

Tiia Juntunen

Taloushallintoprosessien kehittäminen Iisalmen Putkiasennus Oy:ssä

Tradenomi

Syksy 2015



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Juntunen Tiia

Työn nimi: Taloushallintoprosessien kehittäminen Iisalmen Putkiasennus Oy:ssä

Tutkintonimike: Tradenomi

Asiasanat: taloushallinto, prosessikehitys, myyntilaskuprosessi, ostolaskuprosessi

Tämä opinnäytetyö käsittelee taloushallintoprosessien kehittämistä Iisalmen Putkiasennus Oy:ssä. Kehittämistyötä päädyttiin rajaamaan keskittyen myynti- ja ostolaskuprosessien kehittämiseen, koska niissä oli havaittu olevan eniten kehitettävää. Iisalmen Putkiasennus Oy on LVI-alalla työskentelevä perheyritys, joka on ollut toiminnassa jo yli 35 vuotta. Yritys sijaitsee Iisalmissa ja työllistää noin 50 henkilöä.

Tässä opinnäytetyössä taloushallintoprosessien kehittäminen alkoi tilanteesta, jossa yrityksessä oli havaittu ongelmia myynti- ja ostolaskuprosesseissa. Erinäisten syiden vuoksi prosessikehitystä ei kuitenkaan ollut aloitettu aiemmin. Tehokkaamman ja taloudellisemman työskentelyn vuoksi molempia prosesseja haluttiin kehittää ja etsiä ratkaisuja ongelmiin.

Kehittämiskohteiden löytämiseksi toteutettiin haastattelu yrityksen työntekijöille, eli henkilöille jotka työskentelevät lähimpänä osto- ja myyntilaskuprosesseja. Haastatteluun osallistui eri asemissa olevia työntekijöitä. Haastattelun tulokset litteroitiin ja analysoitiin. Tulosten perusteella lähdettiin etsimään ratkaisuja kehityskohteisiin. Niiden avulla luotiin toimintamalli, jonka tavoitteena oli poistaa mahdolliset ongelmatekijät sekä tehostaa myynti- ja ostolaskuprosessia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ja ottaa käyttöön toimintamalli, jonka avulla ongelmat myynti- ja ostolaskuprosessissa poistuvat ja prosessit toimivat tehokkaammin. Tärkeäksi asiaksi kehittämisen kannalta nousi myös henkilökunnan sitouttaminen toimintamalliin. Yrityksessä työskentelee noin 50 työntekijää, joten muutoksen läpivieminen vie aikaa. Voiko pienilläkin muutoksilla saada aikaan merkittäviä asioita?

ABSTRACT

Author: Juntunen Tiia

Title of the Publication: The Development of Financial Management Processes in Iisalmen Putkiasennus Oy

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: financial management, process development, sales invoice process, purchase invoice process

The topic of this thesis was development of financial management processes in Iisalmen Putkiasennus Oy (Iisalmi plumbing ltd). The focus was on the development of the sales invoice process and the purchase invoice process. Iisalmen Putkiasennus Oy is a family company which has operated over 35 years in the HVAC industry. The company is located in Iisalmi and it employs around 50 persons.

The development of the financial management processes began in a situation where the company had detected problems in their invoice processes. Due to specific reasons, the company had not initiated the development process before. In order to make the procedures more efficient and cost-effective, the company wanted to improve its invoicing.

To find all the points to be improved, the persons working with the above mentioned processes were interviewed. The sample included staff from different positions in the organization. The results of the interviews were transcribed and analyzed. The development areas were determined based on the results of the interviews. Based on the analysis, an operations model was created. The model aims to solve the possible problems and makes the sales invoice process and the purchase invoice process more efficient.

The main objective was to discover the problems in the financial management processes in the company and to create a new, more efficient operations model. The company employs around 50 persons, so the implementation takes time and the commitment of the staff is in a crucial role.

ALKUSANAT

"Tuloksia ei voi parantaa - vain toimintaa voi parantaa, ja sen seurauksena tulokset paranevat" (Mäenpää 2015).

