

# **Hyötyä taloushallinnon prosessien yhtenäistämisestä**

**Prosessikuvaukset Yritys X Oy ja Yritys X GmbH**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Jutta Kiviaho

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Jutta Kiviaho	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Hyötyä taloushallinnon prosessien yhtenäistämistä</b> Prosessikuvaukset Yritys X Oy ja Yritys X GmbH		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko toimeksiantaja yrityksen tytäryhtiöiden taloushallinnon prosesseissa eroavaisuuksia ja olisiko niitä mahdollista yhtenäistää toiminnan tehostamiseksi. Yrityksessä oli käynnissä uuden kirjanpitojärjestelmän käyttöönottoprojekti, minkä vuoksi aihe oli ajankohtainen ja hyödyllinen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Teoriaosuudessa on kuvattu taloushallinnon eri osaprosesseja sekä tehokkaita tapoja toteuttaa niitä. Lisäksi on käsitelty prosessin merkitystä yritykselle sekä prosessikaavioiden luomista.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin prosessikaaviot toimeksiantajayrityksen kahden tytäryhtiön myynti- ja ostoreskontran prosesseista. Merkittävimmät esiin tulleet erot Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n prosesseissa olivat prosessien selkeydessä. Yritysten olisi mahdollista yhtenäistää sekä tehostaa erityisesti saatavien hallintaa sekä matka- ja kululaskujen käsittelyä. Jatkossa yrityksessä kannattaisi ottaa käyttöön suorituskyvyn mittareita, joiden avulla taloushallinnon eroavaisuuksia ja tehokkuutta sekä niiden muutoksia voitaisiin seurata.</p>		
Asiasanat taloushallinto, ostoreskontra, myyntireskontra, prosessikuvaus		

## Abstract

Author(s) Jutta Kiviaho	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 34	
Title of Publication <b>Benefit from unifying financial management processes</b> Process mapping for Company X Oy and Company X GmbH		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (BBA), Mechanical Engineering		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out if there are differences between the financial management processes of the client company's two subsidiaries and if it would be possible to unify them to make processes more efficient. The company was running a project to introduce a new accounting system, which is why the topic was useful. The thesis was carried out as a qualitative study and data collection methods were thematic interviews and participant observation. The theory was based on literature, articles, and studies about the different sub-processes of financial administration and effective ways to implement them to the business. In addition, the importance and methods of process mapping are described.</p> <p>As an output of the thesis, process diagrams were prepared for the accounts receivable and accounts payable processes of the two subsidiaries of the client company. The most significant differences that emerged in the processes of Company X Oy and Company X GmbH were in the clarity of the processes. It would be possible for companies to unify and enhance especially the management of sales receivables and the processing of travel and expense invoices. In the future, it would be worthwhile to introduce performance measures in the company, which could be used to monitor the differences and efficiency of the financial administration, as well as their changes.</p>		
Keywords Financial administration, financial management process, account payable process, accounts receivable process		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	4
1.2.1	Teemahaastattelut.....	5
1.2.2	Osallistuva havainnointi .....	5
2	Taloushallinnon prosessit .....	7
2.1	Prosessien merkitys.....	7
2.1.1	Digitaalinen taloushallinto .....	8
2.1.2	Prosessikuvaus .....	9
2.2	Myyntilaskutusprosessi.....	10
2.3	Ostolaskuprosessi .....	13
2.4	Matka- ja kululaskuprosessi.....	15
2.5	Maksuliikenne.....	15
3	Tutkimustulokset.....	17
3.1	Tutkimuksen toteutus.....	17
3.2	Tietojärjestelmät .....	19
3.3	Ostolaskuprosessi .....	19
3.4	Matkalaskuprosessi .....	22
3.5	Myyntireskontran prosessit .....	23
3.6	Maksuliikenne.....	27
4	Yhteenveto ja pohdinta .....	29
4.1	Ostolaskuprosessien erot ja yhtenäistäminen .....	29
4.2	Myyntilaskuprosessien erot ja yhtenäistäminen .....	30
4.3	Tulevaisuuden kehityskohteet.....	31
	Lähteet .....	34

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Ostolaskuprosessi CRM Yritys X Oy

Liite 3. Ostolaskuprosessi InvoiceReady Yritys X Oy

Liite 4. Ostolaskuprosessi InvoiceReady Yritys X GmbH

Liite 5. Matkalaskuprosessit Yritys X Oy ja Yritys X GmbH

Liite 6. Myyntilaskuprosessi Yritys X Oy

Liite 7. Myyntilaskuprosessi Yritys X Oy

## 1 Johdanto

Taloushallinnon prosessien kehittäminen on ollut jo pitkään ajankohtainen aihe kaikenkoisissa yrityksissä ympäri maailman (Zellner 2011). Kaiken yritystoiminnan taustalla on oltava toimivat taloushallinnon prosessit. Taloushallinto on laaja kokonaisuus, jonka tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa organisaation taloudellisista tapahtumista eri sidosryhmille sekä organisaation sisäiseen käyttöön. Taloudellinen informaatio voidaan jakaa kahteen kategoriaan: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen sekä sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kun puolestaan sisäinen laskentatoimi tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota organisaation johtoryhmälle. Taloushallinnon johdolle tuottamaa tietoa voidaan tarkastella myös eri aika jännteillä. Taloushallinnon reaaliaikaisesti tuottama tieto ohjaa yrityksen operatiivista johtamista, minkä vuoksi tiedon on tärkeää olla raportoitavissa mahdollisimman reaaliaikaisesti ja virheettömästi. Lisäksi lähitulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä taktinen johtaminen perustuu taloushallinnon tuottamaan tietoon. Pitkällä aikavälillä taloushallinnon tuottamaa tietoa tarvitaan tärkeän strategisen johtamisen perustaksi. (Viitala & Jylhä 2008, 297.)

Modernissa taloushallinnossa tapahtumakäsittelyprosessit on suunniteltu vastaamaan johtamisjärjestelmää ja laskentatekniikoita, jotta ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi saadaan integroitua toisiinsa. Tällä tavoin voidaan vähentää ylimääräistä työtä ja automatisoida prosesseja. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Digitalisaatio on luonut paljon uusia mahdollisuuksia taloushallintoon, mikä osaltaan tuottaa painetta uudistaa, kehittää ja tehostaa taloushallinnon prosesseja. Digitalisaation tuomat muutokset edistävät reaaliaikaista raportointia, johon johdon päätökset ja strateginen päätöksenteko voidaan pohjata. Lisäksi digitaalinen taloushallinto mahdollistaa kokonaan verkossa tapahtuvan kirjanpidon sekä palveluiden ulkoistamisen maasta toiseen. (Gulin ym. 2019.) Yrityksen on siis tärkeää olla ajan tasalla taloushallinnon prosesseista ja kehittää niitä jatkuvasti menestyäkseen nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa.

Taloushallintoa käsitellään usein kokonaisuutena esimerkiksi yrityksen strategisessa suunnittelussa, mutta taloushallintoa tarkemmin tarkastellessa, sen toiminnot kannattaa jakaa erillisiin osaprosesseihin. Taloushallinnon osaprosesseja ovat muun muassa ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne- ja kassanhallintaprosessi, käyttöomaisuuskirjanpito prosessi, palkkakirjanpito prosessi, pääkirjanpito prosessi, raportointiprosessi sekä näihin kaikkiin liittyvät arkistointi sekä sisäiset kontrollit. Taloushallinnon toiminnassa tietojärjestelmillä on merkittävä osuus tiedon dokumentoinnissa, ja ne ovat aina kiinteästi osa taloushallinnon prosesseja. Taloushallinnon tietojärjestelmä

koostuu useiden komponenttien kokonaisuudesta. Komponentteja ovat laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, tulosteet, data, toimintatavat sekä työtä tekevät ihmiset. (Lahti & Salminen 2014, 16–18.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n taloushallinnon prosesseja sekä selvittää, löytyykö niistä osa-alueita tai tehtäviä, joita olisi mahdollista yhtenäistää. Toimeksiantajayritys on Suomessa perustettu kansainvälisesti toimiva kuluttajakauppaa harjoittava pörssiyritys. Yritys X Oy:n taloushallinto on huomattavasti laajempi, minkä vuoksi myös työntekijöitä ja työrooleja on enemmän. Laajuuteen vaikuttaa myös se, että Yritys X Oy huolehtii koko konsernin pääkirjanpidosta sekä osin myös muista taloushallinnon osaprosesseista. Taloushallinnon osasto on suuren koon vuoksi jaettu tiimeihin, jotka ovat erikoistuneet kukin omaan vastuualueeseensa, joita ovat myyntireskontra, ostoreskontra, kirjanpito, palkanlaskenta sekä konsernikirjanpito. Yritys X Oy:n taloushallinnon toimintaa johtavat talousjohtaja sekä talouspalvelupäällikkö. Yritys X GmbH:n taloushallinnon tiimiin kuuluu neljä henkilöä, joista kolme työskentelee päivittäisten myynti- ja ostoreskontran työtehtävien parissa työnimikkeellä myynti- ja ostoreskontran kirjanpitäjä. Tiimin esihenkilö, taluspäällikkö, vastaa yrityksen taloushallinnon organisoinnista, kehittämisestä ja raportoinnista konsernin sisällä sekä sidosryhmille.

Toimeksiantajayrityksessä on meneillään uuden kirjanpitojärjestelmän käyttöönottoprojekti, minkä vuoksi on ajankohtaista tarkastella, miten prosesseja voitaisiin yhtenäistää. Onnistuneelle projektille on tärkeää, että tiedossa on tarkasti, millaisia vaatimuksia yrityksen taloushallinnolla on järjestelmälle. Suomen ja Saksan taloushallinnon raportointia ohjaavassa lainsäädännössä on eroja, joten ne on hyvä huomioida jo järjestelmää räätälöidessä, jotta ylimääräisiltä työvaiheilta vältytään. Lisäksi yritys X GmbH:n taloushallinnon prosesseissa on aiemmin havaittu joitakin puutteita, minkä vuoksi osa prosesseista on keskitetty Yritys X Oy:n alaisuuteen. Yritysten välistä yhteistyötä ja taloushallinnon keskittämistä helpottaisivat yhtenäiset prosessit.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään taloushallinnon eniten työllistäviin prosesseihin, jotka toteutetaan yrityksissä paikallisesti: osto- ja myyntireskontraan sekä niihin sidoksissa olevaan maksuliikenteeseen ja arkistointiin. Lisäksi tarkastellaan matka- ja kululaskuprosesseja.

Kasvavissa yrityksissä taloushallinnon sopeuttaminen kasvavaan liiketoimintaan on tärkeää. Kannattavan kasvun turvaaminen on yksi merkittävimmistä tavoitteista taloushallinnossa. Siihen liittyviä tarpeita ovat muun muassa raportointi myyntituotoista ja kustannusten kehityksestä, soveltuva hinnoittelu sekä kustannusten mukauttaminen sekä likviditeetin takaaminen. Usein kasvavassa yrityksessä herää tarve prosessien sekä tietojärjestelmien

kehittämiseen. (Länsiluoto 2007.) Tämän opinnäytetyön aihe pohjautuukin juuri nopean kasvun aiheuttamiin haasteisiin taloushallinnossa. Kohdeyrityksen liiketoiminnasta suuri osa sijoittuu Suomeen, ja laajentuminen Saksaan on tapahtunut vuonna 2015. Liiketoiminnan laajentaminen toiseen maahan on aiheuttanut haasteita taloushallinnon prosessien kehittämisessä ja kontrolloinnissa. Toimintatapoja ei ole mahdollista kuitenkaan sellaisenaan implementoida yrityksestä ja maasta toiseen, sillä taloushallinnon raportoinnin tulee vastata maan omaa lainsäädäntöä ja sen asettamia vaatimuksia. Työntekijöiden korkea vaihtuvuus ja muut ongelmat taloushallinnossa ovat johtaneet siihen, ettei yritykseen ole vielä saatu luotua vakiintuneita taloushallinnon prosesseja.

Tavoitteena yrityksellä olisikin saada koko taloushallinnon toimintoihin mahdollisimman yhtenäiset käytänteet, jotta prosesseja olisi helpompi hallita ja kontrolloida. Lisäksi selkeällä prosessien ymmärtämisellä voidaan lisätä maiden välistä yhteistyötä ja tehostaa toimintaa. Osa Yritys X GmbH:n taloushallinnon toiminnoista suoritetaan kokonaan Suomessa, sillä siellä henkilöstöä ja ammattitaitoa on enemmän. Toimintojen keskittämällä pyritään laadukkaampaan talousraportointiin sekä tehokkuuteen. Kaarlejärven (2018) mukaan prosessien kehittämisessä tavoitteita ovat tyypillisesti tehokkuuden lisääminen, toiminnan nopeuttaminen ja reaaliaikaistaminen sekä taloustiedon laadun paraneminen. Prosesseista saadaan sujuvampia ja tehokkaampia, kun niitä yhtenäistetään ja standardisoidaan.

Toimeksiantajan näkemys on, että Yritys X GmbH:n prosesseissa on kehitettävää ja niitä haluttaisiin yhtenäistää samankaltaisiksi Yritys X Oy:n prosessien kanssa. On kuitenkin oleellista huomioida myös ne seikat, jotka Yritys X GmbH:ssa toimivat nykyisellään hyvin, ja pohtia voitaisiinko Yritys X Oy:n prosesseja yhtenäistää niiden kaltaisiksi. Taloushallinnon prosesseja vertaamalla on siis mahdollista havaita kehityskohteita sekä hyvin toimivia tapoja molempien yritysten prosesseissa.

Taloushallinnon prosessikuvaukset sekä prosessien kehittäminen on ollut pitkään suosittu opinnäytetyöaihe, sillä se on tärkeää jokaiselle yritykselle eivätkä prosessit ole suoraan kopioitavissa yrityksestä toiseen. Sen sijaan kahden yrityksen taloushallinnon prosesseja vertailevia opinnäytetöitä on toteutettu hyvin vähän, minkä vuoksi näkökulma on tuore.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko kohdeyrityksen eri maiden taloushallinnon prosesseja yhtenäistää ja siten tehostaa toimintaa. Tavoitteena on helpottaa yritysten välistä yhteistyötä. Pitkärannan (2014, 15) mukaan tutkimustietoon tukeutumalla voidaan kehittää työolosuhteita ja verrata erilaisia vaihtoehtoja. Tutkimus myös parantaa ymmärrystä erilaisista kehitysvaihtoehtoista ja tutkimustieto on jalostettavissa

kehittämishankkeeksi, minkä vuoksi se on yritykselle hyödyksi. (Pitkäranta 2014, 15) Tavoite pohjautuu yrityksestä nousseisiin tarpeisiin. Ajantasaisia prosessikuvauksia ei ole olemassa, minkä vuoksi on tarpeellista selvittää, voitaisiinko taloushallinnon toimintaa tehostaa entisestään. Lisäksi henkilöstön korkea vaihtuvuus on vähentänyt yrityksen implisiittistä tietämystä aiheesta.

Tarkoituksena on analysoida sekä verrata kohdeyrityksen taloushallinnon keskeisten prosessien nykytilaa prosessikaavioiden avulla. Tarkoituksena on havaita eroavaisuuksia prosessien välillä sekä analysoida syitä eroavaisuuksiin. Tarkoituksena on samalla tunnistaa prosesseissa mahdollisesti esiintyviä kriittisiä pisteitä ja onnistumisen esteitä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

- Mitä eroavaisuuksia Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n taloushallinnon prosesseissa on?
- Onko näitä prosessin osia mahdollista yhtenäistää?

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön toteuttamismenetelmäksi valikoidaan laadullinen tutkimus, sillä se sopii erinomaisesti juuri yrityksen prosessien kuvaamiseen. Organisaation toimintatapoja ja prosesseja ei ole mahdollista tutkia määrällisin keinoin, sillä organisaatio muodostaa tietynlaisen, yksilöllisen kokonaisuuden. Tietyn yrityksen prosesseista ei siis ole olemassa yleispätevää faktaa, joten laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tuoda esiin organisaatiossa piilevät prosessit sekä niihin sisältyvä näkyvä ja äänetön tieto. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin tarkkojen luonnontieteellisten teorioiden sijaan muodostaa ihannemalleja tai esimerkkejä eri ilmiöistä (Juuti & Puusa 2020, 53, 73). Parhaimmillaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä taloushallinnon toiminnasta erilaisissa yhteiskunnallisissa, kulttuurisissa, organisatorisissa sekä institutionaalisissa asiayhteyksissä (Vaivio 2008), minkä vuoksi tutkimustapa on erittäin hyvin soveltuva tähän opinnäytetyöhön.

