui Citec Group. Aloitin työskentelyn kyseisessä yrityksessä keväällä 2016 työskennellen siellä koko kesän ja jatkaen vielä syksyllä opintojen ohella. Vähitellen yhtiön tullessa tutummaksi, keskustelimme esimiehen kanssa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö Citecille. Tutkimuksen aiheesta alettiin kohdeyrityksessä keskustella syksyllä 2016. Taloushallinnon keskittäminen nousi esille, ja siihen liittyen haluttiin selvittää, mitä hyötyjä se tuo kohdeyritykselle. Tuolloin alettiin jo suunnitella, mitä tutkimuksen teoriaosuus tulisi pitämään sisällään.

Vuoden 2016 lopulla, opinnäytetyöstä tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa käsiteltiin johdantoa, alustavaa teoriaosuutta, aikataulua sekä mahdollisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimussuunnitelmassa nostettiin jo esiin ajatus tehdä tutkimukseen liittyen kysely. Helmikuun lopulla sovittiin kohdeyrityksen kanssa, että organisaation henkilöstöltä kysellään mielipiteitä taloushallinnon keskittämiseen liittyen ja aloitettiin kyselyn muotoilu. Alustavasti keskusteltiin myös mahdollisesta kohdeyryhmästä, mutta siitä ei sovittu tarkemmin vielä tuossa vaiheessa.

Tutkimuksen teoriaosuutta suunniteltiin ja kirjoitettiin vähitellen koko syksyn ja kevään ajan. Välillä oli pitkiäkin aikoja, että siihen ei paneuduttu lainkaan, mutta välillä teoriaosuutta kertyi monta sivua päivässä. Lähteiden löytäminen ei alussa tuottanut lainkaan ongelmia, mutta keväällä opinnäytetyön lähestyessä valmistu-

mistaan, alkoi uusien hyvien lähteiden löytäminen olla haastavaa. Alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaan teoriaosuus oli suunniteltu olevan valmis jo helmikuun loppuun mennessä, mutta se valmistui lopulta vasta huhtikuun 2017 lopulla.

Ensimmäinen tutkimukseen liittyvä varsinainen haastattelu suoritettiin 16.2. kohdeyrityksen talousjohtaja Niemelän kanssa. Kyseessä oli avoin haastattelu, jossa kartoitettiin taloushallinnon organisoinnin nykytilanne kohdeyrityksessä ja keskusteltiin myös siitä, kenelle kysely suoritetaan ja mitä kyselyllä haluttaisiin selvittää. Nykytilanteen kartoitus oli tärkeää, koska konsernin taloushallinnon nykyinen organisointi oli melko monimutkainen. Ensimmäisessä haastattelussa käytiin läpi myös kyselyn ensimmäinen raakaversio. Haastattelu äänitettiin kokonaisuudessaan ja myöhemmin litteroitiin tekstimuotoon.

Toinen haastattelu käytiin 17.3 kohdeyrityksessä, niin ikään talousjohtaja Niemelän kanssa. Toinen haastattelu oli teemahaastattelu, jossa käsiteltiin konsernin käyttämiä järjestelmiä sekä keskittämisen syitä ja tavoitteita. Myös keskittämisen aiheuttamia ongelmia mahdollisen organisaatiomuutoksen toteutuksesta keskusteltiin. Toisessa haastattelussa käytiin läpi myös kyselyn toinen versio, joka oli laadittu yhteistyössä Niemelän, sekä Suomen yhtiön controller Kytömäen kanssa. Näiden kahden varsinaisen haastattelun lisäksi käytiin myös joitakin keskusteluja ilman mitään varsinaisia etukäteen suunniteltuja kysymyksiä. Nämä keskustelut tehtiin työn lomassa, sillä työskentelin kohdeyrityksessä koko tutkimuksen teon ajan. Tämä mahdollisti paitsi tarkentavien kysymysten tekemisen aina sellaisten esiin tullessa, myös osallistuvan havainnoinnin hyödyntämisen tutkimuksessa.

Haastattelujen jälkeen kyselyyn tehtiin vielä pieniä muutoksia ja tämän jälkeen kysely käytiin läpi vielä ohjaavan opettajan kanssa. Kyselyn ensimmäiset kysymykset valittiin sellaisiksi, että niiden avulla selviää, miten paljon vastattavat tietävät taloushallinnosta ja miten paljon Citecin toiminnasta. Taloushallinnon keskittämiseen liittyvät kysymykset pyrittiin suunnittelemaan niin, että niiden avulla saadaan mahdollisimman paljon esille työntekijöiden mielipiteitä. Tämän vuoksi kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä ja lisäksi taloushallinnon organisoinnin optimiratkaisua kysyttäessä selitekenttä, johon vastaaja pystyi perustelemaan vastauksensa.

Kun kyselyn kysymykset oli suunniteltu, alettiin suunnitella millä ohjelmalla kysely toteutetaan. Oli selvää, että se suoritetaan verkkokyselynä, mutta eri vaihtoehtoina olivat E-lomake -sivusto, sekä Google Forms. Kysely tehtiin molempiin ohjelmiin, mutta se päädyttiin kuitenkin toteuttamaan e-lomake -sivustolla, sillä siellä saatiin selkeämpi ulkoasu.

Kyselyn kysymyksissä käytettiin kaikkia kolmea yleistä kysymysmuotoa: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2007, 193-194). Avoimia kysymyksiä olivat kysymykset 2, 3, 9, 12 ja 13. Monivalintakysymyksiä olivat kysymykset 1 ja 4-7 sekä 11. Asteikkoihin perustuvia kysymyksiä kyselyssä oli kaksi, kysymykset 8 ja 10. Kysely tehtiin englanniksi, sillä konserniyrityksessä käytettävä kommunikointikieli on englanti.

Kun lomake valmistui verkkokyselyksi, testattiin sen toimivuutta ensin itse erilaisilla vastausvaihtoehtojen muotoiluilla, jonka jälkeen kysely lähetettiin kahdelle kohdeyrityksen työntekijälle, jotka kommentoivat omat kehitysehdotuksensa kyselyyn liittyen. Tämän jälkeen kysely viimeisteltiin näiltä osin ja suunniteltiin saatekirje. Tässä vaiheessa sovittiin myös kohderyhmä ja päätettiin lähettää kysely jokaisen konserniyhtiön maajohtajalle sekä jokaisen yhtiön taloushenkilöille. Lisäksi kysely päätettiin lähettää myös Suomen yhtiön talousosastolla jokaiselle työntekijälle. Lopullinen kyselylomake valmistui maaliskuun 2017 lopulla.

