

Hanna Rantanen

Käteismyyntitilitysprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijä(t) Otsikko	Hanna Rantanen Käteismyyntitilitysprosessin kehittäminen.
Sivumäärä Aika	42 sivua + 1 liite 20.4.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja(t)	sisällönohjaaja Merja Lindholm tekstinohjaaja Tiina Airaksinen
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin kohdeyritykselle ja sen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen käteismyyntitilitysprosessin sisältö ja kehittämismahdollisuudet. Työn tavoitteena oli ensisijaisesti tutkia kohdeyrityksen toimipiste S:n nykyisiä toimintatapoja ja löytää kehitysideoita muista toimipisteistä yrityksen sisäisen vertailun avulla. Tilitysprosessi jakautuu kolmeen osaan; myyjän toimintaan, tilityksien tarkastajien toimintaan sekä lopputuotteeseen eli siihen mitä raportoidaan kirjanpidolle. Työn tarkoituksena oli antaa kehitysideoita kohdeyrityksen kirjanpidon tarpeiden mukaisesti.</p> <p>Rakenteeltaan työ koostuu kolmesta osasta, jotka ovat nykytilanteen kartoitus, muiden toimipisteiden tavat ja vertailusta syntyneet kehitysajat. Nykytilanteen kartoituksessa tilitysprosessi jaettiin pienempiin osatekijöihin ja ne käytiin läpi erikseen vertailussa sekä kehitysideoissa. Työn teoreettisena on käytetty prosessikuvauksen ja käteismyyntiin liittyvää kirjallisuutta sekä sähköisiä joitakin julkaisuja. Teorian tarkoituksena oli saada aikaan perusteellinen tietoperusta tilitysprosessin sisällöstä.</p> <p>Kehityshanke toteutettiin haastatteluiden ja havainnointien avulla. Haastattelut tapahtuivat vertailunalaisissa kohdeyrityksen muissa toimipisteissä, jossa tarkentavilla kysymyksillä saatiin kehitysideoita tilitysprosessin ulkopuolisen toimijan näkökulmasta. Vertailun jälkeen eroavaisuuksien pohjalta muodostettiin haastattelukysymykset kohdeyrityksen ulkoistetulle kirjanpidolle. Haastattelukysymyksiä vastauksista kävi ilmi, että kohdeyrityksen tilitysprosessia olisi syytä kehittää.</p> <p>Työn johtopäätöksissä kerrotaan kaikki syntyneet käteismyyntitilitysprosessin kehittämistoiminnan ideat. Lyhyesti johtopäätöksistä voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on kehittämisen varaa ja kehitysajat on pyritty kartoittamaan mahdollisimman edullisiksi, sekä helposti toteutettaviksi.</p>	
Avainsanat	Tilitysprosessi, käteisen hallinta, kehittää

Author(s) Title	Hanna Rantanen Development a Cash Account Process
Number o2015 Pages Date	42 pages + 1 appendices 20 April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Merja Lindholm, Senior Lecturer
<p>This thesis was carried out for a target company and its purpose was to develop the content of the target company's cash account process. The main objective of the thesis was to explore the current practices in the target company's office and to find ideas for developing the company by benchmarking the company's other offices. The purpose was to give the development ideas for the target company related to the accounting needs of the company.</p> <p>The theoretical frame of reference was based on the process description and literature related to cash accounting process. This thesis consists of three parts. First, it looks into the current situation, second, it introduces the practices of other offices and third, it outlines the results from the development of ideas. The cash account process was divided into smaller elements, and they were examined separately for comparison and improving ideas.</p> <p>As a conclusion, the cash account process development ideas are presented. In short, the conclusions of the thesis is that the target office is need of improvement and the development ideas presented in the thesis are as cost-efficient and easy to implement as possible.</p>	
Keywords	Cash account process, cash control, development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Aineisto ja menetelmä	2
2	Kehittämisen prosessin ja kehittämistoiminnan kuvaus	3
3	Nykytilanne	5
3.1	Tilitysprosessin osatekijä 1: Myyjä	6
3.1.1	Käteispohjakassan säilytys ja käsittely	7
3.1.2	Pankkiin lähetettävien rahojen käsittely	8
3.1.3	Muut tilitystoimenpiteet	10
3.2	Tilitysprosessin osatekijä 2: Tilityksien tarkastaja	11
3.3	Tilitysprosessin lopputuote	13
4	Muiden toimipisteiden tavat	15
4.1	Tilitysprosessin osatekijä 1: Myyjä	15
4.1.1	Käteispohjakassan säilytys ja käsittely	16
4.1.2	Käteispohjakassan erittely pankkiin lähetettävistä rahoista	17
4.1.3	Muut tilitystoimenpiteet	18
4.2	Tilitysprosessin osatekijä 2: Tilityksien tarkastaja	18
4.2.1	Tarkastustoimenpiteet	19
4.2.2	Koontiraportti kirjanpitoon	19
4.3	Tilitysprosessin lopputuote	21
5	Kehittämishankkeen ideat kohdetoimipisteessä	22
5.1	Tilityksien tarkastajan toimintojen kehitysideat	23
5.2	Myyjän toiminta	25
5.2.1	Käteispohjakassan säilytys, käsittely ja erittely myynneistä	25
5.2.2	Pankkiin lähetettävien rahojen käsittely	26
5.2.3	Muut tilitystoimenpiteet	27
5.3	Toteuttamissuunnitelma	29
6	Johtopäätökset	32
6.1	Työn validiteetti ja reliabiliteetti	33
6.2	Jatkokehityksiä	34
6.3	Oman ammatillisen osaamisen arviointi	34

Liite 1. Kirjanpidolle esitetyt kysymykset

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kohdeyrityksen käteismyyntitilitysprosessin kehittämistä toimipiste S:ssä. Työssä tutkitaan toimipisteen kassalla tapahtuvan myynnin jälkeistä tilitysprosessia. Kohdeyritys myy toimipiste S:n kautta asiakkailleen palveluita ja tuotteita. Palveluiden ja tuotteiden ostaminen voi tapahtua myös Internetissä olevasta verkkokaupasta. Kohdeyrityksen päivittäisistä maksuista käteisen rahan osuus on 15–20 %. Raportissa kerrotaan kuinka kohdetoimipisteessä myyjä käsittelee ja tilittää päivän päätteeksi kassaan tulleet käteiskaupan rahat ja kuinka tästä tarkistusvaiheen jälkeen raportoidaan kirjanpitoon.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tämän hetkiset toimintatavat toimipisteessä S ja kehittää ideoita prosessin parantamiseksi muiden toimipisteiden toimintatapojen vertailulla. Kohdetoimipisteen omaa nykytilannetta on päästävä vertailemaan muihin toimipisteisiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 328). Kehityshankkeen pääideana on parantaa nykyistä toimintatapaa, jolla käteismyynnit saataisiin mahdollisimman oikein toimitettua ja raportoitua kirjanpitoon.

Raportin toinen luku käsittelee tutkimuksessa käytettyä kehittämisprosessin ja kehittämistoiminnan sisältöä. Työn kolmas luku käsittelee nykytilannetta, jossa on kerrottuna toimipisteen tilitysprosessin tämän hetkiset vaiheet. Seuraavaan lukuun on kerättyä muiden kohdeyrityksen toimipisteiden tilitysprosessin toimintatavat, jonka jälkeen on varsinaiset kehitysideat koottu kohdistettuna toimipiste S:n tilitysprosessiin. Viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä, jossa esitellään jatkokehityksaiheita ja lukija saa tutustua kirjoittajan oman ammatillisen osaamisen arviointiin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön aiheena on käteismyyntitilitysprosessin kehittämisen suunnittelu. Kehittämisen näkökulmana on omakohtaisesti löydetty puutteet ja ulkoistetun kirjanpitäjän tarvitsemat tiedot. Työn tarkoituksena on löytää kehitysideoita, jotka liittyvät käteisrahan käsittelyyn, tilitykseen sekä siitä eteenpäin tapahtuvaan raportointiin, niin että koko prosessi olisi mahdollisimman virheetön sekä kustannustehokas. Kehityshanke kohdis-

tuu käteisen rahan käsittelyyn jättäen muut maksutavat aiheen ulkopuolelle. Työn aiheiston rajaukseksi päätettiin ottaa kohdeyrityksen neljä eri toimipistettä sekä päätettiin tietoisesti jättää rajauksen ulkopuolelle kohdeyrityksen muut, kauempana sijaitsevat toimipisteet. Vertailunalaiseksi valitut toimipisteet pohjautuvat kaikki samaan toimintamalliin kuin kohdetoimipiste. Vertailemalla kohdeyrityksen neljää eri toimipistettä saadaan tutkittua tilitysprosessin toimintatapojen erilaisuuksia. Tavoitteena on kehittää prosessia niin, että se parantaa tiedon siirtoa myyjien päiväkohtaisesta myynnistä kirjanpitoon raportoitavaan osioon asti. Prosessin kehityksen tarkoituksena on parantaa huomattavasti tiedon siirtoa ja edistää aiemmin tapahtuneiden virheiden korjaamista. Tarkoituksena on kehittää prosessia niin, että tiedot ja käteissummat pysyvät yhtenäisinä myyntiohjelman ja pankkiin lähetettyjen rahojen kanssa.

Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tilitysprosessi etenee muissa toimipisteissä?
- Mitä toimintotapoja muissa toimipisteissä käytetään?
- Voitaisiko näitä tapoja ottaa käyttöön kohdetoimipisteeseen?
- Missä tilitysprosessin vaiheissa esiintyy virheitä?
- Kuinka nämä virheet korjattaisiin?
- Mikä on oleellinen tieto kirjanpidolle?
- Mitkä ovat korjaustoimenpiteet tilitysprosessille, jotta raportointi kirjanpidolle tapahtuisi mahdollisimman virheettömästi?

Esitettyihin kysymyksiin saatiin vastauksia observoimalla ja haastatteleamalla muissa toimipisteissä työskenteleviä henkilöitä sekä vertailemalla heidän toimitapojaan kohdetoimipisteen tapoihin. Pohjana nykytilanteen kuvaamiselle toimivat omat kokemukset sekä kohdeyrityksen vaatimat sisäiset ohjeistukset.

1.2 Aineisto ja menetelmä

Työ on luonteeltaan kehittämishanketyyppinen opinnäytetyö. Tässä opinnäytetyössä on osaksi myös laadullisen tutkimustyyppisen työn piirteitä, koska työssä on pyritty kartoittamaan tietoa kohdeyrityksen johdolle kehityspäätöksen teon tueksi. Laadullisen tutkimuksen piirteet näkyvät sisällön analysoinnissa johtopäätöksien saamiseksi. Kehittämishanketyyppinen opinnäytetyö on yleensä organisaation tai työyhteisön kehittämistä siten että kehitetään tai suunnitellaan sen työmenetelmiä tai käytäntöjä.

Viitekehityksen valossa tarkastellaan empiiristä osuutta, joka muodostuu osakseen avoimista haastatteluista ja havainnoimalla kerättyä aineistoa. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara. 2009, 205). Aineiston määrä määräytyy neljän eri toimipisteiden sekä kirjanpitoa tekevien henkilöiden haastatteluiden mukaan. Nämä haastattelut ovat olennainen osa tätä opinnäytetyötä. Jokaisessa vertailunalaisessa toimipisteessä aineistoa kerättiin haastattelun ja havainnoinnin avulla. Havainnoinnin avulla saatiin välitöntä ja suoraa tietoa ihmisten toimintatavoista. Havainnointia voidaan kutsua myös todellisen elämän ja maailman tutkimiseksi. Täten se sopii hyvin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen osamenetelmäksi. Kaikissa toimipisteissä käytiin yksityiskohtaisesti läpi niiden toimintatavat käteismyyntitilitysten prosessin eri vaiheissa. Prosessin osatekijät kertoivat itse tapahtumista vaiheiden edetessä minun ollessani ulkopuolisena toimijana. Tarvittaessa tein tarkentavia kysymyksiä liittyen prosessin eri vaiheisiin ja työtappoihin.

Haastattelut tapahtuivat vertailun alaisena olleiden toimipisteiden toimipaikoilla. Observoin sivusta seuraten, kuinka prosessin jokainen osatekijä toimi eri prosessin vaiheissa. Tärkeimpänä aineistona on se, jota sain kohdeyrityksen kirjanpitoa tekeviltä henkilöiltä. Käytyäni läpi vertailun alaisena olleet toimipisteet pystyin kohdistamaan yksinkertaisia kysymyksiä kirjanpitoa tekeville henkilöille. Kehitystutkimus on kohdistettu kohde-toimipiste S:ään ja siitä syntyneet kehitysideat palvelevat vain kyseistä toimipistettä, mutta ideat ovat helposti peilattavissa myös muihin yrityksen toimipisteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 213, 214.)

2 Kehittämisprosessin ja kehittämistoiminnan kuvaus

Kirjassa Asiakasprosessit Kvist, Arhoma, Järvelin ja Räikkönen kertovat, mitä prosessilla tarkoitetaan. Heidän mielestään sana prosessi ymmärretään usein väärin. Prosessilla kuvataan toimintaketjua, jossa prosessiin osallisina olevat suorittavat osatehtäviä kokonaisprosessin aikaansaamiseksi. Täten voidaan todeta, että tilitysprosessi on looginen kokonaisuus, jolle voidaan nähdä olevan alku ja loppu. Koko prosessille voidaan luokitella lopputuote ja lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet ja lähtötiedot. (Kvist & Arhoma & Järvelin & Räikkönen. 1992, 9, 167.) Käteismyyntien tilitys-

prosessille voidaan määrittää lopputuote eli se, mikä on oleellista raportointitietoa kirjanpitäjälle. Raportoidun tiedon mukaan kirjanpitäjät saavat muodostettua yhteenvedon kuukauden käteismyynteistä. Oikeanlaisen tiedon raportoinnin aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet pystytään selvittämään kirjanpidon tiedontarpeiden mukaan. Kirjanpidon tiedontarpeet ovat näin ollen perustana prosessin eri vaiheissa tehtävälle työlle. Prosessiajattelun merkitys on vasta viime vuosikymmenellä tiedostettu länsimaissa, lähinnä laatujohtamisen kehittymisen ansiosta. Laatujohtamisen lähtökohtana on koko prosessiketjun laadun kehittäminen, eikä vain ketjun yhden osan tai toiminnon tarkastelu. (Hannus 2003, 41.)