Ominaista laadulliselle tutkimukselle on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat tyypillisesti kuvailevia ja tulokset tekstejä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa molemmat voivat olla numeerisessa muodossa. Yksi keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on aiheen lähestyminen sen luonnollisissa olosuhteissa ja siinä korostuu myös subjektiivinen näkökulma. Laadullista tutkimusta laatiessa tulee huomioida, kuinka tutkijan omat näkemykset heijastavat tulkintaan ja ymmärrykseen. Laadullista tutkimusta tehdessä tuleekin perehtyä huolellisesti tutkimuksen perusteisiin, ominaispiirteisiin sekä tutkimusprosessiin. Lisäksi teoreettisen pohjan tulee olla riittävä, jotta laadullista aineistoa voidaan tulkita. (Juuti & Puusa 2020, 57, 73.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelman voidaan jopa suositella olevan avoin ja joustava, mikä tarkoittaa, että aineistoa kerätessä ja tulkitessa sekä tietämyksen lisääntyessä alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä ja tutkimukselle asetettuja tavoitteita voidaan muokata vastaamaan tarpeita. Myös tutkimuksen rajaus voi täsmentyä vielä myöhemmissä vaiheissa. Laadullinen tutkimus peilautuu teorian tietoon, jolloin teoriapohjan ja kerätyn aineiston vertaaminen voi muokata ja syventää alun perin suunniteltua viitekehystä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin oleellista kuvata tutkimusraportissa tutkimusprosessin eteneminen ja suunnitelmassa tapahtuneet muutokset. (Juuti & Puusa 2020, 77.)

### 1.2.1 Teemahaastattelut

Tämän opinnäytetyön aineiston tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja, sillä niiden avulla on mahdollista saada kerättyä organisaatiossa piilevää tietoa. Tämä on tyypillinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, sillä tavoitteena on kerätä tietoa tavalla, joilla tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esiin. Tietoa on myös mahdollista kerätä luonnollisissa tilanteissa. (Juuti & Puusa 2020, 83.) Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista muotoilla kysymys uudestaan selkeämmäksi ja oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä vastavuoroista keskustelua. Teemahaastattelussa ajatuksena onkin, että kysymykset toimivat keskustelurunkona, jonka avulla haastattelua voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Teoriasta nouseva viitekehys toimii siis teemana haastattelulle. Kysymyksiä voidaan kysyä sen mukaisessa järjestyksessä kuin tilanteeseen sopii. Haastattelun teemat tai kysymykset kannattaa lähettää haastateltavalle etukäteen, jotta hän voi valmistautua haastatteluun, jolloin siitä saadaan mahdollisimman paljon oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

### 1.2.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on toinen yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Havainnoinnin avulla saadaan vastaus siihen, mitä ihmiset tekevät eikä miksi he tekevät niin. Osallistuvan havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten toiminnasta, vuorovaikutuksesta sekä sosiaalisesta ja kulttuurisista piirteistä. Tehokkaampaa osallistuvasta havainnoinnista voidaan tehdä kohdistamalla havainnointia ennalta määriteltyihin asioihin tai tilanteisiin sekä suunnittelemalla havainnointia. Osallistuva havainnointi sopii erityisesti, kun organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa. Osallistuvan havainnoinnin toteuttamista edistää huomattavasti tutkijan kuuluminen havainnoitavaan yhteisöön. Tällä perusteella osallistuva havainnointi sopiikin erityisen hyvin tämän opinnäytetyön toteutukseen. Haasteita havainnointiin asettaa se, että havainnoinnin kohteena oleva henkilö saattaa muuttaa

toimintaansa ollessaan tietoinen havainnoinnista. Lisäksi muistiinpanojen tekeminen tulisi toteuttaa niin, ettei se häiritse tilanteen luonnollista etenemistä. (Vilkkä 2021.)

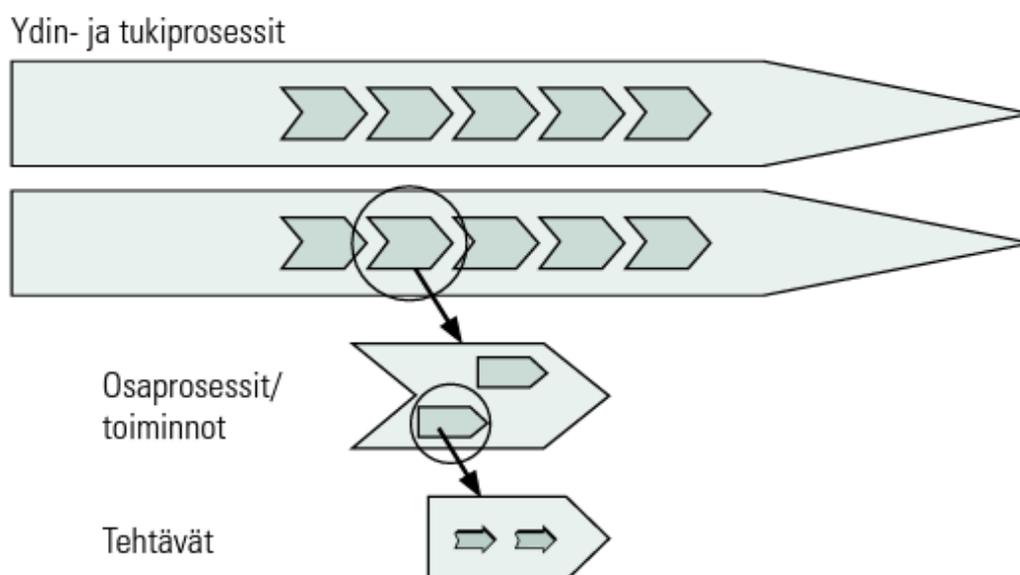
Työskentelen tutkittavien aiheiden parissa, joten havainnointi on olennainen osa tiedonkeruuta. Havainnointiin sisältyy niin haastateltavien henkilöiden työn havainnointia kuin itsestä järjestelmiin ja prosesseihin tutustumista. Havainnoitavat kohteet valikoidaan tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Havainnoitavia kohteita ovat päivittäisessä työssä toteutuvat myynti-, osto- ja matkalaskureskontraprosessin kaikki vaiheet sekä arkistointi.

## 2 Taloushallinnon prosessit

### 2.1 Prosessien merkitys

Liiketalouden prosessia voidaan kuvata yrityksessä lisäarvoa tuottavana tapahtumien ketjuna (Coskun ym. 2008, 243.). Yritystoiminnassa voidaan kuitenkin erottaa toisistaan liiketoimintaprosessit ja prosessit. Sellaiset prosessit, joilla yritys tuottaa rahaa, ovat liiketoimintaprosesseja, kun taas puolestaan muita prosesseja kutsutaan vain prosesseiksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Viitala ja Jylhä (2008, 206) ovat teoksessaan kuvanneet yrityksen toiminnan koostuvan ydin- ja tukiprosesseista, jotka jakautuvat edelleen osaprosesseihin ja yksittäisiin työtehtäviin, kuten nähdään kuviossa 1. Kaikkien näiden prosessien tulee edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja niille tulee määritellä soveltuva vastuhenkilö. Tärkeää on myös, että tehtäväkokonaisuus on työntekijöille mielekäs ja työmäärä kohtuullinen.

Taloushallinnon prosessit ovat osa koko liiketalouden prosessia. Taloushallinnon prosessien tarkoituksena on muuntaa organisaation toiminnan tulos raportoitavaan muotoon. Se on siis koko liiketalouden prosessin tukiprosessi. Taloushallinnon prosessi jakautuu vielä erillisiin osaprosesseihin, joita kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93.)



Kuvio 1. Yritysten prosessien hierarkia (Viitala & Jylhä 2008, 206)

Prosessit voidaan eritellä nykyiseksi prosessiksi ja tavoiteprosessiksi. Nykyinen prosessi kuvastaa asioiden toteutumistapaa kyseisellä hetkellä, kun taas tavoiteprosessi on nimensä mukaan sellainen tavoiteltava prosessi, joka vastaa optimaalisesti yrityksen tarpeisiin

ottaen huomioon tulokselliset tavoitteet. Näitä prosesseja vertaamalla voidaan havaita kehityskohteet. Nykyistä prosessia kuvatessa onkin tärkeää, että asiat kuvataan juuri sellaisena kuin ne toteutuvat, vaikka toteuma olisikin sekava eikä halutun kaltainen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Prosessikuvauksilla voidaan esittää selkeästi organisaatiossa tapahtuva käytännön työ. Yrityksen kannalta prosessien kuvaaminen on hyödyllistä, sillä prosessikuvaukset mahdollistavat yhteisten pelisääntöjen luomisen, selkeyttävät vastuualueita sekä lisäävät ymmärrystä ja tietoisuutta yrityksen toiminnasta. Prosessikuvausten pohjalta työntekijöiden on helpompaa hahmottaa kokonaisuuksia sekä kehittää omaa työtä ja itseohjautuvuutta. Prosessikuvaukset mahdollistavat myös prosessien kehittämisen. (Kuhanen 2019.) Prosesseja analysoidessa on oleellista selvittää vastuuhenkilöt, vastuualueet sekä miten ja millaisessa aikataulussa toiminnot suoritetaan. Prosessien kehittäminen voidaan Harmonin mukaan (2014, 32) jaotella kolmeen eri osa-alueeseen, joilla on erilaiset tavoitteet ja toteutustavat. Prosessien kehittämisen (*process improvement*) tarkoituksena on tehdä melko vähäisiä muutoksia jo olemassa olevaan prosessiin. Prosessien muotoilun tai uudelleen muotoilun (*process design/redesign*) tarkoituksena on tehdä suuria muutoksia olemassa olevaan prosessiin tai luoda joitakin (osa)prosesseja kokonaan uudestaan. Prosessien automatisaation (*process automation*) tarkoituksena puolestaan on korvata ihmisten suorittamaa työtä prosessissa tietojärjestelmien ja automatiikan avulla.

Organisaation prosessit ovat harvoin optimaalisia, vaikka niiden avulla olisi mahdollista huomattavasti tehostaa toimintaa. Usein prosessien kehittämisen esteenä on ajatus siitä, että miksi muuttaa sellaista, mikä jo toimii. On kuitenkin todettu, että innovatiiviset ja prosessien kehittämiseen keskittyvät yritykset menestyvät parhaiten markkinoilla sekä selviytyvät kriiseistä muita paremmin. Yrityksen kannattaa ennakoida tulevaa ja reagoida markkinoiden muutoksiin hyvissä ajoin. (Tallyfy 2021.)

### 2.1.1 Digitaalinen taloushallinto

Teknologinen kehitys on mullistanut taloushallinnon toiminnan viime vuosikymmenten aikana. Digitalisaatio on kehittänyt taloushallinnon tehokkuutta ja tarkkuutta sekä parantanut tuotettavan tiedon laatua. Täysin digitaalinen taloushallinto, joka sisältää mahdollisimman paljon automatisaatiota on nykypäivänä useiden yritysten tavoitetilä. Digitaalisen taloushallinnon mahdollistaminen vaatii järjestelmien yhteensopivuutta sekä rajapintojen huomioimista. Sähköisestä taloushallinnosta puolestaan puhutaan, kun valtaosa toiminnoista tapahtuu sähköisessä muodossa, mutta esimerkiksi laskuja joudutaan skannaamaan sähköiseen muotoon tai tietoja siirtämään manuaalisesti järjestelmien välillä integraatioiden sijaan. (Alhola & Kallio 2021.) Sähköistä taloushallintoa on puolestaan edeltänyt paperiton

kirjanpito, jossa lakisääteiset tositteet muunnettiin sähköiseen muotoon raportointia varten. Tulevaisuuden trendinä puolestaan nähdään tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen kirjanpidossa ja taloushallinnossa. (Lahti & Salminen 2014, 27.)

Digitaalisessa taloushallinnossa kirjanpidon ja sen osaprosessien transaktioiden synty ja käsittely tapahtuvat mahdollisimman automatisoidusti ja ilman paperista materiaalia. Tavoitetilana on, että kaikki tietovirrat eri sidosryhmien kanssa toteutuisivat täysin sähköisesti. Lisäksi digitaalisen taloushallinnon prosessit ovat integroitu yrityksen reaali-aikaisiin prosesseihin, jolloin tietojen käsittely on tehokasta ja olemassa olevaa tietoa ei käsitellä manuaalisesti useita kertoja. Digitaalinen taloushallinto voikin koostua useista eri järjestelmistä, jotka ovat integroituneet toisiinsa. Digitaalisen taloushallinnon tunnusmerkkejä ovat sähköisessä muodossa käsiteltävä ja konekielisesti luettavissa oleva kirjanpitoaineisto, automatisoitu transaktioiden prosessointi ja raportointi, tiedon siirto sähköisesti eri sidosryhmien, osaprosessien ja järjestelmien välillä, sähköinen arkistointi, tietoihin käsiksi pääsy sähköisesti sekä integraatiot kaikkien eri sidosryhmien sekä järjestelmien välillä. (Lahti & Salminen 2014, 24–26.)

Digitaalisen taloushallinnon hyötyjä ovat prosessien automatisointi ja sitä myötä mahdollistuva raportoinnin reaaliaikaisuus ja tarkkuus. Digitaalisessa taloushallinnossa samaa tietoa ei jouduta käsittelemään useita kertoja. Esimerkiksi automaattiset tilioinnit nopeuttavat ostoreskontran työtä huomattavasti ja samalla vähentävät inhimillisiä virheitä. Tämä vapauttaa puolestaan henkilöstöresursseja tuottavampiin tehtäviin. Lisäksi sähköinen arkistointi vähentää arkistointiin vaadittavia resursseja ja arkistointitilaa. Kokonaisuudessaan digitaalinen taloushallinto parantaa toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä. (Lahti & Salminen 2014, 27.) Digitalisaatio asettaa myös uudenlaisia haasteita taloushallintoon, joista merkittävimmiksi Gulinin ym. (2019) tutkimuksessa on määritelty big datan käyttö kirjanpidossa ja raportoinnissa, pilvipalveluiden integrointi ja reaaliaikainen kirjanpito, tekoäly sekä lohkoketjuteknologia.

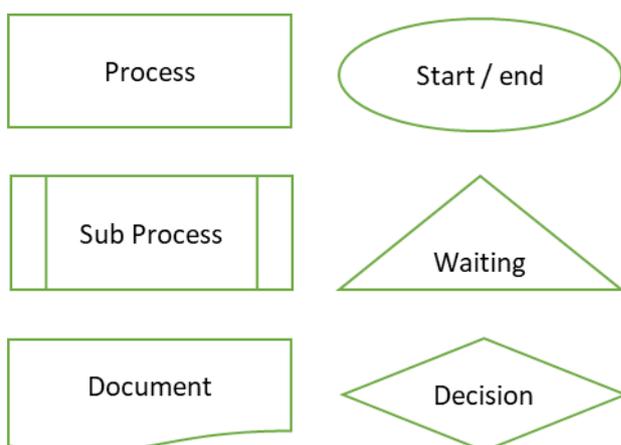
### 2.1.2 Prosessikuvaus

Prosessi voidaan mallintaa prosessikaavion avulla, joka osoittaa kaikki prosessin vaiheet järjestyksessä sekä niiden väliset yhteydet. Prosessikaavion mallinnus alkaa ylimmältä prosessitasolta, josta sitä voidaan pilkkoa osaprosesseihin sekä tehtävätasolle saakka tarpeen mukaan. Prosessikaavio auttaa visualisoimaan prosessin kokonaisuudessaan ja sitä voidaan toiminnan uudistamisen ja kehittämisen lisäksi hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. (Tallyfy 2021.) Prosessikaaviosta käy ilmi, mitkä vastualueet, tehtäväalueet ja osapuolet ovat liitoksissa prosessiin. Sen pohjalta voidaan tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat tapahtumaketjun nopeuteen, kustannuksiin, laatuun ja syntyvään

lisäarvoon. Siitä on myös hyötyä työnjaon ja roolien selkeyttämisessä. Toisaalta se auttaa hahmottamaan, mitkä tehtävät ovat tuottavia ja kiinteästi yhteydessä yrityksen ydinprosesseihin ja mitkä tehtävät puolestaan olisi mahdollista ulkoistaa. (Viitala & Jylhä 2008, 281.)