Haluan kiittää toimeksiantajayritystä opinnäytetyön aiheesta. Kiitän myös opinnäytetyöni ohjaajaa Eija Pekkosta saamastani ohjauksesta, sekä kaikkia läheisiäni tuesta projektin aikana.

lissalmessa 3.12.2015

Tiia Juntunen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ULKOINEN JA SISÄINEN LASKENTATOIMI.....	4
2.1 Taloudelliset toimintaedellytykset.....	5
3 TALOUSHALLINNON PROSESSIT	7
3.1 Myyntilaskuprosessi	8
3.2 Ostolaskuprosessi	10
4 TALOUSHALLINTOPROSESSIEN KEHITTÄMINEN IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ	13
4.1 Taloushallinnon prosessit.....	13
5 TUTKIMUS IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ	18
5.1 Haastattelujen toteutus.....	19
5.2 Haastattelu	20
5.3 Tulokset.....	21
5.4 Haastattelujen tulokset - ostolaskuprosessi	22
5.5 Haastattelujen tulokset - myyntilaskuprosessi.....	24
5.6 Arviointi ja luotettavuus	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMINEN IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ.....	29
6.1 Toimintamallin luominen.....	29
6.2 Käytännön seuranta	32
6.3 Johtopäätökset	33
7 POHDINTA JA ARVIOINTI.....	35
LÄHTEET	38
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Talouhallintoprosessien kehittäminen valittiin opinnäytetyön aiheeksi yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Työssä keskitytään pääasiassa yrityksen myynti- ja ostolaskuprosesseihin. Nämä prosessit valittiin työhön siksi, että niissä koettiin olevan eniten kehitettävää. Osto- ja myyntilaskuprosessien tehokas toimiminen miellettiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Iisalmen Putkiasennus Oy on LVI-alalla työskentelevä Pk-yritys. Perheyritys on ollut toiminnassa jo yli 35 vuotta, ja sen toimi-alueeseen kuuluu koko Ylä-Savo. Yritys työllistää noin 50 henkilöä ja sen liike-vaihto oli vuonna 2014 hieman yli 7 miljoonaa euroa.

Myyntilaskuprosessi on yksi yrityksen tärkeimmistä prosesseista. Jos prosessissa on ongelmia, alkaa se näkyä helposti tuloksessa. Toimeksiantajani kokoisessa yrityksessä, on erityisen tärkeää, että myyntilaskuprosessi toimii moitteetta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää myyntilaskuprosessin ongelmakohdat ja miten niitä voitaisiin kehittää.

Toimeksiantajayrityksen laskutuksessa työskentelee monta henkilöä. Päävastuun myyntilaskutuksesta kantaa talouspäällikkö, mutta jokainen työnjohtajista laskuttaa omat työmaansa. Myös myyntihenkilöstö osallistuu laskutukseen. Myyntilaskuprosessissa on havaittu ongelmia. Tähän voi yhtenä tekijänä vaikuttaa se, että jokainen hoitaa laskutuksen omalla tapaansa. Kun yhtenäistä käytäntöä ei ole, syntyy helposti turhautumista ja ristiriitoja. Olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää selvittää jokaiselle laskutuksen parissa työskentelevälle myyntilaskuprosessin tärkeys kokonaisuuden kannalta.

Laskutusprosessin kehittäminen on tärkeää myös siksi, että jatkossa uusien työntekijöiden perehdyttäminen laskutukseen olisi helpompaa. Kun yhteistä käytäntöä ei ole olemassa, on uutta työntekijää hankalaa ohjata. Monet asiat ovat vain yksittäisten henkilöiden muistin varassa, joten näitä tietoja pyritään jakamaan, jotta ne voitaisiin kertoa jo perehdyttämisvaiheessa.

Laskutusprosessin nopeus on myös tärkeä asia. Ei riitä että prosessi toimii, sen on myös kierrettävä riittävän nopeasti. Laskujen tulisi lähteä mahdollisimman pian

sen jälkeen, kun työ on suoritettu. Laskutusaika on tärkeä myös sen takia, että rahan kierto saadaan mahdollisimman nopeaksi. Nämä asiat vaikuttavat paljon myös yrityksen kannattavuuteen.

Osasyynä aihevalintaani on myös se, että työskentelen itse yrityksessä ostoreskontran hoitajana. Toimenkuvaani on tulevaisuutta varten pyritty laajentamaan ja näin ollen myös laskutusta siirtämään enemmän minun vastuulleni. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös se, että pystyn itse paremmin perehtymään taloushallintoprosesseihin ja laskutukseen.

