

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalous  
Laskentatoimi

Janne Smal

## **OHEISTUOTE- JA PALVELULASKUTUSPROSES- SIN KEHITTÄMINEN / CASE BOTNIA**

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Janne Smal

Oheistuote- ja palvelulaskutusprosessin kehittäminen, case Botnia, 35 sivua, 6 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2010

Ohjaaja: lehtori Saara Heikkonen

Opinnäytetyön aiheena on selvittää onko Oy Metsä-Botnia Ab:n vuonna 2008 tehty oheistuote- ja palvelulaskutuksen kehitys onnistunut sekä tarkastella onko prosessikuvaus edelleen ajan tasalla. Vuoden 2008 tiedot pohjautuvat omaan työhöni laskutuksen kehittämiseen liittyen. Tietoa on hankittu haastattelemalla Oy Metsä-Botnia Ab:n laskutuksesta vastaavia henkilöitä sekä tekemällä tutkimus, jossa seurattiin oheistuote- ja myyntilaskutusprosessiin osallistuvien henkilöiden ajankäyttöä yhden kuukauden ajalta.

Työn teoreettinen osuus muodostuu yleisesti prosesseista sekä taloushallinnon prosesseista. Ensin on käsitelty prosesseja yleisesti sekä kerrottu mikä prosessi on, kuinka sitä kuvataan, kehitetään sekä kuinka tätä muutosta hallitaan. Lisäksi on käsitelty tarkemmin taloushallinnon prosesseja ja kerrottu tarkemmin mitä esimerkiksi myyntilaskutusprosessi sisältää teoriassa. Teoriaosuuden lähdeaineisto on peräisin alan kirjallisuudesta.

Työn empiirisessä osuudessa esitellään Oy Metsä-Botnia Ab, jolle tämä työ on tehty. Sen jälkeen käydään läpi tarkemmin vuonna 2008 tehdyt toimenpiteet ja kehitysehdotukset, jotka tulivat esille haastattelujen ja selvitysten perusteella. Tämän jälkeen käydään läpi nykytilannetta ja peilataan sitä vuoteen 2008 ja katsotaan, onko tuolloin tehdyt toimenpiteet tuottaneet halutunlaisen tuloksen.

Tämän päivän toimintaa tarkastelemalla voin päätellä, että vuonna 2008 havaittujen puutteiden korjaaminen on vienyt monia asioita eteenpäin. Kuitenkin edelleen on havaittavissa pieniä puutteita, jotka korjaamalla prosessista saataisiin entistä toimivampi.

Avainsanat: prosessi, myyntilasku, sähköinen laskutus

## ABSTRACT

Janne Smal

Development process of by-product and service invoicing, case Botnia, 35 pages, 6 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree programme of Business Administration

Accounting

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: Mrs Saara Heikkonen

The topic of this thesis is to find out whether the development of the by-product and service invoicing that was done in 2008 in Oy Metsä-Botnia Ab has been successful or not. Furthermore it is relevant to examine if the process description is still up-to-date. The information concerning the year 2008 is based on my own work related to invoicing development. In addition information has been acquired by interviewing people responsible for invoicing in Oy Metsä-Botnia Ab and researching the time consumption of the people participating in by-product and sales invoicing process for one month period.

The theoretical part of the thesis consists of processes in general and processes specifically in financial administration. At first are processes handled in general and the definition of a process explained. It proceeds with how a process is described, how it can be developed and how the development can be controlled. After that are processes in financial administration focused on and explained for example the content of sales invoicing process in theory. Professional literature has been used as a source material in this part.

The empirical part starts with the introduction of Oy Metsä-Botnia Ab which this thesis has been done for. After that are the means and development proposals that were done in 2008 and came out in the interviews and research looked through. In the end is the current situation covered and compared with the year 2008 and concluded whether the means have led to a desired result.

When I look at the operations today I can conclude that putting right the problems discovered in 2008 has improved many things. However there are still minor weaknesses that could be corrected in order to achieve an even more functional process.

Keywords: process, sales invoicing, electronic invoicing

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
1.1 "Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä." .....	5
1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	6
1.4 Viitekehys .....	7
2 PROSESSIT .....	8
2.1 Yleistä prosesseista .....	8
2.2 Prosessin kehitys .....	9
2.3 Prosessin kuvaus .....	9
2.4 Prosessin uudistaminen .....	10
2.4.1 Muutosvastarinta .....	11
2.4.2 Muutoksen hallinta .....	12
2.5. Prosessikuvauksen päivitys.....	12
3 TALOUSHALLINNON PROSESSIT.....	13
3.1 Myyntilaskuprosessi .....	15
3.2 Ostolaskuprosessi .....	15
3.3 Pääkirjanpito.....	16
3.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta .....	17
4 CASE OY METSÄ-BOTNIA AB .....	18
4.1 Botnian tapa toimia.....	18
4.2 Tuotanto ja ympäristö.....	19
5 LÄHTÖTILANNE VUONNA 2008.....	19
5.1 Tavoite.....	19
5.2 Tehtaiden toimintatapojen selvitys .....	19
5.3 Laskutusprosessiin käytetty aika .....	20
5.4 Laskumäärät.....	21
5.5 Prosessin kuvaus .....	23
5.6 Haasteet ja ongelmat .....	25
5.7 Kehittäminen .....	26
6 NYKYTILA.....	28
6.1 Laskujen määrä.....	28
6.2 Prosessin toiminta ja kuvaus .....	29
6.3 Tilauksellisten laskujen kehitys.....	30
6.4 Sähköinen laskutus .....	31
6.5 Parannukset ja haasteet tänä päivänä .....	32
7 YHTEENVETO.....	32
KUVIOT .....	34
LÄHTEET .....	35

## LIITTEET

Liite 1 Kysymysrunko laskuttajille

Liite 2 Saate ajankäytön seurantaan

Liite 3 Ajankäytön seurantalomake

Liite 4 Ajankäytön seurantalomakkeen täyttöohje

Liite 5 Laskutuslomake lomakkeen täyttöohje

Liite 6 Laskutus lomakkeen täyttöohje

# 1 JOHDANTO

## **1.1 "Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyvääisyyttä."**

Tämän opinnäytetyön aloitukseen sopii vallan mainiosti ote Tilisanomien 5/2010 artikkelista, *Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyvääisyyttä*. Artikkelissa käsitellään isoissa organisaatioissa käytössä olevaa palvelukeskusmallia. Tämä palvelukeskusmalli on tullut myös Metsä-Botnialle vuonna 2008, johon tämän opinnäytetyön juuret johtavat.

Isoissa organisaatioissa palvelukeskusmalli on entistä yleisempi ja malli on käytössä niin julkisella puolella kuin yritysmaailmassa. Tällöin tukitoiminnot keskittään palvelukeskuksiin ja prosessit, jotka ovat lähellä liiketoimintaa jäävät liiketoimintayksiköihin. Palvelukeskukset tuottavat yleisesti ulkoisen laskennan päivittäiset palvelut. Näitä palveluita ovat mm. ostolaskujen käsittely ja ostoreskontran hoito, pääkirjanpito, raportointi, myyntilaskutus ja myyntireskontran hoito, perintä ja luotonvalvonta. Lähtötilanteessa hajautetuissa organisaatioissa, joissa palvelukeskusta ei vielä ole olemassa toimintatavat ja tietojärjestelmät ovat yleensä hajanaiset ja jokaisella organisaatiolla on yleensä omanlaisensa tapa toimia siitä huolimatta, että toimittaisiin konserniympäristössä. (Svärd 2010, 33.) Granlund & Malmi ovat kirjoittaneet (2003, 19) että varsinkin uusi ERP- teknologia on mahdollistanut teknisesti näiden palvelukeskusten perustamisen.

Organisaation suorituskyky saadaan parhaiten käyttöön yhtenäisten toimintatapojen kautta. Tällöin myös työnkierto ja tuuraukset tulevat paremmin mahdolliseksi, kun toiminta on yhdenmukaista. Näin ollen myös ohjeiden laadinta ja käyttö on helppoa, kun saman ohjeen mukaisesti voi toimia koko tiimi. (Svärd 2010, 33.)

*"Prosessien harmonisointi tarkoittaa prosessien tarkkaa kuvausta ja roolien kuvaamista - eli kuka tekee ja mitä"* (Svärd 2010, 33).

Samanlaisissa prosesseissa on erilaisia tapoja tehdä asioita, milloin on löydettävä yhtenäinen tapa toimia. Tämä toimintatapa myös dokumentoidaan. Harmonisoidut prosessit antavat mahdollisuuden toimia yhtenäisten toimintatapojen mukaan. (Svärd 2010, 33.)

Palvelukeskukset mahdollistavat toiminnan läpinäkyvyyden ja suorituskyvyn mittauksen ja analysoinnin. Ne myös mahdollistavat kustannusten läpinäkyvyyden, koska vastuut on dokumentoitu selkeästi. (Svärd 2010, 33.)

*"Kun toimintamallit ovat samanlaiset ja prosessit harmonisoidut, asiakaspalvelu on parempaa ja tasalaatuisempaa"* (Svärd 2010, 33).

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus**

Oy Metsä-Botnia Ab:ssa on vuosien ajan menty kohti yhtenäistä taloushallinnon toimintatapaa. Vuonna 2008 yrityksen oheistuote- ja palvelulaskutus keskitettiin yhdelle paikkakunnalle ja toimintatavat yhdenmukaistettiin. Tällöin minulla oli henkilökohtaisena tavoitteena kuvata oheistuote- ja palvelulaskutusprosessi ja selvittää, kuinka tätä prosessia voidaan tehostaa ja yhdenmukaistaa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten tämä vuonna 2008 tapahtunut toimintojen keskittäminen ja toimintojen yhdenmukaistaminen on toteutunut sekä onko tuolloin tehty prosessikuvaus edelleen olemassa olevan toiminnan mukainen.

Opinnäytetyössäni olen keskittynyt pelkästään seuraamaan oheistuote- ja palvelulaskutuksen tilaa vuonna 2008 sekä tilannetta tänä päivänä. Opinnäytetyössäni olen rajannut pois sellun myynnin. Lisäksi työssäni ei käsitellä sähköistä laskutusta, eli menetelmää, vaan tässä keskitytään pelkästään prosessiin ja varsinaiseen tekemiseen.

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen tutkimus. Työn empiirisen osuuden aineisto kerättiin haastatteluiden lisäksi havainnoinnin ja vapaamuotoisten keskustelujen avulla. Lisäksi aineistoa kerättiin tekemällä

ajankäytön seuranta yhden kuukauden ajanjaksolla. Tässä tutkimuksessa valitut henkilöt seurasivat omaa ajankäyttöään, joka heiltä kului oheistuote- ja palvelulaskutusprosessiin kyseisenä ajanjaksona. Aineistoa keräsin myös yhtiön toiminnanohjausjärjestelmästä.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Käyttämäni haastattelu oli teemahaastattelu, jossa käytiin läpi ennalta määritellyjä kysymyksiä, mutta haastattelun edetessä tuli paljon asioita ja uusia kysymyksiä haastattelun ulkopuolelta. Tällöin voidaan puhua puolistrukturoidusta haastattelusta. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista se, että kaikki näkökohdat ja kysymykset eivät ole ennalta lukkoon lyötyjä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

#### **1.4 Viitekehys**

Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen prosesseja. Prosessilla ei tarkoiteta tässä yhteydessä fyysistä toimintaa vaan liiketoimintaprosessia, *"jota tehdään monessa vaiheessa ja joka tuottaa tietyn tuloksen tai toisiinsa liittyvien tulosten sarjan"* (Morris & Brandon 1994, 56).