Prosessikaavio valikoitui prosessien kuvaamisen menetelmäksi, sillä sitä analysoimalla voidaan tunnistaa prosessin heikot kohdat, kuten vaiheet, joissa tapahtuu usein virheitä tai aikataulun kanssa on säännöllisesti haasteita. Prosessikaavioita vertaamalla on helppo tunnistaa työvaiheet, joiden toteutuksessa on huomattavia eroja yritysten välillä. Prosessikaaviosta voidaan myös havainnoida työvaiheet, jotka vievät kaikkein eniten työaikaa tai tuottavat paljon manuaalista työtä. Analyysin pohjalta voidaan luoda kehitysehdotuksia ja implementoida niitä käytäntöön toiminnan tehostamiseksi ja yhtenäistämiseksi. Mallintamisen haasteena voi olla loogisen tason määrittely, jolloin prosessikuvaus ei ole liian yksityiskohtainen, mutta ei myöskään liian laava. (Tallyfy 2021.)

Prosessikaavioita on useita erilaisia ja niiden avulla voidaan tehokkaasti kuvata erilaisia prosesseja. Yksi tunnetuimmista malleista on yksinkertainen vuokaavio, joka sopii hyvin yksinkertaisten prosessien kuvaamiseen. Yksityiskohtaista vuokaaviota puolestaan voidaan käyttää monimutkaisempien prosessien kuvaamiseen. Vuokaaviossa hyödynnetään usein erilaisia kuvioita kuvastamaan prosessiin sisältyviä eri vaiheita, kuten prosessin alku- ja loppupistettä sekä päätösvaiheita. (Pratt 2022.) Kuviossa 2 on kuvattu yleisimmät vuokaavioissa käytettävät symbolit, joita on hyödynnetty myös tämän opinnäytetyön prosessikaavioissa. Lisäksi nuolilla kuvataan prosessin etenemistä. Katkoviivalla piirretty nuoli puolestaan kuvaa prosessin tavanomaisesta poikkeavaa etenemistä.



Kuvio 2. Yleisimmät vuokaavioissa käytettävät symbolit (Pratt 2022)

## 2.2 Myyntilaskutusprosessi

Yritysten liiketoiminta perustuu asiakkailta saataviin tuottoihin, minkä vuoksi laskutus on erittäin kriittinen toiminto kaikille yrityksille. Laskutus luo asiakkaille mielikuvaa yrityksestä

ja on olennainen osa asiakaspalvelua, minkä lisäksi toimiva laskutusprosessi on oleellista kassanhallinnan kannalta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 121.) Tehokkaan myyntilaskutusprosessin hyötyjä ovat

- vahva kassavirta
- luottomyynnin korkeampi kannattavuus
- luottotappioiden vähentyminen
- alhaisemmat hallintokulut
- vähentyneet alennukset ja myönnytykset
- parempi asiakaspalvelu ja -tyytyväisyys
- vähäisempi hallinnollinen työkuorma myyntiosastolle. (Salek 2005, 2.)

Laskutus pohjautuu aina liiketoiminnassa syntyvään laskutusperusteeseen, minkä vuoksi myyntilaskutus voidaan nähdä ydinprosessien tukiprocessina. Laskutusperuste syntyy siis liiketoiminnasta, ja laskusta olisikin tärkeää ilmetä yksityiskohtaisesti, mihin saatava perustuu. (Lindström 2014, 141.) Taloushallinnossa myyntilaskutusprosessi alkaa laskun muodostamisesta. Tehokkainta on muodostaa lasku automaattisesti järjestelmän tietojen pohjalta, mutta laskuja voidaan tehdä myös manuaalisesti keräämällä tarvittavat tiedot. Yrityksen myyntitapa ja liiketoiminta määrittelee, kuinka laskutusprosessi voidaan toteuttaa. Laskun muodostuessa sähköisesti, muodostuvat samalla myös kirjaukset myyntireskontraan sekä pääkirjanpitoon. Laskut kannattaa myös lähettää verkkolaskuina tai muutoin sähköisesti, sillä se nopeuttaa maksujen saamista. Tehokkaan laskuttamisen kannalta on oleellista ylläpitää ja hallinnoida asiakastietojärjestelmää. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 123–124.)

Myyntireskontraprosessin muita päävaiheita ovat suoritusten kohdistaminen, saatavien seuranta sekä saatavien perintä. Tärkeää on, että suoritukset saadaan tehokkaasti kohdistettua oikeisiin tapahtumiin järjestelmässä. Kohdistaminen voidaan tehdä manuaalisesti tai automatisoidusti. Perintäprosessia ja aikatauluja säätelee puolestaan laki saatavien perinnästä, jonka rajoitukset tulee huomioida etenkin kuluttajaperinnässä. Se alkaa maksukehoituksilla ja etenee perintävaiheeseen, jossa useat yritykset hyödyntävät ulkopuolista perintäpalveluntarjoajaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 132–133.)

Myynnistä tilittävä arvonlisävero tulee huomioida myyntilaskutuksessa. Verovelvollisilla yrityksillä on velvollisuus järjestää kirjanpito siten, että siitä saadaan veron määräämistä varten tarvittavat tiedot. Pääsääntöisesti myynnistä suoritettavat verot kohdistetaan sille kalenterikuukaudelle, jonka aikana veron perusteena oleva myynti on tapahtunut. (Nieminen ym. 2022) Laskutusta ohjaa arvonlisäverolaki, sillä yritys on velvollinen antamaan arvonlisäverolain 209 b § mukaisen laskun kaikista myynneistä, jotka laissa on määritelty.

Pakollisia laskumerkintöjä ovat laskun antamispäivä, sarjaan perustuva juokseva tunniste eli puhekielisesti laskunumero, myyjän alv-tunniste, ostajan alv-tunniste yhteisömyynneissä tai ostajan ollessa verovelvollinen käänteisen verovelvollisuuden vuoksi, myyjän sekä ostajan nimi sekä osoite, myytävä tuote/palvelu sekä sen määrä, tuotteen/palvelun toimituspäivä, jos se eroaa laskutuspäivästä, veroperuste jokaisen verokannan osalta, myynnin yksikköhinta sekä annetut hyvitykset tai alennukset, verokanta tai merkintä verottomuudesta, suoritettavan veron määrä, tarvittaessa merkintä käännetyistä verovelvollisuudesta, itselaskutuksesta tai marginaaliverotuksesta. Lisäksi uusi kuljetusväline, matkatoimistopalvelu sekä sijoituskulta vaativat omat merkintänsä laskulle. Mikäli laskusta luodaan uusi muutoslasku, tulee siitä ilmetä selkeä viittaus aiempaan laskuun. Arvonlisäverolaki edellyttää, että verovelvollinen säilyttää jäljennöksiä myyntilaskuista vähintään kuusi vuotta seuraavan kalenterivuoden alusta alkaen. Säilytyksen aikana yrityksen tulee huolehtia, että laskujen tietosisältö säilyy muuttumattomana ja luettavana koko säilytysajan. Lisäksi laskujen alkuperän aitoudesta tulee huolehtia. (Arvonlisäverolaki 1501/1993.)

Myyntisaatava syntyy joko sopimuksen mukaan ennen tavarain tai palvelun toimittamista tai suoritus hetkellä. Saatava voidaan myös sopimuksella jakaa useampiin maksueriin. Maksuehto on kannattavaa asettaa alkamaan välittömästi toimituksen yhteydessä. (Lindström 2014, 76.) Toimeksiantaja yrityksen toimialalle tyypillinen käytäntö on, että tuotteen maksu suoritetaan ennakkoon, jolloin saatavia ei tulisi syntyä. Yritys ei siis myönnä luottoa asiakkaalle, minkä vuoksi tässä kappaleessa ei paneuduta tarkemmin luoton myöntämisen teoriaan.

Saatavien perintä voidaan jakaa vapaaehtoiseen perintään sekä oikeudelliseen perintään. Vapaaehtoista perintää ovat kirjeitse lähetettävät maksumuistutukset ja -vaatimukset, puhelinperintä, maksusuunnitelman laatiminen sekä perintäkäynti, -tapaaminen sekä -neuvottelut. Oikeudellisen perinnän keinoja puolestaan ovat suppea ja laaja haastehakemus, tilitys- ja takaisinottohakemus, takavarikkohakemus, suppea ja laaja ulosmittaushakemus, konkurssiperintä sekä rikosasioissa tutkintapyyntö ja asianomistaja vaatimus. Saatavan suuruuden tulisi määritellä, kuinka paljon työtä ja kustannuksia perintään käytetään, sillä perinnän tarkoitus on olla taloudellisesti kannattavaa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Lindström 2014, 3, 175.)

On tärkeää, että myyntireskontra täsmäytetään pääkirjanpitoon vähintään kuukausittain, jotta voidaan varmistua saldojen oikeellisuudesta. Sekä automatisoidut että manuaaliset kirjaukset saattavat aiheuttaa erilaisia tiedonsiirto-, taltiointi-, varmennus- tai käyttövirheitä, jolloin täsmäytyksien avulla nämä virheet voidaan huomata. Täsmäytyksen apuna

hyödynnetään usein väli- eli selvitystilejä, joiden saldon tulisi olla aina nollassa. Mikäli saldo on poikkeava, tulee erotus selvittää ja korjata. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 150.)

Tärkeä osa myyntilaskutusprosessin tehokkuuden arviointia on myyntireskontran suorituskyvyn mittaaminen. Myyntireskontran prosessien tehokkuutta voidaan mitata myyntisaamisten kiertoajan tunnusluvulla, jonka tulisi olla mahdollisimman pieni. Se saadaan lasketua, kun kalenterivuoden päivät jaetaan liikevaihdon ja myyntisaamisten osamäärällä. (Viitala & Jylhä 2008, 321) Muita hyödyllisiä mitattavia kohteita ovat saatavien perinnän tehokkuus indeksi, luottotappioiden suhde myyntiin sekä saatavien perintään käytettävät kulut suhteessa saatavien määrään (Sujan 2022). Tehokkaalla myyntisaatavien perinnällä ja lyhyellä vaihto-omaisuuden kiertoajalla sekä vähäisellä luottotappioiden suhteella voidaan lisätä yrityksen vakavaraisuutta ja tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle. Sen vuoksi näitä mitareita olisi tärkeää mitata jatkuvasti, jotta prosessien tehokkuutta voidaan arvioida ja mahdollisiin puutteisiin tai huonoihin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Viitala & Jylhä 2008, 321)

### 2.3 Ostolaskuprosessi

Ostoreskontra ja erityisesti ostolaskujen käsittely on tyypillisesti kaikkein kuormittavin prosessi yrityksen taloushallinnossa, minkä lisäksi laskujen tarkastus, hyväksyntä sekä täsmäytys lisäävät myös taloushallinnon ulkopuolisten työntekijöiden työkuormaa. Sen vuoksi on tärkeää, että ostolaskuprosessi on kehitetty toimivaksi ja tämän prosessin tehostamisella ja automatisoinnilla onkin saavutettavissa kaikkein suurimmat hyödyt. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 97.)

Ostoprosessi alkaa jo ennen taloushallinnon kontribuutiota tilaus- ja toimitusprosessista, mutta tavallisesti ostoreskontran osuus alkaa usein vasta siinä prosessin vaiheessa, kun yritys vastaanottaa ostolaskun. Ostolasku voidaan vastaanottaa paperisena, sähköpostilla PDF-tiedostona tai suoraan verkkolaskuna. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 98.) Kaikista tehokkainta on verkkolaskujen käsittely. Suomessa kaikista yrityksistä noin 70 % lähettää verkkolaskuja, joten verkkolaskujen osuus on mahdollista pitää korkeana erityisesti, mikäli ostolaskuja vastaanotetaan pääasiassa suomalaisilta suurilta ja keskisuurilta yrityksiltä. Muussa muodossa saadut laskut voidaan skannauspalvelun avulla saattaa sähköiseen muotoon, mutta se vaatii aina manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Seuraavaksi ostolaskun oikeellisuus tarkistetaan ja se tiliöidään ostoreskontranhoitajan toimesta. Laskun määritelmänä arvonlisäverolaissa pidetään tositetta, josta ilmenee ostettavan tuotteen tiedot, hinta ja verollisuus. Laskuun voi liittyä useita dokumentteja, joissa kaikissa ei tarvitse täyttää lain määrittämiä edellytyksiä. Laskuksi määritellään myös kaikki

tositteet, jotka sisältävät muutoksen tai viittauksen alkuperäiseen laskuun (Vero 2019). Tiliöinnin jälkeen ostolasku lähetetään tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi määrätyille henkilöille. Kiertoprosessin jälkeen laskut kirjataan ostoreskontraan ja lähetetään maksatettaviksi. Lopulta ostoreskontra täsmäytetään ja laskut jaksotetaan oikeille kausille tarpeen mukaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 98.)

Toistuvia maksuja voidaan käsitellä ostosopimusten avulla. Silloin ostolaskujärjestelmään luodaan ostosopimuksille oma sopimusrekisteri, jonne ostosopimuksille tallennetaan omat käsittely- ja tiliöintisäännöt. Verkkolaskun saapuessa ostolaskujärjestelmä määrittää laskulle automaattisesti tiliöinnin. Laskun täsmätessä sopimukseen voidaan se kirjata suoraan ostoreskontraan, mutta mikäli tiedoissa on eroavaisuuksia, lähtee se vielä hyväksymiskiertoon sopimusrekisterissä määrätylle henkilölle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 101–102.)

Kirjanpitolain osalta ostoreskontran prosessissa oleellisinta on todentaa arvonlisäverollisuuden toteutuminen ja oikeellisuus. Kirjanpidosta tulee olla saatavilla sellaiset tiedot, joiden perusteella voidaan määrittää vähennettävä ja suoritettava vero. Tositteiden vaatimukset on määritelty arvonlisäverolain 209 b §. Käteisellä rahalla suoritettujen maksujen kirjaaminen tulee suorittaa päiväkohtaisesti, mutta muiden kirjausten osalta kirjanpitolain mukaan riittää kuukausikohtainen tai vastaava jaksotus. Lisäksi kirjauksissa tulee huomioida, että ne ovat ajan tasalla siten, että niiden pohjalta voidaan täyttää vaatimukset viranomaisilmoituksista ja kirjanpidon valvonnasta. (Vero 2019.)

Kauden katkon aikana ostoreskontran sulkua tapahtuu usein niin aikaisin, etteivät kaikki kyseiselle kaudelle kuuluvat ostolaskut ole vielä ehtineet saapua, minkä vuoksi ne täytyy jaksottaa. Viive voi aiheutua toimittajasta tai hitaasta hyväksymiskierrosta yrityksen sisällä. Hyväksymiskierrossa olevat laskut on mahdollista jaksottaa esitiliöintien perusteella ja tilaukseen perustuvat ostolaskut voidaan jaksottaa ostotilauksjärjestelmän pohjalta. Sen lisäksi muut tiedossa olevat laskut tulee jaksottaa arvioidun kulun mukaisesti. Lisäksi hyvään kirjanpitolapaan kuuluu ostoreskontran sekä sen välitilien täsmäytys. Ostoreskontran täsmäytys tapahtuu vertaamalla ostoreskontran avoimia ostolaskuja kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 110.)

Myös ostoreskontran suorituskykyä tulee mitata, jotta prosessin tehokkuutta voidaan arvioida ja seurata. Ostovelkojen kiertoajan tulisi olla mahdollisimman hidas käyttöpääoman optimoimiseksi. Ostovelkojen kiertoaika kuvaava tunnusluku saadaan laskettua jakamalla kalenterivuoden päivät ostojen ja ostovelkojen osamäärällä. (Viitala & Jylhä 2008, 321) Eräs oleellinen tehokkuuden mittari on kulujen määrä per maksettu lasku. Mittauksen kohteeksi voidaan myös ottaa virheellisten maksujen määrä sekä laskujen keskimääräinen

hyväksyntäkierron kesto. Yhdessä näiden erilaisten mittarien avulla voidaan arvioida osto-reskontraprosessin tehokkuutta sekä reagoida sen muutoksiin. (Folio3 2023.)

