



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Rantakokko

# OSTOLASKUN KÄSITTELYN HARMONISOINTI

Case X

Liiketalous ja matkailu

2011

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

**TIIVISTELMÄ**

Tekijä	Jenni Rantakokko
Opinnäytetyön nimi	Ostolaskun käsittelyn harmonisointi – Case X
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	88
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Sain opinnäytetyöni aiheen Yritys X:ltä, joka oli silloinen työnantajani. Aiheena ostolaskujen käsittelyn harmonisointi on ajankohtainen, sillä yrityksen yhtenä tavoitteena on saada harmonisoitua sen taloushallintoa. Yritys X koostuu 16:sta eri yksiköstä, jotka kaikki käsittelevät omia laskujaan eri tavoin.

Työni hyödyttää Yritys X:ää, koska näin yksiköiden väliset erot pienenevät ja siten tuuraaminen onnistuu helpommin sairaustapauksissa ja kiireaikoina. Usean yksikön laskujen käsittelyn osaaminen tuo myös käsittelijän työhön mielekkyyttä ja vaihtelua.

Esittelen työni teoriaosuudessa ostolaskunkäsittelyä; mitä sen perustoimiin kuuluu ja miten sähköinen taloushallinto edesauttaa laskujen sujuvaa käsittelyä. Lisäksi kerron prosessijohtamisesta ja benchmarkingista. Prosessijohtaminen voidaan nähdä yhtenä uutena tapana johtaa yritystä. Siinä pyritään näkemään laskujen käsittely yhtenä osana isompaa prosessia. Lisäksi benchmarkingin avulla esittelen sitä, miten yritys voi oppia uusia käsittelytapoja muilta. Tässä tapauksessa yksiköt oppivat toisilta yksiköiltä uusia laskunkäsittelyn malleja.

Empiriaosuudessa käyn läpi tutkimuskysymykseni sekä samalla esittelen saadut tulokset. Tulokset on esitetty prosentteina. Samalla kerron, mikä on oma mielipiteeni parhaimmasta tavasta toimia. Lisäksi perustelen jokaisen väittämäni. Empiriaosuuden lopussa summaan vielä yhteen johtopäätökseni ja oman arvioni työni onnistumisesta.

Harmonisoitavaa löytyi laskujen tiliöinnistä, töiden jaon yhtenäistämisestä, tilauksellisten laskujen ja yrityksen sisäisten laskujen käsittelystä. Yksiköiden tulisi laatia selvät, yhtenäiset, ohjeet laskujen käsittelylle. Myös lisäkoulutusta atk-ohjelmiin ja tiliöintiin tarvitaan. Lisäksi Yritys X:n tulisi panostaa siihen, että kaikki työntekijät hahmottaisivat oman työtehtävänsä merkityksen suhteessa yrityksen kokonaisuuteen.

---

Asiasanat	ostolaskunkäsittely, sähköinen taloushallinto, prosessijohtaminen, benchmarking
-----------	--

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalouden koulutusohjelma

## ABSTRACT

Author	Jenni Rantakokko
Title	Harmonizing the Handling of Purchase Invoices in Case Company X
Year	2011
Language	Finnish
Pages	88
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

The subject for the thesis work was received from Company X. The topic of the study is very current, because one of the company's intentions is to synchronize its financial administration. Company X consists of 16 different units. All of the units have a different way of processing their purchase invoices.

This work benefits the company in many ways. One is to minimize the gaps between different units and their ways of handling invoices, another is to make it easier to get help from other units, if there is a heavy work load. For the employees it is more versatile when you can handle the invoices of different units. Every day can become more varied at work.

The first part of the study examined theory. This part it was described what the handling of purchase invoices means and what the company gains from having an e-invoicing system. What business process reengineering and benchmarking mean were also discussed. Process reengineering is one way to manage a company. Benchmarking is learning from others. In this study that kind of learning took place inside the company.

In the empirical study the questions and the results of the questionnaire study were introduced. The best way to process invoices is also discussed. At the end of the study there are conclusions and estimate on how this work succeeded.

The study found many areas which can be harmonized in sharing the tasks inside the units and in posting the invoices. There were very different ways of handling the company's internal invoices and purchase order invoices. The units could make their guidelines more clear and processes similar. Also, some extra training is needed. This training should concentrate on IT-programs and the posting of invoices. It is also important that the employees understand company as a whole – not just the work they do.

---

Keywords	Handling of Purchasing Invoices, E-invoicing, Reengineering, Benchmarking
----------	---

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	8
1.2 Tutkimuksen rajaukset ja reunaehdot.....	8
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	9
1.4 Työn rakenne ja kulku.....	10
1.5 Aikaisemmat tutkimukset .....	11
2 OSTOLASKUJEN SÄHKÖINEN KÄSITTELY .....	14
2.1 Ostolaskun määrittely.....	14
2.2 Laskujen sähköisyys .....	14
2.3 Paperitositteiden skannaus ja käsittely.....	15
2.4 Muiden kuin paperilaskujen käsittely .....	19
2.5 Sähköisyyden hyödyt .....	21
2.6 Sähköisyyden sudenkuopat .....	23
3 PROSESSIJOHTAMINEN JA BENCHMARKING.....	25
3.1 Prosessin määrittely .....	25
3.2 Prosessijohtamisen määrittely.....	27
3.3 Prosessien tunnistaminen .....	29
3.4 Miksi prosessikeskeinen johtaminen?.....	32
3.5 Määritelmä benchmarkingille .....	33
3.6 Benchmarking käytännössä.....	33
3.7 Benchmarkingin hyödyt.....	37
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	38
4.1 Yrityksen esittely .....	38
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	39
4.3 Kyselylomake ja vastaajien valinta.....	41

4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	43
5	TUTKIMUKSENI .....	46
5.1	Tutkimukseni alkuasetelmat.....	46
5.2	Määritelmät ja tutkimuksen eteneminen .....	46
5.3	Työnjako yksikön sisällä.....	48
5.4	Yleiset käytännöt laskun käsittelyssä.....	50
5.5	Yhtiön sisäinen laskutus ja sen eroavaisuudet .....	54
5.6	Yleiskustannuslaskujen peruskäsittely.....	56
5.7	Yleiskustannuslaskut ja kustannusten tiliöinti .....	58
5.7.1	Rahtilaskut .....	58
5.7.2	Tarviketilit.....	60
5.7.3	Tiliöinnin hajonta muiden tilien osalta .....	60
5.8	Tilaukselliset laskut.....	63
5.8.1	Tilauksellisten laskujen yleinen käsittely.....	64
5.8.2	Tilauksien eroavaisuudet.....	70
5.8.3	Ostajien erilaiset tavat tehdä tilauksia.....	71
6	JOHTOPÄÄTELMÄT.....	74
6.1	Työnjako .....	74
6.2	Laskun käsittelyn yleiset käytännöt .....	74
6.3	Yritys X:n sisäiset laskut.....	75
6.4	Yleiskustannuslaskut.....	76
6.5	Tilaukselliset laskut.....	77
6.6	Mahdollisia koulutustarpeita.....	79
6.7	Jatkotutkimusehdotuksia.....	80
6.8	Tutkimusprosessin arviointi.....	81
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b>	Ostolaskun käsittelyvaiheet	s. 16
<b>Kuvio 2.</b>	Perinteinen ostolaskujen käsittely	s. 21
<b>Kuvio 3.</b>	Prosessin hahmotelma	s. 26
<b>Kuvio 4.</b>	Eroavaisuudet funktionaalisessa ja prosessiajattelussa	s. 28
<b>Kuvio 5.</b>	Ostolaskuprosessi	s. 31
<b>Kuvio 6.</b>	Tutkimuksen osapuolet	s. 46
<b>Taulukko 1.</b>	Laskutyypit ja niiden käyttö epäselvissä tapauksissa	s. 64
<b>Taulukko 2.</b>	Ratkaisu yleiskustannuslaskutyypeistä.	s. 76
<b>Taulukko 3.</b>	Tilikartan lisäselvennykset.	s. 77

## JOHDANTO

Ostolaskujen käsittely on hyvin moninainen prosessi, joka lähtee liikkeelle laskun muodostamisesta sähköiseen muotoon. Tämän jälkeen lasku tulee tarkistaa sisällöltään, tehdä tarvittava tiliöinti, laittaa se tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi sekä sen lisäksi siirtää maksuun. Opinnäytetyössäni tulen perehtymään yritys X:n ostolaskukäsittelyn eri vaiheisiin ja kuinka näitä vaiheita voitaisiin saada yhtenäisemmiksi, niin että laskukäsittely olisi mahdollisimman samanlaista yrityksen eri yksiköiden välillä.

Opinnäytetyöni on tehty tilaustyönä eräälle kansainvälisen yrityksen taloushallintopalvelukeskukselle. Taloushallintopalvelut on palvelukeskus, jossa huolehditaan kyseisen yrityksen taloushallinnosta – siihen kuuluu muun muassa osto- ja myyntilaskujen käsittelyä, reskontrien ylläpitoa sekä kirjanpitoa. Yritys koostuu kaikkiaan kuudestatoista eri yksiköstä, joiden ostolaskuja Taloushallintopalveluissa käsitellään. Käytän yrityksestä nimeä X, koska minua koskee vaitiolovelvollisuus.

Tutkimukseni aiheena on Ostolaskukäsittelyn harmonisointi yrityksen eri yksiköiden välillä. Käytännössä tutkin siis sitä, miten eri tavoin nämä kuusitoista eri yksikköä käsittelevät ostolaskujaan, ja miten ne voisivat käsitellä laskujaan mahdollisimman samalla tavalla. Pysin etsimään kirjauskäytännöistä, laskujen käsittelyn vaiheista sekä toimintatavoista eroavaisuuksia, ja löytämään tehokkaimmat tavat toimia. Aiheeni on ajankohtainen, sillä yrityksen yhtenä tavoitteena on saada ostolaskukäsittely mahdollisimman samanlaiseksi eri yksiköiden välillä. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Lisäksi se hyödyttää yritystä muun muassa siinä, että työntekijöiden siirtyminen eri yksiköiden ostolaskujen käsittelyyn sujuu helpommin, kun erot yksiköiden toimintatapojen välillä ovat pienet. X:llä on monta yksikköä, joiden ostolaskuja käsittelee ainoastaan yksi henkilö. Silloin, kun kyseinen henkilö sairastuu, sijaisen löytäminen on hankalaa. Eri yksiköissä laskujen määrät vaihtelevat huomasti. Kiireaikoina pienemmät yksiköt voisivat auttaa isompia yksiköitä heidän

laskujensa kanssa, kun opetteluun ei tarvitse kuluttaa ylimääräistä aikaa. Lisäksi se, että osaa käsitellä monen yksikön laskuja, tuo työhön vaihtelevuutta ja sitä kautta lisää mielenkiintoa. Harmonisoinnin myötä myös turhat käsittelyrutiinit ja vaiheet poistuvat, ja sitä mukaan käsittely nopeutuu entisestään.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää toimintatavat, jotka sopivat kaikkien X:n yksiköiden käytettäviksi. Todettakoon jo tässä vaiheessa, että täysin yhdenmukaisen linjan löytäminen oli lähes mahdotonta, sillä jokainen yksikkö on erilainen liiketoimintakokonaisuus, mikä näkyy myös laskunkäsittelyssä. Tarkoitukseni oli löytää kirjaustavoista ja prosesseista niitä kohtia, joita on mahdollista muuttaa samankaltaisemmiksi. Tuon tutkimuksessani lisäksi esille parannusehdotuksia, joita voidaan mahdollisesti käyttää laskunkäsittelyssä.

Tutkimusongelmani on ”miten harmonisoida ostolaskun käsittelyä X:n eri yksiköiden välillä”. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millaisia eri toimintatapoja/prosesseja X:llä on olemassa ostolaskunkäsittelyssä?
2. Miten eri toimintatavat/prosessit saataisiin yhtenäisemmiksi?
3. Mitkä voisivat olla oikeat toimintatavat/prosessit käsitellä laskuja?

Tärkein näistä kysymyksistä on kysymys numero 2, koska se on lähes identtinen tutkimusongelmani kanssa ja siinä yhdistyvät mielestäni tutkimuskysymykset 1 ja 3.

### **1.2 Tutkimuksen rajaukset ja reunaehdot**

Yritys on asettanut tavoitteekseen yhtenäistää kaikkia taloushallinnon toimintatapoja. Rajaan kuitenkin tutkimukseni koskemaan ainoastaan ostolaskunkäsittelyä, koska se on minulle tuttu töiden puolesta, enkä halua tutkimuksestani liian laajaa. Pyrin esittelemään laskunkäsittelyn ainoastaan ostolaskujen käsittelijöiden näkökulmasta, enkä pureudu aiheeseen ostajien näkökulmasta. Tämä tekisi työstäni liian laajan, jos ottaisin siihen kaksi eri lähestymiskulmaa. Jatkotutkimuksena tälle voitaisiin tutkia laskujen käsittelyä



ostajien näkökulmasta; mitä toimintatapoja he voisivat yhtenäistää. Ostajien toimintatapojen yhtenäistäminen näkyisi suoraan myös laskunkäsittelyssä, sillä sitä kautta tilaukset ja kirjausvaatimukset yhtenäistyisivät.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni on tyypiltään osittain kvalitatiivinen ja osittain kvantitatiivinen tutkimus. Ominaisista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tietoja kerätään havainnoimalla ympäristöä. Tutkimustulokset kerätään siis luonnollisista tilanteista sen sijaan, että pyrittäisiin muodostamaan tutkimustilannetta. Monissa tutkimuksissa pyritään tekemään johtopäätöksistä yleistettävyyksiä, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään näkemään jokaisessa pienessä tapahtumassa jotain yleistä (Hirsjärvi 2007, 157, 176-177). On mahdollista, että kvalitatiiviseen tutkimukseen yhdistetään kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tehdä esiselvitystä, jonka pohjalta laaditaan kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia kysymyksiä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus lopussa auttaa syventämään kvantitatiivisesti hankittuja tuloksia. (Taloustutkimus 2007)

Toteutin materiaalin keruun opettelemalla viiden eri yksikön laskunkäsittelyä. Kirjasin ylös eroavaisuuksia, joita havaitsin näiden yksiköiden välillä. Tässä vaiheessa käytin kvalitatiivista tutkimusta hyödyksi; löytämäni eroavaisuudet olivat itse ympäristöstä havaittuja. Laadin eroavaisuuksista kyselylomakkeen, josta alkoi tutkimukseni kvantitatiivinen osuus. Yhden kyselyn toteutin haastatteluna ja lopuille lähetin kysymykset sähköpostitse. Saamani vastaukset kävin läpi kysymys kerrallaan. Kirjasin ylös kaikki käytössä olleet toimintatavat ja niiden prosentuaalisen jakauman. Lisäksi listasin joka kohtaan oman mielipiteeni parhaimmasta tavasta toimia. Oma mielipiteeni pohjautui työkokemukseeni viidessä eri yksikössä, ja niissä tekemiini havaintoihin tehokkaista ja turhista tavoista toimia. Tutkimukseni lopussa johtopäätöksien analysoinnissa palasin siis takaisin kvalitatiiviseen tutkimusosuuteeni. Omat havaintoni auttoivat minua näkemään, mikä toimintatavoista oli tehokkain.

#### 1.4 Työni rakenne ja kulku

Teoriaosuuteni alkaa toisesta luvusta, jossa käyn läpi ostolaskujen käsittelyä. Luvussa pohdin, mitä ostolaskunkäsittelyllä tarkoitetaan, mitä etua sähköinen ostolaskunkäsittely tuo yritykselle ja mitä prosesseja siihen liittyy. Luvussa pyrin tuomaan esille ostolaskunkäsittelyn kannalta oleelliset vaiheet. Luvun on samalla tarkoitus pohjustaa tutkimukseni johtopäätöksiä tehokkaimmista tavoista toimia.

Kolmannessa luvussa käsittelen prosessijohtamista ja benchmarkingia. Mitä niillä tarkoitetaan, miten kyseisiä metodeja voidaan soveltaa tutkimustapauksessani ja mitä etua ne tuovat yritykselle. Benchmarkingilla yleensä tarkoitetaan yritysten välistä oppimista, mutta pyrin kuitenkin käsittelemään sitä yrityksen sisäisen oppimisen näkökulmasta.

Neljännän luvun alussa esittelen tutkittavan yrityksen. Lisäksi luvun tarkoituksena on tuoda esille käyttämiäni tutkimusmetodeja. Samalla kerron, mitä näillä metodeilla tarkoitetaan, ja miten hyödynsin niitä tutkimustani tehdessä. Samalla kerron, miten työn luotettavuutta voidaan arvioida. Arvioin myös samassa oman tutkimukseni luotettavuutta näiden olemassa olevien mittareiden valossa.

Tämän jälkeen, viidennessä luvussa, määrittelen aluksi tutkimukseni kannalta oleelliset käsitteet. Käyn läpi tuloksia aihealue kerrallaan, niin että ensimmäisenä käydään läpi tiimin sisäinen työnjako. Tämän jälkeen käyn läpi laskun käsittelyn yleiset vaiheet, jota seuraa yleiskustannuslaskujen käsittely. Sitä seuraa tilauksellisten laskujen käsittely. Kerron jokaisen aihealueen yhteydessä saamani tutkimustulokset pääasiallisesti prosentuaalisina jakaumina. Lisäksi samassa yhteydessä kerron mielestäni parhaimman tavan toimia ja perustelut sille.

Viimeisessä luvussa nidon yhteen johtopäätökset sekä tuon esille johdon kannalta hyviä parannusehdotuksia. Tämän lisäksi kerron jatkotutkimusehdotuksista.

Aivan lopuksi arvioin oman tutkimusprosessini etenemistä ja kerron mielipiteeni työstä.

### **1.5 Aikaisemmat tutkimukset**

Yrityksen prosessien kehittäminen on aihe, joka varmasti kiinnostaa monia yrityksiä. Prosessien kehittämistä voidaan lähestyä monelta eri suunnalta; voidaan hakea kustannustehokasta, aikaa säästävää tai täysin uudenlaista toimintatapaa. Olipa kyseessä sitten siirtyminen sähköiseen taloushallintoon tai uuden ohjelman hankkiminen, on kaikissa pohjimmiltaan kyse yrityksen nykyisten prosessien muuttamisesta tai kehittämisestä.

Täysin samasta aiheesta en onnistunut löytämään tehtyjä opinnäytetöitä. Joka tapauksessa prosessien kehittämistä on tutkittu jonkin verran. Aikaisempia opinnäytetöitä on tehty muun muassa yritysten yleisten prosessien, alihankintaketjun ja asiakaspalvelun prosessien kehittämisistä. Laidasta laitaan löytyy siis prosessikehittämiseen liittyviä töitä. Ostolaskutukseen liittyvistä prosesseista on myös tehty tutkimuksia, mutta nekään eivät suoranaisesti ole liittyneet olemassa olevien ostolaskunkäsittelyn vaiheiden kehittämiseen ilman, että muutettaisiin ohjelmia tai siirryttäisiin sähköisyyteen. Toinen näistä tutkimuksista on pyrkinyt vertailemaan ostolaskunkäsittelyn sähköistämistä paperiseen ostolaskutukseen (Viita 2010). Toinen taas tutkii, miten ostolaskun sähköistämällä voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta. Tämä tutkimus lähestyy aihetta vertaamalla kahden eri verkkolaskuoperaattorin kustannuksia toisiinsa. Yhteistä oman tutkimukseni kanssa on kuitenkin ainoastaan sähköisen ostolaskunkäsittelyn vaiheiden esittely. Tämän jälkeen tutkimus lähtee eri raiteille aloittaessaan hintavertailun kahden eri operaattorin välillä. (Korhonen 2010)

Sen sijaan Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on tutkittu ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämistä. Tämäkin tutkimus tosin lähtee hakemaan kustannustehokasta mallia. Omanihan etsii lähinnä turhia työvaiheita ja pyrkii harmonisoimaan eri yksiköiden välisiä laskunkäsittelyeroja. Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat olivat kuitenkin hyvin samanlaiset; tutkimus tehtiin

ostolaskunkäsittelijöille ja haastattelijalla itsellään oli myös omakohtaista kokemusta laskujen käsittelystä. Tutkimuksen teoriaosuus lähtee etenemään hankintaprosessista, kun taas omani alkaa suoraan ostolaskunkäsittelyn esittelystä. Tämän jälkeen löytämässäni tutkimuksessa käydään läpi teknologisen kehityksen vaikutukset käsittelyprosessiin. Omaani tämäntyyppiset teoriakappaleet eivät soveltuisi, koska tarkoituksenani ei ollut kustannusten vertailu, eikä siten ole tarvetta hakea prosesseja, jotka näihin kustannuksiin vaikuttavat. Yhteistä empiirisessä osuudessa ovat laskunkäsittelyvaiheiden kuvaukset tutkimusyriksessä. Tämän jälkeen löytämäni tutkimus siirtyy esittelemään eri vaiheiden viemää aikaa, kun omani lähtee taas vertailemaan eri yksiköiden välisiä toimintatapoja. Suoranaisesti omani ja löytämäni tutkimus eivät tutki samaa asiaa. (Hurskainen 2007)

Hurskaisen tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia. Hän havaitsi tutkimuksellaan laskunkäsittelijöiden ajasta uhrautuvan paljon perustietojen täyttämiseen ja sähköisestä kierrosta huolehtimiseen. Omassa tutkimusyriksessä perustietojen täyttäminen ei ole merkittävässä osassa laskunkäsittelijän arkea; perustiedot täytetään lähes poikkeuksetta ostetun skannauspalvelun toimesta. Muutamia laskuja tulee ilman perustietoja, mutta näissäkin kyseessä ovat lähes aina samat, tietyt toimittajat. Sähköisestä kierrosta huolehtiminen on varmasti yksi tutkimusyriksessäni paljon aikaa vievä kohde. Yksi sen ongelmista on laskun puutteelliset viitetiedot. Nämä viitetiedot monesti auttavat saapuneen ostolaskun lähetyksestä eteenpäin oikealle tarkastajalle ja hyväksyjälle. Laskulle olisi hyvä aina määrittellä ostajan päästä joku yhteyshenkilö. Tämä auttaa laskunkäsittelijää löytämään oikean henkilön, joka on toiminut yleiskustannuslaskuilla ostajana. Tilauksellisilla laskuilla tämä ei ole ongelma, sillä tilausnumeron kautta käsittelijä näkee myös tavaran tilanteen henkilön nimen. Mikäli laskun tiedot olisivat kunnossa, säästettäisiin niin toimittajan kuin myös laskunkäsittelijän että ostajien aikaa. Ostajilla uhrautuu ylimääräistä aikaa palautella virheellisesti kiertoan laitettuja laskuja takaisin käsittelijöille. Toimittajat taas ovat viimekädessä linkki saada selville, kuka yrityksessä on toiminut ostajana. Tällöin toimittajat joutuvat vastaamaan yrityksen soittoihin ja kyselyihin, mikä tarkoittaa myös heillä

kasvavia kustannuksia. Yhtä mieltä olemme myös molemmat opastuksen ja koulutuksen tärkeydestä. Ostolaskunkäsittelijän tietämättömyys kostautuu hänelle itselleen, sillä esimerkiksi väärin tiliöity lasku joudutaan käsittelemään uudelleen, mikä tarkoittaa kaksinkertaisia kustannuksia yritykselle. Sama pätee myös käsittelijöiden keskinäiseen opastukseen; mikäli yksikkö saa sijaisen toisesta yksiköstä, on ensiarvoisen tärkeää että ohjeet ovat kunnossa. Muussa tapauksessa käsittelijä saattaa käsitellä laskut täysin väärin, mikä tarkoittaa, että vanhat käsittelijät joutuvat käsittelemään nämä laskut uudestaan. Käytännössä siis sijaisesta saatu hyöty jää nolnaan. (Hurskainen 2007)

## **2 Ostolaskujen sähköinen käsittely**

*Tässä luvussa käyn läpi ostolaskujen käsittelyä. Eniten kulutan aikaa ostolaskukäsittelyn vaiheiden määrittelyssä ja esittelyssä. On tärkeää ymmärtää, mitkä kaikki vaiheet yhdessä muodostavat tehokkaan käsittelyn. Tämän luvun on tarkoitus myös toimia ohjenuorana tutkimukseni johtopäätöksien tekemiselle.*

### **2.1 Ostolaskun määrittely**

Kun myydään tavaraa käteisellä, saa ostaja hankinnastaan tavallisesti käteiskuitin. Tällainen kaupankäynti on yleistä arkielämän ostoissa, kun asioimme esimerkiksi kaupassa. Yritykset ostavat yleensä tavaransa laskulle, toisinaanottuna siis luotolle. Tällaisessa prosessissa ostaja saa laskun, johon on määritelty luotto- eli maksuaika. Ostolasku kirjataan aluksi ostovelkoihin ja ostoihin. Ostajan tehtävänä on tarkistaa laskun asiasisältö, että tilattu tavaramäärä vastaa laskutettua. Jos hän on tyytyväinen laskuun, hyväksyy hän sen, ja maksaa pois. Jos taas laskulla on virhe, pyytää hän myyjää lähettämään hyvityslaskun virheosuudelle. Sekä osto- että hyvityslaskut voidaan lähettää joko paperisina tai sähköisinä. Sähköisesti lähetettynä laskut saapuvat ostajalle joko verkkolaskuina, e-kirjeinä tai sähköpostiin liitettynä. (Tomperi 2006, 52-53)

### **2.2 Laskujen sähköisyys**

Taloushallinnon sähköistymiseen ovat vaikuttaneet monet tekijät, mutta yksi merkittävimmistä on ollut tietotekniikan nopea kehitys. Vaikka teknologiassa kehitys näkyy hyvin selvästi ja kasvavasti, etenee se ihmisten ja tässä tapauksessa taloushallinnon parissa maltillisemmin. Uusi tekniikka vaatii myös aikaa ja usein matkanvarrella kohdataan haasteita, jotka vaativat tietotekniikkaa taipumaan näihin muutoksiin. (Granlund 2004, 13-14)

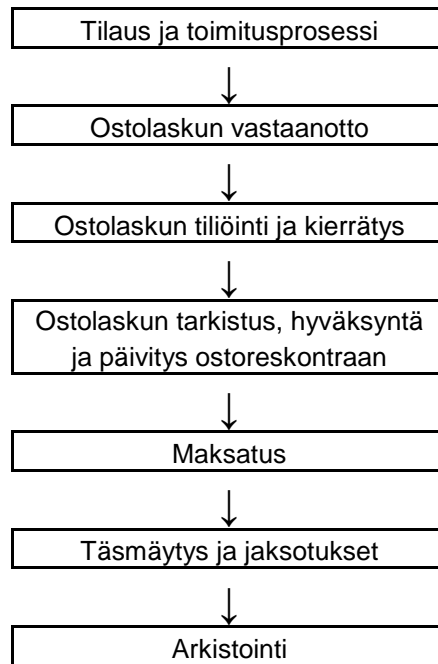
Euroopan laajuisesti laskuja liikkuu vuosittain yli 30 miljardia, joista suurin osa on paperisia. Vuoden 2010 aikana arvioitiin kuitenkin sähköisten laskujen määrän lisääntyneen ja kyseisenä vuonna saavutettaisiin verkkolaskuissa jo 2200

miljoonan raja. Yli 2,5 miljoonaa yritystä ovat jo siirtyneet sähköiseen laskutukseen. (Billentis 2010)

Suomessa vasta noin 10 prosenttia yritysten kaikista laskuista on verkkolaskuja. Suurin osa laskuista saapuu yritykseen joko EDI-muotoisina tai paperisina. Paperiset laskut skannataan, jotta ne saadaan sähköiseen muotoon. Ostolaskujen käsittely on monessa talousosastossa eniten työllistävä yksikkö. Tämän vuoksi ostolaskujen käsittelyn sähköistämiseen panostetaan usein paljon, ja siten voidaan saavuttaa jopa 90 prosentin kustannussäästöt. (Lahti & Salminen 2008, 48)

### **2.3 Paperitositteiden skannaus ja käsittely**

Mikäli meillä ei olisi tietotekniikka apunamme ja käsittelisimme laskuja edelleen paperisina, ei käsittely poikkeaisi paljoa 1960-luvun tavasta toimia. Suurimmat taloudelliset hyödyt saadaankin siten irti laskujen sähköistämällä. On kuitenkin utopistista luulla, että pääsemme vielä pitkään aikaan lähelle täysin paperitonta ostolaskunkäsittelyä. Onneksi paperiset laskut saadaan muutettua sähköisiksi skannaamalla, mikä helpottaa laskun käsittelyn muita vaiheita. (Mäkinen & Vuorio 2002, 113) Kuvio 1 havainnollistaa laskun käsittelyn alkuvaiheet aina loppuvaiheeseen saakka. Joissain yrityksissä nämä vaiheet saattavat mennä hieman eri järjestyksessä. Joka tapauksessa yhtenäistä kaikille on, että laskun käsittelyprosessi alkaa ostolaskun vastaanotosta ja päättyy laskun arkistointiin. Lisäksi eri yrityksissä näistä vaiheista voivat olla vastuussa eri henkilöt. Joissakin tiliöinnin hoitaa laskun käsittelijä ja toisissa taas reskontranhoitaja. Molemmat edustavat kuitenkin yrityksen taloushallintoyksikköä. Itse käytän taloushallintoyksikön vastuuhenkilöstä aina nimeä laskunkäsittelijä, koska tutkimusyrityksessäni nämä vaiheet kuuluivat laskunkäsittelijän tehtäviin.