Teoriaosuudessa käsitellään prosessin näkökulmasta koko ketju eli prosessin määritelmästä prosessin kuvaukseen, uudistamiseen sekä muutoksen hallintaan. Lisäksi teoriaosuudessa on käsitelty tarkemmin taloushallinnon prosesseja ja selvitetty, mitkä prosessit muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden. Nämä kaikki aiheet tukevat empiriaosuutta, jossa käsitellään myyntilaskutusprosessin kehitystä sekä nykytilaa.

Prosessin kehityksestä on kirjoitettu melko paljon englannin kielellä, mutta suomenkielinen kirjallisuus on vähäistä sekä jonkin aikaa sitten julkaistua. Toisaalta prosessit on jo tunnistettu aiemmin, joten uutta tästä aiheesta on tuskin ihan heti tulossakaan.

## 2 PROSESSIT

### 2.1 Yleistä prosesseista

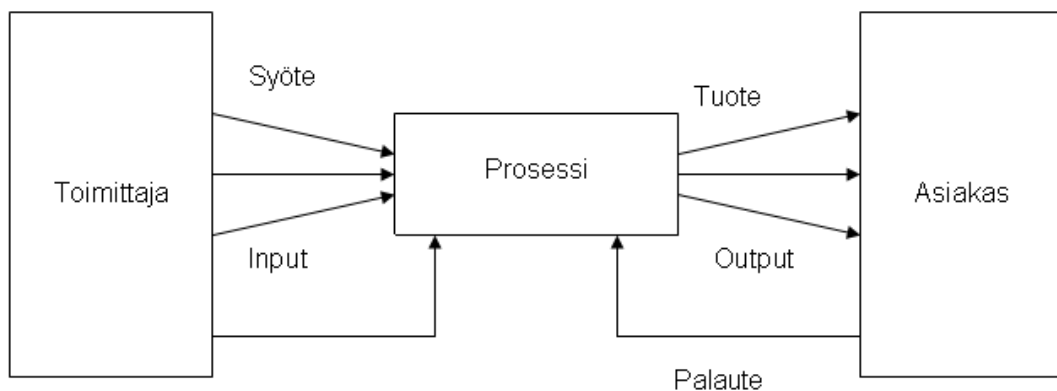
Prosessi on liiketoiminnan ydin sekä yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailukyvyyn taustatekijöistä. Morris & Brandon ovat määritelleet liiketoimintaprosessin "laajaksi toiminnoksi, joka tehdään monessa vaiheessa ja joka tuottaa tietyn tuloksen tai toisiinsa liittyvien tulosten sarjan". Esimerkiksi tilausten käsittely tai kuljetus on tällaisia liiketoimintaprosesseja. (Morris & Brandon 1994, 56.)

Myös Hannus määrittelee liiketoimintaprosessin toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi (Hannus 1994, 41).

Prosessit koostuvat tehtävistä, mutta näiden tehtävien toteuttamiseen tarvitaan resursseja kuten koneita, rahaa, osaamista sekä menetelmiä. Prosesseihin liittyy kysymys, että käytetäänkö näitä resursseja tehokkaasti suhteessa siihen mitä prosessissa saadaan aikaan. (Laamanen 2005, 151.)

*"Liiketoimintaprosessi on toistuva sarja toimintoja ja resursseja, joilla syötteet muunnetaan tuotteiksi ja saavutetaan asetettu liiketoiminnan tavoite."* (Laamanen 2005, 154.)

Kuviossa 2.1 on esitetty tämän liiketoimintaprosessin kuvaus.



Kuvio 2.1 Liiketoimintaprosessin määritelmä (Laamanen 2002, 154)



## **2.2 Prosessin kehitys**

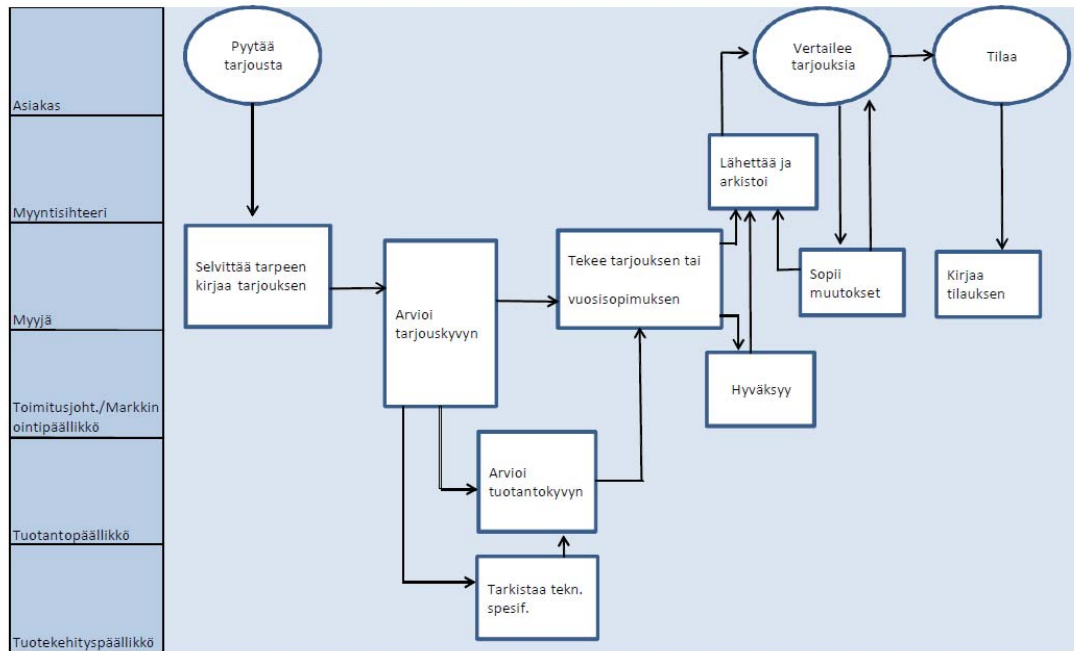
Prosessien kehittämiseen on monia syitä. Niitä kehittämällä voidaan parantaa laatua, kilpailua, liiketoiminnan tehokkuutta ja kustannusrakennetta sekä asiakaspalvelua ja reaktionopeutta. Yrityksissä on perinteisesti keskitytty enemmän laadun kehittämiseen ja organisaationuudistuksiin kuin itse prosessien uudistamiseen. (Morris & Brandon 1994, 58.)

Kehittämällä tarkoitetaan organisaation ydinprosessien tai organisaatiossa tehtävien muiden keskeisten prosessien uudelleen suunnittelua. Tämä tarkoittaa radikaalia muutosta toimintoketjujen uudelleen ajattelussa ja -organisoinnissa. Ulkoistaminen on yksi keskeinen tapa organisoida prosessin tai prosessin vaiheen toteutus ulkopuolisen palveluntuottajan avulla. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.)

Prosesseja uudistettaessa on ymmärrettävä, miten liiketoimintaprosessit sekä niistä huolehtivat organisaatiot toimivat. Jotta liiketoimintaprosessia pystyy analysoimaan parhaiten, täytyy ymmärtää niitä hoitavien ryhmien toimintamallit. (Morris & Brandon 1994, 14.)

## **2.3 Prosessin kuvaus**

Prosesseja kuvataan normaalisti vuo- ja työkulkukaavioilla. Näissä on kuvattu yhden ydin- tai aliproessin kulku aikajärjestyksessä. (Hannus 1994, 46.) Prosessikaavion vasemmassa laidassa on roolit. Roolit ovat henkilörooleja, joilla osoitetaan yksittäisen henkilön tehtävät. Tehtävä etenee kaaviossa vasemmalta oikealle. Tällöin saadaan aikaan kaavio, joka edistää kokonaisuuksien ja yhteistyön merkityksen ymmärtämistä. Toimintoja kuvataan neliöillä ja tietovirran kuvaus tehdään nuolilla. (Laamanen 2005, 163.)



Kuvio 2.2 Prosessikaavion malli (Laamanen 2002, 162)

Prosessikuvauksessa tulee kuvata kaikki prosessin kannalta kriittiset asiat, ja kuvaukset tehdään sovitun mukaisesti. Monikerroksisia prosessikuvauksia ei kannata tehdä, sillä niistä ei saada vastaavaa hyötyä. (Laamanen 2005, 163.)

Liiketoimintaprosessien kuvaus auttaa yritystä ja organisaatiota ymmärtämään toiminnan vaikutuksia läpi koko organisaation. Ilman tätä ymmärrystä on vaikea johtaa tehokkaasti organisaatiota kohti sovittuja tavoitteita. Prosessit tulee kuvata ja asettaa niille tavoitteet. Lisäksi niitä on johdettava ja kehitettävä. (Laamanen 2005, 155.)

## 2.4 Prosessin uudistaminen

Liiketoimintaprosessien uudistaminen lähtee käyntiin ensisijaisesti markkinataloudellisten voimien johdosta. Tämä on tämän päivän yritysmaailmassa suosittu puheenaihe. Liiketoimintaprosessien uudistamisesta käytetään monia nimiä, mm. toiminnan virtaviivaistaminen, liiketoimintaketjujen uudistaminen tai rakennemuutos. Kaikilla näillä on kuitenkin lähes aina sama tavoite; kilpailukykyyn parantaminen kustannuksia alentamalla. (Morris & Brandon 1994, 18.)

Uudistamisen taustalta löytyy oletus, että prosessien virtaviivaistamisella alennetaan tuotteen yksikkö kustannuksia sekä parannetaan sen laatua. Näin oletamalla unohdetaan asiakkaiden toiveet sekä markkinoiden paineet. Parempia tuloksia saadaan, kun ensin määritetään, millainen kilpailuetu missäkin tilanteessa on sopivin ja uudistetaan prosessit tämän ajatuksen mukaan. Muutosten täytyy olla tehokkaita ja kustannusten alentamisen ohella on myös parannettava tuotteiden ja palvelun laatua. (Morris & Brandon 1994, 16, 20.)

Pelkästään yksittäisiä prosesseja kehittämällä kokonaisuus ei välttämättä toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tuominen on kirjoittanut tästä seuraavasti:

*"Tehokas kokonaisuus ei synny osat erikseen optimoimalla. Jos jaat minkä tahansa prosessin yksittäisiin osiinsa ja optimoit kunkin toiminnan erikseen, koko prosessi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla."* ( Tuominen 1998, 172.)