## 2.4 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskut ovat osa jokaisen yrityksen taloushallintoa. Niitä syntyy, kun työntekijät maksavat itse yrityksen kuluja tai ovat matkustaessa oikeutettuja saamaan matkakulukorvauksia, kuten kilometrikorvauksia tai päivärahaa. Työmatkaksi lasketaan työhön liittyvä matka kotimaassa tai ulkomailla. Matkalasku voi perustua matkasuunnitelmaan tai se voidaan luoda kokonaan matkan jälkeen. Sähköisessä prosessissa matka- tai kululaskun luo järjestelmään itse korvauksen hakija. Järjestelmään merkitään matkan tiedot, kuten lähtö- ja paluu-aika, kilometrit, kulkuväline sekä muut korvauksiin vaikuttavat seikat sekä kululaskujen osalta valitaan sopiva kululaji määrittämään kirjanpidontili sekä alv-prosentti. Niiden pohjalta järjestelmä laskee päivärahat ja kilometrikorvaukset ja luo laskulle tiliöinnin. Tämän jälkeen lasku lähtee hyväksymiskierrolle esihenkilölle sekä taloushallintoon, minkä jälkeen lasku lähetetään maksatettavaksi tyypillisesti ostoreskontraan tai palkkahallintoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 113–116.)

## 2.5 Maksuliikenne

Maksuliikenne koostuu maksutapahtumista, viitesuorituksista sekä tiliotteiden kirjaamisesta ja se on siten vahvasti liitoksissa sekä myynti- ja ostoreskontraprosesseihin. Ostolaskut maksetaan ja myyntilaskujen suoritukset vastaanotetaan tyypillisesti erillisessä maksuliikenneohjelmassa. Toimiva maksuliikenneprosessi on tärkeä, jotta maksut saadaan suoritettua oikeamääräisinä ajallaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94,134.)

Maksuliikenne jakautuu uloslähteviin ja sisään tuleviin maksuihin. Uloslähteviä maksuja ovat ostolaskujen, matka- ja kululaskujen, palkkojen, lainanlyhennysten sekä korkojen, verojen sekä muiden mahdollisten tapahtumien veloitukset. Uloslähtevät maksut muodostetaan yrityksen taloushallinnonjärjestelmässä, jonka jälkeen se lähetään pankkiin maksatettavaksi maksuliikenneohjelman kautta. Uloslähtevien maksujen seuranta tulee olla suunnitelmallista, sillä niihin liittyy merkittävä väärinkäytösten riski. Väärinkäytöksiä voidaan ehkäistä jakamalla maksuihin liittyviä työtehtäviä useille työntekijöille sekä varmistamalla, että maksuaineiston luo ja hyväksyy eri henkilöt. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 134–135.)

Sisään tulevia maksuja ovat myyntilaskujen maksut, käteismyynnin tilitykset, kortti- ja verkkopankkimaksut sekä muut vastaanotettavat maksut. Sisään tulevat maksut on mahdollista saada pankista maksuliikenneohjelmaan päiväkohtaisesti tiliotteeksi niputettuna, josta ne viedään kirjanpitojärjestelmään. Suomessa pankit tyypillisesti toimittavat myös

viitemaksutiedoston, joka on mahdollista automaattisesti kohdistaa myyntireskontran transaktioihin. Sisään tulevista maksuista erityisesti käteismaksut luovat väärinkäyttöriskin ja sen vuoksi niitä tulee seurata tarkasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 136.)

### 3 Tutkimustulokset

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Yritys X Oy:n prosesseihin liittyvät haastattelut toteutettiin joulutammikuussa. Haastateltavat valittiin siten, että tutkimuskysymyksiin saataisiin mahdollisimman laajat, mutta tarkat vastaukset. Yritys X GmbH:n osalta haastateltaviksi valikoituivat talouspalvelupäällikkö sekä yksi kirjanpitäjästä. Yritys X GmbH:n haastattelut on toteutettu havainnoinnin ohessa yksittäisen haastattelun sijaan. Yritys X Oy:n osalta puolestaan haastateltiin talouspalvelupäällikköä, ostoreskontran tiiminvetäjää sekä yhtä myyntireskontran sihteereistä. Talouspalvelupäälliköillä on laajin tietämys taloushallinnon prosessien kokonaisuudesta, mutta heillä ei ole yhtä tarkkoja tietoja osaprosessien ja tehtävien toteutumisesta, minkä vuoksi on oleellista myös haastatella muita työntekijöitä.

Ostoreskontran tiiminvetäjän haastattelu toteutettiin 20.12.2022, myyntireskontran hoitajan haastattelu 24.1.2023 ja talouspalvelupäällikön haastattelu 30.1.2023. Haastattelut nauhoitettiin, minkä lisäksi niiden aikana kirjattiin oleellisimpia seikkoja ylös. Haastattelut toteutettiin haastattelurungon pohjalta, mutta kysymysten järjestys muuttui ja kysymykset esitettiin keskustelun edetessä luontevassa järjestyksessä. Haastattelut olivat kestoltaan 45 minuuttia puoleentoista tuntiin.

Yritys X GmbH:n osalta haastattelut puolestaan suoritettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen sähköpostitse sekä osissa työn ohessa. Tämä valikoitui toteutustavaksi, sillä haastateltavien oli helpompi kuvailla prosesseja, kun he samalla näyttivät, kuinka ne tehdään. Niistä aiheista, joita ei ollut saatu käsiteltyä tarpeeksi tarkasti, lähetettiin sähköpostitse haastattelulomake, johon kaksi taloushallinnon työntekijöistä vastasivat. Tällä tavoin kaikki teemahaastatteluun suunnitellut kysymykset tulivat käsiteltyä eikä epäselvyyksiä jäänyt haastateltavien esimerkiksi kielimuurin aiheuttamien väärinymmärrysten vuoksi. Lisäksi tällä tavoin haastattelut saatiin toteutettua kattavasti työntekijöiden kiireisestä aikataulusta huolimatta. Haastatteluiden aikana aiheesta tehtiin kattavat muistiinpanot. Haastattelut toteutettiin useissa osissa tammi-helmikuun aikana. Pääasiallisesti haastateltavana toimivat osto- ja myyntireskontran hoitajat, sillä heillä oli paras tietämys prosessien kulusta. Talouspalvelupäällikön haastattelu jäi lyhyeksi aikataulullisten haasteiden vuoksi, mutta häneltä saatiin vastaukset kysymyksiin, joihin muut haastateltavat eivät osanneet vastata.

Havainnointia toteutettiin järjestelmällisesti marraskuusta helmikuuhun saakka, jolloin aineiston analysointi aloitettiin. Yritys X GmbH:n osalta havainnointi oli osallistuvaa ja sen yhteydessä toteutettiin myös teemahaastattelua. Yritys X Oy:n osalta puolestaan havainnointi perustui vain järjestelmissä tapahtuvaan kirjausten ja dokumentaation tarkasteluun,

minkä vuoksi havainnointi jäi pintapuolisemmaksi. Yritys X GmbH:n osalta materiaalin kerääminen painottui siis enemmän havainnointiin, kun taas Yritys X Oy:n puolesta suurempi merkitys tiedonkeräämisessä oli teemahaastatteluilla.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin teema-alueittain. Ajoittain keskustelu ajautui täysin ohi aiheen muihin työasioihin, joten nämä osa-alueet jätettiin litteroimatta. Nauhoittamattomien haastatteluiden muistiinpanot olivat kattavat ja niitä tarkennettiin vielä jälkikäteen muistinvaramaisesti heti haastattelun jälkeen. Sekä haastatteluiden että havainnoinnin tulokset teemoiteltiin taulukkoon. Pääteemoina olivat jo teoriaan pohjautuen muodostuneet ostolaskujen käsittely, myyntilaskutus, kirjanpitoon vienti, sisäiset kontrollit, maksuliikenne sekä arkistointi. Tässä vaiheessa esiin nousi vielä joitakin aiheita, joita ei ollut käsitelty kokonaan haastatteluissa, joten niitä tarkennettiin vielä jälkikäteen Yritys X Oy:n osto- ja myyntireskontran vetäjiltä sähköpostitse ja Yritys X GmbH:n osto- ja myyntireskontran hoitajilta kasvotusten.

Teemoittelun pohjalta rakennettiin liitteenä olevat prosessikaaviot, joiden sisältöä on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Prosessikaaviot luotiin kohdeyritysten myynti- ja ostoreskontraprosesseista, joihin sisältyvät myös matka- ja kululaskujen käsittely, maksuliikenne sekä arkistointi. Prosessikaaviot luotiin kerätyn aineiston pohjalta. Sekä Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n taloushallinnon prosesseista luotiin erilliset prosessikaaviot, joiden avulla on mahdollista analysoida prosesseista löytyviä eroavaisuuksia. Prosessikaaviot havainnollistavat taloushallinnon työntekijöiden työnkuvaa, eikä niihin ole sisällytetty työvaiheita, jotka eivät ole oleellisia taloushallinnon työntekijöiden näkökulmasta.

Tarkasteltava aihealue on laaja ja haasteeksi prosessikuvauksien luomisessa nousi se, kuinka tarkasti prosessit kuvataan. Prosessikuvauksista tehtiin useita eri luonnoksia, joiden pohjalta toimeksiantajayrityksen kanssa valittiin parhaiten heidän tarpeitansa vastaava tapa kuvata prosessia. Kuvauksissa huomioitiin erityisesti taloushallinnon työntekijän kannalta tärkeät työvaiheet sekä päätöskohdat, minkä lisäksi kuvauksesta käy ilmi, missä tietojärjestelmässä työvaiheet toteutetaan ja kuka niistä on vastuussa. Taloushallinnon prosessien kehittämisen kannalta onkin oleellista ymmärtää ja dokumentoida tarkasti prosessien nykytila. Lisäksi tarkka dokumentaatio edistää myös riskienhallintaa, tiedon jakamista, toiminnan tehokkuutta sekä laadun varmistamista. Prosessin nykykuvauksen tulee sisältää vähintään prosessien vaiheet ja eteneminen sekä päätöskohdat. Lisäksi prosessikuvaukseen voi olla hyödyllistä sisällyttää tiedot vastuuhenkilöistä prosessin vaihekohtaisesti, prosessissa hyödynnettävät järjestelmät sekä prosessin jakautuminen manuaalisiin ja automaattisiin vaiheisiin. (Kaarlejärvi ym. 2018, 170–171.) Näistä syistä prosessikaavioita luotiin yhteensä neljä molemmille yrityksille. Ostoreskontran prosessi jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen, joista

luotiin omat prosessikaaviot. Myyntireskontran prosessikaavioon puolestaan sisältyy kaksi toisistaan erillään kuvattua prosessia

### 3.2 Tietojärjestelmät

Tarkasteltavissa yrityksissä on taloushallinnossa käytössä pääasiassa samat tietojärjestelmät. Tarkasteltavissa prosesseissa käytössä olevat ohjelmat, ovat asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM), kirjanpitojärjestelmä, ostolaskujärjestelmä sekä maksuliikennejärjestelmä. Lisäksi Yritys X GmbH:lla on käytössään sähköinen arkistointijärjestelmä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yrityksen itse kehittämä, omiin tarpeisiin kohdistettu järjestelmä. Se sisältää kaikki myyntiosaston kannalta oleelliset toiminnot. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on integroitu kirjanpitojärjestelmään ja tarkoituksena olisi, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa myös taloushallinnon prosesseista voitaisiin suorittaa suoraan tässä järjestelmässä. Kirjanpitojärjestelmänä yrityksessä on käytössä AX Dynamics 2012, josta on kuitenkin tarkoitus siirtyä loppukeväästä Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään. Ostolaskujärjestelmänä käytössä on Baswaren InvoiceReady, jonka yhteydessä hyödynnetään tekoälyn avulla toimivaa ohjelmistoa. Maksuliikennejärjestelmänä käytössä on Nomen-tia Banking.

### 3.3 Ostolaskuprosessi

Yritys X Oy:n ostolaskuprosessit on kuvattu prosessikaavioilla liitteissä 2 ja 3. Yritys X GmbH:n ostolaskuprosessit on puolestaan kuvattu liitteissä 3 ja 4.

Ostolaskuprosessi alkaa aina ostolaskun saapumisesta. Yrityksen ostolaskut voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, jotka ovat jälleenmyytävät tuotteet sekä muut liiketoimintaan liittyvät laskut. Nämä laskut käsitellään eri järjestelmissä. Yritys X Oy:n ostoreskontran tiiminvetäjän mukaan valtaosa laskuista saapuu verkkolaskuina, mutta myös jonkin verran PDF-laskuja kulkee skannauspalvelun läpi. Paperisia laskujakin otetaan vastaan, mutta niitä tulee enää hyvin harvoin. Yritys X GmbH:ssa puolestaan niin PDF-laskuja kuin paperisiakin laskuja saapuu vielä paljon. Paperiset laskut skannataan ja alkuperäiset paperiset laskut arkistoidaan lisäksi fyysisiin kansioihin. Kaikki laskut joko saapuvat automaattisesti tai lisätään manuaalisesti ostolaskujärjestelmään.

Jälleenmyytävien tuotteiden laskut poistetaan ostolaskujärjestelmästä ja lisätään manuaalisesti CRM-järjestelmään, johon ostaja on luonut ostotapahtuman. Yritys X GmbH:ssa lasku ladataan lisäksi erilliseen arkistointijärjestelmään. Yritys X Oy:n osalta arkistointi tapahtuu ainoastaan CRM-järjestelmässä. Mikäli laskun lähettäjä on uusi toimittaja, ostoreskontran hoitaja lisää sen kirjanpitojärjestelmään, josta tieto siirtyy automaattisesti myös

muihin järjestelmiin. Yritys X Oy:ssä tarkistetaan uusilta toimittajilta ainoastaan, että toimittajalla on voimassa oleva Y-tunnus. Yritys X GmbH:ssa puolestaan tarkistetaan lisäksi myös toimittajan luottotiedot.

Seuraavaksi alkaa ostoreskontran prosessin yksi tärkeimmistä ja eniten aikaa vievistä vaiheista, ostolaskujen tarkastus ja tiliöinti. Ostolaskujärjestelmässä tekoäly esikäsittelee laskut. Se poimii laskulta laskutiedot ja luo tiliöintiehdotuksen sekä määrittää laskun asiattarkastajan sekä hyväksyjän. Seuraavaksi ostoreskontranhoidaja tarkistaa laskun tiedot sekä tiliöinnin ja tekee niihin tarvittaessa muutoksia. Yritys X Oy:n ostoreskontran tiimivetäjän mukaan tekoälystä on ollut paljon hyötyä, sillä se ennakoii useimmiten tiliöinnin sekä asiattarkastajan ja hyväksyjän oikein yksi rivisten laskujen osalta. Mikäli laskulla on useita rivejä, jotka tulevat tiliöidä eri tavoin, ei tekoälyn tiliöinti onnistu. Yritys X Oy:n talouspalvelupäällikön mukaan kuitenkin tekoälyn kustannustehokkuus ei ole kovin korkealla tasolla. Lisäksi tiliöintitiedot vaativat usein pientä säätöä esimerkiksi toimipisteen muuttamista, vaikka valtaosa tiliöinnistä olisikin oikein. Pientenkin virheiden korjaaminen vaatii manuaalista työtä, jolloin saatu hyöty jää vähäiseksi. Yritys X GmbH:n osalta ostoreskontran hoitajat eivät koe tekoälyn panosta kovin hyödylliseksi, sillä tiliöintiä joudutaan kuitenkin aina muuttamaan, sillä tekoäly ei osaa ennakoida haluttua kuvausta laskun tiliöintiin. Kaikkien haastateltavien mukaan juuri tiliöinti on kaikkein työllistävin työvaihe ostoreskontrassa ja siinä tapahtuu myös kaikkein eniten virheitä.