**Kuvio 1.** Ostolaskun käsittelyvaiheet (Lahti & Salminen 2008, 49).

Aivan aluksi ostaja tekee tilauksen tavaralle. Tätä seuraa tavaran toimitus. Kun kaksi edellä mainittua on toteutunut, saapuu lasku. Mikäli lasku tulee paperilla, tulee se muuttua sähköiseen muotoon. Paperisen ostolaskun saa helposti ja nopeasti skannattua sähköiseksi.

Ostolaskun skannaaminen voidaan toteuttaa joko yrityksen sisällä käsittelijöiden toimesta tai se voidaan ostaa ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta. Suomessa muun muassa Itella ja Xerox tarjoavat skannauspalveluita yrityksille. Skannauksen yhteydessä voidaan toteuttaa älyskannaus, jossa hyödynnetään optisen OCR-tiedon poimintaohjelmia (Optical Character Recognition). Tämä mahdollistaa sen, että laskun perustiedot saadaan poimittua automaattisesti. Toinen vaihtoehto laskun perustietojen poimimiselle on manuaalinen poiminta, joka toteutetaan laskunkäsittelijän toimesta. Laskun perustietoihin kuuluu kuvan lisäksi muun muassa myyjän nimi, laskun päivämäärä, laskun summa ja valuutta, eräpäivä, pankkitili, viitenumero sekä mahdollinen tilausnumero. Älyskannaus on suositeltavampi vaihtoehto poiminnoista, koska siinä säästetään paljon aikaa ja



resursseja. Mikäli laskut saataisiin kuitenkin tulemaan yritykseen verkkolaskuina, olisi koko skannaus täysin turha työvaihe. Verkkolaskujen myötä myös virheriskit pienisivät. (Lahti & Salminen 2008, 56)

Kun skannaus on suoritettu, voidaan paperiset ostolaskut tuhota. Monet yritykset kuitenkin säilyttävät paperisia laskuja pari kuukautta skannauksen jälkeen, jotta mahdolliset virheellisesti skannatut dokumentit voidaan pitää tallessa paperisina. Ulkomaalaiset ostolaskut, jotka sisältävät ulkomaalaista arvonlisäveroa, tulee kuitenkin poikkeuksena säilyttää. Näitä laskuja tarvitaan ulkomaalaista arvonlisäveroa takaisin haettaessa. Yhtenä vaatimuksena ulkomaan arvonlisäveron takaisinhausassa ovat alkuperäiset laskudokumentit. (Lahti & Salminen 2008, 57)

Kun skannausvaihe on ohitettu, siirrytään laskun tiliöintiin. Ohjelmasta riippuen tiliöintiin syötetään joko kulutili tai kulutili sekä velka-/ pankkitili (Vahtera & Salmi 1998, 57-59.). Mikäli samalta toimittajalta tulee useita laskuja, jotka tiliöidään samalla tavalla, voidaan toimittajalle asettaa oletustiliöinnit ohjelmaan. Tämän asetuksen myötä toimittajan laskut tiliöityvät automaattisesti tai tiliöinti on haettavissa tallennetuista malleista. Suositeltavaa laskujen käsittelyjärjestelmälle on, että sinne listataan ainoastaan sellaiset tilit, joita tarvitaan ostolaskujen tiliöinnissä. Näin tilikartta saadaan lyhennettyä, mikä nopeuttaa tiliöintiä sekä pienentää virhetiliöintien mahdollisuutta. Yrityksissä laskun tiliöinnistä voi olla vastuussa joko laskun tarkastaja tai laskun käsittelijä. Osa perustelee tarkastajan käyttöä sillä, että vain hänellä on tarkka tieto siitä, mitä tavaraa on tilattu. Kuitenkin laskun käsittelijän tiliöinti on usein vahvemmin argumentoitavissa. Laskun käsittelijä kun tekee tiliöintiä päivittäin ja siten hänellä on paremmassa muistissa tilikartta, arvonlisäverolain sekä kirjanpidon säännökset ja ohjelman käyttöperiaatteet. Lisäksi laskunkäsittelijän näkymä on monesti paljon laajempi kuin tarkastajan näkymä. Tämän vuoksi tarkastajan ei välttämättä onnistu tehdä oletustiliöintejä, eikä hänellä myöskään ole tiedossa, mitkä toimittajat niitä tarvitsisivat, mikäli hän tarkastaa vain osan yritykseen tulevista laskuista. (Lahti & Salminen 2008, 62-63)

Mikäli laskun tiliöinnissä käytössä on erilaiset seurantakohteet, kuten kustannuspaikat tai projektinumerot, tulee nekin huomioida tiliöinnin yhteydessä. Monesti kuitenkin laskun tarkastaja on tässä kohtaan oikea henkilö lisäämään seurantakohteet tiliöintiin. Laskun käsittelijä ei millään voi tietää, mitä käyttökohdetta varten tilattu tavara on toimitettu. Tällainen seurantakohte voidaan toki ilmoittaa laskulla esimerkiksi viitteenä. Tällöin myös laskun käsittelijä voi hoitaa seurantakohteen tiliöinnin. (Lahti & Salminen 2008, 63)

Yllämainittujen vaiheiden jälkeen lasku on käsittelyjen osalta valmis tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Asiatarkastajan tehtävä on tarkistaa ja mahdollisesti täydentää tiliöintiä tai vaihtoehtoisesti pyytää laskunkäsittelijää korjaamaan sitä. Hän voi esimerkiksi kommenttikenttään kirjoittaa tiedot joko laskun tai tiliöinnin virheellisyydestä ja palauttaa laskun sen jälkeen käsittelijälle. Mikäli taas kun laskulla on kaikki kunnossa ja yritys edellyttää laskulle erikseen vielä hyväksyntää, lähettää tarkastaja laskun eteenpäin hyväksyjälle. Monesti laskun hyväksyntä edellyttää pelkästään hyväksy-napin painamista. Laskun hyväksyjällä pitäisi olla samat toiminnot käytössä kuin tarkastajallakin; tarvittaessa hän voi palauttaa laskun takaisin ilman hyväksyntää ja ilmoittaa kommenttikentässä, miksi näin kävi. Lisäksi hänen pitäisi pystyä myös muuttamaan tiliöintiä, mikäli siinä havaitaan virhe. Kun lasku on selvä ja saanut hyväksynnän, palautetaan se takaisin taloushallintoon. (Vahtera & Salmi 1998, 58) Kirjanpitoilaissa ei ole määräyksiä sille, kuinka tarkastus ja hyväksyntä tulisi yrityksessä toteuttaa. Tämän vuoksi pelkkä käyttäjäleima käy tarkastuksesta ja hyväksynnästä. Kun esimerkiksi hyväksyjä painaa hyväksy-nappia, jää merkintä ohjelmaan, kuka laskun on hyväksynyt ja milloin. (Lahti & Salminen 2008, 64)

Ostolaskun käsittelyjärjestelmään muodostetaan usein kaksiportainen hyväksymismenettely, mikä edellyttää laskulle sekä tarkastajan että hyväksyjän. Lasku tarkastetaan useimmiten tilaajan eli ostajan toimesta. Laskun hyväksyjäksi määritellään joku toinen yrityksen henkilö. Tarkastaja ja hyväksyjä eivät kuitenkaan voi olla yksi ja sama henkilö. Hyväksyjälle voidaan asettaa tietyt

hyväksymisrajat, jotka pohjautuvat laskun summaan. Tämä estää sen, että kuka tahansa ei pääse hyväksymään mitä tahansa laskua. (Lahti & Salminen 2008, 64)

Mikäli yritykselle tulee sopimukseen perustuvia laskuja, kannattaa miettiä voitaisiinko hyväksyntä jättää talousosaston tehtäväksi tai automatisoida. Koska laskutuksesta on tehty aikoinaan sopimukset, ei hyväksyntä ole välttämätöntä. Tällaisia sopimuslaskutuksia ovat muun muassa vuokra-, leasing- ja kiinteät palveluveloitukset. Joissain taloushallinnon ohjelmissa hyväksyntä on mahdollista automatisoida sopimukseen perustuvaksi. Ohjelmaan perustetaan sopimustietokanta, johon määritellään mitkä sopimukset halutaan automatisoida hyväksynnän osalta. Sopimustietokantaan määritellään toimittajatiedot, sopimuksen numero, hyväksyttävän maksuerän summa, hyväksyttävien maksuajankohdat sekä sopimuksen päättymisajankohta. Tämän lisäksi sopimuksille voidaan määrittää oletustiliöinti, mikä entisestään nopeuttaa laskun käsittelyä. Sopimuslaskun saapuessa ohjelma vertaa laskun tietoja sopimustietokannassa oleviin tietoihin, ja hoitaa sitten hyväksynnän ja tiliöinnin automaattisesti mikäli ne täsmäävät. Mikäli taas lasku ei täsmää tietoihin, voidaan ohjelmaan määritellä jatkotoimenpiteet tällaisia tilanteita varten. (Lahti & Salminen 2008, 64)

Jos yrityksellä on käytössä integroitu taloushallinnon järjestelmä, on lasku tämän jälkeen valmis niin kirjanpitoon kuin maksatukseenkin. Erillisten ohjelmien ollessa käytössä, joudutaan tiliöintitiedot siirtämään kirjanpitojärjestelmään. Joka tapauksessa tässä vaiheessa yrityksellä on skannattu laskutosite, tiliöinti, merkinnät käsittelijöistä ja käsittelyajankohdista arkistoituna kirjanpitoaineistona. Lisäksi kommenttikentän mahdolliset merkinnät on tärkeä osa tätä aineistoa. (Vahtera & Salmi 1998, 58)

#### **2.4 Muiden kuin paperilaskujen käsittely**

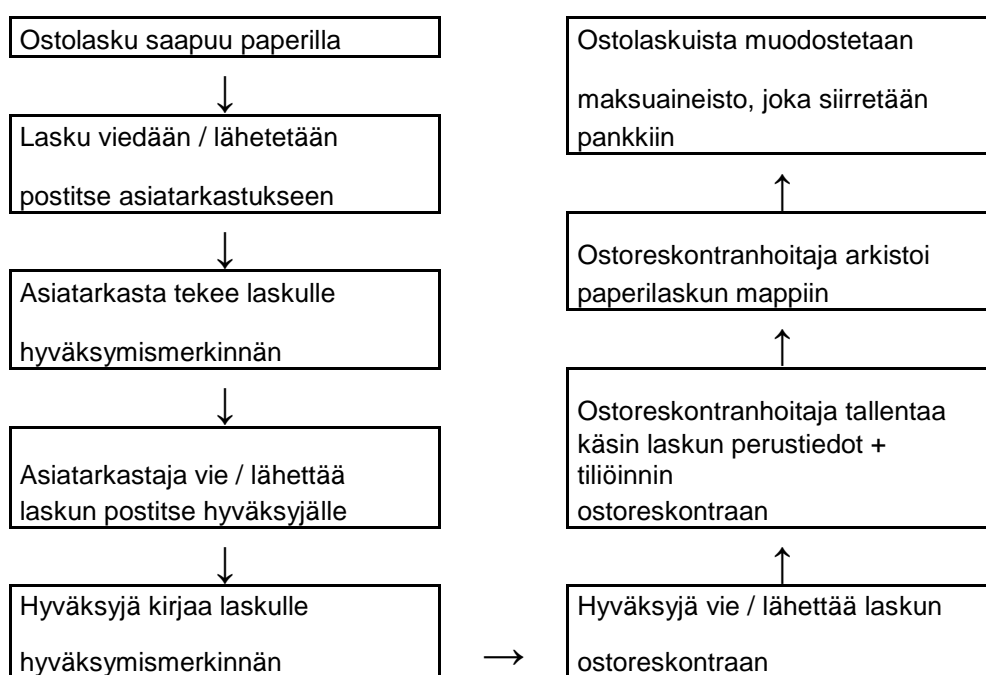
Ostolaskun tiliöintiä ei välttämättä tarvitse kirjata käsin koneelle. Ostotilaus voidaan lukea automaattisesti, mikäli käytössä on viivakoodi, jolla ostolasku

saadaan yhdistettyä tehtyyn tilaukseen. Viivakoodin sijaan käytössä voi myös olla tilausnumero tai avainnumero, joka löytyy laskulta ja jonka avulla ostotilaus saadaan avattua tietokoneella. Tämän jälkeen käsittelijä voi verrata laskun tietoja tilauksen tietoihin ja hyväksyä laskun itse. (Vahtera & Salmi 1998, 59) Laskun tietojen lisäksi, käsittelijän on syytä varmistaa tilaustiedoista tavara vastaanotetuksi. Kun ostolaskunkäsittelijä on hyväksynyt laskun, on lasku maksuvalmis. Tilauksellisia laskuja käsiteltäessä perusideana on juurikin verrata laskua tilaukseen ja toimitukseen. Laskun käsittelijän tulee varmistua siitä, että tilattu ja toimitettu tavara eivät eroa tuotteeltaan, hinnoiltaan ja määrältään toisistaan. Tällainen vertaaminen voidaan joissain taloushallinnon ohjelmissa automatisoida, joissain se taas tulee tehdä manuaalisesti käsittelijän toimesta. Mikäli lasku ei täsmää esimerkiksi hinnaltaan tai määrältään tilattuun tavarahan, tulee lasku lähettää normaalisti hyväksymiskiertoon. (Lahti & Salminen 2008, 65) Tällaisia laskuja nimitän tutkimuksessani tilauksellisiksi ostolaskuiksi.

Mainittakoon vielä lopuksi EDI-laskuista (Electronic Data Interchange), jotka ovat hyvin oma maailmansa aiemmin mainittujen käsittelyiden rinnalla; EDI-laskut ovat hyvin automaattisia, eikä käsittelijän rooli ole suuri. EDIFACT-standardin tai jonkun muun standardin mukaan lähetetty ostolasku ei tarvitse henkilön tarkastusta, vaan se tarkistuu automaattisesti ostotilaukstanta vastaan. Tällaisesta laskusta voidaan luoda ostolaskun ”kuva”, joka arkistoituu samaan paikkaan kuin paperiset, skannatut laskut. (Vahtera & Salmi 1998, 60) EDI-laskuja liikkuu pääasiassa suurten yritysten keskuudessa, koska tällaiset yhteydet ovat hyvin kalliita toteuttaa. EDI-laskutus on sanomakuvaus, joka räätälöidään usein lähettävän ja vastaanottavan yrityksen välille. Lisäksi EDI-laskutus on yksi vanhimmista standardeista, joka toteutetaan x25-verkossa. Aiemmin pankki- ja luottokorttitapahtumia siirrettiin paljon tässä verkossa, mutta nykyisin nekin ovat siirtymässä Internetin kautta tapahtuvaan tiedonsiirtoon. x25-verkon uskotaan vähitellen väistyvän syrjään, ja kilpailua sille ovat luoneet Internet-pohjaiset tiedonsiirto-standardit. (Lahti & Salminen 2008, 60-61)

## 2.5 Sähköisyyden hyödyt

Miksi emme voisi säilyttää laskuja paperisina ja käsitellä niitä kuten ennenkin? Miksi luoda vaikeita ja monimutkaisia järjestelmiä, kun voimme käyttää vanhaa tapaa? Jos tarkastelemme sähköisen ostolaskun käsittelyn vaiheita, voidaan kuviossa 2 nähdä vaiheita olevan huomattavasti enemmän. Sähköinen ostolaskunkäsittelyn prosessihan koostui seitsemästä perusvaiheesta, kun taas perinteinen ostolaskunkäsittely muodostuu yhdeksästä eri vaiheesta.



**Kuvio 2.** Perinteinen ostolaskujen käsittely (Lahti & Salminen 2008, 49).

Kuten kuvioista 2 huomaa, koostuu perinteinen ostolaskunkäsittely hyvin manuaalisista toiminnoista. Mitään vaihetta ei ole pystytty automatisoimaan. Lisäksi tällaiseen laskujen lähettämiseen tai viemiseen liittyy suurempi riski laskujen katoamiselle. Kierto on myös huomattavasti hitaampaa, koska pelkkään postittamiseen uhrautuu pari päivää per lähetyskerta. Lisäksi laskuja ei voida tarkastella mistään yhteisestä arkistosta, vaan ne ovat arkistoitu jonnekin tiettyyn fyysiseen paikkaan, josta niitä voidaan käydä tarvittaessa etsimässä. Tämän vuoksi tarkastajat ja hyväksyvät saattavat ottaa itselleen kopiot laskuista, mikä

puolestaan lisää paperimassan määrää toimistoissa. (Lahti & Salminen 2008, 49-50)

Sähköinen tietotekniikka yleensäkin mahdollistaa taloushallinnon töiden tekemisen paikkaan sitomattomasti. Tutkimassani yrityksessä koko Suomen taloushallintopalvelut on keskitetty yhteen toimipaikkaan. Ilman sähköisyyttä ei tällainen yhteen paikkaan sitoutuminen olisi mahdollista. Lisäksi taloushallintopalvelujen keskittäminen yhteen paikkaan, karsii kuluja muista paikoista. Se myös takaa sen, että palvelukeskuksen henkilökunta näkee kaiken suurena kokonaisuutena ja pystyy siten toimimaan ammattimaisesti. Lisäksi töitä voi tehdä aikaan katsomatta. Tutkimusyrittymeni toimipaikkoja on ympäri maailmaa ja olisi hankala olla yhteydessä näihin maailman toisella laidalla oleviin henkilöihin, jos aina pitäisi mennä kyseisen maan kellon mukaan. Taloushallinto tarjoaa myös sitä hyödyntävälle henkilöstölle mahdollisuuden roolimutokseen; ennen toimijat nähtiin historian kirjoittajina, jotka elivät aina muutaman askeleen jäljessä nykyhetkestä. Nyt kun tietotekniikka on reaaliaikaista, voi tämä toimija siirtyä enemmän analyttisempaan rooliin. Lisäksi osa rooleista katoaa, kun toiminnot saadaan automatisoitua. Esimerkiksi ostolaskunkäsittelijän ei enää tarvitse tiliöidä kaikkia laskuja, vaan automaattitiliöinnit tekevät sen käsittelijän puolesta. Tämä mahdollistaa työntekijän perehtymisen muihin työalueisiin kuten tutustumaan toisten yksiköiden laskunkäsittelyyn. (Granlund 2004, 14-19)

Paljon puhuttu paperiton taloushallinto olisi periaatteessa mahdollista toteuttaa kokonaan, mutta käytännössä siihen siirtyminen on hyvin hidasta (Granlund 2004, 29). Esimerkkiyrityksessäni ostolaskujen käsittely hoidetaan sähköisesti, mutta usein ongelmalliset laskut tulostetaan paperille, jotta pysytään paremmin perillä siitä, mikä lasku oli virheellinen ja millä tavalla.

Elektroninen arkistointi helpottaa erilaisia valvontatehtäviä. Pystymme helposti selvittämään, mitä laskuja tällä hetkellä on kierrossa tarkastettavina ja hyväksyttävänä. Lisäksi näemme, mitkä laskut ovat olleet kauan kierrossa ja pystymme siten lähettämään huomautukset turhista viivytyksistä. Saamme myös

helposti selville, minkä suuruisia laskut ovat olleet ja millaisilta toimittajalta tavaraa on tilattu. (Vahtera & Salmi 1998, 59) Tällainen valvonnan mahdollisuus kasvattaa luottamusta yrityksen taloushallintoon, kun niin monet asiat pystytään jäljittämään jopa vuosien takaa. Voidaan esimerkiksi tarkastaa, onko tilinumeroita muutettu ja mikäli näin on käynyt, nähdään myös onko tilinumero tullut viivakoodin takaa, perustiedoista tai onko se tallennettu käsin. Mikäli yrityksen taloushallinto olisi paperista, vaatisi tällaisten asioiden selvittäminen usean henkilön mittavan työpanoksen. Lisäksi monet rikokset saadaan nopeasti selvitettyä, kun taloushallinto elää sähköisenä reaaliajassa. (Vahtera & Salmi 1998, 191)

## **2.6 Sähköisyyden sudenkuopat**

Koska tietotekniikka on vielä niin uusi asia taloushallinnossa, vaativat monet prosessit kehittämistä ja kärsivällisyyttä. Tämä taas kun nielee paljon työtunteja järjestelmien kehittämiseksi. Myös turhat virheet järjestelmissä tulevat yrityksille kalliiksi, kun töitä ei voidakaan tehdä sujuvasti. Lisäksi sähköinen taloushallinto edellyttää työntekijöiltä hyviä atk-taitoja. Ihminen, joka ei ole koskaan käyttänyt tietokonetta, saattaisi kohdata mittavat haasteet ostolaskun käsittelijänä. Samoin myös roolien muuttuminen tai poistuminen voi aiheuttaa murheita omien tehtävien menetyksestä ja toisaalta aiheuttaa pelkoa uuden opettelusta. (Granlund 2004, 14-17)

Vaikka sähköinen taloushallinto onkin nykyaikaa, ei sen yleistymisen vielä näy toteutuneissa luvuissa. Vuonna 2006 Suomessa lähetettiin noin 200 miljoonaa laskua yritysten välillä, joista ainoastaan 15 miljoonaa oli sähköisiä. Tämä tarkoittaa siis ainoastaan 7 — 8 prosenttia kaikista laskuista. Kuluttajalaskuissa prosenttiosuus oli vielä pienempi; ainoastaan 3 prosentin luokkaa. Kehitys on ollut erittäin hidasta; Suomen lainsäädäntö kuitenkin mahdollisti sähköisen taloushallinnon jo vuonna 1997. Hitaaseen kehitykseen ovat vaikuttaneet muun muassa sopivien järjestelmien puuttuminen sekä ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksua uutta ja nopeasti kehittyvää teknologiaa. Lisäksi tällainen

sähköistyminen vaatii yrityksen sisällä mittavia muutoksia, joihin kaikki eivät ole olleet valmiita. Hyötyjen huomaaminen ei myöskään ole ollut täysin näkyvissä. Tämän vuoksi esimerkiksi verkkolaskujen lähettäminen on edennyt hitaasti. Onneksi ohjelmat kehittyvät päivä päivältä, mikä varmasti lisää yritysten mielenkiintoa siirtyä sähköiseen taloushallintoon. Lisäksi ohjelmia saadaan räätälöityä yhteensopiviksi toisten ohjelmien kanssa, mikä tarkoittaa että mittavia muutoksia ei tarvitse tehdä hankittaessa uusia ohjelmia. (Lahti & Salminen 2008, 23-25)

Koska ohjelmien tehtävinä on automatisoida monia taloushallinnon toimintoja, tarkoittaa se suurta työpaikkakatoa. Talous- ja palkkahallinnon ulkoistuspalveluita tarjoavan Pretaxin mukaan jopa 25 000 työpaikkaa katoaa digitalisoitumisen myötä. Tällä hetkellä nämä alat työllistävät noin 60 000 työntekijää. Samalla kuitenkin uusia työtehtäviä tulee lisää digitaalisuuden ja järjestelmäosaamisen saralla. Suomalaisten ohjelmistotalojen kehitys ja uudet innovaatiot tarjoavat Suomelle vahvoja vientituotteita, jotka mahdollistavat kansainvälistymistä. (Lahti & Salminen 2008, 25-26)



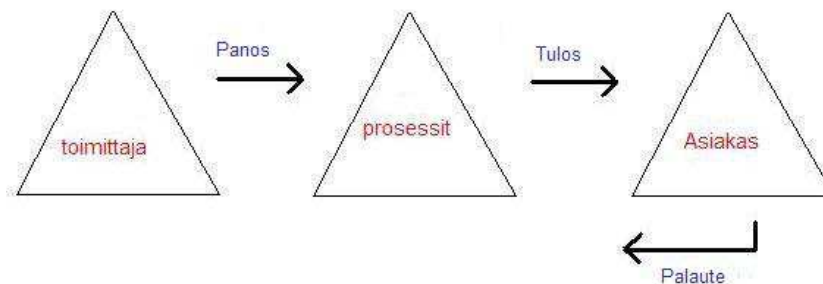
### **3 Prosessijohtaminen ja Benchmarking**

*Opinnäytetyössäni tutkin yrityksen ostolaskunkäsittelyn sisäisiä eri vaiheita ja toimintatapoja. Nämä toimintatavat ovat yhtä kuin prosessit. Tässä luvussa esittelen prosessijohtamista; miksi yritys X:n kannattaa keskittyä prosessikeskeiseen ajatteluun ja johtamiseen. Prosessikeskeinen ajattelu korostuu tutkimustuloksiani lukiessa, ja yrityksen mahdollisesti niistä muodostaessaan uusia toimintamalleja ostolaskunkäsittelijöilleen. Lisäksi esittelen benchmarkingin, joka on joko yritysten välistä tai sisäistä prosessien vertailua. Oma tutkimukseni on tehty benchmarkingia hyödyntäen ja vertaamalla eri tiimien välistä prosessitoimintaa toisiinsa.*

#### **3.1 Prosessin määrittely**

Siinä missä taloushallinnolle asetetaan yhä enemmän vaatimuksia sähköistyä, asettavat kuluttajat myös yrityksille haasteita kehittyä. Nykyään, sähköistymisen myötä, monet palvelut ovat tarjolla Internetissä. Tämä tarkoittaa, että yhä useammat yritykset joutuvat harkitsemaan palveluiden siirtämistä verkkoon, jotta ne voisivat kilpailla toisten yritysten kanssa. Internet on avannut oven globalisoitumiselle. Globalisoituminen vaikuttaa taas kun kuluttajiin esimerkiksi tuomalla vapauden ja elämyksien tunnetta. Kuluttajat voivat ostaa tavaransa, mistä he haluavat ja samalla he eivät enää osta asioita ainoastaan tarpeeseen, vaan hakevat myös elämyksiä. (Laamanen 2001, 10-12) Muuttuva maailma ohjaa yrityksiä muutoksiin ja kehityksiin. Lisäksi asiakkaiden kasvavat vaatimukset pakottavat yrityksiä antamaan palvelussa jotain lisäarvoa, jonka avulla ne voisivat kilpailla asiakkaista. Tässä kohtaan apuun tulevat prosessit.