Prosessien kulun parantamisen alkuvaiheissa tavoitteena on usein vähentää virheiden syntymistä (Kvist ym. 1992, 100). Jotta koko prosessille saadaan tehtyä mitään pysyvää parannusta, on ensimmäiseksi tarkasteltava reaali prosesseja eli todellisen työn tekemistä. Tätä tarkastelua esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä nykytilan kartoituksen avulla. Tilitysprosessin kehittämisellä voidaan saada merkittäviä parannuksia tehokkuuteen sekä virheiden karsimiseen. Tilitysprosessin kehittämisellä pyritään tukemaan myös yksiköiden välisen yhteistyön parantamista. (Kvist & ym. 1992, 13, 15, 19.) Myyjän tekemä sähköinen tilityslomake, käteisrahan lähetys pankkiin ja tilityksien tarkastajien tekemä koontiraportti ovat jokainen omalla tavallaan oma erillinen yksikkönsä, joidenka tulisi toimia yhtenäisesti tavoitellen samaa loppu tulemaa. Vaikka kaikki yksiköt toimivat yksilöinä, tulisi jokaisen osatekijän ymmärtää prosessin kulku ja pyrkiä samaan tavoitteeseen.

Tilitysprosessin kehittämisen suunnittelu ei ole kertaluontoinen toimenpide, jossa itse koko prosessi suunniteltaisiin radikaalisti uudelleen. Käteismyyntien tilitysprosessi toimintoketjuna toimii tyydyttävästi, eikä sitä kannata lähteä suunnittelemaan uudelleen. Näin ollen työn tarkoituksena on kehittää, ei keksiä uutta. Suunnittelun perustana ovat kirjanpitoa tekevien henkilöiden tarvitsemat tiedot ja se mitä tilintarkastaja on pyytänyt kohdeyrityksen johtoa tarkastelemaan. Tärkeintä kehittämisessä on saada tieto kulkemaan niin, että se täsmää siihen mitä kassalla on myyty myyntiohjelman mukaan, vaikka paljon pankkiin on lähetetty käteistä rahaa ja mitä kirjanpitoon on raportoitu. Prosessin jokaisessa vaiheessa tiedon tulisi olla täsmällistä edelliseen verraten. Johdon odotukset määrittelevät tilitysprosessin kehittämisen tarkoituksen ja rajaavat kehityshankkeen (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 42). Kehitysideoiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta samalla niiden saavuttamisen tulisi tuntua realistiselta. (Kiiskinen ym. 2002, 49). Kehitysideoiden tulisi olla osakseen mielekkäitä, eikä niiden tavoittamiseksi

tulisi tehdä suuria eleitä ja uhrauksia. Liian suuret ja vaikeat kehitysideoit saattavat vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon.

Kun määritellään muutosmahdollisuuksia, voidaan verrata tilitysprosessia muihin kohdeyrityksen toimipisteisiin. Eri toimipisteiden toimintatapojen vertailemisesta havaittujen tietojen muuttaminen faktoiksi on olennainen osa mahdollista kehitystä. Näihin tosiasioihin pohjastuvaa muutostarvetta ei pystytä kieltämään pelkästään henkilökohtaisen mielikuvan perusteella. Tilitysprosessin kehittämistä on selvitetty haastatteleamalla johtoa, laajemmin eri toimipisteiden osaprosessivaiheiden tekijöitä ja kirjanpitoa tekeviä henkilöitä. Samalla on kartoitettu nykytilanteen ongelmat prosessin eri vaiheista. (Kiiskinen ym. 2002, 45, 51.) Kohdeyrityksen sisällä eri toimipisteissä tilitysprosessi tehdään hyvin monella eri tavalla, ja näistä työtavoista on pyritty löytämään muutosmahdollisuudet siihen, kuinka kehityshankkeen toimipisteessä työtapoja tulisi kehittää. Ensin tarkastellaan nykytilannetta kohdetoimipisteessä ja sen jälkeen avataan muista toimipisteistä havainnoituja muutosideoita.

3 Nykytilanne

Tilitysprosessin kehittäminen alkaa nykytilan analysoinnilla (Kvist ym. 1992 20). Toimipiste S:n nykytilanteen arvioiminen kävi vaivattomasti, sillä työskentelen kyseisessä toimipisteessä myyjänä ja tilityksien tarkastajana. Nykytilan analysoinnin tavoitteena on kertoa miltä osin vanha tilitysprosessi on kunnossa ja missä prosessin osissa ongelmia syntyy (Kvist ym. 1992, 115). Ne henkilöt, jotka osallistuvat tilitysprosessin toteutukseen, vaikuttavat kehityshankkeen syntymiseen. Tilitysprosessi jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäisenä osatekijänä on myyjä. Myyjän jälkeen prosessiin osallistuu tilityksien tarkastaja, joka kokoaa ja toimittaa tiedot viimeiseen kolmanteen osuuteen, eli kirjanpitoa tekeville henkilöille. On tärkeää, että jokainen osaprosessin tekijä osallistuu aktiivisesti projektiin. (Kiiskinen ym. 2002, 44.) Jokaisen prosessin osatehtäviä tekevän henkilön tulisi olla yhteistyössä keskenään, niin että yhteistyö kehittäisi myös tiedonkulkua. (Kvist & ym. 1992, 40.) Nykytilanteen kartoittamiseen apuna on lähteenä käytetty havainnoinnin lisäksi myös kohdeyrityksen toimipistekohtaisia ohjeita. Ohjeet ovat yrityksen omia ja kohdeyrityksen määräyksen mukaan salassa pidettäviä. Täten ne ovat mainittuina lähteissä, vaikka olisi ollut suotavaa liittää ne liitteiksi työn loppuun.

Prosessikuvauksen avulla mallinnetaan tilitysprosessin nykyistä toimintaa (Kiiskinen ym. 2002, 46.) Prosessikaaviossa (kuvio 1) pyritään hahmottamaan sitä, kuinka myyjän tekemä sähköinen tilitys kulkee tilityksien tarkastajan kautta kirjanpitoon. Tilitysprosessin sujuvuuteen vaikuttaa se, kuinka monta kertaa tietoa siirretään prosessin edetessä toiselle ja miten kyseistä tietoa siirretään prosessin edistyessä. (Martola & Santala. 1997, 79.) Tilitysprosessia on hyvä lähteä tutkimaan yhden osatekijän kautta, aloittamalla tilitysprosessin ensimmäisestä osatekijästä eli myyjästä. Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi tilitysprosessin tekijät siinä järjestyksessä, jossa osatekijät käsittelevät tietoa. Kuvio 1 kuvaa tilitysprosessin osatekijöitä ja tietojen käsittelyä.



Kuvio 1. Havaintojen pohjalta tehty tämän hetkinen pelkistetty prosessikaavio.

Kaksi ensimmäistä käteismyyntitilitysprosessin osatekijää ovat tilivelvollisia kohdeyritykselle. Tilitysprosessin vastuu on jaettu osatavoitteiksi ja sen mukaan hyvin konkreettiseksi päivittäistavoitteiksi. Tämä tilivelvollisuus korostuu varsinkin myyjien osalta, sillä jokainen myyjä on velvollinen vastamaan esimiehelleen, että onko saavuttanut itselleen asetetut tavoitteet ja toiminut omalla kohdallansa oikein. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen. 2013, 302.)

3.1 Tilitysprosessin osatekijä 1: Myyjä

Tilitysprosessin ensimmäisenä osatekijänä ovat myyjät. Päivittäin myyjät hoitavat tuotteiden ja palveluiden käteismyynnit asiakkaille toimipisteen kassalta käsin. Myyjillä on myynnissä tuotteita ja palveluita. Maksuvälineenä käy käteisen rahan lisäksi korttimaksaminen, tuotteeseen tai palveluun oikeuttavat lipukkeet sekä arvosetelit. Tässä kehityshankkeessa tutkitaan yksittäisen myyjän käteisen rahan käsittelyä ja rajataan muut maksutavat aiheen ulkopuolelle.

Käteiskassojen tilityksien seuranta on varsin työläs prosessi. On pystyttävä varmistamaan myyntiohjelman tapahtumia siihen mitä yrityksen tilille on tilitetty. Vertailun tarkoituksena on varmistua siitä, että kaikki käteisenä maksetut rahat määrällisesti täsmäävät siihen mitä myyntiohjelman kautta kassalla myyty. Ensimmäisen tarkastuksen suorittaa tilitysprosessissa myyjä, joka laskee kassan. (Lahti & Salminen. 2014, 124.)

3.1.1 Käteisohjakassan säilytys ja käsittely

Toimipiste S:ssä myyntivuoroon tuleva työntekijä ottaa lukitusta kassakaapista kangaspäälysteisen vetoketjupussin ja kuittaa kassakaapissa olevaan listaan ottamansa pussin kohdalle päivämäärän ja oman nimensä. Pohjakassa pusseja on yhteensä viisi kappaletta. Jokaisen pussin päällä on pussin nimi, esimerkiksi "Kassa 1". Myyntivuoroon tuleva myyjä saa valita itse minkä pohjakassan ottaa. Jokaisessa pussissa on 250 euroa. Pussi sisältää vaihtorahat alkaen 0,05–2,00 euron kolikoista 5,00–20,00 euron seteleihin. Eriarvoiset kolikot on lajiteltu erillisiin pakastepusseihin. Vuoron alussa myyjä laskee käsin pohjakassan sisällön. Pakastepussi kerrallaan myyjä laskee, kuinka monta eri kolikkolajia pohjakassassa on, ja merkitsee sitten kappalemäärän Excel-tiedoston taulukkoon. Taulukko laskee kolikkojen ja setelien kappalemääristä euromääräiset summat ja laskee ne yhteen. Pohjakassan tulee olla 250 euroa. Laskettuaan pohjakassan myyjä kirjautuu kassalla myyntiohjelman omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan ja on valmis ottamaan vastaan maksuja.

Vuoronsa päätteeksi myyjä laskee pohjakassan erilleen päivän tulleista käteiskaupoista. Laskemisessa apuna on jälleen Excel-tiedoston taulukko, johon merkitään kappalemäärät ja taulukko laskee kolikoiden summan. Kolikoiden laskemista helpottaa se, että myyjä pinoaa eriarvoiset kolikot kymmenen kappaleen kolikkotorneihin. Merkittyyään kolikkojen kappalemäärät taulukkoon ja tasattuaan sen 5–20 euron seteleillä tasan 250 euroon myyjä pussittaa kolikot takaisin pakastepusseihin ottaen irtokolikoista ja seteleistä muodostuvan voiton erilleen. Myyjä laittaa pohjakassaan kuuluvat kolikot pakastepusseissa takaisin seteleiden kanssa vetoketjulliseen pussiin ja kuittaa pohjakassalistan palauttaneensa pohjakassapussin lukittuun kassakaappiin. Myyjä kirjaa summan 250 euroa listaan vakuuttaen näin, että pohja on laskettu ja palautettu, sekä että se sisältää oikean määrän.

Joka viikko tilityksien tarkastaja tai esimies laskee koko kassakaapin sisällön. Kassakaappi sisältää pohjakassojen yhteissumman 1250 euroa, joka koostuu viidestä 250

euron suuruudesta pohjakassasta. Kassakaapin sisältöön kuuluu myös vaihtorahat. Vaihtorahoja on yhteensä 3000 euron arvosta. Viikoittaisella kassakaapin sisällön laskemisella tarkastetaan pohjakassojen täsmällisyys ja kartoitetaan sitä, onko vaihtorahat tilattu ja toimitettu oikein. Kuukausittain kassakaapin sisällön laskelmat ilmoitetaan kirjanpitoon, jolloin saadaan kontrolloitua koko kassakaapin sisältöä kuukausitasolla. Näin ollen myös kirjanpito saa tiedon siitä, kuinka paljon toimipisteellä on kassakaapissa kokonaisuutena rahaa. Jos kassakaapista puuttuu rahaa tai siellä on ylimääräisiä rahoja, pystytään kirjanpidossa täsmäämään näitä eroavaisuuksia, jos tällaisia on tapahtunut kuukauden aikana. Eroavaisuuksia saattaa syntyä esimerkiksi siitä, kun myyjä lähettää liian vähän tai liian paljon pankkiin rahaa. Ero voi myös syntyä virheellisestä vaihtorahatilauksesta, jolloin vaihdossa on tullut väärä summa rahaa tai vaihtoon on lähetetty väärä summa rahaa.

3.1.2 Pankkiin lähetettävien rahojen käsittely

Jos myyjä laskee pohjakassaan liian vähän rahaa tai liian paljon rahaa, näkyy erotus pankkiin lähetettävissä rahoissa. Jos pankkiin lähetettävistä rahoista puuttuu yli 2€, on myyjällä tapana laskea pohjakassa uudelleen. Pohjakassan uudelleen laskeminen on myyjäkohtaista, sillä joillakin ei löydy motivaatiota tarkistaa omaa työtänsä. Jos 2€:n erotusta ei löydy, pankkiin lähetetään kuitenkin tämä vajaana oleva raha summa, olettaen että erotus johtuu käteissummien pyöristyksistä, joista kerrotaan seuraavassa luvussa lisää. Se summa, joka myyjälle jää kassaan pohjakassan erottamisen jälkeen on se mitä vuoron aikana on tullut käteiskaupalla myyntiä. Käteismyynnin summan tulisi täsmätä myyjän tunnuksia vastaavaan rahavirtaraporttiin, jonka myyjä tulostaa myyntiohjelmasta.

Kyseinen summa harvoin täsmää sentilleen, sillä myymälässä on myynnissä tuotteita, joiden hinnat eivät ole tasan 5 sentin välein. Samoin palveluiden hinnoissa on mahdollista saada 10 %:n tai 15 %:n alennuksella perittäväksi summaksi esimerkiksi 9,72 euroa. Kortilla kyseisen summan periminen ei aiheuta ongelmaa, koska senttimääriä ei pyöristetä, kun maksu suoritetaan tilien välisenä tilisiirtona (Laki euromääräisten maksujen pyöristämisestä 2§).

Esimerkki 1 :

Asiakas maksaa käteisellä summan 9,72 euroa. Suoritettava määrä päättyy kahteen senttiin ja se pyöristetään lähimpänä olevaan kymmenellä ja-

olliseen senttimäärään (Laki euromääräisten maksujen pyöristämisestä 1§ 1), eli summa pyöristyy 9,70 euroon. Asiakas maksaa palvelun antaen 10 euron setelin, ja myyjä antaa takaisin asiakkaalle 0,30 euroa, eli 30 senttiä. Ja näin tässä tilanteessa myyntiohjelman antama vaihtorahasumma 0,28 euroa muuttuu 0,30 euroksi pyöristyksen toimesta. Tällä tavalla heti myyntiohjelman antamasta rahavirtaraportin summasta puuttuu 0,02 senttiä. Myyntiohjelmalla ei osaa pyöristää veloitettavia tai palautettavia summia. Pyöristäminen jää täysin myyjän vastuulle. Päivän aikana tilanne muuttuu sekä kehittyy ja päivän päätteeksi pariin senttien pyöristyksistä saattaa muodostua 1-2 euron positiivinen tai negatiivinen erotus.