Seuraavassa vaiheessa tilauksen tehnyt henkilö tarkastaa ja hyväksyy laskun. Mikäli laskussa ilmenee virheitä tai puutteita, kuten väärä tuote tai palvelu, arvonlisävero tai hinta, toimittajalta pyydetään hyvityslasku sekä uusi lasku oikeilla tiedoilla, minkä jälkeen prosessi alkaa alusta. Mikäli laskun tarkastaja hylkää laskun tiliöinnin vuoksi, ostoreskontranhoidaja korjaa tiliöinnin ja lähettää laskun uudestaan tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Laskun summan ollessa alle 310 euroa, tilauksen tehnyt henkilö saa itse tarkastaa laskun ja hänen esihenkilönsä hyväksyy sen. Tätä suuremmissa laskuissa tarkastuksen tekee laskun tilaajan esihenkilö ja hyväksynnän suorittaa puolestaan hänen esihenkilönsä.

Tiliöinnissä käytettäviä tietoja ovat kirjanpidon tili, kustannuspaikka, tuote, jolle kulu halutaan kohdistaa sekä vapaa teksti. Monien ostolaskujärjestelmän kautta kulkevien laskujen käsittely on erityisen hidasta sen vuoksi, että ne sisältävät kuluja, jotka halutaan jakaa useille eri toimipisteille sekä tuotteille. Samasta syystä myös laskujen tarkastus- ja hyväksyntäkierto vie usein paljon aikaa, sillä tiliöinti voidaan hylätä sen vuoksi, että kuluja halutaan jakaa eri toimipisteille. Ajoittain on myös epäselvyyttä, mille tuotteelle kulut kuuluvat. Tämä voi johtaa siihen, että laskujen maksaminen viivästyy. Talouspalvelupäällikön mukaan ratkaisuksi on harkittu tilausjärjestelmää, jolloin jo tilausta tehdessä laskutuksen

perusta ja jakautuminen olisi selkeää. Se olisi kuitenkin suuri muutos ja toisi uusia haasteita, minkä vuoksi sen käyttöönottoa ei ole suunniteltu. Yritys X GmbH:ssa manuaalista työtä lisää ja tiliöintiä hidastaa lisäksi se, että vapaaseen tekstikenttään lisätään paljon yksityiskohtaisia tietoja laskulta. Yritys X Oy:ssa puolestaan tekstikenttään ei lisätä mitään tietoja, vaan kuvaukseksi tulee automaattisesti ainoastaan toimittajan nimi.

Yksi tärkeä osa ostoreskontran prosessia on kierronvalvonta, sillä sen avulla varmistetaan, että laskut tulevat hyväksytyksi ja ne saadaan maksuun ennen eräpäivää. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että jo tiliöityjä laskuja seurataan säännöllisesti. Mikäli laskuntarkastaja hylkää laskun, se tiliöidään mahdollisimman pian uudestaan. Toisaalta jos laskun tarkastuksessa kestää pitkään, ostoreskontran hoitaja lähettää järjestelmästä muistutusviestin laskun tarkastajalle tai hyväksyjälle. Yritys X Oy:ssä kierronvalvontaa toteutetaan päivittäin ja se on yksi työtehtävistä. Havaintojen mukaan Yritys X GmbH:ssa puolestaan kierronvalvonta on ollut aiemmin epästrukturoitua, joten laskut ovat saattaneet jäädä pitkäksi aikaa odottamaan, mikäli niitä ei ole huomattu tarkastaa ja hyväksyä. Prosessiin on kuitenkin tehty muutoksia edeltävien kuukausien aikana, ja ostoreskontran hoitajien mukaan tallennettuja laskuja tarkastellaan nykyisin päivittäin ja syy viivästykselle pyritään selvittämään pian. Havaintojen mukaan molemmissa yrityksissä laskuja jää kuitenkin välillä pitkiksikin ajoiksi ostolaskujärjestelmään odottamaan jatkotoimenpiteitä. Erityisesti laskut, joista on pyydetty hyvityslasku, saattavat odottaa järjestelmässä jopa kuukausia.

Asiakkuudenhallintajärjestelmään siirretyistä laskuista puolestaan ostoreskontrahoitaja tarkistaa, että laskusta löytyy kaikki tarvittavat tiedot ja että ne täsmäävät järjestelmässä olevaan ostoon, ja hyväksyy laskun. Seuraavaksi ostopäällikkö tarkistaa ja hyväksyy laskun. Nämä laskut ovat usein vasta proforma-laskuja, joten ostoilta lisätään maksun jälkeen tavaran saavuttua vielä oikea ostolasku. Yritys X Oy:n ostoreskontran tiiminvetäjän mukaan he pyrkivät tarkastamaan, että kaikille ostoilta on lisätty lasku, mutta seuranta ei ole systemaattista. Yritys X GmbH:ssa puolestaan seurantaa ei ole lainkaan tehty, vaan on luotettu siihen, että toimittaja lähettää laskut ja ne tulee lisättyä järjestelmään. Havainnoinnin mukaan järjestelmästä löytyy melko paljon ostotapahtumia, joilta puuttuu virallinen säännösten mukainen ostolasku.

Molemmissa yrityksissä kaikki laskut, joiden tiliöinti on lukittu ostolaskujärjestelmässä, siirretään yhtenä eränä kirjanpitojärjestelmään päivittäin. Siellä aineisto kirjataan pääkirjalle ja ostoreskontraan. Yritys X GmbH:n ostoreskontran hoitaja tarkistaa tässä vaiheessa vielä kertaalleen, näyttävätkö tiedot oikeilta ja poistaa virheelliset laskut aineistolta. Ostoreskontran hoitajan mukaan poistetut laskut tulisi käsitellä uudestaan ostolaskujärjestelmässä, mutta havaintojen mukaan tämä vaihe unohtuu helposti. Ostolaskujärjestelmään ei

kulkeudu tieto, mikäli jokin lasku on poistettu kirjanpitojärjestelmään lähetetystä aineistosta. Sen vuoksi laskujen uudelleen käsittely unohtuu helposti varsinkin, mikäli laskun on poistanut aineistolta työntekijä, joka ei pääsääntöisesti käsittele ostolaskuja ostolaskujärjestelmässä. Sen vuoksi lasku voi jäädä kirjaamatta kirjanpitoon sekä mahdollisesti samalla se jää myös maksamatta. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä ostolaskut siirtyvät ja kirjautuvat automaattisesti kirjanpitojärjestelmään hyväksynnän jälkeen.

Kirjanpitojärjestelmän ostoreskontrassa avoimena olevat laskut kerätään päivittäin maksuaineistolle ja lähetetään maksatettavaksi Nomentia Banking -järjestelmään. Yritys X Oy:ssa maksuaineistolle kerätään ainoastaan kyseisenä päivänä erääntyvät laskut, kun taas Yritys X GmbH:ssa maksatukseen lähetetään kaikki kirjanpitojärjestelmässä olevat laskut eräpäivästä riippumatta. Yritys X Oy:ssa luodaan omat maksuaineistot ostolaskujärjestelmän laskuille, CRM:n laskuille, osahyvityslaskuille sekä yrityksen sisäisille kaupoille. Nomentia Banking -järjestelmässä maksuntarkastaja tarkastaa aineiston ja hyväksyy tai hylkää maksut.

Talospalvelupäällikön mukaan ostolaskuprosessiin kuuluu myös kuun vaihteessa tehtävä ostolaskujen jaksoitus sekä ostoreskontran ja pääkirjan välinen täsmäytys. Kirjanpitäjät jaksottavat kierrossa olevat suljettavalle kaudelle kohdistuvat laskut ja täsmäyttävät ostoreskontran sekä Yritys X Oy:n että Yritys X GmbH:n osalta. Yritys X Oy:n osalta ostoreskontran sulkutahtuu aina kuun neljäntenä päivänä, jolloin kaikki edeltävälle kuukaudelle osoitetut laskut tulee olla esitiliöitynä ja tallennettuna ostolaskujärjestelmään. Yritys X GmbH:ssa sen sijaan kauden sulkutahtuu aina pidemmälle ja se suljetaan vasta viimeistään seitsemäntenä työpäivänä. Yritys X GmbH:n talospalvelupäällikön mukaan viivästystä aiheuttaa se, että laskuja ei saada ajoissa toimittajilta.

### 3.4 Matkalaskuprosessi

Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n matkalaskuprosessit on kuvattu prosessikaavioilla liitteessä 5.

Yritys X Oy:ssa matkalaskuprosessi kuuluu ostoreskontran hoitajien työtehtäviin ja se tapahtuu ostolaskujärjestelmässä oman toimintonsa kautta. Ostoreskontran tiiminvetäjän mukaan työntekijä lisää matkalaskun tiedot itse järjestelmään ja annettujen tietojen perusteella järjestelmä tiliöi ne automaattisesti. Mikäli matka- tai kululasku sisältää kuitteja, tulee ne lisätä laskulle liitteeksi. Ostoreskontran hoitajat käsittelevät matka- ja kululaskut kerran kahdessa viikossa. Ensimmäisenä ostoreskontran hoitaja tarkistaa tiliöinnin ja liitteet, minkä jälkeen matka- tai kululaskua koskevan työntekijän esihenkilö tarkastaa ja hyväksyy laskun. Sen jälkeen ostoreskontran hoitaja siirtää tiedot ostolaskujärjestelmästä

kirjanpitojärjestelmään, jossa ne kirjataan kirjanpitoon sekä ostoreskontraan. Lisäksi matkalaskuista lähetetään palkkaosastolle raportti ja se tallennetaan myös pilveen maksun tarkastajaa varten. Kirjanpitojärjestelmässä matka- ja kululaskuista luodaan oma maksuaineisto, joka lähetetään maksunhallintajärjestelmään maksatettavaksi. Maksun tarkastaja tarkistaa ja hyväksyy maksut. Talouspalvelupäällikön mukaan matkalaskuja on yrityksessä kohtuullisen vähän, minkä vuoksi matkalaskuprosessin merkitys on vähäinen.

Myös Yritys X GmbH:ssa matka- ja kululaskut käsitellään ostolaskujärjestelmässä, mutta ne käsitellään tavallisten ostolaskujen tapaan. Työntekijät täyttävät paperiselle lomakkeelle tiedot liitteineen. Työntekijöille luodaan ensin kirjanpitojärjestelmään toimittajatili matka- ja kululaskujen käsittelyä varten. Esihenkilön hyväksynnän jälkeen taloushallinnon työntekijä skannaa laskun liitteineen ostolaskujärjestelmään, jossa se tiliöidään manuaalisesti. Sen jälkeen lasku käsitellään samalla tavoin kuin kaikki muutkin ostolaskut (kt. Luku 4.2).

### 3.5 Myyntireskontran prosessit

Yritys X Oy:n myyntireskontran prosessit on kuvattu prosessikaaviolla liitteessä 6 ja Yritys X GmbH:n myyntireskontran prosessit liitteessä 7.

#### **Laskutus**

Myyntilaskuprosessin peruseräite on täysin samanlainen molemmissa yrityksissä. Se alkaa, kun myyjä luo myyntitarjouksen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Asiakkaalle annetaan tarjousta tehdessä proforma -lasku joko verkkolaskuna, sähköpostilla PDF-tiedostona tai se annetaan suoraan asiakkaalle paikan päällä paperisena. Tässä vaiheessa myyntitapahtuman tiedot sekä lasku ovat asiakkuudenhallintajärjestelmässä ja lisäksi niistä siirtyy tieto kirjanpitojärjestelmään niin sanotulle välitaululle. Kun asiakas maksaa laskun, joka kohdistetaan viitteellä kirjanpitojärjestelmään, tallentuvat asiakkaan tiedot omalle tilille myyntireskontraan ja samalla sinne syntyy varsinainen lasku, johon viitesuoritus kohdistuu. Tässä vaiheessa lasku kirjautuu kirjanpitoon ennakkomaksuna.

Maksun saavuttua myyjä luovuttaa tuotteen asiakkaalle ja merkitsee tuotteen toimitetuksi asiakkuudenhallintajärjestelmään. Samaan aikaan CRM-järjestelmään syntyy lopullinen lasku, ja kirjanpidon kirjaukset kirjautuvat oikeille kirjanpidon tileille automaattisesti CRM-järjestelmään syötettyjen tietojen pohjalta. Erääntyneitä myyntisaatavia ei pääse syntymään, sillä tuotetta ei luovuteta asiakkaalle ennen maksun saamista. Tällainen myyntilaskutusprosessi ehkäisee luottotappioiden syntymistä, vähentää alennuksia tai myönnytyksiä sekä pitää kassavirran vahvana, mitkä ovat Salekin (2, 2005) mukaan merkkejä tehokkaasta myyntilaskutusprosessista. Mikäli kauppaan sisältyy yhteistyökumppanilta haettu rahoitus, kauppa kuitenkin merkitään toimitetuksi, vaikka rahoituksen osuus vielä puuttuu

maksusuorituksista, sillä positiivinen luottopäätös haetaan rahoitusyhtiöltä aina ennen kaupan vahvistamista.

Tuotteet on luokiteltu erilaisiin myytäviin tuotteisiin sekä eri verollisuuksiin. Vientimyynti EU:n sisällä ja EU:n ulkopuolelle on myös huomioitu, jotta laskujen tiedot olisivat oikein. Myyjän on myös tärkeää huomioida, onko kyseessä yksityis- vai yritysasiakas, jotta tarvittaessa Y-tunnus ja verotunnus tulostuvat laskulle. Myyntireskontran hoitajien mukaan myyjät eivät aina osaa huomioida kaikkia seikkoja kauppaa luodessa, minkä vuoksi kauppasopimuksia sekä kirjanpidonkirjauksia joudutaan muokkaamaan jälkikäteen joko purkamalla koko myynti CRM-järjestelmässä tai tekemällä manuaalisia korjauksia. Yritys X Oy:ssa myyntireskontran hoitajat tekevät tiivistä yhteistyötä myyjien kanssa. Yritys X GmbH:ssa sen sijaan myyjien tukena toimii erillinen disposition-tiimi, jonka kanssa taloushallinnon tiime tekee tiivistä yhteistyötä.

### **Maksusuoritusten käsittely**

Taloushallinnon työntekijöiden osuus alkaa vasta, kun asiakkaan maksusuoritukset saapuvat pankkiin. Myyntireskontran hoitajan mukaan Yritys X Oy:n asiakasmaksut saapuvat pääosin viitteellä, joista kerätty viiteaineisto saapuu pankista maksuliikennejärjestelmään yhdessä tiliotteen kanssa. Viitteettömille suorituksille myyntireskontran hoitaja lisää viitteet tai tiliöine manuaalisesti myyntireskontraan selvittelytilille toimipistekohtaisesti. Saksassa viitesuoritukset eivät ole yleisesti käytössä, minkä vuoksi asiakasmaksut saapuvat laskun mukaisella viestillä, johon sisältyy maksuviite. Maksuliikennejärjestelmä tunnistaa käytetystä viestistä viitenumeron ja tiliöine automaattisesti. Myyntireskontran hoitaja lisää viitteet suorituksille, joista ne puuttuvat ja tiliöine tunnistamattomat maksut joko myyntireskontran tai kirjanpidon selvittelytilille. Yritys X GmbH:n myyntireskontran hoitajan mukaan myyntireskontran selvittelytilille kirjataan suoritukset, joiden tiedetään kuuluvan tietylle asiakkaalle. Sen sijaan täysin tunnistamattomat suoritukset kirjataan kirjanpidon selvittelytilille.

Seuraavaksi tilioite siirretään kirjanpitojärjestelmään, jossa tilioite sekä viitteet kirjataan kirjanpitoon. Viitesuoritukset kohdistuvat myyntireskontrassa automaattisesti oikeille laskuille. Tunnistamattomat tai ylimääräiset suoritukset jäävät avoimeksi myyntireskontran myymälä- tai asiakaskohtaisille tileille, joista ne käsitellään myöhemmin manuaalisesti. Tiliotteen ja sen viitesuoritusten tilioinnissa hyödynnetään välitiliä. Yritys X Oy:n välitilillä on harvoin virheitä, joten välitili täsmäytetään ja mahdolliset korjaukset tehdään vain kuukauden katkon aikana kirjanpitäjien toimesta. Yritys X Oy:n myyntireskontran hoitaja ei seuraa välitilin saldoa säännöllisesti, mutta tarkastaa sen, mikäli uskoo tehneensä kirjausvirheen. Virheiden korjaamiseen myyntireskontran hoitajat pyytävät apua kirjanpito-osastolta. Sen sijaan Yritys X GmbH:n myyntireskontran hoitaja täsmäyttää välitilin päivittäin ja tekee välittömästi

mahdolliset korjaukset kirjauksille ja pyytää tarvittaessa korjaamiseen apua kirjanpitäjältä. Välitilin päivittäinen täsmäytys pitää huolen kirjauksien oikeellisuudesta sekä vähentää työkuormaa jo muutenkin kiireisessä kauden katkossa.

