

Manuaalisten kontrollien kehittäminen myyntireskontra- prosessissa

Tuuli Ahlgren

Tekijä(t) Tuuli Ahlgren	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Manuaalisten kontrollien kehittäminen myyntireskontraprosessissa	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö on tutkimus myyntireskontran manuaalisten kontrollien kehittämisestä eräässä Suomen pörssiin listautuneessa konsernissa. Tutkimus perustuu toimeksiantajayrityksessä tekeillä olleisiin myyntireskontran prosessi uudistuksiin, joiden tarkoituksena on vahvistaa kontrolleja tai kontrollievidenssin laatua. Tutkimuksessa kartoitetaan kohdeyrityksen myyntireskontran kontrollien mahdollisia puutoskohtia ja haetaan vastausta kysymyksiin, paranevatko kohdeyrityksen myyntireskontran kontrollit toteutettavien uudistusten myötä ja sopivatko tutkimuksen aikana toteutuneet uudistukset osaksi myyntireskontran toimintatapoja.</p> <p>Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimusaineistoa hankittiin myyntireskontran prosessin omistajalle ja myyntireskontran työntekijöille osoitetuilla avoimilla kyselyillä, tutkijan osallistuvalla havainnoinnilla sekä yhtä tutkimusaihetta käsittelevällä palaverilla.</p> <p>Opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen osaan ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osuudessa tutustutaan myyntireskontran ominaispiirteisiin, listayhtiöiden sisäisen valvonnan vaatimukseen ja kontrollien ominaispiirteisiin sekä sisäisen valvonnan että tilintarkastuksen näkökulmasta. Empiirisessä osiossa paneudutaan tutkittavien kohdeyrityksen myyntireskontran osaprosessien kontrolleihin ja osaltaan vastataan kysymykseen kontrollien kehityskohdista ja uudistusten tuomista muutoksista kontrolleihin. Työn lopussa käydään läpi tutkimusaineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset ja yhteenveto ja esitetään tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus.</p> <p>Tutkimuksessa keskityttiin kolmeen yksittäiseen myyntireskontran osaprosessiin. Jokaisen osaprosessin kohdalla havaittiin kontrollien osalta joitakin kehityskohtia, joihin toimintatapauudistuksilla haluttiin vastata. Tutkimuksessa todettiin, että uudistukset parantaisivat osaprosessien kontrollia ja osittain myös kontrollievidenssin laatua. Tutkimuksen aikana tuotantoon ehtineen toimintatapauudistuksen todettiin käyttäjäkokemusten perusteella soveltuvan hyvin myyntireskontran ylläpitämiseen.</p>	
Asiasanat myyntireskontra, sisäinen valvonta, kontrollit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön rajaukset	4
2	Myyntireskontraprosessi.....	5
2.1	Myyntilaskutuksesta myyntireskontraan	6
2.2	Maksusuoritusten ja myyntisaamisten käsittely myyntireskontrassa.....	7
2.3	Myyntireskontran kauden sulkeminen	9
3	Sisäinen valvonta	10
3.1	COSO-malli sisäisen valvonnan viitekehyksenä.....	12
3.2	Kontrollit.....	15
3.2.1	Kontrollien kehittäminen ja dokumentointi	19
4	Myyntireskontran kontrollit tilintarkastuksen näkökulmasta.....	20
4.1	Myyntisaamisiin liittyvä tilintarkastus ja myyntireskontran tärkeimmät kontrollit ...	21
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta	25
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimustulosten analysointi.....	26
6	Tutkimustulosten esittely: Myyntireskontraprosessit	28
6.1	Prosessi 1: manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan.....	28
6.2	Prosessi 2: myyntilaskuliittymätäsmäytyksen dokumentointi	33
6.3	Prosessi 3: myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti	36
6.4	Prosessiuudistusten soveltuvuus päivittäisiksi toimintatavoiksi	37
7	Pohdinta.....	39
7.1	Johtopäätökset.....	39
7.2	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	42
7.3	Oman oppimisen arviointi ja prosessin hallinta.....	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Kysymykset myyntireskontran prosessinomistajalle	47
	Liite 2. Kysymykset myyntireskontran työntekijöille	47

1 Johdanto

Suurien listayhtiöiden liiketoiminnan kannattavuus, eettisyys ja raportoinnin luotettavuus ovat mielenkiintoisia asioita, jotka kiinnostavat useita eri tahoja. Laadukkaalla sisäisellä valvonnalla ja toimivilla kontrolleilla voidaan varmistaa, että toiminta on yhtiön tavoitteiden mukaista, talouden raportointi antaa taloudellisesta tilanteesta todenmukaisen kuvan ja että yhtiössä osataan tehdä oikean suuntaisia päätöksiä ja ratkaisuja (Halonen & Steiner 2010, 62). Arvopaperimarkkinayhdistyksen laatima Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi velvoittaa listayhtiötä harjoittamaan tehokasta sisäistä valvontaa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 42). Ympäröivä maailma ja yhtiön toimintaan vaikuttavat tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja tarjoavat haasteita riskitekijöiden kontrolloimiselle. Tämän takia kontrollien jatkuva seuranta ja analysointi ovat tärkeää, jotta osataan havaita, mikäli jokin kontrolli ei ole enää tarpeeksi tehokas virheiden ja väärinkäytösten ehkäisemiseksi (COSO 2013, 5). Tässä opinnäytetyössä paneudutaan myyntireskontran kontrolleihin nojautuen kohdeyrityksen tilintarkastajien antamiin kehotuksiin kontrollien kehittämistä. Tutkimuksen kohteena on kolme eri myyntireskontran osaprosessia, joiden toimintatapoja uudistetaan tavoitteena entistä varmemmat kontrollit.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen nimeä ei mainita tutkimuksessa toimeksiantajan pyynnöstä. Kohdeyrityksestä kerrotaan vain tämän opinnäytetyön kannalta oleelliset asiat. Opinnäytetyön kohdeyritys on eräs suomalainen kansainvälisesti toimiva, Suomen pörssiin listautunut yhtiö. Kyseessä on konserni, johon kuuluu nykyään kaiken kaikkiaan yli neljäkymmentä konserniyhtiötä Suomen lisäksi muualla Euroopassa, Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa. Kohdeyrityksen juuret ylettyvät noin 70 vuoden päähän. Yhtiön toiminta keskittyi alun perin Suomeen, mutta nykyään yhtiö on tunnettu maailman laajuisesti, ja on suuri työllistäjä Suomessa.

Kohdeyrityksen taloushallinto on suurimmalta osin keskitetty yhtiön sisäiseen, Suomessa toimivaan talouden palvelukeskukseen. Talouden palvelukeskuksessa hoidetaan suuri osa konsernin taloushallinnosta eli kirjanpidosta, konsernilaskennasta sekä muista talouspalveluista. Muutamien tytäryhtiöiden taloushallinto on kuitenkin osittain tai kokonaan keskitetty hoidettavaksi paikallisiin toimistoihin eri puolilla maailmaa. Kahdeksantoista konsernin yhtiötä hoidetaan kuitenkin keskenään samassa talousjärjestelmässä. Palvelukeskuksen toiminta on jaettu tiimeihin ja jokaisella tiimillä on oma palansa hoidettavanaan konsernin taloushallinnosta. Tämä opinnäytetyö tehdään kohdeyrityksen talouden palvelukes-

kuksessa toimivalle myyntireskontratiimille, joka hoitaa emoyhtiön ja yhdentoista tytäryhtiön myyntireskontran ylläpidon. Myyntireskontratiimissa työskentelee seitsemän työntekijää, joista viisi hoitaa myyntireskontraa ja kaksi myyntilaskutusta. Kohdeyrityksen myyntireskontra käyttää työssään tärkeimpinä työkaluna Oraclen FINA R12 järjestelmää. Tämän lisäksi yhtiöllä on laaja kattaus muita ulkoisia lähdejärjestelmiä, kuten selainpohjaisia muistiotyökaluja ja useita erilaisia laskutusjärjestelmiä, jotka ovat sidottu kirjanpitojärjestelmään liittymillä. Konserni on siirtymässä SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. SAP-järjestelmän tuotantoon otto aloitettiin talouden osalta yhdessä konserniyhtiössä marraskuun 2016 alusta lähtien.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Kohdeyrityksen tilintarkastajat ovat kiinnittäneet tilintarkastuksen yhteydessä huomiota myyntireskontran kontroleihin ja kontrollievidenssin tallentamiseen. Tämä opinnäytetyö liittyy kohdeyrityksen kolmen myyntireskontran osaprosessin kehittämiseen, joiden perimmäisenä lähtökohtana on myyntireskontran kontrollien parantaminen siten, että kontrollit vastaisivat paremmin tilintarkastajien antamia kontrollien parannuskehotuksia. Myyntireskontraprosessit, joihin uudistukset ja tämä opinnäytetyö keskittyvät ovat:

1. manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan
2. myyntilaskuliittymien täsmäyttämisen arkistointi sekä
3. myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä opinnäytetyössä käsiteltävien prosessien uudistukset ovat joko parhaillaan käynnissä tai suunnitteilla. Vaikka kohdeyritys onkin hiljalleen siirtymässä uuteen talousjärjestelmään, nähdään kontrollien mahdollinen parantaminen tämän hetkisessä järjestelmässäänkin tärkeänä siirtymävaiheen ajan. Siirtyminen uuteen talousjärjestelmään toteutetaan vaiheittain ja sen on arvioitu valmistuvan vasta vuonna 2018. Suuressa listayhtiössä kontrollien tarkastelun ja arvioinnin sekä niiden mahdollisten puutoskohtien kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Lisäksi tämän aiheen tutkiminen on tärkeä kohdeyritykselle, jotta voidaan tarpeen vaatiessa sisäisesti perustella tarve kontrollien kehittämishankkeille.

Kyseisiä prosesseja haluttiin lähteä uudistamaan ja kehittämään myyntireskontran kontrollien parantamiseksi sekä prosessien tehostamiseksi. Vaikka kohdeyrityksen myyntireskontran kontrollit ovat pääasiassa hyvällä tasolla, ja vaikka tilintarkastajat eivät ole huomauttaneet merkittävistä puutteista, kontrolleja haluttiin parantaa entisestään tavoitteena

varmistaa entistä laadukkaammat prosessit, kirjanpito ja raportointi. Vaikka kontrollien tehostaminen oli pääasiallisena syynä uudistuksille, nähdään prosessi uudistusten mahdollistavan myös muita toivottuja, positiivisia muutoksia. Käsitteillä olevat uudistukset parantavat kontrollievidenssin laatua sekä vähentävät myyntireskontran osalta manuaalista työtä tuoden kontrollien parantumisen lisäksi prosesseihin nopeutta ja tehokkuutta. Uudistusten myötä myös sähköisen arkistoinnin määrä kasvaa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti prosessien läpinäkyvyyteen, tulostus- ja arkistointikustannusten määrään ja kiinteiden työpisteiden tarpeeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kolmea edellä mainittua myyntireskontran osa-prosessia, kartoittaa niiden olemassa olevien kontrollien mahdollisia puutoskohtia sekä selvittää ja kuvata, millaisia muutoksia prosessien uudistukset tuovat olemassa oleviin kontrolleihin. Kontrollien kehittäminen perustuu alun perin kohdeyrityksen tilintarkastajien antamiin myyntireskontran kontrollien parannuskehotuksiin. Näiden lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää käyttökokemusten perusteella, sopivatko uudistukset osaksi myyntireskontran ylläpitoa.

Opinnäytetyössä haetaan siis vastausta seuraavaan pääkysymykseen:

1. Millaisia ovat kehitettävien prosessien tämän hetkiset kontrollit ja millaisia kehityskohtia niissä on?

Lisäksi tutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin alakysymyksiin:

2. Tuovatko uudistukset parannusta kontrolleihin?
3. Miten käyttöönotetut prosessi uudistukset sopivat myyntireskontran päivittäiseen työhön?

Tämän lisäksi opinnäytetyön yhteydessä toteutetaan tai suunnitellaan uudistusten käyttöönotto sekä laaditaan ohjemateriaalia sisäiseen käyttöön työntekijöiden tueksi. Ohjemateriaaleja ei liitetä tähän opinnäytetyöhön, koska ne ovat tarkoitettu vain kohdeyrityksen sisäiseen käyttöön eivätkä anna ulkopuoliselle lukijalle juurikaan tämän tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö käsittelee myyntireskontran osaprosessien uudistuksia kontrollien parantamisen näkökulmasta, koska kontrollien tehostaminen oli pääasiallinen syy miksi prosesseja haluttiin alkaa uudistaa. Tästä johtuen itse prosessien kehitysprojektien kuvaaminen on jätetty opinnäytetyössä vähemmälle huomiolle, ja uudistuksiin liittyvät ohjemateriaalit ovat jätetty kokonaan opinnäytetyöstä pois.

Tutkimus rajataan käsittelemään taloushallinnosta ja kirjanpidosta vain myyntiä, myyntisaamia ja myyntireskontraa, sillä tekeillä olevat uudistukset liittyvät myyntireskontran ylläpitoon. Näistä kolmesta talouden osa-alueesta myyntireskontran käsittely on tutkimuksen kannalta oleellisinta, sillä tutkimus toteutetaan myyntireskontratiimille. Koska myyntireskontran ylläpito on kuitenkin täysin sidoksissa myyntiin ja näin ollen myös myyntisaamiin, myös niitä sivutaan teoriaosuudessa kontrollien käsittelyn yhteydessä. Tutkimuksen teoriaosuudessa sivutaan myös hieman myyntilaskutusta ja luotonvalvontaa, sillä ne liittyvät oleellisesti myyntireskontran ylläpitämiseen. Kirjanpidon osa-alueista käsitellään hieman pääkirjanpitoa, jotta lukija saa selkeämmän kuvan myyntireskontran tarkoituksesta, vaikutuksesta ja roolista osana kirjanpitoa ja taloushallintoa. Muut talouden osa-alueet ja prosessit ovat tutkimuksen kannalta epäoleellisia ja ne ovat jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ensimmäisessä teoriakappaleessa käsitellään, kuinka myyntireskontraprosessi yleisesti toimii, minkälaisia ominaisuuksia myyntireskontra tyypillisesti pitää sisällään ja mitkä asiat vaikuttavat ja ovat sidoksissa myyntireskontran ylläpitämiseen. Myyntireskontra kuvataan teoriaosuudessa, jotta lukijan on helpompi ymmärtää muun tutkimuksen sisältöä.

Koska opinnäytetyö käsittelee kolme myyntireskontran hoitoon liittyvää prosessi uudistusta sisäisen valvonnan ja kontrollien tehostamisen näkökulmasta, sisäinen valvonta ja kontrollit valittiin seuraaviksi teoriaosuuden kappaleeksi. Kohdeyrityksen talouden raportointi perustuu COSO-organisaation (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions) kehittämään sisäisen valvonnan viitekehukseen COSO-malliin. Sen takia teoreettinen viitekehys sisäisen valvonnan ja kontrollien osalta rakentuu COSO-mallin ympärille, ja muut olemassa olevat sisäisen valvonnan viitekehukset ovat jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle. Koska opinnäytetyön kohdeyrityksenä on listayhtiö, ja koska Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi velvoittaa suomalaisia listayhtiöitä harjoittamaan ja kehittämään sisäistä valvontaa, todettiin hallinnointikoodin käsittelemisen olevan oleellista tässä opinnäytetyössä. Sisäinen valvonta ja sen vaatimukset Suomessa toimivilta listayh-

tiöiltä avataan opinnäytetyössä COSO-mallin avulla. Opinnäytetyöstä on rajattu ulkopuolelle usein sisäisen valvonnan yhteydessä käsiteltävät riskienhallinnan mallit, kuten COSO ERM, sillä opinnäytetyö rajattiin käsittelemään prosessien kehittämistä kontrollien kehittämisen näkökulmasta eikä niinkään riskien hallinnan näkökulmasta.

Kontrollien ominaispiirteitä kartoitetaan kappaleessa 3.2. Kontrolleihin perehdytään sekä yleisellä tasolla että myyntireskontran näkökulmasta. Myyntireskontran kontrollit tilintarkastuksen näkökulmasta ovat esitetty omana kappaleenaan 4. Koska opinnäytetyö liittyy kontrollien parantamiseen, teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kontrollien yhteydessä myös niitä seikkoja, jotka ovat yleisesti huomionarvoisia kontrollien ja sisäisen valvonnan kehitysprojektien yhteydessä. Opinnäytetyössä käsitellään tilintarkastuksen kannalta tärkeimpiä myyntisaamisiin ja myyntireskontraan liittyviä kontroleja, sillä kohdeyrityksen kehitteillä olevien prosessien kontrollien tehostaminen on lähtenyt alun perin liikkeelle nimenomaan tilintarkastajien ilmaisemasta kontrollien kehittämistarpeesta.

Opinnäytetyössä myös selvitetään, millaisia ajatuksia työntekijöillä on jo tutkimuksen aikana tuotantoon ehtineiden prosessiuudistusten osalta. Mielipiteitä aiotaan selvittää, koska uudistukset ovat melko suuri muutos työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin. Prosessiuudistuksia tarkastellaan hieman myös tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta. Tehokkuuden näkökulmaa haluttiin avata tässä opinnäytetyössä, koska tehokkuuden lisääminen on yksi sisäisen valvonnan päätehtävistä COSO-mallin mukaan.

2 Myyntireskontraprosessi

Myyntireskontra on kirjanpidon osa-alue, jossa valvotaan ja käsitellään kirjanpitovelvollisen myyntisaamia eli hyödykkeiden myynnistä aiheutuneita saamia. Myyntisaamista syntyy, kun myyjä myy asiakkaalle hyödykettä velaksi. Kun hyödyke myydään velaksi, asiakkaalle annetaan hyödykkeen maksamiselle maksuaikaa eli asiakkaalle toimitetaan myyntilasku. (Lahti & Salminen 2014, 96; Niskanen & Niskanen 2016, 387.) Myyntireskontran tärkein tehtävä on hallita myyntisaamia ja varmistaa, että myyntilaskuihin saadaan maksusuoritukset (Lahti & Salminen 2014, 96).

Myyntireskontra on osa myynnin kokonaisprosessia, josta käytetään yleisesti nimitystä ”Order to cash” (Lahti & Salminen 2014, 17). Myyntireskontra on myös kirjanpidon osa-alue ja kaikki tapahtumat myyntireskontrassa muodostavat myös tapahtuman pääkirjanpitoon. Talousjärjestelmästä riippuen myyntireskontran tapahtumat joko niin sanotusti valuvat suoraan pääkirjanpitoon tai ne vaativat pääkirjanpitoon siirtyäkseen erillisen tapahtumien siirron. (Lahti & Salminen 2014, 150–151.)