#### **2.4.1 Muutosvastarinta**

Muutosta vastustetaan lähes aina, koska ihmisten inhimillisiin piirteisiin kuuluu mukavuudenhalu. Haluamme säilyttää turvallisen nykytilan, ja tarve muutokseen syntyy vasta siinä vaiheessa, kun nykytila on niin epämukava, että uusi tilanne kaikkine epävarmuustekijöineen ja lisätöineen tuntuu huomattavasti paremmalta vaihtoehdolta. (Lumijärvi 1997, 78.)

Järvenpää, Partanen ja Tuomela (2001, 302 - 303) kirjoittavat laskentatoimen kehittämishankkeista niin, että muutosvastarinnan hallinta on hyvin olennaista näiden kehityshankkeiden johtamisessa. He jaottelevat muutosvastarinnan tyyppit yleisellä tasolla kolmeen tasoon:

1. rationaalinen
2. emotionaalinen sekä
3. sosiaalinen vastustus.

Rationaalisessa vastustuksessa on kyse järkiperusteisesta vastustuksesta, jossa huolena on taloudellisten menetysten taikka aseman heikkenemisen uhka. Myös muutoksen merkityksellisyyden kyseenalaistaminen tulee esille. Emotionaalisessa vastustuksessa nousee esille tuntemattomuuden uhka, vanhasta luopuminen sekä uuden oppimisen pelko. Sosiaalisessa vastustuksessa nousee esiin pelko sosiaalisten suhteiden menettämisestä, jonka lisäksi sosiaalista vastustusta tulee ryhmän normien kautta. Näissä tapauksissa tämä vastustaminen kuuluu ryhmän kulttuuriin sekä erityispiirteisiin. (Järvenpää ym. 2001, 302 - 303.)

#### **2.4.2 Muutoksen hallinta**

Muutosprosessissa parhaiten menestyvät organisaatiot laativat konkreettiset muutoksen toteuttamissuunnitelmat. Tällainen muutos on pystyttävä konkretisoimaan henkilökohtaisiksi osaamis- ja koulutustarpeiksi sekä liiketoimintastrategiaa tukevaksi oppimishjelmaksi. Muutoksesta täytyy tehdä mahdollisimman konkreettinen tekijälle itselleen ja työntekijän on sisäistettävä tämä muutos. Tämän lisäksi edellytetään, että henkilö aidosti muuttuu. Pelkkä tieto muutoksesta sekä tiedottaminen ei saa vielä aikaan muutosta. Työntekijän nähdessä ja kokiessa oman roolinsa ja vastuunsa muutosprosessissa on muutostavoitteiden toteuttamiseen helpompi osallistua. Myös konkreettisia, yksilöityjä tavoitteita pystytään mittaamaan sekä tavoitteisiin pääsemistä voidaan palkita kannustavasti. (Kiiskinen ym. 2002, 56.)

#### **2.5 Prosessikuvauksen päivitys**

Kun uusi prosessikuvaus on saatu aikaiseksi, se täytyy myös lisätä ja kuvata prosessien perustietoihin. Jos yrityksellä on käytössä sähköinen dokumentointi, tällöin uudet prosessimallit korvaavat vanhat. Kun muutos suunnitellaan vanhojen mallien pohjalta ja uudet mallit korvaavat vanhat, tällöin dokumentaation ylläpito syntyy luontevasti uudistamisprojektin sivutuotteena. (Morris & Brandon 1994, 240.)

### 3 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

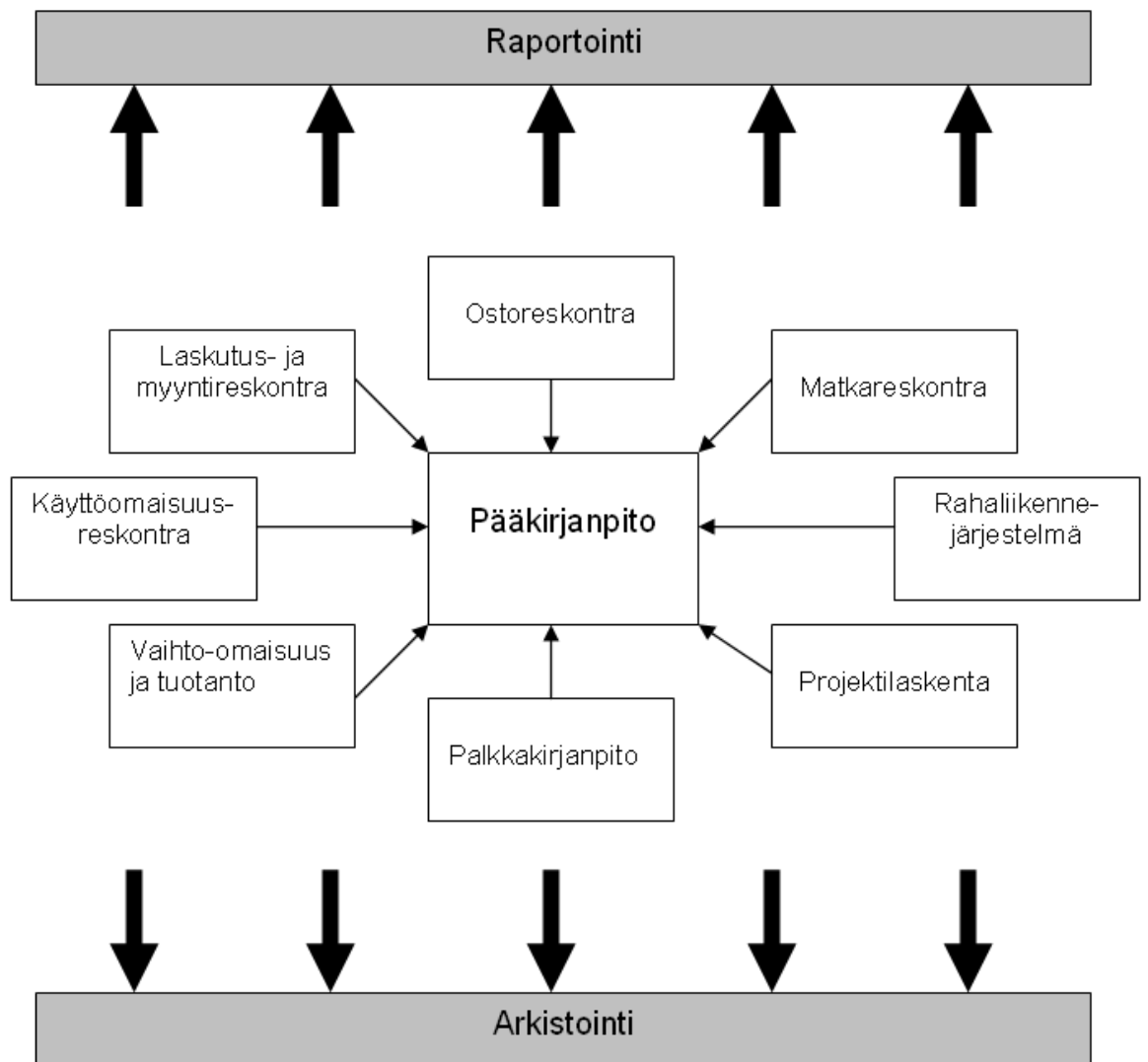
Lahti ja Salminen (2008, 14) ovat määritelleet taloushallinnon järjestelmäksi, *"jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille."* Näiden sidosryhmien perusteella voidaan taloushallinto jakaa kahteen, sen mukaan kenelle informaatiota tuotetaan. Näitä osaluokkia nimitetään ulkoiseksi laskentatoimeksi ja sisäiseksi laskentatoimeksi, tai toiselta nimeltään johdon laskentatoimeksi. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa sisältöä lähinnä organisaation ulkopuolella oleville tahoille, kuten omistajille, viranomaisille, asiakkaille ja toimittajille. Sisäisessä laskentatoimessa taas tuotetaan yhtiön johdolle tarpeellista informaatiota. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Strategisella tasolla katsottaessa taloushallinto nähdään yleensä joko prosessina tai sitten laajana tukitoimintona. Tätä kokonaisuutta kannattaa käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina, jotta sen käsittely on mielekästä ja konkreettista. Nämä osakokonaisuudet on määritellyt Lahden & Salmisen (2008, 15 - 16) kirjassa yhdeksään pienempään kokonaisuuteen. Nämä yhdeksän eri osaa ovat:

1. ostolaskuprosessi
2. myyntilaskuprosessi
3. matka- ja kululaskuprosessi
4. maksuliikenne ja kassanhallinta
5. käyttöomaisuuskirjanpito
6. pääkirjanpito
7. raportointiprosessi
8. arkistointi
9. kontrollit.

Näistä myynti-, osto-, raportointi-, matka- ja kululaskuprosessissa on tunnistettavissa selkeästi prosessin alku ja loppu sekä näiden väliset vaiheet. Maksuliikenne on puolestaan toiminto, joka liittyy osana muihin prosesseihin. Pääkirjanpito taas toimii näiden prosessien solmukohtana, johon tulee myös muista prosesseista tietoa, kuten materiaalihallinnosta. Kuviossa 3.1 on havainnollistettu kuinka nämä prosessit muodostavat yhdessä kokonaisuuden.

(Lahti & Salminen 2008, 16.)

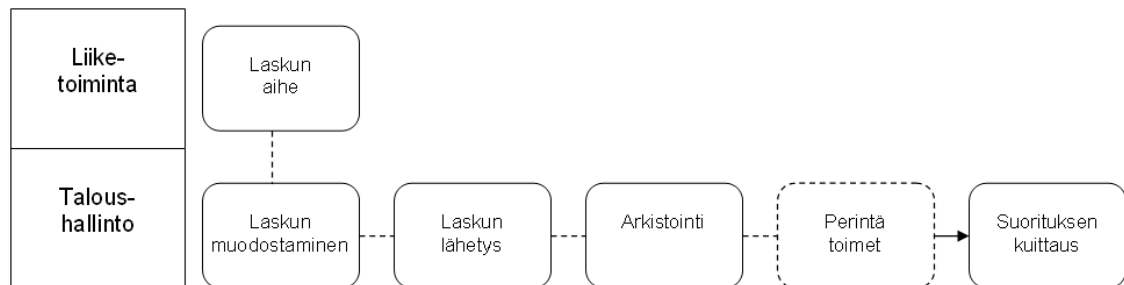


Kuvio 3.1 Taloushallinnon keskeiset osa-alueet (Lahti & Salminen 2008, 14)

Seuraavissa kappaleissa olen käsitellyt tarkemmin myyntilasku- ja ostolaskuprosessia, pääkirjanpitoa sekä maksuliikennettä ja kassanhallintaa.

### 3.1 Myyntilaskuprosessi

Laskutus on yrityksen kannalta todella kriittinen toiminto. Jos laskutukseen tulee viiveitä tai virheitä, voi yrityksen koko toiminta vaarantua heikon likviditeetin vuoksi. Laskutus näkyy myös yrityksen asiakkaille ja on tällöin osa imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua. Myyntilaskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy, kun asiakkaan maksu on kohdistettu myyntireskontraan ja kun kirjaus näkyy pääkirjanpidossa. Laskutusta voi edeltää erillinen myyntitilausprosessi. (Lahti & Salminen 2008, 73 - 74.) Kuviossa 3.2 on kuvattu myyntilaskuprosessi.