### **Myyntisaatavien seuranta ja perintä**

Yritys X Oy:n myyntireskontran hoitajan mukaan prosessin seuraava vaihe, myyntisaatavien seuranta, vie kaikkein eniten työaikaa. Hänen mukaansa toimiin ryhdytään, mikäli myyntisaatava on avoimena yli seitsemän päivää tai mikäli saatava vaikuttaa tavallisuudesta poikkeavalta, siihen reagoidaan jo aiemmin. Avoimista yli kymmenen päivää vanhoista myyntisaatavista lähetetään myynti- ja aluepäälliköille selvitettäväksi myyntisaatavista viikoittain. Myyjät ja myyntipäälliköt ovat yhteydessä asiakkaisiin saatavien perimiseksi. Tyypillisesti myytävistä tuotteista saatavia ei synny, sillä tuotetta ei kuuluisi luovuttaa asiakkaalle ennen maksua.

Poikkeuksena ovat tuotteet, joille on haettu luottorahoitus rahoitusyhtiöstä. Myyntireskontran hoitajan mukaan valtaosa yli seitsemän päivää vanhoista saatavista ovatkin rahoitusyhtiöiltä. Myyntireskontran hoitajan mukaan maksun viivästyminen johtuu tyypillisesti puutteellisista rahoitushakemuksista, joten niistä ei pääsy syntymään pidempi aikaisia perintään vietäviä saatavia. Myyntireskontran hoitajat selvittävät aktiivisesti, mistä syystä myyntisaatava on avoimena ja ovat tarpeen mukaan yhteydessä myyjiin, rahoitusyhtiöihin sekä muihin yhteistyökumppaneihin. Asiakkaan kanssa yhteydenpidon hoitaa kuitenkin aina myyjä itse. Mikäli saatavia on avoinna muulta asiakkaalta kuin rahoitusyhtiöltä eikä maksusta ole saatu soviteltua, myyntireskontran hoitaja luo manuaalisesti maksumuistutuksen kuukauden päästä eräpäivästä ja toisen maksumuistutuksen kaksi viikkoa myöhemmin. Mikäli saatava on yhä avoimena eikä asiaa ole saatu soviteltua esimerkiksi purkamalla kauppaa, siirtyy saatava ulkopuoliselle taholle perintään. Sekä myyntireskontran hoitajan että talouspalvelupäällikön mukaan perintään siirtäminen on hidas prosessi, sillä asia pyritään aina selvittämään mieluiten muilla keinoilla. Talouspalvelupäällikön mukaan prosessi on kuitenkin liian hidaskas, sillä se heikentää kassanhallintaa ja kasvattaa riskiä luottotappioihin.

Yritys X GmbH:ssa myyntisaatavien seuranta- ja perintäprosessi on ollut vajavainen ja sitä on kehitetty tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Tässä kappaleessa sekä liitteen 6 kaaviossa kuitenkin kuvataan prosessin tila ennen kirjoittamisen aikana tehtyjä muutoksia. Pohdinnassa kuvataan vielä opinnäytetyön aikana tapahtuneita muutoksia ja tulevaisuuden tavoitteita.

Yritys X GmbH:ssa myyntisaatavien seurannasta päävastuu on myyntiosastolla. Myyntisaatavien seuranta tapahtuu pääasiassa CRM-järjestelmässä ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle. Yritys X GmbH:lla ei ole käytössään erillistä perintätoimistoa, vaan saatavista

pyritään neuvottelemaan asiakkaan kanssa. Mikäli tuote on kuitenkin luovutettu asiakkaalle eikä maksusta saada neuvoteltua, se annetaan lakimiehelle perittäväksi. Mikäli lakimies ei saa asiasta neuvoteltua asiakkaan tai hänen lakimiehensä kanssa, käsitellään kiista oikeudessa. Oikeudenkäyntiprosessit ovat pitkiä, joten ratkaisun saaminen voi kestää jopa vuosia. Oikeudenkäynnin pohjalta laskuun saadaan joko maksu, osittainen maksu tai se kirjataan kokonaan luottotappioksi. On myös mahdollista, että oikeudenkäynnissä päädytään kaupanpurkuun, jolloin tuote saadaan takaisin. Vähäisiä myyntisaatavia ei ole seurattu aktiivisesti eikä työnjako niiden osalta ole selkeä.

Asiakkailta perittävät hyvitykset ja jälleenlaskutus ovat osa myyntireskontran hoitajien työtehtäviä. Yritys X Oy:ssa asiakkaalta jälkikäteen laskutettavat tuotteet ja palvelut laskutetaan pääasiassa manuaalisesti. Pyyntö ylimääräiseen laskutukseen tulee myyjältä kirjallisesti tarvittavine liitteineen. Esihenkilö hyväksyy maksun ja myyntireskontran sihteri luo laskun manuaalisesti kirjanpitojärjestelmässä ja lähettää laskun asiakkaalle. Manuaalisesti tehtyjen laskujen perintäprosessi toimii samalla tavoin kuin aiemmin tässä kappaleessa kuvattu perintäprosessi. Yritys X GmbH:ssa sen sijaan jälkikäteen laskutettavat tuotteet ja palvelut laskutetaan CRM-järjestelmän kautta, mutta niiden saatavien seurantaan ja perintään ei ole selkeää prosessia, sillä päätuotteista poiketen kauppa vahvistetaan heti, vaikka maksua ei olisi vielä tullut. Kaupan vahvistamisen jälkeen saatavat eivät enää ole näkyvillä myyjän työjonossa, minkä vuoksi menneinä vuosina saatavia on jäänyt paljon avoimeksi.

### **Maksut asiakkaille**

Yritys X Oy:n myyntireskontran hoitajan mukaan eräs paljon manuaalista työtä vaativista työtehtävistä ovat asiakkaille tehtävät maksut, kuten palautukset sekä kauppahinnanhyvitykset. Asiakkaille tehtävien maksujen prosessi on muuttunut tammikuussa 2023, joten haastatteluhetkellä se on Yritys X Oy:ssa aikaa vievä ja epäjohdonmukainen järjestelmän asettamista haasteista ja uusien toimintamallien omaksumisesta johtuen. Yritys X Oy:n talouspalvelupäällikön mukaan asiakkaille tehtävien maksujen merkitys ei ole suuri eikä se vie merkittävästi työaikaa. Myyntireskontran hoitajan mukaan prosessin muutoksen myötä työaikaa on mennyt todella paljon päivittäin näihin maksuihin, vaikkei niiden määrä ole lisääntynyt.

Uudistetun prosessin tulisi alkaa siten, että myyjä syöttää asiakkuudenhallintajärjestelmään kauppahinnan hyvityksen liittyen myytyyn tuotteeseen. Pyyntön tulee sisältää liite, josta ilmenee hyvityksen syy, mahdolliset hyvitykseen liittyvät kuitit, asiakkaan tilinumero sekä hyvitetty määrä. Myyntipäällikkö tarkistaa ja hyväksyy hyvityksen, jonka jälkeen myyntireskontranhoitaja tarkistaa ja hyväksyy sen. Myyntipäällikkö tai myyntireskontranhoitaja voivat myös hylätä pyynnön ja lisätä järjestelmään kommentin hylkäämisen syytä. Myyjä saa

ilmoituksen hylkäämisestä ja voi tehdä tarvittaessa uuden korjatun hyvityspyynnön, joka siirtyy uudelleen tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Hyväksymisen jälkeen järjestelmässä syntyy hyvityslasku, joka siirtyy automaattisesti kirjanpitojärjestelmään, jossa syntyy kirjaukset sekä kirjanpitoon että ostoreskontraan. Hyvitys maksetaan ulos ostoreskontranhoidajien luomalla maksuaineistolla.

Myyntireskontran hoitajan mukaan osa hyvityksistä onnistuu prosessin mukaisesti, mutta suurempi osa maksuista tulee hylätyksi myyntipäällikön toimesta, sillä kulut halutaan siirtää toiselle toimipisteelle tai jakaa kahden toimipisteen kesken. Silloin myyjän tulee lähettää hyvityspyyntö tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi myyntipäällikölle ja myyntireskontranhoidajalla sähköpostilla. Hyväksynnän jälkeen myyntireskontran hoitaja lisää sähköpostiketjun tositteeksi pilveen sekä maksaa ja tiliöi maksun manuaalisesti maksuliikennejärjestelmässä, josta se kirjataan tiliotteelta suoraan pääkirjalle. Maksuntarkastaja tarkastaa tositteen ja hyväksyy maksut. Seuraavana päivänä myyntireskontran hoitaja lisää tiliotteelle maksuliikennejärjestelmään tositteen pilvipalvelusta.

Yritys X GmbH:ssa hyvitykset tehdään selkeämmin ensin kuvatun prosessin mukaisesti. Yritys X Oy:n prosessiin verrattuna ainoana erona on, että myyntipäällikön sijaan maksupyynnön tarkastajana ja hyväksyjänä toimii joko aluepäällikkö tai jälkimarkkinointivastaava. Myyntireskontran hoitajan mukaan prosessi toimii hyvin eikä manuaalisia maksuja jouduta tekemään.

### 3.6 Maksuliikenne

Yritys X Oy:n lähes kaikki sisään tuleva, että ulos lähtevä maksuliikenne kulkee maksuliikennejärjestelmän kautta. Satunnaisesti joitakin maksuja maksetaan manuaalisesti suoraan verkkopankissa. Silloin maksuntarkastus prosessi ei toteudu samalla tavalla, ja sen vuoksi vain muutamilla henkilöillä onkin oikeus tehdä verkkopankkimaksuja. Taloushallinnon assistentti tiliöi verkkopankkimaksut manuaalisesti oikeille tileille kirjanpitoon maksuliikennejärjestelmässä. Kaikille manuaalisille maksuille lisätään maksuliikennejärjestelmään liitteeksi lasku tai muu tosite, josta ilmenee maksun syy, summa, verollisuus sekä tilinnumero.

Myös Yritys X GmbH:n maksuliikenne kulkee pääasiassa maksuliikennejärjestelmän kautta. Uloslähtevien maksujen kohdalla poikkeuksen tekevät suoraveloituksella maksettavat maksut. Saksassa on yleisesti käytössä yritysten välinen SEPA-suoraveloitus, joka on euroalueella käytössä oleva pankkien välinen maksujärjestely. Se mahdollistaa maksujen suorittamisen maksajan pankkitililtä maksun saajan aloitteesta, kun maksaja on antanut pankille valtuutuksen suoraveloituksen sallimiseen. (SEPA Direct Debit, Deutsche

Bundesbank Eurosystem.) Yritys X GmbH hyödyntää useiden toimittajien kohdalla SEPA-suoraveloitusta, minkä vuoksi osa laskuista veloituu automaattisesti yrityksen pankkitililtä. Suoraveloitusten avulla laskujen maksu automatisoituu ja laskut tulevat aina maksettua eräpäivänä. Toisaalta suoraveloitukset lisäävät riskiä tuplamaksuille, sillä laskut käsitellään kuitenkin ostoreskontran tavanomaisen prosessin mukaisesti, mutta niiden osalta tulee vain huolehtia, ettei niitä makseta maksuaineiston mukana. Se onnistuu joko lisäämällä ostolaskujärjestelmässä laskulle tieto ”maksettu” tai laittamalla toimittaja kirjanpitojärjestelmässä maksukieltoon.

Suoraveloituksena maksetut laskut tiliöidään tiliotteelta ostoreskontraan toimittajalle. Siellä ne tulee manuaalisesti kohdistaa, mikä lisää manuaalista työtä. Lisäksi tulee varmistaa, että kaikille maksuille ja hyvityksille on saatu laskut ja ne on kirjattu kirjanpitoon. Tämä on tuottanut haasteita, mikä on johtanut siihen, että Yritys X GmbH on maksanut laskuja, joita ei ole kuitenkaan kirjattu kuluiksi saman kauden aikana. Toisaalta osa maksuista on maksettu epähuomiossa kahdesti, kun laskua ei ole muistettu kohdistaa manuaaliseen maksuun.

Lisäksi joitakin uloslähteviä maksuja maksetaan manuaalisesti verkkopankin kautta, jos tuote täytyy saada maksettua välittömästi. Näihin maksuihin maksupyynnöksi tulee sähköpostilla liitteineen. Maksupyynnöksi tulee ensin osto- tai myyntiosastolta taloushallinnon Disposition -tiimiin, joka huolehtii monista myyntiin ja ostoon liittyvistä hallinnollisista asioista. Dispositionin työntekijä tarkastaa pyynnön, täyttää maksupyynnömlomakkeen ja lähettää sen liitteineen taloushallintoon, jossa se tarkastetaan ja maksetaan manuaalisesti. CRM-järjestelmään lisätään merkintä, että tuote on jo maksettu, jotta se ei nouse ostoreskontran maksuaineisto listoille myöhemmin siirtyessään kirjanpitojärjestelmään. Tällaisia maksuja tehdään, jos vastapuoli ei suostu luovuttamaan ostettavaa tuotetta ennen kuin se on maksettu kokonaan. Manuaaliset maksut vaativat ylimääräistä työtä, mutta tällä tavoin pyritään välttämään ostoihin liittyvät petokset, joissa tuote on maksettu, mutta sitä ei toimiteta lainkaan tai se poikkeaa sovitusta. Kun tuote on maksettu, vastapuoli luovuttaa sen ja osto voidaan suorittaa loppuun myös CRM-järjestelmässä. Tiliotteelta maksu kirjataan välitilille odottamaan ja kohdistetaan myöhemmin ostoreskontraan kirjattavaa ostolaskua vastaan.

Molemmissa yrityksissä maksut tarkastetaan kahden silmäparin periaatteen mukaisesti. Sen mukaan laskun maksaja ja vahvistaja ovat eri henkilöitä. Yritys X Oy:ssa maksun tarkastajat eivät itse tee lainkaan maksuja tai käsittele ostolaskuja, mutta Yritys X GmbH:ssa vähäisen henkilöstömäärän vuoksi rooleja vuorotellaan, jotta kahden silmäparin periaate toteutuu.

## 4 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata myynti- ja ostoreskontran prosesseja, matka- ja kululaskuprosessia sekä niihin liittyvää arkistointia sekä maksuliikenteen hallinnointia prosessi-kaavioiden avulla. Tarkoituksena oli selvittää, miten nämä prosessit eroavat toisistaan ja voitaisiinko niitä yhtenäistää. Viitekehyksen koko organisaation talousraportoinnille antaa EU:n yhteinen IFRS standardi sekä yleiset kirjanpidon säännökset, jotka ovat hyvin samankaltaiset molemmissa toimintamaissa. Lisäksi yrityksissä on käytössään pääosin samat tietojärjestelmät, mikä helpottaa yhtenäisten prosessien toteuttamista. Sen vuoksi isossa kuvassa taloushallinnon prosessit ovatkin yhteneväiset jo nykyisellään. Eroavaisuuksia löytyy kuitenkin eri osaprosessien välillä, sillä niitä ei ole säädelty tarkasti.

Merkittävämpänä erona yritysten välillä nousee prosessien selkeys. Yritys X Oy:n prosessit ovat pääosin selkeitä ja niitä toteutetaan johdonmukaisesti työntekijästä riippumatta. Yritys X GmbH:n prosessit puolestaan ovat paikoitellen vajavaiset eikä niiden toteuttaminen ole aina johdonmukaista. Yritys X Oy:n osalta kaikki haastateltavat osasivat kuvailla prosessia tarkasti, ymmärsivät syyt prosessien eri vaiheiden taustalla sekä osasivat vastata kaikkiin kysymyksiin. Sen sijaan Yritys X GmbH:n haastateltavien oli vaikeampaa kuvata prosessia eivätkä he osanneet kuvata koko prosessin kulkua tai vastata kaikkiin tarkentaviin kysymyksiin. Lisäksi Yritys X GmbH:n haastattelut suoritettiin englanniksi, mikä voi puolestaan vaikeuttaa asioiden kuvaamista sekä aiheuttaa väärinymmärryksiä. Haastattelut sekä havainnointi toteutettiin siis eri tavoin eri yrityksissä, mikä voi heikentää aineiston luotettavuutta.