Kysely lähetettiin huhtikuussa 2017 yhteensä 25 henkilölle, joista osa oli taloushallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä ja osa maajohtajia. Vastausaikaa vastaajille annettiin kaksi viikkoa. Viikon kuluttua kyselyn lähettämistä, kun vastauksia oli tullut yhdeksän, lähetettiin muistutus. Muistutuksen jälkeen vastauksia tuli vielä seitsemän, joten kyselyn umpeuduttua vastauksia oli kertynyt 16. Vastausprosentiksi saatiin täten 64 prosenttia.

Kun kysely oli umpeutunut, alettiin vastauksia koota kasaan ja yritettiin löytää niistä yhteneväisyyksiä. Vastauksia verrattiin vastaajien antamiin taustatietoihin, sekä keskenään toisiinsa. Kun vastaukset oli käsitelty läpi, tehtiin johtopäätökset ja esitettiin kehitysehdotuksia yrityksen nykyiseen taloushallintoon.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksenä toimiva Citec Group sekä se, miten se on organisoinut taloushallinnon tutkimuksen tekohetkellä. Lisäksi luvussa esitellään kyselyssä ja haastatteluissa saatuja tuloksia.

5.1 Kohdeyrityksen esittely

Citec Group on vuonna 1984 perustettu yhtiö, joka tarjoaa insinööri- ja dokumentointipalveluita teollisuudelle. Konsernissa työskentelee tällä hetkellä noin 1300 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2016 oli noin 72 miljoonaa euroa. Citecin päätoimipaikka sijaitsee Vaasassa ja Suomen muut toimipaikat sijaitsevat Vantaalla, Turussa, Tampereella, Pietarsaarella ja Oulussa. Suomen lisäksi Citecillä on toimintaa myös Ruotsissa, Norjassa, Iso-Britanniassa, Ranskassa, Saksassa, Venäjällä, Intiassa, Singaporessa, Kazakstanissa sekä Saudi Arabiassa. (Citec 2017b).

Locations



Kuvio 6 Citec Groupin toimipaikat kartalla (Citec 2017b)

5.1.1 Citec Groupin taloushallinto nykyään

Citec Groupilla voidaan nähdä taloushallinnon organisoinnissa olevan käytössä kaikkia neljää organisointimallia. Osa toiminnoista hoidetaan joko keskitetysti palvelukeskuksessa Suomessa ja osa keskitetysti tietyssä yhtiössä. Osa toiminnoista taas on hajautettu eri yhtiöiden omalle vastuulle ja osa toiminnoista hoidetaan ulkoistetusti, jotta osaaminen on riittävällä tasolla. (Niemelä 2017).

Yhtiö on keskittänyt osan operatiivisista rutiinitoiminnoista, kuten ostolaskujen ja myyntilaskujen käsittelyn, Suomeen. Suomessa hoidetaan ostoreskontran osalta sekä Suomen, että Ranskan kahden yhtiön ja Saksan kahden yhtiön toiminnot. Myyntilaskutuksen osalta Suomessa hoidetaan edellä mainittujen yhtiöiden lisäksi myös Ruotsin yhtiön myyntilaskutus. (Niemelä 2017).

Hajautettuna taloushallintona Citecillä voidaan nähdä se, että jokaisessa maassa on mukana myös joku/joitain taloushenkilö(itä), jotka hoitavat muun muassa tiliöintien tarkastuksia sekä laskujen hyväksymistä. Tämä on välttämätöntä, jotta voidaan varmistua laskujen sisällöstä ja esimerkiksi siitä, kuka työtä, palvelua tai tavaraa on tilannut (Niemelä 2017).

Ulkoistettua taloushallintoa Citecillä on Ranskan kahden yhtiön sekä Saksan kahden yhtiön osalta. Lisäksi myös Venäjällä toimii yhteistyökumppanina tilitoimisto, jota käytetään monissa sellaisissa kirjanpidon prosesseissa, joissa paikallisen lainsäädännön tuntemus on tarpeen. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa verotukseen liittyvät toiminnot. Ulkoistamiseen on päädytty pääasiassa siksi, koska oma osaaminen Suomen yhtiön sisällä ei riitä hoitamaan eri maiden paikallisen lainsäädännön mukaisia kirjauksia. (Niemelä 2017).

Järjestelmien suhteen Citecillä on vielä jonkin verran kirjavuutta johtuen eri maiden erilaisesta kirjanpitolainsäädännöstä. Esimerkiksi Ranskassa ja Saksassa on käytössä konsernin työkalujen lisäksi erikseen paikalliset järjestelmät alv-ilmoitusten ja paikallisen kirjanpidon takia. Molemmissa maissa, Saksassa ja Ranskassa tehdään tilinpäätös ensin Suomen kirjanpitolain mukaan, jonka jälkeen tiedot kopioi-

daan tilitoimiston toimesta paikalliseen järjestelmään. Tämän jälkeen tiedot muokataan vastaamaan sen maan kirjanpitolakia, jossa yhtiö sijaitsee. Kun tiedot on muokattu vastaamaan kyseisen maan paikallista kirjanpitolakia, tehdään Suomessa siltalaskelma yhtiöiden välillä ja todennetaan se, mitä paikalliseen järjestelmään on kirjattu eri tavalla ja joko hyväksytään se, tai pyydetään korjauksia tai tarkennuksia. (Niemelä 2017).

5.1.2 Taloushallintojärjestelmät konsernissa

Tällä hetkellä konserniyrityksessä on käytössä seuraavat taloushallintojärjestelmät: iScala, BasWare, E4SE (Epicor for Service Enterprises) sekä Excel-työkalut. Seuraavaksi esitellään toiminnot, joita eri järjestelmissä toteutetaan. Liitteestä 3 ilmenee tarkemmin, mitä ohjelmistoja eri yhtiöt käyttävät. (Niemelä 2017).