Kuvio 3.2 Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74)

Laskutusprosessia hallitaan järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla. Laskutuksessa ja myyntireskontrassa käytettäviä tietoja ovat mm. asiakastiedot, tuotetiedot sekä näiden takana olevat kirjaussäännöt. (Lahti & Salminen 2008, 76 - 77.)

### 3.2 Ostolaskuprosessi

Jos asiaa katsotaan taloushallinnon näkökulmasta, ostolaskuprosessi käynnistyy siinä vaiheessa, kun ostolasku saapuu yritykseen. Jos yrityksessä käsitellään hankintaprosessia kokonaisuudessaan, tällöin prosessi käynnistyy siinä vaiheessa, kun hankintaehdotus tehdään. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

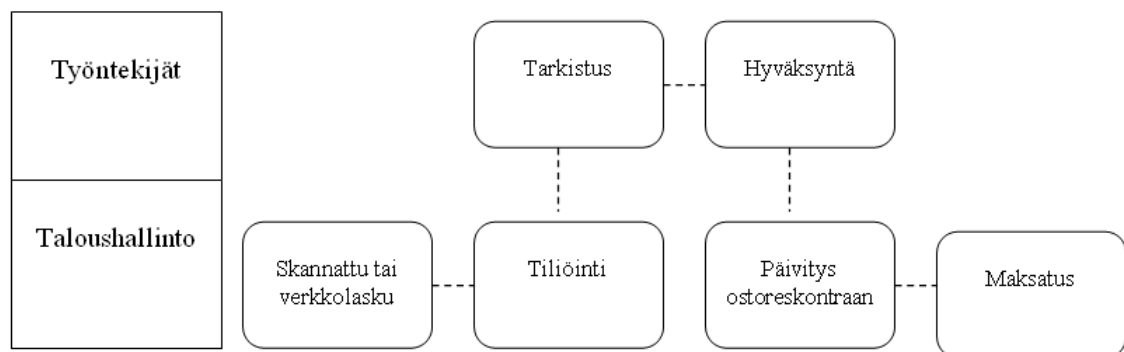
Ostolaskuprosessista on löydettävissä seuraavat seitsemän eri vaihetta:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto

3. ostolaskun tiliöinti ja kierrätys
  4. ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan
  5. maksatus
  6. täsmäykset ja jaksotukset
  7. arkistointi
- (Lahti & Salminen 2008, 49)

Perinteisesti ostolaskuprosessi on edennyt paperisilla laskuilla, mutta tänä päivänä myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus käyttää edullisesti sähköistä ostolaskujen käsittelypalvelua osana tilitoimisto- tai pankkipalvelua. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

Kuviossa 3.3 on esitetty sähköinen ostolaskuprosessi, jossa ei ole olemassa järjestelmään tehtyä tilausta tai sopimusta.



Kuvio 3.3 Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 51)

Monissa organisaatioissa on kuitenkin ensimmäisenä vaiheena hankintaehdotus ja ostotilaus sekä mahdollinen tavaran vastaanotto ennen laskun saapumista (Lahti & Salminen 2008, 51).

### 3.3 Pääkirjanpito

Pääkirjanpito muodostuu osakirjanpidoista ja suoraan pääkirjaan tehtävistä muistiotositteista. Pääkirjanpitoon tulevista kirjauksista suurin osa syntyy osakirjanpidoista. Osakirjanpitoja voivat olla taloushallinnon prosessien alla mainitut kokonaisuudet, eli ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra, käyttöomaisuusreskontra, palkkakirjanpito, kassakirjanpito, vaihto-



omaisuuskirjanpito sekä laina- ja talletusreskontra. (Lahti & Salminen 2008, 127.)

Osakirjanpito tarkoittaa kirjanpitoa, jossa olevat tiedot siirretään pääkirjanpitoon liiketapahtumina. Nämä tapahtumat voidaan siirtää automaattisesti, manuaalisesti tai vaihtoehtoisesti näiden yhdistelminä. Osakirjanpidon tapahtumat voidaan siirtää pääkirjaan koosteina esimerkiksi päivä- tai kuukausikohtaisesti, mutta tällöin kirjanpidosta täytyy löytyä tiedot, joilla löydetään osakirjanpidosta alkuperäinen tapahtuma. (Lahti & Salminen 2008, 128.)

Osakirjanpidot voivat olla samaa tietojärjestelmää kun pääkirja, jolloin järjestelmä toimii mahdollisesti aivan reaaliaikaisesti. Vaihtoehtoisesti osakirjanpitojen tiedot voidaan syöttää käsin tai erillisillä ajoilla. (Lahti & Salminen 2008, 128.)

### ***3.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta***

Suomalainen maksuliikennejärjestelmä ja infrastruktuuri ovat maailman kehittyneimpiä. Myös suomalaisten maksukäyttäytyminen on nopeudessa maailman kärkeä ja täällä käytetään maksuviitteitä kotimaan maksuissa todella kattavasti. Lisäksi pankkien välillä on toimivat ja kattavat maksuliikennestandardit, jolloin virheiden määrä on vähäistä. Edellä mainittujen tekijöiden kautta taloushallintoa saadaan automatisoitua. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

Yrityksen taloushallinnossa maksuliikenne tarkoittaa maksutapahtumien vientiä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmän tai -järjestelmien välillä, sekä näiden tapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmässä. Ulospäin menevät maksut muodostetaan yrityksen taloushallinnon järjestelmässä, josta ne lähetetään pankkiin. Pankki veloittaa maksuaineistossa olleet erät yrityksen pankkitililtä. Yritykselle tulevat maksut pankki kerää yhteen nippuun päiväkohtaisesti, ja välittää nämä maksut yritykselle tiliotteilla ja viitemaksutietoina. Nämä saapuneet maksut kohdistetaan yrityksen avoimia tapahtumia vastaan. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

## 4 CASE OY METSÄ-BOTNIA AB

Oy Metsä-Botnia Ab - markkinointinimeltään Botnia — on metsäteollisuusyritys, joka valmistaa korkealuokkaisia valkaistuja selluja. "Botnia on yksi Euroopan johtavista kemiallisen sellun valmistajista ja maailman suurimmista markkinaselun toimittajista." Botnian päätuotteet ovat valkaistut havu- ja koivusellu. Yhtiö tarjoaa laajan tuotevalikoiman, joista asiakkaat valmistavat korkealaatuisia paperi-, pakkaus- ja pehmopaperituotteita. (Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009.)

Botnia kuuluu Metsäliitto-konserniin, joka on metsäteollisuuteen keskittyvä yhtiö. Metsäliiton liiketoimintaan kuuluu puunhankinta, puutuoteteollisuus, sellunvalmistus, paperin ja kartongin tuotanto sekä pehmopaperin valmistus. Botnian omistajat ovat Metsäliitto-konserni ja UPM-Kymmene Oyj. (Metsä-Botnia 2010c.)

Botnian sellutehtaat sijaitsevat Joutsenossa, Kemissä, Raumalla ja Äänekoskella. Lisäksi yhtiöllä on saha Venäjällä. (Metsä-Botnia 2010b). Sellutehtaiden kokonaiskapasiteetti on noin 2,4 miljoonaa tonnia valkaistua havu- ja koivusellua vuodessa. Tämän lisäksi yhtiö myy päämiesten selluja ja tämä mukaan luettuna yhtiö vastaa vuositasolla noin 3,3 miljoonan sellutonnin myynnistä. (Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009.)

Yhtiön jatkuvien toimintojen liikevaihto oli vuonna 2009 keskimäärin 886 miljoonaa euroa. Yhtiön liikevoitto jatkuvien toimintojen osalta oli vuonna 2009 tappiollinen 107 miljoonaa euroa. (Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009, 6.)

### **4.1 Botnian tapa toimia**

Botnian visio on olla "*halutuin korkealaatuisen sellun ja asiakkaiden liiketoimintaa tukevien palveluiden toimittaja*" (Metsä-Botnia 2010a).

Yrityksen toimintaa ohjaavat voimakkaasti asiakkaiden tarpeet sekä yrityksen arvot. Asiakkaat haluavat tasalaatuisia tuotteita sovitun määrän sovittuun aikaan

sekä palvelua, joilla pyritään auttamaan asiakasta löytämään juuri oikea sellu tuotteeseensa. (Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009, 3.)

#### ***4.2 Tuotanto ja ympäristö***

Tuotantoprosessia on kehitetty pitkäjänteisesti ja yritys on kestävä kehityksen ja ympäristösuorituskyvyn eturivin toimijoita. Tuotannossa käytetty puuraaka-aine on peräisin sertifioiduista hyvin hoidetuista metsistä. Kaikki raaka-aineet pyritään hyödyntämään niin tehokkaasti kuin mahdollista. Esimerkiksi biomassa hyödynnetään energian tuotannossa. Lisäksi pyritään vähentämään syntyvien jätteiden määrää. Jätteiden määrää vähennetään hyödyntämällä niitä omassa prosessissa. (Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009, 2.)

## **5 LÄHTÖTILANNE VUONNA 2008**

### ***5.1 Tavoite***

Tavoitteenani oli selvittää, kuinka laskutusprosessi toimii eri tehtailla ja tämän pohjalta löytää parhaimmat eri tehtaiden käytännöt, jotta oheistuote- ja palvelulaskutus pystytään hoitamaan nykyisillä henkilöstöresursseilla mahdollisimman tehokkaasti ja joustavasti. Tehtailla käytössä olleet käytännöt tuli huomioida siten, että mahdollistetaan laskutuksen keskittäminen yhdelle paikkakunnalle, jolloin pystytään myös kehittämään oheistuote- ja palvelulaskutusprosessia.

Lisäksi tehtäväni oli pyrkiä huomioimaan myös tulevaisuuden vaatimukset sekä kehittämään valmiuksia uusien toimintatapojen ja järjestelmien, kuten sähköisen laskutuksen, käyttöönottoon. Lisäksi tehtäväni oli kuvata oheistuote- ja palvelulaskutusprosessi.

### ***5.2 Tehtaiden toimintatapojen selvitys***

Jotta toimintatavat eri tehtailla selviäisi, haastattelin henkilöt, jotka hoitivat Joutsenon, Kemin, Rauman sekä Kaskisten laskutuksen. Haastateltavia oli yhteen-

sä neljä. Itse olin hoitanut Joutsenon ja Kemin tehtaiden laskutusta, joten vertaisin haastatteluista saamiani vastauksia omiin kokemuksiini. Haastatteluita käytin myös pohjana prosessikuvauksen laadinnassa.