Myyntireskontra on yrityksen myyntisaamisiin liittyvien tapahtumien hallinnointipaikka. Myyntireskontrasta löytyviä ja hallinnoitavia tapahtumia ovat esimerkiksi avoimet ja suljetut veloituslaskut, avoimet ja suljetut hyvityslaskut sekä avoimet ja suljetut maksusuoritukset. Jokaisella asiakkaalla on yleensä oma asiakasnumero, jonka takaa kaikki asiakkaan avoimet ja suljetut tapahtumat löytyvät. (Halonen & Steiner 2010, 297.)

2.1 Myyntilaskutuksesta myyntireskontraan

Myyntireskontra on tiukasti sidoksissa myyntilaskutukseen, sillä ilman hyödykkeiden myyntiä ja siitä aiheutuvaa myyntilaskutusta ei olisi myyntisaamia ja myyntireskontraa. Toimiva myyntilaskutusprosessi on edellytyksenä sille, että kaikki myydyt hyödykkeet laskutetaan. Myyntilaskutuksen ja myyntireskontran prosessien tulee olla mahdollisimman puutteettomia, jotta kaikkien yrityksen myyntisaamisten kotiutumista voidaan olla mahdollisimman varmoja. (Halonen & Steiner 2010, 296–297.) Puutteet myyntilaskutus- tai myyntireskontraprosesseissa saattavat vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Myyntireskontraprosessin alkulähde on laskutusperusteen syntymisessä. Laskutusperuste voi syntyä esimerkiksi olemassa olevan sopimuksen toimesta tai, kun uusi tai vanha asiakas tilaa jonkin hyödykkeen. Laskutusperusteen synnyttyä hyödykkeen myynnistä tehdään lasku, joka lähetetään asiakkaalle, laskukopio arkistoidaan ja laskun tiedot siirretään myyntireskontraan. (Lahti & Salminen 2014, 78–79.) Opinnäytetyön kohdeyritys käyttää myyntilaskutuksessa pääasiassa kirjanpitojärjestelmän ulkopuolisia lähdejärjestelmiä, jotka ovat sidottu liittymillä kirjanpitojärjestelmään. Valtaosa kohdeyrityksen myyntilaskuista saapuu myyntireskontraan siis myyntilaskuliittymien kautta, mutta osa tehdään myös suoraan kirjanpitojärjestelmään.

Myyntilaskun luominen kasvattaa yrityksen myyntisaamia. Kun myyntilasku on tehty, siirtyy se myyntireskontraan avoimeksi laskuksi ja asiakkaan reskontratilille avoimeksi saldoksi. Avoin lasku myyntireskontrassa tarkoittaa laskua, jota ei ole vielä maksettu. Suljettu lasku sen sijaan tarkoittaa, että myyntisaaminen eli asiakkaan velka on jo kuitattu. Myyntireskontraprosessi päättyy, kun asiakas maksaa laskun ja maksusuoritus kohdistetaan avoimeen myyntilaskuun myyntireskontrassa tai kun lasku kuitataan suljetuksi jonkin muun perusteen nojalla. Muita perusteita laskun kuittaukselle voi olla laskun hyvittäminen hyvityslaskulla tai kirjaamalla saaminen luottotappioksi epäonnistuneen perintätoimenpiteen johdosta. Hyvityslasku voi muodostua esimerkiksi asiakkaan reklamaatiosta tai virheellisestä laskutuksesta. (Lahti & Salminen 78–79; Halonen & Steiner 2010, 296–299.)

2.2 Maksusuoritusten ja myyntisaamisten käsittely myyntireskontrassa

Kohdeyritys vastaanottaa maksusuorituksia sekä viitesuorituksina että manuaalisuorituksina. Kohdeyrityksessä viitesuoritukset ja manuaalisuoritukset saapuvat ja käsitellään myyntireskontrassa toisista eroavalla tavalla.

Viitesuorituksella tarkoitetaan maksusuoritusta, jonka maksamisessa asiakas on hyödyntänyt viitenumerojärjestelmää. Oikein käytettynä viitenumerojärjestelmän käyttö tehostaa myyntireskontraprosessia. Viitesuoritusten vastaanottaminen vähentää manuaalisen työn määrää myyntireskontran hoidossa, mutta edellyttää, että vastaanottajan taloushallinnossa viitenumerokäsittely on toimivasti suunniteltu ja käyttöön otettu. Suomalainen viitenumerojärjestelmän käyttäminen helpottaa myyntireskontran hallinnointia etenkin isoissa yrityksissä, jotka vastaanottavat suuria määriä maksusuorituksia. Kaikki viitenumerot eivät ole yhdenlaisia, mutta usein viitenumero on rakennettu siten, että saapuvassa maksussa käytettynä se antaa järjestelmälle tiedon siitä, mille asiakkaalle ja laskulle maksu kuuluu. Viitenumerojärjestelmän käyttö mahdollistaa maksusuorituksen automaattisen kohdistamisen oikealle laskulle, jolloin manuaalista työtä maksun kohdistamisessa ei tarvitse tehdä. (Lahti & Salminen 2014, 96.) Viitesuoritukset kirjataan myyntireskontraan pankista saadun viiteaineiston mukaisesti. Kun viiteaineisto syötetään järjestelmään, sen sisältämät maksusuoritukset tavallisesti kohdistuvat automaattisesti niille kuuluville avoimille laskuille ja kuittaavat laskuilta maksusuoritusten määräiset summat. (Finanssialan keskusliitto 2016, 3)

Mikäli maksusuorituksen viitenumero on puutteellinen tai sitä ei ole maksusuorituksessa käytetty lainkaan, joissakin talousjärjestelmissä maksun kohdistaminen laskulle vaatii manuaalista työtä. Viitteettömät tai virheellisellä viitenumerolla tulevat maksusuoritukset täytyy silloin manuaalisesti kohdistaa oikealle laskulle myyntireskontrassa tai käsitellä muilla mahdollisilla keinoilla tilanteen vaativalla tavalla. (Lahti & Salminen 2014, 97.)

Manuaalisuoritusten määrä myyntireskontrassa vaikuttaa siihen, kuinka automaattista myyntireskontran ylläpitäminen yrityksessä on. Myyntireskontran hoidossa manuaalisuoritusten määrä ja näin ollen myös manuaalisen työn määrä riippuu paljon yrityksen liiketoiminnan laadusta, laajuudesta ja käytössä olevasta talousjärjestelmästä. Manuaalista työtä saattaa aiheuttaa viitteettömien maksusuoritusten lisäksi myös esimerkiksi väärin maksetut laskut sekä joissakin talousjärjestelmissä ulkomailta saapuvat maksusuoritukset. Manuaalista työtä kasvattavat esimerkiksi tilanteet, kun velkoja vastaanottaa maksusuorituksia asiakkailta esimerkiksi kahteen kertaan maksettuina, väärillä viitenumeroilla tai väärän

suuruisina. Tällaiset maksusuoritukset vaativat yleensä manuaalista korjaamista, riippuen talousjärjestelmän luonteesta ja siitä, millaisia hyväksyttävien virheiden rajoja kirjanpitojärjestelmään on ohjelmoitu. Mikäli yhtiölle tulee paljon maksuja, on todennäköistä, että myös korjausta vaativien, väärin maksettujen suoritusten osuus on suurempi. Ulkomailta tulevat maksusuoritukset joudutaan usein kirjaamaan myyntireskontraan manuaalisesti, sillä suomalainen viitenumerojärjestelmä on käytössä vain Suomesta tulevilla maksuilla. Mikäli yhtiö harjoittaa paljon ulkomaankauppaa, todennäköisesti myös manuaalisen työn määrä myyntireskontrassa kasvaa, mikäli yhtiön talousjärjestelmä osaa kohdistaa saapuvia maksuja laskuille vain viitenumerojärjestelmän avulla. Jotkut talousjärjestelmät kuitenkin osaavat kohdistaa saapuvat maksusuoritukset oikealle laskulle esimerkiksi pelkän laskunumeron tai summan perusteella. (Lahti & Salminen 2014, 97.) Kohdeyrityksessä tällä hetkellä käytössä oleva talousjärjestelmä vaatii virheettömän viitenumeron automaattista kohdistusta varten.

ISO eli International Organization for Standardization on standardoinut kansainvälisen viitenumerojärjestelmän eli RF-viitenumeron. RF-viitenumeron avulla yrityksen on mahdollista vastaanottaa myös kansainväliset maksusuoritukset viitteellisinä maksusuorituksina. Suomen ulkopuolelta tulevat maksusuoritukset eivät kohdistu laskuille automaattisesti suomalaisella viitenumeroilla, joten paljon ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset saattavat hyötyvät RF-viitenumeron käytöstä. RF-viitenumerojärjestelmä mahdollistaa myyntireskontraprosessien automatisoitumisen ja tehostumisen myös ulkomaankaupan osalta yhtiöissä, jotka tarvitsevat viitenumeron automaattista saapuvan rahan ja avoimen laskun kohdistusta varten. Viitenumerojärjestelmä helpottaa saapuvien maksusuoritusten kontrollointia sekä vähentää manuaalisten virheiden riskiä. RF-viitenumerojärjestelmän hyödyt toteutuvat kuitenkin vain, jos sekä laskuttaja että laskun saaja käyttää RF-viitenumerojärjestelmää prosesseissaan. (Finanssialan keskusliitto 2016, 3-4.)

Myyntisaamisten käsittelyyn ja valvomiseen liittyy usein myös maksamattomien myyntilaskujen perintää. Perintäprosessi liittyy myyntireskontran hoitoon ja on oleellinen osa myyntisaamisten käsittelyä. Myyntisaamista täytyy alkaa periä, mikäli asiakas ei maksa velkaansa ajallaan. (Lahti & Salminen 2014, 96, 97–98.) Myyntisaamiset, joiden vastaanottaminen perintätoimenpiteistä huolimatta on epätodennäköistä, täytyy kirjata luottotappioksi. Tällaisissa tilanteissa myyntireskontraprosessi päättyy siihen, kun myyntilasku kuitataan myyntireskontrassa suljetuksi luottotappiokirjauksella. Yritys voi kirjata myös ennakoon esimerkiksi aikaisempaan kokemukseen perustaen luottotappiovarauksen, jolla varaudutaan mahdollisiin tuleviin luottotappioihin. (Halonen & Steiner 2010, 299.) Kohdeyri-

tyksessä myyntisaamisten perintä on järjestetty muusta myyntireskontran toiminnasta erillisenä osana. Yhtiön myyntisaamisten perintätoimenpiteistä vastaa erillinen luotonvalvontatiimi.

2.3 Myyntireskontran kauden sulkeminen

Jotta kirjanpito toimisi eheänä ja raportointi säilyisi todenmukaisena, kirjanpidon tilit suljetaan kausittain estäen tapahtumia kirjautumasta väärille tilikausille ja näin ollen näyttämästä epätodenmukaista saldoa talouden raporteissa. Talouden tunnuslukujen raportointi on sidoksissa pääkirjanpitoon, joten on tärkeää että pääkirjanpito näyttää oikein toteutuneista tapahtumista aiheutuneet saldot. Kun pääkirjanpidon saldot muodostuvat osakirjanpidon tapahtumista, on tärkeää varmistaa, että osakirjanpidon saldot ovat todellisia ja että pääkirjanpidon saldon täsmäävät siihen, mitä osakirjanpito on tuottanut. (Lahti & Salminen 2014, 154, 161, 173.)

Myyntireskontrassa tehtävät saldojen täsmäyttämiset ovat etenkin kauden sulkemisen yhteydessä kriittisiä toimenpiteitä, joiden avulla osataan lähteä etsimään ja selvittämään mahdollisesti toteutuneita virheitä ennen kuin tilikausi suljetaan. Myyntireskontrassa tärkeimpiä täsmäytyksiä ovat myyntireskontran täsmäyttäminen pääkirjanpitoon, myyntireskontran täsmäyttäminen pankin tiliotteisiin sekä myyntireskontran täsmäyttäminen velallisen ostoreskontraan. (Lahti & Salminen 2014, 161.)

Pääkirjanpidon tapahtumat muodostuvat pääasiassa osakirjanpidon, kuten myyntireskontran tapahtumista, mutta pääkirjanpitoon voi myös tehdä myös suoria kirjauksia. Suorat kirjaukset eivät tule sellaisinaan osakirjanpidon tapahtumista ja niitä tehdään etenkin ennen kauden sulkemista, jotta saldot saadaan kirjattua oikealle tilikaudelle sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat. Pääkirjanpitoon tehtävät suorat kirjaukset ovat yleensä joko korjaavia tai oikaisevia tapahtumia sekä tapahtumien jaksotuksia ja purkuja. (Lahti & Salminen 2014, 151) Esimerkki kohdeyrityksessä tehtävästä suorasta myyntireskontraan liittyvästä pääkirjan oikaisusta on, että mikäli myyntireskontra näyttää saldoa asiakkaan hyväksi tilikauden sulkemisen yhteydessä, saldo täytyy siirtää saamistililtä velkatilille, jotta yhtiön saamiset ja velat eivät näyttäisi raportoinnin yhteydessä väärin. Väärän merkkiset saldot myyntireskontrassa voivat olla esimerkiksi asiakkaiden ennakkomaksuja. Ennakkomaksut ovat tilinpäätöksessä yrityksen velkaa asiakkaalle (Leppiniemi 2002). Kirjanpitolain (1336/1997) luvun 4 § 6 mukaan sellaiset vastaanotetut maksusuoritukset, jotka tuloutetaan suoriteperusteisesti vasta myöhemmillä tilikausilla, ovat joko saatuja ennakkomaksuja tai siirtovelkoja.

Ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset usein vastaanottavat maksusuorituksia muissakin valuutoissa kuin omassa kirjanpitovaluutassaan. Tällaisista maksuista syntyy kurssiero, joka on yhtiölle joko kurssitappiota tai kurssivoittoa. Toteutunut kurssiero on yksi niistä myyntisaamisten käsittelyyn liittyvistä eristä, jotka joissakin kirjanpitojärjestelmissä täytyy oikaista muistiotositteella pääkirjanpitoon. Kurssiero syntyy kun ulkomaanvaluuttamääräinen summa täytyy kirjata yrityksen kirjanpitovaluuttana tilinpäätöspäivän kurssin mukaisesti. Koska valuuttakurssit muuttuvat jatkuvasti, ei valuuttakurssi täten ole laskun maksupäivänä enää sama kuin laskun muodostuspäivänä. Valuuttamaksujen vastaanottamisesta syntyvä kurssiero aiheuttaa toimenpiteitä myyntireskontrassa, sillä suoritus vaatii käsittelyn myyntitulon oikaisueränä joko sitä vähentäen tai kasvattaen. (Lahti & Salminen 2014, 121, 151.) Toteutunut kurssiero täytyy kirjata tulosvaikutteiseksi sille tilikaudelle, jolla se on syntynyt viimeistään tilinpäätöksen yhteydessä. (Kirjanpitolautakunta 2005.)

3 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on yrityksen laaja-alainen prosessi, jonka suunnittelu ja käyttöönotto ovat yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon vastuulla, mutta sen toimimisesta ja ylläpitämisestä vastaa koko yhtiö (Halonen & Steiner 2010, 62). Sisäisellä valvonnalla on kolme pääasiallista tarkoitusta Halosen & Steinerin (2010, 62) mukaan:

1. varmistaa taloudellisen raportoinnin todenmukaisuus,
2. varmistaa toimintojen tehokkuus sekä
3. varmistaa lakien ja säädösten noudattaminen

Yrityksen johdon vastuulla on varmistaa, ettei yhtiöstä sidosryhmille raportoitu informaatio ole totuudenvastaista (Blumme yms. 2005). Sisäinen valvonta koostuu sellaisista yhtiön sisälle rakennetuista ajattelu- ja toimintatavoista, joiden tarkoituksena on varmistaa edellä mainittujen vaatimusten toteutuminen, ja että yhtiössä toimitaan laadittujen ohjeistusten mukaisesti tarkoituksena saavuttaa asetetut tavoitteet. Tehokkaat kontrollit ovat toimivan sisäisen valvonnan kulmakivi. Niiden avulla valvotaan yhtiön tavoitteiden saavuttamista ja ehkäistään liiketoiminnan erilaisia uhkatekijöitä. (Ahokas 2012, 11, 76).

Sisäinen valvonta on nykypäivänä suuressa roolissa arvioitaessa yhtiöiden eettisyyttä ja raportoinnin luotettavuutta, sillä sisäisen valvonnan järjestämisen periaatteet ovat nykyään julkista tietoa. Liiketoiminnan läpinäkyvyyden merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana ja siksi sen parantaminen on myös yksi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin uudistuksen tarkoituksista. (Ahokas 2012, 8; Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 4.) Yhtiön

sidosryhmille raportoiman informaation täytyy olla luotettavaa. Toimiva sisäinen valvontajärjestelmä auttaa varmistamaan, että tilinpäätöksessä raportoitu taloudellinen informaatio vastaa todellisuutta ja sovellettavia tilinpäätökseen liittyviä säädöksiä. Noudatettavia, yhtiön toimintaan liittyviä säädöksiä on olemassa paljon, ja kaikkien niiden noudattamisen varmistuksessa auttaa hyvin rakennettu ja järjestetty sisäisen valvonnan järjestelmä. (Halonen & Steiner 2010, 62.) Ulkoinen raportointi on tärkeää, mutta todenmukaisen informaation tuottaminen ja saaminen on kriittistä myös yhtiön sisällä. Sisäisesti raportointia hyödynnetään muun muassa talouden ohjaamiseen, budjetointiin ja ennustamiseen. (Lahti & Salminen 2014, 173, 177.)

Koskaan ei voida saada täydellistä varmuutta siitä, että virheitä ja väärinkäytöksiä ei synny, mutta niiden minimoimiseksi täytyy rakentaa toimivia valvontatoimenpiteitä eli kontroллеja. Kontrollien suunnittelu on yhtiön johdon vastuulla. Johto myös määrittelee, kuinka suuria riskejä yhtiö on liiketoiminnassaan valmis ottamaan. Tehokkaammat ja laaja-alaisemmat kontrollit pienentävät liiketoimintaan liittyviä riskejä. (Halonen & Steiner 2010, 63–64.)