Yrityksen toiminta koostuu erilaisista työtehtävistä. Prosessi on sarja toimintoja eli eräänlainen toimintoketju. Ominaista sille ovat tuotokset, jotka aiheutuvat tehdystä työstä. Lisäksi prosessilla tulee olla vastaanottaja eli asiakas, jota varten työtä tehdään. (Kiiskinen et al 2002, 28)



**Kuvio 3.** Prosessin hahmotelma. (BPR Online Learning Center)

Kuviosta 3 nähdään, että lopullisena prosessin saajana on asiakas. Asiakas ja hänen tarpeensa on myös toiminnan aloittamisen edellytys. Hän määrittää mitä tuotteita tai palveluita hän yritykseltä haluaa. Tarvitsemme kuitenkin toimittajia, jotka antavat oman panoksensa eli syötteensä. Nämä mahdollistavat prosessin läpiviemisen ja tuotteen tai palvelun valmistamisen. Prosessin suorittamisesta pitäisi syntyä tulosta, joka voi olla asiakkaan tarpeista riippuen palvelua tai tuotetta. Tämän tuloksen lopullisena saajana on asiakas. Asiakkaalla on mahdollisuus antaa saamastaan palvelusta tai tuotteesta palautetta, joka etenee vastakkaiseen suuntaan prosessin tarjoajalle ja sitä kautta myös ehkä toimittajalle asti. Prosessiajattelu on perusidealtaan hyvin yksinkertaista. (Laamanen 2001, 21)

Prosessi voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessin ideana on pureutua toiminnan ytimeen. Sen tehtävänä on tarjota asiakkaalle lisäarvoa. Se voi edetä läpi osastorajojen esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. Ydinprosessi on yrityksen sisäiseen päätöksentekoon kuuluva, eikä sitä kannata sen takia ulkoistaa kokonaisuudessaan. Ydinprosessista kannattaa kuitenkin ulkoistaa sellaisia kohtia, joita organisaatio ei voi tai sen ei ole kannattavaa tehdä itse. Tukitoiminnot ovat puolestaan nimensä mukaisesti sellaisia toimintoja, joiden tehtävä on tukea ydinprosesseja. Niiden tehtävä ei ole antaa asiakkaille lisäarvoa, vaan tukea yrityksen sisäisiä työntekijöitä. (Kiiskinen et al 2002, 28-29) Erotteluna voidaan siis pitää sitä, kuka prosessissa on lopullinen saaja. Se määrittää, onko kyseessä

ydin- vai tukitoiminto. Esimerkiksi ostolaskunkäsittelyssä ydinprosesseina voitaisiin pitää ostolaskun skannausta, tiliöintiä, kierrättämistä ja maksuun siirtämistä. Tukitoimintoina näille ovat henkilöstön johtaminen ja kouluttaminen sekä tietotekniikan tukipalvelut.

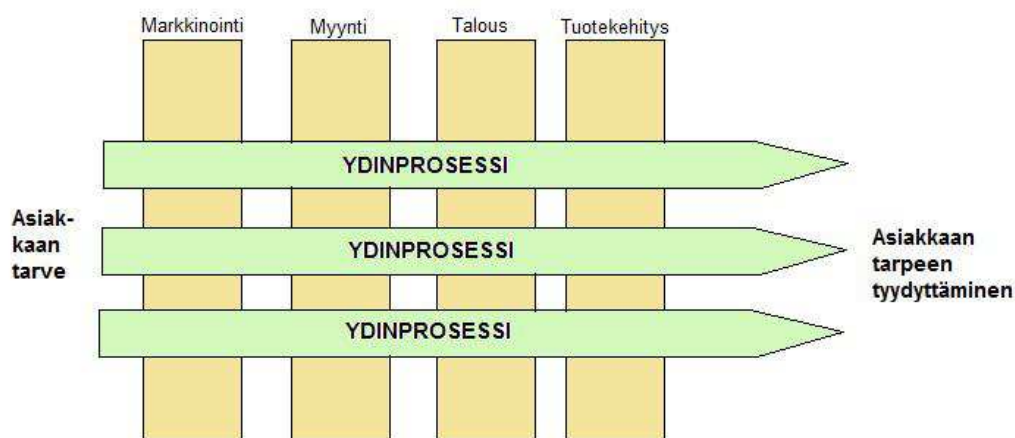
Prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää yrityksen toimintaa. Yritys on kokonaisuudessaan herkkä systeemi, jonka toimivuus määrittää myös sen menestyksen. Yrityksen mahdollisuus suoriutua sille asetetuista tehtävistä on prosessien aikaansaamaa. Yrityksen tulee pystyä ymmärtämään oma toimintansa kokonaisuudessaan, jotta se voisi toimia joustavasti ja itseohjautuvasti. Kustannusten karsiminen ei ole oikea tapa lisätä hyvinvointia, vaan paremmat lähtökohdat ovat tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. (Laamanen 2001, 10-11)

### **3.2 Prosessijohtamisen määrittely**

Prosessijohtamisella ei pyritä uudelleen rakentamaan tai supistamaan yrityksen tuotantoa ja tekniikkaa. Sen sijaan se keskittyy yrityksen viiteen osa-alueeseen ja niiden kehittämiseen. Nämä viisi osa-aluetta ovat yritysstrategia, prosessit, teknologia, organisaatio sekä yrityskulttuuri. Michael Hammer määrittää prosessijohtamisen hienosti kirjassaan *Reengineering the Corporation*; prosessijohtaminen on perustavalaatuista uudelleen ajattelua ja suunnittelua keskittyen yrityksen prosesseihin, minkä avulla saavutamme huomattavaa parannusta toiminnassa. Prosessijohtaminen nousi pinnalle 1990-luvulla, vaikkakaan sitä ei vielä täysin ymmärretty ja osattu toteuttaa. Nykypäivänä sen suosio on kuitenkin kohonnut suuremmaksi kuin koskaan aiemmin, ja sillä saadaan aikaan tehokkaita tuloksia. (BPR Online Learning Center 2010)

Lähtökohtana on, että yritysajattelu on prosessien mukaisesti hahmoteltua. Lisäksi johtamisen tulisi keskittyä yrityksen ydin- ja tukitoimintoihin. Monet organisaatiot on edelleen jaettu funktionaalisiin vastuualueisiin. Tämä tarkoittaa, että yritys on pilkottu sen päätoimien mukaan. Yritys saattaa siis muodostua valmistuksesta, myynnistä, markkinoinnista ja hallinnosta. Prosessiorganisaatiossa

ei ole pelkästään tällaista jakoa, vaan yritys jaetaan sen lisäksi prosesseittain. Tällaisissa jaoissa yksi prosessi on vastuussa koko sen vastualueeseen kuuluvan prosessin läpiviennistä. Prosessi voi esimerkiksi olla tavaran tilaamisesta aina asiakkaalle perille toimitukseen asti. Ominaista prosessijohtamiselle on, että se voi edetä funktionaalisen jaon läpi (Kiiskinen et al 2002, 28-30).



**Kuvio 4.** Eroavaisuudet funktionaalisessa ja prosessijajattelussa. (Kiiskinen et al 2002, 30-31)

Funktionaalinen johtaminen edustaa vanhankantaisia, syviä tieteellisiä uskomuksia, johtamisesta. Sen uskotaan olevan lähtöisin teollisuusyrityksistä. Tällaista johtamistyyliä kutsutaan taylorismiksi. Ominaista sille on, että työ ositetaan tehtäviksi, joita voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa. Etuina tällaisessa organisaatiojaoissa on, että esimerkiksi markkinointiosasto voi keskittyä ainoastaan sitä koskeviin koulutuksiin ja tulla asiantuntijaksi omalla alallaan. Osaaminen tuo yrityksille selkeää kilpailuetua. Tämän vuoksi yrityksen, joka haluaa kehittää prosessejaan, ei kannata luopua funktionaalisesta jaostaan. Haittoina taas funktionaalisessa johtamisessa ovat liian selkeästi piirretyt rajat osastojen välillä. Monesti markkinointijohtaja keskittyy ainoastaan oman osastonsa tehokkaaseen johtamiseen, mutta ei hahmota yritystä kokonaisuutena. Tämän vuoksi, vaikka markkinointi olisi onnistunutta, saattaa se samalla olla vahingollista esimerkiksi taloushallintopuolelle. (Laamanen 2001, 15-17) Yritys

voi esimerkiksi markkinoida itseään nopeana ja varmana maksajana, mutta huonosti organisoitu ostolaskujen käsittely, ei mahdollista laskun nopeaa siirtymistä maksuun. Tämä taas on kohtalokasta maksun saajan kannalta. Se, että yrityskokonaisuutta ei ole suunniteltu asiakkaan näkökulmasta, vaikeuttaa myös tavoitteiden määrittelyä. Asiakkaan tyytyväisyyden tulisi olla toiminnan tae, mutta monesti osastokohtainen jako tukee ainoastaan osastojen menestystä. Tämä taas ei tuota mitään selkeää lisäarvoa asiakkaalle. Lisäksi vastuun määrittely on vaikeaa tällaisessa organisaatiossa. Talousjohtajaa ei voida pitää vastuussa koko yrityksen toiminnasta, vaan ainoastaan talouspalveluiden osalta. Lisäksi myös osastojen väliset rajat ovat häilyviä ja aiheuttavat nekin ongelmia. Yhteistyö on monesti vaikeaa eri osastojen välillä, mikä näkyy puutteellisena tiedon kulkuna. Tällaiset yrityksen sisäiset ongelmat taas kun kuormittavat yrityksen ylintä johtoa, joka on viime kädessä vastuussa osastojen toiminnasta. Turha kuormittavuus taas vie ylimmän johdon aikaa muualta, eikä yritys siten pääse kehittymään eteenpäin. (Laamanen 2001, 15-17)

Esimerkiksi tutkimusyriityksessäni taloushallinnon eri yksiköt muodostavat funktionaalisen puolen; löytyy ostolaskukäsittelyn, ostoreskontran, kirjanpidon sekä myyntipuolen osastoja. Kaikki nämä mahdollistavat taloushallinnon toiminnot yritys X:ssä ja ne ovat oman toimintansa ammattilaisia. Tämän vuoksi ei ole mielekästä poistaa yritys X:stä tätä funktionaalista jakoa. Sen sijaan niistä tulee löytää prosesseja, jotka läpileikkaavat nämä funktionaaliset osastot. Esimerkiksi ostolaskun käsittelyn prosessi kokonaisuudessaan leikkaa läpi ostolaskukäsittelyn, ostoreskontran sekä kirjanpidon osastot.

### **3.3 Prosessien tunnistaminen**

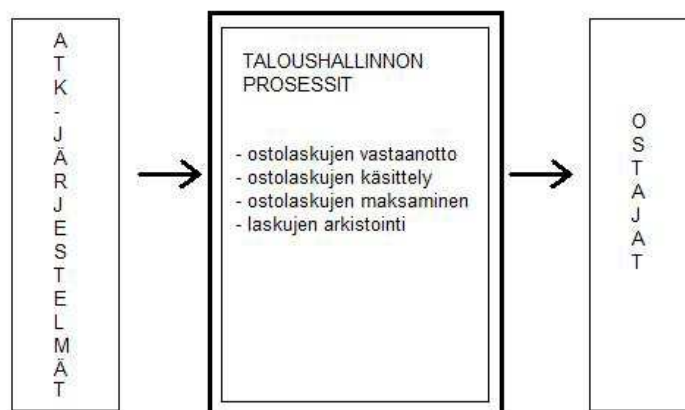
Yksi hyvä tapa lähteä määrittämään prosesseja on laatia prosessikartta. Se voidaan muodostaa laatimalla ensin yrityksen toiminnoista yleismaallinen ketju, johon hahmotellaan työtehtävät, jotka joko seuraavat toinen toisiaan tai joita suoritetaan samanaikaisesti. Nämä työtehtävät voidaan halkoa vielä pienempiin osiin. Kaikki yhdessä ne muodostavat toimintokokonaisuuden, josta saadaan laadittua prosessikartta. Toiminnoista tulee tunnistaa ne tekijät, jotka ovat yrityksen

kannalta asiakkaalle asti ulottuvia ydinprosesseja ja mitkä taas työntekijöitä tukevia tukiprosesseja. Se, minkälainen kartta tulee, on hyvin yrityskohtaista. Prosesseista löytyy kuitenkin viisi pääprosessia, jotka ovat lähes poikkeuksetta toimialasta riippumattomia. Nämä viisi pääprosessia ovat: tilaus-toimitus-, tuotekehitys-, myynti-, asiakaspalvelu- ja palkkausprosessi. Näistä pääprosesseista voidaan johtaa aliprosesseja, jotka ovat pienempien prosessien ketjuja, jotka yhdessä muodostavat tuon pääprosessin. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin aliprosessiketju lähtee liikkeelle vastaamisella asiakkaan tarjouspyyntöön ja päättyy laskutuksen käynnistämiseen. (Sosiaalitalo 2011)

Prosessien tulee ulottua asiakkaalta asiakkaalle – eli tarpeesta toteutukseen. Yritys X:ssä tämä voitaisiin nähdä asiakkaan tekemänä tilauksena, jonka lopputuloksena on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Taloushallintopalvelut on vain yksi vaihe tässä ketjussa. Ostolaskunkäsittely taas kun on mahdollistavana tekijänä prosessin synnyttämiselle. Tavarantoimittajat ovat prosessin alkupäässä. He mahdollistavat prosessin ja tuotteen luomisen. Ostolaskunkäsittelijän rooli on tässä prosessikaaviossa hyvin pieni, mutta tulevaisuuden kannalta merkittävä. Mikäli Yritys X ei saa ostolaskuja ajoissa maksuun, kärsii sen maksuvalmius ja luotettavuus toimittajien silmissä, mikä taas voi vaikeuttaa tulevaisuudessa tavarantoimittajien tilaamista. Asiakkaille tämä heijastuu hitaina toimitusaikoina ja epävarmuutena tuotteen valmistamisessa. Näkisin kuitenkin, että yritys joka on kooltaan niinkin iso kuin yritys X, ei ole mielekästä lähteä käsittelemään prosesseja ihan näin pitkältä aikaväliltä. Tietenkin on hyvä, mikäli tällaista kokonaisuutta myös seurataan. Sen avulla nähdään koko prosessin heikkoudet ja vahvuudet.

Lähtisin kuitenkin luomaan prosessiketjuja taloushallintopalveluiden sisältä, koska sinne myös opinnäytetyöni liittyy. Taloushallintopalveluthan ovat Yritys X:n palveluiden keskittymä. Se siis tarjoaa talouspalveluita Yritys X:n muille osastoille. Silloin taloushallintopalveluiden asiakkaana ovat Yritys X:n muut osastot, jotka edellyttävät saavansa toimivaa ja tehokasta taloushallinnon palvelua. Toimittajina ovat atk-järjestelmät, jotka mahdollistavat taloushallinnon sujuvan

toteuttamisen. Taloushallintopalvelut koostuvat useista eri palveluista, joilla voidaan nähdä olevan eri asiakkaita riippuen palvelun luonteesta. Ostupuolella asiakkaana ovat ostajat, jotka toimivat palveluiden tilaajana. He edellyttävät saavansa taloushallinnosta ostamiseen liittyvää tehokasta palvelua.



**Kuvio 5.** Ostolaskuprosessi

Esimerkiksi ostajan yhtenä tarpeena on laskujen ajoissa maksaminen. Kaikki lähtee liikkeelle ATK-järjestelmistä, jotka mahdollistavat laskujen vastaanottamisen ja sitä kautta koko maksamisprosessin syntymisen. Prosessin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ostolasku tulee voida vastaanottaa. Sitä seuraa laskun käsittely ja maksuun siirtäminen. Lopuksi on tärkeää lainsäädännön kannalta myös arkistoida lasku. Mikäli prosessi etenee sujuvasti, on lopputuloksena tyytyväinen ostaja. Tärkeää on huomata, että prosessi ei etene pelkästään laskunkäsittelijöiden sisällä, vaan siinä on mukana myös muita taloushallintopalveluiden osastoja. Ostoreskontran henkilöt maksavat laskun ja laskun tarkastaja sekä hyväksyjä toimivat osana sen käsittelyä. Toisaalta on hieman hullunkurista, että samainen ostaja toimii myös osana prosessin toteuttamista hyväksymällä laskun. Mielestäni kuitenkin prosessia ei voida muulla tavalla havainnoida selkeästi. Ostolaskunkäsittely on siis yksi osa laskun onnistunutta maksamista. Jos lähdemme tarkastelemaan pelkkiä ostolaskunkäsittelyyn liittyviä prosesseja, uppoudumme helposti funktionaaliseen

toimintamalliin, jossa liikutaan vain yhden osaston sisällä näkemättä toiminnan kokonaisuutta. Toisaalta on tärkeää tarkastella ostolaskunkäsittelyn sisäisiä eri vaiheita tukiprosesseina tälle kokonaisvaltaiselle ydinprosessille. Yrityksen johtaminen ei kuitenkaan voi tässä tapauksessa keskittyä pelkästään ostolaskunkäsittelyyn ja kuvitella sitä kautta saavuttavansa nopeita maksuaikoja, vaan sen tulee nähdä maksatus isompana ketjuna yli funktionaalisten rajojen.

### **3.4 Miksi prosessikeskeinen johtaminen?**

Prosessijohtaminen on erityisen tehokasta, mikäli se lähtee liikkeelle asiakkaan taholta esitetystä tarpeesta. Tällöin vaatimuksena voi olla esimerkiksi nopeampi toimitusaika, jonka pohjalta prosesseja lähdetään kehittämään. Tätä kautta saavutetaan takuuvarmasti lisäarvoa, kun asiakkaan tarpeet on kuultu ja niihin pystytään vastaamaan. (Moisio & Ritola 2001, 86-87)

Prosessikeskeisen johtamisen yhtenä tavoitteena ovat yksityiskohtaiset prosessien kuvaukset. Tämä auttaa työntekijöitä omaksumaan roolinsa paremmin ja näkemään oman toimintansa osana kokonaisprosessia. Samalla he ymmärtävät oman toimintansa lopulliset päämäärät. Johtoa se auttaa näkemään ne kohdat, joissa asiakkaalle arvoa tuottava tapahtuma syntyy. Tämän lisäksi saadaan selville turhat prosessin vaiheet ja ne voidaan korvata tehokkaammilla ratkaisuilla. (Sosiaalitalo 2011)

Lisäksi prosessijohtamisella voidaan paikantaa erilaisia rajapintaongelmia funktionaalisten osastojen välillä. Voidaan esimerkiksi huomata, että kukaan ei ole varmistamassa ostolaskujen siirtymistä ostoreskontraan ajallaan, mikä puolestaan selittää myöhästyneet maksut. Huomaamalla tällaiset ongelmat funktionaalisessa jaossa, voidaan kehittää menetelmiä, jotka poistavat näitä aukkoja ja sitä kautta parantavat prosessin toimintaa. Hyvin laaditut prosessikuvaukset auttavat näkemään paremmin reaalielämää. Lisäksi prosessikeskeisellä ajattelulla saadaan linkitettyä sellaisetkin osa-alueet mukaan toimintaan, joita ei normaalisti tulisi ajatelleeksi. Tällainen tilanne voi olla



esimerkiksi toimittajan tai alihankkijan merkityksessä. Ostolaskunkäsittelijällä tämä voisi tarkoittaa ulkopuoliselta ostetun skannauspalvelun yhdistämistä osaksi laskunkäsittelyn prosessia. (Moisio & Ritola 2001, 86-87)

### **3.5 Määritelmä benchmarkingille**

Benchmarking on sanana lähtöisin englannin kielestä. Suora käänös sanasta benchmark on maastossa oleva vertailukohta. Tietotekniikka omaksui sanan käytön 1960-luvulla, jolloin sillä tarkoitettiin nopeimmin tietyn ohjelman suorittavaa tietokoneen mittausarvoa. Yritysmaailmassa benchmarkingilla tarkoitetaan menetelmää, jossa opitaan toisilta hyviä menetelmiä ja nämä menetelmät auttavat parantamaan omaa työtapaa tai toimintaa. Benchmarkingilla yleensä tarkoitetaan liike-elämässä toisilta yrityksiltä oppimista, mutta sitä voidaan myös soveltaa yrityksen sisällä tapahtuvaan oppimiseen. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 4-7) Prosessilla, joka on tärkeä osa benchmarkingia, tarkoitetaan sitä, miten saamme tietyn tavaran tai palvelun aikaiseksi (Qualitas-Fennica 2006).

### **3.6 Benchmarking käytännössä**

Benchmarking liittyy siis yritysten toimintaketjuihin. Ensimmäiseksi yrityksen tulee hahmottaa nämä työtapahumat, joihin benchmarkingia sovelletaan. Hyvä tapa hahmottamiselle on prosessien kuvailu. Joskus kuitenkin prosessit ovat monimutkaisia ja silloin ne kannattaa jakaa erillisiin osaprosesseihin. Jos ajatellaan, että kokonaisprosessista löydetään viisi pääkohtaa, voidaan osaprosessi sisällyttää johonkin näistä viidestä pääkohdasta. Esimerkiksi ostolaskunkäsittely voidaan karkeasti jakaa laskun skannaukseen, laskun perustietojen tarkistamiseen, tiliöintiin, laskun lähettämiseen eteenpäin tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi sekä siitä seuraaviin jatkotoimenpiteisiin. Tiliöintiin voitaisiin sisällyttää joitakin osaprosesseja, jotka kuvaavat paremmin, mitä juuri tuossa vaiheessa tapahtuu. Näitä voisivat olla esimerkiksi oikean tilin löytäminen, mahdollisten

kustannuspaikkojen määrittäminen, arvonlisäveroprosentin kirjaus sekä summan laskeminen. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 9)

Omassa opinnäytetyössäni pyrin löytämään ostolaskunkäsittelystä eri pääkohdat, joihin benchmarkingia voitaisiin soveltaa. Samalla hahmotin pääkohtien alle niihin liittyviä prosesseja, jotka syvenivät huomaamatta myös osaprosesseiksi. Tätä samaa ajattelua toteutin myös kyselylomakkeen runkoa laatiessani. Esimerkiksi ensimmäisessä pääkohdassani aiheena olivat ostolaskunkäsittelyn yleiset käytännöt. Yleisistä käytännöistä ensimmäisenä kysyin yksikön käsittelijöiden määrää. Tämän jälkeen syvensin kysymystä koskemaan tehtäväjakoja eri tilanteissa, mikäli käsittelijöitä oli useampi kuin yksi.

Kun nämä prosessit on tunnistettu, tulee miettiä, mitkä näistä prosesseista kaipaavat parantamista. Kun on havaittu prosessiketjusta parantamista vaativat vaiheet, seuraavana kuvaan astuvat benchmarkingkumppanit eli esikuvat. Kyseessä on siis yritys tai yritykset, jotka ovat valmiita jakamaan omia prosessikuvauksiaan toisten yritysten kanssa. Kumppaniyrityksen valintaa ennen kannattaa miettiä, mitkä kriteerit ohjaavat valinnassa. Onko maantieteellisellä sijainnilla, asiakasryhmällä tai organisaation koolla merkitystä yrityksen prosessien toteutuksessa. Kun kumppanin valinta on tehty, sovitaan tapaamiskäyntien määrä ja niiden tavoitteet, laaditaan mahdolliset vaihtolopimukset sekä rajataan projekti. Molempien yritysten täytyy olla valmiita kertomaan omista prosesseistaan. Se, että molemmat yritykset puhuvat samasta asiasta, selviää parhaiten käsitteiden ja mittareiden määrittelyllä. Mitä esimerkiksi asiakasreklamaatiolla tarkoitetaan ja kuinka juuri oma yritys sen käsittää. Tällainen etukäteinen valmistautuminen ja käsitteiden selventäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta saadaan projektista oikeat analyysit. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 24–29)

Opinnäytetyössäni tunnistin parantamista vaativat käsittelyvaiheet yksinkertaisesti tutustumalla ja vertaamalla eri yksiköiden tapoja toimia. Kun olin tutustunut viiteen yksikköön, minulla oli jo selkeä kuva prosesseista, jotka kaipaavat

muutosta. Kumppanin valinta oli selkeä; vertailukohta tulisi suoraan yrityksen sisältä toisista yksiköistä. Benchmarkkasin siis periaatteessa jokaisen yksikön suhteessa muihin yksikköihin. Tämän vuoksi käsitteitä ei juuri tarvinnut määritellä, koska sanasto oli hyvin samanlaista yksiköiden välillä. Kaikki yksiköt kertoivat mielellään omista tavoistaan toimia eri tilanteissa, koska kyseessä oli kaikkia yksiköitä hyödyttävä tutkimus.