### 4.1 Ostolaskuprosessien erot ja yhtenäistäminen

Ostolaskuprosesseissa on huomattavissa eroja laskujen prosessointi ajoissa. Yritys X GmbH:n laskujen prosessointi on nopeampaa ja keskimäärin laskut siirretään noin viidessä päivässä maksatukseen niiden saapumisesta. Yritys X Oy:ssa vastaava aika on 7–10 päivää ja ostoreskontran tiiminvetäjän mukaan eniten laskujen läpikulkua hidastaa laskun asia-tarkastus ja hyväksyntä. Merkittävä ero yritysten välillä on laskujen tarkastajissa. Yritys X GmbH:ssa laskun tarkastajia ja hyväksyjä ovat ainoastaan osastojen päälliköt sekä heidän esihenkilönsä, mikä nopeuttaa hyväksyntäkiertoa. Yritys X Oy:ssa puolestaan tarkastajana toimii aina laskun tilaaja tai hänen esihenkilönsä laskun ollessa yli määritellyn hyväksyntä-ajan. Hyväksyjänä puolestaan toimii tarkastajan esihenkilö. Yritys X Oy:ssa laskujen kierto on huomattavasti hitaampaa, joten hyväksyntämatriisia voitaisiin muuttaa. Silloin pienempi henkilömäärä olisi vastuussa laskujen tarkastuksesta ja hyväksynnästä, mikä voisi nopeuttaa laskujen kiertoaikaa.

Yritys X GmbH:ssa puolestaan laskujen maksuun saattamista hidastaa se, että osa laskuista saapuu myöhässä. Sen vuoksi lasku voi olla jo jopa eräännytynyt sen saapuessa ostoreskontran käsiteltäväksi. Yritys X Oy:ssa vastaavaa ongelmaa ei ole, sillä valtaosa laskuista tulevat e-laskuina, mihin myös Yritys X GmbH:n kannattaisi pyrkiä. Vuonna 2020 on astunut voimaan EU:n verkkolaskulaki, joka antaa yrityksille oikeuden vaatia sähköistä laskua toiselta yritykseltä ja sallii muiden laskujen hylkäämisen. (European commission 2023.) Yritys X GmbH:ssa voitaisiin siis aktiivisesti vaatia e-laskuja ja siirtää tilauksia sellaisille toimittajille, joilta e-lasku on saatavissa.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Yritys X GmbH:n ostolaskujen käsittelyprosessia on kehitetty, kun puutteita on huomattu. Erityisesti huomiota on kiinnitetty kontrolleihin ja seurantaan. Tavoitteena on ollut ehkäistä virheellisiä maksuja sekä varmistaa, että kaikki laskut tulevat kirjattua kirjanpitoon. Aiemmin suoraveloitukset sekä manuaalimaksut ovat aiheuttaneet ongelmia, sillä ne on kirjattu tiliotteelta suoraan ostoreskontraan ilman, että on huolehdittu, että niiden laskut ovat ostolaskujärjestelmässä. Suoraveloitusten määrää on pyritty vähentämään ja lisäksi ostoreskontran avoimien tapahtumien seuranta on parannettu. Lisäksi erityisesti huomiota on kiinnitetty siihen, ettei tuplamaksuja pääse enää tapahtumaan.

Molemmissa yrityksissä matka- ja kululaskujen käsittely tapahtuu osana ostoreskontran prosessia, mutta toteutus on erilainen. Yritys X GmbH:n prosessi on paperinen ja vaatii paljon manuaalista työtä. Yritys X Oy:ssa puolestaan hyödynnetään ostolaskujärjestelmässä olevaa toimintoa matka- ja kululaskujen käsittelyyn. Yritys X GmbH:n olisikin mahdollista ottaa tämä sama prosessi käyttöön. Matka- ja kululaskutoiminnon käyttöönotto vaatisi käyttökoulutuksen sekä -oikeuksien antamista henkilöille, joille matka- ja kululaskuja maksetaan.

Kokonaisuudessaan ostoreskontran prosessit ovat tällä hetkellä hyvin samankaltaiset molemmissa yrityksissä etenkin, kun huomioidaan jo opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tehdyt muutokset Yritys X GmbH:n prosesseihin. Merkittävimmät erot syntyvät erilaisista maa-kohtaisista käytänteistä, kuten eroista tiliöinnin tarkkuudessa ja laskujen maksutavassa. Myyntilaskuprosessien yhtenäistäminen

#### 4.2 Myyntilaskuprosessien erot ja yhtenäistäminen

Myyntilaskutuksen sekä saapuvan rahan käsittelyn osalta prosessit ovat hyvin samankaltaiset yritysten välillä. Ainoana merkittävänä erona on se, ettei Saksassa yleisesti käytetä viitesuorituksia, vaan asiakkaat käyttävät viitettä tai muuta tunnistetta maksun tekstikentässä. Maksuliikennejärjestelmä tunnistaa viitteet ja tiliöi ne automaattisesti, mutta muilla tunnisteilla maksetut suoritukset vaativat manuaalista työtä myyntireskontran hoitajilta.

Viitteet siis lisätään vasta maksuliikennejärjestelmässä, mutta kirjanpitoon ja reskontraan ne viedään molemmissa yrityksissä samalla tapaa viiteaineistoilla, joten tältä osin prosessi on niin yhtenäinen kuin se voi olla.

Sen sijaan suurempi ero on nähtävissä saatavien seurannassa ja perinnässä. Molemmissa yrityksissä myyntiprosessi on yhtenäinen eikä asiakkaalle luovuteta tuotetta ennen kuin kaikki maksusuoritukset on saatu. Yritys X Oy:n saatavien seuranta on järjestelmällistä ja avoimiin saataviin reagoidaan jo muutamissa päivissä. Lisäksi avoimien saatavien lista lähetetään viikoittain myynti- ja aluepäälliköille selvitettäväksi. Yritys X GmbH:ssa avoimien saatavien seuranta ei viime vuosina ole ollut säännöllistä eikä sille ole selkeää prosessia.

Saatavien seuranta on aloitettu tehostamaan tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, mutta selkeää prosessia ei ole vielä saatu luotua. Yritys X GmbH:ssa olisi mahdollista ottaa käyttöön täysin samanlainen avoimien saatavien seurantamalli kuin yritys X Oy:ssa on käytössä. Sen avulla Yritys X GmbH voisi parantaa kassanhallintaa sekä vähentää luottotappioita.

#### 4.3 Tulevaisuuden kehityskohteet

Opinnäytetyön kirjoittaminen on vienyt yli puoli vuotta, minkä aikana toimeksiantajayrityksen taloushallinnon prosessit ovat muuttuneet huomattavasti. Erityisesti muutoksia on tapahtunut Yritys X GmbH:n prosesseissa ja tässä opinnäytetyössä onkin kuvattu taloushallinnon prosessien tila sellaisena kuin se on ollut tutkimusaineistoa kerätessä joulukuusta 2022 helmikuuhun 2023. Tämä onkin osoitus siitä, kuinka prosessit elävät ajan myötä vastaamaan yrityksen tarpeita. Tällä hetkellä prosessit ovat jo niin samankaltaiset, että todennäköisesti prosessien yhtenäistämisestä ei ole saatavilla merkittävää hyötyä yritykselle, mikäli toimintoja ei ole tarkoitus keskittää vain yhteen yritykseen. Sen sijaan joidenkin prosessien täyttä tai osittaista uudelleen muotoilua on syytä harkita toiminnan tehostamiseksi.

Ostolaskuprosessin osalta haastateltavien mukaan laskujen tiliöinti koetaan kaikkein kuormittavimmaksi työvaiheeksi. Se on hidasta ja vaatii paljon manuaalista työtä. Tiliöinnissä tapahtuu myös paljon virheitä eivätkä laskun tilaajat ja tarkastajat välttämättä osaa tarkastaa tiliöinnin oikeellisuutta, minkä vuoksi tiliöintejä joudutaan säännöllisesti oikaisemaan jälkikäteen manuaalisesti kirjanpitäjien toimesta. Yleisesti ostoreskontran prosessia pidetäänkin hankalana ja hitaana prosessina, jossa tapahtuu kohtuullisen paljon virheitä. Prosessi aiheuttaa myös paljon tyytymättömyyttä työntekijöissä, mikä voi puolestaan heikentää työlaatua ja tehokkuutta.

Ostoreskontraprosessia on siis yrityksessä syytä tarkastella ja pyrkiä kehittämään yhä automatisoidummaksi nopeuden, tehokkuuden ja tarkkuuden lisäämiseksi. Sekä Yritys X Oy:n

että Yritys X GmbH:n talouspalvelupäälliköt tuovat mahdolliseksi ratkaisuksi ongelmaan ostotilauksjärjestelmän. Se helpottaisi talouden työkuormaa sekä mahdollistaisi laskun hyväksynnän jo ennen tilausta, mutta toisaalta se vaatisi huomattavan investoinnin sekä lisäisi myyvän henkilöstön työkuormaa eikä sitä sen vuoksi ole otettu käyttöön.

Myyntisaataviin liittyvää raportointia puolestaan kannattaisi pyrkiä uuden kirjanpitojärjestelmän myötä automatisoimaan, sillä tällä hetkellä Yritys X Oy:n myyntisaatavien raportointi tapahtuu manuaalisesti kootussa ja ylläpidettävässä Excelissä. Tehokkaan raportoinnin avulla yritys voi seurata myyntisaatavien tilannetta ja arvioida niiden riskiä. Raportointi voi sisältää esimerkiksi myyntisaatavien ikärakenteen, saatavien määrän ja maksuviiveiden seurannan. Raportointi auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä myyntisaatavien hallinnassa ja parantamaan prosesseja tarvittaessa. (Bichachi 2022.) Myyntisaataviin liittyvää raportointia olisi siis mahdollista kehittää molempien yritysten osalta. Ensimmäiset lainmukaiset maksumuistutukset lähetetään asiakkaalle aikaisintaan kuukauden jälkeen, vaikka maksuehto on ennen luovutusta. Tämä hidastaa perintää huomattavasti. Erityisesti Yritys X GmbH:ssä olisi tärkeää panostaa aiempaa enemmän myyntisaatavien seurantaan.

Uusi kirjanpitojärjestelmä tuokin mukanaan merkittäviä uudistuksia prosessiin ja luo samalla hyvän tilaisuuden kehittää sekä yhtenäistää taloushallinnon prosesseja. Merkittävimpiä muutoksia Yritys X Oy:n talouspalvelupäällikön mukaan tulevat olemaan myyntisaatavien seurannan siirtäminen kirjanpitojärjestelmästä CRM-järjestelmään, jolloin myös myyntiosasto sekä myynti- ja aluepäälliköt voivat reaaliaikaisesti seurata saatavien määrää, minkä tulisi vähentää työkuormaa myyntireskontran hoitajilta. Tämä mahdollistaa myös myyntisaatavien seurantaan liittyvien prosessien täydellisen yhtenäistämisen yritysten välillä.

Lisäksi yrityksessä on käytössä hyvin vähän erilaisia tehokkuudenmittareita. Tähän saakka myyntisaatavien perintä on ollut erittäin hidasta. Myyntireskontran ainoana tehokkuudenmittarina on käytetty yli 30 päivää vanhojen saatavien suhdetta kaikkiin myyntisaataviin. Ostoreskontran osalta ei tehokkuutta puolestaan ole mitattu systemaattisesti lainkaan. Jatkossa olisikin kannattavaa panostaa tarkempaan tehokkuuden seurantaan hyödyntämällä esimerkiksi luvuissa 2.2 ja 2.3 esiteltyjä osaston suorituskykyä mittaavia mittareita. Microsoft Dynamics 365 -ohjelmisto mahdollistaa esimerkiksi erilaisten raporttien automaattisen luomisen ja niiden pohjalta erilaisten tunnuslukujen automatisoidun laskennan, minkä avulla seurannasta voitaisiin tehdä vaivatonta.

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja aineiston kerääminen ovat osaltaan jouduttaneet Yritys X GmbH:n prosessien kehittämistä. Lisäksi samalla prosessit Yritys X GmbH:n ja Yritys X Oy:n välillä ovat muovautuneet yhtenäisemmiksi. Olen hyödyntänyt haastatteluiden ja

havainnoinnin kautta saatua tietoa työssäni. Oma ymmärrykseni koko yrityksen taloushallinnon prosesseista on parantunut, mistä on ollut hyötyä uuden kirjanpitojärjestelmän tarkoituksessa sekä testaamisessa. Yrityksen kannalta on myös hyödyllistä, että prosessit ovat selkeästi kuvattu ennen uuteen järjestelmään siirtymistä.

## Lähteet

- Bichachi, R. 2022. 6 Key Accounts Receivable Reports for Every Business. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/ar-reports.shtml>
- Coskun, S, Basligil, H. & Baraclı, H. 2008. A weakness determination and analysis model for business process improvement. Business Process Management Journal 243-261.
- European Commission. N.d. eInvoicing. Viitattu 18.3.2023. Saatavissa [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/einvoicing\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/einvoicing_en)
- Farris, D. 2012. The Basics of Process Mapping. Viitattu 4.12.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/1118266119/fulltextPDF/99E3372600BE45BEPQ/1?accountid=202350>
- Folio3. 2023. Accounts Payable KPIs: Key Metrics for Measuring and Improving Financial Performance. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa <https://dynamics.folio3.com/blog/kpis-for-accounts-payable/>
- Gulin, D., Hladika, M. & Valenta, I. 2019. Digitalization and the Challenges for the Accounting Profession. Viitattu 13.12.2022. Saatavissa <https://hrcak.srce.hr/clanak/365065>
- Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. Elsevier Science & Technology. 3. painos. Amsterdam: Elsevier.
- Huotari, I. 2011. Taloushallinnon sisäinen valvonta osana corporate governancea. Case: Uponor Suomi Oy. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.12.2022
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kuhanen, M. 2019. Tietotekniikka ja taloushallinnon prosessit. Bonnier Pro: Helsinki.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Länsiluoto, A. 2007. Yrityksen kasvu haastaa taloushallinnon ja tilitoimiston. Tilisanomat. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/yleiset/yrityksen-kasvu-haastaa-taloushallinnon-ja-tilitoimiston>
- Martin, A. 2022. Sisäinen valvonta. Bonnier Pro. Viitattu 4.12.2022. Saatavissa rajoitetusti <http://bonnierpro.fi.ezproxy.saimia.fi/fi/app/talous-ja-rahoitus/sisainen-valvonta>
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehitt%C3%A4mist%C3%A4>
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Nieminen, A., Anttila, R., Äärilä, L., Jokinen, M. & Pikkujämsä, M. 2022. Arvonlisäveroitus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. 1. painos. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Pratt, M. 2022. Business process improvement (BPI). TechTarget. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-improvement-BPI>
- Pratt, M. K. 2022. Business process mapping. TechTarget. Viitattu 4.12.2022. Saatavissa <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/process-mapping>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Salek, J. G. 2005. Accounts Receivable Management Best Practices. John Wiley & Sons.
- SEPA Direct Debit. N.d. Deutsche Bundesbank Eurosystem. Viitattu 15.1.2023. Saatavissa <https://www.bundesbank.de/en/tasks/payment-systems/services/sepa/content/sepa-direct-debit-626654>
- Sujan, S. 2022. 5 Accounts Receivable KPIs That Your Business Should Track. QX Global group. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://qxglobalgroup.com/5-accounts-receivable-kpis-that-your-business-should-track/>
- Tallyfy. 2021 8+ Practical Business Process Improvement Ideas. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa <https://tallyfy.com/business-process-improvement-ideas/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

- Vaivio, J. 2008. Qualitative Management Accounting Research: Rationale, Pitfalls and Potential. Viitattu 30.10.2022. Saatavissa rajoitetusti  
[https://www.researchgate.net/publication/228619746\\_Qualitative\\_Management\\_Accounting\\_Research\\_Rationale\\_Pitfalls\\_and\\_Potential](https://www.researchgate.net/publication/228619746_Qualitative_Management_Accounting_Research_Rationale_Pitfalls_and_Potential)
- Vero. 2019. Laskutusvaatimukset arvonlisäverotuksessa. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa  
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48090/laskutusvaatimukset-arvonlis%C3%A4verotuksessa/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS kustannus.
- Zellner, G. 2011. A structured evaluation of business process improvement approaches. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa  
[https://www.researchgate.net/publication/241922825\\_A\\_structured\\_evaluation\\_of\\_business\\_process\\_improvement\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/241922825_A_structured_evaluation_of_business_process_improvement_approaches)

## Liite 1. Haastattelurunko

### Yleistä

1. Missä roolissa toimit ja mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä ja millaisissa tehtävissä?

### Ostolaskuprosessi

1. Mitkä ovat ostolaskuprosessin päävaiheet?
  - a. Miten eri reittejä ostolaskut saapuvat järjestelmään?
  - b. Miten työt ja vastuut ovat jaettu?
2. Miten ostolaskut arkistoidaan?
3. Mitkä ostolaskuprosessin vaiheet vievät eniten aikaa? Mitkä vaativat eniten manuaalista työtä?
4. Missä ostolaskuprosessin vaiheissa tapahtuu eniten virheitä?