Suomessa listayhtiöitä säätelee Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, ja arvopaperimarkkinalain (746/2012) 7. luvun § 7 velvoittaa listayhtiöitä antamaan selvitys hallinnointitavan noudattamisesta. Arvopaperimarkkinayhdistys on julkaissut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin ensimmäisen kerran vuonna 2010, ja vuonna 2015 se päivitettiin paremmin soveltuvaksi uusiin säännöksiin, suosituksiin ja nykymaailmaan. Uudistuneella hallinnointikoodilla pyritään parantamaan julkisten osakeyhtiöiden kilpailukykyä lisäämällä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi velvoittaa yhtiöitä harjoittamaan riskien hallintaa ja sisäistä valvontaa. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 4, 42.) Arvopaperimarkkinalaissa (746/2012) luvun 1 pykälässä 3 kielletään listayhtiöitä raportoimasta ulospäin todenvastaista tai harhaanjohtavaa, yhtiön osakkeiden arvoon vaikuttavaa tietoa sidosryhmille kuten esimerkiksi sijoittajille.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi määrää listayhtiöt noudattamaan noudata tai selitä – periaatetta. Periaate perustuu Euroopan komission huhtikuussa 2014 julkaisemaan corporate governance – suositukseen. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 4.) Noudata – tai selitä periaatteen ideana on, että yhtiön on noudatettava kaikkia suosituksia mitä hallinnointikoodissa esitetään. Mikäli yhtiö syystä tai toisesta poikkeaa hallinnointikoodin suosituksesta, tulee yhtiön antaa selvitys poikkeamisesta verkkosivuillaan sekä antaa toimintakertomuksessaan viittaus poikkeamisen selvitykseen. Lisäksi suosituksesta poikkeamiselle täytyy löytyä hyvä ja perusteltu syy. Selvitys tulee sisältää miten ja miksi suosituksesta on

poikettu, miten päätös poikkeamisesta on tehty, milloin poikkeaminen päättyy poikkeamisen ollessa väliaikaista sekä miten poikkeamisella saavutetaan hallinnointikoodin asettamat tavoitteet. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 8.)

Sisäisen valvonnan toteuttamista pörssiyhtiöissä käsittelee hallinnointikoodin 6. kappaleen suositus 25. Suosituksessa määrätään yhtiö määrittämään sisäisen valvontansa toimintaperiaatteet sekä noudattamaan niitä ja valvomaan niiden toteutumista. Hallinnointikoodissa perustellaan suositus sillä, että toiminnan jatkuva arviointi, tarkastelu ja ohjaus ovat edellytyksenä tuloksekkaalle liiketoiminnalle. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 42).

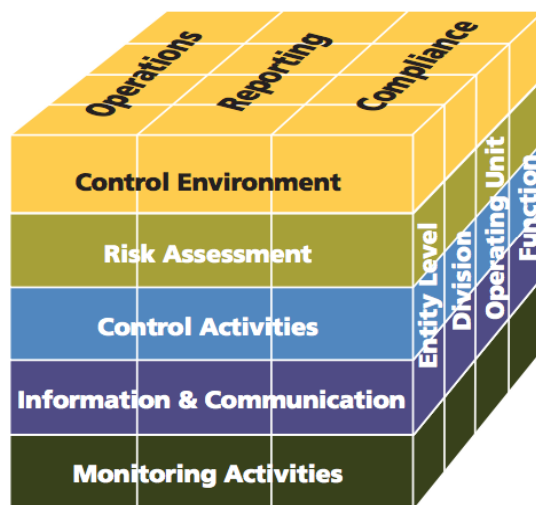
3.1 COSO-malli sisäisen valvonnan viitekehyksenä

COSO-malli on ensimmäinen sisäisen valvonnan ja sen osa-alueiden määrittelevä kansainvälisesti tunnettu, hyväksytty ja omaksuttu malli (Ahokas 2012, 24). Sen on kehittänyt The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions, joka on yleisesti tunnettu lyhenteellä COSO. COSO-malli on johtava sisäisen valvonnan malli ja se koetaan tehokkaimmaksi pohjaksi yhtiön sisäisen valvonnan rakentamiselle. (D'Aquila 2013, 22.) COSO-malli on kuitenkin vain viitekehys sisäiselle valvonnalle, joka toimii yhtiön sisäisen valvontajärjestelmän rakentamisen ja arvioimisen apuna (Ahokas 2012, 26). Jokaisella yhtiöllä sisäisen valvonta on yksilöllistä ja määräytyy eri tekijöiden vaikutuksesta. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi liiketoiminta-ala, maantieteellinen sijainti ja yhtiön koko (D'Aquila 2013, 23).

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) julkaisi COSO-mallin ensimmäisen kerran vuonna 1992 yhtiöiden sisäisen valvonnan rakentamisen tueksi (COSO 2004, 1). Malli päivitettiin viimeisen kerran vuonna 2013, sillä COSO koki, ettei malli enää täysin sopinut sellaisenaan kahdessakymmenessä vuodessa muuttuneeseen yhteiskuntaan. Liiketoimintaympäristö on kahdessakymmenessä vuodessa monimutkaistunut, globalisoitunut ja teknologisoitunut. Malli päivitettiin käyttäjäystävällisemmäksi ja yhteiskuntaamme sopivammaksi. (COSO 2013, 1). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions – organisaation laatima sisäisen valvonnan viitekehys COSO-malli soveltuu tarpeeksi kattavan ja tehokkaan sisäisen valvonnan järjestämisen pohjaksi (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 49). Päivitetyssä COSO-mallissa määritellään tehokkaan sisäisen valvonnan vaatimukset (D'Aquila 2013, 24).

COSO-mallissa sisäinen valvonta on jaettu viiteen toisiinsa tiiviisti nivoutuvaan komponenttiin. Sisäisen valvonnan komponentit ovat esitetty kuvassa 1. Nämä viisi komponenttia on COSO (2013, 4-5) määritellyt seuraaviksi:

1. valvontaympäristö (yhtiössä noudatettava kulttuuri ja johtamistapa)
2. Riskien arviointi ja hallinta
3. valvontatoiminnot eli kontrollit
4. informaatio ja kommunikaatio sekä
5. seuranta



Kuva 1 COSO-kuutio (COSO 2013, 6)

Toimintojen tehokkuus, raportoinnin luotettavuus ja lakien ja sääntöjen noudattaminen ovat tekijöitä, joita yhtiössä tulisi pyrkiä saavuttamaan näiden viiden sisäisen valvonnan komponentin avulla (Kuva 1). COSO-malli sisältää lisäksi seitsemäntoista sisäisen valvonnan toimintaperiaatetta, joiden avulla näitä sisäisen valvonnan komponenttien vaatimuksia on tarkennettu. Nämä seitsemäntoista toimintaperiaatetta ovat COSO-organisaation edellytyksenä sille, että yrityksen sisäistä valvontaa voidaan luokitella tehokkaaksi. (D'Aquila 2013, 23–24.)

COSO-kuution (Kuva 1) oikeanpuoleinen sivu kuvaa yhtiön rakennetta (D'Aquila 2013, 23). COSO-kuutio viestii sisäisen valvonnan komponenttien tiukkaa nivoutumista toisiinsa ja niiden vaikutusta läpi koko yhtiön ja koko liiketoiminnan. (Ahokas 2012, 26.)

Valvontaympäristö on ensimmäinen COSO-mallin viidestä osa-alueesta. Valvontaympäristö rakentuu yhtiön kulttuurin ja etiikan ympärille. Valvontaympäristö on se yhtiön osa, jonka päälle kaikki muu sisäisen valvonnan osa-alueet ovat laadittu. Esimerkiksi liiketoiminnan rehellisyys, ylimmän johdon ajattelu- ja toimintatavat, vastuut ja velvollisuudet ja

henkilökunnan pätevyys ovat tekijöitä, jotka valvontaympäristö kattaa. (Holopainen yms. 2013, 58.) COSO-malli edellyttää yhtiöltä eettisyyttä kaikilta toiminnoiltaan. Valvontaympäristöön liittyvät sisäisen valvonnan komponentit määrää hallituksen päävastuuseen sisäisestä valvonnasta. Johdon vastuulla on määrittää sisäistä valvontaa koskevat vastuut ja velvollisuudet ja tuoda ne yhtiössä toimivien henkilöiden tietoon. Valvontaympäristöä koskeviin kontrolleihin kuuluu johdon vastuu huolehtia, että yhtiössä toimii pätevää ja osaaavaa henkilökuntaa ja että henkilökunta ymmärtää velvollisuutensa ja vastuunsa sisäisestä valvonnasta ja toimii niiden mukaisesti. (COSO 2013, 4, 6.)

Riskien arviointi on toinen COSO-mallin viidestä osa-alueesta. Riskien arviointi liittyy yhtiön tavoitteiden saavuttamista uhkaavien ulkoisten ja sisäisten riskien tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen. Yhtiön tulee määrittää selkeästi liiketoimintansa tavoitteet ja niitä uhkaavat riskitekijät, jotta uhkaaviin riskeihin osataan paremmin varautua. Yhtiön tulee arvioida sisäisiä ja ulkoisia riskitekijöitä, jotta niiden haittavaikutusten minimoimiseksi pystytään rakentamaan oikeanlaisia ja toimivia kontrolleja. Yhtiön johdon tehtävänä on määrittellä raja hyväksyttävälle toteutuneiden riskien määrälle ja huolehtia, että sitä ei ylitetä. Koska sisäinen valvonta on jatkuva prosessi, ei riitä että riskien vastaamiseen liittyvät kontrollit ovat kerran määriteltä. Ympäristö ja sen uhkatekijät muuttuvat jatkuvasti ja muutokset ovat usein yhtiöstä riippumattomia. Johdon vastuulla on huolehtia, että muuttuvan ympäristö otetaan huomioon riskejä arvioitaessa. (COSO 2013, 4; Ahokas 2012, 31.)

Valvontatoiminnot eli kontrollit ovat kolmas COSO-mallin viidestä osa-alueesta. Toimivia kontrolleja täytyy löytyä kaikista yhtiön toiminnoista ja prosesseista ja kaikilta liiketoiminnan osa-alueilta. COSO-malli edellyttää yhtiötä luomaan sellaiset kontrollit, jotka minimoivat liiketoimintaa ja tavoitteita uhkaavien riskien haittavaikutukset. Uudistuneessa COSO-mallissa korostetaan IT-kontrolleja, joita COSO-malli määrää yhtiötä rakentamaan prosesseihinsa. (COSO 2013, 4, 7; Ahokas 2012, 34.) Kontrolleihin syvennyttään laajemmin kappaleessa 3.2.

Informaatio ja kommunikaatio ovat neljäs COSO-mallin osa-alue. Edellytyksenä sisäisen valvonnan toimimiselle on esteettömästi läpi koko yhtiön kulkeva informaatio. Informaation tulee kulkea läpi kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden sekä johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä johdolle. COSO-malli edellyttää yhtiötä käyttämään sekä sisäistä että ulkoista ajantasaista, asianmukaista ja laadukasta informaatiota sisäisen valvonnan toiminnan tukena. Yhtiö tarvitsee päätöksen teon tueksi muutakin kuin vain yhtiön sisällä tuotettua tietoa. Yhtiön ulkopuolisista asioista viestiminen on tärkeää, jotta muuttuviin olosuhteisiin osataan varautua. Edellytyksenä on myös, että yhtiö viestii sisäiseen valvontaa liitty-

vistä tekijöistä sekä yhtiön sisällä että ulos sidosryhmille. Yhtiön tulee kommunikoida sisäisesti selkeästi sisäiseen valvontaan liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista, jotta henkilöstö osaa ottaa ne tosissaan ja pystyy toimimaan rakennetun sisäisen valvontajärjestelmän velvollisuuksien mukaisesti. Työntekijän on tunnettava oma vastuualueensa sekä oman työnsä vaikutus muiden työhön, liiketoimintaan ja sisäiseen valvontaan. Tiedon on oltava helposti ja oikeaan aikaan työntekijöiden saatavilla ja omaksuttavissa. Sisäiseen valvontaan liittyvät seikat kiinnostavat myös ulkoisia sidosryhmiä kuten liikekumppaneita ja osakkeenomistajia, joille sisäisen valvonnan järjestämistavasta tulee viestiä. (COSO 2013, 5; Holopainen yms. 2013, 72.)

Seuranta on viides COSO-mallin osa-alueista. COSO-mallissa seurannalla tarkoitetaan prosessia, joka valvoo, että sisäisen valvonnan toiminnot ja kontrollit ovat toimivia ja että ne ovat käytössä. COSO-malli edellyttää yhtiötä kehittämään toimivia ja tehokkaita seuranta-toimenpiteitä sekä raportoimaan ajantasaisesti havaituista sisäisen valvonnan puutteista siitä vastuussa oleville tahoille, eli yhtiön ylimmälle johdolle ja hallitukselle. Seuranta voidaan toteuttaa jatkuvilla tai prosesseista erillisillä toimenpiteillä tai näiden kahden yhdistelmillä. Jatkuvilla seuranta-toimenpiteillä tarkoitetaan prosessien sisään rakennettuja mittareita, jotka ovat käytössä jatkuvasti ja ajantasaista informaatiota sisäisen valvonnan toimivuudesta. Prosesseista erillisillä seuranta-toimenpiteillä tarkoitetaan yksittäisesti tehtäviä tarkastuksia johonkin tiettyyn prosessin osa-alueeseen. Seuranta-toiminnot ovat edellytyksenä, että sisäinen valvontajärjestelmä pysyy tehokkaana. (COSO 2013, 5; Holopainen yms 2013, 73.)

3.2 Kontrollit

Kontrollit eli valvontatoiminnot ovat sisäiseen valvontaan liittyviä toimintoja ja ne ovat myös yksi COSO-mallin viidestä osa-alueesta. Kontrolliksi voidaan kutsua mitä tahansa sellaista yhtiössä toteutettavaa toimenpidettä, jonka avulla jotakin liiketoiminnan prosessin toimivuutta varmistetaan, analysoidaan tai tutkitaan. Kontrollien tarkoituksena on varmistaa mahdollisten liiketoimintaa ja yhtiön tavoitteita uhkaavien riskien minimointi ja, että kaikki yhtiön toiminta vastaa yhtiön tavoitteita ja edesauttaa niiden saavuttamista, lakien ja säännösten noudattamista eikä ole haitaksi yhtiölle ja sen tavoitteiden saavuttamiselle. Tehokkailla kontrolleilla tehostetaan yhtiön sisäistä valvontajärjestelmää. Kontrollit ovat myös avainasemassa raportoinnin oikeellisuuden varmistamisessa. (Ahokas 2012,146; Lahti & Salminen 2014, 18, 188.)

Yrityksen sisäisestä valvontajärjestelmästä voi tunnistaa eritasoisia ja -laajuisia kontroleja. Osa kontroleista vaikuttavat laaja-alaisesti kaikkialla yhtiössä ja kaikkiin liiketoimintoihin. Tällaisia kontroleja ovat esimerkiksi yleisesti yhtiössä käytössä oleviin tietoteknisiin järjestelmiin liittyvät kontrollit sekä niin sanotut yritystason kontrollit. Yritystason kontrollit liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan rehellisyyteen, henkilökunnan sitoutuneisuuteen ja pätevyyteen sekä ylimmän johdon antamaan esimerkilliseen toimintaan. Yritystason kontrollit ovat osa yrityksen valvontaympäristöä. Niitä voivat olla esimerkiksi yhtiön eettiset linjaukset, joita koko henkilökunnan edellytetään noudattavan, tai prosessien paremman ymmärtämisen tueksi dokumentoidut prosessikuvaukset ja ohjemateriaalit. Nämä toimivat edellytyksenä ja luovat pohjan kaikille muille yhtiön kontrollitoiminnoille ja vaikuttavat muun tasoisten kontrollien toimivuuteen. Mikäli yritystason kontrollit ovat heikkoja, saattaa se vaikuttaa heikentävästi muiden kontrollien toimivuuteen. Tietoturvallisuus, käyttöoikeudet ja järjestelmien ylläpitäminen ovat esimerkkejä yleisistä tietoteknisistä kontroleista. (Ahokas 2012, 66–67; Halonen & Steiner 2010, 75–78, 206.)

Suurin osa yrityksen kontroleista on luotu yksittäisiä liiketoimintaprosesseja ja tietoteknisiä sovelluksia kontrolloiviksi toiminnoiksi. Tällaisten kontrollien vaikutusalue on suppeampi, ja niiden tarkoituksena on estää ja paljastaa virheitä. (Halonen & Steiner 2010, 76–81.) Nämä alemman tason kontrollit voidaankin luokitella ennaltaehkäiseviin ja paljastaviin kontroleihin niiden käyttötarkoituksen ja -tavan perusteella. Paljastavat kontrollit voidaan jakaa erilaisiin kontrollitoimenpiteisiin joista esimerkkeinä ovat monitorointi- tai analyttiset kontrollit. Lisäksi kontrollit voivat olla manuaalisia, automaattisia tai jotain niiden väliltä. (Ahokas 2013, 35–37.)

Ehkäisevät kontrollit ovat eri prosesseihin ja järjestelmiin rakennettuja ominaisuuksia tai toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on estää ennakoivasti virheiden syntyminen. Tehokkaat ehkäisevät kontrollit eivät päästä virheitä kulkemaan prosessin läpi eli ehkäisevien kontrollien tarkoituksena on varmistaa, että virheitä ei pääse syntymään. (Ahokas 2012, 35–36.) Esimerkki ehkäisevästä kontrollista kohdeyrityksen myyntireskontrassa on, että järjestelmä ei anna kirjata myyntireskontran tapahtumia kuin ainoastaan sillä hetkellä auki oleville tilikausille.

Paljastavia kontroleja käytetään, jotta osataan havaita ja korjata mahdollisia virheitä. Paljastavat kontrollit ovat sellaisia toimenpiteitä, joilla etisitään virheitä jo toteutuneista tapahtumista. Paljastavat kontrollit perustuvat siihen, että tapahtuneen toiminnan tulosta verrataan siihen, mitä tuloksen pitäisi olla. Paljastavia kontroleja ovat esimerkiksi erilaisten täsmäytysten tekeminen. Täsmäyttämällä voidaan esimerkiksi varmistaa, että virheitä ei ole

syntynyt myyntireskontrakirjausten ja pankin tiliotteiden välillä. Jos virheitä on syntynyt, ne osataan havaita ja korjata. (Ahokas 2012, 36; Lahti & Salminen 2014, 161.)