Haastattelun lisäksi suoritettiin työajan seuranta yhden kuukauden ajalta. Haastattelu suoritettiin ennen työajan seurantaa ja haastattelulla pyrittiin selvittämään mm. nykyiset toimintatavat tehtailla, mitkä ovat suurimmat ongelmat laskutuksessa sekä miten nykyistä toimintatapaa voisi parantaa. Kysymyslomake on työn liitteenä. (ks. liite 1)

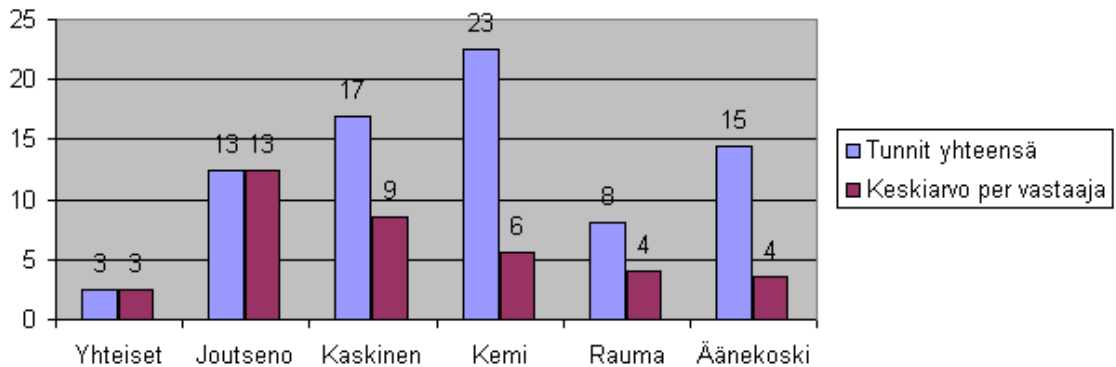
Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että laskutus hoidettiin eri tehtailla varsin eritavoin. Joutsenon ja Kemin tehtaiden osalta kirjanpitäjä teki myös oheistuote- ja palvelulaskutuksen. Äänekoskella ja Raumalla laskutuksen hoiti sisäisenlaskennan henkilö. Kaskisissa vastaavasti laskutusta hoitivat sisäisen laskennan sekä tuotannon sihteeri. Vastaavasti eroa oli myös siinä, kuinka laskutustiedot saadaan, osalle laskutustiedot tulivat toisten henkilöiden kautta kun taas toiset hakivat samaan aiheeseen liittyvät laskutustiedot järjestelmästä itse. Näin toimittiin esimerkiksi sähkölaskujen osalta.

### ***5.3 Laskutusprosessiin käytetty aika***

Haastattelujen lisäksi tehtiin ajankäytön seuranta yhdeltä satunnaisesti valitulta kuukaudelta. Kyselyyn henkilöt valittiin haastatteluista saatujen tietojen perusteella. Kysely lähetettiin niille henkilöille, jotka osallistuivat myyntilaskutusprosessiin joko laskutustietojen lähettäjinä tai laskuttajina. Ajankäytön seurantalomake ja seurantalomakkeen täyttöohje löytyvät liitteistä 3 ja 4. Saate, mikä oli seurantalomakkeen mukana, löytyy liitteestä 2.

Ajankäytön seurantakuukaudeksi valittiin toukokuu 2008. Seurantalomake lähetettiin yhteensä 19 henkilölle, eli noin neljälle henkilölle per tehdas. Lomakkeita palautettiin takaisin 14, vastausprosentti oli näin ollen 74 %. Oheisesta kuviosta 5.3 käy ilmi ajankäytön jakaantuminen paikkakuntien välillä.

### Laskutusprosessiin käytetty aika



Kuvio 5.1 Laskutusprosessiin käytetty aika yksiköittäin

Vastauksista kävi ilmi, että eniten aikaa laskutukseen sekä laskutustietojen keräämiseen käytettiin Kemin tehtaalla, yhteensä 22,5 tuntia. Vähiten aikaa laskutukseen tai tietojen keräämiseen kului Raumalla, yhteensä kahdeksan tuntia. Kokonaisuutena vastaajat käyttivät aikaa laskutukseen tai tietojen keräämiseen ja lähettämiseen yhteensä 77 tuntia.

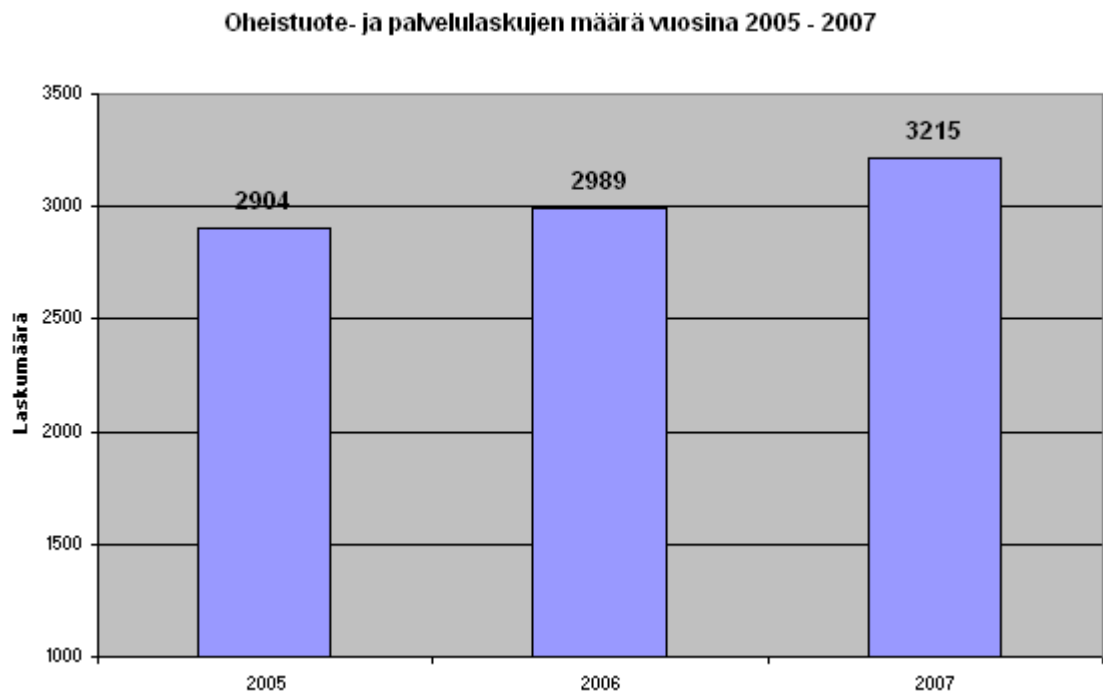
Jos mukaan otetaan niiden henkilöiden työaika, jotka eivät palauttaneet kyselyä, päädytään noin 100 tunnin työaikaan, joka kuuluu oheistuote- ja palvelulaskutusprosessiin kuukaudessa. Tämä sillä olettamalla, että henkilöt, jotka eivät palauttaneet seurantalomaketta käyttävät keskimäärin saman verran aikaa kuin ne, jotka seurantalomakkeen palauttivat.

Kysely tehtiin sellaisena kuukautena, joka on laskutuksen kannalta niin sanottu normaali kuukausi. Jos tutkimus olisi tehty välitilin- tai tilinpäätöskuukautena lukemat olisivat todennäköisesti hieman suurempia. Tällä seurannalla päädytään siihen, että vuodessa oheistuote- ja palvelulaskutusprosessissa kuluu työaika noin 1 200 tuntia.

#### 5.4 Laskumäärät

Oheistuote- ja palvelulaskuja on tehty noin 2 900 - 3 200 kappaletta vuodessa. Vertailuun on otettu ajanjakso vuodesta 2005 vuoteen 2007. Tämä tekee noin 50 laskua kuukaudessa per tehdas. Eniten myyntilaskuja tehtiin Joutsenon ja

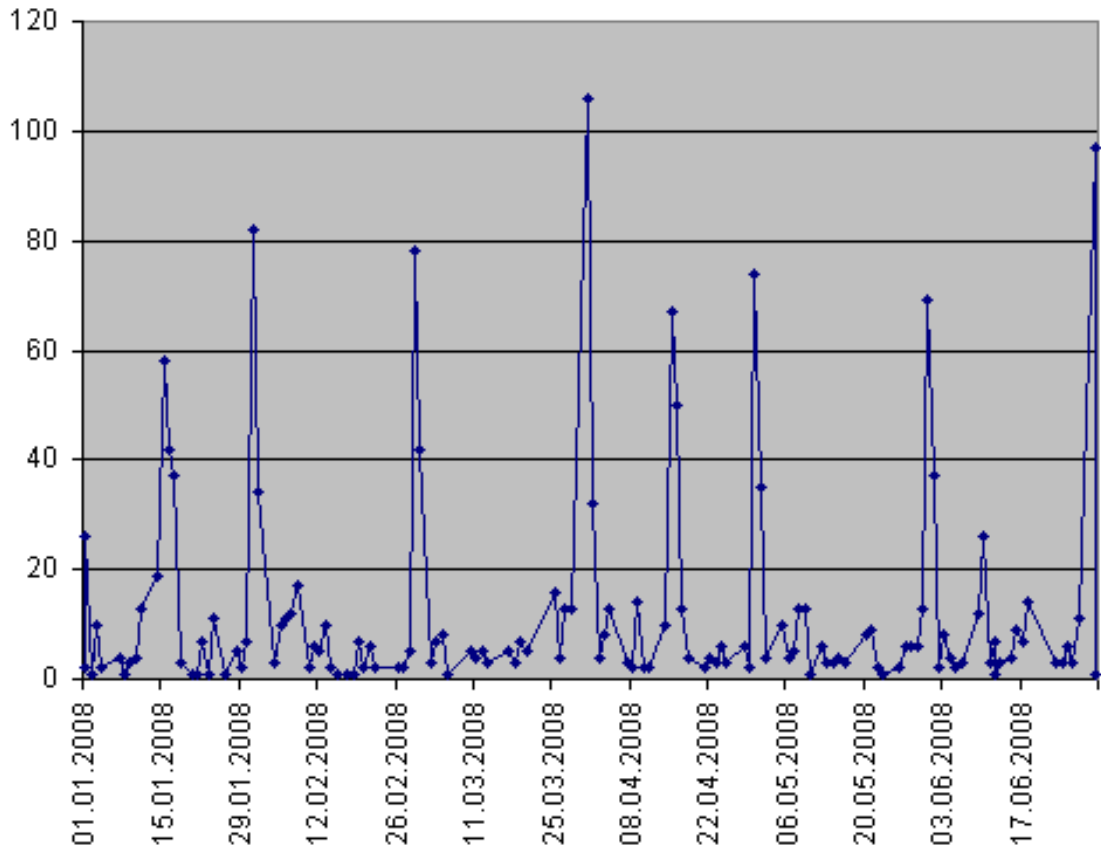
Kemin tehtailla. Kuviosta 5.2 käy ilmi oheistuote- ja palvelulaskujen määrä vuosina 2005 - 2007.



Kuvio 5.2 Oheistuote- ja palvelulaskujen määrä vuosina 2005 - 2007

Laskutus keskittyy suurilta osin kuukaudenvaihteeseen. Vuoden 2008 alkuvuoden (tammi-kesäkuu) osalta laskutus on keskittynyt 33 - 55 prosenttisesti kuukauden viimeiselle ja ensimmäiselle päivälle. Tämä jakautuminen on nähtävissä kuviosta 5.3.