Käteisellä tehdyt maksut aiheuttavat eron kassaan, kun Suomessa ei varsinaisesti ole käytössä 1 ja 2 sentin kolikoita. Myyjät ovat kuitenkin velvollisia vastaanottamaan näitä yksittäisiä senttejä, jos asiakas niitä tarjoaa maksuvälineenä. Jos pankkiin lähetettävä rahasumma on huomattavasti suurempi kuin myyntiohjelman rahavirtaraportti kertoo, tulisi myyjän laskea pohjakassa uudelleen. Yleensä tässä vaiheessa myyjä joko ottaa ylimenevän erotuksen pois, kirjaa sen irtorahapussiin, josta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa. Tai myyjä lähettää kaikki rahat pankkiin. Ylimääräinen raha saattaa johtua monesta eri asiasta. Joko myyjä on vaihtanut vaihtorahaa kassakaapista virheellisesti ja ottanut liikaa rahaa kassakaapista tai antanut liian vähän rahaa asiakkaalle takaisin. Ylimääräiselle rahalle on monia mahdollisia selityksiä. Yleensä kyseessä on pohjakassan väärin laskeminen, jolloin myyjä on laskenut pohjakassan 250 euroa liian vajaan. Toinen vaihtoehto on, että myyjä on peruuttaessaan myytyjä tuotteita tai palveluita kirjannut tapahtumat väärin.

Esimerkki 2 :

Tapahtumaketju, jossa asiakas on ostanut kaksi tuotetta, joiden yhteishinta on 25,00 euroa. Asiakas on maksanut tuotteet käteisellä. Maksutapahtuma on käsitelty, mutta huomataan asiakkaan tai myyjän toimesta, että tuotteet olivat väärät. Myynti peruutetaan myyjän toimesta, jolloin asiakkaalle annetaan myyntiohjelman palautustavan mukaan sama summa käteisenä takaisin. Kun saadaan valituksi oikeat tuotteet ja ne myydään asiakkaalle myyntiohjelman antamilla käteisrahoilla, voidaan huomaamatta toimia väärin ja olettaa myyjän toimesta, että tuotteet olivat samanarvoisia. Jos oikeat tuotteet maksoivat esimerkissä 20,00 jää tällöin myyjän

kassaan ylimääräisenä rahana 5,00 euroa, joka erottaa positiivisesti myyntiohjelman rahavirtaraportissa.

Kohdetoimipisteessä on käytössään irtorahapussi, johon on vuosien aikana kerääntynyt pieni summa rahaa. Myyjät laittavat myyntiohjelman ja pankkiin lähetettävien rahojen yli menevän summan tänne säilöön, ja jos myyntiohjelma ja pankkiin lähetettävissä rahoissa on erotusta, myyjä ottaa tästä irtorahapussista kyseisen summan tilitykseensä, jolloin pankkiin saadaan lähetettyä oikea summa rahaa. Irtorahapussia säilytetään kassakaapissa ja se lasketaan noin viikon välein tilityksien tarkastajan toimesta. Irtorahapussin lisäävästä tai vähentävästä käytöstä tulee pussilla asioivan myyjän kirjata käytön päivämäärä, summa ja syy erilliseen listaan. Irtorahapussia ei varsinaisesti valvota toimipisteessä, vaan se on käytössä kelle tahansa työntekijälle. Irtorahojen käyttöä ei jälkikäteen tutkita.

3.1.3 Muut tilitystoimenpiteet

Myyjä kirjaa sähköiseen tilitys Excel-tiedostoon päivämäärän, oman nimensä ja myyntiohjelman rahavirtaraportista tulleiden käteismyyntien yhteismäärän, sekä yhteissumman annetuille alennuksille. Samaan Excel-tiedostoon myyjä merkitsee kappalemäärät pankkiin lähetettävistä kolikoista ja setelistä. Taulukko laskee kolikoiden ja seteleiden yhteismäärän ja kertoo mahdollisen erotuksen annetusta rahavirtasummasta. Sama taulukko toimii pohjakassan laskemisen apuna. Samassa tiedostossa olevaan erilliseen taulukkoon myyjä merkitsee kappalemäärän vastaanottamistaan arvoseteleistä. Taulukko kerää yhteen arvoseteleiden muodostaman "promotions" summan eli annetut alennukset. Tämän jälkeen myyjä tulostaa ensimmäiseltä välilehdeltä Excel-tilin ja toiselta välilehdeltä lomakkeen. Molemmat välilehdet tulostetaan omille A4-papereille.

Toiselta välilehdeltä tulostettu lomake koostuu kahdesta osasta. Lomakkeen alaosa leikataan irti ja se liitetään myyjän allekirjoituksen kanssa pankkiin menevien rahojen mukaan. Alaosa sisältää viitetiedot myyjästä, päivästä ja tiedon siitä kuinka paljon rahaa halutaan lähettää pankkiin. Kyseisen lomakkeen alaosa taitellaan pankkiin lähetettävään turvapussiin. Pankkiin lähetettävät rahat laitetaan turvapussiin, josta irrotetaan numerotunniste tilitykseen mukaan. Rahapussin numero kirjoitetaan myös koostelistaan, josta näkee millä numerosarjalla varustettuja pankkirahapusseja on lähetetty pankkiin. Pankkirahapussi sujutetaan kassakaapissa erilliseen lukolliseen säilytyspuoleen. Käteismyynnistä syntyneet käteisvarat säilytetään kassakaapin erillisessä osassa,

johon kellään muulla kuin arvonkuljetus yhtiöllä ei ole mahdollisuutta päästä käsiksi. Arvokuljetusyhtiö hakee rahat ja toimittaa ne pankkiin.

Myyjän tulostaa myyntiohjelmasta rahavirtaraportin lisäksi myös annettujen alennuksien pdf-tiedoston. Myyjän tulostamat myyntiohjelman rahavirtaraportti, annetut alennukset pdf-tiedosto, lähetettyjen rahojen lomakkeen ylempi osa sekä pankkirahapussin numerotunniste niitataan yhteen ja laitetaan kassojen tilityskansioon odottamaan tilityksien tarkastajaa. Vastaanotetut arvosetelit, alennuskuponit ja tuotteen tai palvelun oikeuttamat lipukkeet kerätään yhteen kirjekuoreen, joka on varustettuna myyjän nimellä ja päivämäärällä. Arvosetelit tulee niputtaa lajinsa mukaan ja päällimmäiseen kirjaan kappalemäärä. Mahdolliset peruutuskuitit ja ynnä muut erikoiskuitit kerätään myös kirjekuoreen. Kirjekuori laitetaan erilliseen laatikkoon odottamaan tilityksien tarkastajaa.

3.2 Tilitysprosessin osatekijä 2: Tilityksien tarkastaja

Tilitysprosessin seuraavana osatekijänä on tilityksien tarkastaja, eli nyt tarkastelemme prosessin toista osatekijää. Toimipiste S:ssä tilityksiä tarkistetaan viikoittain kahden henkilön toimesta. Tilityksien tarkastaja hakee erillisestä myyntiohjelmaan linkitetystä Internet-pohjaisesta ohjelmasta kyseisen päivän käteismyyntien summan ja kirjaa sen kirjanpitoon menevään Excel-raportti osuuden toiseen välilehteen. Tilityksien tarkistajien käytössä oleva Excel-raportti koostuu kahdesta päävälilehdestä ja seuraaville välilehdille liitetään kunkin päivän myyjien tekemät sähköiset tilitykset. Tähän koontiraporttiin voidaan liittää rajaton määrä myyjien tilityksiä. Ensimmäinen välilehti on koontilomake, joka kerää kaikista välilehdistä päivän kokonaisuuden. Tämä välilehti tulostetaan kirjanpitoon, kun sen päivän myyjien tekemät tilitykset ovat tarkistettu ja korjattu. Toinen välilehti tilityksien tarkastajien käytössä olevasta Excel-tiedostosta on yleiskatsaus eri myyjien Excel-tilityksien tiedoista.

Käsitellään yhden päivän tapausta, jossa on esimerkiksi ollut kaksi myyjää. Tilityksien tarkastaja avaa toimipisteen sisäiseltä tallennuslevyltä näiden kahden myyjän tekemät sähköiset Excel-tiedostot ja ottaa esille heidän tilityksiensä vastaavat kirjekuoret ja kansioon tulostetut tilityskoosteet. Tilityksien tarkastaja vertaa, onko myyntiohjelman rahavirtaraportin käteissumma ja annettujen alennuksien summa "promotions" merkitty oikein Excel-taulukon myyjän toimesta. Tarkastaja laskee myös, onko Excel-tiedostoon laskettu oikein arvosetelien kappalemäärä. Jos pankkiin on myyjän toimesta lähetetty liian vähän rahaa ja myyjä ei ole osannut selittää puuttuvaa rahaa mitenkään,

on tilityksien tarkastajan tehtävänä etsiä mahdollinen syy, miksi rahaa puuttuu. Tämä on usein vaikeaa, jos myyjä ei ole antanut mitään informaatiota päivän tapahtumista, tai myyjä on tasannut puuttuvaa rahaa irtorahapussin avulla tai siirtänyt ylimääräiset rahat irtorahapussiin.

Tarkastaja erittelee arvosetelit pois kirjekuorista ja kerää päivän kaikkien myyjien korttimaksukuitit yhteen nippuun. Tilityksien tarkastaja laskee annettujen alennuksien kokonaiskertymisen ja todentaa jos annettujen alennuksien summa on pienempi kuin vastaanotetut arvosetelit yhteensä muodostavat. Tällä toimenpiteellä varmistetaan muun muassa sen, että arvoseteleitä on oikea määrä ja ettei myyjä ole antanut alennuksia, joihin ei löydy selitystä tai oikeutta. Seuraavaksi on esimerkki arvoseteleiden vaikutuksesta tilitykseen.

Esimerkki 3 :

Kun asiakas tulee myymälään ja haluaa maksaa 9,50 euron arvoisen palvelun siihen oikeuttavilla 5,00 euron arvoseteleillä, voi asiakkaan halutessaan käyttää kaksi aiemmin mainittua arvoseteliä. Yritys periaatteessa jää asiakkaalle velkaa arvosetelien ja palvelun hinnan erotuksen 0,50 euroa, mutta on sovittu arvoseteleiden toimittajien kanssa, ettei kyseisistä seteleistä saa antaa konkreettista rahaa takaisin.

Myyntiohjelmaan kirjautuu myynteihin 9,50 euron myynti promootioiden, eli annettujen alennuksien kautta. Kun myyjä merkitsee vastaanottamansa arvostelit ja vertaa seteleiden yhteissummaa myyntiohjelman antamaan annettujen alennukset -summaan, erotus on positiivinen. Tämä positiivinen summa saattaa päivän aikana kasvaa jopa yli 20,00 euroon saakka. Myyjän tulostaman "annetut alennukset" -pdf-tiedoston avulla tilityksien tarkastaja laskee, mistä kyseinen positiivinen erotus johtuu. Jos positiiviselle erotukselle ei löydy selitystä, on mahdollisesti myyntiohjelmaan myyjän toimesta kirjattu liikaa arvoseteleitä tai vastaavasti liian vähän jos promotions -summa erottaa negatiivisesti.

Myyjien nimeämät ja täyttämät päiväkohtaiset kirjekuoret tyhjennetään, ja ne menevät jatkokäyttöön seuraavia päivätilityksiä varten. Kirjekuorista heitetään tuhottavaksi vastaanotetut alennuskuponit ja tuotteiden tai palveluiden oikeuttamat lipukkeet sekä muut kuitit, jotka ovat syntyneet esimerkiksi 0-hintaisista palveluista tai myyntien peru-

tuksista, ellei niillä ole oleellista tarkoitusta esimerkiksi puuttuvan rahan tai liiallisen rahan olemassaoloon.

Tilityksien tarkastaja kokoaa sen päivän myyjien tekemistä tilitys Excel-tiedostoista aiemmin mainitun koontitiedoston, jonka tulostettavan välilehden mukaan raportoidaan kirjanpitoon. Tulostettava koontiraportti liitetään sen päivän kaikkien myyjien rahavirta-raporttien, pankkirahalomakkeiden ja pankkiin menneiden rahojen turvapussien numerotunnisteiden kanssa. Tarkastajan käyttämään koonti Excel-tiedostoon on kopioitu myyjien täyttämät Excel-tiedostot ja kyseinen koontitiedosto tallennetaan tietokoneelle käsitellyn päivämäärän mukaan. Koontitiedosto on Excel ominaisuuksiltaan koodattu sillä tavalla, että se laskee kaikki rahat yhteen ja kertoo kirjanpitoon tulostettavalla yhteenvetovälilehdellä mahdollisen käteisen kassan erotuksen. Näin kirjanpidolle saadaan yhtenäinen kooste siitä, kuinka paljon käteistä olisi pitänyt tilittää, kuinka paljon on tilitetty ja kuinka paljon arvoseteleitä on vastaanotettu kaikilta kassoilta yhden päivän aikana.

Kun tilityksien tarkastaja on käynyt myyjien tekemät tilitykset läpi ja koonnut päivittäiset koontitiedostot kaikista myyjistä, hän toimittaa kohdeyrityksen sisäisen postin kautta oman toimipisteensä myyntiraportit ulkoistettuun kirjanpitoon. Tilityksiä tarkastellaan viikoittain, mutta jokaisen kuukauden tilityksien tulee olla raportoituna ennen seuraavaa kalenterikuukauden 7.päivää.