Kun prosessikuvaukset on hankittu kumppaniyritykseltä joko haastattelun tai seurannan avulla, aletaan analysoida eroja oman yrityksen ja kumppaniyrityksen välillä. Nämä erojen analysoinnit auttavat näkemään, kumman tapa toimia on tehokkaampi. Analysointi on syytä suorittaa mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, koska monesti tärkeät asiat unohtuvat mielestä hyvinkin nopeasti. Joskus voi olla hyvä myös lähettää analyysin tulokset esikuvan tarkistettavaksi. Tätä kautta voidaan vielä varmistua siitä, että oma yritys on ymmärtänyt esikuvan toimintatavat oikein. Hyvä tapa arvioida saatuja tuloksia on laatia taulukko oman yrityksen sekä esikuvan toimintatavoista. Siinä voidaan sarakekohtaisesti suorittaa vertailua oman ja esikuvayrityksen välillä. Kun esikuvayrityksen vahvuudet on havaittu, aletaan analysoida sitä, mikä mahdollistaa tämän tehokkaamman tavan toimia. Prosessien vertailua helpottaa, mikäli prosessin eri vaiheista piirretään kaksi erillistä prosessikaaviota. Lopuksi esikuvulta opitut tehokkaammat toimintatavat sovelletaan omalle yritykselle sopiviksi. Tarkoitus ei ole suoranaisesti plagioida esikuvayritykseltä valmista toimintamallia, vaan tärkeää on miettiä, kuinka malli soveltuu oman yrityksen toimintaympäristöön. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 31–35)

Kun olin saanut vertailutulokset, laadin pikimmiten Excel-tilin, jossa tein jokaiselle yritykselle omat sarakkeet. Vertasin näitä sarakkeita toisiinsa, laskin prosentuaalisen jakauman ja lisäsin omat kommentit kuhunkin kohtaan. Tämän jälkeen aloin analysoida saatuja tuloksia pohjaten niitä omiin kokemuksiini. Missään vaiheessa en ottanut mitään yhtä esikuvayksikköä, jonka menetelmät kopioisin muille yksiköille sopiviksi. Tarkoitukseni oli tarkastella kaikkia yksiköitä ja pyrkiä objektiivisesti löytämään tehokkain tapa.

Viimeisessä vaiheessa asetetaan benchmarkingin tuottamien tulosten perusteella uusia tavoitteita ja konkreettisia parannusehdotuksia. Prosessimuutoksia tehtäessä voi olla, että prosessille asetetut tavoitteet muuttuvat kokonaan. Toisaalta tulokset voivat olla myös omiaan tukemaan aikaisempia tavoitteita. Tässä vaiheessa on myös tärkeää motivoida henkilökuntaa ja yrityksen muuta johtoa uusista tavoitteista ja toimintatavoista. Mikäli näihin muutoksiin ei sopeuduta eikä niitä hyväksytä, on koko benchmarkkaus ollut turhaa. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 38–40)

Opinnäytetyöni lopussa esittelen tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi annan vinkkejä mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Yritys X:n johdon vastuulle jää pohtia mahdollisten muutosten käyttöönottoa. Mikäli muutoksiin päädytään, olisi yritys X:n johdon tärkeää myös muistaa motivoida henkilökuntaansa ja kertoa, miksi näihin muutoksiin päädyttiin ja millä tavalla ne mahdollisesti muuttavat tavoitteita.

Jälkikäteen on tärkeää havainnoida tuloksia ja testata benchmarkingin onnistumista. Tuloksien arvioinnissa voidaan käyttää mittareina karkeasti jaettuna jotain seuraavista: laatua, aikaa tai taloudellisuutta. Jos otan esimerkiksi ostolaskunkäsittelyn, voitaisiin laadussa mitata sitä, kuinka tyytyväisiä laskunkäsittelijät ovat olleet muutoksiin. Ajassa puolestaan voitaisiin tutkia sitä, kuinka nopea uusi laskunkäsittelytyyli on verrattuna vanhaan. Tämä saataisiin selville esimerkiksi tutkimalla kuinka monta laskua on siirtynyt maksettavaksi viikon aikana. Taloudellisuudella voitaisiin tutkia sitä, miten paljon rahaa säästetään uudella menetelmällä verrattuna vanhaan. Tässäkin avuksi voisi tulla juuri ajan tutkiminen. Paljonko säästetään uudella menetelmällä minuiteja ja sitä kautta rahaa. Lisäksi uudet tavoitteet vaativat testaamista; onko uusi päämäärä ollut realistista saavuttaa. Mikäli tässä kohtaan todetaan päämäärän saavuttaminen mahdottomaksi, tulee analysoida syitä, jotka siihen vaikuttavat. Lopuksi voisi olla hyvä laatia jonkinlaiset yllämainitut mittarit, jotka auttavat tarkistamaan uusien

tavoitteiden toimivuutta säännöllisin väliajoin (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 9 ja 43).

### **3.7 Benchmarkingin hyödyt**

On ihan tavanomaista, että niin ihmiset kuin yrityksetkin omaksuvat ympäristöstään hyviä menetelmiä ja ottavat niitä omaan käyttöönsä. Benchmarking kuitenkin eroaa tästä tavanomaisesta siinä, että se mahdollistaa vertailun eri toimialojen ja yksiköiden välillä. Lisäksi siinä tapahtuu osallistumista ja oppimista sekä se auttaa asettamaan järkeviä ja realistisen korkeita tavoitteita. Kaiken huipuksi se myös opettaa, kuinka nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 8)

Siellä missä on prosesseja, on myös benchmarkingilla mahdollisuuksia. Prosessista eli työvaiheiden ketjusta tulee löytää ne kriittiset tekijät, jotka voidaan suorittaa vielä tehokkaammin. Yleensä nämä prosessit eivät ole vain yhden osaston työtehtäviä, vaan ne ulottuvat ylitse eri osastojen. Esimerkiksi ostolaskunkäsittelystä eivät ole vastuussa ainoastaan laskun käsittelijät, vaan prosessiin kuuluu myös skannausyksikkö sekä laskun hyväksyjät ja tarkastajat. (Mäki-Hokkonen & Strömmer 1998, 8)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Aiheen valinnassa minua auttoi silloinen työnantajani, jolla oli tarvetta tällaiselle tutkimukselle. Koska omat työkuvani liittyivät juurikin ostolaskunkäsittelyyn, innostuin aiheesta saman tien. Lisäpontta antoi se, että olin työskennellyt useammassa eri yksikössä ja nähnyt jo valmiiksi laskujen käsittelyn moninaista kirjoa. Yhteistyö yrityksen kanssa sujui hyvin, koska tutkimuksen haastateltavat olivat minulle jo valmiiksi tuttuja työkavereita. Lisäksi tiesin hyvin jo alusta alkaen, mihin kohtiin tulen kiinnittämään erityistä huomiota kysymyksiä laatiessani.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että vastaajilla säilyy itsemääräämisoikeus. Heille on myös hyvä selvittää heti alkuvaiheessa, mitä riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy (Hirsjärvi et al 2009, 25). Työkavereiden tuttuuden vuoksi minun oli helppo kertoa heille heti alusta alkaen, mihin tutkimuksellani tähtään ja kuinka vastaukset tullaan käsittelemään nimettömästi sekä heidän työskentely-yksikkönsä nimeä mainitsematta. Yksiköiden nimien mainitseminen olisi poistanut anonymiteetin joidenkin vastaajien osalta, koska joissakin yksiköissä työskentelee ainoastaan yksi laskunkäsittelijä. Lisäksi teen myös koko tutkimukseni nimettömälle yritykselle, koska solmin heti alkuvaiheessa salassapitosopimuksen yrityksen kanssa.

### 4.1 Yrityksen esittely

Salassapitovelvollisuuteni vuoksi en voi paljastaa kovinkaan paljoa tutkimuskohteestani. Yritys on kuitenkin maailmanlaajuinen toimija, joka on yksi maailman johtavimmista voima- ja automaatioteknologian tuottajista. Sen yhtenä toiminnan tavoitteena on saada asiakkaidensa toimintaan parannusta ympäristöä säästävän tekniikkansa avulla. Yritys toimii yli 100 maassa ja henkilökuntaa sillä on noin 130 000. Yrityksen Suomen taloushallintopalvelut on koottu Vaasan toimipisteeseen, josta käsin hoidetaan kaikki Suomen yksiköiden laskujen

käsittelyt, maksatukset, reskontrat sekä kirjanpito. Taloushallintopalvelukeskuksessa työskentelee noin 60 henkilöä. Tutkimuksen tekoaikana ostolaskunkäsittelijöitä oli vähän reilut 20 henkilöä. He käsittelivät yhteensä 16 eri yksikön laskut. Ostolaskunkäsittelijät muodostivat laskunkäsittelytiimejä, joiden tehtävänä oli hoitaa tiettyjen yksiköiden ostolaskut. Tiimikohtaisesti käsittelijät pystyivät sopimaan, opettelisivatko kaikki tiimin jäsenet kaikkien yksiköiden laskun käsittelyt vai hoitaisiko tietty henkilö tietyn yksikön laskut.

## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta eivät nykyajan tutkijat haluaisi asettaa vastakkain vertailuun. Syynä tälle lienee, että tutkimusmenetelmät nähdään usein hyvin kapea-alaisesti niin, että ne edustavat ainoastaan tiettyjä aineiston keruutapoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen nähdään helposti sisältävän haastatteluja, ja se mielletään ei-numeeriseksi. Ei kuitenkaan ole väärin yhdistää näitä kahta eri tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus voi tukea kvantitatiivista tutkimusta toimimalla esimerkiksi esikokeena sille. Siten voidaan selvittää muun muassa ovatko aiotut mitattavat asiat tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta ja kuinka tutkimushenkilöt ne kokevat. (Hirsjärvi et al 2009, 135-137)

Omassa tutkimuksessani päädyin yhdistämään kvalitatiivisen tutkimuksen kvantitatiiviseen. Aloitin aineiston keruun kvalitatiivisella tutkimuksella. Osittain olinkin tehnyt tiedostamatonta pohjatyötä jo ennen tutkimukseen sitoutumista työskentelemällä muutamassa eri yksikössä. Tutkimuksen aloittamisen jälkeen tein vielä tietoisesti kvalitatiivista tutkimusta havainnoimalla eri yksiköiden laskun käsittelyntapoja. Päädyin myös haastattelemaan yhtä työkaveriani tutkimusta varten suhteellisen avoimin kysymyksin. Annoin hänelle tilaa kertoa ja näyttää, kuinka laskun käsittely hänen yksikössään hoidetaan. Kuitenkin haastattelukysymykset oli tarkkaan mietitty ja haastattelu eteni kysymysten mukaan. Haastattelu tuntui aluksi hyvältä idealta, sillä haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja ja ajattelin antaa mukavan, vapaan tilan vastata.

Lähtökohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle on kuvata todellista elämää. Samalla tulee ymmärtää, että todellisuus ei ole yksiselitteistä – sellaista kuten me itse sen koemme. Ihmisten omat kiinnostuksen kohteet ja näkemykset maailmasta muovaavat jokaisen omaa todellisuudentajua ja sitä, miten he havainnoivat ympäristöä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Myös tutkijan omat mielipiteet ja arvot muovaavat lopullisia tutkimustuloksia. (Hirsjärvi et al 2009, 160-161) Haastattelu on kuin onkin yleisin päämenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se on hyvä keino saada ihmiset suostumaan tutkimukseen ja tietoja voi tarpeen mukaan helposti täydentää ottamalla yhteyttä haastateltavaan. Haastattelun hyvät puolet ovat peilattavissa myös sen huonoihin puoliin; avoin tilanne saattaa luoda haastateltavalle paineita tai hän voi kokea tilanteen uhkaavaksi. Lisäksi vastaukset saattavat olla sosiaalisesti suotavia, eivätkä kuitenkaan todenmukaisia. (Hirsjärvi et al 2009, 205-206)

Osittain ensimmäisen haastattelun myötä koin, että en saanut täysin suoria vastauksia haluamiini kysymyksiin. Lisäksi haastattelu vei hirveästi aikaa. Koin, että jonkun asian kuvaaminen käy helpommin kyselylomakkeen avulla, jossa kysymykset ovat hyvin tarkasti esitetty. Mielestäni kyselylomake oli myös siinä mielessä hyvä, että kysymällä samat kysymykset kaikilta, saisin paremmin vastaukset kaikkiin kysymyksiini. Tutkimustyyppini muuttui matkan myötä haastattelusta kyselylomakkeeksi. Samalla myös metodi muuttui osittain kvantitatiiviseksi tutkimukseksi.

Kvantitatiivinen tutkimus määritellään määrälliseksi tutkimukseksi. Sen perusajatuksena on, että todellisuus rakentuu objektiivisesti nähtävillä olevista tosiasioista. Se pyrkii selittämään asioita syy-seuraussuhteessa. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeisiä seikkoja ovat johtopäätöksien teko aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Tutkimusvaiheessa pyritään luomaan teorioita. Nämä tutkimustulokset eli teorit



pyritään esittämään arkipäivän ylittävinä tuloksina, jotka selittävät eri ilmiöitä. (Hirsjärvi et al 2009, 139-141)

Kyselylomaketta miettiessäni halusin kysymysten olevan mahdollisimman pikkutarkkoja. Osa kysymyksistä oli lähes identtisiä toistensa kanssa, mutta kuitenkin niissä kysyttiin hieman eri asioita. Ajattelin, että jos esimerkiksi tietty henkilö hoitaa aina tietyt tehtävät, voisi olettaa saman työnjaon jatkuvan myös muissa yksikön vastaavanlaisissa tehtävissä. Tällä tavalla ajattelin löytäväni syy-seuraussuhteita yksikön sisältä ja pystyväni tekemään helposti johtopäätöksiä.

### **4.3 Kyselylomake ja vastaajien valinta**

Laadin kyselylomakkeeni Excelillä. Excelissä hyvää on se, että vastaaja itse saa määrittää tarvitsemansa vastaustilan toisin kuin valmiiksi tulostetussa kyselylomakkeessa. Koin, että saan laadukkaampia vastauksia, mikäli vastaaja itse voi määrittää vastauksensa pituuden.

Toteutin kysymysten muotoilun avoimina. Monivalintakysymykset eivät tulleet kuuloonkaan, koska tiesin erilaisista käsittelytavoista vain murto-osan. Lisäksi se ei olisi antanut kuin kourallisen tietoa avoimiin kysymyksiin verrattuna. Vastausvaihtoehdot olisivat myös jääneet suppeiksi oman tiedonpuutteeni vuoksi. Tutkimuksen tarkoitus oli nimenomaan kerätä tietoa erilaisista laskunkäsittelytavoista. Jaoin kyselylomakkeeni neljään pääotsikkoon, joita olivat laskun käsittelyn yleiset käytännöt, CIT-laskut, YK-laskut (tämän alle laitoin kaksi alaotsikkoa liittyen tiliöintiin ja toimittajakohtaisiin aiheisiin) ja viimeisenä olivat tilaukselliset laskut. Pääotsikoiden tehtävä oli helpottaa ja pohjustaa kysymysten seuranta ja niihin vastaamista.

Kun kyselylomake on tehty valmiiksi, tulee se luonnollisesti lähettää vastaajille. Aineiston keruuseen löytyy ainakin kaksi erilaista tapaa; posti- ja verkkokyselyt sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyissä tutkija lähettää kyselyt vastaajille. Samalla hän antaa ohjeet kyselyn palautukselle, ja lopuksi jää

odottamaan vastauksia. Kontrolloidulle kyselylle ominaista on, että haastattelija itse osallistuu jollain tavalla lomakkeiden lähettämistä tai antamista seuraaviin vaiheisiin. Hän voi ennen kyselyn jakoa kertoa hieman tutkimuksesta, vastata kysymyksiin ja selostaa sen etenemistä. Tätä kutsutaan informoiduksi kyselyksi. Toinen kontrolloidun kyselyn muoto on henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Siinä tutkija lähettää kyselyt vastaajille, mutta tulee sitten henkilökohtaisesti noutamaan vastaukset. Hän voi samalla tarkistaa, miten lomake on täytetty ja vastata mahdollisiin epäselviin kysymyksiin. (Hirsjärvi et al 2009, 196-197)

Toteutin tutkimukseni kontrolloituna kyselynä, jossa itse osallistuin kyselylomakkeen lähettämistä seuranneisiin vaiheisiin. Mielestäni kysely oli lähempänä informoidun kyselyn muotoa, vaikka en jakanutkaan kyselylomakkeita henkilökohtaisesti. Lähetin kyselyt sähköpostitse ja kerroin samalla, miksi teen tutkimuksen, kuinka siihen ei tarvitse vastata henkilökohtaisesti vaan yksikön kokoonpanolla, millaisella aikataululla kyselyyn tulisi vastata ja mitä hyötyä siihen vastaamisesta on. Lisäksi kerroin samalla, että kyselyni vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyyn sai vastata työajalla ja koska olin töissä tutkimusyriyksessä, olin luonnollisesti paikalla vastaamassa kyselyni aiheuttamiin ongelmakohtiin ja opastin tarvittaessa, mikäli jokin käsite oli jäänyt epäselväksi.

Kuten yllä mainitsin, ei kyselyni tarkoitus ollut saada vastauksia kaikilta ostolaskunkäsittelijöiltä. Ideana oli saada vastaukset kaikilta yksiköiltä. Yksikön sisäinen laskunkäsittely vaikutti olevan hyvin samankaltaista sen käsittelijöiden kesken. Tiimeissä vallitsi tietyt säännöt ja niistä keskusteltiin avoimesti, mikäli jossakin tavassa toimia oltiin kahta eri mieltä. Mielestäni ei ollut järkeä saada neljää samaa vastauslomaketta yhden tiimin sisältä. Lisäksi se olisi vaikeuttanut vastausten käsittelyä, koska en olisi voinut vertailla tiimien välisiä eroja, vaan olisin joutunut vertaamaan aluksi myös mahdollisia tiimin sisäisiä eroja. Joissakin yksiköissä työskenteli ainoastaan yksi henkilö ja isommissa tiimeissä saattoi olla neljä tai viisi käsittelijää. Se, että yhdestä tiimistä olisi vastannut viisi henkilöä kukin itsenäisesti, olisi myös ollut omiaan vääristämään vastausten prosentuaalista

jakaamaa. Lisäksi mielestäni oli hyvä, että yksikön jäsenet istuisivat alas ja pohtisivat yhdessä vastauksia. Näkisin sen lisäävän vastausten tarkkuutta ja kattavuutta, kun useampi ihminen kertoo mielipiteensä ensin toisille ja sitten vielä kyselylomakkeelle. Kysely koski kaikkia yksiköitä ja sen ehto oli, että kaikki osallistuisivat siihen.

Kyselytutkimuksen yksi etu on, että sillä saadaan kerättyä hyvinkin laaja aineisto. Se on helppo toteuttaa usealla henkilöllä ja siinä voidaan kysyä monia asioita aikaa säästäen. Kyselytutkimukselle voidaan asettaa myös aikataulu, jonka puitteissa vastaukset tulee antaa. Haittoina voidaan nähdä esimerkiksi vastaajien motivaatio tutkimukseen vastaamisessa; kuinka hyvin ja tarkasti he ovat vastanneet kysytyihin asioihin. Helposti voi myös tulla väärinymmärryksiä kysymysten asettelussa. Joissakin tapauksissa vastaamattomuus voi pilata hyvin suunnitellun kyselyn. (Hirsjärvi et al 2009, 195)

Tutkimukseeni vastasivat kaikki yksiköt. En tiedä vaikuttiko se, että kaikkien yksiköiden piti osallistua tutkimukseen, vastaajien motivaatioon. Ehkä olisin saanut kattavampia vastauksia, mikäli vastaaminen olisi perustunut täyteen vapaaehtoisuuteen. Toisaalta saamani vastaukset olivat kyllä hyviä ja selkeitä. Lisäksi edellytyksenä onnistuneelle tutkimukselle oli, että kaikki yksiköt vastaisivat. Jonkun yksikön vastaamattomuus olisi ollut omiaan vesittämään kenties koko tutkimuksen. Muutama kysymys oli aseteltu hieman huonosti ja niissä oli epäselvyyksiä tulkinnan suhteen. Olisin voinut määritellä tutkimukseeni paremmin tietyt käsitteet, koska ne saatetaan helposti ymmärtää useammalla eri tavalla. Päätin jättää sellaiset kohdat pois tulosten käsittelystä.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Kukapa tutkimusta tehdessä haluaisi tehdä virheitä tai tietoisesti pilata tutkimuksen epäpätevyydellä. Tämän vuoksi on tärkeää tutkimusta tehdessä miettiä myös sen luotettavuutta. Löytyy useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joilla voidaan testata luotettavuutta. (Hirsjärvi et al 2009, 231)

Reliaabelisuudella tarkoitetaan mittaustulosten todistettavuutta. Sitä mittaavilla mittareilla voidaan testata, antaako tutkimus sattumanvaraisia vai ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tärkeää tietenkin olisi, että tutkimus ei perustuisi sattumanvaraisiin johtopäätöksiin. Tämän toteaminen voidaan saavuttaa usealla eri tavalla. Voimme esimerkiksi ottaa kaksi arvioijaa, joiden johtopäätöksiä verrataan toisiinsa. Mikäli molemmat päätyvät samoihin tuloksiin, voidaan tulosta pitää realiaabina. Toinen vaihtoehto on tutkia koehenkilöä kahtena tai useampana kertana. Mikäli tulokset eivät muutu kerroista huolimatta, on tulos reliaabeli (Hirsjärvi et al 2009, 231). Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään; näitä ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti viittaa ajassa pysymiseen. Tutkimustuloksiin ei pitäisi vaikuttaa vastaajan mieliala tai tutkimusolosuhteet. Tätä voidaan juurikin tutkia sillä, että mitataan samoja asioita koehenkilöllä useamman kerran. Tärkeää kuitenkin on, että koehenkilö ei muista aikaisempia vastauksiaan. Toisaalta myös liika viivyttely uusintatutkimuksen tekemiselle voi aiheuttaa muutoksia tutkimusolosuhteissa. Uusintatutkimus tulisikin siksi ajoittaa sopivan ajan päähän, jotta molemmilta vältyttäisiin. Konsistenssilla tarkoitetaan yhtenäisyyttä. Mittari pitäisi voida jakaa kahteen ryhmään ja kun useista väittämistä koostuvia ryhmiä verrataan toisiinsa, tulisi molempien ryhmien korrelaatiokerroin olla suuri. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008)

Johtopäätöksieni vetäminen perustui sekä omiin mielipiteisiini sekä vastausten yleisimpään tulokseen. Mielestäni tätä voidaan rinnastaa kahteen arvioijaan. Itse toimin yhtenä, joka määrittää omasta mielestä parhaat tavat toimia. Kyselyyn vastaajat edustavat toista arvioijaa, josta sain laskettua heidän enemmistön parhaimman tavan toimia. Tutkimukseni on siis reliaabeli, eikä se perustu sattumanvaraisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa olisi ollut hieman turhaa tutkia annettuja vastauksia vielä toistamiseen esimerkiksi käytännön tasolla seuraamalla. Mielestäni kertakysely riitti antamaan luotettavat vastaukset.

Toinen tulosten arvioinnin käsite on validius, jolla tarkoitetaan pätevyyttä. Sillä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus tutkia. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten muotoilu tai käsitteet voivat aiheuttaa

sekaannusta vastaajien kesken, ja vastaajat ovat saattaneet vastata eri asiaan kuin mitä tutkija on tarkoittanut kysyä. Mikäli tutkija vielä tämän jälkeen käsittelee nämä epäpätevät vastaukset osana tutkimusta, antaa se väärän kuvan, eikä näitä vastauksia voida pitää tosina (Hirsjärvi et al 2009, 231-232). Epäpätevyyteen voivat myös vaikuttaa huono otanta, haastattelijan ja haastateltavan välinen kemia sekä mittauksen ajankohta. Tutkijan onkin tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun, eikä viljellä hienoja ammattisanoja kysymyksiin. Lisäksi tulee huomioida kulttuurien väliset erot. Tämän vuoksi ei ole suositeltavaa tehdä täysin samaa tutkimusta Suomessa kuin Yhdysvalloissa on käytetty. Kysymykset täytyy muotoilla ja suhteuttaa tutkittava kohde huomioiden. Tutkimuksen validiteetin testaamiseen ei ole kehitetty vielä ainakaan mitään tiettyjä keinoja. Yksi tapa kuitenkin on mitata tutkimuksessa saatuja tuloksia toteutuneisiin ja sitä kautta selvittää jälkikäteen, olivatko saadut tulokset todenmukaisia. Tämä ei kuitenkaan kaikille tutkimuksille onnistu, vaan sitä suositellaankin käytettävän tutkimuksissa, joita tarvitaan toistuvasti. Esimerkiksi koulun pääsykoe on tällainen toistuva tutkimus. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008)

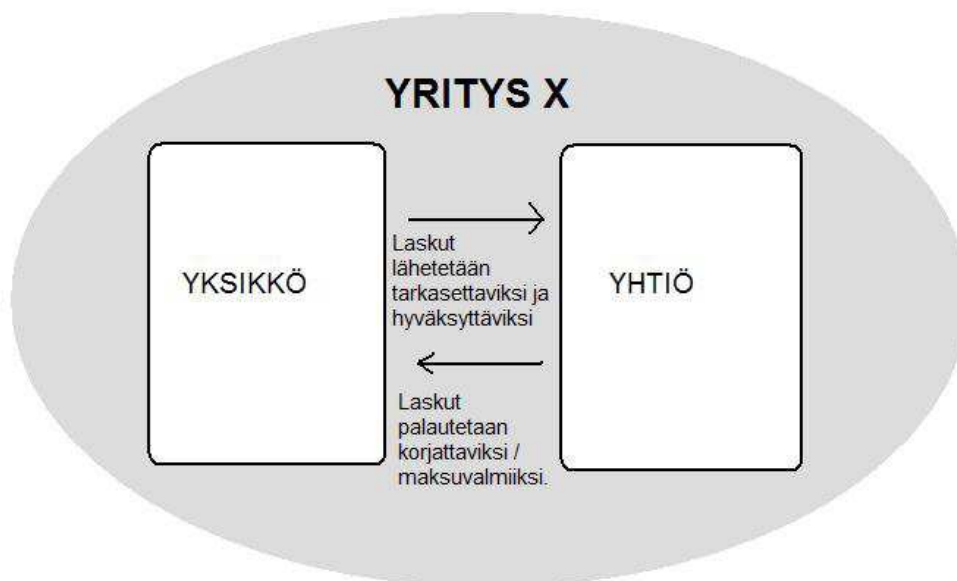
Mielestäni onnistuin hyvin karsimaan kyselyni tulosten käsittelystä pois epäpätevät kysymykset. Vastaajat olivat hyvin hereillä ja kysyivät heti, jos eivät ymmärtäneet jotain käsitettä. Päätin kuitenkin jättää tuollaiset kysymykset kokonaan pois tutkimusteni tulosten käsittelystä, koska kuitenkin osa vastaajista oli jo ehtinyt palauttaa kyselyt siinä vaiheessa, kun havaitsin kyselyssä olevat virheet ja puutteet. Otin vastausten käsittelyssä ainoastaan huomioon kysymykset, jotka eivät kuuluneet näihin keskustelua herättäneisiin harmaan alueen kysymyksiin.