Laskutuksen jakaantuminen päiville



Kuvio 5.3 Laskutuksen jakautuminen päiville

Kuvaajasta käy myös ilmi, että laskuja tehdään noin 70 - 100 laskua kuukauden vaihteessa. Laskutuksen keskittyminen kuukauden vaihteeseen johtuu siitä, että kuluvan kuukauden toimitukset ja laskutusperusteet saadaan vasta joko kuukauden viimeisenä päivänä tai seuraavan kuukauden ensimmäisenä päivänä ja laskut on oltava myyntireskontrassa ja asiakkailta viimeistään kuukauden toisena arkipäivänä. Näin saadaan tuotot Botnian osalta kohdistettua oikealle kuukaudelle. Suurimmat laskutukset ovat konserniyhtiöiden ostoja, ja tällöin vastaava kustannus täytyy saada vastapuolen tulokseen kuluksi.

### 5.5 Prosessin kuvaus

Edellä mainittujen haastattelujen pohjalta tehtiin yhtenäinen prosessikuvaus kaikille tehtailla. Tämä kuvaus sopii myös tilanteeseen, jossa toiminta keskite-

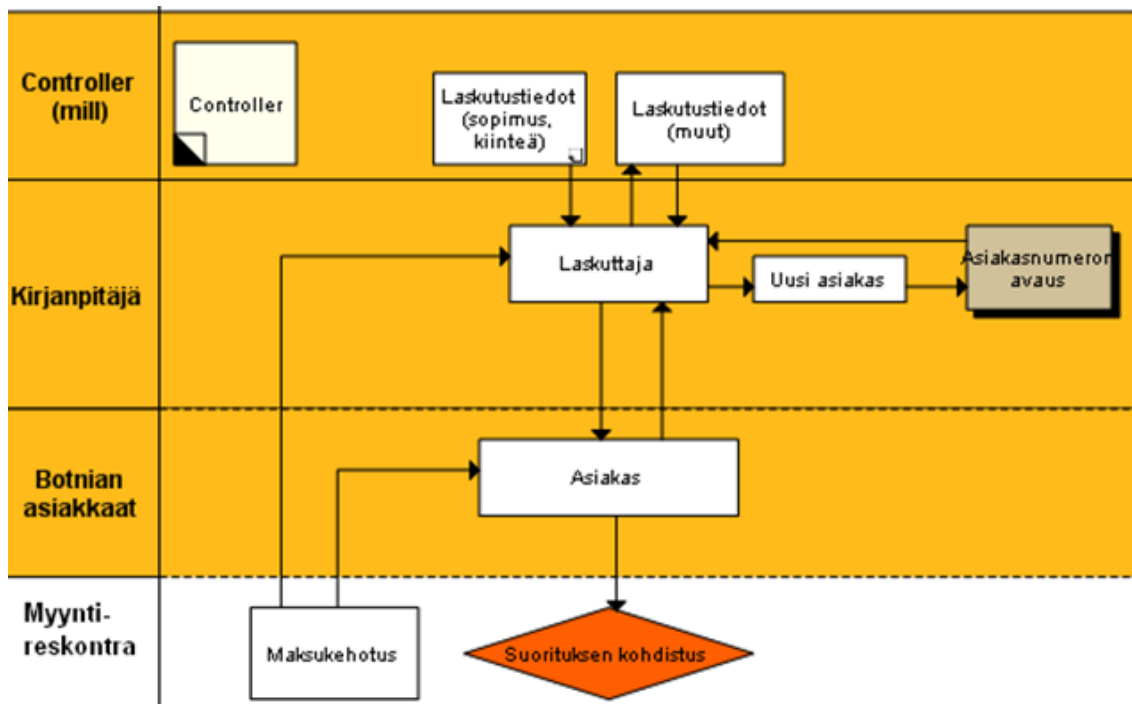
tään yhdelle paikkakunnalle, koska prosessikuvauksessa olevat roolit eivät ole sidoksissa tiettyyn henkilöön tai paikkakuntaan.

Myyntilaskutusprosessi alkaa asiakkaan tilauksesta, laskutusmääräyksestä (Botnia) tai sopimuksen perusteella. Tiedot laskutukseen tulevat tehtailla joko controllerilta tai suoraan tehtaan vastuuhenkilöltä, joka vastaa tehtaalla kyseessä olevan asian laskuttamisesta. Tämä pätee kaikkiin tilanteisiin riippumatta siitä tehdäänkö lasku sopimuksen vai asiakkaan tilauksen perusteella. Tehtailla on vastuu siitä, että laskutuksessa tarvittava tieto on laskuttajan käytettävissä. Prosessiin kuuluvan laskun tekee kirjanpitäjä. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että laskut tehdään ajallaan ja lähetetään asiakkaille.

Prosessi loppuu siihen, kun asiakkaan suoritus on kohdistettu myyntireskontrassa. Botnian myyntireskontraa hoidetaan Espoossa. Prosessin tärkeimmät asiakkaat ovat Botnian sisäisiä asiakkaita, eli toiset tehtaat, Metsäliitto-konsernin yritykset sekä ulkopuoliset yritykset. Asiakkaan näkökulmasta prosessin vaatimuksena on saada laskut asiakkaille oikeilla tiedoilla ja oikeaan aikaan asiakkaiden aikataulujen mukaisesti.

Prosessin tavoitteena on saada laskut syntymään oikeaan aikaan ja mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuudessa pyritään siihen, ettei samaa asiaa tehdä useampaan kertaan, vaan jokainen vaihe vie kohti päämäärää ja että yksi yhtenäinen tapa toimia, joka on käytössä jokaisessa yksikössä. Prosessin keskeisimpänä resurssina on kirjanpito, jossa laskut tehdään. Kuviosta 5.4 käy ilmi oheistuote- ja palvelulaskutusprosessin prosessikuvaus.





Kuvio 5.4 Oheistuote- ja myyntilaskuprosessin prosessikuvaus

### 5.6 Haasteet ja ongelmat

Haastatteluissa selvisi, että kaikilla tehtailla suurimpana ongelmana on ollut laskutustietojen saanti oikeaan aikaan. Tämä ilmenee varsinkin silloin, kun sopimusten hinnat tarkistetaan tai kun sopimukset päättyvät. Näistä muutoksista ei aina tule tietoa laskuttajille automaattisesti. Tämän tiedonkulun parantaminen oli ehdottomasti yleisin ongelma ja tämä tulee olemaan vielä suurempi haaste, kun laskutus keskitetään yhdelle paikkakunnalle. Tällöin laskuttaja ei välttämättä edes osaa kysyä sopimusten perään, jos hän ei edes tiedä, että sopimus on olemassa. Tämä lisää tehtailla haasteita siihen, että laskutustiedot lähetetään laskutukseen, koska muuten jää lasku lähettämättä.

Kuten aiemmin on jo todettu, laskutus keskittyy suurelta osin kuukauden vaihteeseen. Tämä aikataulun kireys tuli ilmi myös haastatteluissa. Kuluvalle kuukaudelle kuuluvat laskut täytyy olla tehtynä aina seuraavan kuukauden toisena arkipäivänä iltapäivään mennessä.

Yhtenä hajautetun mallin ongelmana oli tuurausten järjestäminen. Sillä hetkellä, kun tilannetta kartoitin, useampi henkilö oli ilman sijaista. Sijaista ei ollut tehtaal- la eikä yhteistyötä tehtaiden välillä tehty. Tämä ongelma ratkeaa keskittämisen myötä, koska tällöin henkilöitä on useampia ja sijaisuudet tulevat hoitumaan sujuvasti erilaisten poissaolojen aikana. Toisaalta vuoden 2008 tilanteessa si- jaisuudet olisivat kyllä onnistuneet, jos tehtaiden välillä olisi yhteistyötä paran- nettu.

Vielä yhtenä haastattelujen pohjalta esiin nousseena asiana oli laskujen tiliöinti. Aina ei ollut selvyttä, mihin laskut tiliöidään, eli pääkirjatili, kustannuspaikka sekä mahdolliset nimike ja määrätiedot eivät aina olleet selviä. Tämä aiheutti virheitä niin kirjanpidossa kuin sisäisessä laskennassa, jos nämä edellä mainitut seikat eivät olleet oikein.

### **5.7 Kehittäminen**

Kehityskohteita löytyi useita. Haasteena olleeseen kuukauden vaihteen kireään aikatauluun liittyen tehtiin pieniä muutoksia, joilla pyrittiin helpottamaan hieman kuukauden vaihteen työtaakkaa. Tässä yhteydessä muun muassa pyrittiin har- ventamaan laskutus tiheyttä niiden laskujen osalta, jotka olivat säännöllisiä, mutta eivät kuitenkaan taloudellisesti merkittäviä. Esimerkiksi osa kuukausittain laskutettavista laskuista siirrettiin neljännesvuosittain laskutettaviksi. Laskuille asetettiin myös alaraja 50 euroa, jonka alle meneviä summia ei laskutettu, tai sitten vastaavasti pienempiä summia kerättiin yhteen ja tehtiin lasku, kun oli riittävästi laskutettavaa.

Säännöllisesti tehtävistä laskuista laadittiin tehtaittain listat, joihin kerättiin kaikki säännöllisesti laskutettavat asiat. Yleensä nämä ovat tehdasintegraattien palve- lusopimuksia, joihin on sovittu tietty laskutusväli. Oheisesta kuvioista 5.5 käy ilmi säännöllisesti laskutettavien laskujen lukumäärä tehtaittain.

Tehdaskohtainen laskutus / laskutustiheys						
TEHDAS	Kuukau- sittain	2-6 laskua vuodessa	1 lasku vuodessa	Keski- tetty	Satun- naiset	YHT
JNO	18	16	19			53
KSK	15	5	6	1	7	34
KMI	34	14	8	2	3	61
RMA	9	5	3			17
ÄKI	18	7			4	29
YHT	94	47	36	3	14	194

Kuvio 5.5 Tehdaskohtainen laskutustiheys säännöllisesti laskutettaville laskuille

Yhtenä kehittämiskohteena tuli ilmi tarve kehittää yhtiön toiminnanohjausjärjestelmää. Yhtiöllä oli, ja on edelleen, käytössä SAP R3 järjestelmä, jolla voidaan tehdä lasku kahta eri kautta. Toinen on ns. FICO lasku, eli lasku, joka tehdään suoraan reskontraan. Toinen on ns. SD-lasku eli lasku, joka tehdään tilauksellisena tai sopimuksellisena. Sopimukselliset laskut ovat vuokralaskuja. Molemissa tapauksissa idea on sama, eli järjestelmään syötetään perustiedot (mm. asiakas, maksuehto, toimitusehto jne). Tämän jälkeen tilaukselliseen laskuun tehdään vain rivi, jossa määritellään myytävä nimike, määrä, yksikköhinta, mahdollinen kustannustunniste (kustannuspaikka ja tai tilausnumero) sekä laskun päivä. Muut tiedot tulevat tilauksen kautta.