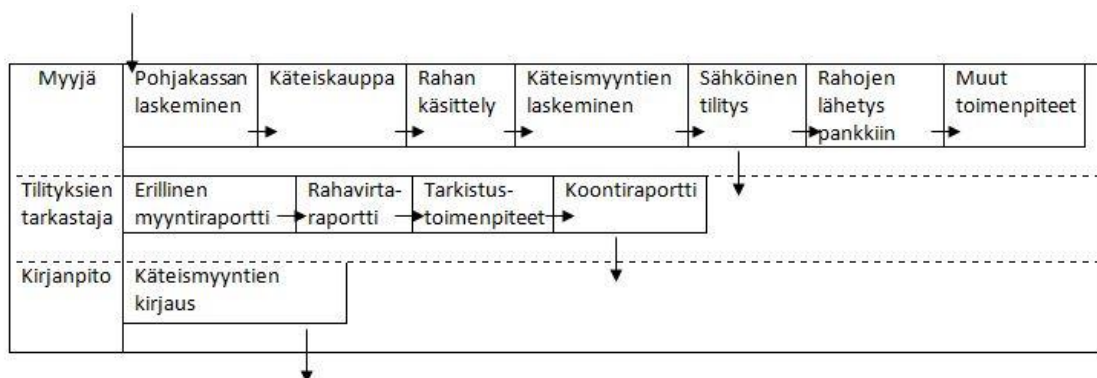
3.3 Tilitysprosessin lopputuote

Kirjanpitovaihe eli prosessin viimeinen osatekijä asettaa tilityksien tarkastukselle mittarit, kun taas tilityksien tarkastus asettaa omat mittarinsa myyjän tekemälle tilitykselle. Backward chaining eli tarveperusteinen prosessin suunnittelu on Kvistn ja ym. mielestä oivallinen prosessin kuvaamis-, kehittämis- ja suunnittelutekniikka, jolla tilitysprosessin tarkastelu aloitetaan lopusta päin eli kirjanpidosta. (Kvist ym. 1992, 124.) Kehityshanketta varten on tärkeää hahmottaa kirjanpidon tiedon tarve. Tämän pohjalta tunnustetaan tarvittavat tilityksien prosessin kehittämistiedot. Kehittämistoiminnan tuloksista siirrytään työstämään aihetta kirjanpidon näkökulmasta. Tulokset esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Käteismyyntien tilitysprosessin viimeisenä vaiheena on se, mitä kirjanpito saa käsitellynsä. Prosessin lopputuotteena on materiaali, jolla voidaan kohdistaa käteismyyntit

kuukausikohtaisesti kirjanpitoon. Tämä materiaali on se, jonka tilityksien tarkastajat ovat lähettäneet kirjanpidolle. Kohdeyritys on ulkoistanut kirjanpitonsa ammattilaisille. Käteismyyntien kirjanpitoon kirjaava tiloimiston henkilö kerää toimipisteittäin kuukauden kaikki käteismyynnit yhteen Excel-tiedostoon. Koko kuukauden käteissummat kirjaetaan yhdellä muistiolla yrityksen kirjanpitoon. Tämän opinnäytetyön takia ei ole oleellista perehtyä siihen, mitä varsinaisesti kirjanpidossa tapahtuu, vaan tarkoituksena on tutkia kirjanpidolle lähetettävän aineiston määrää ja laatua kohdetoimipisteen näkökulmasta.

Kuukauden koontitiedostoon kirjanpitäjä kerää toimipiste S:n lähettämien materiaalien mukaan kaikki yrityksen sisään tulleet käteisrahat. Vertailutietona kirjanpitäjällä on pankin ja arvokuljetus yhtiön raporttien antamat tiedot siitä, kuinka paljon rahaa on yrityksen tilille lähetetty ja tullut. Käteismaksut näkyvät yrityksen tiliotteella, kun käteiskassat on tilitetty pankkiin. Summat saattavat poiketa toisistaan, mutta loppujen lopuksi koko kuukauden heitot ovat vähäisiä. Mynneistä tehdään tarkka erittely Excel-tilukkoon. Käteismyynnit kirjataan yhdellä muistiolla. Jokaisesta myynnistä ei tehdä muistiota, vaan kassatilitykset kerätään kuukauden välein. Kuukauden koonnista kirjataan tiedot myynneistä arvolisäverokannoittain. Excel-tilukko liitetään käteismyynnin muistioon liitetiedoksi. (Procountor.) Heitot kirjataan omalla tositteella erotilille. Jos kuukausittain paljastuu suuria rahaheittoja, ne tutkitaan tarkasti ottamalla yhteyttä suoraan kyseisen toimipisteen esimiehiin ja muuhun henkilökuntaan. Käteisen rahan tilityksien seuraaminen on haastavaa, kun ottaa huomioon väärinkäytön riskin (Lahti & Salminen. 2014, 124). Väärinkäyttönä voi esimerkiksi myyjällä olla kiusaus ottaa rahaa pankkiin lähetettävistä rahoista ja syyttää puuttuvan rahan kadonneen arvokuljetus yhtiön kautta. Alempana on esiteltyä prosessikaavio (kuvio 2) siitä, kuinka tilitysprosessi etenee eri osatekijöiden välillä alkaen myyjästä.



Kuvio 2. Havaintojen pohjalta esitettyä tilitysprosessi vaiheittain (mukaillen Martola ym. 1997, 77).

4 Muiden toimipisteiden tavat

Kohdeyrityksen eri toimipisteiden tavat perustuvat kaikki samaan ideaan, mutta toteutustapoja on erilaisia. Muiden toimipisteiden nykytilanteen analysointi toimii muutostavoitteen lähtökohtana. Sen tavoitteena on saavuttaa yhtenäinen näkemys siitä, kuinka muissa toimipisteissä tilitysprosessi tapahtuu. Vertailemalla muita toimipisteitä ja niiden toimintatapoja on saatu näkemys muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. (Martola & Santala. 1997, 73.) Toteutustavat ovat ajan mittaan saattaneet muuttua eri toimipisteissä, ja useimmissa paikoissa ollaan juurtuneita vanhoihin tapoihin, eikä niistä ole päästy irrottautumaan. Useat haastatteluun osallistuneista eri toimipisteiden työntekijöistä sanoivat, että asioita tehdään jollain tietyllä tavalla, edes tietämättä, miksi näin tehdään. Perusteluina kyseiselle tekemiselle on ollut se, että näin on kuulemma aina toimittu. Yhteiset keskustelut kohdeyrityksen eri toimipisteissä toimivien henkilöiden kanssa osoittivat yleisesti nykytoiminnan heikkouksia ja loivat samalla muospaineita. Objektiiivinen ja avoin prosessien sekä prosessiosatekijöiden analysointi osoittaa uskottavasti ja kiistattomasti muutostarpeen olemassaolon. (Martola & Santala. 1997, 74.)

Tässä kehityshankkeessa tavoitteena on löytää tietoperusta, eli kirjanpidon tietojen tarpeen mukaiset toimintatapojen kehitysmuutokset kohdetoimipisteessä. Muiden toimipisteiden toimintatavat toimivat kehitysideoiden apuna. Havainnoinnit ja haastattelut neljässä eri toimipisteessä avaavat ideoiden lähteen siihen, miten tilitysprosessia voitaisiin kehittää. Kehitysideoiden etsimiseen vaikuttaa kohdetoimipisteen oman toiminnan vertaaminen muihin. Tätä oman tehokkuuden vertaamista toisiin toimipisteisiin kutsutaan benchmarking-termillä. Suomeksi termi tarkoittaa kiintopistettä (Neilimo ym 2012, 328). Sisäinen benchmarking on yhtenä päätyyppinä muutosmahdollisuuksien määrittämistä. Benchmarkingin tuloksena esitellään myöhemmin yksityiskohtaisesti keinot tilitysprosessityötapojen tehostamiseen, eli niin sanotut. best practice. (Martola & Santala. 1997, 81.) Seuraavaksi vertaillaan muiden toimipisteiden haastatteluiden ja observoinnin kautta saatuja toimintatapoja samassa järjestyksessä, kuin ne alussa mainittiin nykytilanteen analysoinnissa.

4.1 Tilitysprosessin osatekija1: Myyjä

Kohdeyrityksen toimipisteissä vaihtelee käytäntö, sen suhteen, onko myyjillä omat henkilökohtaiset myyntitunnukset vai onko jokaiselle kassalle määritelty oma tunnus,

esimerkiksi Kassa1. Ei kuitenkaan käytännössä ole väliä, kuka vuorossa oleva myyjä myy kenenkin tunnuksilla. Useassa toimipisteessä päivä saatettiin aloittaa myyjä A:n tunnuksilla, mutta vuoron päätteeksi kassan tilitti henkilö C.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin, että tämä toimintamalli on leviämässä pikkuhiljaa kohdetoimipisteeseenkin. Jos myyjä ei tilitä omaa myyntiänsä, siirtyvät mahdolliset virheet seuraavan myyjän harteille. Ainoa positiivinen asia on se, että kassalle saadaan kiireen takia sijoitettua heti uusi myyjä eikä asiakkaiden tarvitse odottaa uuden kassan aukeamista. Tämä tapa saattaa aiheuttaa ongelmia työyhteisön ilmapiirissä, jos koetaan usein samojen henkilöiden kohdalla pientä heittoa tai poikkeuksia. Tärkeää on, että ensimmäisenä kassalla toiminut myyjä ymmärtää kertoa seuraavalle samoilla kas-satunnuksilla toimivalle myyjälle, jos päivän aikana on ollut poikkeuksia, jotka saattavat näkyä tilityksessä. Kerrottavana poikkeuksena on esimerkiksi se, että ensimmäinen myyjä on vahingossa antanut liian paljon asiakkaalle takaisin rahaa, mutta ymmärtänyt tämän vasta liian myöhään. Tällöin käteistä varmasti puuttuu tuon väärin annetun summan verran, jolloin tilityksen tekevä myyjä ymmärtää selittää, mistä kyseinen heitto johtuu. Ensimmäisen myyjän tulee myös kertoa seuraavalle, jos pohjakassassa oli poikkeava määrä rahaa.

4.1.1 Käteispuhjakassan säilytys ja käsittely

Jokaisessa vertailun alaisessa kohdeyrityksen toimipisteessä käteispohjakassoja säilytettiin kassalaitteistoon kuuluvassa rahalippaassa ja lukituissa kassakaapeissa. Käteispohjakassa on helposti siirrettävissä suoraan kassakaapista kassalla sijaitsevaan kassalaitteistoon, kun rahat ovat jo valmiiksi asetettuna laatikostoon. Kolikot olivat niiden omissa osissa ja setelit omissa väliköissä.

Toimipisteiden vertailussa selvisi, että pohjakassoja voidaan nimetä myyjäkohtaisesti, tai myyjän kassan mukaan. Käteispohjakassan koko vaihteli 500 eurosta 200 euroon, riippuen toimipisteen koosta. Jokaisessa toimipisteessä hyödynnettiin laskinta käteispohjakassan laskemisessa. Kolikoille oli käytössä rahalauta, joka toimii laskentalustana. Rahalautaan myyjä asetteli kolikot ja laski kappalemäärän tai kolikoista koostuvan summan. Jokaisessa toimipisteessä vuoronsa aloittava myyjä kirjasi ottamansa käteispohjakassan määrän kassakaapissa tai sen läheisyydessä sijaitsevaan listaan sekä merkitsi, jos käteispohjakassassa oli enemmän tai vähemmän rahaa kuin piti olla. Käteispohjakassojen mukana kulki erillinen kuittauslomake, josta selvisi edellinen kä-

teis pohjakassaa käyttänyt myyjä. Tarkistettuaan käteis pohjakassan myyjä kirjautui myyntiohjelmaan kassalle joko omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan tai kassakohtaisella tunnuksella, esimerkiksi Kassa1, ja oli valmis myymään asiakkaille.

4.1.2 Käteis pohjakassan erittely pankkiin lähetettävistä rahoista

Jokaisessa toimipisteessä päivän päätteeksi myyjä asetteli irtokolikot rahalaudan päälle, josta hän lasti laskimen avulla käteis pohjakassan 200 - 500 euroa erilleen päivän käteiskaupan myynneistä. Laskettuaan kyseisen toimipisteen käteis pohjakassaan kuuluvan summan, myyjä erotti ylimääräiset rahat pois kassalaatikosta. Kun käteis pohjakassa erotettiin päivän myynneistä, kuittasi myyjä palauttaneensa kyseisen käteis pohjakassan erilliseen kuittauslistaan. Kuittauksella myyjä todentaa laskeneensa käteis pohjakassan ja varmentuneensa pohjakassan sisältävästä summasta.

Jokaisessa vertailun alaisessa toimipisteessä tapahtui aika ajoin inhimillisiä virheitä käteis pohjakassan laskemisessa. Se summa, joka eri toimipisteiden myyjille jäi käteis pohjakassan erittelyn jälkeen, oli se, joka vuoron aikana oli tullut käteiskaupalla myyntiä. Tämän summan tulisi täsmätä myyjän tai kassan tunnuksia vastaavaan myyntiohjelman rahavirtaraporttiin. Jokaisessa toimipisteessä on käytössä sama myyntiohjelma, ja näin ollen jokainen myyjä tai kassatunnuksien rahavirtaraportti on samanlainen, vain summat vaihtelevat. Toimipisteestä riippuen ei jokaista rahasummien eroja lähdetty selvittämään. Erään toimipisteen mukaan tuli esimiehelle lähettää sähköpostia, jos pankkiin lähetettävistä rahoista puuttui yli 10 euroa, ja parissa muussa toimipisteessä yli 5-10 euron heitoista piti tehdä erillinen selvityslomake, johon myyjä selitti, mistä kyseinen rahaheitto johtuu. Selvityslomake liitettiin tilityksen mukaan tilityksien tarkastajalle nähtäväksi. Isoimmassa toimipisteessä hyväksyttiin päivän kokonaisuutena kaikilta kassoilta yli 50 euroa ilman erillistä selitystä.

Rahavirtaraportin summa ei välttämättä aina täsmännyt, sillä kaikissa toimipisteissä myös on kohdetoimipiste S:n tavalla myynnissä tuotteita ja palveluita, joiden hinnat eivät ole tasan 5 sentin välein, mutta missään toimipisteessä ei lähdetty tasaamaan 0,05–2,00 euron erotuksia irtorahapussin avulla. Ei myöskään lähdetty ottamaan pois ylimääräisiä rahoja tasaamalla pankkiin lähetettävä summa oikean kokoiseksi. Missään toimipisteessä ei ollut käytössä kohdetoimipisteen tapaista irtorahapussia.

4.1.3 Muut tilitystoimenpiteet

Kohdeyritys on saanut jokaisen toimipisteen toimimaan sähköisen tilityksen suhteen yhtenäisesti ainakin yhdessä osiossa, Excel-tilitystiedoston käytössä. Jokaisessa toimipisteessä myyjät kirjasivat joko omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan tapahtuneet myynnit, tai käyttäen kassan nimeä, jolla olivat työskennelleet. Jos myyntiohjelmaan oli kirjautettu käteiskaupan alkaessa henkilö A:n tunnuksilla ja tilityksen suoritti henkilö C, tuli molempien nimet kirjata.