Yrityksen kirjanpitojärjestelmä on iScala. Järjestelmätoimittajana toimii Epicor Finland Oy ja käytössä olevia moduuleita ovat pääkirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra ja käyttöomaisuuskirjanpito. Myös E4SE:n järjestelmätoimittajana toimii Epicor Finland Oy. E4SE-järjestelmässä yritys hoitaa myyntilaskutusta, projektihallintaa sekä tuntijärjestelmiä. Kun järjestelmään luodaan projektit, voivat työntekijät kohdistaa syöttämänsä tunnit heti oikeille projekteille kuuluviksi. (Niemelä 2017).

BasWaressa yritys hoitaa ostolaskujen sekä matkalaskujen käsittelyn ja hyväksynnän. Ostolaskut tulevat järjestelmään osittain suoraan e-laskuna mutta yritykseen tulee myös paperilaskuja, jotka skannataan järjestelmään. Järjestelmätoimittajana toimii BasWare Oyj. (Niemelä 2017).

Edellä mainittujen ohjelmistojen lisäksi yrityksellä on käytössä Excel-työkaluja moneen eri tarkoitukseen. Esimerkiksi raportointi ja kontrollit hoidetaan Excel-taulukoiden avulla. Konsernilla on käytössä erilaisia macro-pohjaisia Excel-työkaluja sekä Pivot-malleja (Niemelä 2017).

5.1.3 Palvelukeskukseen siirtymisen syyt ja mahdolliset ongelmat Citec Groupissa

Tärkeimpinä syinä palvelukeskuksen perustamiselle tai sen vaikutusalueen laajentamiselle ovat taloushallinnon korkeat kustannukset sekä taloushallinnon prosessien järjestäytymättömyys. Tärkeimmät tavoitteet taloushallinnon uudelleenorganisoinnissa ovat strategisia ja organisatorisia. (Niemelä 2017).

Muutokset eivät koskaan ole helppoja. Haastattelussa käytiin läpi mahdollisia ongelmia tai riskejä ennen palvelukeskushanketta. Palvelukeskus on yrityksessä jo nyt aika pitkälle järjestäytynyt ja suurin osa Euroopan maiden yhtiöiden taloushallinto-toiminnoista hoidetaan palvelukeskuksessa. Taloushallintotoiminnot on siirretty eri yhtiöistä palvelukeskukseen muun muassa seuraavista syistä:

- Osaaminen erillisessä yhtiössä ei ole ollut riittävää kirjanpidon osalta.
- Osaaminen erillisessä yhtiössä ei ole ollut riittävää talouden järjestelmien osalta.
- Taloushenkilö on irtisanoutunut erillisessä yhtiössä ja uutta henkilöä ei ole rekrytoitu.
- Erillinen yhtiö on ottanut käyttöön konsernin taloushallintojärjestelmät ja implementoinnin yhteydessä toiminnot on siirretty palvelukeskukseen.

Kysyttäessä palvelukeskuksen laajentamiseen mahdollisesti liittyviä ongelmia tai riskejä, esiin nousi kolme seikkaa. Ensinnäkin riittämätön kommunikaatio hankkeesta: jos hankkeen syyt ja seuraukset eivät ole kaikkien tiedossa, on muutoksen johtaminen entistä hankalampaa. Toisena ongelmana nähtiin mahdollinen taloushallintoon liittyvän osaamisen ja tietotaidon menettäminen. Paikallinen kirjanpitolainsäädäntö- sekä vero-osaaminen saattavat keskittämisen myötä heikentyä. Kolmantena seikkana nostettiin esille taloushallinnon siirtyminen pois yrityksen varsinaisen liiketoiminnan läheisyydestä. Tämä nähtiin ongelmana sen vuoksi, että paikallinen johto konserniyrityksissä tuntuu tarvitsevan paikallisen tuen taloushallintoon liittyvissä toiminnoissa. (Niemelä 2017).

5.1.4 Tulevaisuus Citec Groupin taloushallinnossa

Niemelän mukaan Citecin tavoitteena olisi keskittää ainakin taloushallinnon operaatiivisia toimintoja, kuten ostolaskujen käsittelyä, myyntilaskutusprosessia ja business controller -toimintoja. Tahtotilana on kuitenkin säilyttää paikallisesti joku taloushenkilö jokaisessa maassa, joka tukee jokaisen maan lokaalia bisnestä. Tällä tavoin he pystyisivät tekemään muun muassa kustannuslaskentaa, miettiä millä hinnalla palveluita myydään, auttaa tuloksen analysoinnissa ja miettiä ylipäätään kustannustehokkaampia ratkaisuja. Tämä on haastavaa suorittaa keskitetysti Suomesta käsin, kun ollaan niin kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta. (Niemelä 2017).

Järjestelmänäkökulmasta Citec haluaisi tehostaa järjestelmien kokonaishyödyntämistä. Mahdollisuutena olisi muun muassa luoda konsernin kirjanpitojärjestelmään yksittäisiä tilejä, jotka vastaavat paikallisia kirjanpitosäädöksiä. Tämän myötä voitaisiin yhdestä järjestelmästä tulostaa kaksi erillistä tilinpäätöstä, joista toinen vastaa konsernin vaatimuksia ja toinen paikallisen kirjanpitolain vaatimuksia. (Niemelä 2017).

Yrityksen henkilöstöä ei tulnaisi irtisanomaan uudelleen organisoinnin yhteydessä. Taloushallinto on tällä hetkellä keskitettynä niin, että eri maissa on vain yksi paikallinen henkilö. Tämä henkilö on vastuussa paikallisten kirjanpitosäännösten ja verosäännösten noudattamisesta sekä lainsäädännöllisistä asioista. Tämän paikallisen osaamisen on huomattu olevan erittäin tärkeää, jotta jokaisen konsernin yrityksen taloushallinto pystytään hoitamaan oikein ja jokaisen tytäryhtiön kirjanpito kyseessä olevan maan lakien ja säännösten mukaisesti. (Niemelä 2017).

5.2 Kyselyn taustatiedot

Kyselyn ensimmäiset kysymykset koskivat vastaajien taustatietoja. Kysymyksissä kartoitettiin vastaajien koulutustaustaa, työkokemusvuosia, vuosia Citecillä sekä vuosia taloushallinnon parissa. Lisäksi kysyttiin vastaajan työnkuvaa, sitä onko vastaajan pääasiallinen työpaikka pääkonttorissa vai joissain tytäryhtiöissä ja oliko vastaajan edustamalla yhtiöllä käytössä kaikki konsernityökalut vai vain osa niistä.