Tilauksellisten laskujen ongelmana oli se, että järjestelmä sallii vain kahden desimaalin käytön. On laskuja, joissa tarvitaan hinnoittelu useamman desimaalin tarkkuudella, ja näin ollen nämä laskut jouduttiin tekemään reskontralaskuina. Nämä reskontralaskut vaativat aina kaikkien tietojen syötön, joten tätä kautta laskujen teko oli hitaampaa. Järjestelmään myös toivottiin mahdollisuutta sähköiseen laskutukseen. Tämä oli tulossa jo sellulaskutuksen, mutta tätä ei ole vielä otettu käyttöön oheistuote- ja palvelulaskutuksen puolella.

Keskittämiseen liittyen tein tiedonkulun helpottamiseksi määrämuotoisen laskutuslomakkeen, jolla toimitetaan laskutukseen liittyvät tiedot. Tähän lomakkeeseen täytyy aina täyttää asiakkaan tiedot, myydystä tuotteesta ja hinnasta, mahdollinen maksuehto (jos ei määritelty, oletus 14 päivää netto), tiliointitiedot eli pääkirjatili, kustannuspaikka ja tarvittaessa työnumero. Lisäksi mahdollinen ostajan viite ja/tai ostajan yhteyshenkilö sekä myyjän yhteyshenkilö. Tämän lisäksi avattiin yksi yhteinen sähköpostiosoite, johon laskutustiedot toimitetaan. Tällä helpotetaan sitä, että tieto ei mene yhden henkilön sähköpostiin, johon se voi jäädä käsittelemättömänä mahdollisen loman tai poissaolon vuoksi. Tehty laskutuslomake löytyy liitteestä 6, ja siihen liittyvä ohje on liitteessä 5.

Haastatteluissa tuli myös ilmi huoli muutoksesta, jos toiminta keskitetään, ja keskittämistä myös vastustettiin. Muutosvastarinnasta on kirjoitettu paljon teoriaa, ja mm. Järvenpää ym. (2001, 302) ovat todenneet, että muutosvastarinta on aivan luonnollista ja muutosvastarinnan hallinta on tärkeää laskentatoimen kehittämishankkeiden johtamisessa. Lisäksi ihmiset haluavat pitää kiinni totutuista toimintatavoista.

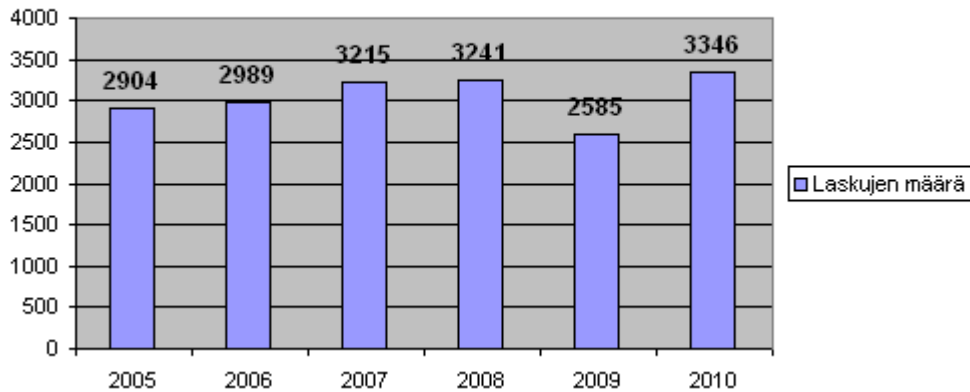
## **6 NYKYTILA**

Tänä päivänä oheistuote- ja palvelulaskutuksen hoitavat kokonaisuudessaan Raumalla olevat kirjanpitäjät. On keskusteltu siitä, että laskutus tultaisiin siirtämään Raumalta eteenpäin organisaatioon, jossa keskityttäisiin pelkästään laskutukseen ja näin ollen kirjanpitoosasto keskittyisi pelkästään kirjanpidon hoitamiseen.

### **6.1 Laskujen määrä**

Kehittämiskohteena ollut laskujen kokonaismäärän vähentäminen ei näytä onnistuneen, jos tarkastellaan pelkästään laskujen kokonaismäärää. Vuonna 2009 laskujen määrä väheni, mutta suurelta osin se selittyy sillä, että Kaskisten tehdas suljettiin ja sitä kautta tehtaan laskujen määrä väheni, mikä vaikuttaa merkittävästi myös kokonaisuuteen.

Laskujen määrä 2005 - 2010 (tammi- lokakuu)



Kuvio 6.1 Oheistuote- ja palvelulaskujen määrä 2005 - 2010 (tammi - lokakuu)

Vuoden 2010 tammi - lokakuun aikana on tehty jo reilut 700 laskua enemmän kuin koko vuoden 2009 aikana. Tämä muutos johtuu siitä, että ulkopuolisen sel- lun myynnin myötä on järjestelmässä olevan puutteen vuoksi jouduttu tekemään manuaalisesti myyntilaskuja, joilla on veloitettu myynnistä saatava komissio. Näitä komissiolaskuja on tehty tänä vuonna noin 1200 kappaletta. Ilman tätä toiminnassa tapahtunutta muutosta laskujen määrä olisi edelleen vuoden 2009 tasolla, eli noin 2 500 tehtyä laskua vuodessa.

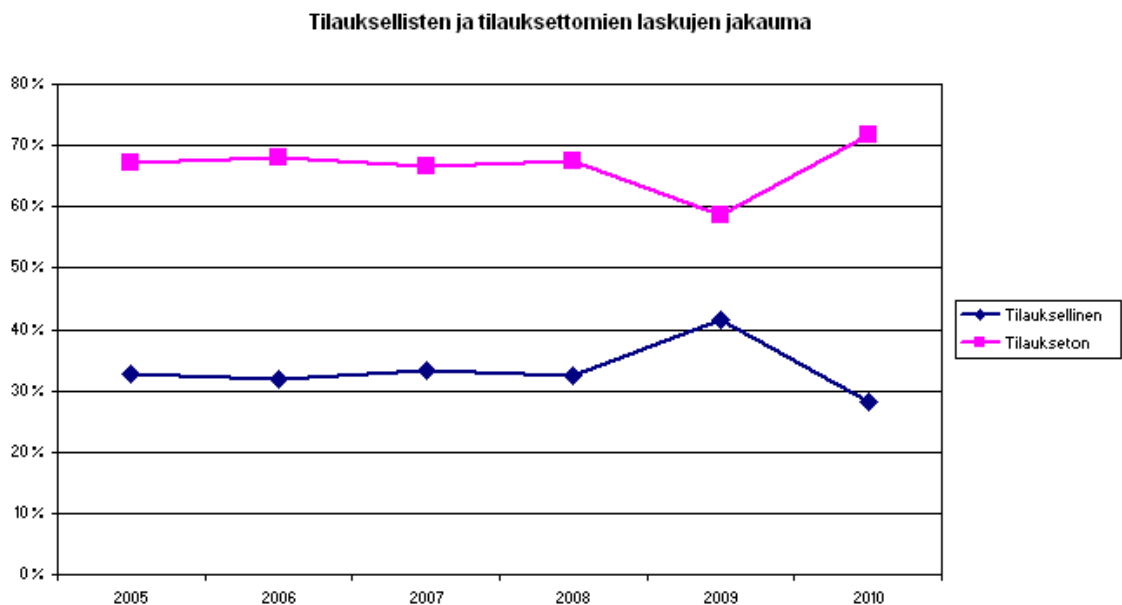
## 6.2 Prosessin toiminta ja kuvaus

Prosessi itsessään toimii tällä hetkellä hyvin. Ihmiset ovat omaksuneet hyvin uuden toimintamallin ja vastuuhenkilöt tietävät mikä on heidän roolinsa ja vas- tuunsa. Tieto kulkee myös kriittisinä kuukauden vaihteen hetkinä hyvin, vaikka- kin joissain tilanteissa tietoa ei aina saada ajoissa. Tämä ei kuitenkaan ole pro- sessin vika, vaan tämä johtuu äärimmäisen tiukasta aikataulusta, jolloin lasku- tustietoja ei ole saatavilla aina ajallaan.

Prosessikuvaus on myös edelleen olemassa olevan toimintatavan mukainen. Itse prosessikuvaus vain ei ole tällä hetkellä julkaistuna, vaan se on siirretty jär- jestelmän arkistoon.

### 6.3 Tilauksellisten laskujen kehitys

Yhtenä kehityskohteena ollut tilauksellisten myyntilaskujen määrä on hieman kehittynyt vuodesta 2008. Tilauksellisilla myyntilaskuilla ei tarkoiteta, että asiakas olisi tehnyt tilausta, vaan sillä tarkoitetaan, että järjestelmään tehdään asiakkaalle ns. myyntitilaus. Tällä myyntitilauksella on siten aina valmiina asiakkaan perustiedot, mm. maksuehto, asiakkaan osoite ja toimitustiedot. Näin ollen laskua tehdessä ei tarvitse syöttää muuta kuin nimike, määrä, kappalehinta sekä laskun päiväys. Oheisesta kuviosta 6.2 käy ilmi tilauksettomiin ja tilauksellisten laskujen osuuden kehitys vuosien 2005 - 2010 tammi - lokakuun aikana.



Kuvio 6.2 Tilauksellisten ja tilauksettomiin laskujen kehitys vuosina 2005 - 2010 (tammi - lokakuu)

Ilman toiminnassa tapahtunutta muutosta, eli ulkopuolisen sellun myynnistä tehtyjä komissiolaskuja, vuoden 2010 suhde olisi noin 45 % tilauksellisia ja 55 % tilauksettomia myyntilaskuja. Tässä olisi parannusta lähtötilanteeseen noin 10 % yksikköä.

Mielenkiintoista olisi tarkastella myös, kuinka laskujen määrä on muuttunut tehtaissa ja onko laskujen euromääräinen arvo muuttunut, mutta valitettavasti järjestelmästä ei ole tätä tietoa saatavilla.

## **6.4 Sähköinen laskutus**

Tällä hetkellä yrityksen laskutusjärjestelmässä on valmiudet sähköiseen laskutukseen, joka on käytössä joidenkin asiakkaiden kohdalla. Yllättävän vähän on kuitenkin niitä asiakkaita, jotka ovat sähköisen laskutuksen piirissä. Sähköisessä laskutuksessa on kuitenkin vielä useampia esteitä sen laajamittaisessa käytössä ja hyödyntämisessä.

Yhden ongelman muodostavat liitteet. Oheistuote- ja palvelulaskujen liitteenä on usein järjestelmästä ajettava tieto tai muu sähköpostin mukana tullut liite tai laskelma (word, excel, pdf). Näiden liitteiden lähettäminen sähköisen laskun mukana ei tällä hetkellä onnistu, joten liitteet joudutaan lähettämään erikseen, jolloin joudutaan selvittämään, kenelle liitteet lähetetään, mihin kuluu aivan turhaan aikaa. Se aika, mitä mahdollisesti säästetään sillä, ettei laskua laiteta perinteisesti postin mukana asiakkaalle, hävitään monin verroin, kun joudutaan etsimään mahdollisesti henkilöä, jolle liite pitäisi lähettää.