Muuten kaikki tilitystoimenpiteet olivat samanlaisia vertailunalaisissa toimipisteissä, kuin kohdetoimipisteessä. Isoimmassa toimipisteessä ei liitetty rahavirtaraporttiin pankkiin lähetettyjen rahojen pankkirahapussin numerotunnistetta. Tämä numerotunniste kerättiin omaan säilytyspaikkaan, josta tilityksien tarkistajat ne keräsivät. Melkein jokaisessa toimipisteessä tulostettiin tunnuksia vastaava rahavirtaraportti, sähköinen Excel-tilityslomake ja pankkiin lähetettävien rahojen lomake.

Yhdessä toimipisteessä ei tulostettu myyjien toimesta tehtyjä Excel-tilityslomakkeita. Useimmat laittoivat tulosteet kirjekuoreen, jossa oli muutkin tilitysmateriaalit, toisin kuin kohdetoimipisteessä tulosteet kerätään kansioon. Isoimmassa toimipisteessä oli käytössä kirjekuorien sijaan muovikansio, johon kerättiin päivän aikana vastaanotetut arvotelit, alennuskuponit ja tuotteen tai palvelun oikeuttamat lipukkeet, sekä mahdolliset peruutuskuitit ja yms. erikoiskuitit. Muovikansio oli läpinäkyvä, ja siitä näkyi rahavirtaraportin mukaan päivämäärä ja myyjän tai kassan tunnus. Kirjekuoret ja muovikansiot, sisältäen tilityksessä tulostetut dokumentit, laitettiin toimipisteestä riippumatta erillisiin säilytyspaikkoihin odottamaan tilityksien tarkastaja.

4.2 Tilitysprosessin osatekijä 2: Tilityksien tarkistaja

Toimipisteestä riippuen tilityksiä tarkasti joko yksi tai useampi henkilö. Tilityksien tarkastus tapahtui viikoittain eri toimipisteissä, ottaen huomioon kuukauden vaihteen, jolloin päättyneen kuukauden tilityksien tarkistus tuli olla suoritettuna ja raportoituna kirjanpitoon ennen 7. päivää seuraavaa kalenterikuukautta. Joissakin toimipisteissä tilityksien tarkastajat tulostivat erillisestä myyntiohjelmaan kytköksissä olevasta ohjelmasta koko raportin, jossa oli kyseisen toimipisteen sen päivän kokonaisymyynnit kerättynä yhteen. Raportti sisälsi käteismyyntien määrän, sekä kaikki muut maksutavat.

Tilityksien tarkastajat, yhtä toimipistettä lukuun ottamatta, kirjasivat raportin antaman käteismäärän summan kirjanpitoon menevään koontiraportti osuuteen. Jos koontiraporttiin ei merkitse sen päivän käteiskauppojen yhteismäärää, on erillisen myyntiohjelman päiväraportti oleellinen. Kuten kohdetoimipisteessä, muutkin toimipisteet ottivat esille aina sen päivän kaikkien myyjien kirjekuoret tai muovitaskut ja avasivat tallennetut sähköiset Excel-tilitystiedostot.

4.2.1 Tarkastustoimenpiteet

Tilityksien tarkastaja tarkastaa toimipisteestä riippumatta, onko myyntiohjelman rahavirtaraportin summa ja annettujen alennuksien summa merkitty oikein myyjien tekemiin Excel-taulukkoihin. Tarkastajat laskevat myös, onko Excel-tiedostoon laskettu oikein arvosetelien kappalemäärä. Tarkastaja erittelee arvosetelit pois kirjekuorista tai muovitaskuista ja kerää päivän kaikkien myyjien korttimaksukuitit yhteen nippuun. Eräässä toimipisteessä korttimaksukuitit nidottiin nippuihin. Korttimaksukuitit toimivat tositteina myynnistä. Kaikissa toimipisteissä kirjekuoret tai muovitaskut tyhjennettiin, ja ne menivät jatkokäyttöön seuraavia päivätilityksiä varten.

Toisin kuin toimipiste S:ssä, jossa kirjekuorista heitettiin tuhottavaksi vastaanotetut alennuskupongit yms., eräässä toimipisteissä nämä annetut alennuskupongit ja tuotteeseen tai palveluun oikeuttaneet lipukkeet arkistoitiin eikä toimitettu tuhottavaksi. Näitä lipukkeita ja kuitteja säilytettiin toimipisteellä jonkin aikaa, kunnes ne toimitettiin varastolle säilytykseen. Tämänkaltaisen turhien dokumenttien arkistointi vie rahaa ja aikaa. Tämä kyseinen toimipiste on vertailun alaisista ainoa toimipiste, joka teki tilitysprosessin vaiheita aina jossain kohtaa eri tavalla kuin muut toimipisteet. Muutamissa toimipisteissä 0-hintaisista palveluista kerättiin erikseen kuitit kuukausikohtaiseen tarkkailuun, josta ne arkistoitiin omaan varastoonsa, kun taas tässä toimipisteessä 0-hintaisista palveluista tulleet kuitit nidottiin myyjän tekemään ja tulostamaan Excel-tiedostoon ja koontilomakkeen mukana toimitettiin kirjanpidolle.

4.2.2 Koontiraportti kirjanpitoon

Vertailun alaisena olleista toimipisteistä osa tulosti myyntiohjelman sidoksissa olevan erillisen ohjelman myyntiraportin tilityksien tarkistuksen pohjalle. Kohdetoimipisteessä tätä raporttia ei tulostettu, vaan siitä siirrettiin kopio ja liitä -tavalla tieto Excel-

koontitiedostoon toiselle välilehdelle. Tilityksien tarkastajat jokaisessa toimipisteessä kokoavat sen päivän myyjien tekemistä Excel-tilitystiedostoista kyseisen koontitiedoston, jonka tulostettavan ensimmäisen välilehden mukaan raportoidaan kirjanpitoon. Tulostettava koontiraportti liitetään sen päivän kaikkien myyjien rahavirtaraporttien, pankkirahalomakkeen ja pankkiin lähetettyjen rahojen rahapussin numerotunnisteen kanssa.

Tarkastajien käyttämään Excel-koontitiedostoon kopioidaan myyjien täyttämät Excel-tilitystiedostot ja tallennetaan tietokoneelle. Tässäkin kohtaa eräs toimipiste ei suorittanut tallentamista, vaan tulosti ainoastaan raporttisivun, joka loppujen lopuksi toimitetaan kirjanpitoon. Koontiraportin avulla kirjanpidolle saadaan yhtenäinen kooste siitä, kuinka paljon käteistä olisi pitänyt tilittää, kuinka paljon on tilitetty ja kuinka paljon arvoaseteleitä on vastaanotettu kaikilta kassoilta yhden päivän aikana. Erään toimipisteen liittämättä oleva vertailusumma erillisestä ohjelmasta tekee koontilomakkeen käytöstä epätarkkaa. Kun tilityksien tarkastajat, toimipisteestä riippumatta ovat käyneet sen ajan kohdan kaikkien päivien myyjien tekemät tilitykset läpi ja koonneet näistä koontitiedoston jokaiselle päivälle kaikista myyjistä, he toimittavat kohdeyrityksen sisäisen postin kautta tai itse normaalin postin kautta oman toimipisteensä myyntiraportit kirjanpitoon.

Kaikilla muilla paitsi kohdetoimipisteellä oli käytössään arvokuljetusyhtiön viikoittainen raportti siitä, kuinka paljon pankkiin lähetetyissä rahapusseissa oli todenmukaisesti rahaa. Raportti sisälsi tiedot siitä, kuinka paljon missäkin pussissa oli myyjän mukaan ilmoitettu olevan ja kuinka paljon siinä oli oikeasti ollut. Eroavaisuuksiin puututtiin huolella. Kohdetoimipiste on ainoa, jolla ei tätä palvelua käytössä. Useat muut toimipisteet vertailivat arvokuljetusyhtiöltä tulleesta raportista päiväkohtaisesti sitä, kuinka paljon rahaa oli todellisuudessa lähetetty ja kuinka paljon myyjä oli ilmoittanut lähettävänsä. Näin tilityksien tarkastajat saivat varmuuden siitä, kuinka paljon rahaa on vastaanotettu pankkiin. Nämä ilmoitukset poikkeavasta sisällöstä tulostettiin ja liitettiin selitykseksi sen päivän koontiraporttiin kirjanpitoon. Arvokuljetusyhtiön lähettämien laskemien mukaan pystyivät tilityksien tarkastajat selvittämään, jos jossain oli ollut liikaa käteistä tai liian vähän.

Useat toimipisteet, jotka tulostivat erillisen ohjelman tuottaman päivänkoostemyynti raportin, lähettivät sen koontiraportin mukana kirjanpitoon. Jokaisesta toimipisteestä lähti kirjanpitoon erilainen kooste aineistoa. Joissakin liitettiin erillisen ohjelman maksukooste, myyjän rahavirtaraportti, myyjän tekemä Excel-tilitystiedosto, jossa oli liitteenä

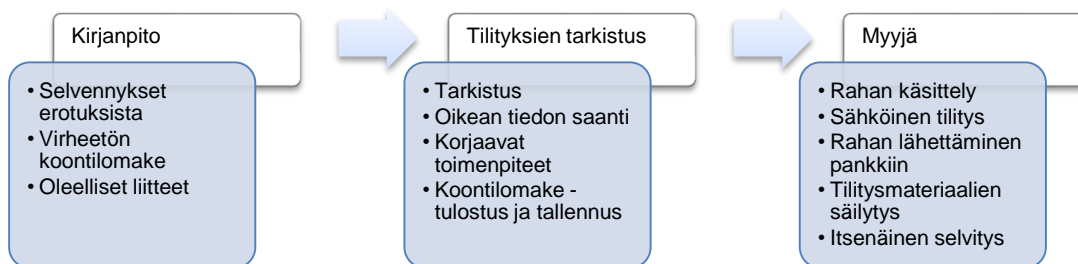
0-hintaiset kuitit sekä pankkiin lähetettyjen rahojen pussin numerotunniste. Joissakin jätettiin erilleen toimipisteen omaan säilöön rahapussien numerotunniste. Kirjanpitoon lähetettävien aineistojen eroavuuksia kuvaa alla oleva taulukko 1, joka helpottaa ymmärtämään erojen kokonaisuutta.

Kirjanpitoon lähetetyt materiaalit	Toimipiste				
	S	O	K	F	T
Koontiraportti Excelistä	X	X	X	X	X
Myyjien rahavirtaraportti	X	X	X	X	X
Pankkiin lähetettyjen rahojen lomake	X	X	X	X	X
Pankkiin lähetettyjen rahapussien numerotunniste	X	X	X		
Arvokuljetusyhtiön raportista eroavaisuudet			X		
Myyjien tekemät erilliset selityslomakkeet			X	X	X
0- hintaiset kuitit		X		X	
Erillisen ohjelman raportti		X		X	X
Myyjien tekemät Excel-tilityslomakkeet		X		X	X

Taulukko 1. Havaintojen pohjalta tehty taulukko eri toimipisteiden kirjanpitoon lähetettävistä aineistoista.

4.3 Tilitysprosessin lopputuote

Aivan kuten taulukko 1 osoittaa, jokaisesta toimipisteestä lähtee eri määrä dokumentteja kirjanpitoon sitä tekeville henkilöille. Kohdeyrityksen kannalta olisi kannattavaa, että jokainen toimipiste toimisi samalla tavalla, jolloin kirjanpidolle lähetettäisiin toimipisteestä riippumatta sama aineisto. Kohdetoimipisteen lähettämien dokumenttien valossa ei ollut varsinaisia puutteita, mutta kehittämisen varaa kyllä. Kirjanpidon tekeviä henkilöitä haastateltuani ja observoinnin avulla tein johtopäätökset, sille mitä asioita kohdetoimipisteessä tulisi kehittää. Kuvio 3 prosessikaaviossa on kehittyneemmin avattuna tämänhetkinen tilanne. Kaavio alkaa tilitysprosessin lopputuotteesta, eli prosessin viimeisestä osatekijästä kirjanpidosta.



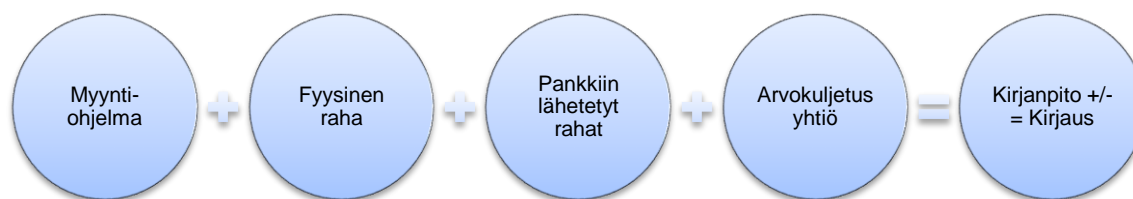
Kuvio 3. Havaintojen pohjalta tehty tarveperusteinen astetta kehittyneempi prosessikaavio.

Kirjanpitoa tekeviä henkilöitä haastateltuani selvisi, että jokainen toimipiste lähettää periaatteessa samat tiedot, mutta jokaisen toimitetun aineiston kanssa pitää toimipisteestä riippuen menetellä eritavalla. Erillisen rahaliikenne raportin tulostaminen ei ollut tarpeellista kirjanpidon silmin, ellei sitten tilityksien tarkastaja ollut tehnyt koontilomakkeen pohjalta raporttia oikein. Haastattelussa selvisi myös, että tilityksien tarkastajat tekevät toimipisteestä riippuen jonkin verran niin sanotusti turhaa työtä tarkistaessaan annettuja alennuksia. Toimipisteenä oleva kohde S muun muassa tekee näin. Tämän kaltaisiin asioihin tulisi puuttua, jotta tilitysprosessista saataisiin mahdollisimman tehokas ja oikeanlainen.

5 Kehittämishankkeen ideat kohdetoimipisteessä

Tähän lukuun on kerätty kaikki kehittämisen varassa olevat asiat. Ensin käsitellään aiemmin mainittu tarveperusteinen prosessin suunnittelu, eli backward chaining, jossa kehittämisideoita lähdetään purkamaan prosessin lopputuotteesta eli kirjanpidon tiedon tarpeesta, jonka tilityksien tarkastaja toimittaa myyjien tapahtumista. Käsitellään ensimmäisenä asiat, jotka tulivat esille kirjanpidosta tehdyn observoinnin ja haastattelun avulla. Prosessin kehittämistä varten kirjanpito asettaa mittarit, joiden perusteella prosessin kehittämistä on hyvä lähteä analysoimaan. Tämä mittaaminen on mahdollistanut varsinaisten kehittämiskohteiden havaitsemiset. (Kvist ym. 1992, 84.)