### Matkalaskuprosessi

5. Mitkä ovat matkalaskuprosessin päävaiheet?
  - a. Miten matkalaskumateriaali toimitetaan taloushallintoon?
6. Miten materiaalit arkistoidaan?

### Myyntilaskuprosessi

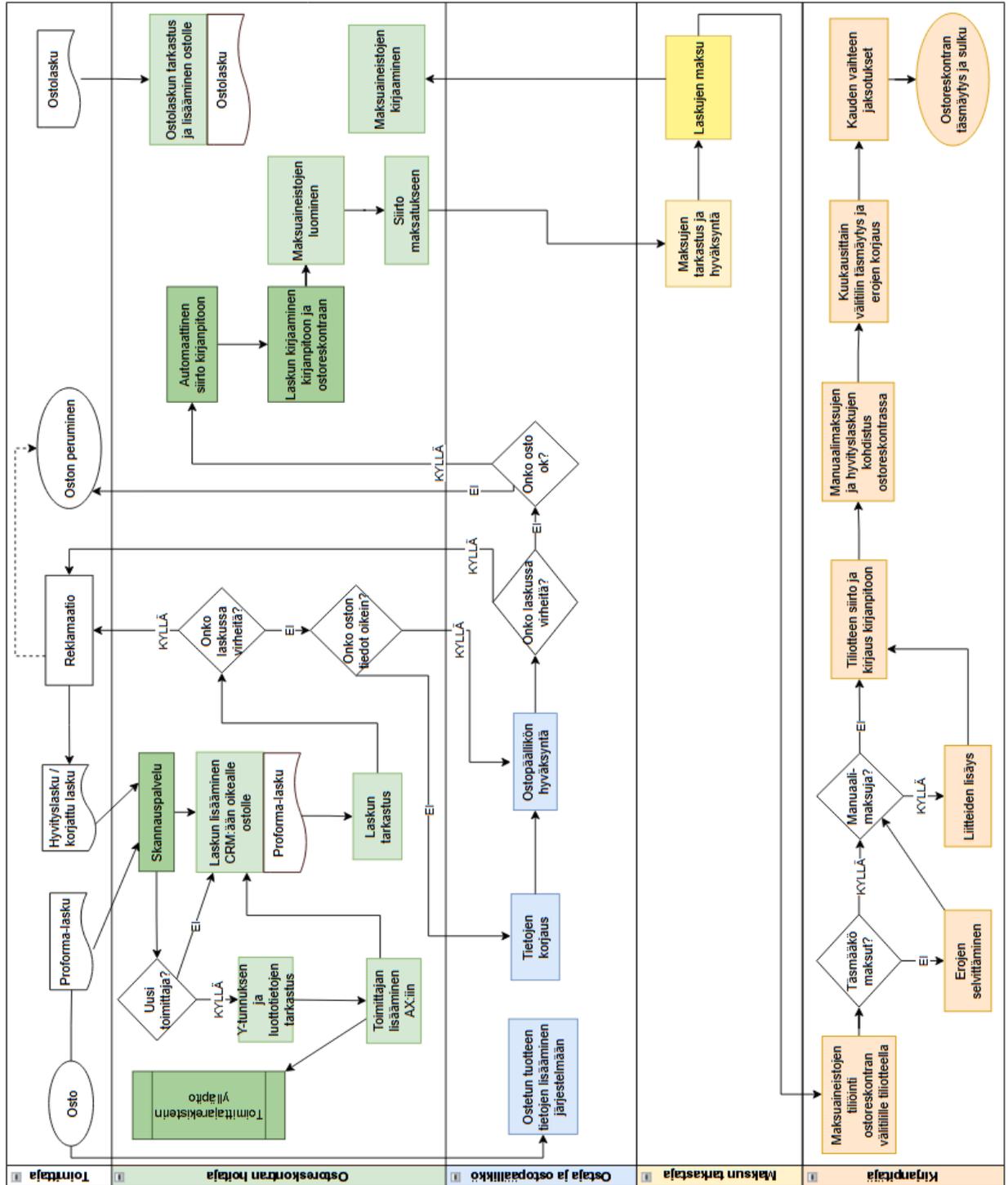
1. Mitkä ovat myyntireskontran prosessin päävaiheet?
  - a. Miten myyntilaskut muodostetaan? Miten ne välitetään asiakkaalle?
  - b. Miten työt ja vastuut ovat jaettu?
  - c. Miten saatavia seurataan? Miten perintäprosessi toteutetaan?
2. Miten myyntireskontran materiaalit arkistoidaan?
3. Mitkä myyntireskontran tehtävät vievät eniten aikaa? Mitkä vaativat eniten manuaalista työtä?
  - a. Manuaalimaksut?

### Kokonaisprosessi (talouspalvelupäälliköt)

1. Mitkä ovat merkittävimmät erot Yritys X Oy:n ja Yritys X GmbH:n prosesseissa?
2. Mikä prosessissa (Yritys X Oy tai GmbH) toimii erityisen hyvin?
3. Mikä prosessissa (Yritys X Oy tai GmbH) tuottaa eniten haasteita?

Liite 2. Ostolaskuprosessi CRM Yritys X Oy

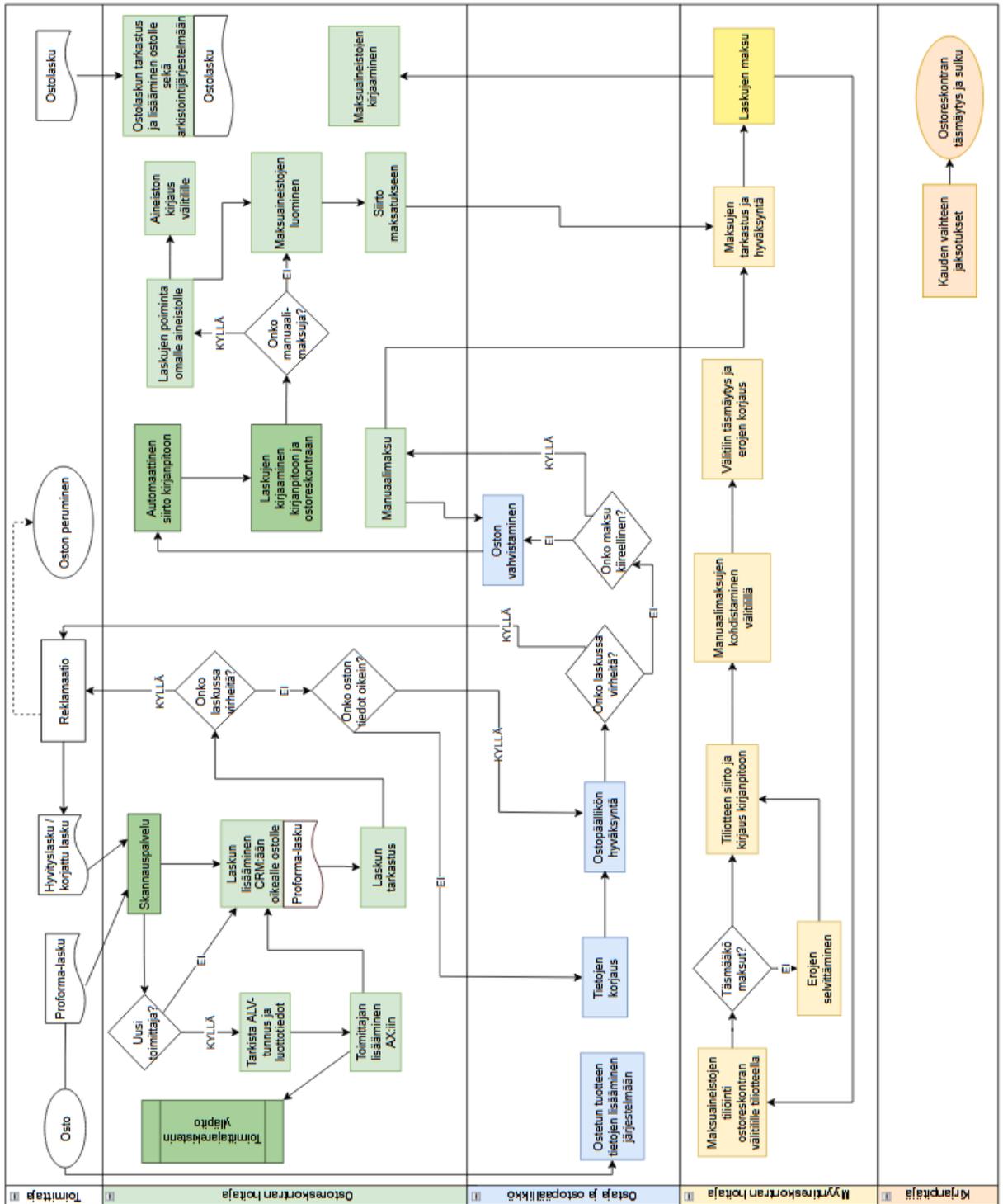
Ostolaskuprosessi CRM Yritys X Oy





Liite 3. Ostolaskuprosessi InvoiceReady Yritys X GmbH

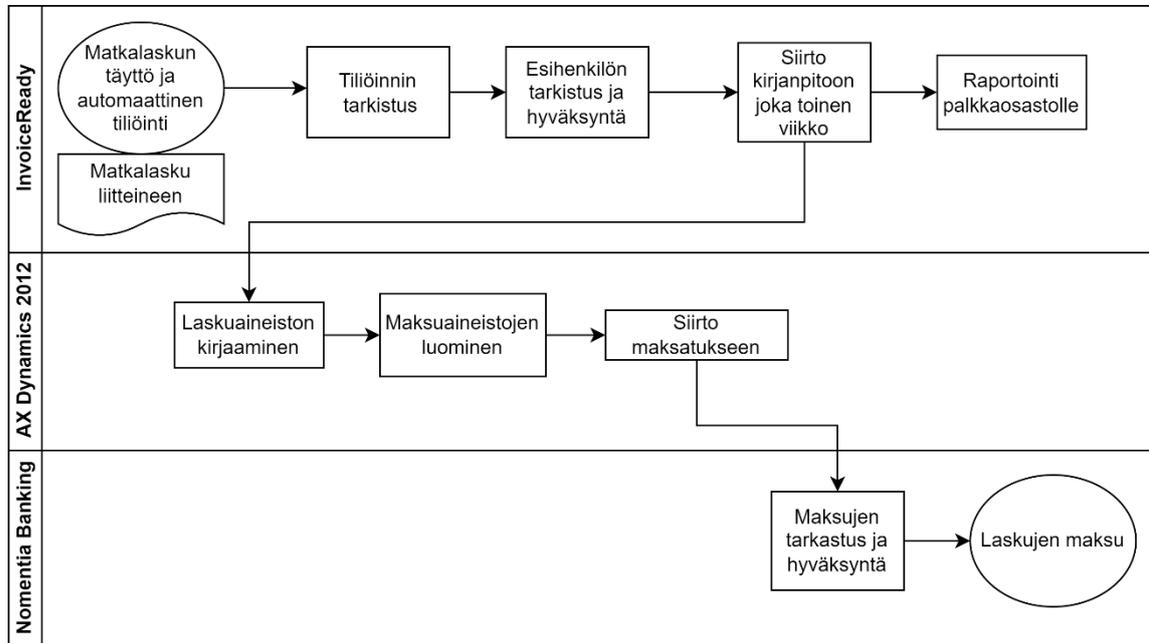
Ostolaskuprosessi CRM Yritys X GmbH



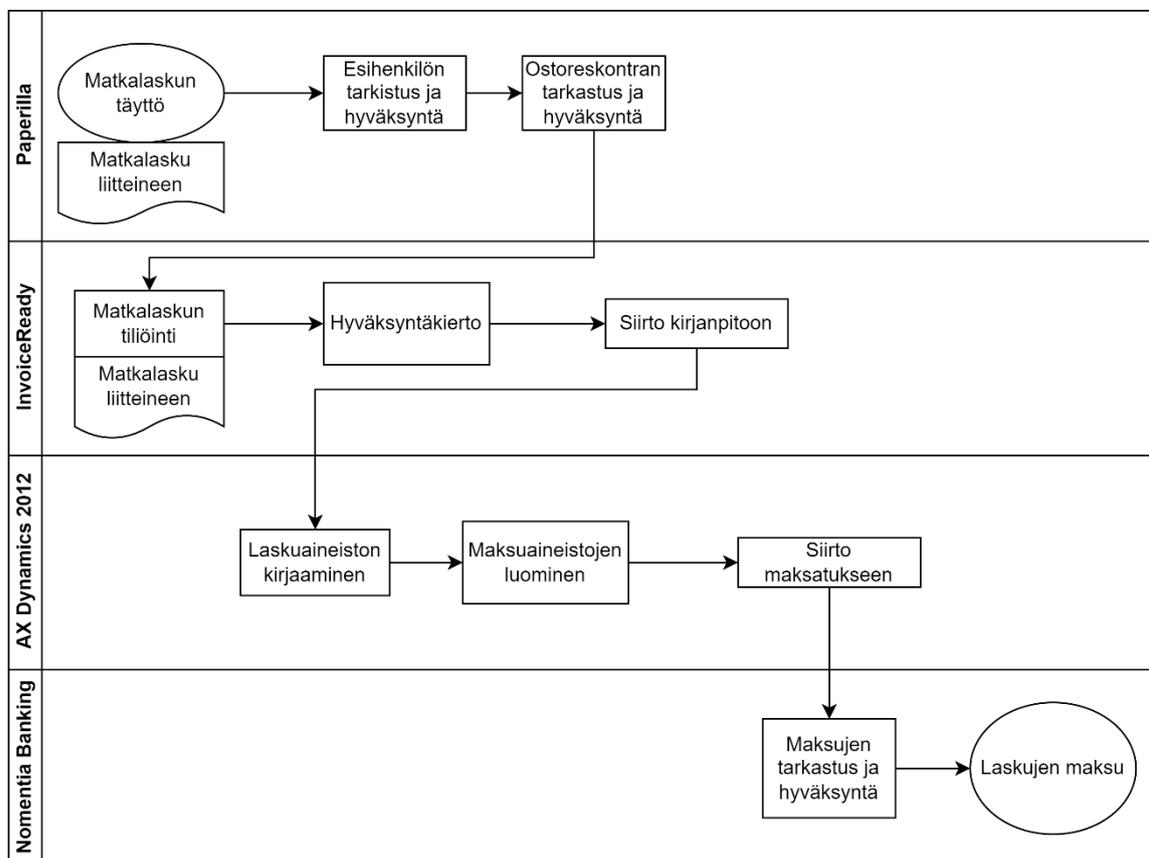


## Liite 5. Matkalaskuprosessit Yritys X Oy ja Yritys X GmbH

## Matkalaskuprosessi Yritys X Oy



## Matkalaskuprosessi Yritys X GmbH



Liite 6. Myyntilaskuprosessi Yritys X Oy