Monitorointi kontrollit ja analyttiset kontrollit ovat esimerkkejä nykyaikaisemmista paljastavista kontrolleista. Monitorointikontrollit ovat eri prosessien kontrollien toimivuutta ja toteutumistasetta tarkastelevia ja mittaavia toimintoja, joita harjoitetaan tasaisin väliajoin ja yksittäisiin liiketapahtumiin kohdistuen. Analyttiset kontrollit keskittyvät sellaisiin poikkeavuuksien analysointiin, jotka eivät ole johdonmukaisia olemassa olevan informaation kannalta. Ehkäisevien kontrollien suunnittelu ja käyttöönotto vie enemmän resursseja, kuin paljastavien kontrollien, mutta ehkäisevien kontrollien ylläpitäminen tuotantovaiheessa on usein paljastavia kontrolleja vaivattomampaa. Kuitenkin molempia kontrolleja pidetään hyödyllisinä tehokkaan sisäisen valvonnan kannalta. (Lahti & Salminen 2014, 189; Ahokas 2012, 36)

Sellainen kontrolli, jonka toteutuminen vaatii työntekijältä manuaalista työtä, voidaan luokitella manuaaliseksi kontrolliksi. Manuaalisissa kontrolleissa on sekä hyviä puolia että heikkouksia. Manuaaliset kontrollit toimivat parhaiten silloin, kun kontrollin toteutuminen vaatii toimiakseen päättelykykyä tai erityistä varovaisuutta. Manuaaliset kontrollit ovat toimivia harvinaisten tapahtumien kontrolloimisessa ja kun mahdollisia virheitä on vaikea etukäteen arvioida ja ennakoida eli sellaisissa tilanteissa, joissa tapahtumien tulokset eivät ole aina johdon- ja yhdenmukaisia. Manuaalisten kontrollien heikkouksia on niiden epäluotettavuus. Koska manuaalisen kontrollin toteutumiseksi vaaditaan työntekijä, mahdollisuus inhimillisen riskin toteutumisesta kasvaa. Manuaalisten kontrollien toteuttaminen on myös helppo sivuuttaa joko huolimattomuudesta, kiireestä tai välinpitämättömyydestä. Niiden oikeanlaista ja toimivaa käyttämistä on vaikea varmistaa, etenkin jos samaa prosessia toteuttaa monta eri henkilöä. (Halonen & Steiner 2010, 81.)

Automaattinen kontrollin toteutuu automaattisesti ilman työntekijän erillistä panosta. Usein automaattinen kontrolli on sisäänrakennettu jonkin prosessin suorittamiseen tai ohjelmoitu järjestelmään, jolloin järjestelmä tarjoaa suoritettavalle toiminnalle kontrollin automaattisesti. (Ahokas 2012, 37.) Automaattiset kontrollit ovat manuaalisia kontrolleja tehokkaampia silloin, kun liiketoiminnan prosessit ovat tarkasti etukäteen suunniteltuja ja niiden toteutumiskäytäntö on selvästi tiedossa, sekä sellaisissa tilanteissa, joissa tapahtuma ja siihen liittyvät virheet ovat toistuvasti samanlaisia ja niitä on helppo ennakoida. Myös silloin, kun käsiteltävänä on suuria määriä tapahtumia, kontrollien automaatio on usein manuaalisuutta parempi vaihtoehto, mikäli se vain on kontrolloitavan toiminnon ominaisuuksien kannalta mahdollista. Kaikki kontrollit eivät ole puhtaasti vain joko manuaalisia tai automaattisia, vaan kontrolleilla voi olla myös piireiteitä molemmista. Usein automaattisten

kontrollien toimintaa tehostetaan manuaalisella kontrolloinnilla. (Halonen & Steiner 2010, 81.)

Automaattisuus taloushallinnossa koetaan manuaalisuutta tehokkaammaksi tavaksi virheiden hallinnassa. Manuaalisessa työssä virheiden riski kasvaa, koska ihminen tekee työsään helposti inhimillisiä virheitä. Kun informaatio on järjestelmän tuottamaa ja kun järjestelmä hoitaa kontrollien toteutumisen automaattisesti, informaatio on luotettavampaa. Hyvin ja oikein integroidulla automaattisilla kontrolleilla voidaan varmistaa, että toiminto tapahtuu ja informaatio muodostuu kerralla ja varmasti oikein. (Lahti & Salminen 2014, 33.)

Automaattiset kontrollit vaativat toimiakseen toimivia IT-järjestelmiä. IT-kontrollien tärkeyttä painotetaan nykyään entistä enemmän. Muun muassa sisäisen valvonnan viitekehys COSO-malli sekä kaikkia Yhdysvaltain pörssiin listattuja yhtiöitä säätelevä sisäistä valvontaa käsittelevä Sarbanes-Oxley-lainsäädäntö velvoittavat yrityksiä kehittämään prosesseihinsa tehokkaita IT-kontrolleja. IT-kontrollit parantavat kontrollien laatua, ne mahdollistavat paremman ajantasaisuuden kontrolleihin sekä lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä. Taloushallintojärjestelmiin on mahdollista rakentaa sellaisia prosessien sisäänrakennettuja kontrollitoimenpiteitä, jotka estävät virheellisen tiedon pääsyn järjestelmään kuten estämällä käyttäjää syöttämästä järjestelmään virheellistä tietoa. (Lahti & Salminen 2014, 190.)

Kontrolleja tulisi löytyä kaikkialta yhtiöstä, jokaisesta toimintatavasta, jokaiselta liiketoiminta-alueelta ja jokaisesta yhtiön prosessista. Prosesseihin sisäänrakennettuina kontrollien suorittaminen kulkee ja tapahtuu prosessien suorittamisen yhteydessä ilman, että kontrolleja tarvitsee erikseen toteuttaa. Prosessien sisäänrakennetut kontrollit kasvattavat varmuutta siitä, että yhtiön toimintaa haittaavien mahdollisten riskien toteutumistaso on mahdollisimman alhainen. (Ahokas 2012, 14; Lahti & Salminen 2014, 188).

Prosessin kontrollit tulee olla jokaisen prosessin toteuttajan tiedossa. Sisäisen valvonnan viitekehysten COSO-mallin viidennessä komponentissa veloitetaan yhtiön työntekijöitä kantamaan vastuu sisäisen valvonnan toteutumisesta. Prosessin toteuttajan tulee siis tietää mitä kontrollit ovat sekä edistää toiminnallaan niiden toteutumista. COSO-mallin 14. komponentti taas veloittaa yhtiötä viestimään työntekijöilleen, mitkä ovat sisäiseen valvontaan liittyvät vastuut ja velvollisuudet, jotta työntekijät osaavat noudattaa prosesseihin liittyviä kontrolleja asianmukaisella tavalla. (Lahti & Salminen 2014, 188; COSO 2013, 6-7.) Silloin kun työntekijä todella ymmärtää tekemänsä kontrollin vaikutuksen liiketoimintaan, saattaa hän paremmin ymmärtää, kuinka tärkeää on, että kontrolli tulee suoritetuksi asianmukaisella tavalla (Ahokas 2012, 75.)

3.2.1 Kontrollien kehittäminen ja dokumentointi

Nopeasti muuttuva maailma luo helposti muutoksia myös yrityksen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön ja sen riskitekijöihin. Sen takia tehokas sisäinen valvonta edellyttää jatkuvaa riskien arviointia (COSO 2013, 4.) Tarve kehittää kontrollitoimenpiteitä voi tulla myös yrityksen sisältä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, jossa aiemmin toiminut kontrolli syystä tai toisesta pettää. Ne kontrollitoimenpiteet, jotka ennen suojeli tehokkaasti riskeiltä, saattavat tilanteiden muututtua olla soveltumattomia tehokkaiksi kontrolleiksi uusissa olosuhteissa. Kun ulkoiset tai sisäiset riskitekijät muuttuvat, myös kontrollitoimenpiteiden soveltuvuus muuttuneisiin riskitekijöiden ehkäisemiseksi on hyvä varmistaa. (Ahokas 2012, 63; Holopainen yms. 2013, 74.)

Ennen kuin sisäistä valvontaa aletaan kehittää, on hyvä miettiä, millaisia toimivia kontroleja nykyisessä valvontajärjestelmässä on jo olemassa, mitä kontrolleja olisi tarve mahdollisesti kehittää sekä puuttuuko jostain toiminnasta kokonaan tarpeeksi toimiva kontrolli. (Ahokas 2012, 63–64.) Sisäisen valvontajärjestelmän kehitysprojektia helpottaa, mikäli yrityksen prosessit ovat määritelty ja dokumentoitu. Kun prosessit ovat määritelty ja ovat luettavassa muodossa, on helpompi alkaa kehittää prosessien tarvitsemia kontrolleja. Prosessien määrittäminen olisi tärkeää etenkin sellaisissa yrityksissä, joissa toiminnat ovat jaettu eri osastojen kesken. Prosessien määrittäminen auttaa työntekijöitä eri osastojen välillä ymmärtämään ja hahmottamaan, minkä prosessin suorittaminen kuuluu minkä osaston vastuulle. Tämä auttaa välttymään siltä, että työtehtäviä tehtäisiin useaan kertaan. Joidenkin toimintojen kohdalla tämä voi olla merkittäväkin virhe. Esimerkiksi laskutusprosessissa on tärkeää tietää, kenen vastuulla on laskun kirjaaminen myyntireskontraan, ettei laskua kirjata vahingossa useampaan kertaan. Kun prosessit ovat kaikille selviä, myös virheiden todennäköisyys pienenee. Prosesseihin liittyvät yksittäiset kontrollitoimenpiteet olisi hyvä kuvata prosessien määrittämisen yhteydessä (Ahokas 2012, 70.)

Kontrollien dokumentoinnilla on paljon hyviä puolia sisäisen valvonnan kannalta. Sen avulla työntekijöiden on helpompi saada konkreettinen käsitys kontrollien suorittamisen vaatimuksista. (Holopainen yms. 2013, 79.) Sisäisen valvonnan viitekehyksessä COSO-mallissa veloitetaan yhtiötä tuomaan kontrollit työntekijöiden tietoon ja kontrollitoimenpiteiden suorittamiseen liittyvien ohjeistuksien tulee olla työntekijöiden helposti saatavilla. (COSO 2013, 5.) Kontrollien dokumentaatio parantaa varmuutta siitä, että yhtiössä toimitaan toimintaohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Se antaa konkreettista evidenssiä siitä, kuinka virheisiin ja väärinkäytöksiin pyritään vastaamaan. Kontrollien asianmukainen dokumentointi helpottaa myös tilanteissa, joissa tietoa tulee viestiä eteenpäin, kuten esimer-

kiksi uusien työntekijöiden kouluttamisen tai tilintarkastuksen yhteydessä. Kun kontrollivaatimukset ovat dokumentoitu, kasvaa varmuus siitä, että uusi työntekijä kykenee suorittamaan kontrollin asianmukaisella tavalla. (Ahokas 2012, 74–75.)

Dokumentoitaessa kontrolleja, jokaisen kontrollin kohdalla on hyvä määrittää esimerkiksi kontrollin suoritustapa, kontrollin tavoite, minkälaisia virheitä tai väärinkäytöksiä kontrollilla pyritään ennaltaehkäistä tai etsiä, kenen vastuulla kontrollin suorittaminen on sekä millaista kontrollievidenssiä kontrollin suorittamisesta jää. Kontrollievidenssi on todistus siitä, että kontrolli on suoritettu ja että se toimii asianmukaisella tavalla. (Ahokas 2012, 73.)

Kohdeyrityksen tilintarkastajat ovat olleet erityisen kiinnostuneita siitä, että kontrollien kuvaamisen ja dokumentoimisen lisäksi kontrollien toteuttamisesta jäisi jälki eli tilintarkastajille esitettävää tarpeeksi laadukasta kontrollievidenssiä. Kohdeyrityksen tilintarkastajien mukaan kontrolli ilman evidenssiä ei ole kontrolli.

4 Myyntireskontran kontrollit tilintarkastuksen näkökulmasta

Tilintarkastus on lakisääteinen prosessi, jonka tavoitteena on tilintarkastusstandardi ISA 200:n mukaan kasvattaa varmuutta siitä, että yhtiön tilinpäätös on kaikin puolin luotettava. Tilintarkastusstandardit antavat ohjeita ja suosituksia tilintarkastuksen suorittamiseksi. Yhtiö saa tilintarkastuksen jälkeen lausunnon siitä, vastaako yhtiön toiminta todellisuudessa sitä, mitä on julkaistu tilinpäätöksessä. Saadakseen vakiomuotoisen tilintarkastuskertomuksen, tilinpäätöksen täytyy antaa totuudenmukainen kuva yhtiön toiminnasta ja taloudellisesta asemasta. Tilintarkastuksessa otetaan kantaa myös siihen, onko se laadittu olemassa olevan tilinpäätösnormiston mukaisesti. Moitteettomasti ja vähillä huomautuksilla läpäisty tilintarkastus antaa luotettavan kuvan yhtiön taloudellisesta tilanteesta ja toiminnasta ulkoisille sidosryhmille. (Halonen & Steiner 2013, 13–14, 17, 37.)

Tilintarkastuksessa kiinnitetään huomiota sisäisen valvonnan järjestämiseen. Tähän liittyy tilintarkastajan arvio siitä, miten COSO-mallissa esitetyt sisäisen valvonnan viisi komponenttia on toteutettu sekä millaisilla kontrolleilla sisäisen valvonnan järjestelmää tuetaan. Kontrollien osalta arvioidaan niiden käyttöönottoasoa. Käyttöönottoasolla tarkoitetaan sitä, onko kontrolli todellinen, onko se otettu käytäntöön ilmoitetulla tavalla ja käytetäänkö sitä oikeasti. Kontrollien arvioimiseen liittyy myös kontrollien testaaminen, jonka avulla arvioidaan, ehkäisevätkö kontrollit virheellisyyksiä ja väärinkäytöksiä. Kontrollien arvioinnin ja testauksen tarkoituksena on arvioida sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuutta. (Halonen & Steiner 2013, 203, 209–210, 239.)

Tilintarkastuksessa testataan tilintarkastuksen kannalta relevantit kontrollit. Relevanteiksi kontrolleiksi tilintarkastusstandardi ISA 315.A89 määrittelee esimerkiksi ne kontrollit, jotka liittyvät merkittäviin riskeihin. Myös raportoinnin luotettavuuteen vaikuttavien riskitekijöiden kontrollit määritellään relevanteiksi tilintarkastuksen kannalta. ISA 250 standardin mukaan tilintarkastuksen kannalta relevantit kontrollit usein liittyvät esimerkiksi säännösten ja määräysten noudattamiseen tai ja ISA 315.A63 standardin mukaan yhtiön taloudellisten tunnuslukujen laskemiseen liittyvien tietojen muodostumiseen. Relevantiuteen vaikuttaa ISA315.A61 standardin mukaan myös esimerkiksi yhtiön koko ja liiketoiminnan ja prosessien monimutkaisuusaste, kuinka vakava kontrolliin liittyvä riski on sekä kontrollin tehokkuus ja toimintaperiaate. ISA 265 standardi velvoittaa ilmoittamaan kontrollipuutteista yhtiön johdolle ja hallitukselle. (Halonen & Steiner 2013, 203–205, 207–210.)

Sellaisten kontrollien kohdalla, joiden toimivuudesta ja tehokkuudesta huolehtii automatisoidusti IT-järjestelmä, voidaan kontrollin testaus jättää tekemättä, jos kontrolli on todettu toimivaksi aikaisempien tilikausien aikana. Tätä käsitellään tilintarkastusstandardissa ISA 330.13. Tällaisten kontrollien kohdalla riittää, että tilintarkastaja muodostaa käsityksen niiden käyttöönottoasteesta. Tämä perustuu siihen, että usein IT-järjestelmien ja niihin implementoitujen kontrollien toiminta on johdonmukaista ja toiminta pysyy usein samanlaisena. Mikäli toimintatapoja muutetaan, voi automatisoidunkin kontrollin testaaminen olla paikallaan toimivuuden varmistamiseksi. Muut kontrollit tulee testata, mikäli tilintarkastaja on arvioinut ne relevantiksi tilintarkastuksen kannalta. Tilintarkastusstandardin ISA 330.14 mukaan kontrollit täytyy kuitenkin testata kolmen vuoden välein vaikka muutoksia niiden toimintaan ei olisikaan tehty. Kontrollien testauksen laajuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon kontrollin toimivuuteen luotetaan. Mikäli luotto kontrollien toimivuuteen on suuri, kontrollia testataan muita kontrolleja laajemmin. Tilintarkastaja tarvitsee tällaisten kontrollin toimivuudesta myös normaalia vakuuttavampaa tilintarkastusevidenssiä. (Halonen & Steiner 2013, 240–244.)

4.1 Myyntisaamisiin liittyvä tilintarkastus ja myyntireskontran tärkeimmät kontrollit

Tässä kappaleessa eritellään myyntireskontraprosessiin liittyviä tärkeimpiä kontrolleja sekä myyntisaamisiin liittyviä tilintarkastustoimenpiteitä tilintarkastuksessa käytettävien kannanottojen avulla. Kontrolleja tarkastellaan sekä tilintarkastuksen näkökulmasta että yleisellä tasolla.

Tilintarkastuksen kannalta on oleellista, että myyntiprosesseissa mukana olevat työntekijät tuntevat, tietävät ja ottavat tosissaan omat vastualueensa. (Halonen & Steiner 2014,

300.) On olemassa yleisesti hyvinä pidettyjä myyntireskontraan liittyviä kontrolleja, mutta jokainen yhtiö istuttaa ja rakentaa kontrollit parhaiten soveltuviksi omiin prosesseihin ja järjestelmiin. Tilintarkastuksessa arvioidaan muun muassa kontrollien olemassaoloa, tehokkuutta sekä niiden käyttöönottasoa. Tilintarkastajat arvioivat tilintarkastusta toteuttaessaan, ovatko myyntireskontraan liittyvät tapahtumat todellisia. He kiinnittävät huomiota tapahtumien asianmukaiseen kirjaustapaan. Kaikki tapahtumat tulee olla kirjattuina virheettömästi, oikeilla summilla, oikealle kaudelle ja niille kirjanpidon tileille, joille ne kuuluu hyvän kirjanpitotavan mukaisesti kirjata. Tapahtumia ei myöskään saa olla jäänyt kirjaimatta. Lisäksi tilintarkastuksessa kiinnitetään erityistä huomiota toimiviin kontrolleihin ja miten ne palvelevat edellä mainittuja arviointikohteita. Arvioinnin jälkeen tehdään aineistotarkastus kontrolleihin sen perusteella, kuinka luotettaviksi kontrollit on arvioitu. (Halonen & Steiner 2014, 203, 303–307.)