Kehityshankkeen ideoiden tarkoituksena on se, että myyntiohjelma, varsinainen käteinen, pankkiin lähetetyt rahat, arvokuljetus yhtiö ja kirjanpito olisivat linkissä toisiinsa niin, että kirjanpito saataisiin yhdisteltyä mahdollisimman oikeelliseksi. Kuvio 4 avaa yhteysasettelua tarkemmin.



Kuvio 4. Havaintojen pohjalta tehty yhteysasettelu kuvio.

Tilitysprosessin lopputuote eli se, mitä tilityksien tarkastajat toimittavat kirjanpitoon, toimii johtavana mittarina siihen, miten oikeaan tilitysprosessitoimintaan voitaisiin ohjautua. (Kvist ym. 1992, 84.) Kirjanpitoa tekevien henkilöiden haastattelussa, sekä kohdetoimipisteen koontiraportin käsittelyn observoinnissa havaittiin muutamia kehitysasioita. Kehitysideat tulevat esiin järjestyksessä seuraavissa luvuissa, joissa käsitellään tilitysprosessin osatekijöitä.

Sisäinen benchmarking toimii tässä opinnäytetyössä vertailutyökaluna, jonka avulla kehitysideat ovat kohdeyrityksen muiden toimipisteiden työtavoista löydetty. Muiden toimipisteiden prosessityöskentelytapojen vertailussa käytetty benchmarking lähestymistapa on sovellusta eri toimialojen vertailuun. Usein benchmarking luokitellaan matkimiseksi tai kopiointiksi, mutta tässä on tarkoitus löytää monien eri osatekijöiden kehittämistä ideoista parhaat ja yhdistää ne toimivaksi kehitysideaksi kohdetoimipisteeseen. Oikein ymmärrettynä benchmarking:ssa on kyseessä syväälle kohdeyritykseen tilitysprosessiin kohdistuva oppimisen halu, jonka avulla löydetään kehitystä varten arvokkaita ideoita ja samalla murretaan joitakin jämähtäneitä asenteita. (Hannus. 2003, 92-93.) Osa kehityshankkeen ideoista ovat poimittu haastatteluiden pohjalta. Kirjanpitoa haastateltiin kysymyksillä, jotka oli luotu eroavaisuuksien pohjalta. Kysymykset ovat liitteenä opinnäytetyön lopussa.

5.1 Tilityksien tarkastajan toimintojen kehitysideat

Tilityksien tarkastajan tärkeimpänä tarkoituksena on varmistaa, että prosessin lopputuote on sille asetettujen vaatimuksen mukainen. Kohdetoimipisteen tulisi toimittaa kirjanpitoon aineistona koontiraportin mukaan myyjän tai kassan rahavirtaraportti, pankkiin lähetettyjen rahojen lomake sekä pankkiin toimitettujen rahojen turvapussin tunnistenumero. Koontiraportti tulisi olla huolellisesti täytetty, käyttäen erillisen ohjelman antamaa vertaussummaa. Kohdetoimipisteessä on ajoittain huomattu, että erillisen Internet-pohjaisen ohjelman sivusto ei toimi kunnolla. Tilityksien tarkastajan on näin vaikea

päästä vertaussummaan käsiksi, jolloin koontiraportti jää tiedoiltaan vajaaksi. Sivuston käyttömahdollisuuksia tulisi parantaa, selvittäen onko kysymys Internet-yhteydessä olevasta ongelmasta vai onko mahdollisesti ohjelmaan jonkin muu Internet osoite, mikä toimisi paremmin. Myyjien rahavirtaraportit antavat yhteen laskettuna saman summan kuin erillinen Internet-pohjainen ohjelma. Nämä summat ovat samat, mutta varmennettu tieto on aina luotettavampi. Kirjanpidon mielestä kohdetoimipiste S on toiminut oikein tallentaessaan jokaisen päivän koontilomakkeen tietokoneen muistiin. Tällöin kyseinen päivätilityskoontidokumentti saadaan uudelleen tulostettua ja lähetettyä koontiraportti kirjanpitoon, jos se katoaa esimerkiksi postissa.

Myyjän rahavirtaraportissa tulisi olla myyjän tai sen kassan päivänlopetustilityksen tehneen myyjän allekirjoitus sekä jonkun esimiehen allekirjoitus tai tilityksien tarkistajan allekirjoitus. Tämä tarkoittaa sitä, että aina joku muu tarkistaisi jokaisen myyjän tilityksen. Tästä esimerkkinä henkilö A suorittaa päivän myynnit ja tilittää. Sama henkilö A toimii seuraavalla viikolla tilityksien tarkastajana. Henkilö A ei voi tarkistaa itse omaa tilitystään, sillä siihen sisältyy riski, jonka kirjanpito haluaa allekirjoituksella poistaa. Henkilön A:n tulisi pyytää jonkun muun allekirjoitus omissa nimissä oleviin tarkistettaviin tilityksiin, mutta hän voi moitteettomasti tarkistaa muiden myyjien tilitykset ja allekirjoittaa ne. Tässä olisi syytä kuitenkin vielä pohtia, onko kannattavampaa jättää väärinkäytönriski olemaan ilman muun henkilön allekirjoitusta, vai nähdäänkö tarpeellisena kuluttaa aikaa ja hankaloittaa prosessin eteenpäin viemistä sulkemalla väärinteon riski. Kohdetoimipisteessä ei ole kuuden vuoden toiminnan aikana tullut koskaan tietoon, että kukaan myyjä olisi käyttänyt hyväkseen tilityksien tarkastajan rooliaan. Riski tiedostetaan ja sen suhteen olisi kannattavaa miettiä, halutaanko koko riski sulkea pois, esimerkiksi sillä, että tilityksien tarkastajan työrooli olisi vain ja ainoastaan esimiehellä, tai jonkun muun kuin myös kassalla toimivan henkilön työtehtävänä.

Pankkiin lähetettyjen rahojen turvapussin tunnistenumero toimii tositteena kirjanpidossa, ja se tulisi toimittaa tilityksien mukana kirjanpitoon. Kirjanpito saa tällöin todisteen siitä, minkä päivän mukaan mikäkin tunnistenumero on käytetty. Arvokuljetusyhtiön antama kuitti todentaa suoritettun maksun, ja numerosarja toimii tositteena kirjanpidossa. (Kirjanpitolaki. luku 2, 5 §). Arvokuljetus yhtiö on tarvittaessa suora yhteydessä kirjanpitoon, jos se huomaa suunnattomia puutteita, mitä ei tilityksien tarkastajien toimesta ole saatu selvitettyä. Kohdetoimipiste on ainoa kohdeyrityksen kustannuspaikeista, jolle ei tule raporttia arvokuljetusyhtiöstä. Tärkeäksi osaksi muodostuu se, että tilityksien tarkastajien tulisi saada pitää omaa kirjaa siitä, miten raha on oikeasti liikku-

nut myyjien käsistä pankkiin. Tilityksien tarkastajat ovat yllättävän perillä kaikesta, mitä kassalla on myyjien toimesta tapahtunut. Arvonkuljetus yhtiön toimihenkilöiden tekemä raportti auttaisi tilityksien tarkastajia pysymään tilanteen tasalla siitä, kuinka paljon rahaa on liikkunut. Raportin avulla voitaisiin esimerkiksi selvittää, jos jollakin kassalla on ollut ylimääristä ja toisella kassalla olisi puuttunut. Yhdistäen nämä tilanteet erotusta ei varsinaisesti ole. Tällä hetkellä kohdetoimipiste on toiminut tietämättä, onko raha liikkunut myyjien toimesta oikein pankkiin.

Kohdetoimipisteessä on tilityksien tarkastajan toimenkuvaan kuulunut annettujen alennuksien tarkistaminen. Kirjanpitoa tekevät henkilöt totesivat haastattelussa, ettei ole oleellista laskea mistä positiivinen summa koostuu. Tämä työvaihe olisi hyvä poistaa jokaiselta tilityksien tarkastajana toimivalta henkilöltä. Kyseinen työvaihe on aikaa vievä ja ei tarpeellinen kirjanpidon ilmoituksen mukaan. Tärkeää annetuissa alennuksissa on se, että koontilomakkeen yhteenveto sivulla on oikein yhteen laskettuna kaikki vastaanotetut arvosetelit. Annettujen alennuksien tarkistaminen on oleellista vain silloin, jos rahaa puuttuu pankkiin lähetettävästä summasta.

5.2 Myyjän toiminta

Tilitysprosessin ensimmäinen osatekijä myyjä on prosessin tärkeimmässä osassa. Kohdetoimipisteessä tulisi kehittää huomattavasti myyjien toimintaa päivän aloituksen ja tilityksen suhteen sekä kouluttaa myyjiä toimimaan oikein peruutuksien ja uudelleenmyynnin tilanteissa. Myyjien olisi oltava aktiivisia työnsä suhteen ja suoritettava itsetarkastus. Itsetarkastuksessa jokainen myyjä tarkastaisi oman työnsä välittömästi työn tekemisen jälkeen. Tämä toimenpide mahdollistaisi nopean ja välittömän korjaustoimenpiteen.

5.2.1 Käteispuhokassan säilytys, käsittely ja erittely myynneistä

Kohdetoimipisteessä tulisi uudistaa puhokassojen säilytystavat. Kohdeyrityksen tulisi hankkia säilytyslippaat puhokassoille. Säilytyslippaat voisivat olla erillisiä lukollisia metallirakenteisia lippaita, tai jos kehityshankkeen budjetti antaa myöten, tulisi toimipisteen kassakoneistoa uudistaa niin, että puhokassalaatikko vain liitettäisiin myyntikassan laitteistoon. Säilytyslippaat olisi hyvä nimetä kassojen mukaan ja niitä tulisi käyttää vain siihen kuuluvalla kassalla. Esimerkiksi henkilö, joka on tullut työvuoroon nimikkeellä Myyjä1, ottaa Kassa1 nimetyn puhokassan ja suorittaisi päivän myynnit myymälän

ykkös-kassalla.. Seuraava työntekijä, työvuoronimikkeellä Myyjä2, ottaisi Kassa2 nime-
tyn pohjakassan. Pohjakassoja voisi olla vain neljä kappaletta vanhan viiden sijaan,
sillä kassojakin toimipisteen myymälässä on vain neljä. Näin saataisiin yksi 250 euron
arvoinen pohjakassa vähemmän, jolloin kassakaapin kontrolli olisi helpompaa.

Säilytyslippaissa tulisi olla erikseen paikat jokaiselle kolikkotyypille sekä seteleille. Poh-
jakassalippaaseen tulisi erikseen sen sisälle sijoittaa kuittauslista sen käytöstä. Listaan
tulisi merkitä päivämäärä ja kyseisen henkilön nimikirjaimet. Tällöin ei keltään pohja-
kassaa käyttäneeltä unohtuisi kirjata oma nimi kuittaukseksi, eikä kukaan pääsisi valit-
semaan pohjakassaa sen mukaan, kenen käytössä se on ollut viimeiseksi. Tämän het-
kiset kangaspäällysteiset vetoketjupussit pakastepusseineen ovat erittäin huono säily-
tystapa. Pakastepussit eivät ole kestäviä tähän käyttötarkoitukseen. Pusseista tulisi
luovuttava ja pohjakassat tulisi säilöä paloturvallisessa kassalippaassa.

Vuoron alussa myyjä laskee pohjakassan sisällön. Kohdetoimipisteen tulisi ottaa käyt-
töön aktiivisesti laskemisen apuna toimivat rahalaudat. Rahalaudalle asetetaan irtokoli-
kot ja ne pysyvät paikoillaan laskemisen ajan. Tällöin saataisiin pienennettyä virhemar-
ginaalia, kun kolikoita ei lasketa käsin. Kolikkojen laskemiseen tarkoitettu rahalauta
helpottaa sekä nopeuttaa selkeästi kolikoiden käsittelyä ja laskemista. Rahalaudan
antamien kappalemäärien mukaan myyjä voisi kirjata määrät Excel-taulukkoon, joka
kertoo kokonaisuutena euromääräisen summan pohjakassalle. Rahalaudan avulla voi-
taisiin minimoida kassan laskemiseen menevää aikaa ja virheiden syntymistä.

Vuoron päätteeksi myyjä käyttäisi jälleen rahalautaa apuna pohjakassan erittelynä sen
päivän käteiskaupoista. Rahalaudan antamat kappalemäärät merkattaisiin taas Excel-
tilitystiedoston taulukkoon, jolloin vältettäisiin inhimilliset virheet. Tasattuaan sen 5–20
euron seteleillä tasan 250 euroon myyjä asettaa kolikot takaisin pohjakassaan tarkoitet-
tuun kassalippaaseen. Rahalipas sisältäisi kuittauslistan, johon jokaisen myyjän, tulisi
merkitä oma nimensä vuoron päätyttyä vakuuttaen, että pohja on tosiaan laskettu ja
että se sisältää oikean määrän rahaa.

5.2.2 Pankkiin lähetettävien rahojen käsittely

Rahalaudan käytöllä saataisiin pankkiin lähetettävien käteiskaupan myyntien laskemi-
nen varmemmaksi. Kun myyjä on erottanut pohjakassan kaikesta kassassa olevasta
käteisestä, tulisi summan täsmätä siihen mitä myyjän tunnuksia vastaava rahavirtara-

portti ilmoittaa. Kehityshankkeessa ei ole oleellista puuttua siihen, kuinka toimipisteiden tuotteiden hinnat tai palveluiden hinnat eivät ole tasan 5 sentin välein. Jos on mahdollista, voisi myyjien käyttämää myyntiohjelmaa muokata sen verran, että ohjelma itse osaisi pyöristää käteissummat oikein, eikä senttien pyöristäminen jäisi myyjän harteille.

Kohdetoimipisteessä on ollut käytössä irtorahapussi, jonka käyttö ei ole suotavaa. Irtorahapussiin myyjät ovat laittaneet rahaa, jos heillä on ollut niin sanotusti ylimääräistä kassassaan. Vastaavasti myyjät ovat ottaneet irtorahapussista rahaa pois, jos kassasta on puuttunut rahaa, esimerkiksi senttien pyöristämisestä. Irtorahapussin tasaavasta käytännöstä tulisi päästä eroon pysyvästi. Kaikki raha, olkoon suurempi summa kuin rahavirtaraportti sanoo tai pienempi summa, tulisi toimittaa pankkiin.