Sellun myynnissä käytetään myös sähköistä laskutusta, ja näiden laskujen mukana on mahdollista saada sähköinen liite. Tässä tapauksessa erona oheistuote- ja palvelulaskuihin on se, että liite on määrämuotoinen raportti, joka saadaan järjestelmästä. Tästä ei ole suoraan hyötyä oheistuotelaskutuksen puolella, koska kuten mainittu laskujen liitteet eivät ole määrämuotoisia, vaan näissä on hyvinkin paljon vaihtelua.

Lisäksi sähköisen laskun yhtenä ongelmana on se, että vain ne laskut, jotka tehdään tilauksellisina, voidaan lähettää tällä hetkellä sähköisinä. Pelkästään tämä rajaa jo suoraan yli puolet laskuista pois. Tämä voidaan todeta myös kuvista 6.2, jossa on käsitelty tilauksellisten ja tilauksettomien laskujen suhdetta.

## **6.5 Parannukset ja haasteet tänä päivänä**

Vuonna 2008 löytyi useampia haasteita sekä kehityskohteita. Nämä haasteet ja kehityskohteet kohdistuivat prosessiin sekä järjestelmiin. Osaa näistä on käsitelty jo aiemmissa luvuissa, mutta muutama asia täytyy vielä nostaa erikseen esiin.

Laskutuksen osalta hajautetussa mallissa esille nousi sijaisten järjestäminen. Tämän päivän mallissa sijaisuus on toiminut hyvin, ja poissaolojen aikana laskutus on toiminut varahenkilöiden avulla hyvin. Tämän päivän toimintamallissa suurin uhka tulee siitä, että kuka tuuraa, jos laskutustiedon lähettäjä on kriittisenä aikana poissa.

Esiin tullut aikataulun kireys on edelleen haasteena. Ongelmana on se että, kuluun kuukauden tuotot täytyy saada kirjattua oikealle kaudelle. Jos laskua ei tehdä, niin se täytyy kirjata muistiolle. Tämä taas aiheuttaa sen, että rahan saapuminen yhtiön kassaan viivästyy, mikä aiheuttaa enemmän työtä, kun joudutaan tekemään sekä muistio että lasku.

Tiedon kulku oli myös ongelmana jo silloin, kun laskut tehtiin tehtailla. Nyt opitun toimintatavan mukaan tieto kyllä kulkee, ja säännöllisesti laskutettavat löytyvät listalta, mutta ne tapaukset, joissa on kyse yksittäisistä laskutuksista, voi unohtua laskutuspyynnön lähetys. Näissä tilanteissa ei laskuttaja osaa kysyä, jos jotain on laskuttamatta, ja voi käydä niin, että rahat jää tällöin saamatta.

## **7 YHTEENVETO**

Työn tavoitteena oli arvioida, miten vuonna 2008 tehty oheistuote- ja palvelulaskutus projekti onnistui. Ensiksi kävin läpi, minkälainen lähtötilanne oli oheistuote- ja palvelulaskutuksessa vuonna 2008. Lähtötilanne kartoitettiin haastatteluiden, ajankäytön seurannan, järjestelmästä saatujen tietojen sekä oman työn ja havainnoinnin pohjalta. Tämän jälkeen vertasin tämän päivän tilannetta vuoden 2008 ja pyrin selvittämään onko toiminnassa tapahtunut niitä muutoksia,



joihin tällöin pyrittiin. Tämän päivän tilanne on kartoitettu pääsääntöisesti järjestelmästä saatavien tietojen sekä oman havainnoinnin pohjalta. Ajankäytön seuranta ja haastatteluita ei tehty nyt, kuten vuonna 2008 tehtiin.

Oheistuote- ja palvelulaskutusprosessi on siinä mallissa kuin sen haluttiinkin olevan. Toiminnallisten muutosten takia tuotosta ei voi suoraan verrata vuosien välillä, vaan muutokset toiminnassa täytyy huomioida tuloksia analysoidessa.

Kehitettävää kuitenkin vielä riittää. Suurimpana kehityskohteena näkisin järjestelmän kehityksen. Järjestelmän kehityksessä tulisi kiinnittää huomiota sähköisen laskutuksen mahdollistamiseen ja laajempaan käyttöönottoon. Tällöin manuaalisesti tehtävä työ vähenisi, ja sitä kautta saataisiin tehokkuutta laskutukseen.

Lisäksi kehityksessä kannattaisi miettiä, olisiko mahdollista automatisoida tai muuten helpottaa laskutustietojen keräämistä ja lähettämistä. Automatisoinnin kohteena voisivat olla säännöllisesti laskutettavat laskut, joiden tieto on aina määrämuotoinen. Toisena kehityskohteena voisi olla nykyisen laskutuslomakkeen ja sähköpostin korvaaminen nettilomakkeella, johon jokainen käyttäjä pystyisi tallentamaan itse käyttämänsä perustiedot, jolloin lomakkeelle lisättäisiin vain mahdollinen liite tai selite, jonka mukaan lasku tehdään. Tähän voisi myös kehittää toiminnon, josta kävisi ilmi, onko lasku mahdollisesti jo tehty tai missä tilassa asian käsittely on.

Työ opetti tekijää varsin monella tavalla. Opin paljon uutta varsinkin teoriaosuutta tehdessä. Oli opettavaista huomata, kuinka helposti nykypäivänä erilaisilla hakukoneilla voi löytää monenlaista tietoa. Lisäksi teoriaa kirjoittaessani löysin kirjallisuudesta monta hyvää ideaa, joita pystyn käyttämään myös työelämässä.

Kuitenkin tärkeimpänä ja mieleenpainuvimpana asiana, joka työstä jää mieleen, on ajankäyttö. Jos jonkin asian voi hoitaa alta pois, niin se kannattaa myös tehdä. Ei kannata jättää asioita viime tippaan, se on kyllä tullut opittua kantapäähän kautta.

## KUVIOT

Kuvio 2.1 Liiketoimintaprosessin määritelmä, s. 9

Kuvio 2.2 Prosessikaavion malli, s. 10

Kuvio 3.1 Taloushallinnon keskeiset osa-alueet, s. 14

Kuvio 3.2 Myyntilaskuprosessi, s.15

Kuvio 3.3 Sähköinen ostolaskuprosessi, s. 16

Kuvio 5.1 Laskutusprosessiin käytetty aika yksiköittäin, s. 21

Kuvio 5.2 Oheistuote- ja palvelulaskujen määrä 2005 - 2007, s. 22

Kuvio 5.3 Laskutuksen jakautuminen päiville, s. 23

Kuvio 5.4 Oheistuote- ja myyntilaskuprosessin prosessikuvaus, s. 25

Kuvio 5.5 Tehdaskohtainen laskutustiheys säännöllisesti laskutettaville laskuille, s. 27

Kuvio 6.1 Oheistuote- ja palvelulaskujen määrä 2005 - 2010 (tammi - lokakuu), s. 29

Kuvio 6.2 Tilauksellisten ja tilauksettomien laskujen kehitys 2005 - 2010 (tammi - lokakuu), s. 30

## LÄHTEET

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Wsoy

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Järvenpää M., Partanen V. & Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Wsoy

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell

Lumijärvi, O. 1997. Toimintojohtaminen. Porvoo: Wsoy

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: Wsoy

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tilisanomat 5/2010, 32 - 33

Tuominen, K. 1998. Muutoshallinnan mestari - Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Vantaa: Laatu keskus

Oy Metsä-Botnia Ab:n vuosikertomus 2009. Lönnberg Print.

Metsä-Botnia 2010a

<http://www.botnia.com/default.asp?path=1,66,73> (luettu 7.11.2010)

Metsä-Botnia 2010b

<http://www.botnia.com/default.asp?path=1,66> (luettu 30.9.2010)

Metsä-Botnia 2010c

<http://www.botnia.com/default.asp?path=1,66,96> (luettu 7.11.2010)

**Kysymysrunko laskuttajille**

Kuinka paljon työajastasi menee laskujen tekemiseen/kirjoittamiseen?

Entä kuinka paljon työajastasi menee laskutustietojen etsimiseen?

Mistä saat laskutuksessa tarvittavat tiedot?

Haluaisitko muuttaa nykyistä toimintatapaa? Miten?

Mitkä ovat suurimmat ongelmat laskutuksessa?

Muuta? Kommentteja?

<b>BOTNIA</b>	SAATE	1 (1)
Liiketoiminnan tuki ja ohjaus		
Janne Smal	22.4.2008	

<b>OHEISTUOTE- JA PALVELULASKUTUSPROSESSIN KEHITYS</b>

Yhtiössä selvitetään kuinka oheistuote- ja palvelulaskutusta voidaan kehittää. Laskutuksen kehittämiseen liittyen olen tekemässä tradenomien opintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni tavoitteena on mm. selvittää kuinka paljon laskutuksessa ja laskutustietojen keruussa sekä selvittelyssä kuluu aikaa ja tähän tarvitsisin apuane.

Pyytäisin teitä seuraamaan laskutukseen (joko laskun kirjoittamiseen ja/tai laskutustietojen keruuseen) liittyvää ajankäyttöä ja merkitsemään käytetyn ajan tämän viestin mukana olevalle erilliselle ajankäytönseurantalomakkeelle.

Seurantajaksona on toukokuu. Seurannan päätyttyä pyytäisin palauttamaan lomakkeen täytettynä minulle joko postin välityksellä tai sähköpostilla. Lomake palautetaan nimettömänä. Exel – taulukon ensimmäisellä välilehdellä on lomake ja toisella välilehdellä malli lomakkeen täytöstä.

Jos tulee kysyttävää tai kommentoitavaa, ottakaa rohkeasti yhteyttä.

OY METSÄ-BOTNIA AB  
Liiketoiminnan tuki ja ohjaus

Janne Smal

puh. 050 5281 045  
janne.smal@botnia.com





**BOTNIA**YKSIKKÖ  
KÄSITTELIJÄ

LASKUPOHJA

PVM

## LASKUTUSOSOITE

AIHE

Tuote	Yks.	Määrä	Hinta / yks	Netto yht.
		0,000		0,00
		0,000		0,00
		0,000		0,00
				<u>0,00</u>
	Alv 23%			<u>0,00</u>
	Yhteensä			<u>0,00</u>

Maksuehto 14 pv netto

Kustannuspaikka 200030

Liitteet

JAKELU



**BOTNIA**Joutsenon tehdas  
J.Mallikas

## LASKUPOHJA

Päivämäärä

Esimerkkiyritys Oy

Testitie 1  
60320 SEINÄJOKI  
Viite; Rätty / Alajärvi

**MBJOUJSM:**  
Laskutusosoite ja tilaajan  
viite ja/tai yhteyshenkilö

## KIILALUISTIVENTTIILEITÄ

Tuote	Yks.	Määrä	Hinta / yks	Netto yht.
DN80 PN100	kpl	2	1000	2000
				0
				0
				0
				<u>2000</u>
			Alv 23%	<u>460</u>
			Yhteensä	<u>2460</u>

Maksuehto

14 pv netto

**MBJOUJSM:**  
Jollei toisin sovittu

Kustannuspaikka

200015

**MBJOUJSM:**  
Jos tiedossa

Liitteet

Lähetysilmoitus 2663

**JAKELU**

**MBJOUJSM:**  
Tarvittaessa