Näiden taustatietojen avulla pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä samanlaisten vastaajien kesken.

Koulutustaustaa kysyttäessä vaihtoehtoiksi vastaajille annettiin talous, hallinto, tekniikka sekä muu. Vastaajista 63 prosenttia oli saanut talouteen liittyvän koulutuksen, 25 prosenttia tekniikkaan liittyvän koulutuksen ja 13 prosenttia hallinnollisen koulutuksen. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa ”muu”. Vastaajien työkokemusvuodet sijoituivat välille 6 – 34 vuotta, eli kaikki olivat olleet jousemman vuoden työelämässä. Citecillä kertyneet työvuodet olivat vastaajilla välillä 0-11 vuotta.

Kyselyssä kysyttiin taloushallintoon liittyviä työkokemusvuosia monivalintakysymyksenä. Vaihtoehtoina olivat ei kokemusta, 0-3 vuotta, 3-6 vuotta sekä yli 6 vuotta. Vastaajista 25 prosenttia valitsi vaihtoehdon ei kokemusta. Yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon 0-3 vuotta ja niin ikään yksi vaihtoehdon 3-6 vuotta. Suurin osa, 63 prosenttia oli työskennellyt taloushallinnon parissa jo yli kuusi vuotta.

Kyselyyn otettiin mukaan vastaajia kaikista konsernin yhtiöistä, jotta saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva taloushallinnon organisoinnista sekä näkyviin kaikkien yhtiöiden näkemykset taloushallintoon liittyen. Vastaajista 44 prosenttia työskenteli pääkonttorissa Suomessa ja 56 prosenttia jossakin yhtiön tytäryhtiössä. Vaikka tytäryhtiöitä on useita, vaikuttaa pääkonttorin suurehkoon prosenttiin se, että Suomen yhtiöstä otettiin kyselyyn mukaan koko talousosasto. Lisäksi työskennellessäni kohdeyrityksen päätoimipaikassa, pystyin välillä muistuttamaan työtovereita vastaamisesta ja myös esimieheni muistutti alaisiaan siitä.

Vastaajilta kysyttiin myös heidän nykyistä työnkuvaansa yrityksessä. Vaihtoehtoina olivat kirjanpidollinen avustaja, kirjanpitäjä, talouspäällikkö / business controller sekä (maa)johtaja. Vastaajista kirjanpidon avustavia tehtäviä ei tehnyt kukaan. Kirjanpitäjänä vastaajista toimi 25 prosenttia, talousjohtajia / business controllereita oli 44 prosenttia ja maajohtajia 31 prosenttia.

Kyselyssä haluttiin myös kartoittaa se, mitä konsernityökaluja kyseisen vastaajan edustamassa yrityksessä oli käytössä eli se, onko käytössä kaikki konsernin työkalut vai vain osa niistä (Full Scope / Limited Scope). Vastaajista 75 prosentilla oli käytössään kaikki konsernin työkaluista, kun taas 25 prosentilla oli käytössään vain osa konsernityökaluista.

5.3 Taloushallintojärjestelmien ja -toimintojen keskittäminen

Seuraavat kysymykset kyselyssä koskivat taloushallinnon keskittämistä, sen etuja ja haittoja. Lisäksi haluttiin saada esille henkilöstön mielipide nykyisestä taloushallinnon organisoinnista sekä kehitysehdotuksia siihen liittyen.

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään taloushallinnon järjestelmien yhtenäistämiseen. Vastaajista valtaosa (75%) oli ”täysin samaa mieltä” siitä, että toiminta olisi tehokkaampaa ja helpompaa, mikäli kaikki konsernin yhtiöt toimisivat samoissa järjestelmissä. Kysymyksessä tuli kuitenkin hieman hajontaa, sillä kaksi vastaajista oli ”jokseenkin samaa mieltä”, yksi vastaajista ei osannut sanoa ja yksi vastaajista oli ”jokseenkin eri mieltä”

Kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin taloushallintojärjestelmien ja -toimintojen keskittämisen vahvuuksia ja heikkouksia avoimina kysymyksinä. Lähes jokainen vastaaja oli löytänyt useita vahvuuksia ja heikkouksia ja monissa vastauksissa tuli paljon samankaltaisia ominaisuuksia esille.

Vahvuutena monessa vastauksessa nähtiin yleisestikin tunnettu keskittämisen ominaisuus eli toimintojen tehokkuus. Keskitetyksi toimintojen tuottaminen olisi vastausten mukaan aikaa ja rahaa säästävää. Lisäksi toiminta olisi eri yhtiöille läpinäkyvämpää ja prosessit olisivat samanlaiset ja harmonisesti toteutetut. Myös esimerkiksi lomien aikana toimiminen olisi helpompaa, kun tuurausjärjestelmä olisi kunnossa keskitetyn toiminnan ansiosta.

Toimintojen keskittämiseksi löydettiin kuitenkin myös paljon heikkouksia. Erityisesti se, miten paikallinen lainsäädäntö ja säädökset vaikuttavat taloushallintoon, nähtiin heikkoutena. Vastauksissa uskottiin, että täysi keskittäminen ei tämän

vuoksi ole mahdollista. Sellaisen henkilön löytäminen, joka tuntee jokaisen konserniyhtiön maan lainsäädännön, on lähes mahdotonta.