Virheellisyyden riskin arvioimisen apuna käytetään tilintarkastuksen kannanottoja. Kannanotot auttavat tilintarkastajaa päätöksessään, saako yhtiö vakimuotoisen tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastuskertomuksessa täytyy tilintarkastuslain (1141/2015) 3.luvun § 5 mukaan ilmetä, antaako tilinpäätös totuudenmukaisen kuvan yhtiön taloudellisesta asemasta, onko toiminta ja raportointi sääntöjen mukaista, ja vastaavatko tilinpäätös ja toimintakertomus sisällöltään toisiaan. (Halonen & Steiner 2010, 173, 398–401.)

Myyntisaamisten tarkastamiseen tilinpäätöksen yhteydessä liittyvät kannanotot ovat Halosen & Steinerin (2010, 398–401) mukaan seuraavat:

1. täydellisyys – kaikki toteutuneet tapahtumat ovat kirjattu
2. olemassaolo – kaikki kirjatut tapahtumat ovat olemassa olevia ja oikean suuruisia
3. oikeudet ja velvoitteet – myyntisaamiset ovat yrityksen omistuksessa
4. arvostaminen ja kohdistaminen – myyntisaamiset ovat kurantteja ja epävarmat saatavat käsitelty asiaankuuluvalla tavalla

Jotta myyntireskontra täyttäisi tilintarkastajien kannanoton ”täydellisyys”, kaikki myyntisaamiin liittyvät tapahtumat täytyy olla kirjattuina yhtä suurina pääkirjanpitoon sekä myyntireskontraan. Myyntireskontran täsmäyttäminen pääkirjaan on oleellinen tapa seurata myyntireskontraprosessien oikeellisuutta sellaisissa kirjanpitojärjestelmissä, joissa osakirjanpidon tapahtumat eivät siirry pääkirjanpitoon automaattisesti kirjausvaiheessa. Myyntireskontran ja pääkirjan myyntisaatavien saldojen täsmäyttäminen on paljastava kontrollitoimenpide. Sen tarkoituksena on varmistaa, ettei myyntireskontran hoidossa ole tapahtunut virheitä. Mikäli virheitä on kirjauksissa tapahtunut, auttaa täsmäyttäminen paljastamaan syntyneet virheet ja mahdollistaa niiden korjaamisen. Myyntireskontran avoimien

laskujen yhteissumman tulee täsmätä pääkirjan myyntisaamistilien saldoon. Täsmäytys tulisi tehdä tarpeeksi usein esimerkiksi vähintään kerran kuussa. (Halonen & Steiner 2014, 298, 398; Ahokas 2012, 36)

Myyntisaamisten on oltava todellisia ja myyntisaamistilien saldojen on oltava paikkansapitäviä. Tätä voidaan kontrolloida myyntisaamis- ja ostovelkatilien täsmäyttämällä asiakkaan ja toimittajan välillä. Tilintarkastuksen kannalta tämä kontrollitoimenpide on tärkein tapa varmistaa tilintarkastajien kannanotto ”olemassaolo”. Yhtiö voi itse harjoittaa kyseistä kontrollitoimenpidettä, mutta sitä käyttävät myös myyntisaamisten tarkastuksen yhteydessä. Ulkopuolisia vahvistuksia käsittelevä tilintarkastusstandardi ISA 505 velvoittaa tilintarkastajaa hankkimaan luotettavaa evidenssiä myyntisaamisten oikeellisuudesta kolmansilta osapuolilta eli myyntisaamisista puhuttaessa yrityksen asiakkailta. Useimmissa taloushallinnon järjestelmissä on mahdollisuutena saada eritelty listaus myyntisaamissaldoista asiakaskohtaisesti. Asiakasyritys voi pyytää oman myyntisaamissaldonsa ja verrata sitä omaan ostoreskontran saldoonsa. Päinvastaisesti asiakkaalta voi pyytää saldoa ostoreskontrasta, ja verrata sitä omaan myyntireskontran saldoon. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että kaikki myyntireskontraan kirjatut myyntilaskut on myös lähetetty asiakkaalle tai että myyntireskontrasta ei puutu mitään asiakkaalle lähetettyä myyntilaskua. (Halonen & Steiner 2014, 303, 399.)

Kaikki myyntisaamiset eivät ole varmoja. Myyntitoiminnoista tuleekin sen takia löytyä kontrolloja epävarmojen myyntisaamisten syntymisen ehkäisemiseksi. Epäluotettavien myyntisaamisten syntymistä kontrolloimalla ehkäistään luottotappioiden syntymistä. Tilintarkastuksen kannanotto ”arvostaminen” liittyy myyntisaamisten osalta pääasiassa sen varmistamiseen, että kaikki myyntisaamiset ovat kurantteja ja että epävarmat saatavat ovat kirjattu pois myyntisaamisista ja kuitattu myyntireskontrassa suljetuiksi. Myyntireskontran ylläpitämisessä epäkuranttien myyntisaamisten syntyä voidaan kontrolloida tehokkailla perintätoimenpiteillä (Halonen & Steiner 2010, 299, 401.)

Jotta väärinkäytösten määrä voidaan minimoida mahdollisimman alhaiseksi, prosessit tulee rakentaa siten, ettei vaarallisia työyhdistelmiä synny. Vaarallisella työyhdistelmällä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa yksi työntekijä hoitaa kahta tai useampaa sellaista työtehtävää, jotka vaikuttavat toisiinsa siten, että virheen tai väärinkäytöksen riski kasvaa. Vaarallisten työyhdistelmien syntymistä voidaan kontrolloida työtehtävien eriyttämisellä ja käyttöoikeuksilla. Kun kaikilla työntekijöillä ei ole oikeuksia kaikkiin prosesseihin ja niiden toimintoihin, mahdollisuus väärinkäytösten riskistä pienenee, eikä työntekijä pääse myöskään suorittamaan virheellisesti sellaisia toimintoja, mitä hän ei välttämättä hallitse. (Halonen & Steiner 2014, 301; Ahokas 2012, 35.)

Saapuvien maksusuoritusten asianmukainen valvominen on tärkeää ja niiden käsittelystä täytyy löytyä kontrolleja. Kun kaikki pankkitilin tapahtumat dokumentoidaan asianmukaisesti, pienenee riski mahdollisista väärinkäytöksistä. Jokaisesta pankkitilin tapahtumasta tulee olla jonkinlainen tosite toimintatapojen mukaisesta käsittelystä. (Halonen & Steiner 2014, 298.) Esimerkiksi kohdeyrityksessä myyntireskontraan liittyvät suoritukset listataan päivänmäärän mukaan erilliseksi tiliotetapahtumaluetteloksi, joka toimii myyntireskontran prosessien apuna myyntisaamisten valvomisessa.

Kaikki tapahtumat myyntireskontran tapahtumat tulee olla kirjattuina vain yhden kerran, jotta taloudellinen raportointi pysyy luotettavana. Hyvä tapa valvoa, että kaikki myyntisaamiset ja niihin liittyvät suoritukset tulee kirjattua ja että ne kirjataan vain yhden kerran, on käyttää juoksevaa numerointia sekä myyntilaskutuksessa että myyntireskontraan kirjautuvien maksusuoritusten dokumentoinnissa. Juoksevan numerojärjestelmän avulla myyntireskontran tapahtumien valvominen helpottuu. (Halonen & Steiner 2014, 302.)

Kaikki myyntitapahtumat täytyy kirjata oikealla kaudella ja oikean suuruisina taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi. Myyntireskontran prosesseihin tulee rakentaa sellaisia kontrolleja, joilla näiden toimintojen oikeellisuus varmistetaan (Halonen & Steiner 2014, 303.) Esimerkiksi kun kohdeyritys vastaanottaa suuria maksusuorituksia asiakkailta, on maksusuoritusten kirjaaminen oikealle päivänmäärällä erityisen tärkeää etenkin tilikauden vaihtumisen aikaan. Väärillä päivillä myyntireskontraan kirjatut maksusuoritukset saattavat aiheuttaa merkittävän virheen raportoinnissa ja sen, että asiakkailta peritään myyntisaamisiin liittyvät korot väärin.

Myyntisaamisten kirjaamisen oikeellisuus korostuu etenkin manuaalisesti kirjattavissa tapahtumissa kuten yrityksen vastaanottavissa manuaalisuorituksissa, joiden kirjaaminen myyntireskontraan vaatii työntekijältä manuaalista työtä. Tilintarkastuksessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka manuaalista työtä vaativien toimintojen kautta syntyvät kirjanpidon tapahtumat luodaan järjestelmään sekä millaisia muutoksia niille voi tehdä ja kenellä on oikeudet muutosten tekemiseen. (Halonen & Steiner 2010, 69.) Mikäli mahdollista, yrityksen olisi hyvä kehittää manuaalista kirjaamista koskevat kontrollit sellaisiksi, että manuaalisen työn määrä olisi etenkin kriittisissä toiminnoissa mahdollisimman vähäinen inhimillisten virheiden syntymisen minimoimisen kannalta. Suoraan järjestelmien kautta kirjautunut tieto koetaan usein manuaalisesti kirjattua tietoa luotettavampana vaihtoehtona. (Lahti & Salminen 2014, 33.)

5 Tutkimuksen toteutus

Seuraavaksi kartoitetaan olemassa olevia tutkimusmenetelmiä sekä avataan mitä tutkimusmenetelmiä on tässä opinnäytetyössä käytetty. Sen lisäksi esitetään, kuinka tutkimusaineisto on kerätty.

Tutkimus käsittelee seuraavia myyntireskontran prosesseja:

- prosessi 1: manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan
- prosessi 2: myyntilaskuliittymätäsmäytysten arkistointi ja
- prosessi 3: myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa näiden kolmen myyntireskontran osaprosessin olemassa olevien kontrollien mahdollisia kehityskohteita ja selvittää, millaisia uudistuksia prosessiuudistukset tuovat kontrolleihin. Lisäksi tavoitteena on arvioida tutkimuksen aikana tuotantoon ehtineiden uudistusten soveltuvuutta päivittäisiksi toimintatavoiksi. Kontrollien kehittämisen lähtökohtana olivat kohdeyrityksen tilintarkastajien antamat parannuskehityksen myyntireskontran kontrolleihin.

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksen voi toteuttaa joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella etsitään vastausta sellaisiin kysymyksiin, jotka eivät ole määrällisesti mitattavissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tutkimuskohteiden tarkoituksenmukainen valinta ja aineiston hankinta luonnollisissa, todellisesti tapahtuvissa tilanteissa. Tehtäessä kvalitatiivista tutkimusta, tutkimusaineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata teorioita tai asettaa hypoteeseja. Ominaisia tutkimusaineiston keruumenetelmiä ovat esimerkiksi havainnointit sekä erilaiset haastattelut, joiden myötä tutkittavan omat ajatukset nousevat esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksen peilaaminen aikaisempiin teorioihin, hypoteesien asettelu ja käsitteiden määrittely. Toisin kuin kvalitatiivinen tutkimus, kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään vastauksen määrällisesti mitattaviin kysymyksiin. Sille ominaista on, että tutkimuskohde valitaan niin sanottua satunnaisotemenetelmää hyödyntäen. Se tarkoittaa sitä, että valitaan perusjoukko tutkimuksen kohteeksi, josta tutkittaviksi valitaan otos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen, sillä se soveltuu ominaisuuksiltaan paremmin tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tavoite ei ole sellainen, jota voisi määrällisesti mitata eikä tämän tutkimuksen lähtökohta perustu minkään olemassa olevan hypoteesin pohjalle.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimustulosten analysointi

Tutkittavat myyntireskontran osaprosessit ja niihin liittyvä tutkimusaineisto esitellään yksitellen. Eri prosessien kohdalla käytettiin keskenään erityyppisiä aineistonkeruumenetelmiä, koska käsiteltävät prosessit ovat luonteeltaan erilaisia ja niiden käyttöönottoajankohdat eroavat toisistaan. Prosessi 1 (manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan) on jo otettu käyttöön. Prosessi 2:sen (myyntilaskuliittymätäsmäytysten arkistointi) uudistukset on suunniteltu, mutta käyttöönottoa ei ole vielä aloitettu. Prosessi 3:sta (myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti) ei ollut sellaisenaan vielä ollenkaan käytössä myyntireskontrassa, mutta tarkoituksena on kehittää sellainen prosessi vahvistamaan myyntireskontran kontroleja siirryttäessä uuteen talousjärjestelmään.

Tutkimusaineisto kerättiin hyödyntämällä päivittäisen työnteon yhteydessä toteutettavaa osallistuvaa havainnointia, sähköpostikyselyitä ja palaveria. Havainnointi pystyttiin toteuttamaan työnteon yhteydessä työsuhteen takia ja koska tutkimus on vahvasti sidoksissa tutkimuksen tekijän päivittäisiin työtehtäviin. Havainnoinnin voidaan todeta kestäneen koko tutkimuksen tekijän työsuhteen ajan alkaen muutama kuukausi ennen tutkimuksen aloittamista, mutta tutkittavien prosessien osalta tarkempi osallistuva havainnointi alkoi huhtikuusta 2016 uudistusten käyttöönoton yhteydessä ja kesti läpi koko tutkimusprosessin. Havainnointi liittyi prosessien 1 ja 2 tutkimiseen. Aineistoa ja tietoa kerättiin myös kohdeyrityksen sisäisistä materiaaleista, kuten prosessikaavioista ja ajankohtaisista sisäisistä ohjemateriaaleista, joihin tutkimuksen tekijä sai pääsyn työsuhteensa johdosta.

Tutkimuksessa toteutettiin kahdenlaisia sähköpostikyselyitä tutkimusaineiston hankkimiseksi. Sähköpostikyselyistä molemmat olivat avoimia kyselylomakkeita, mutta ne käsitelivät eri aihealueita. Toiseen kyselyyn odotettiin vastausta useammalta työntekijältä ja toinen kohdennettiin vain yhdelle henkilölle. Kyselylomakkeiden vastaanottajat valittiin tarkasti sen mukaan, ketkä koettiin parhaiksi antamaan vastauksia tutkittaviin aiheisiin. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostin välityksellä, jotta haastateltavat saisivat rauhassa ja perusteellisemmin miettiä vastauksiaan kysymyksiin. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineiston keräämiseksi pidettiin palaveri, jossa kartoitettiin toiveita ja ajatuksia prosessi 3:en toteuttamiseen liittyen.

Ensimmäinen avoin kysely tehtiin myyntireskontran prosessinomistajalle ja tiiminvetäjälle. Avoin sähköpostikysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 27.7.2016. Kysely käsitteli myyntireskontran kontrolleja tilintarkastuksen näkökulmasta sekä yleisesti tutkimuksessa käsiteltävien myyntireskontran prosessien ominaisuuksia ja kontrolleja. Kysely sisälsi pelkkiä avoimia tutkimuskysymyksiä. Kyselyn tarkoituksena oli vahvistaa ja tarkentaa osallistuvalla havainnoinnilla kerättyä tietoa. Kysely lähetettiin myyntireskontrantiimin vetäjälle, joka on samalla myyntireskontran prosessien omistaja. Tutkimusvastaukset haluttiin nimenomaan häneltä, sillä hän vastaa myyntireskontran kontrolleista ja hän on käsitellyt niitä yhdessä tilintarkastajien kanssa. Siitä johtuen hän myös pystyy konkreettisin esimerkein antamaan tietoa siitä, millaisiin asioihin tilintarkastajat ovat kontrollien osalta kiinnittäneet huomiota ja millaista palautetta kohdeyrityksen myyntireskontraprosessien kontrollit ovat saaneet. Prosessien omistajana hänellä on kattavaa tutkimuksen kannalta olennaista ja tärkeää tietoa myyntireskontraan liittyvistä prosesseista.

Toinen avoin sähköpostikysely koski työntekijöiden mielipiteitä ja käyttökokemuksia tuotantoon ehtineistä prosessiuudistuksista. Koska tutkimuksen aikana tuotantoon ei ehtinyt kuin yksi tutkimuksessa käsiteltävistä prosessiuudistuksista, mielipiteitä ja käyttökokemuksia tutkittiin vain yhden osaprosessin uudistuksen osalta. Tuotantoon ehtinyt prosessi oli manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan (prosessi 1). Tutkimuskysymykset lähetettiin sähköpostilla 31.8.2016 ja vastaukset kysymyksiin saatiin saman päivän aikana. Kysymykset osoitettiin niille myyntireskontran työntekijöille, jotka olivat työssään päässeet jo kokeilemaan ja käyttämään uudistunutta toimintatapaa. Tällaisia työntekijöitä myyntireskontratiimissä on neljä kaiken kaikkiaan seitsemästä työntekijästä, mutta vastaukset saatiin vain kahdelta työntekijältä. Vaikka vain kaksi henkilöä vastasi kysymyksiin, tutkimuksen kannalta positiivista oli, että vastaukset saatiin sellaisilta työntekijöiltä, jotka ovat useamman vuoden ajan käyttäneet vanhaa toimintatapaa. Prosessi 1 on sellainen, jota työntekijät tekevät päivittäin. Kyselyn toteutushetkellä prosessiuudistus oli ehtinyt olla tuotannossa osassa konsernin tytäryhtiöissä jo neljä kuukautta, joten työntekijöille oli siinä ajassa ehtinyt kertyä niin paljon käyttökokemusta, että tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

Palaveri prosessi 3:en osalta pidettiin 15.9.2016 ja sen tarkoituksena oli kartoittaa myyntireskontratiimin ja yhtiön sisältä nousseita ajatuksia ja toiveita, millaisia ominaisuuksia kohdeyritys tarvitsee kyseiseen prosessiin. Aihealueiksi nousi prosessin nykytilanne ja ongelmakohdat sekä minkä takia toimintatapaan tarvitaan uudistusta. Palaveriin osallistui myyntireskontran tiiminvetäjä ja prosessien omistaja sekä myyntireskontran prosessikontrolleri. Palaverissa käytiin vapaata keskustelua aiheesta ja se äänitettiin analysointia varten.

6 Tutkimustulosten esittely: Myyntireskontraprosessit

Tässä luvussa esitetään kerätty tutkimusaineisto. Jokainen käsittelyssä oleva myyntireskontran prosessi käydään yksitellen läpi sekä tarkastellaan niiden olemassa olevia kontroleja ja kontrollien kehityskohtia, esitellään prosessien uudistukset sekä kuvataan uudet kontrollit ja tarkastellaan, millaisia parannuksia uudistukset toisivat prosessien olemassa oleviin kontroleihin. Lopuksi esitetään vielä tutkimusaineisto siitä, kuinka prosessi 1:sen uudistus sopii osaksi myyntireskontran päivittäistä ylläpitoa.