## 5 Tutkimukseni

### 5.1 Tutkimukseni alkuasetelmat

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli perehtyä itse kaikkiin yrityksen kuuteentoista yksikköön, mutta huomasin aika pian tutkimuksen alkuvaiheessa ajan loppuvan kesken. Opettelin siis viiden yksikön laskujen käsittelyt. Kirjasin jatkuvasti ylös havaintoja, joita työn ohessa tein. Näistä havainnoista toteutin kyselylomakkeen. Alkuperäisenä ajatukseni oli toteuttaa kysely haastattelun muodossa, mutta tehtyäni yhden haastattelun, totesin kirjallisen kyselyn olevan parempi vaihtoehto. Kirjallisessa kyselyssä vastaajalla on enemmän aikaa miettiä vastaustaan ja muotoilla sitä monta kertaa. Lisäksi yksiköt, joissa on useampi laskunkäsittelijä, voivat vastata kysymyksiin ryhmänä. Aluksi selvitin kuinka monessa yksikössä on useampi kuin yksi laskujen käsittelijä. Nämä yksiköt, joissa käsittelijöitä oli useampia, vastasivat työnjakoa koskeviin kysymyksiin. Muut siirtyivät suoraan vastaamaan kysymyksiin, jotka koskivat yleisiä käytäntöjä.

### 5.2 Määritelmät ja tutkimuksen eteneminen



**Kuvio 6.** Tutkimuksen osapuolet.

Kuviosta 6 käy ilmi tutkimukseni kolme eri osapuolta, jotka kaikki vaikuttavat tutkimustuloksiini eri tavalla. Samalla siitä ilmenee osapuolista käytettävät nimitykset. Sanaa yksikkö käytetään yleensä tarkoittaen kahta eri asiaa. Sillä voidaan viitata kuuteentoista eri yksikköön, joiden laskunkäsittelyä tutkin. Lisäksi sillä voidaan viitata yksikköön, joka koostuu ostajista, huolitsijoista sekä muista toimijoista. He ovat laskunkäsittelijän kannalta tämän asiakkaita, jotka toimivat lopullisina tarkastajina ja hyväksyjinä sekä laskulle että sille tehdylle tiliöinnille. Tulen kuitenkin käyttämään yksikköä viitatessani kuuteentoista tutkittavaan yksikköön. Asiakkaista tulen käyttämään nimitystä yhtiö tai ostaja. Yrityksellä taas viitataan tähän näiden kokonaisuuteen; yksiköt ja yhtiöt kuuluvat molemmat yritys X:ään.

Tulen käyttämään tutkimuksessani sanaa kansio viitatessani laskunkäsittelyohjelman, Basware Masterin, eri välilehtiin. Jokainen välilehti näyttää laskut niiden eri statusten mukaan. Ensimmäinen välilehti avaa käsittelemättömät laskut, joista yleensä ostolaskunkäsittelijä lähtee liikkeelle. Toinen välilehti näyttää kierrossa olevat laskut, jotka ovat siis ostajilla kierrossa. Kolmas välilehti näyttää palautetut laskut. Neljäs puolestaan avaa mitätöidyt laskut. Tätä seuraa siirtovalmiit laskut, joiden oletetaan olevan maksuun meneviä. Nämä viisi välilehteä ovat laskunkäsittelijän tärkeimmät työkalut.

Tutkimukseni käsittely etenee samassa järjestyksessä kuin lähettämäni kyselykaavake. Jätän mainitsematta havainnot, joissa laskunkäsittely oli muotoutunut samanlaiseksi yhtä tai kahta yksikköä lukuun ottamatta, ja näihin tapauksiin oli jo aikaisemmin annettu selkeät ohjeet toimia. Uskon, että tuollainen pienimuotoinen hajonta johtuu siitä, että yksiköt tiesivät oikean tavan toimia, mutta olivat vielä rutinoituneet käyttämään vanhaa kirjaustapaa. Lisäksi jätän pois vastaukset, joiden kysymysten asettelu oli harhaanjohtava tai kysymys voitiin käsitellä usealla eri tavalla. Nämä poikkeamat eivät mielestäni ole niin suuria ja radikaaleja. Keskityn tutkimuksessani sen sijaan kohtiin, joissa hajonta oli kaikkein isointa ja kirjavinta sekä tapauksiin, joista ei ole aiemmin keskusteltu

yrityksessä. Tarjoan myös jokaisen tapauksen jälkeen oman tulkintani parhaimmasta tavasta toimia. Tulkintani perustuu omiin työkokemuksiini, kirjanpitolakiin sekä joissain tapauksissa enemmistön tapaan toimia

### **5.3 Työnjako yksikön sisällä**

Posti tulee yritykseen luonnollisesti päivittäin. Lähes jokainen postilähetys koostuu maksumuistutuksista. Tämän lisäksi posti saattaa sisältää tullauspäätöksiä ja ostajille suunnattuja toimittajatiedotteita. 14 prosentissa kahdeksasta yksiköstä, joissa on useampi laskunkäsittelijä, hoitaa yksi tietty henkilö aina postin. Puolestaan 72 prosentissa yksiköistä vuoro on kiertävä ja siten kukin joutuu vuorollaan käymään postia läpi. 14 prosentilla yksiköistä käytössä ei ollut mitään sovittua työnjakoa, vaan postin käy läpi se, kuka milloinkin ehtii. Mielestäni kiertävä vuoro on paras tapa toimia, sillä siten kaikki oppivat käymään läpi maksumuistutuksia sekä tietävät kenelle tullauspäätökset ja toimittajatiedotteet lähetetään. Jos ainoastaan yksi henkilö on vastuussa yksikön postin läpikäynnistä, vaarana on, että muut eivät koskaan opi sitä ja tuon kyseisen henkilön sairastuessa kukaan ei kykene hoitamaan postia. Lisäksi myös kiertävä vuoro on reiluin vaihtoehto kaikille; siten yksi henkilö ei kuormitu liikaa ja vuorot pysyvät säännöllisinä, kun postin vastuuhenkilö vaihtuu esimerkiksi joka viikko tai kuukausi.

Viikkoraportti – tai perjantaistatus tuttavallisemmin – on Exceliin tehty listaus, johon kerätään yksikkökohtaisesti määrät käsittelemättömistä, käsitellyistä, kierrossa olevista sekä palautetuista laskuista. Käsittelemättömien laskujen määrästä pystytään seuraamaan, missä yksikössä on paljon laskuja ja missä taas kun vähemmän. Käsitellyistä laskuista pystyy seuraamaan laskunkäsittelijöiden vauhtia; onko joku viikko ollut erityisen työntäyteinen verrattuna johonkin toiseen viikkoon. Lisäksi listaus auttaa tarkkailemaan ostajien käsittelyvauhtia, koska heillä olevat laskut näkyvät kierrossa olevina laskuina. Tuo listaus täytetään kerran viikossa, yleensä perjantaina ennen kotiin lähtöä tai maanantaina heti ensimmäisenä aamulla. Perjantaistatuksesta huolehtiminen jakaantui prosentuaalisesti juuri samalla tavalla kuin postin läpikäyntikin. Ehkäpä yksiköt,



joissa postivuoro on kiertävä, ovat sisällyttäneet samaan kiertovuoroon myös perjantailistan täytön. Tämä on ihan hyvä käytäntö, sillä perjantailistan täyttämistä ei ole järkevää laittaa yksistään kiertäväksi vuoroksi, koska se tehdään vain kerran viikossa. Helposti se, kenen vuoro on hoitaa postit, hoitaa samalla myös perjantailistan täytön. Miksi sitten perjantaistatuksesta ei voisi olla vastuussa vain yksi henkilö, jos se hoidetaan vain kerran viikossa? Mielestäni tähän pätee sama vastaus kuin postin käsittelyynkin; vuoron laittaminen kiertäväksi ei kuormita ainoastaan yhtä henkilöä ja lisäksi siten kaikki oppivat täyttämään kyseisen listauksen.

Kaikki uudet laskut tulevat Basware Masteriin käsittelemättömiin laskuihin. Sieltä käsittelijät käyvät laskut läpi yksi kerrallaan ja laittavat ne joko siirtovalmiisiin tai kiertoon ostajille. 57 % laskujen käsittelijöistä jakaa laskut toimittajien nimien mukaisesti käsittelijöiden kesken, niin että esimerkiksi käsittelijä A ottaa A-N -kirjaimella alkavat toimittajat ja käsittelijä B hoitaa loput O-Z -kirjaimet. Heillä laskujen jako on kiertävä. He voivat siis pitää tätä kirjainjakoa yllä esimerkiksi kuukauden ajan ja sen jälkeen vaihtaa kirjainjakoa, niin että A hoitaakin O-Z -alkuiset toimittajat. 14 % ilmoitti, että käytössä on myös kirjainjako, mutta kirjainjakoa ei muuteta, vaan tietyt käsittelijät käsittelevät aina samojen toimittajien laskuja. 29 % puolestaan vastasi, että heillä käytössä ei ole mitään kirjainjakoa, vaan kaikki käsittelevät sekaisin kaikkia laskuja. Olen päässyt kokeilemaan kaikkia näitä toimintatapoja työskennellessäni viidessä eri yksikössä. Mielestäni selkein näistä on tehdä jonkinlainen kirjainjako ja pitää vuoro kiertävänä. Tämän avulla kaikki saman yksikön käsittelijät oppivat käsittelemään kaikkien toimittajien laskuja, eivätkä vain ”omien kirjaimien” laskuja. Jos vuoroa ei pidetä kiertävänä, on vaarana että ainoastaan yksi henkilö osaa käsitellä tietyn toimittajan laskut ja tämän henkilön sairastuessa, ei kukaan osaa tuurata häntä – ei muiden yksiköiden saati saman yksikön käsittelijät. Vaihtoehto, jossa laskuja ei ole jaettu mitenkään käsittelijöiden kesken, on mielestäni myös huono työnjako. Siinä helposti käsittelijät rutinoituvat tekemään aina samoja tai samantyyppisiä laskuja, eivätkä siten välttämättä opi tekemään kaikkia oman yksikkönsä laskuja.

#### 5.4 Yleiset käytännöt laskun käsittelyssä

Kun laskut ovat käsitelty valmiiksi, siirretään ne ostoreskontraan maksettavaksi. Joskus kuitenkin lasku ei siirry ostoreskontraan, vaan se jää maksueston eli R-blockiin. Maksueston joutumiseen on useita syitä, mutta yleisin syy lienee, että tiliöity hinta tai kappalemäärä ei täsmää tilauksella olevaan määrään. Yleensä laskunkäsittelijä näkee suoraan siirtäessään laskuja, jos joku niistä joutuu R-blockiin. Aina sitä ei kuitenkaan suoraan näe, koska osa laskuista siirtyy automaattisesti. Tämän vuoksi onkin tärkeää käydä aika-ajoin tarkistamassa SAP:sta ajettavasta listauksesta R-blockissa olevat laskut.

31 % vastanneista ilmoitti, että eivät käy tarkistamassa R-blockia mitenkään säännöllisesti. 46 % puolestaan ilmoitti tarkistavansa R-blockin useamman kerran viikossa. 15 %:n vastanneista ei kuulemma tarvitse tarkistaa listaa, koska yhtiö hoitaa sen heidän puolestaan. Loput 8 % käyvät tarkistamassa R-blockin noin kerran viikossa. Itse tarkistaisin R-block-listauksen pari kertaa viikossa, koska listauksen ajamisessa ei kestä kauaa ja samalla korjausmäärät pysyvät kohtuullisina, kun ei tarvitse alkaa korjaamaan yhdellä kertaa monen päivän tai viikon laskuja. Tällä tavalla myös estetään laskujen myöhässä maksaminen. Laskut, jotka ovat R-blockissa, eivät nouse reskontrassa maksulistalle, eikä niitä siten voida maksaa. Jos laskut ”makaavat” R-blockissa useamman viikon, on vaarana eräpäivän ylittyminen ja siitä aiheutuvat turhat korko- ja huomautuskulut.

Kuten aikaisemmin mainitsin, niin yksikköön tuleva posti koostuu pääasiassa maksumuistutuksista. Siitä, pitäisikö maksumuistutuksia kerätä talteen, ollaan kahta mieltä. Jossain vaiheessa yrityksessä tehtiin päätös, että muistutuksia ei tarvitsisi kerätä talteen. Tästä huolimatta 43 % kerää muistutuksia edelleen talteen. 21 % kerää ainoastaan epäselvät muistutukset talteen. Loput 36 % heittää kaikki maksukehotukset saman tien pois, kun ne on käyty läpi. Omasta mielestäni järkevää ei ole kerätä talteen selviä maksukehotuksia. Myöskään kirjanpitolaki ei tätä edellytä. Jos maksukehotus on esimerkiksi aiheeton tai lasku on siirtymässä maksuun, niin ei mielestäni maksukehotusta tarvitse kerätä kansioon. Jos taas

maksukehotus liittyy laskuun, joka ei ole koskaan tullut perille tai siinä on jotain epäselvää (esimerkiksi se on R-blockissa), voisi muistutus olla hyvä pitää tallessa siihen saakka, kunnes asia on ratkennut ja lasku siirtynyt maksettaviin. Mahdollisista huomautuskuluista ja koroista tulee kyllä myöhemmin lasku, joka päivittyy laskunkierrätysohjelmaan. Niidenkään vuoksi selviä maksukehotuksia on turha pitää tallessa.

Jokaiselle toimittajalle on olemassa oma toimittajanumeronsa. Uusia toimittajia varten täytyy tehdä erillinen toimittaja-avauspyyntö, johon kerätään muun muassa toimittajan yhteystiedot, tilinumero, y-tunnus sekä iban-koodi. Kun avauspyyntö on tehty, täytyy jonkun käydä vielä hyväksymässä se. Yleensä hyväksyjänä toimii tietyn kustannuspaikan esimies. Se, joka avauspyynnön tekee, vaihtelee yksiköittäin. 27 %:lla yksiköistä toimittaja-avauspyynnön lähettävät laskunkäsittelijät. 33 %:lla avauspyyntö tehdään yhtiöstä käsin yhden tietyn henkilön toimesta. 40 %:lla yksiköistä avauksen tekee se, joka on toiminut ostajana tai yhteyshenkilönä tilatulle tavaralle tai palvelulle. Mielestäni nopein tapa toimia olisi, jos avauspyynnön tekisi laskunkäsittelijä. Hänellä on paras tietämys avauksen kiireellisyydestä ja avauspyynnön tekeminen hoituisi helposti laskunkäsittelyn ohessa. Laskunkäsittelijällä ei kuitenkaan ole aina riittäviä tietoja avauspyynnön tekemiseen. Joskus toimittajan yhteystiedot ovat epäselvät ja avauspyyntö jää siten puutteelliseksi. Silloin joudutaan pyytämään ostajaa olemaan yhteydessä toimittajaan ja pyytämään lisätiedot. Toisaalta ostajalta saattaa itseltäänkin löytyä jo valmiina tarvittavat tiedot toimittajasta. Tämän puolesta ostaja voisi olla parempi vaihtoehto toimittaja-avauksien tekijäksi, vaikkakaan ei kaikissa tapauksissa nopein vaihtoehto.

Toinen avauspyyntöä vaativa tilanne on, kun toimittajan tilinumero muuttuu. Tilinumeromuutos on kaikin puolin nopeampi tehdä kuin toimittaja-avaus, sillä muutostietoihin tarvitsee laittaa ainoastaan toimittajan uusi tilinumero ja hyväksyjänä voi toimia sama henkilö, joka on tehnyt muutospyynnön. 60 %:ssa yksiköistä muutospyynnön tekee ostolaskunkäsittelijä. 27 %:ssa vastuussa on ostaja tai tietyn kustannuspaikan vastuhenkilö. Lopuissa 13 %:ssa

tilinumeromuutoksista vastuussa on yksi ja sama henkilö yhtiössä. Koska tilinumeromuutos on helppo ja nopea tehdä, eikä siihen vaadita erillistä hyväksyntää korkeammalta taholta, voisi ostolaskunkäsittelijä laatia ne. Laskulta käyvät ilmi tarvittavat tiedot muutospyynnön tekemiseen, joten yhteydenottoa ostajiin ei tarvita.

Yksikön täytyy tehdä intrastat-ilmoitus EU-maiden ostojen osalta. Suurimmassa osassa yksiköistä, 64 %:ssa, tiedot ulkomaan ostoista lähtevät automaattisesti eteenpäin. 27 %:n täytyy kuitenkin ottaa tulosteet jokaisesta EU-maasta tulleesta laskusta ja lähettää ne eteenpäin intrastat-ilmoitusta varten. 9 % ilmoitti ottavansa harvoin kopiot ulkomaalaisten toimittajien laskuista. Olen työskennellyt yhdessä yksikössä, jossa tulosteet täytyi ottaa kaikista EU-maiden toimittajien laskuista. Mielestäni se oli todella työlästä muistaa tehdä, koska kuitenkin suurimmassa osassa yksiköistä sitä ei tarvitse hoitaa. Lisäksi vielä, kun kesän 2010 aikana loputkin yksiköt siirtyivät OM:n (= automaattisesti tiliöityvät laskut) piiriin, ei laskunkäsittelijä aina edes tiedä, mitä kaikkia laskuja on tullut ulkomaalaisilta toimittajilta. Mielestäni parasta olisi, jos kaikkien yksiköiden laskuista lähtisivät tiedot automaattisesti eteenpäin, eikä laskunkäsittelijän tarvitsisi huolehtia näiden kopioiden ottamisesta.

Peruskäytäntönä yritys X:ssä on, että mitään laskuja ei skannata Vaasan toimistossa, vaan skannaamisesta huolehtii ulkopuolinen palveluntarjoaja. 93 % yksiköistä skannaa kuitenkin kiireelliset laskut Vaasan konttorissa. Loput 7 % ei skannaa mitään, vaan lähettää kaikki palveluntarjoajan skannattaviksi. Mielestäni on hyvä, jos käsittelijöiltä löytyy joustoa skannauksen suhteen ja he ovat valmiita hoitamaan kiireisimmät laskut oma-aloitteisesti järjestelmään. On kuitenkin tärkeää, että tämä poikkeus pätee ainoastaan kiireisiin laskuihin. Kiireisiksi laskuiksi luokittelee kaikki laskut, jotka ovat jo erääntyneet tai erääntyvät muutaman päivän sisällä.

Vaikka yritänkin tällä tutkimuksella helpottaa laskunkäsittelyä, on kuitenkin paljon yksikkökohtaisia asioita, jotka ovat muistinvaraisia. Näitä ovat muun

muassa kustannuspaikat, työnumerot sekä yhteyshenkilöt yhtiön päässä. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse muistaa ulkoa, vaan muistia voi helpottaa laatimalla mallitiliöintejä, Excel- tai Word-pohjaisen ohjeistuksen tai keräämällä laskunkäsittelykansion, jonne laitetaan kaikki käsittelyn kannalta oleelliset tiedot. Mallitiliöinnillä tarkoitan ohjelmaan valmiiksi tallennettua pohjaa, johon voidaan tallentaa tili, kustannuspaikka / projektinumero sekä alv-koodi. 7 %:lla yksiköistä on käytössä ainoastaan mallitiliöinnit. 58 %:lla puolestaan on käytössä joko Word- tai Excel -pohjainen ohjeistus. 7 %:lla käytössä on sekä mallitiliöinnit että Excel-ohjeistus. 14 %:lla taas käytössä ei ole minkäänlaista ohjeistusta ja toiset 14 % ilmoittivat, että ohjeistukset löytyvät ainoastaan paperisina tulosteina. Ohjeistus, joka on Word- tai Excel-muodossa on käytännöllinen, koska sitä voi helposti muokata lisäämällä uutta ja ottamalla vanhentuneet ohjeistukset pois. Tällainen ohjeistus sopii tärkeiden tietojen kirjaamiselle. Mallitiliöinnit puolestaan helpottavat tiliöintien tekoa, koska niitä voidaan käyttää toimittajilla, joilla kirjaukset pysyvät samanlaisina. Hyvin monille toimittajista mallitiliöinnit eivät kuitenkaan sovellu, koska monilla kustannuslajit ovat muuttuvia. Mielestäni kaikki ohjeet ovat kultaakin tärkeämpiä uudelle ostolaskunkäsittelijälle. Niiden avulla varmistetaan, että tieto ei ole yhden ihmisen takana, vaan jaossa kaikille.

Laskunkäsittelijöillä on mahdollista laittaa laskulle kommentti, joka näkyy ainoastaan toisille laskunkäsittelijöille. Tällaista kommentointia kutsutaan sisäiseksi kommentiksi. Sisäiseen kommenttiin voidaan kirjata, jos laskulta puuttuu vastaanotto, siinä on hintaeroa tai siihen voidaan laittaa omat puumerkit, niin että muut eivät käsittele kyseistä laskua. Kommenttikenttään puolestaan kirjataan viestit, jotka halutaan lähettää ostoreskontraan ja siitä eteenpäin. Kommenttikenttään voidaan kirjata esimerkiksi se, mihin laskuun hyvityslasku liittyy tai miksi on tehty korjauslasku. Kysyin yksiköiltä kuinka moni käyttää näitä kahta kommenttikenttää yllä olevan mallin mukaan. 21 % vastasi, että käyttävät molempia kommenttikenttiä samalla tavalla, eivätkä tiedä eroa niiden välillä. Loput 79 % kertoi tietävänsä kommenttikenttien erot ja käyttävänsä niitä kuten pitääkin. Mielestäni järkevää on erotella kommenttikenttä sisäisestä kommentoinnista. Kommenttikenttään ei saisi laittaa turhia viestejä, koska tämä

ainoastaan sotkee reskontraa. Helposti esimerkiksi sisäiseksi kommentiksi tarkoitettu ”älä käsittele”, voi aiheuttaa sekaannusta reskontrassa; pitääkö lasku maksaa tai ei.

Laskun perustiedoista löytyy maksuehdon kenttä. Yleensä maksuehtoon ei ole määritelty mitään, vaan ainoastaan eräpäivä on merkitty sille varattuun kenttään. Maksuehdon käsin lisääminen ei siis ole tarpeen läheskään aina, koska se on turha varmennus eräpäivälle. Jos maksuehtoon on sisällytetty kassa-alennus, silloin sen käsin lisääminen on hyvä tehdä, koska muuten kassa-alennus ei päivity laskun perustietoihin. 43 % kertoo lisäävänsä maksuehdon perustietoihin aina, jos sellainen on laskulla määritelty. 36 % ei lisää maksuehtoa missään tilanteessa. Loput 21 % lisää maksuehdon silloin, jos siihen on sisällytetty kassa-alennus. Mielestäni tämä viimeisin tapa onärkevin tapa toimia, koska on turhaa merkitä maksuehto, jos siihen ei sisälly kassa-alennusta. Laskulla mainittu eräpäivähän on tämän maksuehdon mukainen, joten ei ole tarpeen määritellä sitä kahteen kertaan laskun perustietoihin.

## **5.5 Yhtiön sisäinen laskutus ja sen eroavaisuudet**

Sen lisäksi, että yritys X vastaanottaa laskuja yrityksen ulkopuolisilta toimittajilta, laskuttavat myös yrityksen sisäiset yksiköt toinen toisiaan. Nämä sisäiset laskut on nähtävillä Internet-pohjaisessa ohjelmassa, kutsuttakoon ohjelmaa tässä yhteydessä C:ksi. Laskunkäsittelijän tulee kirjautua tuohon ohjelmaan, avata listaus sillä hetkellä avoimena olevista laskuista, ja käydä se läpi lasku kerrallaan. Listaus on mahdollista tallentaa joko Exceliin tai tulostaa paperiversioksi. Sitä läpikäydessä tulee laskunkäsittelijän tarkistaa, missä lasku menee Basware Masterin puolella; onko se kierrossa, maksuvalmiina tai onko se ylipäätänsä tullut järjestelmään. 64 % yksiköistä kerää kansioon talteen paperitulostaan Excel-listauksesta, johon he ovat kirjoittaneet jokaisen laskun statuksen. 36 % puolestaan ei kerää talteen mitään, vaan he pitävät tiedot omalla koneellaan. Mielestäni sisäiseen laskutukseen liittyvät tositteet on hyvä kerätä talteen, sillä yleensä näiden sisäisten laskujen käsittelystä on vastuussa aina yksi henkilö per

yksikkö. Jos tuo henkilö sairastuu, täytyy sijaisen käydä uudelleen läpi kaikki listauksen laskut, jotta tietää mikä lasku menee missäkin. Lisäksi kansio on hyvä olla olemassa, koska siitä löytyvät tiedot vanhemmista sisäisistä laskutuksista. Internet-pohjainen ohjelma kun ei näytä kuin vain sillä hetkellä avoinna olevat laskut. Vanhoja laskuja ei ole mahdollista seurata sitä kautta.

Kun ostolaskunkäsittelijä on käynyt listauksen läpi ja selvittänyt laskujen tilat, on yleensä kaksi viikkoa aikaa saada laskut maksuvalmiiksi. Joskus laskuilla on hintavirheitä tai ne on osoitettu väärälle yksikölle. Näissä tapauksissa laskuista tulee tehdä reklamointi, mikä on ilmoitus myyjälle, että lasku ei mene läpi sellaisenaan, eikä sitä siitä syystä makseta. Reklamoinnin jälkeen myyjällä on yleensä vähintään kaksi päivää aikaa toimia ennen kuin tulee ns. pommipäivä, jolloin lasku asetetaan lopulliseen maksueston. Käsittelijän tulee lähettää infoviesti ostajille, joilla laskut ovat kierrossa tarkastuksessa tai hyväksynnässä, jotta he huomaavat käydä laskut läpi ennen reklamointipäivää. 64 % yksiköistä laittaa muistutuksen kierrossa olevista sisäisistä laskuista 1–3 päivää ennen reklamointipäivää. 36 % puolestaan muistuttaa laskuista yli 3 päivää ennen reklamointia. Mielestäni infoviesti tulisi lähettää kohtuullisessa ajassa ennen reklamointipäivää, jotta ostaja ehtii reagoida viestiin, käydä laskun läpi ja ilmoittaa käsittelijälle, jos lasku sisältää virheen ja siitä tulee reklamoida. Kolme päivää on vielä kohtuullinen aika, mutta alle kolmessa päivässä voi ostajalle tulla kiire ja mielestäni se ei ole myöskään kohteliasta, varsinkin jos ostolaskunkäsittelijällä on hyvissä ajoin etukäteen selvillä, kenellä on mikäkin lasku kierrolla.