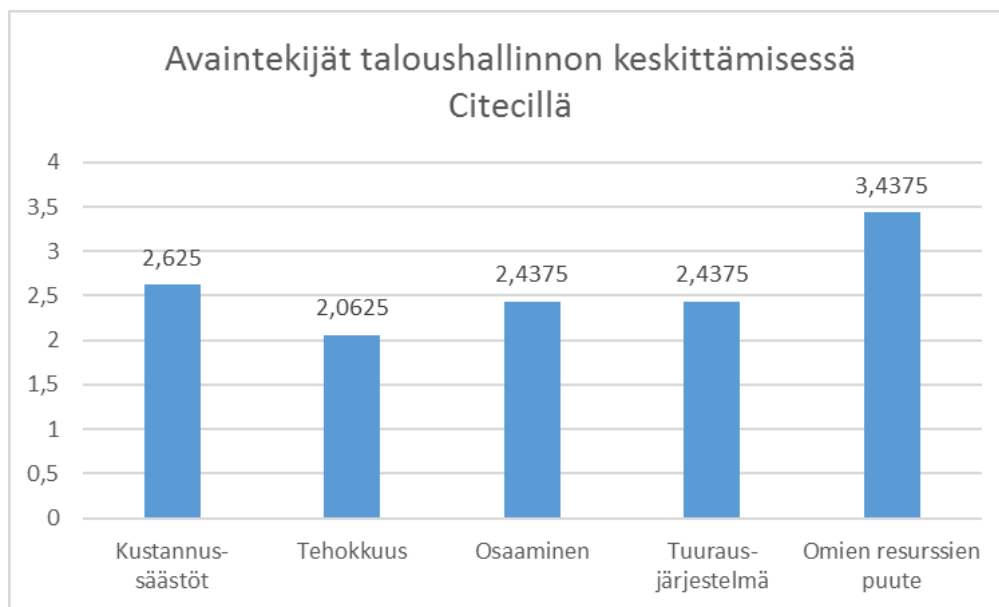
Monet toivat vastauksissaan esiin myös konsernin pienimpien yhtiöiden näkökulman järjestelmissä. Jos siirryttäisiin yhtenäisiin järjestelmiin, saattaisi se olla liian raskas pienimmille yhtiöille hoidettavaksi, kun niille riittäisi kevyempi ja vähemmän resursseja vaativa ohjelmisto.

Vastauksissa hieman ristiriitaisessa asemassa esiintyi joustavuuden katoaminen. Yksi vastaajista mainitsi tämän voivan olla myös keskittämisen etu, jolloin sillä haettiin ehkä joustamattomuutta juuri harmonisten toimintojen näkökulmasta. Joustavuuden katoamisella voitiin kuitenkin myös tarkoittaa sitä, että se ei enää muokaudu eri yhtiöiden tarpeisiin niin hyvin.

5.4 Avaintekijät taloushallinnon keskittämisessä Citecillä

Kymmenes kysymys koski taloushallinnon keskittämisen avaintekijöitä ja vastaajia pyydettiin merkitsemään numeroilla 1-5, miten tärkeitä heidän mielestään annetut avaintekijät olivat Citecin näkökulmasta. Annetut tekijät olivat kustannussäästöt, tehokkuus, osaaminen, tuurajärjestelmä sekä omien resurssien puute. Numero 1 tarkoittaa tärkeintä tekijää ja numero 5 vähiten tärkeintä.

Vastaukset olivat hyvin moninaisia avaintekijöiden osalta. Suuria eroja eri tekijöiden tärkeydessä ei ole keskiarvojen mukaan havaittavissa, mutta tärkeimmäksi tekijäksi nousi kuitenkin tehokkuus ja vähiten tärkeäksi omien resurssien puute. Kuviossa 8 näkyy pylväsdiagrammissa esitettynä vastausten keskiarvot .



Kuvio 7 Taloushallinnon keskittämisen avaintekijät Citecillä.

5.5 Optimiratkaisu taloushallinnon järjestämiselle yhtiössä

Yhdennessätoista kysymyksessä kysyttiin mielipidettä taloushallinnon järjestämiseen yhtiössä. Vaihtoehtoina annettiin täysi keskittäminen, keskittäminen ja paikallinen henkilö, keskittäminen ja ulkoistaminen, täysi paikallinen sekä täysi ulkoistaminen. Kysymyksessä pyydettiin myös perustelemaan annettu vastaus.

Selkeä valtaosa vastaajista (81%) oli sitä mieltä, että keskittäminen ja paikallinen tuki olisi yhtiölle optimaalisin tapa järjestää taloushallinto. Tätä perusteltiin sillä, että paikallisen lainsäädännön tunteminen keskitetysti yhdestä maasta olisi hyvin haastavaa. Tämän vuoksi lainsäädännön ja asetusten noudattamisesta sekä verotuksesta huolehtimiseen tarvitaan henkilö paikallisesti jokaisessa maassa.

Hajontaa esiintyi, vaikkakin hyvin vähän. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että täysi ulkoistaminen olisi paras ratkaisu taloushallinnon järjestämiselle. Hän perusteli asian sillä, että se auttaisi vähentämään kustannuksia ja yhdenmukaistamaan raportointia. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että optimiratkaisu olisi täysi keskittäminen. Tähän perusteluna hän esitti myös kustannussäästöt, mutta lisäksi aikasäästöt, helppo pääsy tarpeellisiin tietoihin, ja nopea ja oikea-aikainen päätöksenteko. Yksi

vastaajista näki parhaaksi ratkaisuksi keskittämisen ja ulkoistamisen. Perusteluna vastaukselleen hän esitti, että kaikki toiminnot, jotka eivät ole ydinliiketoimintaa, voitaisiin ulkoistaa. Ulkoistamisen ja keskittämisen tasapainottaminen toisi yritykselle vastaajan mukaan lisää kustannustehokkuutta.

5.6 Nykyinen taloushallinto yhtiössä ja tulevaisuuden toiveet

Kaksi viimeistä kysymystä kyselyssä olivat avoimia kysymyksiä, joista 12. kysymyksessä kysyttiin mielipidettä nykyisestä taloushallinnon järjestämisestä ja 13. kysymyksessä toiveita tulevaisuuden suhteen liittyen taloushallinnon organisointiin. Suurin osa (81%) vastasi molempiin tai toiseen kysymyksistä, mutta osa vastaajista (3 kpl) jätti viimeiset kysymykset vastaamatta.

Koska viimeisissä kysymyksissä tuli vastauksia hieman ristiin ja kehitysehdotuksia esitettiin mielipidettä kartoittavassa kysymyksessä ja päinvastoin, käsitellään molemmat kysymykset rinnakkain. Lisäksi ne liittyivät monissa vastauksissa toisiinsa, jolloin selvyuden vuoksi niitä käsitellään yhdessä.

Monissa vastauksissa kävi ilmi, että nykyinen ERP-järjestelmä (toiminnanohjausjärjestelmä) on monimutkainen ja tehoton. Siihen kaivattiin jotain yksinkertaisempaa ja käyttäjäystävällisempää ratkaisua. Lisäksi nostettiin esiin seikka, joka jo talousjohtaja Niemelän kanssa käydyssä haastattelussa kävi ilmi, eli tuplatyö tytäryhtiöissä, kun kaikki konsernin yritykset eivät käytä kaikkia samoja järjestelmiä.