Kohdeyrityksen tilintarkastajat ovat kiinnittäneet yleisesti kaikkien talouden prosessien osalta huomiota siihen, että kaikki kontrollit eivät ole kuvattu tarpeeksi kattavasti ja kaikista kontroleista ei tallennu riittävää kontrollievidenssiä.

6.1 Prosessi 1: manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan

Kohdeyrityksen vastaanottamista maksusuorituksista suurin osa tulee myyntireskontraan viitenumeroilla, mutta yhtiön kansainvälisyydestä johtuen myös manuaalisten maksusuoritusten määrä on suuri. Kohdeyrityksellä ei ole käytössään kansainvälistä RF-viitenumerojärjestelmää, joka saattaisi pienentää manuaalisuoritusten määrää ja siten mahdollistaisi manuaalisen työmäärän vähentymisen myyntireskontran ylläpidossa. Koska kohdeyritys vastaanottaa paljon suorituksia manuaalisesti, kontrollien tehostaminen nähdään tarpeellisenä manuaalisuoritusten kirjausprosessissa.

Manuaalisuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan on prosessi, jossa luodaan myyntireskontraan tapahtumia asiakkaiden manuaalisista maksusuorituksista ja myyntireskontran ulosmaksuista pankkien tiliotteiden mukaan. Kohdeyrityksen kirjanpitojärjestelmään manuaalisuoritukset täytyy kirjata manuaalisesti suoritus kerrallaan. Manuaalisuorituksen kirjausprosessi vaatii työntekijältä paljon manuaalista työtä, mikä kasvattaa todennäköisyyttä inhimillisten virheiden toteutumisesta. Jotta suoritukset kirjautuisivat myyntireskontraan virheettö ja kerralla oikein, vaatii kirjausprosessi työntekijältä huolellisuutta ja tarkkuutta. Koska kirjausprosessiin varattu aika päivässä on rajallinen, inhimillisen virheen riski kasvaa silloin, kun kirjattavia tapahtumia on paljon suhteessa käytettävissä olevaan aikaan.

Manuaalisuoritusten kirjausprosessin tärkeimpinä kontrolliheikkouksiksi voidaan nimetä seuraavat asiat:

- Työntekijän kirjaa järjestelmään manuaalisesti tiliotteelta lukien kriittistä dataa, joka siirretään myös pääkirjanpitoon. Mikäli kirjattu data siirtyy pääkirjaan virheellisenä eikä virhettä huomata jälkikäteen, myös talouden raportointi on virheellistä.
- Mahdolliset kirjausvirheet heikentävät tavoitetta saada data kirjanpitojärjestelmään kerralla oikein ja näin ollen heikentävät prosessin tehokkuutta.

Jokaisen kirjattavan manuaalisuorituksen kohdalla työntekijän on varmistettava seuraavat seikat, jotta manuaalisuorituksen kirjauksessa ei toteutuisi virheitä:

- suoritukset ovat kirjattu oikealle pankkitilille
- suoritukset ovat kirjattu oikean suuruisina
- suoritukset ovat kirjattu oikealla valuutalla ja käyttäen oikean päivän valuuttakursia
- suoritukset ovat kirjattu oikeilla päivänmäärillä.

Erityisesti kontrollia halutaan lisätä varmistamaan, että manuaalisesti syötetyt maksusuoritukset kirjautuvat oikeilla päivänmäärillä. Jokaiselle manuaalisuoritukselle syötetään kolme eri päivänmäärää pankista saadun tiliotteen mukaisesti. Nämä päivänmäärät ovat arvopäivä, kirjanpidon päivä ja eräpäivä koron laskemiselle. Arvopäivä kertoo, minä päivänä maksusuoritus on maksettu. Kirjanpidon päivä kertoo, mille päivälle suoritus kirjataan kirjanpidossa. Kohdeyrityksessä kirjanpidon päivä on tiliotteen päivänmäärä, eli se päivänmäärä, jona maksusuoritukset näkyvät tiliotteella. Eräpäivä kertoo, miltä päivältä suorituksesta aletaan laskemaan korkoa. Kohdeyrityksessä eräpäivä kirjataan samaksi kuin maksun arvopäivä.

Mikäli suoritus on kirjattu väärää arvo- tai koronlaskupäivää käyttäen, toteutunut virhe ei vanhaa toimintatapaa käytettäessä estä myyntireskontraan kirjatun suorituksen kohdistamista myyntireskontraan tiliöityyn tiliotetapahtumaan, jolloin tapahtuma siirretään pääkirjanpitoon virheellisenä, mikäli virhettä ei huomata korjata. Mikäli suoritus kirjautuu myyntireskontraan väärällä arvopäivällä voi tämä aiheuttaa virheellisen raportoinnin tilinpäätöksessä. Kriittistä tämä on etenkin tilikausien vaihtumisen aikaan. Silloin olisi tärkeää saada suoritusten arvopäivät kirjattua oikealle tilikaudelle, jotta asiakkaan myyntireskontrasaldo ei raportoida tilinpäätökseen väärin. Myyntireskontran prosessinomistaja antoi aikaisempaan vuonna toteutuneen esimerkin, jossa tilikauden vaihtumisen aikaan asiakkaan maksusuoritus näkyi tammikuun tiliotteella, mutta suorituksen arvopäivä oli todellisuudessa joulukuussa. Tapahtuma oli kirjautunut tammikuulle väärin kirjatun arvopäivän takia, minkä takia asiakkaan saldo näytti väärin joulukuun osalta. Sellaisissa tilanteissa, jossa maksusuoritus kirjataan väärää koronlaskupäivää käyttäen, saattaa asiakas saada

maksustaan aiheettoman korkolaskun. Kriittistä tämä on niiden asiakkaiden kohdalla, joiden maksusuoritukset ovat merkittävän kokoisia.

Vanhassa toimintatavassa manuaalisuoritusten oikeellisuutta kontrolloidaan manuaalisella, paljastavalla kontrollilla. Kontrolli toimii siten, että kirjanpitojärjestelmään kirjatut manuaalisuoritukset täsmäytetään pankin tiliotteeseen. Täsmäytys tehdään sen jälkeen, kun kaikki päivän tapahtumat ovat tiliöity ja kaikki maksusuoritukset ovat saatu kirjattua myyntireskontraan. Täsmäytys toteutetaan vertaamalla myyntireskontraan kirjattujen suoritusten yhteissaldoa myyntireskontraan tiliöityjen tiliotetapahtumien yhteissummaan. Täsmäytyksen tarkoituksena on jälkikäteen varmistaa, että myyntireskontraan on kirjattu sama summa suorituksia kuin kohdeyritys on sinä kirjanpidon päivänä vastaanottanut myynnin suorituksia. Täsmäytystoimenpide paljastaa, mikäli suorituksia on kirjattu reskontraan väärillä summilla tai jos jokin suoritus on kirjattu väärällä valuutalla, mutta täsmäytyksessä käytettävältä raportilta ei suoraan näe, missä tapahtumassa mahdollinen virhe on tapahtunut. Mikäli raporttien summat eivät täsmää toisiinsa, voi se johtua seuraavista mahdollisesti toteutuneista virheistä: jokin myyntireskontraan kuulumaton suoritus on tiliöity virheellisesti myyntireskontran tapahtumaksi, jokin suorituksista on kirjattu myyntireskontraan väärän suuruisena, jokin suoritus on kirjattu väärällä valuutalla, jonkin suoritus on kirjattu väärälle kirjanpidon päivälle tai jokin suoritus ei ole kirjautunut myyntireskontraan ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa työntekijän täytyy alkaa selvittämään tapahtunutta virhettä ja korjata se.

Vaikka täsmäytykset ovat yleisesti hyväksi havaittuja kontroleja, ei manuaalisuoritusten täsmäyttäminen kontrolloi kaikkea manuaalisesti kirjatun datan oikeellisuutta. Kyseisestä täsmäytystoimenpiteestä ei käy ilmi, mikäli suoritus on kirjattu väärälle pankkitilille tai mikäli jonkin suorituksen kirjauksessa on käytetty väärää arvo- tai eräpäivää. Nämä voi tarkastaa myös manuaalisesti käymällä jokaisen kirjatun suorituksen yksitellen läpi ja vertaamalla niitä pankin tiliotteeseen. Tämä toimintatapa kuitenkin on hyvin hidas ja työläs ja sisältää riskin virheestä, että jotain virheitä jää silti havaitsematta.

Uudistuksen tarkoituksena oli saada parannusta ja tehokkuutta prosessiin ja kontroleihin vähentämällä manuaalisesti syötettävien tietojen määrää. Uudistuksen perimmäisenä ideana oli, että automaattisesti järjestelmästä kirjautuva informaatiota pidetään manuaalisesti syötettyä informaatiota luotettavampana. Kontrolli on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1 Manuaalisuoritusten kirjaukseen liittyvä kontrolli

Prosessi	Manuaalisuorituksen kirjaaminen myyntireskontraan
Kontrollin tavoite	Tavoite on vähentää inhimillisten virheiden riskejä, pienentää todennäköisyyttä virheellisen datan kirjautumisesta myyntireskontraan ja sitä kautta pääkirjaan ja raportointiin ja tehostaa kirjausprosessia lisäämällä automaattisuutta manuaalisuoritusten kirjaamiseen.
Kontrollitoiminto	Manuaalisuoritukset kirjataan kirjanpitojärjestelmään Oracle FINA R12 kirjanpitojärjestelmän cash management -moduulin kautta, joka tuo kirjauksille aikaisemmin manuaalisesti kirjatut tiedot oletusarvoina suoraan järjestelmästä pankkien tiliotteiden mukaan.
Kontrollin suorittaja	Myyntireskontran hoitaja
Kontrollievidenssi	Manuaalisuoritus tallentuu järjestelmään. Kirjatut suoritukset on haettavissa kirjanpitojärjestelmästä ja pankin tiliotteet haettavissa maksuliikennejärjestelmästä. Suorituksista näkee millä tiedoin ja kuka suorituksen on kirjannut.

Manuaalisuoritukset voidaan kirjata myyntireskontraan myös siten, että kirjatut tapahtumat saavat datan suoraan kirjanpitojärjestelmästä vähentäen työntekijän manuaalista työtä. Kohdeyrityksen kirjanpitojärjestelmä mahdollistaa manuaalisuoritusten kirjaamisen cash management moduulin kautta, jossa käsitellään kohdeyrityksen tiliotteita ja hoidetaan myyntireskontran suoritusten kohdistaminen myyntireskontraan tiliotetapahtumiin. Kun päivään tiliotteet ajetaan sisään cash management -moduuliin, jokaisen tilitapahtuman tiedot ovat järjestelmässä automaattisesti sellaisina, kuin ne ovat pankin tiliotteella. Kun manuaalisuoritukset kirjataan myyntireskontraan tämän moduulin kautta, suorituksille saadaan suurin osa muuten manuaalisesti kirjattavasta datasta kirjautumaan automaattisesti. Kun suorituksille kirjautuva data on automaattisesti oikein, inhimillisen virheen riski pienenee ja kasvaa todennäköisyys saada data syötettyä kirjanpitojärjestelmään kerralla oikein. Tutkimuksen yhteydessä on käynyt myös ilmi, että mikäli maksutapahtuma on kuitenkin syystä tai toisesta kirjautunut myyntireskontraan väärällä arvo- tai eräpäivällä, järjestelmä

estää kyseisen suorituksen kohdistamisen vastaavaan tiliotetapahtumaan, kun kirjaus tehdään cash management – moduulin kautta. Tämä uusi manuaalisuoritusten kirjaustapa parantaa kontrollia seuraavien toimintojen kohdalla:

1. Järjestelmä antaa suoritukselle automaattisesti oletusarvona oikean summan
2. Järjestelmä antaa suoritukselle automaattisesti oletusarvona oikeat päivänmäärät
3. Järjestelmä antaa suoritukselle automaattisesti oletusarvona oikean pankkitilin ja valuutan
4. Järjestelmä ei anna kirjata valuuttamääräisiä maksuja ilman, että työntekijä on tarkistanut ja päivittänyt valuuttakurssin oikeaksi.
5. Järjestelmä antaa suoritukselle automaattisesti oletusarvona kirjanpitojärjestelmään määritellyn nimitunnisteen, josta selviää muun muassa kirjauksen päivänmäärä ja järjestysnumero. (Tällä varmistetaan se, että manuaalisuoritukset ovat helposti ja nopeasti löydettävissä myyntireskontrasta).
6. Mikäli suoritus on kirjautunut väärää arvo- tai koronlaskupäivää käyttäen, järjestelmä estää kohdistamasta virheellistä maksusuoritusta tiliotetapahtumaan.

Data on oletusarvona, koska manuaalisuoritusten käsittelijä pääsee kuitenkin tarvittaessa muuttamaan dataa kirjausta tehdessään. Uudistunut toimintapa kuitenkin parantaa todennäköisyyttä siitä, että tiedot kirjautuvat järjestelmään kerralla oikein, kun työntekijän ei itse tarvitse syöttää dataa manuaalisesti. Tällä tavoin saadaan manuaalisuoritusten kirjausprosessiin puoliautomaattinen kontrolli siitä, että datan syötössä ei tapahdu inhimillisiä virheitä.

Manuaalisuoritusten käsittelyssä tärkein työkalu on päivän tiliotteet, joilta näkyvät myyntireskontraan tiliöidyt tiliotetapahtumat. Tämän tiliotteen avulla työntekijä kirjaa manuaalisuoritukset myyntireskontraan ja seuraa, että kirjaukset tulevat kirjattua oikein. Käytäntönä on tallentaa tiliotteelle suoristusten kirjauksen yhteydessä muodostuvia oleellisia tietoja, kuten kirjattujen suoritusten järjestys- ja tositenumeroita. Toimintatapa uudistuksen myötä päätettiin paperisten tiliotteiden tilalle ottaa käyttöön Excel-muotoiset tiliotteet tehostamaan prosessia entisestään. Excel-muotoinen tiliote myös omalta osaltaan nopeuttaa manuaalisuoritusten kirjausta sekä parantaa kontrollia. Excel-muotoisen tiliotteen myötä syöttämistä vaativat tiedot, kuten esimerkiksi asiakas- ja laskunumero, voidaan kopioida ja liittää tiliotteelta suoraan kirjattavalle manuaalisuoritukselle. Tämä parantaa kontrollia siitä, että tiliotteella ja suorituksella olevat tiedot vastaavat toisiaan. Tiliotteiden säilyttäminen Excel-muotoisina parantaa läpinäkyvyyttä prosessin osalta. Työntekijät pystyvät helpommin ajasta ja paikasta riippumatta seuraamaan prosessin eri vaiheita, kuten myyntireskontrakirjausten ajantasaisuutta.

6.2 Prosessi 2: myyntilaskuliittymätasmaätyksen dokumentointi

Valtaosa kohdeyrityksen myyntilaskuista tehdään ulkoisissa lähdejärjestelmissä, jotka lähetetään myyntireskontraan liittymien kautta. Myyntilaskuliittymätasmaätyks on manuaalinen kontrollitoimenpide, jolla estetään virheellisten ulkoisista lähdejärjestelmistä tulevien myynti- ja hyvityslaskujen kirjautuminen myyntireskontraan. Kohdeyrityksen kirjanpitojärjestelmässä on toiminto, joka poimii kirjanpitojärjestelmän liittymien kautta tulevat virheitä sisältävät laskut niin sanottuun virhetauluun, estäen niitä pääsemästä myyntireskontraan ilman reskontranhoitajan korjaavaa käsittelyä. Myyntilaskuliittymätasmaätyksellä kontrolloidaan myös, että myyntireskontraan saapuneet laskuaineistot tasmaävät summaltaan ja kappalemäärältään myyntilaskuliittymistä lähetettyihin laskuaineistoihin.

Myyntilaskuliittymien tasmaätyks on manuaalinen kontrolli, jolla on sekä ehkäisevän- että paljastavan kontrollin piirteitä. Myyntilaskuliittymien tasmaätyks paljastaa virheitä liittymien kautta tulleista laskuista ja ehkäisee, etteivät virheelliset myyntilaskut pääse myyntireskontraan asti. Myyntilaskuliittymien ja kirjanpitojärjestelmän välille on rakennettu sellainen järjestelmän sisäinen ehkäisevä kontrolli, joka estää virheellisten laskujen siirtymisen myyntireskontraan. Prosessin paljastava kontrolli toteutetaan siten, että reskontranhoitaja tasmaäyttää myyntireskontraan saapuneiden ja lähdejärjestelmästä lähteneiden tiedot keskenään vertaamalla järjestelmästä lähteneiden ja myyntireskontraan saapuneiden laskujen kappalemääriä ja summia. Mikäli raporteissa on eroa, tarkastetaan onko laskuja jäänyt myyntireskontran virhetauluun. Mikäli laskuja on virhetaulussa, niiden sisältämät virheet korjataan, jonka jälkeen laskut ajetaan manuaalisesti sisään myyntireskontraan. Tasmaätyksessä käytettävät raportit ovat myyntilaskujen reskontraraportti sekä yksikön lähettämä tiedoksiantoraportti lähdejärjestelmästä myyntireskontraan liittymien kautta lähetetyistä laskuista. Raportit saapuvat päivittäin myyntireskontratiimin sähköpostiin. Prosessin kontrollievidenssi tallennetaan tällä hetkellä siten, että myyntilaskujen reskontraraportin tiedot kopioidaan erilliseen Word-dokumenttiin, jolle dokumentoidaan myös tasmaätyksen yhteydessä tehtävät laskujen korjaustoimenpiteet. Kontrollievidenssi tallennetaan yksikön tiedoksiantoraportin kanssa paperisena mappiarkistoon.

Myyntilaskuliittymätasmaätyksen tärkeimmiksi kehityskohteiksi voidaan nimetä seuraavat seikat:

- Toimintatapa kopioida myyntireskontraraportin tiedot Word-tiedostolle sisältää riskin siitä, että kopioituja tietoja voi työntekijä halutessaan tai inhimillisestä virheestä johtuen manipuloida. Jos näin käy, kontrollievidenssi tallentuu virheellisenä.

- Mappeihin arkistoidut kontrollievidenssit voivat helpommin tuhoutua, kadota tai niitä voidaan muuttaa.