Se, miten laskut näkyvät ohjelmassa C, ei vielä tarkoita, että ne näkyvät samalla tavalla laskunkäsittelyohjelmassa. C on ainoastaan ohjelma, jonka avulla nähdään sisäiset laskut – mistä yksiköstä ne ovat tulleet ja mitä yksikköä laskutetaan. Lisäksi ohjelman C avulla voidaan suorittaa reklamoinnit ja asettaa lasku lopulliseen maksueston. Laskun käsittely – eli tiliöinti, tarkastus- ja hyväksyntäkierroksille lähettäminen ja maksuun siirtäminen – tulee kaikki hoitaa laskunkäsittelyohjelmalla. Kun lasku on siirretty maksuun, tulee siitä merkintä

ohjelmaan C. Joskus kuitenkin laskunumerot voivat olla erilaiset ohjelmassa C ja laskunkäsittelyohjelmassa. 77 % yksiköistä korjaa laskun numeron vastaamaan ohjelmassa C olevaa laskunnumeroa. 23 % ei tee mitään muutoksia. Mielestäni laskun numeron korjaaminen aiheuttaa ainoastaan liikaa muistamista ostolaskunkäsittelijöille. On liian työlästä käydä aina tarkistamassa ohjelmasta C, miten laskun numeron pitäisi olla ja korjata se sitten laskunkäsittelyohjelmaan. On myös kuormittavaa yrittää muistaa ulkoa, miten milläkin toimittajalla laskunnumeroa piti muokata. En myöskään näe numeron hienosäätämisen vaikuttavan mitenkään oleellisesti laskun kohdistumiseen, joten siltäkin osin se on aivan turhaa. Ainoastaan niissä tapauksissa, kun laskun numero on täysin erilainen kuin ohjelmassa C, on hyvä käydä muuttamassa numero ohjelman C mukaiseksi. Mutta jos esimerkiksi laskun alusta puuttuu kaksi nollaa, ei sillä pitäisi olla mitään merkitystä laskun kohdistumisen kannalta.

## **5.6 Yleiskustannuslaskujen peruskäsittely**

Laskujen käsittelyohjelmaan on määritelty erilaisia laskutyyppejä, jotka ovat joko kaksikirjaimisia tai kaksinumeroisia. Kullekin laskutyypille on omat erityislaatuiset piirteensä. Yleiskustannuslaskut vaativat alustavan tiliöinnin, jonka jälkeen ne lähetetään tietylle henkilölle tarkastukseen. Tarkastukseen lähettämisen yhteydessä voidaan määritellä hyväksyjä laskulle. Vaihtoehtoisesti tarkastaja itse voi lähettää laskun eteenpäin hyväksyttäväksi. Kun lasku on käynyt sekä tarkastuksessa että hyväksynnässä, voidaan se sen jälkeen siirtää maksuun. KR-laskutyyppi on käytössä kaikissa yksiköissä ja sitä käytetään lähes poikkeuksetta selvissä yleiskustannuslaskuissa. 60 % vastanneista käyttää KR-laskutyypin lisäksi laskutyyppiä 49 vaihto-omaisuus- sekä projektiluontoisissa laskuissa. 7 %:lla puolestaan käytössä on laskutyyppi 50. 26 % puolestaan käyttää epäselvissä laskuissa laskutyyppiä 99 ja 41-laskutyyppi oli käytössä 7 %:lla vastanneista. 41- ja 99-laskutyyppiä käytetään molempia epäselvillä yleiskustannuslaskuilla. Tällaisia epäselviä tapauksia voivat olla tiliöinnit, joiden oikeellisuudesta ei ole varmuutta. KR-laskutyyppi siirtyy automaattisesti kirjanpitoon, joten laskunkäsittelijä ei välttämättä hoksaa käydä tarkistamassa, mitä mieltä tarkastaja



ja hyväksyjä ovat olleet tiliöinnistä. 99- ja 41-laskutyypit sen sijaan vaativat manuaalisiirron ja jo pelkkä laskutyyppi kertoo käsittelijälle, että laskussa oli jotain epäselvää. 49- ja 50-laskutyypit tarkoittavat molemmat samaa; ne ovat projektilaskuilla käytössä. Mielestäni järkevää olisi karsia tuplalaskutyypit pois ja jättää ainoastaan yksi kuhunkin laskutyyppiin jäljelle. Jättäisin jäljelle laskutyypit 49 ja 99 siitä syystä, että ne ovat yleisempiä kuin laskutyypit 41 ja 50.

KR-laskutyypin tiliöintiin ostolaskunkäsittelijä kirjaa tilin, kustannuspaikan, arvonlisäveroa vastaavan koodin sekä nettosumman. Projektiluontoiset laskut ovat hieman monimutkaisempia, koska niissä käytetään kustannuspaikan sijaan työnumeroa, lähetettä tai network activity-koodia. On yksikkökohtaista, miten laskuja tiliöidään projektien osalta, eikä siihen ole mitään yhtä oikeaa tapaa. Kirjasipa yksikkö sitten projektiluontoiset kulunsa sales orderille tai työnumerolle, mielestäni on kuitenkin tärkeää, että siitä löytyy selkeät ohjeet. Uuden ostolaskunkäsittelijän on mahdotonta tietää, mitä kaikkea hänen tulee tiliöinti-kenttään täyttää, kun käytännöt vaihtelevat hyvin suuresti yksiköiden välillä. Tässä kohtaan voisi olla hyvä miettiä, mitkä tiliöinnit ovat ostajien kannalta tärkeässä roolissa. Laskunkäsittelijä kun ei itse voi vaikuttaa siihen, mitä tietoja hän tiliöintiin täyttää ja mitä taas ei. Voitaisiin miettiä, olisiko mahdollista jättää sales orderit ja network activityt kokonaan tiliöimättä, ja korvata ne projektinumeroilla sekä uusilla kustannuspaikoilla.

Laskut laitetaan aina tarkastukseen ja hyväksyntään yhtiölle. Käsittelijä voi itse määrittää tarkastajan (=tavallinen kierto) tai hän voi määrittää sekä tarkastajan että hyväksyjän (= kiinteä kierto) samalla kertaa. 60 % yksiköistä käyttää ainoastaan tavallista kiertoa laittaessaan laskuja eteenpäin. 40 % käyttää sekä tavallista että kiinteää kiertoa. Mielestäni kiinteä kierto on ostolaskunkäsittelijälle ylimääräinen taakka. Aina ei ole tietoa kenelle laskun voisi laittaa edes tarkastettavaksi. Sen lisäksi pitäisi vielä tietää, kuka hyväksyy sen. Tarkastaja saa lähetettyä laskun muutaman napin painalluksella eteenpäin hyväksyttäväksi. Jos ostolaskunkäsittelijä laittaa laskun kiinteään kiertoon, ei tarkastaja pysty muuttamaan kiertoa enää. Hänen ainoaksi tehtäväkseen jää palauttaa lasku

takaisin käsittelijälle ja pyytää tätä lähettämään lasku oikealle henkilölle hyväksyntään. Mielestäni se on turhaa laskun edestakaisin kierrättämistä, kun tarkastaja saisi tavallisessa kierrossa olevan laskun lähetettyä itse helposti oikealle henkilölle. Tähän on toki olemassa poikkeuksia; jos esimerkiksi tietyt laskut menevät aina samoille henkilöille tarkastukseen ja hyväksyntään, voitaisiin kiinteän kierto tallentaa järjestelmään. Kierron tallentaminen tarkoittaa käytännössä samaa kuin mallitiliöinti; se on avattavissa suosikki-kansiosta ja laskunkäsittelijä säästyy turhalta kirjoittamisen vaivalta.

Se sitten, kenelle lasku laitetaan (ensisijaisesti) kiertoon, on hyvin vaikea määrittää. 75 % laittavat laskut lähes poikkeuksetta kiertoon ensisijaisesti laskulla mainitulle yhteyshenkilölle. 19 % lähettävät laskut tiliöidyn kustannuspaikan mukaan sen kustannuspaikan vastuuhenkilölle. Näistä henkilöistä on tehty joko Excel- tai paperipohjainen listaus, josta käsittelijä voi katsoa, kuka henkilö on vastuussa mistäkin kustannuspaikasta. 6 % puolestaan lähettää laskun kiertoon laskulla mainitun projektin projektipäällikölle. Vaikka tapoja on olemassa kolme erilaista, on kuitenkin niiden käyttöön soveltaminen hyvin hankalaa. Kustannuspaikat muuttuvat tiuhaan tahtiin, eivätkä listaukset vastuuhenkilöistä pysy aina niiden mukana. Sama pätee myös projektikuluissa. Mielestäni ensisijaiseksi säännöksi paras on lähettää lasku siinä mainitulle ostajalle tarkastettavaksi. Poikkeuksista, kuten esimerkiksi rahtilaskujen lähettämisestä tietyille henkilöille, voisi olla hyvä laittaa maininta yksikön omaan ohjeistukseen.

## **5.7 Yleiskustannuslaskut ja kustannusten tiliöinti**

### **5.7.1 Rahtilaskut**

Yksi suurimmista eroavaisuuksista tulee tiliöinnistä – ja tarkalleen ottaen rahtikulujen tiliöinnistä. Pelkästään tuontirahdeille löytyy 7 eri tiliä ja 9 erilaista tiliöintitapaa. 35 % yksiköistä käyttää tuontirahdeilla tiliä 411070. Tilejä 422071, 411091, 411072 ja 411073 käyttävät kutakin 6 % yksiköistä. 422071 tili oli käytössä 17 %:lla ja tili 422061 12 %:lla vastanneista. 6 % puolestaan käyttävät

tilejä 411072 ja 542000 sekä tuonti- että vientirahdeilla. Toiset 6 % käyttävät tilejä 422060 ja 542000 molemmilla rahtityypeillä. Mielestäni näitä rahtitilejä on aivan liikaa, varsinkin kun edellä mainitut olivat pääasiassa vain tuontirahtitilejä. Itse säilyttäisin tilin 411070 tuontirahtitilinä, koska se on selkeästi eniten käytetyin rahtitili. Tarpeen vaatiessa voitaisiin harkita toistakin tuontirahtitiliä projektiluontoisille kustannuksille.

Vientirahdeissa oli myös selvää hajontaa eri tilien väleillä. 7 % vastanneista käytti tiliä 542011. Sama prosenttiosuus oli tilin 422071 käytössä. Tili 422060 oli käytössä 13 %:lla vastanneista. 45 % puolestaan käytti tiliä 542000. Osa yksiköistä ei puolestaan erotellut mitenkään tuonti- ja vientirahteja, vaan käyttivät tilejä summittain. 7 % käyttivät kukin tilejä 542000 ja 542010, 411072 ja 542000 tai tilejä 542000 ja 422060, eivätkä erottele tuontirahteja viennistä. Rahtitilien käyttö on mielestäni hyvin yksikkökohtaista. Kuten huomaa, niin joissain yksiköissä selkeänä pidettävä tuontirahtitili merkitseekin toisessa yksikössä vientiä. Näitä vientitilejä tulisi vähentää aivan yhtä rankalla kädellä kuin tuontitilejä. Säilyttäisin vientitileistä tilin 542000 siitä syystä, että se on eniten käytetty. Lisäksi myös vienneissä voitaisiin harkita, jos on tarvetta projektikustannustilille.

Rahtilaskut ovat jo tiliöinnin kannalta oikea murheenkryyni ostolaskukäsittelijälle. Sen lisäksi, että käsittelijä löytää oikean tilin, tulisi hänen myös tietää, kenelle lähettää lasku tarkastukseen ja hyväksyntään. 27 % vastanneista laittavat rahtilaskut aina kiertoon ostajalle ja myyntilaskut määrätyle henkilölle. Loput 73 % vastanneista laittaa laskut aina tietyille määrätyle henkilöille kiertoon. Mielestäni yksinkertaisinta olisi laatia ohjeistus siitä, minkä mukaan rahtilaskut laitetaan kiertoon. Laitetaanko esimerkiksi tietyn kustannuspaikan laskut aina tietylle henkilölle tai määrääkö myyntilaskuilla vientimaa oikean tarkastajan laskulle. Helpointa kuitenkin on, jos tuontirahtilaskut laitettaisiin aina ostajalle kiertoon. Vientirahdeissa puolestaan olisi sitten yksi tai useampi tietty, ennalta määritelty, tarkastaja.

### 5.7.2 Tarviketilit

Työkalu- ja pientarviketilit kuulostavat helpoilta erotella. Siitä, mikä on pientarvikehankinta ja mikä työkaluosto ollaan kuitenkin useaa mieltä. 46 % käyttää aina pelkästään työkalutiliä. Loput 54 % kertoo arvioivansa ostohankinnasta, kumpi tili sille paremmin sopii. Osa arvioi pientarvikkeisiin kirjattavan konttoriin liittyvät pienkoneet, osa taas kirjaa tilille tarvikekulut. Toiset taas katsovat Monitorista, mitä tiliä kyseisellä toimittajalla yleensä käytetään. Itse en näe näiden kahden tilin olemassa olossa järkeä. Mielestäni ne voitaisiin yhdistää yhdeksi tiliksi, joka voisi olla ”Tuotannon työvälineet ja pientarvikkeet”.

Suojalasit on myös helppo määritellä sanana, mutta kirjaamisessa tulee ongelmia. 69 % kertoo kirjaavansa suojalasit työvälinetilille. 8 % puolestaan mieltää suojalasit henkilöstökuluksi. 15 % käyttää niille työterveyshuolto -tiliä. Loput 8 % kirjaa ne aina pientarviketilille. Mielestäni on ymmärrettävää, että suojalasit kirjataan henkilöstökuluihin, koska henkilöstöllehän ne hankitaan. Myös työterveyskustannuksiin lasit on helppo sekoittaa, koska helposti tulee mieleen huononäköisiä varten hankitut lasit. Tiliöintiohjeistukseen on kuitenkin määritely, että työvälineisiin kuuluvat suojavarusteet. Suojalasit ovat mielestäni tärkeä osa suojavarustusta, joten työvälinetili näyttäisi olevan oikea tili niille.

### 5.7.3 Tiliöinnin hajonta muiden tilien osalta

Pakkauskulut ovat yksi kiistanalainen kustannuslaji. Tilikarttaan on selkeästi määritely Packaging-tili, joka nimensä mukaisesti viittaa pakkaukseen. On kuitenkin epäselvää, kirjataanko tilille pelkästään pakkauspalvelukulut vai kirjataanko sinne myös tavaran hankinnan yhteydessä aiheutuvat pakkauskulut. Jos siis yritys X tilaa tuotteen Y ulkomailta ja maksaa samalla laskulla tavaran pakkauksesta, onko yritys ostanut pakkauspalvelua vai maksaako se vain ns. tavaran oheispalvelusta. 38 % kertoo kirjaavansa kulut samalle tilille kuin tilatun tavaran. 15 % kirjaa pakkauskulut rahtitileille. Varastohankintatiliä käyttää

puolestaan 8 % vastanneista. Tilauksellista tavara-tiliä käyttää toiset 8 % vastanneista. Mielestäni pakkauskulut on oikeaoppista kirjata samalle tilille kuin tilattu tavara, koska samalla tavallahan menetellään laskutuslisien kanssa. En näkisi pakkauksen olevan sen isompi tapahtuma kuin laskutuslisäkään. Jos taas kun kyseessä on selkeästi erillinen palvelu eli laskutetaan pelkästään pakkauksen työtunneista, niin siinä tapauksessa Packaging-tili on oikea.

Kopiointi-kulut sisältävät samanlaisen dilemman kuin pakkauskulutkin. Ne voidaan ajatella kahdella eri tavalla; tarkoitetaanko kopiointikuluilla vuokratulla kopiokoneella itse otettuja kopioita vai ostettua kopiointipalvelua. Suurin osa laskuista on kopiokoneen vuokralaskuja, joissa on samalla laskutettu otettujen kopioiden määrää. Tämä siis tarkoittaa sitä, että koneen käyttäjät ovat itse ottaneet kopiot, eivätkä ostaneet kopiointipalvelua ulkopuoliselta taholta. 27 % kirjaa kopiointikulut toimistotarvikkeisiin. 46 % käyttää kopiointi-tiliä. 7 % kirjaa kulut toimiston pienkalustoksi. Sama prosenttiluku on käytössä leasingmaksut-tilin kanssa. Loput 13 % käyttää koneiden huolto, korjaus ja ylläpito-tiliä kopiointikuluissa. Mielestäni kopiointi-tili on oikea tällaiselle kustannukselle, koska siitähän yritys maksaa koneen vuokraajalle maksaessaan laskutettuja lukemia. Jos koneeseen ostetaan mustepatruuna, se voitaisiin kirjata toimistotarvikkeisiin. Jos taas kun kopiointikone vioittuu, voitaisiin vian korjaus kirjata koneen huoltokuluksi. Leasing- tai vuokratiliä taas käytetään koneen perusmaksulle eli kuukausittain toistuvalla vuokraosuudella.

Käyntikorttimenot voidaan ajatella olevan hyvinkin montaa asiaa samalla kertaa. 27 % vastanneista mieltää ne markkinointikuluksi. 7 % kirjaa kulut toimiston pienetarvikkeisiin ja loput 66 % toimistotarviketilille. Enemmistö vastanneista on oikeassa; yrityksen sisäisessä palaverissa todettiin näiden kulujen olevan lähimpänä toimistotarvikehankintoja. Mielestäni kaikkien tulisi siirtyä noudattamaan palaverissa aikaansaatu päätöstä.

Luottokyselyillä tarkoitetaan ulkopuoliselta ostettua palvelua. Ehkä sanan määritelmä aiheutti eniten päänvaivaa laskunkäsittelijöiden keskuudessa, sillä 20

% vastanneista kirjaa luottokyselyt pankkien palvelumaksuihin. Muut myyntikulut-tiliä käyttää 10 % vastanneista. Toiset 10 % käyttää hyvin samantyyppistä tiliä, joka kulkee ”muut myyntiin liitettävät kustannukset”-nimellä. Konsulttipalkkio-tiliä käyttää 20 % vastanneista. Ulkopuolisen henkilöstön palkkioihin puolestaan kirjaa loput 10 % vastanneista. Mielestäni mikään näistä tileistä ei oikein suoranaisesti vastaa luottokyselyille soveltuvaa tiliä. Kyseessä ei ole pankille maksettu kustannus, ei konsultointi eikä myöskään palkkio. Kyseessä on ostettu palvelu, josta maksetaan kulu samalla tavalla kuin mistä tahansa muusta laskusta. Tilikarttaan voisi olla hyvä lisätä tili tällaisia eriä varten, joka voisi kuulua hallinnointikuluihin.

Paperijätteen tuhoaminen aiheutti huomattavasti vähemmän hajontaa kuin yllämainitut kustannukset. 10 % kirjaavat kulut siivous ja vartiointi-tilille, kun taas loput 90 % kirjaavat ne ympäristöjätteet-tilille. Suoranaisesti kyseessä ei ole ympäristöä kuormittava jäte, mutta näkisin tilin olevan kuitenkin lähempänä oikeaa. Ehkä tässä kohtaan voitaisiin harkita tilin nimen muuttamista esimerkiksi jätehuolloksi, niin että ympäristö-sana ei ole sotkemassa tilin nimessä.

Tuholaistorjuntakustannuksilla tarkoitetaan yrityksen tiloissa tapahtuvaa, ulkopuolisen suorittamaa, tuholaisten myrkytystä tai häätämistä. 13 % vastanneista keskittyi ehkä liikaa myrky-sanaan ja kirjaa kulut pientarvikkeisiin. 37 % puolestaan ajattelee toimistorakennusta ja käyttävät tiliä ”tilojen korjaus ja ylläpito”. Loput 50 % kirjaa kulut siivoukseen ja vartiointiin. Mielestäni pientarviketili ei liene paras mahdollinen tili, koska se kuuluu ostoryhmän tileihin ja ostettu myrkyhän ei periaatteessa liity yrityksen myyntitoimintaan millään tavalla. Sekä siivous- että korjaustilit liittyvät yrityksen toimitiloihin ja ovat siinä mielessä lähempänä oikeaa. Mielestäni tässä kohtaan on makuasia kumpaa tiliä käyttää, koska samaan tiliryhmään ne kuitenkin kuuluvat.

Mattojen vuokratulot kirjattiin kolmelle eri tilille; 40 % kirjaa kulut siivoukseen ja vartiointiin, 53 % puolestaan kirjaa kulut muihin vuokriin ja loput 7 % käyttää pientarviketiliä. Mattojen vuokratuluihin sisältyy yleensä tiloihin soveltuvien

mattojen suunnittelu, käytössä olevien pesu, laaduntarkistus, korjaaminen sekä vaihtaminen uusiin mattoihin. Siltä osin on ymmärrettävää, että mattojen pesun voitaisiin ajatella olevan siivouskulua. Mielestäni matot ovat kuitenkin osa yrityksen kalustoa, joten jonkinlainen kaluston vuokraustili lienee lähimpänä oikeaa.

Hyvityslaskuja tulee suhteellisen tiuhaan. Huomasin myös, että niiden tiliöintiä osa laskunkäsittelijöistä yritti karttaa, koska mitään selvää ohjeistusta niiden tiliöintiin ei ollut. 7 % vastanneista kirjaa hyvitykset pientarviketilille. Toiset 7 % käyttää komponenttien poisto-tiliä. Loput 86 % kirjaa hyvityslaskut samalla tavalla kuin alkuperäinen laskukin on mennyt. Itse kirjaisin hyvityslaskun juuri niin kuin enemmistö on tehnyt, koska silloin hyvitysosuus kohdistuu samalle tilille kuin veloitus on mennyt. Tämä tarkoittaa sitä, että tilin saldo pysyy oikeana. Se, että hyvitykset kirjattaisiin aina tietylle tilille, vääristäisi muiden tilien saldoja.

## **5.8 Tilaukselliset laskut**

Tilauksellisilla laskuilla tarkoitetaan sellaisia laskuja, joihin on tehty tilaus SAP:ssa. Ostolaskunkäsittelijä pystyy katsomaan SAP:sta, mitä ja miten paljon tavaraa on tilattu sekä mikä sovittu ostohinta on ollut. Kun ostaja muodostaa tilauksen SAP:iin hän määrittelee samalla tilin, jolle tilaus kirjataan sekä alvkoodin ja mahdollisen kustannuspaikan. Ostolaskunkäsittelijän tehtäviksi jää noutaa tilaus SAP:sta tiliöintiriville ja tarkistaa, että tehty tilaus vastaa laskulla olevia tietoja. Mikäli tilaus ei vastaa laskua tai tilauksen tiliöintitiedot ovat virheelliset, tulee laskunkäsittelijän lähettää lasku kiertoan ostajalle. Mikäli tilaus täsmää laskuun, voi ostolaskunkäsittelijä siirtää laskun suoraan maksettaviin. Suurin osa tilauksellisista laskuista ei vaadi tarkastusta ja hyväksyntää, koska ostajan oletetaan hyväksyneen tilaus jo sen tekovaiheessa. Tilauksellisilla laskuilla ostajan rooli korostuu, koska hänen tehtävänä on korjata tilausta ja saada se täsmäämään laskun kanssa. Ostolaskunkäsittelijä voi vain toimia opastajana ja kertoa, mitkä asiat tilauksella on korjattava, jotta lasku menee siirtovaiheessa läpi, eikä jää R-Blockiin (=maksueston). Aina ei tilauskaan ole

virheellinen, vaikka se eroaa laskusta. Silloin ostajan tehtävänä on pyytää saapuneeseen laskuun hyvityslasku.

### 5.8.1 Tilauksellisten laskujen yleinen käsittely

Vaikka tilaukselliset laskut pitäisivät olla niiden käsittelijän kannalta helpoimpia tapauksia, eivät ne läheskään aina ole sitä. Yksi oleellisimmista eroavaisuuksista yksiköiden välillä ovat laskutyypit. Erilaisia tilauksellisia laskutyyppejä löytyy kaikkiaan neljää kappaletta. Niiden käytöstä löytyy myös eroavaisuuksia: näitä neljää eri laskutyyppiä käytettiin kuudella eri tavalla. Kaikille yksiköille ei siis tietty laskutyyppi kertonut tietystä tavasta toimia, vaan siinäkin oli hajoavaisuutta.

Käyttötarkoitus:	Laskutyyppi			
	RE	PO	19	48
Kaikki epäselvät tapaukset	4 %	20 %	12 %	8 %
Vastaanotto puuttuu			28 %	
Hinta korjattava		28 %		

**Taulukko 1.** Laskutyypit ja niiden käyttö epäselvissä tapauksissa

Kaikilla yksiköillä laskutyyppi RE oli käytössä selvissä tilauksellisissa laskuissa, jotka käsittelijä sai siirtää suoraan maksuun. Epäselvät laskutyypit sen sijaan muodostivat suurimman hajonnan: laskutyyppi 19 oli käytössä 40 %:lla vastaajista, PO:ta käytti puolestaan 48 % vastaajista, laskutyyppi 48 oli käytössä 8 %:lla vastaajista ja loput 4 %:a käytti aina laskutyyppiä RE. Taulukosta 1 näkee vielä laskutyypien hajonnan epäselvissä tapauksissa, jolloin laskua ei suoraan saa lähettyä maksettavaksi, vaan se täytyy lähettää ostajalle tilauksen korjaamista varten. Mielestäni selkeintä olisi, että laskutyyppiä RE käytettäisiin ainoastaan laskuissa, jotka ovat sellaisinaan valmiita siirrettäviksi maksuun. RE siirtyy automaattisiirtojen kautta maksuun. Kun RE-laskutyyppillä varustettu lasku on ollut kierrossa ja siinä on ollut jotain epäselvää, siirtyy se automaattisesti eteenpäin, jos tiliöintirivi ei sisällä näennäistä virhettä. Laskunkäsittelijän on myös hankalampaa kontrolloida epäselviä ja selviä laskuja siirtovalmiit-kansiossa, mikäli kaikissa on sama laskutyyppi. Sen vuoksi olisi hyvä, jos yksiköillä olisi



käytössä vielä toinen laskutyyppi epäselville laskuille. Laskutyypeistä 48 on hankalin, sillä mikäli yhtiö palauttaa laskun hyväksynnän sijaan, ei laskun käsittelijä saa siirrettyä laskua palautetuista suoraan maksuvalmiiksi, vaan hänen pitää lähettää lasku uudestaan kiertoön hyväksyntää varten. Tämän vuoksi laskutyyppit PO ja 19 ovat parempi vaihtoehto. On mielestäni makuasia, kumpaa laskutyyppiä halutaan käyttää, koska molemmat ne ovat luonteeltaan hyvin samanlaisia.