Kommunikoinnin puute keskitettyjen ja paikallisten toimintojen välillä nostettiin myös esille monissa vastauksissa. Tähän kaivattiin kehitystä ja eräs vastaajista toivoi myös keskustelua Suomen talousosaston kanssa, jotta kokemus ja tietotaito paikallisista luvuista ja niiden analysoinnista kehittyisi.

Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että keskittäminen voitaisiin viedä vielä pidemmälle sekä toimintojen että sovellusten suhteen. Niiden implementointia toivottiin, mutta huomautettiin, että se tulisi suunnitella hyvin ja huolellisesti ja siinä tulisi myös ottaa huomioon kaikkien konsernin yhtiöiden tarpeet. Kuitenkin vastaa-

jajoukosta löytyi myös valtajoukosta poikkeavaa ajattelutapaa, jonka mukaan konsernin hallinnon keskittäminen oli keskitetty jo nyt niin pitkälle kuin se on mahdollista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Seuraavaksi esitellään tutkimuksesta esiin nouseet seikat ja tehdään niistä johtopäätöksiä tulevaisuuden organisointia ajatellen. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Taloushallinnon keskittämiseen liittyen suurimmiksi vahvuuksiksi tutkimuksessa nousivat tehokkuus, toimintojen läpinäkyvyys ja harmonisointi sekä tuurausjärjestelmän toimivuus. Heikkouksiksi esitettiin useimmiten maakohtaisen lainsäädännön tuntemuksen puute sekä liian raskaat järjestelmät pienemmille yhtiöille. Myös joustavuuden katoaminen oli joidenkin vastaajien mukaan keskittämisen heikko kohta. Heikkoudeksi se ajateltiin lähinnä sen vuoksi, että se ei pysty palvelemaan kaikkia liiketoimintayksiköitä halutulla tavalla.

Vastaajien toivomuksista ja kehitysehdotuksista nousi voimakkaasti esille se, että kohdeyrityksen henkilöstö haluaisi selkeyttä järjestelmiin ja läpinäkyvyyttä ja yhtenäisyyttä taloushallinnon prosesseihin. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että taloushallinto tulisi järjestää keskitetysti, kuitenkin säilyttäen jokaisessa konserniyhtiön maassa paikallisen tuen lainsäädäntöön ja veroasioihin liittyen. Poikkeavuutta näihin esiintyi erittäin vähän.

Jos taloushallinnon prosesseja organisaatiossa aletaan keskittämään, tulisi jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon jokaisen yhtiön erilaiset tarpeet ja resurssit. Kun yhtiöt ovat kooltaan niin erilaisia, saattaa haasteeksi koitua oikeanlaisten järjestelmien löytäminen. Järjestelmien tulisi olla sellaisia, että myös pienempien yhtiöiden on mahdollista ylläpitää niitä mutta kuitenkin sellaisia, että niiden toiminnot riittävät myös isompien konsernin yritysten tarpeisiin. Jos uusia järjestelmiä otetaan käyttöön, tulisi niihin kouluttaminen aloittaa hyvissä ajoin ja perehdytyksen tulisi olla tarkoin suunniteltua ja organisoitua. Mahdollisuuksien mukaan tulisi konsernille valita yksi kaikille yhtiöille yhteinen järjestelmä, josta saisi sekä Suomen kirjanpitolain mukaiset raportit, että paikallisesti kussakin yhtiössä vaadittavat raportit.

Monet vastaajista esittivät, että nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä on tehoton ja monimutkainen. Mikäli nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän vaihto ei ole mahdollista tai siihen ei koeta tarvetta, voitaisiin kohdeyrityksessä yrittää kehittää kattava ohjeistus, josta ilmenisi tarkasti eri prosessien eri vaiheet. Tällöin ymmärrys eri yksiköiden välillä kasvaisi ja henkilöstö ymmärtäisi toimiensa vaikutukset muiden yksiköiden toimintaan.

Tutkimuksessa ei otettu huomioon mahdollisia kielellisiä haasteita kansainvälisessä ympäristössä toimiessa. Tämä tulisi kuitenkin ottaa myös huomioon suunniteltaessa sekä ohjeistusta että mahdollisia organisointimuutoksia. Vaikka yrityksessä on pääasiallisena kommunikointikielenä englanti ja sen osaamista työntekijöiltä vaaditaan, saattaa järjestelmiin liittyvissä ohjeistuksissa silti olla haasteita. Kaiken ohjeistuksen laatiminen kymmenelle eri kielelle on hyvin aikaa vievää ja kallista mutta henkilöitä, joiden englanninkielentaito ei ole vahvalla pohjalla, tulisi rohkaista kysymään apua heti tarvittaessa. Tällöin ohjeistukset ymmärrettäisiin oikein ja kaikki osaisivat toimia samalla tavalla.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Jotta tutkimuksella olisi arvoa, tulee sen olla sekä reliaabeli, että validi. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla sen sijaan tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007. 226).

Tutkimuksen voidaan ajatella olevan validi, sillä kyselyllä saatiin vastauksia alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on myös reliaabeli siinä suhteessa, että se voitaisiin toistaa samoille henkilöille uudelleen ja voidaan olettaa, että tutkimustulokset olisivat tällöin samankaltaiset. Voidaan kuitenkin ajatella, että ihmistä koskevat kuvaukset ovat aina ainutlaatuisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Tämän perusteella luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät välttämättä tule kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2013. 232).

Jatkotutkimusehdotuksia työn aiheesta on useita. Tutkimusta voisi jatkaa muutamman vuoden kuluttua, mikäli muutoksia taloushallinnon organisoinnissa tai taloushallintojärjestelmissä on tapahtunut kyseisessä yrityksessä. Tällöin voitaisiin kysyä samalta joukolta sitä, miten onnistunut uudelleenorganisointi on ollut ja mitä vahvuuksia ja heikkouksia muutoksella on ollut taloushallinnon saralla. Lisäksi saman tutkimuksen voisi suorittaa saman tyyppisenä jollekin toiselle samalla toimialalla kansainvälisesti toimivalle konsernille.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille tyytymättömyys nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmään. Yksi jatkotutkimusehdotus voisikin sen myötä olla myös koko henkilöstön tyytyväisyyttä mittaava kysely toiminnanohjausjärjestelmään liittyen. Tällä voitaisiin kartoittaa laajemmin juuri niitä ongelmia, joita kohdeyrityksen henkilöstö kokee toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämän pohjalta voitaisiin yrittää löytää parhaiten yhtiön tarpeita palveleva ohjelmisto tai vaihtoehtoisesti yrittää kehittää nykyisen käyttöä käyttäjäystävällisempään suuntaan.