Myyntilaskuliittymätäsmäytys on itsessään toimiva kontrolli, mutta kohdeyrityksen tilintarkastajat ovat toivoneet prosessin osalta lisää automaattisuutta. Koska käytössä oleva kirjanpitojärjestelmä luo rajoitteita toimintatapoihin, myyntilaskuliittymien täsmäytys täytyy jatkossakin suorittaa manuaalisesti. Prosessin osalta haluttiin kuitenkin lähteä kehittämään kontrollievidenssin laadun varmistamista. Tilintarkastajat ovat kiinnittäneet kaikkien prosessien osalta huomiota kontrollievidenssin tallentumiseen ja siksi sitä pyritään jatkuvasti parantamaan. Myyntilaskuliittymien täsmäytyksen kontrollievidenssin kontrolli on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Myyntilaskuliittymätäsmäytyksen kontrollievidenssin laadun varmistaminen

Prosessi	Myyntilaskuliittymätäsmäytysten arkistointi
Kontrollin tavoite	Tarkoituksena on varmistaa, että kontrollievidenssi on todellista ja paikkansapitävää sekä lisätä sähköisen arkistoinnin myötä varmuutta, että kontrollievidenssiä ei katoa, tuhoudu eikä sitä voi muuttaa.
Kontrolli toiminto	Täsmäytyksessä käytettävät raportit tallennetaan PDF-tiedostona kontrollievidenssiksi, siten ettei sisältöä voi muuttaa tallennusvaiheessa. Kontrollievidenssi arkistoidaan sähköiseen työkaluun.
Vastuuhenkilö	Myyntireskontran hoitaja
Kontrollievidenssi	Kontrollievidenssi on tarkasteltavissa sähköisessä järjestelmässä, sähköiseen työkaluun tallentuu tiedot kaikista tehdyistä työvaiheista ja niiden tekijöistä.

Tämän uudistuksen tarkoituksena on saada entistä parempi näyttö ja varmuus siitä, että myyntilaskuliittymätäsmäytyksen kontrolli on asianmukaisesti suunniteltu ja käyttöön otettu sekä sitä toteutetaan asianmukaisella tavalla. Uudistuneessa prosessissa työntekijä tallentaa sähköpostit, jotka sisältävät myyntilaskuliittymätäsmäytyksessä käytettävät raportit suoraan ja muuttamattomina PDF-tiedostoina siten, että tallennetuissa tiedostoissa näkyy kaikki raportin tärkeät tiedot. Varmuus raporttien muuttumattomuudesta säilyy tällä tavalla,

sillä saapuneiden sähköpostin eikä PDF-tiedoston sisältöä voi muuttaa. Raporttien tallentamisen lisäksi työntekijä kerää kontrollievidenssin myyntilaskuliittymätäsmäytyksestä Word-dokumentille kuten ennenkin, mutta muun kontrollievidenssin keräämisessä ei ole havaittu manipuloinnin vaaraa.

Toinen muutos prosessissa on paperisen arkistoinnin muuttaminen sähköiseksi arkistoinniksi. Myyntilaskuliittymätäsmäytysten arkistoinnissa päätettiin käyttää selainpohjaista muistiotyökalua. Työntekijä luo työkalulla uuden sähköisen työkirjan, hän kirjaa siihen oleelliset tiedot tekemästään myyntilaskuliittymätäsmäytyksestä ja tallentaa keräämänsä kontrollievidenssin työkirjan liitteeksi. Prosessin eteneminen on havainnollistettu kaaviossa 1.

Sähköisen arkistoinnin myötä kontrolli paranee tai prosessi tehostuu seuraavien seikkojen osalta:

- Sähköinen työkalu lisää läpinäkyvyyttä eri prosessien välillä. Jokainen työntekijä, jolla on käyttöoikeus kyseiseen työkaluun, pääsee tarkastelemaan tallennettuja ja käsittelyssä olevia työkirjoja.
- Työkalu helpottaa prosessin ajantasaisuuden seuranta. Työkalusta on helppo tarkistaa, että kaikki täsmäytykset on tehty asianmukaisesti, eikä täsmäytyksiä ole jäänyt keskeneräisiksi.
- Keskeneräistä työkirjaa pääsee muokkaamaan vain työkirjan luoja, eli tässä tapauksessa myyntilaskuliittymätäsmäytyksen tekijä. Työkirjan käsittelyn lopettamisen jälkeen, työkirjan muokkaaminen ei ole enää mahdollista. Tämä lisää kontrollia siitä, että kukaan työntekijä ei huolimattomuuttaan tai muista syistä pääse muokkaamaan tai hävittämään työkirjaa tai sille tallennettua dataa. Työkirjan toimintaloikiin tallentuu jokaisessa työvaiheessa jälki siitä, mitä kukin työntekijä on tehnyt.
- Liittymätäsmäytysten sähköinen arkistointi helpottaa arkistoiuihin täsmäytysraportteihin käsiksi pääsyä. Työntekijät voivat helpommin ajasta ja paikasta riippumatta tarkastella myyntilaskuliittymätäsmäytysten työkirjoja. Tämä on apuna sekä päivittäisessä työssä, etätöyön mahdollistamisessa sekä etenkin tilintarkastuksen yhteydessä, jolloin on erityisen tärkeää saada kontrollievidenssi nopeasti tarkasteltavaksi.



Kaavio 1 Myyntilaskuliittymätäsmäytysten arkistointi -prosessin eteneminen

6.3 Prosessi 3: myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti

Myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti on prosessi, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaalle saldovahvistusraportti, jolta selviää asiakasnumerokohtainen veroton myynti. Saldovahvistusraporttien käsittely on paljastava kontrollitoimenpide, jonka avulla varmistetaan, että toimittajan ja asiakkaan saldot täsmäävät ja että kaikki toimitukset ovat laskutettu oikein. Pyyntöjä saldovahvistusraporteista tulee asiakkailta esimerkiksi osavuosi- ja vuositilinpäätösten yhteydessä ja se on oltava mahdollista tarjota asiakkaalle sellaista pyydettäessä. Raportin on oltava virheetön ja luotettava, jotta yhtiö pystyy seistä raportin sisältämien tietojen ja lukujen takana.

Tärkeimpänä kehityskohtana tämänhetkisessä prosessissa voidaan pitää sitä, että nykyinen talousjärjestelmä ei pysty kaikissa tapauksissa tuottamaan kohdeyrityksen tarpeita vastaavaa raporttia automaattisesti, vaan halutun raportin ajaminen vaatii työntekijältä paljon manuaalista työtä. Kohdeyrityksen laskutus hoidetaan monessa eri järjestelmässä, ja tämän hetkinen kirjanpitojärjestelmä ei pysty tuottamaan raporttia, joka ottaisi automaattisesti huomioon kaikista järjestelmistä muodostuvat laskut. Manuaalista työtä kohdeyrityksessä pyritään pitämään mahdollisimman vähäisenä inhimillisten virheiden välttämiseksi. Tällä hetkellä verottoman myynnin kertovan saldovahvistusraportin saaminen pystytään toteuttamaan vain siten, että työntekijä itse laskee manuaalisesti yhteen tarvittavat tiedot. Koska prosessi vaatii manuaalista työtä, sisältää raportin tuottaminen nykyisissä järjestelmissä riskin siitä, että raportti ei inhimillisestä virheestä johtuen ole todenmukainen.

Kohdeyrityksen tavoitteena on luoda kyseinen tarpeita vastaava raportti prosesseihinsa kontrolloimaan ulospäin annetun tiedon todenmukaisuutta. Kohdeyritys on siirtymässä lähivuosien aikana uuteen toiminnanohjausjärjestelmään ja myös talousjärjestelmä uudistuu siirtymisen myötä. Uudistus halutaan ottaa käyttöön uudessa talousjärjestelmässä, sillä uudessa talousjärjestelmässä raportin ajaminen on mahdollista toteuttaa nykyistä talousjärjestelmää automaattisemmin. Tähän on suunnitteilla yhtiön tarpeisiin räätälöity Excel-

pohjainen raporttityökalu. Automaattisempi saldovahvistusraportti kontrolloi, ettei inhimillisestä virheestä aiheutuvia vääriä tietoja raportoida asiakkaille. Uuden raportin ajaminen ei vaadi työntekijältä manuaalista työtä muuta kuin siltä osin, että työntekijä antaa järjestelmälle inputin syöttämällä haluamansa parametrit raportin ajoa varten tilanteen vaatimuksen ja yhtiön toimintaohjeiden mukaan. Prosessin osalta tullaan laatimaan ohjemateriaali, kun raportin virheetön toimivuus on testattu ja todennettu ja kun raportti on valmis tuotantoon. Prosessin kontrolli on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3 Myynnin täsmäyttämiseen liittyvä kontrolli

Prosessi	Myynnin täsmäyttäminen asiakasnumerokohtaisesti
Kontrollin tavoite	Mahdollistaa verottoman myynnin täsmäyttäminen asiakaskohtaisesti ilman työntekijän manuaalista työtä.
Kontrollitoiminto	Täsmäytysraportti ajetaan uudessa järjestelmässä siten, että manuaalista työtä ei tarvitse tehdä. Ainoa manuaalinen vaihe on ohjeistuksen mukaisen inputin antaminen raporttityökalulle raportin ajamiseksi.
Vastuuhenkilö	Myyntireskontranhoitaja
Kontrollievidenssi	Raportti dokumentoidaan ja arkistoidaan lähettämisen yhteydessä.

6.4 Prosessiuudistusten soveltuvuus päivittäisiksi toimintatavoiksi

Prosessi 1:en (manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen) soveltuvuutta myyntireskontran päivittäisiksi toimintatavaksi tutkittiin myyntireskontran työntekijöille osoitetulla kyselylomakkeella, joka sisälsi avoimia tutkimuskysymyksiä. Tätä tutkittiin vain prosessin 1 osalta, sillä prosessit 2:n ja 3:n suunnittelu oli tutkimusta tehtäessä keskeneräinen eikä uudistuksia ollut otettu tuotantoon, joten uudistusten käyttökokemusten tutkimista ei vielä pidetty mahdollisina ja ajankohtaisena. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia uuteen manuaalisuoritusten kirjaustapaan liittyen. Haastateltavista käytetään tutkimustulosten avaamisessa nimityksiä työntekijä 1 ja työntekijä 2.

Kyselyistä kävi ilmi, että molemmat työntekijät kokivat uuden manuaalisuoritusten kirjaustavan nopeuttaneen päivittäistä työntekoaan. Työntekijä 1 myös mainitsi uuden toimintatavan myös helpottaneen työntekoaan, koska tarvittavien tietojen automaattisesta täyttymisestä johtuen työntekijä voi olla varmempi siitä, että tiedot kirjautuvat jokaisen kirjauksen kohdalla oikein. Samainen työntekijä myös mainitsi uuden toimintatavan olevan miellyttävämpi kuin edellinen. Kumpikaan työntekijöistä ei kokenut uuden toimintatavan tuoneen erityisiä vaikeuksia työntekoonsa. Molemmat kuitenkin korostivat, että työnteko helpottui sen jälkeen, kun he olivat saaneet selkeän ohjeistuksen, kuinka uusi toimintatapa toimii ja kun he olivat oppineet kaikki prosessin työvaiheet.

Kysyttäessä, kuinka työntekijät kokevat toimintatapamuutoksen soveltuvan päivittäiseksi toimintatavaksi, molemmat työntekijät kokivat muutoksen positiivisena. Työntekijä 1 harmittelee, ettei toimintatapamuutosta oltu käyttöönotettu jo aiemmin ja mainitsi syyksi mielipiteelleen sen, että hän koki työn virheiden vähentyneen uuden toimintatavan myötä. Työntekijä 2 mainitsi muutoksen olevan hyvä, koska työnteko on nopeutunut. Hän myös kertoi käyttävänsä uutta toimintatapaa mieluummin kuin vanhaa toimintatapaa.

Toimintatapamuutokseen liittyy myös, että manuaalisuoritusten kirjaamisessa apuna käytetyt paperimuotoiset tiliotteet muutettiin uudessa toimintatavassa Excel-muotoisiksi. Työntekijöiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat tästä muutoksesta ja käyttäisivätkö he mieluummin paperi- vai Excel-muotoisina tiliotteita työnsä tekemiseen. Molemmat työntekijät olivat sitä mieltä, että käyttävät tiliotteita mieluummin Excel-muotoisina. Työntekijä 1 antoi syyksi Excel-tiliotteiden kannattamiselle sen, että hänelle on tärkeää se, että sähköinen tallennus vähentää paperinkulutusta, tulostinkuluja sekä arkistointitilojen sitomia kuluja. Työntekijä 2 mainitsi, ettei haluaisi enää palata käyttämään paperisia tiliotteita. Hän koki sähköiset tiliotteet käteviksi, koska sähköisinä tiliotteet saa helposti auki omalta tietokoneelta, eikä enää tarvitse mennä etsimään tiliotteita mapista, ja koska Excel-muotoisiin tiliotteisiin on helpompi tehdä tarvittaessa poistettavissa olevia merkintöjä.

Kohdeyrityksessä on käynnissä projekti, jonka tarkoituksena on muuttaa yhtiön toimipisteiden toimistotilat vastaamaan joustavan työn mallia siten, ettei kenelläkään työntekijällä olisi enää kiinteää työpistettä. Prosessi 1:n ja prosessi 2:n uudistukset parantavat tämän projektin toteutumisen mahdollisuutta myyntireskontratiimin osalta, sillä molempiin prosesseihin liittyy oleellisesti sähköisten tiedostojen ja sähköisen arkistoinnin lisääminen. Kun päivittäisessä työssä käytössä olevat työvälineet, tiedostot sekä kun arkistointi tapahtuu sähköisesti, voi työn tekeminen tapahtua ajasta ja paikasta riippumatta. Vanhat kohdeyrityksen myyntireskontratiimin toimintatavat tuovat haastetta joustavaan työn malliin siirty-

miseen, sillä vanhoja toimintatapoja käyttäessään kohdeyrityksen myyntireskontratiimi arkistoi suurimman osan tiedostoistaan paperisessa muodossa. Yhtiössä on kuitenkin päätetty siirtyä joustavan työn malliin, joten uudet sähköiset toimintatavat helpottaisivat sen käyttöönottoa myyntireskontrariimissä. Haastattelussa työntekijät mainitsivat, että kokevat prosessi 1:en toimintatapauudistuksen parantavan etätyön – ja näin ollen samalla joustavan työn malliin siirtymisen mahdollisuutta.

7 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja ilmaistaan tutkimuksen pätevyys ja toistettavuus. Lopuksi pohditaan, mitä tämän opinnäytetyön tekeminen tarjosi tutkimuksen tekijälle ja mitä hän on tämän työn myötä oppinut.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kolmen myyntireskontraprosessin mahdollisia kontrollien kehitystarpeita, kuvata toteutuksen alla olevien prosessiuudistusten vaikutuksia kontrolleihin sekä kartoittaa toimintatapojen soveltuvuutta osaksi kohdeyrityksen myyntireskontratiimin päivittäiseen ylläpitoon. Käsittelyssä olevat myyntireskontran alaprosessit olivat: manuaalisten maksusuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan, myyntilaskuliittymien täsmäytysten arkistointi ja myynnin täsmäyttäminen asiakaskohtaisesti.

Jokaisen prosessin kohdalla havaittiin joitain seikkoja, joiden takia kontrollien kehittäminen on tarpeellista ja hyväksi kohdeyritykselle. Vaikka kohdeyrityksen myyntireskontran kontrollit ovat melko hyvällä tasolla, ovat kohdeyrityksen tilintarkastajat antaneet joitain huomautuksia kontrollien osalta. Pääasiassa huomautukset ovat koskeneet kontrollien kuvaamista sekä kontrollievidenssin tallentamista. Teoriaan perustuen voidaan todeta, että kontrollien kehittäminen mahdollisimman vahvoiksi on kohdeyritykselle hyödyksi entistä laadukkaamman talouden raportoinnin varmistamiseksi ja prosessien tehostamiseksi. Esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan osoittaa, että uudistukset toisivat parannuksia myyntireskontran kontrolleihin ja vastaisivat joiltakin osin myös siihen, mitä tilintarkastajat ovat kehottaneet parantamaan kontrollien tai kontrollievidenssin tallentamisen osalta. Kaikkien kolmen alaprosessin osalta kartoitettiin kontrollien osalta ne syyt, joiden takia nähdään kontrollien kehittäminen tarpeellisena. Uudistusten tuomat muutokset kuvattiin ja jokaisen osalta esitettiin muutoksen tavoite, toteutustapa ja minkälaista evidenssiä toimenpiteestä jää.

Prosessi 1:en (manuaalisuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan) kohdalla tärkeimmiksi syiksi lähteä kehittämään prosessia todettiin se, että työntekijät syöttivät kriittistä dataa manuaalisesti kirjanpitojärjestelmään, eikä prosessin manuaalinen kontrolli (täsmäyttäminen) pysty täysin varmistamaan kaiken kirjanpitojärjestelmään syötetyn tiedon oikeellisuutta, kuten sitä, että asiakkaiden maksusuoritukset eivät kirjautuisi järjestelmään tilikausien vaihtumisen yhteydessä väärälle tilikaudelle. Tämän lisäksi tärkeänä kehityssyynä pidettiin myös sitä, että inhimillisistä syistä johtuvat kirjausvirheiden korjaukset heikentävät prosessin tehokkuutta. Uudistuksen myötä kontrollien voidaan todeta paranevan sillä, kun tiedot täyttyvät automaattisesti kirjanpitojärjestelmään, todennäköisyys inhimillisten virheiden toteutumisesta pienenee. Inhimillisten virheiden pienentyessä voidaan todeta myös prosessien tehostuvan, kun data kirjautuu kirjanpitoon kerralla oikein, minkä takia virheitä tarvitsee harvemmin korjata jälkikäteen. Tietojen automaattinen kirjautuminen on myös ratkaisu siihen, että manuaalisuoritukset kirjautuvat järjestelmään oikeilla päivänmäärillä, mikä kontrolloi mahdollista virhettä siitä, että asiakkaiden saldoja ei raportoida kausien sulkemisen yhteydessä väärin, mikäli virhettä ei huomata tarpeeksi ajoissa.