Laskut sisältävät usein lisäkuluja, kuten rahtia, laskutuslisää ja pakkauskuluja, joita ostaja ei välttämättä tilausta laatiessa huomioi. Se, miten nämä lisäkulut käsitellään, vaihtelee yksiköittäin. 6 % vastanneista kirjaa lisäkulut käsin käyttäen samaa tiliä, joka tulee tilauksen takaa. 50 % kirjaa kulut ns. alv-koodille. Tällaisella kirjauksella tarkoitetaan sitä, että laskunkäsittelijä tiliöi lisäriville ainoastaan alv-koodin, joka määrittää arvonlisäveroprosentin, ja lisäkulun summan. 38 % kirjaa lisäkulut aina rahtitilille. Loput 6 % ei tiliöi itse lisäkuluja, vaan yhtiö tekee aina tilaukselle näitä vastaavan tilausrivin. Lisäkulujen oletetaan aina olevan osa tilattua tavaraa, joten sen vuoksi ei ole suotavaa kirjata niitä rahtitilille. Rahtitilille kuuluvat kulut, jotka liittyvät ainoastaan ostettuun palveluun eli rahtiin. Alv-koodille kirjaaminen lisää tiliöidyn summan SAP:ssa olevalle tilausriville tai mikäli rivejä on useampia, jakaa se kulut suhteessa rivien summiin. Mielestäni alv-koodille kirjaaminen on helpoin ja oikein tapa toimia, sillä silloin tilauksella näkyy tilatun tavaran arvon lisäksi siihen liittyvät muut ylimääräiset kulut. Alv-koodille kirjaamisessa tulee kuitenkin muistaa sallitut kirjauskapasiteetit eli se, paljonko ostolaskunkäsittelijä saa tiliöidä ylimääräistä lisäriville ilman, että se vaatii yhtiön hyväksyntää. Yrityksessä on määritelty, että mikäli lisäkulut ovat alle 100 euroa, saa ostolaskunkäsittelijä kirjata ne ilman että pyytää yhtiöstä vielä jonkun hyväksymään ne. Tämä määritetty kirjauskapasiteetti on mielestäni ihan sopivalla tasolla, sillä yleensä lisäkulut ovat muutaman euron luokkaa. Jos taas lisäkulut ovat suuremmat kuin 100 euroa, on mielestäni ihan turvallista jonkun sellaisen hyväksyä lasku, joka tietää mitä on tilattu.

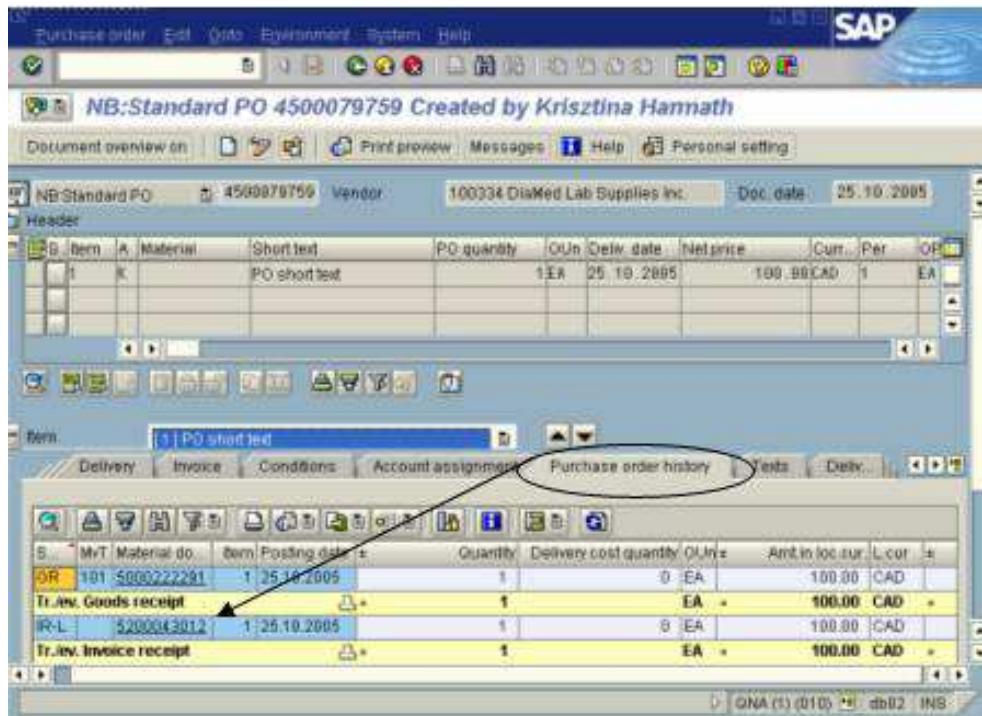
Kuten todettua, ostaja määrittää tilausta tehdessä myös tilatun tavaran hinnan. Hyvin usein kuitenkin hinta osoittautuu eriksi kuin laskulla ollut. Mikäli hintaero tilauksen ja laskun välillä on yli 100 euroa, laittavat kaikki laskunkäsittelijät laskut kiertoon ostajalle hinnan korjausta varten. Jos taas hintaero on ollut alle 100 euroa, löytyy eroavaisuuksia tavoissa toimia. 43 % kertoo laittavansa laskun aina ostajalle ja pyytävänsä tätä korjaamaan tilauksen hinnan vastaamaan laskulla olevaa. Toiset 43 % puolestaan kirjaa hintaeron alv-koodille. 7 % sen sijaan kirjaa hintaeron tilille 411103 (=alihankintasopimuksen mukaan vastaanotetut tavarat) ja loput 7 % käyttää tiliä 411090 (= hintaero komponenteissa). Mielestäni hintaerossa ei voida käyttää samaa kirjauskapasiteettia, joka on annettu lisäkuluja kirjattaessa. Hintaerohan on aina merkki siitä, että jompikumpi – joko ostaja tai tavarantoimittaja – ei ole pitänyt kiinni sovitusta hinnasta. Ostolaskunkäsittelijä saa muuttaa tilauksen hintaa ainoastaan, jos se ei ylitä annettuja toleransseja. Jos hintaero on enemmän kuin 16 euroa ja 5 % tilauksen hinnasta, ei laskunkäsittelijä saa korjata hintaa suoraan tilaukselle. Alv-koodille kirjaaminen ei mielestäni myöskään sovellu tässä tapauksessa, sillä kuten aiemmin mainitsin, jakaa se kulut kaikkien tilausrivien kesken. Jos siis yksi SAP:n tilausrivi erottaa, ei mielestäni ole oikein, että hintaero kirjautuu myös näille oikein oleville riveille. Mielestäni tili 411090 on hyvä, sillä se on tarkoitettu juuri hintaeron kirjaamiseen, vaikka tilin nimessä on sana komponentit. Ehkä tilin nimeä olisi hyvä miettiä uudestaan, jos siitä ottaisi sanan komponentit pois. Toinen oikea tapa toimia on lähettää lasku kiertoon ostajalle ja pyytää tätä muuttamaan hinta. Tietysti tämä käytäntö kuormittaa ostajia enemmän, kun hintaeron tiliöinti lisäriville, mutta ainakin sitä kautta saadaan varmuus siitä, että laskulla oleva hinta on oikea. Laskun käsittelijällähän ei ole mitään tietoa siitä, mikä sovittu tilaushinta on ollut. Helposti siis väärin laskutetut tavarat menevät maksuun väärällä hinnalla, jos niitä ei lähetetä ostajille kiertoon. Yrityksen olisikin hyvä pohtia, jos se ottaisi tiukan linjan näissä hintaeroa sisältävissä tilauksissa ja lähettäisivät lähes poikkeuksetta väärällä hinnalla olevat laskut ostajille. Sitä kautta ehkä myös ostajat olisivat tarkempia hinnan suhteen tilausta tehdessään.

Jos tällainen hintaeroa sisältävä lasku osoittautuu aiheettomaksi, pyytää ostaja sille hyvityslaskun. Se, miten hyvityslasku tulisi kirjata, vaihtelee jonkin verran yksiköiden välillä. 79 % kirjaa hyvityslaskun noutamalla tilauksen SAP:sta ja muuttamalla noudetulle tilausriville hinnan hyvitystä vastaavaksi ja samoin kappalemäärän vastaamaan hyvitettyä määrää. 14 % puolestaan pyytää ostajaa tekemään palautusrivin, jolloin ostaja tekee uuden tilausrivin SAP:iin, mutta negatiivisella hinnalla. Sen jälkeen laskunkäsittelijä kohdistaa hyvityslaskun tuolle riville. Loput 7 % tiliöi hyvityslaskun ja muuttavat laskutyypin vastaamaan yleiskustannuslaskua. Mielestäni hyvityslaskujen käsittely on aina ollut hieman hankalaa, koska mitään selkeää ohjetta niille ei ole. Samoin myös hyvityslaskuihin liittyy aina pieniä poikkeuksia ja erikoisuuksia. Kuitenkin pääperiaatteena pitäisin, että jos tilausrivi hyvitetään kokonaan, voitaisiin hyvityslasku kohdistaa kyseiselle tilausriville. Tämän jälkeen ostaja voisi käydä poistamassa tilausrivin, jotta se ei näkyisi laskuttamattomana. Jos taas kyseessä on hinnan hyvitys (=osahyvitys), lienee palautusrivi selkeämpi tapa toimia. Hintahyvityksethän eivät ikinä hyvitä kappalemäärissä, vaan antavat tietyn prosentuaalisen osuuden alennusta alkuperäisen laskun hinnasta. Osahyvitystä en kohdistaisi tilaukselle, koska myös kappalemäärien pitäisi pienentyä hinnan vähentyessä.

Positiolla tarkoitetaan tilausriviä. Yksi tilausnumero saattaa koostua useammasta kymmenestä positiosta. Hyvin usein saapuvat laskut eivät liity tilauksen kokonaisuudessaan, vaan ne kohdistetaan vain tietyille tilauksen positiolle. Saattaa myös olla, että samaa tavaraa on tilattu useammalla positiolla. 27 % yksiköistä pyrkii löytämään oikean position vertaamalla materiaalinumeroita laskuun. Tämä on ihan hyvä tapa toimia, mikäli positiot koostuvat erilaisista materiaalinumeroista eli siis on tilattu eri tavaraa eri positiolle. 39 % hakee oikean position lähetenumeron avulla. Lähetenumero on lähes aina määritetty laskulle. Tämä on mielestäni parempi tapa hakea oikea positio kuin materiaalinumeron avulla. Lähetenumero tulisi löytyä aina laskulta ja samoin myös tilaukselta. 7 % käyttää hintaa hakukriteerinä löytää oikea positio. Lyhyissä tilauksissa tämä on ihan toimiva tapa, mutta ei tosin aina kaikkein luotettavin.

Voihan olla, että ostaja on sekoittanut hinnat ja kirjoittanut ne väärille positioille. Hinta ei ole koskaan tae sille, että tilausrivin tavara on samaa kuin laskutettu tavara. Loput 27 % laittaa laskun aina ostajalle kyselyyn, mikäli laskulta ei suoraan käy ilmi laskutettava positio. Itse en kuormittaisi ostajia turhan takia, mikäli oikean rivin voi päätellä ensisijaisesti lähetenumeron ja toissijaisesti materiaalinumeron avulla.

Tilauksellinen lasku menee maksueston, mikäli laskunkäsittelijä muuttaa tilauksen hintaa suoraan tilausriville yli sallitun toleranssin (yli 16 euron ja 5 %:n hintaero). Toisaalta lasku voi myös mennä helposti maksueston, mikäli ostaja on vastaanottanut tilauksen SAP:ssa ensin yhdellä hinnalla ja myöhemmin käynyt korjaamassa hinnan pelkästään tilauksen positiolle (conditions-välilehdelle), mutta ei ole korjannut vastaanottoon oikeaa hintaa. Kuvasta 7 näkyy ylimpänä tilauksen positio. Positionumero 1 näkyy sarakkeessa Item. PO quantity määrittää tilatun kappalemäärän ja Net Price puolestaan yksikköhinnan. Taulukon alapuolella näkyy Purchase Order History-välilehti. Sieltä näkyvät määrät, mitä ostaja on vastaanottanut (Goods Receipt). Jos position kappalemäärä kertaa hinta ei tuota samaa lopputulosta kuin vastaanotettu hinta, on suuri todennäköisyys, että lasku jää maksueston. Ostolaskunkäsittelijän tehtävänä on tarkistaa, että nämä eivät eroa toisistaan.



**Kuvio 7.** Vastaanottorivin näkyminen SAP:ssa. University of Toronto.

Mikäli käy niin kehnosti, että lasku menee maksueston, pyytää 27 % ostajaa muuttamaan yksikköhinnan positiolle. Tällä tavoin lasku vapautuu maksueston, mikäli ostaja korjaa position hinnan vastaamaan vastaanotettua hintaa. 57 % puolestaan tekee CR- ja DT-korjauslaskut, jotka tarkoittavat siis CREDIT- ja DEBIT-korjauksia. CR-korjaus tehdään juuri samalla tavalla kuin alkuperäisesti kirjautunut lasku, mutta ainoastaan miinusmerkkisenä. Sen tehtävänä on nollata väärin mennyt kirjaus. DT-korjaus sen sijaan tehdään oikealla kirjauksella, mutta sitä ennen ostajan tulee korjata positiorivi ja vastaanottorivi vastaamaan toisiaan. 14 % puolestaan sanoi käyttävänsä näitä molempia korjausmenetelmiä. Se, mitä korjausmenetelmää he milloinkin käyttävät, riippuu pitkälti ostajasta ja hänen kyvyistään korjata tilausta. Mielestäni pelkkä hinnan korjaus positiolle on laskunkäsittelijän kannalta helpoin ratkaisu, koska silloin hänen ei tarvitse tehdä kahta ylimääräistä laskua (CR ja DT). CR ja DT korjaukset ovat tarpeen silloin, jos ostajan täytyy tehdä muutoksia vastaanotetussa tavarassa. Jos hän esimerkiksi haluaa perua vastaanotetun tilausrivin, täytyy ostolaskunkäsittelijän ottaa ensin lasku pois tilaukselta CR-korjauksen avulla, jonka jälkeen ostaja pääsee vasta

korjaamaan vastaanottoa. Tämän jälkeen laskunkäsittelijä voi kohdistaa laskun DT korjauksella takaisin korjatulle tilausriville.

### **5.8.2 Tilauksien eroavaisuudet**

Eri yksiköiden tilauksellisia laskuja tehdessä huomaa hyvin äkkiä jokaisen yksikön kehitysvaiheen SAP:ssa. Toiset yksiköt ovat käyttäneet SAP:a jo useamman vuoden ajan, kun taas osa on siirtynyt siihen kuluneen vuoden sisällä. Tämä tuo oman lisänsä laskun käsittelyn eroihin. SAP-tilaukset alkavat yleensä aina 45-alkuisella tilausnumerolla. Kuitenkin 27 %:lle yksiköistä tulee myös sen lisäksi 55-, 44-, 40- ja 70-alkuisia tilauksia. Mielestäni olisi yksinkertaisinta, jos näistä erikoisista tilauksista päästäisiin eroon ja kaikkien yksiköiden SAP-tilaukset alkaisivat 45-alkuisilla tilausnumeroilla. Yrityksen voisi olla hyvä selvittää, miksi näin erilaisia tilausnumeroita on olemassa ja voitaisiinko ne korjata hieman yhtenäisemmillä numeroilla.

Ennen SAP:a yksiköt ovat käyttäneet kuka mitäkin ohjelmaa. 29 % yksiköistä kertoi saavansa vieläkin laskuja, joissa on käytetty vanhan ohjelman tilausnumeroa. Monesti nämä vanhat tilaukset ovat siirretty SAP:iin ja niistä on tehty taulukko, josta näkee vanhan tilausnumeron ja sitä vastaavan SAP-tilausnumeron. Mielestäni on väärin lähettää yhä vanhoilla tilausnumeroilla varustettuja laskuja. Ostajien pitäisi perustaa SAP:iin kaikki vanhat tärkeät tilaukset ja ilmoittaa toimittajalle uusi tilausnumero, minkä kautta laskullakin näkyisi uusi tilausnumero.

Koontilaskut tarkoittavat laskuja, joihin on koottu useampi tilaus samalle laskulle. Tällaiset koontilaskut saattavat olla useamman kymmenen sivua pitkiä ja koostua useammasta kymmenestä eri tilausnumerosta. Sen lisäksi ne eivät läheskään aina liity tilauksen kaikkiin positioihin, vaan kohdistuvat vain osaan niistä. Koontilaskut ovat hyvin turhauttavia laskunkäsittelijälle, sillä hänen tulee hakea laskusta kaikki eri tilausnumerot sekä hakea jokaista tilausnumeroa vastaavat positiot. Hyvin usein näistä positioista puuttuu vastaanottoja tai hinnat ovat

virheelliset. Tämä tarkoittaa sitä, että lasku pitää laittaa kiertoon ja tilaukset korjattaviksi. Kun lasku sitten palautuu takaisin korjauksien jäljiltä, pitää kaikki tilauksen positiot hakea uudestaan. Tällä tavoin varmistetaan, että muille tilauksille ei ole sillä aikaa kohdistunut laskuja. Koontilaskut tulevat viemään paljon aikaa niin käsittelijältä kuin myös ostajalta. Lisäksi koontilaskut ovat summaltaan suuria ja pienikin viivästyminen tuo yritykselle suuret korkolaskut.

Osa tilauksista ei vaadi vastaanottoa. Sellaisia tilauksia kutsutaan suoratoimituksiksi. 40 % kertoo saavansa suoratoimituslaskuja. Laskun käsittely tapahtuu kaikin puolin samalla tavalla kuin mikä tahansa tilauksellinen lasku. Ainoa eroavaisuus on tiliöintirivin lopussa oleva sarake GR Indicator. Normaaleissa tilauksellisissa laskuissa sarakkeessa on kirjain K, mutta suoratoimituslaskuissa kirjain on E. Kun ostolaskunkäsittelijä havaitsee käsittelevänsä suoratoimituslaskua, tulee hänen tiliöinnin noudon jälkeen lähettää lasku ostajalle hyväksyntään. Lasku ei siirry maksuun ilman hyväksyntää. Mielestäni suoratoimitustilaukset ovat sinällään harmittomia, mutta olisi tärkeää tietää, mihin yksiköihin tällaisia laskuja tulee. Tällaista yksikköä tuuraava henkilö ei helposti hoksaa edes kiinnittää huomiota GR Indicatoriin, jos hänen omaan yksikköönsä ei tule suoratoimituslaskuja.

### **5.8.3 Ostajien erilaiset tavat tehdä tilauksia**

Ostajilla on heilläkin hyvin erilaiset tavat tehdä tilauksia ja hoitaa niissä ilmeneviä virheitä. Kuten aiemmin todettu, ei ostolaskunkäsittelijä pysty korjaamaan tilauksella havaitsemaansa virhettä. Tämän vuoksi ostajilla on korostettu rooli tilauksellisten laskujen käsittelyssä. 29 % laskunkäsittelijöistä kertoo ostajiensa käyttävän usein väärä toimittajanumeroita tilauksia laatiessa. Toimittajanumero on väärin, mikäli tilaus on tehty täysin eri toimittajalle kuin olisi pitänyt tai on käytetty väärän maan toimittajanumeroa (toimittajalla useampia toimipaikkoja eri maissa) tai on käytetty vanhaa viisnumeroista toimittajanumeroa. Ostolaskunkäsittelijän ohjeistuksen mukaan hän ei saa ohittaa herjaa, jossa ilmoitetaan tilauksen olevan tehty eri toimittajalle kuin lasku on. Tämä on ihan

ymmärrettävä ohjeistus, mikäli tilaus on tehty täysin väärälle toimittajalle, sillä silloinhan myös luonnollisesti pankkitilin numerot ja toimittajan yhteystiedot eivät täsmää. Viisinumeroiset toimittajanumerot ovat kyllä toimittajan tiedoilta oikeat, mutta ne eivät enää kuuluisi yrityksen ohjeistuksen mukaan olla käytössä. On siis ymmärrettävää, että laskunkäsittelijä ei saa jättää huomioimatta ilmoitusta väärästä toimittajanumerosta. Tässä kohtaan näkisin ostajien täytyvän tehostua ja tehdä tilaukset oikealla toimittajanumerolla.

13 % vastanneista ilmoittaa tilausten hinnan usein eroavan laskulla olevasta hinnasta, minkä vuoksi lasku täytyy lähettää ostajalle korjattavaksi. 20 % puolestaan kertoo vastaanoton puuttuvat usein. Loput 60 % taistelee toistuvasti molempien ongelmien parissa. Oli yllättävää huomata, että kaikki yksiköt kokivat joko jommankumman vaihtoehtoista tai ne molemmat usein toistuviksi virheiksi. Tässä tapauksessa olisi hyvä ostajan ja laskunkäsittelijöiden käydä läpi näitä virheitä ja pyrkiä näkemään toistuuko tietyillä toimittajilla aina samat ongelmat vai ovatko ne toimittajista riippumattomia virheitä.

Ostaja suorittaa tavaran vastaanoton luonnollisesti silloin, kun tavara on saapunut. Osa suorittaa vastaanoton silloin kun lähetelista saapuu. Joskus kuitenkin tieto varaston ja ostajan välillä ei kohtaa, eikä tavaraa hoksata vastaanottaa. Voi myös olla, että ostolaskunkäsittelijä kiirehtii vastaanoton kanssa, eikä tavara ole vielä tuolloin saapunut. Tällä hetkellä 20 % vastanneista pyytää ostajaa vastaanottamaan tilauksen saman tien, kun he laskua käsittelevät. 7 % vastanneista puolestaan pyytää vastaanoton heti kotimaisissa laskuissa, mutta ulkomaalaisissa odottavat noin viikon verran (tavaran toimitusajan oletetaan olevan pidempi). 20 % puolestaan pyytää vastaanoton noin kolmen päivän kuluttua laskun päiväyksestä. 7 % vastanneista taas laskee kolme päivää eteenpäin laskun skannauspäivämäärästä. Toiset 7 % odottaa viisi päivää laskun skannaamisesta ennen kuin pyytävät ostajaa vastaanottamaan tilauksen. 26 % puolestaan laskee seitsemän päivää eteenpäin laskun päivä määrästä ja loput 13 % pyytää vastaanoton vasta, kun lasku on lähellä eräpäivää ja vastaanottoa ei ole alkanut kuulua. Mielestäni tässä tapauksessa ostajien ja laskunkäsittelijöiden tulisi



istua saman pöydän ääreen ja pohtia, mikä olisi hyvä aika pyytää vastaanottoa. Toisaalta myös laskunkäsittelijä voisi kiinnittää huomiota laskulla mainittuun toimituspäivään, jonka tulisi olla lähellä tavarankorjauksen realistista toimitusajankohtaa. Mikäli laskulla lukee selkeästi tietty toimitusajankohta, voisi laskunkäsittelijä merkitä sisäiseen kommenttiin tuon päivämäärän ja kokeilla tuona päivänä uudelleen, onko tavaraa vastaanotettu.

Kun lasku on käynyt ostajalla kierrossa korjattavana, voi ostaja joko palauttaa laskun tai hyväksyä ja lähettää sen eteenpäin laskunkäsittelijälle. 47 % yksiköistä saa korjatut laskut Palautetut laskut-kansioon, kun taas 13 %:lle laskut tulevat suoraan siirtovalmiisiin. Loput 40 % saa korjattuja laskuja molempiin kansioihin. Ei ole sinällään merkitystä, kumpaan kansioon laskuja palautetaan, mikäli yksikkö ei käytä laskutyyppiä 48 epäselvissä laskuissa. Tämä laskutyyppi aiheuttaa ongelmia, mikäli laskut palautetaan Palautetut laskut-kansioon, koska sieltä lasku tarvitsee vielä erillisen hyväksynnän ennen kuin se saadaan siirtovalmiisiin. Mikäli yksiköt käyttäisivät joko laskutyyppiä PO tai 19 epäselvissä laskuissa, ei ole merkitystä kumpaan kansioon ostajat laskuja palauttavat.

## **6 Johtopäätelmät**

### **6.1 Työnjako**

Monissa yksiköissä työtehtävät olivat jaettu eri henkilöille tai ainoastaan yhdelle, tietylle vastuuhenkilölle. Mielestäni yksiköiden voisi olla hyvä laatia vastuuvuoroviikot, jolloin aina yksi yksikön henkilöistä hoitaisi tuon vastuuvuoron tehtävät. Seuraavalla viikolla vuoro siirtyisi taas toiselle henkilölle. Vastuuvuoroihin voitaisiin laskea kuuluvan postin läpikäynti sekä perjantaistatuksen täyttö. Lisäksi myös R-blockin tarkistus voitaisiin sisällyttää vastuuvuoron tehtäviin. Tämän myötä R-block tulisi tarkistettua vähintään kerran viikossa. Myös laskujen käsittely tulisi jakaa niin, että kaikki yksikön jäsenet osaisivat käsitellä kaikkia yksikön laskuja. Laskut voitaisiin jakaa kirjainten mukaan esimerkiksi kolmeen osaan kolmelle käsittelijälle. Käsittelijä 1 ottaa esimerkiksi aluksi A-H -kirjaimilla alkavat laskut, mutta siirtyy kuukauden kuluttua tekemään esimerkiksi I-R -kirjaimilla alkavia laskuja. Viikon sykli laskujen vaihdoksessa voi olla hieman liian lyhyt aika; juuri kun käsittelijä on alkanut oppimaan tietyn kirjaimen laskut, siirtyy hän jo tekemään seuraavaa kirjainta. Tämä kirjainjako vaatii varmasti aluksi paljon aikaa ja kärsivällisyyttä, mutta sitäkin voidaan helpottaa kattavilla ohjeilla sekä käyttämällä mahdollisimman paljon malli- eli oletustiliöintejä.