LÄHTEET

Anttonen, M & Hakonen M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki. WSOYpro Oy.

Askin, Z & Masini, A. 2007. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. Journal of Operations Management. Elsevier B.V.

BDO Suomi & Suomen taloushallintoliitto ry 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. BDO Oy.

Bhimani, A. Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. 2015. Management and costaccounting. 6th edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Bondarouk, T. 2014. Advanced Series in Management: Shared Services as a New Organizational Form. Emerald Group Publishing Limited.

Business Dictionary. 2017. Centralized management. Viitattu 8.5.2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/centralized-management.html>

Cacciaguidi-Fahy,S; Currie, J & Fahy, M. 2002. Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession. ACCA Research Report No. 79.

Cecil, R 2000. Shared services: moving beyond success. Strategic Finance. Vol 81. No. 10, 64-68.

Citec 2017a Company. Viitattu 29.3.2017 <http://www.citec.com/en-US/Company>

Citec 2017b Locations. Viitattu 29.3.2017. <http://www.citec.com/en-US/Locations>

Davis, T 2005. Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. Journal of General Management. Vol 31, No.2. 1-17.

Deloitte 2014. Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Inourcing Survey. Deloitte Development LLC.

Deloitte. 2015. Global Shared Services survey: Survey results Deloitte Consulting LLP.

Ernst & Young 2013. Shared services optimization – Evaluation to the next generation of shared services. Australia.

Eskola, A. 2007. Palkka. Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu. Otava.

Granlund, M & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet talous-hallinnon kehittämisessä. Jyväskylä. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013 Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Janssen, M & Joha, A. 2006. Motives for establishing shared service centers in public administrations. International Journal of Information Management

Järvenpää, M. Lämsiluoto, A. Partanen, V. Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOYpro Oy

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Kauppakaari. Helsinki. Lakimiesliiton kustannus

Kirjanpitolaki 1336/1997

Kokkonen, S. 2000. Tilintarkastuksen perusteet ja käytäntö. Vantaa. WSOY.

Koulutus & Matkailu Selander Oy. Yritystoiminta ja laskentatoimi. Viitattu 31.3.2017. http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/

Kurki, M. Lahtinen, M & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Hämeenlinna. Helsingin seudun kauppakamari.

Krell, E. 2007. Finance and accounting outsourcing – making an informed decision. *CMS Management*, Vol 81. No.7, 38-40.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Malcolm, I. 1999. Shared services: re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting*, Vol 77. No. 11, 32-34.

Minilex. 2017. Ketä tilintarkastusvelvollisuus koskee? Viitattu 20.2.2017
<https://www.minilex.fi/a/ket%C3%A4-tilintarkastusvelvollisuus-koskee>

Mol, M. 2007. *Outsourcing, Design, Process, and Performance*. UK. Cambridge University Press.

Mäkinen, L & Vuorio, B. 2002. *Taloushallinnon nettivallankumous*. Helsinki. Talentum Media.

Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2002. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki. Edita Prima Oy

Niemelä, R. 2017. *Talousjohtaja*. Citec Oy Ab. Haastattelut 16.2.2017 & 17.3.2017.

Pajarinen M. 2001. *Ulkoistaa vai ei – outsourcing teollisuudessa*. Helsinki. Taloustieto Oy.

Rikama, S. 2008. *Suomalaisyrietykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa*. Tilastokeskus. Viitattu 5.5.2017 http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_003.html?s=0

Ross, L. 2008. Shared service centres. *Financial Management* April 2008. 38-39.

Schermerhorn, J. 2001. *Management*. Sixth Edition. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Syvänperä, O & Turunen L. 2006 *Palkkavuosi*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

- Tilisanomat 2006. Kuluva käyttöomaisuus verotuksessa. Viitattu 20.3.2017.
<http://tilisanomat.fi/content/kuluva-k%C3%A4ytt%C3%B6omaisuus-verotuksessa>
- Tilisanomat 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. Viitattu 15.4.2017. <http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan>
- Tomperi, S. 2014. Käytännön kirjanpito. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Tomperi, S: 2015. Yrityksen taloushallinto 1. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Ulbrich, F. 2003. Introducing a research project on shared services in governmental agencies.
- Vaattovaara, T. Mihin sitä ihmistä nyt enää tarvitaan? Talouselämä 2016. Viitattu 5.5.2017 <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/mihin-sita-ihmista-nyt-ena-tarvitaan-6250204>
- Vallenius, I. 2005. Ensiaskeleita verkkolaskutukseen. Tilisanomat 1/2005, 39-40.
- Verohallinto. 2011. Syventävät vero-ohjeet. Viitattu 7.1.2017
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Kayttoomaisuus\(13737\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Kayttoomaisuus(13737))
- Verohallinto. 2006. Kuluva käyttöomaisuus verotuksessa. Viitattu 17.3.2017
<http://tilisanomat.fi/content/kuluva-k%C3%A4ytt%C3%B6omaisuus-verotuksessa>
- Verohallinto. 2017. Kilometrikorvaus ja päiväraha. Viitattu 17.3.2017.
https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Kilometrikorvaus_ja_paivaraha
- Viitala, R & Jylhä, E 2007. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki. Tammi.