Esimerkki 4 :

Myyjä, jolla on ollut myynnin peruutustilanne, jonka uudelleen myynnissä hän on toiminut tietämättään väärin. Kassasta puuttuisi 7,50 euroa rahaa. Myyjä tasaa puuttuvan summan irtorahapussista. Näin tilanne näyttää tilityksien tarkastajien ja jopa kirjanpitoa tekeville, että myynti on suoritettu oikein. Vaikka todellisuudessa 7,50 euron erotus tulisi näkyä ja sille olisi löydettävä selitys myynnin peruutuksen ja uudelleen myynnin yhteydestä.

Selityksiä varten myyjien olisi suotava tehdä erillinen selityslomake, joka olisi hyvä liittää tarpeen mukaan kirjanpitoon lähtevään aineistoon kanssa. Selityslomakkeita voisi olla valmiiksi tulostettuna kassan läheisyydessä tai se voitaisiin erikseen luoda tarpeen mukaan ja tulostaa tietokoneelta, jos se koetaan oleelliseksi. Näin saataisiin myyjien näkökulma siihen mistä erotus johtuu, tilityksien tarkastajalle apua erotuksen selvitykseen ja kirjanpitoon tosine siitä, mitä on tapahtunut. Tietoon tulisi myös ne henkilöt, joilla on paljon virheikäyttämistä kassalla. Selityslomakkeiden käytön avulla pystyttäisiin paljastamaan ne ongelmatilanteet, jotka useimmiten aiheuttavat virheitä. Tällöin pystyttäisiin opastamaan näitä henkilöitä toimimaan oikein peruutustilanteiden jälkeisissä uudelleen myynneissä tai pitämään kirjaa missä tilanteissa ja kuinka usein myyntiohjelma itsessään toimii väärin.

5.2.3 Muut tilitystoimenpiteet

Myyjien tekemiin Excel-tilitystiedostoihin tulisi pohjalle asettaa ehtoja niin, että se ei suostuisi tulostumaan tai tallentumaan ennen, kuin siihen olisi kirjattuna päivämäärä.

Tiedoston tulisi ilmoittaa toimivalla koodauksella, jos jotain tarvittavia tietoja puuttuisi oleellisista soluista. Myyjät unohtavat joskus merkitä päivämäärän sähköiseen tilityslomakkeeseen, silloin päivämäärä puuttuu myös pankkiin lähetettävien rahojen ilmoituslomakkeesta. Kohdetoimipiste voisi siirtyä ympäristöystävällisempään tapaan ja jättää tulostamasta myyjien tekemät Excel-tiedostot. Tämä toisaalta korostaisi sitä, että myyjien tulisi olla entistä huoleellisempia sähköisen tilityslomakkeen tallennuksen suhteen. Myös annettujen alennuksien pdf-tiedoston tulostaminen voitaisiin jättää pois, jolloin toimipisteen hiilijalanjälki pienenesi yhteensä kahden paperin verran myyjää kohden. Näin ollen ainoat tulosteet myyjän toimesta olisi hänen myyjätunnuksiaan vastaava rahavirtaraportti ja sähköisen tilitystiedoston välilehdeltä löytyvä viitteellinen lomake, josta ylempi osa jää liitteeksi rahavirtaraportin kanssa ja alempi osa lähetetään pankkiin rahapussin mukana.

Kohdetoimipiste S voisi luopua kirjekuorista, joissa säilytetään vastaanotettuja arvoseteleitä, alennuskuponkeja ja tuotteen tai palvelun oikeuttamia lipukkeita. Tilityksien tarkastajaa varten tilapäiseen säilytykseen tarkoitettut kirjekuoret voisi korvata muovikansioilla, aivan kuten yhdessä vertailunalaisessa toimipisteessä oli tehty. Näihin muovikansioihin myyjät voisivat arvoseteleiden, kuponkien ja lipukkeiden lisäksi liittää myös tulostamansa tilitysassiakirjat. Näin yhden myyjän kaikki myyntitilitysmateriaali olisi samassa paikassa ja niiden käsittely tilityksien tarkastajien käsissä helpottuisi. Muovikansiot ovat kestävämpiä ja kantavat käyttötarkoituksensa pidemmän aikaa kuin paperiset kirjekuoret. Vanhat paperiset kirjekuoret ovat täynnä päivämäärä merkintöjä ja myyjien nimiä, sekä ne ovat rispaantuneet käytön myötä. Kirjekuorien vaihtaminen muovitasuihin olisi nopea tilitysprosessin käyntiinlähtö. Joskus tilityksien tarkastajilla kuluu aikaa etsiä päivän mukaan oikea kuori, kun sitä käyttänyt myyjä on huolimattomuudessaan unohtanut kirjoittaa nimensä kuoren päälle.

Tämän tyyllisellä pienillä muutoksilla saataisiin nopeasti näkyvää aikaan. Niin sanotut quick wins't eli nopeasti toteutettavissa olevat edulliset ratkaisut osoittavat muutoksen olevan todella käynnistyneen ja etenevän. Näiden pienien asioiden kehittämisen ansiosta kehitysprosessi saisi alkunsa ja muutosprosessista ei tulisi niin sanotusti ikuisuusprojektia. Jos kohdetoimipisteessä ei tapahdu heti mitään kehitystä alussa, saattaa työntekijät menettää uskonsa yleisesti muutoksen toteutumiseen. (Martola & Santola. 1997, 91.)

	Strategiset päämäärät	Strategiset mittarit	Strategiset toimenpiteet
Myyjän tekemä tilitys	<ul style="list-style-type: none"> - käteisen laskemisen helpottaminen - käteisen säilytys - osasuorituksen tärkeiden ymmärtäminen - heittojen täsmäämättä jättäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - oikea summa - riskitön käsittely - tarkkaavaisuus ja oikea asenne - tarkastajalle oikea kuva tilanteesta 	<ul style="list-style-type: none"> - rahalauta - kassalipas - prosessikaavion avaaminen - työntekijöille irtorahapussin käytön poisto - selityslomakkeiden käyttöönotto
Tilityksien tarkistus	<ul style="list-style-type: none"> - tilitysmateriaalinen säilytys - turhan materiaalin poistaminen - turhan työn poistaminen - väärinkäyttö riskin poistaminen - eroavuuksien selvitys 	<ul style="list-style-type: none"> - käsiteltävän tiedon saannin nopeus - ajan käyttö - tiedon oikeellisuus - tarkastaja ei toimi senhetkinen myyjä - arvokuljetus yhtiön raportti 	<ul style="list-style-type: none"> - sivuston yhteyden korjaus - tilitysmateriaalit kansioon - allekirjoitus esimieheltä - tarkastajalle tieto lähetetyistä rahoista - annettujen alennuksien tarkistamisen poistaminen
Kirjanpidon tiedontarve	<ul style="list-style-type: none"> - riittävä ja oikea aineisto - korjaukset tehtynä oikein - selitykset koottuna 	<ul style="list-style-type: none"> - tiedot täsmäävät toisiinsa - tapahtumat avattu ei epäselvyyksiä 	<ul style="list-style-type: none"> - toteuttaa prosessin kahden ensimmäisen osatekijän tarvittavat toimenpiteet

Taulukko 2. Havainnointien pohjalta esitelty strategiset päämäärät, mittarit ja toimenpiteet.

Strategisten päämäärien ja niiden mittaamiseen käytettyjen mittareiden mukaan voidaan asettaa suoranaiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Taulukko 2 avaa kehitysideoita eriosatekijöiden näkökulmasta ja helpottaa ymmärtämään ongelmakohdat ja niiden parannusideat.

5.3 Toteuttamissuunnitelma

Tilitysprosessin kehittämishankkeen parhaimman menestyksen pohjalle on hyvä laatia muutoksen toteuttamissuunnitelma (Martola & Santala. 1997, 91). Aiemmin esitetyt kehitysideat tulisi asettaa järjestykseen aloittaen ensimmäisen osatekijän myyjän, näkökulmasta. Pelkät kassalipheet, rahalaudat ja muovikansiot vaikuttaisivat tilitysprosessiin heti, unohtamatta irtorahapussin poistamista. Toteutussuunnitelman mukaan yrityksen johto ja muut organisaation sisällä sen lukijat pääsisivät tiedostamaan tarvittavat muutokset ja oivaltamaan ne omakseen. Yleisesti muutos on sitä, että itse työntekijä, olkoon ylemmältä tasolta tai ulkopuolelta, aidosti muuttuu. Pelkkä tieto muutoksesta ja siitä tapahtuva tiedottaminen eivät vielä saa aikaan varsinaista muutosta. Kun organisaation jäsenille selitetään kehitysideoiden taustat, he ymmärtävät paremmin

mahdollisen kehityksen vaihtoehdot. Ymmärrettyyn muutokseen on ihmisen helpompi sitoutua ja sitä on helpompi toteuttaa. (Martola & Santala. 1997, 92, 94.)

Taulukko 2 kertoi yhdellä silmäyksellä sen, mitä jokaisessa osatekijässä on strategisena päämääränä, mittarina ja toimenpiteenä. Ulkoistetulle kirjanpidolle ei kohdetoimipiste tai koko kohdeyritys voi tehdä mitään suurta muutosta, ainoastaan kehittää tilitysprosessin sisäisiä vaiheita niin, että kirjanpidolle menevä aineisto on mahdollisimman oikein tehty. Kehitystä voidaan näin keskittää kahden ensimmäisen osatekijän toimiin eli myyjiin ja tilityksien tarkastajiin.

Myyjien tietopääomaa kehitetään osaamista kasvattamalla. Uudet osaamistarpeet tulee nähdä tilitysprosessin näkökulmista määriteltyjen kehittämistarpeiden mukaan, eli tilitysprosessin kehittämisen edellyttämät uudet taidot tulisi opettaa kyseisiä taitoja tarvitseville. Kohdetoimipisteessä pidettäisiin aiheesta perehdyttämistilaisuus, missä käsiteltäisiin uudet tilitystoimenpiteet vasta sen jälkeen, kun koko prosessin muut tarvittavat pohjatyöt on tehty. Tilityksien tarkastajien tietopääoman kehittäminen sisältäisi työsuo-rituksen tehokkuuteen nojaavaa tietojärjestelmien ja tietoaineistojen kehittämistä. Kehityshankkeen uusia toimintamalleja ja toimintatapoja ei voida hyödyntää ennen kuin koko järjestelmä on kunnossa. Olisi syytä miettiä, kannattaisiko kohdeyrityksen investoida hankkimalla jokaiseen kassalla olevaan tietokoneeseen Microsoftin Excelit vai antaa tilityksien tarkastajien taistella kassalla tehtyjen OpenOfficen Calc tilitystiedostojen yhdistäessään niitä päivänmyyntien koontilomakkeeseen, joka on rakennettu toimivaksi Excelillä. Kohdeyrityksen johdon on kyettävä tunnistamaan, onko kehityshankkeen ideoiden syytä käynnistyä, edes näiden kehitysideoiden perusteella. (Lindroos & Lohivesi 2010, 192-193.)

Kokonaisprosessin kehittämisen kannalta on hyvä vielä esittää kokonaisuutena prosessin korjausehdotukset:

- Pohjakassojen säilytyksen ja käsittelyn parantaminen poistamalla pakastepussi pohjakassat sekä hankkimalla kassalippaat. Pohjakassojen laskemista varten tulisi hankkia rahalauta ja kannustaa uusia sekä vanhoja työntekijöitä käyttämään sitä. Paras mahdollinen vaihtoehto olisi kohdeyrityksen kannalta siirtyä vaihtoraha-automaattiin, joka toiminnoillaan säilyttäisi pohjakassoja ja laskisi käteispohjakassojen määrät, sekä erittelisi pankkiin lähetettävien rahojen summan. Automaatti myös suorittaisi

myyjien puolesta vaihtorahojen ottamisen. Tämä on ehdottomasti kallein vaihtoehto pohjakassojen säilytyksen ja käsittelyn parantamiseen.

- Tilitysprosessi tulisi kertoa myyjille kokonaisuutena. Silloin jokainen myyjä tuntisi osasuorituksensa tärkeyden ja osaisi arvostaa omaa työtään. Myyjä tulisi tarkemmin kouluttaa tilityksien suhteen ja heille tulisi kehittää kattavammat ohjeistukset tilityksen suorittamiselle.

- Irtorahapussin käytön poistaminen. Kaikki raha tulisi aina lähettää pankkiin. Mitään rahoja ei saisi jättää raportoinnin ulkopuolelle. Jos pankkiin lähetettävissä rahoissa on erotusta, se tieto tulee kulkeutua kirjanpitoon saakka, jollei sitä saada selvitettyä tilityksien tarkistusvaiheessa.

- Jos kassasta puuttuu rahaa, tulee myyjän tehdä selvityslomake. Selvitys lomakkeet voisivat olla sähköisessä muodossa ja tarpeen tullen tulostettavissa kirjanpitoon tilityksientarkastajien toimesta.

- Tilityksientarkastajien vertailutietona käyttämä myyntiohjelman erillisohjelman yhteys tulisi korjata. Se edistäisi tiedon saamisen tehokkuutta.

- Myyjien käyttämät kirjekuoret tulisi vaihtaa kestävämpiin muovikansioihin, joiden käyttöikä ja säilytystapa olisi kannattavampi. Kansioiden käsittely olisi helpompaa verrattuna nykyisiin kirjekuoriin.

- Olisi syytä pohtia nähdäänkö myyjänä toimivan tilityksien tarkastajan toiminnassa riskiä. Jos riskiä tuntuu olevan, on prosessiin liitettävä esimiehen allekirjoitus niihin kassatilityksiin, jotka ovat tilityksien tarkastajan myyjänä toiminnasta syntyneet.

- Arvokuljetus yhtiön toimittaneista rahoista uudelleenlasku raportti tilityksien tarkastajalle. On pystyttävä varmistamaan vertailemalla pankkiin lähetettyjen rahojen ja sinne saapuneiden rahojen summat. Vertailulla saadaan esille mahdolliset myyjien tekemät laskentavirheet tai muut poikkeamat.

- Poistetaan tilityksien tarkastajan toimenkuvista annettujen alennuksien tarkastaminen. Kyseinen toimenpide on turha kirjanpidon näkökulmasta. Turhien työvaiheiden karsiminen prosessin osatekijöiltä nopeuttaa koko tilitysprosessia ja tekee siitä kustannustehokkaampaa.