Tämän prosessin osalta tutkittiin myös soveltuvuutta myyntireskontran jokapäiväiseksi työtavaksi. Myyntireskontran työntekijöiden haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että kokemukset uudistuneesta prosessista ovat pääasiassa positiivisia. Työntekijät kokivat toimintatapauudistukset helpottaneen ja nopeuttaneen päivittäistä työntekoaan. Näiden perusteella voidaan uudistuksen soveltuvan hyvin osaksi myyntireskontran ylläpitoa. Sekä datan automaattisesta kirjautumisesta että työntekijöiden mielipiteisiin perustuen voidaan todeta toimintatapauudistuksen tehostavan prosessia. Tämän prosessin osalta toimintatapauudistus käyttöönotettiin yhdeksän konserniyhtiön myyntireskontran hoidossa kaiken kaikkiaan kahdestatoista talouden palvelukeskuksessa hoidettavista konserniyhtiöiden myyntireskontrista. Kolmen muun yhtiön osalta käyttöönoton mahdollisuuksia aiotaan selvittää.

Prosessi 2:en (myyntilaskuliittymien arkisointi) osalta tärkeimpänä syynä lähteä kehittämään prosessia oli tilintarkastajien kehoitus kontrollievidenssin laadun parantamisesta. Käytössä oleva kontrollievidenssin tallennustapa sisältää riskin siitä, että kontrollievidenssin voi halutessaan tallentaa manipuloituna ja että kontrollievidenssi voi tuhoutua tai kadota. Uudistuksen myötä voidaan todeta kontrollievidenssin laadun paranevan. Kontrollievidenssin tallennustavan muutos lisää varmuutta siitä, että kontrollievidenssi tallennetaan juuri sellaisena kuin se todellisuudessa on. Tämä myös parantaa kontrollia siitä, että myyntilaskuliittymien täsmäyttämisessä käytetään asiaankuuluvaa materiaalia, eivätkä työntekijät pysty vahingossa tai tahallisesti väärentämään kontrolloinnissa käytettäviä do-

kumentteja. Kontrollievidenssin sähköinen tallentaminen parantaa prosessin läpinäkyvyyttä. Sähköistymisen myötä kontrolli arkistoinnin osalta paranee siten, että arkistoinnissa käytetty työkalu tallentaa toimintalokiin tiedot kaikista muutoksista ja muutoksien tekijöistä. Lisäksi sähköinen työkalun ansiosta kontrollievidenssiä ei pääse tuhoutumaan tai katoamaan, eikä sitä pääse dokumentin sulkemisen jälkeen enää muokkaamaan. Kontrollievidenssin laadun parantumisen takia voidaan prosessiuudistuksen todeta vievän prosessia hieman myös tilintarkastajien kehottamaan suuntaan. Kun kontrollievidenssi kerätään jatkossa yhteen sähköiseen arkistoon, on sen esille saaminen ja tarkastelu myös tehokkaampaa ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä prosessiuudistus tullaan käyttöönottaamaan vuoden 2017 aikana ainakin kaikissa talouden palvelukeskuksessa hoidettavissa konserniyhtiöissä.

Prosessi 3:en (myynnin täsmäyttäminen asiakaskohtaisesti) tärkein syy prosessin kehittämiseksi on, että tällä hetkellä toivottua myynnin täsmäyttämistä ei voida kaikissa tapauksissa saada kohdeyrityksen kirjanpitojärjestelmästä ulos ilman työntekijän manuaalista työtä. Tällaisen toiminnon mahdollistava raportti on kuitenkin suunniteltu rakennettavan myyntireskontran prosesseihin kirjanpitojärjestelmän uudistumisen yhteydessä ja otettavan käyttöön vuodesta 2017 lähtien. Uudistusta ei voida toteuttaa nykyisessä kirjanpitojärjestelmässä, sillä nykyinen järjestelmä ei taivu kohdeyrityksen tarpeeseen ilman manuaalista työtä. Uudessa kirjanpitojärjestelmässä kohdeyrityksen tarve on mahdollista toteuttaa. Kun jatkossa prosessi voidaan toteuttaa ilman manuaalista työtä, paranee kontrolli siitä, että inhimillisiä virheitä ei tapahdu ja että asiakkaalle raportoidaan varmasti oikea tieto saldoistaan.

Yhteenvetona tässä tutkimuksessa käsiteltävien ja kehitettävien prosessien kontrollit paranevat prosessiuudistusten myötä ja sen myötä onnistutaan vastaamaan joihinkin tilintarkastajien kontrollien parannuskehotuksiin. Prosessi 2:en osalta paranee kontrollievidenssin laatu. Tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida myös uudistusten lisäävän jonkin verran myös tehokkuutta myyntireskontran prosesseihin. Prosessien 1 ja 3 osalta saadaan vähennettyä suuri määrä manuaalista työtä, jolloin työnteko nopeutuu, kun työntekijän ei tarvitse itse syöttää tai käsitellä dataa, jolloin myös inhimillisistä virheistä aiheutuvat korjaukset vähenevät. Prosessi 2:en osalta tehokkuuden voidaan todeta lisääntyvän sähköisen arkistoinnin myötä, kun jatkossa arkistoinnin voi tehdä suoraan omalta työkoneelta sähköiseen arkistoon ja sähköisesti arkistoituihin tositteisiin on helpompi päästä käsiksi.

7.2 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Jokisessa tutkimuksessa olisi hyvä olla arviointi tutkimuksen reliabeliudesta ja validiudesta. Reliabelius tarkoittaa, että tutkimus on toistettavissa tulevissa tutkimuksissa. Validius tarkoittaa, että tutkimus on pätevä eli sitä voidaan pitää luotettavana. Validiuteen liittyy, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä aiottiin tutkia. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä tutkimuksen reliabeliuden ja validiuden arvioiminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, sillä kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimustuloksia ei voida tulkita mittareiden avulla. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein hyvin tapauskohtaisia, mutta siitä huolimatta tehdyn tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta olisi tärkeä arvioida. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabeliutta lisää se, että tutkimuksen eri vaiheet ja tutkimusmateriaalin kerääminen ovat kuvattu tarpeeksi kattavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiuteen vaikuttaa taas se, kuinka johdonmukaisia tutkimuksen kuvauksiin perustuvat tulkinnat ovat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmät ovat tutkimuksen ominaisuuksiin nähden kuvattu riittävän kattavasti. Pidän tutkimusaineistoa luotettavana tämän tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuskyselyjen toteutustavat ovat kuvattu perusteluin. Tutkimusmenetelmien valinnalla pyrittiin vähentämään olosuhteiden vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimuskysymykset muotoiltiin mahdollisimman tarkoiksi, että tilaa kysymysten väärin ymmärtämiselle ei jäisi. Väärinymmärtämisen vaara oli muutenkin pieni, sillä tutkittavat asiat olivat tutkimukseen osallistuneille henkilöille entuudestaan todella tuttuja ja arkipäiväisiä asioita. Tutkijan omasta mielestä haastattelukysymysten laatimisessa onnistuttiin, sillä vastauksista pystyttiin todeta, että haastateltavat olivat ymmärtäneet, mitä tutkija halusi kysymyksillä saada selville. Myös tutkijan osallistuvalla havainnoinnilla kerättyä tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana, sillä tutkittavat asiat olivat tutkijalle työsuhteen takia hyvin tuttuja ja tutkija on ollut usean kuukauden ajan tiiviisti tekemisissä tutkimuksessa käsiteltyjen myyntireskontran osaprosessien kanssa. Luotettavuutta vahvistaa myös se, että tutkimus on esitetty myyntireskontran prosessinomistajalle ja kohdeyrityksen kontrollitiimin johtajalle ja he ovat tarkastaneet esitetyt tutkimusaineistot ja tutkimustulokset siltä varalta, että mitään havainnoinnin kerättyä tutkimusmateriaalia ei esitetty väärin tiedoin.

Jokaiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Tutkijan omasta mielestä tutkimustulokset ovat johdonmukaisia tutkimusaineistoon perustuen. Näihin perusteluihin nojaten voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Tutkimus on kuitenkin vahvasti tapauskohtainen, sillä se perustuu kohdeyrityksen sisäisiin prosesseihin. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa esimerkiksi kohdeyritykselle muissa tehtävissä tutkimuksissa. Tutkimusta voisi esimerkiksi

jatkaa samoista aihealueista, kun kohdeyritys on siirtynyt uuteen talousjärjestelmään. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa tutkimalla kontrollien parantumista ja tehokkuuden lisääntymistä uuden talousjärjestelmän myötä.

7.3 Oman oppimisen arviointi ja prosessin hallinta

Myyntireskontran kontrollien tutkiminen valikoitui työni aiheeksi alun perin työnantajani pyynnöstä olla mukana tekemässä kolmea myyntireskontran prosessiin liittyvää uudistusta. Työskentelen tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen myyntireskontratiimissä ja omana toiveenani oli saada toteuttaa työhöni liittyvä opinnäytetyö. Myyntireskontran kontrollit muotoutuivat aihealueeksi, koska keväällä 2016 tätä työtä aloitellessani oli kontrollien kehittäminen noussut esille keväisen tilintarkastuksen yhteydessä. Manuaalisuoritusten kirjaaminen myyntireskontraan oli ensimmäinen osaprosessi, minkä kontrolleja haluttiin lähteä kehittämään, sillä kyseinen prosessi on yksi myyntireskontran päätehtävistä. Tämän prosessin osalta tiedettiin, miten muutos lähdettäisiin toteuttamaan, mutta minulta toivottiin muutoksen eteenpäin viemistä, observointia ja tutkimista. Koska toimivat kontrollit ovat suuressa listayhtiössä hyvin tärkeitä, haluttiin tässä opinnäytetyössä käsitellä myös kahta muutakin myyntireskontran osaprosessia.

Vaikka pääasiallisena tavoitteena työnantajan puolesta oli olla mukana kehittämässä kyseisiä myyntireskontran prosesseja ja laatia uudistusten osalta sisäistä ohjemateriaalia, halusin varsinaisen opinnäytetyön tehdä kuitenkin myyntireskontran kontrollien kehittämisen näkökulmasta. Valitsin tämän näkökulman tutkimukselle, sillä mielestäni oli mielenkiintoista päästä perehtymään julkisen konsernin kontrollien tilaan etenkin tilintarkastuksen näkökulmasta. Halusin toteuttaa opinnäytetyön näin siksi, että koin kontrollien syvällisemmän tutkimisen olevan sekä mielekkäämpää ja hyödyllisempää kuin se, että olisin vain kuvannut kehitysprojektin toteuttamisen. Pidin aihetta alusta alkaen hyvin mielenkiintoisena, sillä sisäinen valvonta, kontrollit ja tilintarkastus ovat kiehtoneet minua ammattikorkeakoulun opinnoista lähtien. Lisäksi mielestäni oli hienoa päästä tutkimaan näistä kolmesta näkökulmasta asioita, joiden kanssa olen työni puolesta tekemisissä päivittäin.

Koin, että tekemälläni tutkimuksella on merkitystä sekä työnantajalleni että itselleni työntekijänä. Perehtyessäni teoreettisesti myyntireskontraan liittyvään sisäiseen valvontaan, kontrolleihin ja niihin liittyvään tilintarkastukseen, koen oppineeni myös työni kannalta hyödyllistä tietoa. Tutkimuskohteisiin perehtyneenä, koen olevani tämän tutkimuksen myötä myös kykenevämpi viemään uudistusten käyttöönottoa eteenpäin kohdeyrityksissä, kuten opastamalla kollegoitani uusissa toimintatavoissa. Pääsin opinnäytetyöni aihetta omassa työssäni todella lähelle. Sain konkreettisia esimerkkejä elävästä elämästä ja sain oikeasti

olla mukana kehittämässä kontrolleja. Mielestäni on todella hienoa, että olen saanut kantaa korteni kekoon kohdeyrityksen toimintatapojen ja kontrollien parantamisessa tämän opinnäytetyön myötä. Vaikka myyntireskontra on pieni osa kohdeyritystä, uskon että pienilläkin parannuksilla, toimintatapojen ja kontrollien kehittymisellä ja toiminnan tehostumisella saattaa olla yllättäväkin määrä positiivista vaikutusta. Koen sen, että sain työni puolesta olla hyvin lähellä opinnäytetyöni aiheita, opettaneen minulle paljon enemmän, kuin mitä olisin oppinut, jos olisin tutkinut aihetta vain teorioiden pohjalta ilman konkreettisia elämän esimerkkejä.

Mieluisampana tämän opinnäytetyön tekemisessä pidin oman päivittäisen työn peilaimista sisäiseen valvontaan teoriaan ja tilintarkastajien näkökulmaan. Oli todella mielenkiintoista perehtyä siihen, mitä eri säädökset ja lait velvoittavat liittyen sisäisen valvonnan järjestämiseen ja peilata niitä siihen, miten sisäinen valvonta on myyntireskontran kontrollien osalta kohdeyrityksessä toteutettu.

Vaikka kirjoitin tämän opinnäytetyön kontrollien näkökulmasta, toi toimintatapamuutosten kehittäminen mielestäni myös paljon muita hyviä uudistuksia. Myös omasta mielestäni ja kokemuksestani uudistusten myötä työnteko on nyt nopeampaa ja tehokkaampaa. Manuaalisuoritusten kirjauksessa käytimme aiemmin paljon tulostuspaperia ja syötimme paljon tietoja manuaalisesti. Nyt kun manuaalisen työn määrä on vähentynyt, on työnteko nopeampaa ja mukavampaa. Pidän paljon myös ajatuksesta, että myyntireskontratiimimme säästää uudistusten myötä valtavasti paperia. Tiimimme on nyt myös askeleen lähempänä kohdeyrityksessä keväällä 2017 toteutettavaa työtilamuutosta, jonka myötä kaikki yrityksen tilat muutetaan joustavan työn malliin.

Tämän opinnäytetyön valmistumiseen kului hieman odotettua enemmän aikaa. Kun opinnäytetyö tehtiin työn ohella ja perustui todellisten tapahtumien tutkimiseen, matkan varrella tuli jonkun verran muutoksia aikatauluihin ja suunnitelmiin. Tutkimusaineiston kasaaminen pitkittyi tutkimuksesta riippumattomista syistä, sillä prosessimuutokset etenivät kohdeyrityksessä odotettua hitaammalla tahdilla. Kaikki opinnäytetyön alussa mukaan valitut prosessit haluttiin kuitenkin pitää tutkimuksessa mukana loppuun asti, joten siksi myös tutkimuksen valmistumisaikataulu venyi. Haluan kiittää kaikkia tutkimuksessa mukana olleita osapuolia, erityisesti kohdeyrityksen myyntireskontratiimin vetäjää arvokkaasta informaatiosta ja tuesta läpi koko projektin, kontrollitiimin johtajaa hyvistä ja tämän tutkimuksen kannalta arvokkaista neuvoista sekä opinnäytetyöohjaajaani hyvistä kommenteista ja ohjauksesta.

Lähteet

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Arvopaperimarkkinayhdistys 2015. Hallinnointikoodi. Corporate Governance 2015. Arvopaperimarkkinayhdistys Ry. Luettavissa: <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>. Luettu 22.5.2016.

Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012 746/2012.

Holopainen A., Koivu E., Kuuluvainen A., Lappalainen K., Leppiniemi J., Mikola M., Vehmas K., 2013. Sisäinen tarkastus. Tietosanoma.

Blumme N., Karhu P., Kontula L., Laitakari J., Linna M., Nordin J., Sovasto J., Tarvainen J., Tikkanen R., Turakainen O., Urrila A., Vesa J., 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

COSO 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Luettavissa: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf. Luettu 10.5.2016.

COSO 2013. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions. Internal Control – Integrated framework. Executive summary. Luettavissa: http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf. Luettu 13.5.2016.

D'Aquila, J. 2013. COSO's internal control – Integrated framework. CPA Journal, 83, 10, s.22–29.

Finanssialan Keskusliitto 2016. Kansainvälisen viitteen käyttöönotto suomalaisessa yrityksessä. Luettavissa: http://www.finanssiala.fi/maksujenvalitys/dokumentit/RF-viitteen_kayttoonotto_Suomessa_1.12.2010.pdf#search=viitenumero. Luettu 25.11.2016.

Halonen K., Steiner M., 2010. Tilintarkastusprosessi käytännössä. WSOY Pro oy. Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Leppiniemi, J. 2002. Maksetut ennakot ovat tärkeä erä. Taloussanomat 18.11.2002. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001375365.html>. Luettu 23.11.2016

Lahti & Salminen 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Kirjanpitolautakunta 2005. Yleisohje ulkomaanrahan määräisten saamisten sekä velkojen ja muiden sitoumusten muuttamisesta euromääräisiksi. Kirjanpitolautakunta, Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.

Niskanen J., Niskanen M. 2016. Yritysrahoitus. 8. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tilintarkastuslaki 18.9.2015 1141/2015.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset myyntireskontran prosessinomistajalle

1. Millaista palautetta myyntireskontran kontrollit ovat saaneet tilintarkastajilta? Onko tilintarkastajilta joskus tullut huomautuksia kontrollien puutteista?
2. Ovatko tilintarkastajat toivoneet tai kehottaneet kehittämään lisää kontrollitoimenpiteitä myyntireskontran prosesseihin? Millaisia?
3. Ovatko tilintarkastajat antaneet palautetta kontrollien dokumentoinnista tai kontrollievidenssistä? Millaista?
4. Mitä voi tapahtua, jos manuaalisuoritus kirjataan myyntireskontraan väärää receipt- tai maturity date:a käyttäen? Voitko antaa käytännön esimerkin aikaisemmin tapahtuneesta virheestä?
5. Millaisia kehitysvaatimuksia tai – toiveita myyntireskontran prosesseihin on tullut yhtiön sisältä? (Voit vastata sekä yleisesti myyntireskontraan liittyen ja mainita, mikäli toiveita on tullut erityisesti kehitteillä olevien prosessien osalta.)
6. Millaisia parannuksia koet uudistusten tuovan kontrolleihin?

Liite 2. Kysymykset myyntireskontran työntekijöille

1. Miten uusi manuaalisuoritusten kirjaustapa on vaikuttanut päivittäiseen työntekoosi? Koetko uuden kirjaustavan nopeuttaneen tai tehostaneen päivittäisiä työtehtäviäsi?
2. Oletko kokenut uuden kirjaustavan haasteellisena tai monimutkaisena? Koetko toimintatavan tuoneen jonkinlaisia uusia vaikeuksia työntekoosi? Millaisia?
3. Kuinka koet uuden kirjaustavan sopivan myyntireskontran päivittäiseksi toimintatavaksi? Kirjaisitko manuaalisuorituksia mieluummin AR- vai CE-moduulin kautta? Miksi?
4. Mitä mieltä olet AR-kladien tallentamisesta ja käyttämisestä Excel-muotoisina? Käytättekö mieluummin paperi- vai Excel-muotoisia kladeja?
5. Koetko uuden toimintatavan parantavan etätöiden mahdollisuutta? Tekisitkö mielelläsi etätöitä?