### **6.2 Laskun käsittelyn yleiset käytännöt**

Kun ostolaskunkäsittelijä tarkistaa laskun perustietoja, voisi hän samalla aina tarkistaa sisältääkö lasku kassa-alennusta. Mikäli lasku sisältää sen, eikä sitä perustiedoista löydy, voisi laskunkäsittelijä lisätä sen sinne. Tällä tavalla yritys voi vuositasolla saavuttaa mittavat alennukset. Monet laskut voivat sisältää tuntuvat kassa-alennukset, kun kyseessä on suuren summan lasku. Lisäksi laskunkäsittelijöiden tulisi kiinnittää huomiota kommenttikenttien käyttöön. Sisäistä kommenttikenttää kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon toisille

laskunkäsittelijöille viestimiseen. Lisäksi se voi toimia itselle muistutuksena laskulla olevasta epäselvyydestä tai vastaanoton tarkistamisesta. Kommenttikenttään puolestaan kirjataan vain ja ainoastaan reskontraan tai kirjanpitoon menevät tiedot. Skannaaminen on yksi työrutiini, joka vie helposti paljon aikaa laskun normaalilta käsittelyltä. Skannaamista tulisi mielestäni välttää, koska Yritys X ostaa palvelun ulkopuoliselta yritykseltä. Ainoastaan todella kiireiset laskut skannattaisiin yksikössä käsin, ja mikäli välttämätöntä niin samoin laskujen liitteet.

Maksukehotuksia ei ole millään muotoa mielekästä kerätä talteen. Epäselvät muistutukset voi pitää tallessa, mikäli haluaa varmistaa, että esimerkiksi puuttuva lasku saadaan toimittajalta. Selvät ja turhat maksukehotukset on parasta heittää saman tien pois. Ne vievät turhaa tilaa, eikä niille ole mitään tarvetta myöhemmin. Intrastat-ilmoituksia varten olisi parempi, jos kaikkien yksiköiden ilmoitukset saataisiin lähtemään automaattisesti. Laskujen tulostaminen ja eteenpäin lähettäminen on täysin turha työvaihe laskunkäsittelyssä, kun mahdollisuutena on saada ne menemään automaattisesti. Toimittaja-avaukset ja tilinumeromuutokset voitaisiin hoitaa laskunkäsittelijöiden toimesta. Tämä nopeuttaa huomattavasti avauspyyntöjen tekoa, mikä taas kun edesauttaa laskujen menemistä ajoissa maksuun. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, on ohjeistuksien teko. Olen monta kertaa korostanut ohjeiden merkitystä työni aikana. Mielestäni toimivat, koneellisessa muodossa olevat ohjeet ovat tärkein työkalu uudelle ostolaskunkäsittelijälle. Myös vanhat käsittelijät saavat siitä oivan muistilistan, kun kaikkea ei tarvitse yrittää muistaa ulkoa. Ohjeiden tekoon tulisi siis panostaa ja kuluttaa aikaa. Niiden merkitys on todella arvokas niin itse yksikölle kuin muillekin laskun käsittelijöille.

### **6.3 Yritys X:n sisäiset laskut**

Sisäinen laskutus oli yrityksen sisällä lähestulkoon samanlaista. Tämä tosin on ymmärrettävää, koska sisäinen laskutus menee yli maan rajojen ja globaalisuuden vuoksi ei sooloiluille ole sijaa. Sisäiset laskut on mielestäni hyvä arkistoida jollain

tapaa, koska ohjelmasta niitä ei vanhenemisen jälkeen helpolla löydä. Olisi hyvä, jos arkistointi tehtäisiin niin, että tiedot olisivat kaikkien saatavilla. Joko siis arkistoitaisiin konkreettiseen kansioon tai tietokoneella olevaan yhteiseen, jaettavaan kansioon. Reklamointipäivän lähestyessä laitettaisiin listaus kierrossa olevista laskuista ostajille viimeistään kolme päivää ennen virallista reklamointipäivää. Tämä antaa ostajille vielä hyvin aikaa reagoida ja vähemmän laskuja päätyisi reklamoitaviksi. Laskun numeroiden korjaamisen näkisin olevan turhaa, koska ohjelma osaa tunnistaa laskut, vaikka numeron alusta puuttuisi pari kirjainta tai nollaa. Oleellisesti virheellisellä laskun numerolla olevat laskut korjattaisiin vastaamaan ohjelmassa C olevaa numeroa.

#### 6.4 Yleiskustannuslaskut

Laskutyyppejä oli aivan liikaa. Mielestäni kolme laskutyyppiä on aivan tarpeeksi. Taulukkoon 2 listasin mielestäni säästämisen arvoiset laskutyypit sekä tilanteet, milloin mitään käytetään.

<b>KR</b>	Laskut, joissa kaikki on kunnossa. Tarvitsevat ainoastaan tarkastuksen ja hyväksynnän.
<b>99</b>	Epäselvät laskut. Epäselvyyttä saattavat aiheuttaa laskun tiliöinti tai kustannuspaikka.
<b>49</b>	Projektilaskut, jotka eivät vaadi kustannuspaikkaa.

**Taulukko 2.** Ratkaisu yleiskustannuslaskutyypeistä.

Yksikköjen tulisi laatia kattavat ohjeistukset yleiskustannuslaskujen tiliöinneistä. Nämä ovat asioita, joiden harmonisointi on hyvin vaikeaa, sillä tiliöintivaatimukset eivät ole riippuvaisia laskun käsittelijöistä, vaan ne on määritelty ylemmillä tahoilla mitä missäkin yksikössä halutaan seurata. Olipa seurantakohteena tietty kustannuspaikka, projektinnumero tai sales order, tulisi ohjeistuksesta löytyä selkeät tiedot siitä, mitä tiliöintiin kirjataan. Lisäksi tarvitaan ohjeistukset siitä, kenelle laskut laitetaan kiertoon. Mikäli esimerkiksi rahtilaskut menevät aina tietyille henkilöille, voitaisiin niistä tallentaa kiinteän kierron malli

suosikkeihin. Tällöin käsittelijä voi hakea suosikeista tallennetun kiertomallin ilman ohjeiden selailua.

Alla olevaan taulukkoon 3 listasin ongelmia aiheuttavat tilit sekä selitteet, jotka voitaisiin lisätä tiliöintiohjeisiin. Se, että monet tilien nimet ovat englanniksi, saattavat aiheuttaa epäselvyyksiä laskujen tiliöinnissä. Mielestäni olisi myös hyvä, mikäli ostolaskukäsittelijöille kerrottaisiin myös mihin tiliryhmiin mikäkin tili kuuluu. Mistä numerosta alkavat esimerkiksi toimitilaa koskevat tilien numerot, mistä taas kun yrityksen koneistoon liittyvät tilit. Tällainen tilien kokonaisvaltainen hahmottaminen saattaisi tuoda oikean tilin löytämiseen lisää logiikkaa. Kirjanpitäjät voisivat olla hyvä kanava opettaa näitä tiliryhmiä.

411070	Tuonti- eli ostorahdit
435000	Työkalu- ja pientarviketili (yhdistetään 431000 tili tähän tiliin)
513051	Muut vuokrat (sis. Mattojen vuokrauksen)
517031	Ympäristöjätteet (sis. Paperiaineiston tuhoamisen)
542000	Vienti- eli myyntirahdit
553000	Tilojen korjaus ja ylläpito (sis. Tuholaistorjunta)
555000	Toimistotarvikkeet (sis. Käyntikortit)
555010	Kopiointikulut Kirjataan lisäksi suojalasit, pakkauskulut, mikäli liittyvät ostettuun tavarahan.

**Taulukko 3.** Tilikartan lisäselvennykset.

Lisäksi hyvityslaskujen tiliöinti oli hyvin kirjavaa. Hyvityslaskut voitaisiin kirjata aina samalla tavalla kuin alkuperäinen laskukin on kirjattu. Uskoisin, että tämä on myös kirjanpitäjien suosittelu tapa yleiskustannuslaskujen hyvityksien tiliöintiin.

## 6.5 Tilaukselliset laskut

Laskutyypeistä voitaisiin sopia niin, että RE edustaa pelkästään selviä tilauksellisia laskuja. Yksiköiden välillä voitaisiin sopia, otetaanko käyttöön laskutyyppi PO tai 19 epäselville tilauksellisille laskuille. Tämän lisäksi laskutyypistä 48 luovutettiin kokonaan.

Tilauksen tarkistamisen yhteydessä laskunkäsittelijä kiinnittäisi erityistä huomiota lähetys- sekä materiaalinumeroihin, mikäli tilauksen takaa tulee useampi positio. Hinta on väärä peruste lähteä hakemaan oikeaa positioriviä. Mikäli löydetty positio erottaa laskulla olevasta hinnasta, laittaisivat ostolaskunkäsittelijät aina laskun korjattavaksi ostajalle. Mikäli kuitenkin hintaero pysyy alle sovitun korjaustoleranssin (16 euroa ja 5 %), voisivat laskunkäsittelijä muuttaa hinnan suoraan tilausriville. Alv-koodille kirjattaisiin laskulla olevat lisäkulut. Nämä lisäkulut voivat olla laskutuslisiä, pienpakkauskuja tai toimituskuluja. Tässä tulee kuitenkin huomioida hyväksyntäraja; mikäli nämä pienkulut ylittävät 100 euroa, tulee lasku aina laittaa ostajalle hyväksyttäväksi.

Tilauksellisten hyvityslaskujen kirjaukseen täytyy melkein pakosta ottaa kaksi eri käytäntöä. Mikäli kyseessä on täysmääräinen hyvitys tilaukselle, voitaisiin hyvityslasku kohdistaa suoraan tilaukselle. Mikäli taas kyseessä on hintahyvitys, pyydettäisiin ostajaa laatimaan palautusrivi negatiivista tilausta varten.

Pitkistä, useista tilauksista koostuvista, koontilaskuista tulisi yrittää päästä eroon. Ne vievät äärettömän paljon laskunkäsittelijän aikaa, koska lähes aina useat positiot eri tilauksilla vaativat korjausta. Lisäksi tällaiset laskut tulevat yritykselle kalliiksi, kun ne menevät usein myöhässä maksuun ja sen seurauksena joudutaan maksamaan viivästyskorkoja.

Myös ostajien tulee katsoa peiliin ja miettiä mitä he voisivat tehdä tilauksella paremmin, jotta laskunkäsittely olisi sujuvampaa. Esimerkiksi toimittajanumeroiden pitäisi tulla oikein tilauksen takaa. Vanhoja viisimeroisia toimittajanumeroita ei missään nimessä pitäisi enää käyttää. Tilauksien tekemistä arviohinnoilla (senttihinnalla), tulisi myös välttää, koska lähes aina hintaa joudutaan korjaamaan. Ostajan tulisi varmistua varmasta tavaranhinnasta ennen kuin hän alkaa tehdä tilausta. Lisäksi tilausten vastaanottoon tarvitaan tehokkuutta. Monet laskut lähtevät epäselvinä kiertoon ostajille puuttuvan vastaanoton takia. Lisäksi myös laskunkäsittelijät voisivat pyytää vastaanottoa vasta siinä vaiheessa, kun laskulla mainittu toimituspäivä on ohitettu.

Laskunkäsittelijä voisi tässä kohtaan hyödyntää sisäistä kommenttikenttää laittamalla sinne toimituspäivän ylös. Siten hänen ei tarvitse toistuvasti käydä katsomassa laskulta, mikä on laskutetun tavaran toimituspäivä.

## **6.6 Mahdollisia koulutustarpeita**

Kun tulin itse uutena ostolaskunkäsittelijänä taloon, ei minulla ollut mitään tietoa, mitä kaikkia tilejä yritys käyttää. Parhaimpana neuvona annettiin katsoa laskujen arkistointipalvelimesta, Monitorista, kuinka aikaisemmin vastaavantuypiset laskut ovat tiliöity. Tämä vain edesauttaa sitä, että kerran väärin tiliöity tullaan tiliöimään vastedeskin väärin. Näkisin, että henkilökunnalle ensi arvoisen tärkeää on pitää tiliöntikoulutus, jossa käydään läpi eri tiliryhmät. Se, että oppii ymmärtämään tiliryhmien kokonaisuuden, auttaa näkemään paremmin yksittäisten tilien erot.

Ohjelmien käytön osaaminen on joiltain osin hyvin rajallista. Esimerkiksi eräässä yksikössä laskut kierrätetään lähes aina samoilla henkilöillä, mutta kyseisessä yksikössä ei ole osaamista tallentaa suosikkiryhmään valmiiksi tuota laskun kierrätystä. Toisessa yksikössä taas tämä osataan, vaikka heillä se ei olisi niin välttämätöntä tehdä. Sisäinen tiedonkulku ja uusien asioiden opastus muille saisi olla huomattavasti parempaa eri yksiköiden välillä. Yksi hyvä käytäntö olisi se, että jokainen laskunkäsittelijä saisi seurata vierestä, kuinka jonkun toisen yksikön laskunkäsittelijä käsittelee laskunsa. Sitä kautta, sivusta seuraamalla, voi nähdä monta tapaa toimia, joita ei itse tiennyt olevan mahdollista tehdä. Usein, kun rutinoituu tekemään asiat tietyllä tavalla, ei tiedä, että mahdollisuuksia voisi olla useampiakin. Sitä uskoo, että oma tapa toimia on ainoa ja tehokkain tapa tehdä asiat.

SAP on hyvin monipuolinen ja laaja ohjelma, eikä ostolaskunkäsittelijä tiedä kuin murto-osan sen toiminnasta. Voisi olla hyvä pitää aina silloin tällöin lisäkoulutusta siihen liittyen. Kerralla ei ole hyvä opettaa kaikkea, vaan opetus voisi olla hyvä pilkkoa pienempiin paloihin ja sitä voitaisiin järjestää esimerkiksi

kerran kuukaudessa. Lisäksi erilaiset ryhmäsähköpostit, jotka tarjoavat vinkkejä ohjelman toimintaan, olisivat myös hyvä idea. Ei ole väliä, kuinka yksinkertainen vinkki on, koska kuitenkin aina on riski, että joku ei tiedä juuri kyseisestä asiasta.

Mitä paremmin ostolaskunkäsittelijä tuntee oman yksikkönsä toiminnan, sitä paremmin hän hahmottaa mitä varten tietty tavara on hankittu. Esimerkiksi huoltoyksikössä varaosa saattaa tulla yksikön omaan käyttöön jolloin se kirjataan kalustohankinnaksi, kun taas kokoamisyksikössä varaosa saatetaan kiinnittää myytävään tuotteeseen, mikä tarkoittaa että kyseessä on ollut ostohankinta. Monesti ostolaskunkäsittelijän tiliöinnit ovat hakuammuntaa, koska tilattavat tuotteet saattavat olla vain kirjainyhdistelmä sekä sotku numeroita. Laskun selitteestä ei silloin mitenkään tiedä, mitä on hankittu. Näissä tapauksissa tilaukselliset laskut ovat paras tapa, koska ostaja itse huolehtii tilin kirjaamisesta tilauksen taakse. Ostajalla kuitenkin on vankin tieto siitä, mitä tarkoitusta varten hän on varaosan tilannut.

Yritys X:ssä voitaisiin harkita vielä enemmän yhteistyötä eri osastojen välillä. Ostoreskontra liittyy oleellisesti laskunkäsittelijöiden arkeen ja siksi olisi hyvä, mitä enemmän laskunkäsittelijät ja reskontra ymmärtäisivät toinen toistensa tehtäviä. Tämän vuoksi voitaisiin miettiä, miten prosessijohtamista saataisiin yhdistettyä yrityksen johtamiseen. Voitaisiko ajatella, että pelkän osastokohtaisen johtamisen lisäksi haettaisiin taloushallintopalveluiden toiminnan kannalta oleelliset prosessit ja niille omat johtajat.

## **6.7 Jatkotutkimusehdotuksia**

Valitettavasti en ehtinyt tutustua ostajien työtehtäviin ja tapoihin laatia esimerkiksi tilauksia SAP:iin. Ostajat ja heidän muodostama yhtiö ovat merkittävässä roolissa erityisesti tilauksellisten laskujen käsittelyssä. Tämän vuoksi voisi olla hyvä tutkia, onko heidän päässään toimintamalleja, jotka estävät laskunkäsittelyn harmonisoitumisen. Ja samalla voitaisiin tutkia, saataisiinko heidän toimintamallejaan yhtenäistettyä, mikä puolestaan harmonisoisi laskujen



käsittelyä entisestään. Lisäksi myöhemmin voisi olla hyvä toistaa tutkimukseni uudestaan ja selvittää, miten laskunkäsittely on samankaltaistunut aiemmasta. Tällöin eroavaisuudet olisivat toivon mukaan kaventuneet ja voitaisiin alkaa hakemaan syy-seuraussuhteita jäljelle jääneisiin ongelmiin. Valitettavasti oma tutkimukseni olisi mennyt liian laajaksi, jos olisin lähtenyt hakemaan vielä erikseen syitä siihen, miksi mikäkin yksikkö hoiti laskunkäsittelynsä tietyllä tavalla. Tuliko heille esimerkiksi käsky yhtiöstä käsin, olivatko he rutinoituneet käsittelemään laskuja tietyllä tavalla tai pohjautuiko käsittelytapa johonkin vanhaan malliin. Nämä syyt selvittämällä olisi varmasti pystytty pureutumaan vielä paremmin eroavaisuuksien ratkaisuun. Mikäli esimerkiksi jokin yksikkö saa käskynsä yhtiöstä, parhain ratkaisu olisi selvittää asia yhtiön kanssa, miksi näin toimitaan ja voisiko toimintaa muuttaa.

## **6.8 Tutkimusprosessin arviointi**

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut haastava, mutta antoisa prosessi. Olen todella tyytyväinen tutkimukseni laajuuteen ja tekemiini johtopäätöksiin. Lisäksi mielestäni teoria tukee hyvin tutkimukseni etenemistä. Sen avulla monet vaiheet voidaan ymmärtää ja nähdä eri valossa kuin ilman teoriaa.

Ainoa, mikä tutkimuksessani petti, oli aikataulu. Työni valmistui päättämäni aikataulua myöhemmin, mutta en kuitenkaan näe sen vaikuttaneen oleellisesti tutkimustuloksiin. Niin kauan kuin yrityksessä on laskunkäsittelijöitä, niin kauan löytyy poikkeavia tapoja käsitellä laskuja. Ei haittaa, vaikka osa laskunkäsittelyn vaiheista oltaisiinkin saatua harmonisoitua ennen tutkimukseni valmistumista. Mielestäni työni antaa kuitenkin paljon syitä harmonisoimiselle sekä toivon mukaan antaa paljon miettimisen aiheita yrityksessä. Uskon, että aikatauluni olisi pitänyt, mikäli olisin keskittynyt täyspäiväisesti opinnäytetyön kirjoittamiseen töissä käynnin sijaan. Uskon kuitenkin, että työstäni olisi tullut täsmälleen samanlainen, olisin sitten kirjoittanut sitä täyspäiväisesti tai en.

## Lähteet

Billentis 2010. eBilling - online invoicing, E-Invoicing - electronic invoicing [online]. Päivitetty lokakuussa 2010 [viitattu 24.11.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL:[http://www.billentis.com/EBPP\\_EIPP\\_e.htm](http://www.billentis.com/EBPP_EIPP_e.htm)>.

BPR Online Learning Center 2010. Business process reengineering [online]. Päivitetty 6.1.2010 [viitattu 16.8.2011]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.prosci.com/reengineering.htm>>.

BPR Online Learning Center 2010. Intro [online]. Päivitetty 6.1.2010 [viitattu 16.8.2011]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.prosci.com/intro.htm>>

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki. WSOY.

Hurskainen, Iina 2007. Ostolaskujen käsittelyprosessin kehittäminen. [viitattu 24.8.2011] Saatavilla www-muodossa: <URL: <https://www.doria.fi/handle/10024/30878>>

Korhonen, Susanna 2010. Ostolaskuprosessin sähköistämällä saavutetut kustannussäästöt. [viitattu 24.8.2011] Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/17139>>

Laamanen Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki. Laatukeskus.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki. WSOYpro.

Moisio, Jussi & Ritola, Ossi 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet: vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki. Suomen standardoimisliitto.

Mäki-Hokkonen Markku & Strömmer Päivi 1998. Benchmarking käsikirja: nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Lahti. Laatuokeskus.

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki. Kauppakaari.

Qualitas-Fennica. Taustamateriaalia prosessijohtamiseen. Päivitetty vuonna 2010 [viitattu 16.8.2011]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/21010\\_Prosessijohtamisen%20taustamateriaalia.pdf](http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/21010_Prosessijohtamisen%20taustamateriaalia.pdf)>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Päivitetty 2.7.2008. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Salmi, Heli & Vahtera, Pauli 1998. Paperiton kirjanpito: Kirjanpitolain menetelmä uudistus, euro taloushallinnossa. Helsinki. Tilintarkastajien kustannus Oy.

Sosiaalitaito 2011. Prosessijohtaminen. [viitattu 6.9.2011]. Saatavilla PDF-muodossa:

<URL: <http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/prosessijohtaminen.pdf>>

Taloustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. Päivitetty vuonna 2007 [viitattu 25.5.2011]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/)>

Tomperi Soile 2006. Käytännön kirjanpito. 14., uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

University of Toronto. Cancel invoice receipt. Päivitetty 20.4.2010 [viitattu 12.4.2011].  
Saataavilla [www-muodossa:  
<URL:http://www.finance.utoronto.ca/fast/qrg/purch/ir/cancel.htm>](http://www.muodossa: <URL:http://www.finance.utoronto.ca/fast/qrg/purch/ir/cancel.htm>)

Viita, Ahti 2010. Ostolaskuprosessien vertailu: Paperisen ja sähköisen ostolaskutuksen erot Restel Oy:ssä. [viitattu 24.8.2011] Saataavilla [www-muodossa: <URL: http://publications.theseus.fi/handle/10024/14094>](http://publications.theseus.fi/handle/10024/14094)

**TUTKIMUKSENI KYSELYLOMAKE:**

<b>Yksikköne:</b>	
<b>Yleiset käytännöt</b>	
Kuinka monta käsittelijää yksikössänne on?	
Jos useampi käsittelijä, niin kuka hoitaa maksumuistutukset ja postin?	
Jos useampi käsittelijä, niin kuinka laskut jaetaan käsittelijöiden kesken?	
Jos useampi käsittelijä, niin kuka huolehtii R-block ajosta?	
Jos useampi käsittelijä, niin kuka huolehtii perjantailistan täytöstä?	
Keräättekö maksumuistutukset talteen?	
Kuka huolehtii toimittaja-avauksista?	
Kuka huolehtii tilinumeromuutoksista?	
Otatteko EU-kopiot laskuista?	
Skannaatteko laskuja ollenkaan Taloushallintopalveluissa vai lähetättekö kaikki laskut skannauspalveluun? Onko poikkeuksia?	

Käyttekö ollenkaan sales orderia (tilauksellisissa laskuissa verrataanko laskulla olevaa sales orderia tilauksen takaa tulevaan ja yk-laskuissa kirjataanko sales orderille)? Jos käytätte, niin minkälaisissa laskuissa?	
Käyttekö ollenkaan Freight Slipiä (yk-laskuissa tai verrataanko laskulla olevaa numeroa tilauksen takaa tulevaan numeroon)?	
Onko yksikössänne käytössä mitään ohjeistusta laskunkäsittelyyn (mallitilit, Word- tai Excel -ohjeistus, yms.)? Jos on, niin minkälainen ohjeistus?	
<b>Yritys X:n sisäiset laskut</b>	
Teettekö sisäisistä laskuista Excel listauksen, jota seurata?	
Koska laitate muistutuksen kierrolla olevista sisäisistä laskuista ostajille?	
<b>Yk-laskut</b>	
Mitä laskutyyppejä käytätte? (selittäisittekö samalla milloin mitäkin laskutyyppiä käytetään)	
<b>Tiliointi YK-laskuilla</b>	
Rahtilaskut:	
- Tuonti/ostorahtitilit? Milloin mitäkin tiliä käytetään?	
- Vienti/myyntirahtitilit? Milloin mitäkin tiliä käytetään?	

- Kenelle rahtilasku kiertoon?	
Miten erottelette työkalu- ja pientarviketililt? (435000 ja 431000)	
Mitä tiliä käytätte suojalaseille?	
Mitä tiliä käytätte kopioinnille (kopiointikoneen lukemalaskut)?	
Miten suunnittelukulut kirjataan (esim. ilmanvaihdon suunnittelutyö)?	
Mihin kirjaatte käyntikorttimenot?	
Mihin kirjaatte ympäristöjätteet?	
Mihin kirjaatte luottokyselyt?	
Mihin kirjaatte paperiaineiston tuhoamisen?	
Mihin kirjaatte viherkasvien huollon?	
Minne kirjaatte komissiot (välityspalkkiot, yms)?	
Mihin kirjaatte rotta-hiiri torjuntakulut?	
Mihin kirjaatte mattojen vuokratulot?	
Mihin kirjaatte taukojumbpakustannukset?	
Käytättekö tavallista tai kiinteää kiertoa?	
Kenelle yk-laskut laitetaan kiertoon pääasiassa (laskulla olevalle henkilölle, tiettyjen kustannusten vastuuhenkilölle, yms.)?	
Miten tilioitte yk-hyvityslaskut?	
<b>Toimittajakohtaisia kysymyksiä YK-laskuista</b>	
Tullin laskut, muutatteko eräpäivät?	

Toimittaja z:n laskut; mihin kirjaatte kustannukset?	
Datayhteyden toimittajan laskut; mihin kirjaatte kustannukset?	
Skannaatteko laskujen mukana tulevat liitteet käsittelyjärjestelmään?	
<b>Tilaukselliset laskut</b>	
Mitä laskutyyppejä käytätte? (selittäisittekö samalla milloin mitäkin laskutyyppejä käytetään)	
Käyttävätkö ostajat oikeita toimittajannumeroita tilauksia tehdessä?	
Onko laskuilla usein hintaeroa tai vastaanotot puuttuvat?	
Kenelle laitatte laskun kiertoon, jos vastaanotto puuttuu?	
Koska pyydätte vastaanottoa?	
Minne ostajat palauttavat korjatut laskut (siirtovalmiit- tai palautetut laskut - kansioon)?	
Miten lisäkulut (rahdit, toimitus, yms.) kirjataan?	
Tilaus eroaa alle 100 eur - miten menetellään?	
Minne hinta korjataan (vastaanotto vs. conditions välilehti)	
Tilauksellinen hyvityslasku - miten kirjataan?	
Miten löydätte oikean position tilaukselta, jos laskulla ei ole määritelty laskutettavia positioita (freight slipin, materiaalinumeron, yms. avulla)?	
Onko teillä raamitilauksia?	
Kuinka korjaatte EDI -virheet (ostaja muuttaa hinnan tai perutteko laskun tilaukselta ja sen jälkeen ostaja korjaa vastaanoton)?	