- Kassakaapin laskeminen voisi olla jokaisen työvuoron työtehtävissä. On liian suuri aikaväli laskea kassakaapin sisältöä viikoittain. Joka päivä suoritettussa dokumentoidussa kassakaapin laskemisessa saataisiin kartoitettua mahdolliset puutteet. Tällöin pystyttäisiin seuraamaan rahan olemista tarkemmin.

Kohdeyrityksen laatimissa ohjeistuksissa on eroja varsinaiseen tilitysprosessiin. Tilityksien tekemiseen luotu ohje on sähköisen tilityslomakkeen ensimmäiselle välilehdelle. Yrityksen sisäinen ohje on kaikkien työntekijöiden saatavilla, mutta sitä ei kohta kohdalta noudateta. Myyjille suunnatussa kassatilityksien ohjeessa on neuvottu laskemaan kassapohja uudelleen. On kuitenkin todettava haastatteluiden perusteella, että harvat myyjänä tekevät todellisuudessa näin. Ohjeissa mainitaan selkeästi, että Excel-tiedostoon tulisi kirjoittaa kenen tilitettävän kassan myynnit on tehty kohtaan Kassa ja jos tilittäjänä on toiminut joku muu henkilö kuin kassatunnuksia vastaava, on sen nimi kirjoitettava Tilittäjä -kohtaa. Tämä jää usealta tekemättä, sillä myyjiä ei ole oletettavasti ohjeistettu toimimaan oikein, eivätkä he ole ymmärtäneet perehtyä itsenäisesti sääntöihin, vaan toimivat sen mukaan mitä joku on joskus opettanut.

Tilitysohjeissa mainitaan, että myyjän tulisi itse selvittää annettujen alennuksien mahdollinen erotus. Niin kuin aiemmin mainittiin, tämä toimenpide on turha kirjanpitoa tekevien mielestä. On mielenkiintoista huomata kuinka myyjiä on ohjeistettu tekemään tämä työvaihe, mutta se on todellisuudessa siirtynyt tilityksien tarkastajien työksi. Ohjeissa on myös selkeästi mainittuna, että pankkiin lähetettävien rahojen turvapussin numero tulisi nittoa kiinni rahavirtaraporttiin. Näin ollen, voidaan todeta että kohdetoimipiste ei ole ainoa kohdeyrityksen toimipisteistä, joka ei toimi yrityksen yhteisien ohjeiden mukaan. Nämä sääntöjen muokkaukset ovat ajan kanssa paikkakohtaisesti kehittyneet työntekijöiden mieltymyksen mukaan. (Kassatilityslomake. 2014.)

Tilityksien tarkastajien työhön on myös yrityksen sisällä omat ohjeet. Ohjeissa on mainittuna, kuinka tilityksien tarkastajan tulisi toimittaa myyjien vastaanottamat laskutuslähetheet kirjanpitoon. Tämä toimenpide on kohdetoimipisteessä siirretty esimiehen vastuulle. (Ohjeet tilitysten tarkastajalle. 2014.) Lyhyesti voidaan näin ollen todeta, että annetut ohjeet eivät ole yhtenäisiä kohdetoimipisteen varsinaiseen prosessiin. Ohjeita tulisi kehitysideoiden pohjalta muokata ja jokaiselle myyjälle sekä tilityksien tarkastajalle tulisi tiedottaa uudistuksista.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni aineisto oli riittävä, se saavutti neljällä toimipistevertailulla ja ulkoistetun kirjanpidon tekevien henkilöiden haastatteluilla saturaation. Riittävyyden merkkeihin

voidaan luokitella se, kun samat asiat alkavat kertautua. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Selkeästi kohdeyrityksen kaikkien toimipisteiden tilitysprosesseissa on kehittämisen varaa, mikäli opinnäytetyön tuomiin arviointeihin on perustetta. Opinnäytetyössä esille tulleet asiat, olisi hyvä ottaa myös huomioon muissa kohdeyrityksen toimipisteissä. Mahdollisen kehittyneen tilitysprosessitoimintamallin tulisi kattaa koko yksikkö ja koko organisaatio tulisi toimia prosessin vaatimalla tavalla. Toimintatapojen yhtenäistäminen kaikkien toimipisteiden kanssa olisi hyvä jatkotutkimusaihe.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen käytetty aineisto koostui prosessin kuvaukseen liittyvästä kirjallisuudesta. On huomioitavaa, että prosessikuvaukseen liittyvät lähteet eivät ole kovin tuoreita. Aihealueen lähteiden saatavuus oli heikko, ja koin siinä osakseen ongelmia. Opinnäytetyössä Internet-lähteitä oli pyritty hyödyntämään mahdollisimman vähän, sillä niiden luotettavuutta on vaikea arvioida. Aiheen nykytilankartoitus, eli työn lähtökohtien etsiminen, muiden toimipisteiden toimintatapojen havainnointi, sekä kirjanpidon tiedontarpeet perustuivat omatoimiseen selvitykseen haastattelun ja observoinnin kautta.

6.1 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat kattavat ja näin työn tulokset ovat päteviä. Pätevyys, eli validiteetti tarkoittaa sitä, että valitulla menetelmällä on saavutettu juuri se mitä on pyritty tutkimaan. Opinnäytetyössäni on pyritty välttelemään virheiden syntymistä, mutta silti tuloksien pätevyys ja luotettavuus voivat vaihdella. Tämän takia myös tässä opinnäytetyössä on syytä pohtia työn tuloksien luotettavuutta. Työn reliabiliteetti, eli mittaustuloksien toistettavuus kertoo työn tuloksien kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos joku muu tekisi saman työn samoilla metodeilla, hän tulisi oletettavasti samoihin tuloksiin.

Tilitysprosessin selkeä tapahtumien kulun kerronta kuvastaa mielestäni työn pätevyyttä ja luotettavuutta. Aineistojen tuotot ja toimipisteen olosuhteet ovat kerrottu selkeästi ja totuudenmukaisesti. Käteismyyntientilitysprosessin kehittämisideoiden löytämiseen käytetty menetelmävalinta oli oikea. Työhön käytetyt menetelmäyhdistelyt tukevat pätevyyttä, sillä kehitysideoita on haettu jokaisen osaproessin tekijän näkökulmasta. Toimipisteen kehitysideaat kuitenkin nojaavat siihen, miten ongelmalliset kohdat on alun perin nähty. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

6.2 Jatkokehityksiä

Tämä opinnäytetyö toi esiin selkeästi tulevaisuudessa jatkokehittettäviä asioita, sillä vertailunalaiset toimipisteet tuntuvat kaikki toimivansa eritavalla prosessin osa-alueilla. Yksi jatkokehityksiä olisi, että kohdeyritys lähtisi yhtenäistämään käteismyyntien tilitysprosessia maan laajuisesti jokaisessa toimipisteessään. Tilitysprosessi olisi hyvä yhtenäistää samanlaiseksi toimipisteestä riippumatta, jolloin jokaisesta toimipisteestä saataisiin oikeanlailla raportoitua kirjanpitoon. Jos jokainen kohdeyrityksen toimipiste työskentelisi tilitysprosessin osatekijöinä samalla tavalla, olisi työntekijöiden siirto helppoa, sillä tilitys-, tilityksien tarkistus ja koonti menetelmät olisivat samat.

Tämän opinnäytetyön pohjalta kohdeyritys mahdollisesti jakaa tiedot muihin toimipisteisiin, jolloin saadaan koko kohdeyrityksen toimipisteet toimimaan samoilla tavoilla koko tilitysprosessin vaiheissa. Tällöin myös jokainen toimipiste toimittaisi samalla prosessilla valmistetut käteismyyntien raportit kirjanpitoa tekeville henkilöille. Tuolloin jokaiselta toimipisteeltä tulisi yhtenäinen lopputuote, joka käsiteltäisiin yhtenäisellä tavalla kirjanpidon vaiheessa.

6.3 Oman ammatillisen osaamisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeyrityksen eri toimipisteiden vertailulla löytää kehittämissideita kohdeyritykseen. Tavoitteena oli sisäistää koko tilitysprosessi ja havainnoida sen piilevät virheet sekä ongelmat. Teoriaosuuden tarkoitus oli luoda tarpeeksi kattavat tiedot kehitysideiden tueksi. Onnistuin teoriaosuudella kattamaan aiheen taustat, vaikka ammattikirjallisuuden etsimisessä oli vaikeuksia. Haastavinta oli teoria-aineiston riittävyys ja tuoreus. Käteismyyntien tilityksestä ei ole vuosien saatossa kirjoitettu paljoa, eikä mikään ohjeista yleisesti kuinka asian kanssa tulisi toimia. Valitsin mielestäni oikean lähestymistavan käteismyyntientilitysprosessin tutkimiseen. Tutkimuksen ongelmat saatiin selvitettyä haastattelun ja havainnoin tuomilla tuloksilla, vaikka omat näkemykset ja kokemukset pyrkivät nousemaan kirjoittamisen taustalta.

Yleisesti kohdeyrityksen tilitysprosessi aiheena on erittäin laaja, minkä vuoksi aiheen rajaaminen käteisenrahan käsittelyyn oli haastava. Tilitysprosessiin kuului käteisen lisäksi monia muita asioita, joihin olisin halunnut tarkemmin lähteä tässä opinnäytetyössä tutkimaan. Mielestäni onnistuin hyvin pysymään käteismyyntien tilityksen tutkimisessa ja löysin aiemmin esitettyihin kysymyksiin vastaukset. Työn tekeminen sujui

suunnitelmien mukaan. Olin osannut kehittää aikataulun työnsuorittamiselle sellaiseksi, että se antoi tarpeen mukaan joustoa, mutta jakoi tarvittavat työvaiheet sopivan kokoisiksi osiksi. Henkilökohtaisella tasolla opin itsestäni paljon. Huomasin, että jatkossa minun on kiinnitettävä erityistä huomiota keskittymiseeni. Kirjoittaessani paljon ja nopeasti syntyi useita virheitä ja lauseiden muodostaminen oli ajoittain vaikeaa. Ymmärrän nyt, että kirjoittamiselle tulee antaa aikaa ja täytyy ymmärtää lopettaa kirjoittaminen siltä päivältä ajoissa, ettei kokonaan menetä uskoaan työn valmistumiseen. Tilitysprosessin tutkiminen avasi silmiäni siihen, kuinka käteismyynnit raportoidaan kirjanpitoon ja koen olevani hieman valmiimpi vastaanottamaan tulevaisuuden työelämän haasteet. Mielenkiintoista oli todeta se, kuinka vähän ulkoistettu kirjanpito ja kohdeyritys tekevät loppupeleissä yhteistyötä käteismyyntien tilityksien osalta.

Ennen kaikkea työn suurin tavoite on mielestäni täyttynyt, eli tiedostan tilitysprosessin merkityksen myös päivittäisessä työssäni. Ymmärrän, kuinka myyjänä tekemäni käteismyynnit tarkistetaan ja kuinka ne raportoidaan kirjanpitoon. Opinnäytetyölle asetettu tavoite on saavutettu ja toivon, että työstä on hyötyä kohdeyritykselle. Työn pohjalta pystyn kehittämään myös omaa osaamistani. Vaikkei toimeksiantaja lähtisi heti tekemään muutoksia tilitysprosessiin, tärkeintä on se, että pystyn itse yhtenä työntekijänä kohdetoimipisteessä haastamaan tilitysprosessin ja kokeilemaan uutta rajojen sisällä. Opinnäytetyöni kohdeyrityksen käteismyyntientilitysprosessin kehittämiseksi lisäsi huomattavasti tietoa kyseisestä prosessista ja niiden osatekijöiden tärkeydestä.

Olen kiitollinen, että sain tehdä tästä aiheesta opinnäytetyön, sillä aihe on mielestäni erittäin ajankohtainen ja se tulee vaikuttamaan kohdeyrityksen eri osiin. Vaikka koin aiheen kanssa aika ajoin haasteita, oli kokonaisuutena työn tekeminen kannattava ammatillisesta näkökulmasta. Uskon, että tuloksilla on merkittävä tarkoitus kohdetoimipisteelle tai kenties kaikille kohdeyrityksen toimipisteille.

Lähteet

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. 6 painos. Gummerus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Juha 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Kassatilityslomake 2014. Kohdeyrityksen sisäinen Excel-tiedosto. Luettu 19.2.2015.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell, Porvoo.

Kirjanpitolaki. 2015. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336). Luettu 10.2.2015.

Kvist, Hans-Henry & Arhoma, Sami & Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit. Gummerus, Jyväskylä.

Käteis- ja korttimyyntien kirjaaminen. 2015. Procountor.

[Http://support.procountor.com/fi/myynnit/kateis-ja-korttimyyntien-kirjaaminen.html](http://support.procountor.com/fi/myynnit/kateis-ja-korttimyyntien-kirjaaminen.html). Luettu 10.2.2015.

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

Laki euromääräisten maksujen pyöristämisestä. 2000. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000890](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000890). Luettu 23.01.2015

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2010. Onnistu strategiassa 3. uudistettu painos. WSOY pro Oy, Helsinki.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. WSOY, Porvoo.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2012. Johdon laskentatoimi 6.-11. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ohjeet tilitysten tarkastajalle 2014. Kohdeyrityksen sisäinen tiedosto. Luettu 19.2.2015.

Kysymykset, joita käytettiin kirjanpidon haastattelussa. Kysymykset olivat syntyneet toimipisteiden työtapojen eroavaisuuksien pohjalta.

1. "Profit Center Revenue Report Checking Summary" myyntiohjelman erillinen raportti, onko tulostus oleellinen?
2. Onko "promotion´s" summan muodostumisen tarkistaminen tärkeää?
3. Arvokuljetus yhtiön turvapussien numero, tuleeeko siihen kirjoittaa myyjän nimi ja päivämäärä?
4. Liitetäänkö arvokuljetus yhtiön turvapussien numero myyjän tilitykseen mukaan?
5. Onko selityslomakkeille tarvetta?
6. Tuleeko rahavirtalomakkeet allekirjoittaa myyjän toimesta?
7. Onko arvokuljetus yhtiö teihin yhteydessä?
8. Tarvitaanko kirjanpitoon kuitit 0-hintaisista palveluista?
9. Tuleeko koontiraportti tallentaa toimipisteen koneelle, vai riittääkö vain tulostus teille?
10. Auttavatko tilityksien tarkastajien omatoiminen selvitys arvokuljetus yhtiöiden heitto-raporttien kanssa?
12. Onko tärkeää saada allekirjoitus joltain muulta henkilöltä tilityksien tarkastus vaiheessa, jos sama henkilö on toiminut myyjänä että tarkastajana?
13. Onko oikein käyttää irtorahapussia täsmäämään rahoja?