LIITE 1

Kysely/Questionnaire

1. Koulutustausta / Educational background*

Talous / Finance	<input type="checkbox"/>
Hallinto / Administration	<input type="checkbox"/>
Tekniikka / Engineering	<input type="checkbox"/>
Muu / Other	<input type="checkbox"/>

2. Kokonaistyöura vuosina / Overall work experience in years _____

3. Citec työvuodet / Work experience within Citec in years _____

4. Työkokemus taloushallinnosta ja tähän liittyvät työvuodet / Work experience in financial management and years within financial management

Ei Kokemusta/ No experience	<input type="checkbox"/>
0-3v. / years	<input type="checkbox"/>
3-6v. / years	<input type="checkbox"/>
6v. - / years	<input type="checkbox"/>

5. Työpaikan sijainti / Work Place

Pääkonttori / Headquarter Finland	<input type="checkbox"/>
Tytäryhtiö / Subsidiary	<input type="checkbox"/>

6. Työnkuva / Job Description

Accounting Assistant	<input type="checkbox"/>
Accountant	<input type="checkbox"/>
Financial Manager/Business Controller	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>

7. Citec Taloushallintojärjestelmät yrityksessäsi / Citec Financial management systems in your own company

Osa ohjelmista / Limited Scope	<input type="checkbox"/>
Kaikki ohjelmat / Full Scope	<input type="checkbox"/>

Limited Scope: Only part of the Global ERP applications in use

Full Scope: All Global ERP applications in use

8. Koetko, että jos kaikki konsernin yhtiöt toimisivat samoissa järjestelmissä, toiminta olisi selkeämpää/helpompaa? / *Do you consider it to be more efficient and easier if all companies within Citec Group would have same applications and systems?*

- Täysin samaa mieltä/ *Completely agree*
- Jokseenkin samaa mieltä / *Pretty much agree*
- En osaa sanoa / *I can't say*
- Jokseenkin eri mieltä / *Pretty much disagree*
- Täysin eri mieltä / *Completely disagree*

9. Listaa mielestäsi vahvuudet ja heikkoudet taloushallintojärjestelmien ja taloushallintotoimintojen keskittämisestä / *In your opinion please list 3 strengths and weaknesses related to centralized Financial management and systems*

3 vahvuutta / 3 strenghts

1. _____
2. _____
3. _____

3 heikkoutta / 3 weaknesses

1. _____
2. _____
3. _____

10. Mitkä ovat mielestäsi avaintekijät tällä hetkellä taloushallinnon keskittämisessä Citecillä (lisää alla olevaan listaukseen nrot 1:sta 5:een, jossa 1 tarkoittaa tärkeintä tekijää, 2 toiseksi tärkeintä jne.) / *What are the key drivers for centralizing Financial management in Citec (please add number from 1 to 5, where 1 stands for the most important driver, 2 for the second most important driver etc.)*

- Kustannussäästö / *Cost Saving* Valitse 1-5 / *Select 1-5*
- Tehokkuus / *Efficiency* Valitse 1-5 / *Select 1-5*
- Osaaminen / *Competence* Valitse 1-5 / *Select 1-5*
- Tuurausjärjestelmä / *Back-up System* Valitse 1-5 / *Select 1-5*
- Omien resurssien puute / *Lack of own resources* Valitse 1-5 / *Select 1-5*

11. Mikä on mielestäsi oman yrityksen näkökulmasta optimiratkaisu taloushallinto-toimintojen järjestämiselle / [In your opinion what is the optimal solution for arranging Financial Management in your organization](#)

Täysi keskittäminen / [Full centralization](#)

Keskittäminen ja paikallinen hlö / [Limited centralization and local competence](#)

Keskittäminen ja ulkoistaminen / [Limited centralization and outsourcing](#)

Täysi paikallinen / [Full localisation](#)

Täysi ulkoistaminen / [Full outsourcing](#)

Perustelethan vastauksesi / [Please justify your answer](#)

12. Mitä mieltä olet nykyisestä taloushallinnon järjestämisestä (koko konserni)?
(avoin) / [Your opinion of current Financial Management set-up in Citec Group \(Open\)](#)

13. Mitä toivomuksia sinulla olisi tulevaisuuden suhteen liittyen taloushallinnon organisointiin? (avoin) / [What wishes or expectations do you have regarding organizing the Financial Management functions in the future in Citec Group \(open\)](#)

LIITE 2

Haastattelulomake 17.3.

1. Mitä järjestelmiä taloushallinnollanne on käytössä tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät syyt taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle? (max 3)
3. Mitkä ovat merkittävimmät tavoitteenne taloushallinnon uudelleenorganisoinnin suhteen? (Merkitse 1 tärkeä, 5 vähiten tärkeä)

Talouselliset tavoitteet
Strategiset tavoitteet
Laadulliset tavoitteet
Organisatoriset tavoitteet
Osaamiseen liittyvät tavoitteet
Muut, mitkä?
4. Mihin asioihin ennakoitte liittyvän ongelmia/riskejä ennen palvelukeskushanketta?
5. Mitkä taloushallinnon palvelut siirrettäisiin palvelukeskukseen/Miten seuraavat toiminnot toteutettaisiin uudelleenorganisoinnin jälkeen?
6. Tultaisiinko taloushallinnon uudelleenorganisoinnin yhteydessä irtisanomaan yrityksen henkilöstö?

LIITE 3

	Citec Finland	Citec Russia	Citec India	Citec France	Citec Sweden	Citec Germany	Akilea SAS	Akilea Overseas	Citec Norway	Citec Singapore
Taloushallintojärjestelmät Citec konsernissa										
E4SE	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät	Paikalliset Järjestelmät	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät
iScala	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät	Paikalliset Järjestelmät	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät
Basware	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät	Paikalliset Järjestelmät	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät	Kyllä	Paikalliset Järjestelmät
Taloushallintotoiminnot Taloushallintokeskuksessa Suomessa										
Pääkirjanpito	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous + Paikallinen tilitoimisto	Paikallinen talous	Taloushallintokeskus + Paikallinen tilitoimisto	Taloushallintokeskus	Taloushallintokeskus	Taloushallintokeskus + Paikallinen tilitoimisto	Paikallinen tilitoimisto	Paikallinen talous	Paikallinen talous
Myyntilaskutus	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous	Paikallinen talous	Taloushallintokeskus	Taloushallintokeskus	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous	Paikallinen talous	Paikallinen talous	Paikallinen talous
Ostolaskujen käsittely	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous	Paikallinen talous	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous	Taloushallintokeskus	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous	Paikallinen talous	Paikallinen talous
Raportointi	Taloushallintokeskus	Paikallinen talous + Paikallinen tilitoimisto	Paikallinen talous	Taloushallintokeskus + Paikallinen tilitoimisto	Taloushallintokeskus + Paikallinen talous	Taloushallintokeskus + Paikallinen talous	Taloushallintokeskus + Paikallinen tilitoimisto	Taloushallintokeskus + Paikallinen tilitoimisto	Paikallinen talous	Paikallinen talous