Ostolaskuprosessin kehittäminen on toinen työssä tarkasteltava aihe. Itse sen parissa työskennelleenä olen huomannut, että kehittämiskohtia on paljon. Yrityksessä ei ole varsinaista ostajaa, vaan ostajina toimivat niin myyntihenkilöstö kuin työnjohtajakin. Myös asentajat voivat hakea tavaraa suoraan tukkuliikkeestä, joka laskuttaa yritystä. Tästä syystä ostolaskujen kohdentaminen oikealle tilaajalle vaatii yleensä paljon selvitystyötä.

Ostot muodostavat suuren kuluerän menoista ja onkin tärkeää, että niitä seurataan. Suurin osa tilatuista tavaroista tilataan varastoon, josta tuotteet myydään asiakkaille, tai asentaja ottaa ne asiakkaalle tai työmaalle. Osa tilauksista taas voi mennä suoraan työmaalle. Yrityksessä yksi henkilö vastaa ostoreskontrasta ja hänen tehtävänä on hyväksyttää ostolaskut tavarantilanneella henkilöllä. Nykytilanteessa on kuitenkin huomattu, että ostolaskujen hyväksyntä ei toimi moitteettomasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös ostolaskuprosessin kehittäminen.

Ideaalitalanteessa ostolasku ja myyntilasku kohtaisivat. Tällöin pystyttäisiin helposti selvittämään, mihin mikäkin tilattu tuote tai palvelu on mennyt. Tämä vaatisi kuitenkin jokaiselta osto- ja myyntilaskutuksen parissa työskentelevältä suurta panostusta kyseiseen asiaan. Kehittämisprojektin tavoitteena olikin se, että ostoprosessi saataisiin toimimaan niin, että jokaiselle ostolaskulle löytyisi tarvittavat tiedot ja ne pystyttäisiin kohdentamaan oikein.

Opinnäytetyöhön kuului tutkimuksellinen osuus haastattelun muodossa. Myynti- ja ostolaskuprosessien ongelmien löytämiseksi haastateltiin ihmisiä, jotka työskentelevät laskutuksen tai ostotilausten parissa. Joukkoon kuului niin työnjohtajia,

myyntihenkilöstöä kuin asentajiakin. Vaikka asentajat eivät suoranaisesti työskentelekään myyntilaskutuksen parissa, he kuitenkin vastaanottavat työmääräimet ja palauttavat ne, joten heillä on laskutukseen näkemystä. Asentajat myös hakevat tavaroita suoraan tukkuliikkeistä. Koko henkilöstölle olisi siis tarpeen taloushallinnon prosessien läpikäyminen.

Haastatteluiden jälkeen tulokset analysoitiin ja niistä tehtiin johtopäätökset. Viimeinen osuus keskittyi ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen ja sen soveltamiseen käytännössä. Ongelmiin ja epäkohtiin kehitettiin uusi toimintamalli, joka otettiin yrityksessä käyttöön.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keskeiset ongelmat osto- ja myyntilaskuprosesseista. Havaittujen ongelmien poistamiseksi luotiin toimintamalli, jonka avulla prosessit toimivat tehokkaammin. Tärkeänä asiana koettiin myös henkilökunnan sitouttaminen uuteen toimintamalliin.

Opinnäytetyö etenee siten, että luvussa kaksi ja kolme käydään läpi teoriataustaa. Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi sekä taloudelliset toimintaedellytykset ja kannattavuus ovat aiheina luvussa kaksi. Kolmas luku käsittelee myynti- ja ostoreskontraa sekä taloushallinnon prosesseja yleensä. Neljäs luku käsittelee lisälmen Putkiasennusta ja sen prosesseja. Luvussa viisi käydään läpi haastattelujen toteutus, tulokset ja niiden arviointi. Lopuksi luvussa kuusi on tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset ja käytännön muutokset. Viimeisenä luvussa seitsemän käsitellään vielä pohdinnan kautta koko tutkimuksen kulkua.

2 ULKOINEN JA SISÄINEN LASKENTATOIMI

Kinnusen, Leppiniemen, Martikaisen ja Virtasen (2000) mukaan, laskentatoimessa voidaan erottaa eri osa-alueita. Ulkoinen laskentatoimi kuvaa yrityksen rahaprosessia eli rahavirtoja, joita yrityksen ja ulkomaailman välillä on. Lakisääteinen kirjanpito vastaa sen rekisteröinnistä. Sisäinen laskentatoimi taas kuvaa yrityksen reaali prosessia. Siinä tarkastellaan sisäisiä tuotantoprosesseja kustannus- ja kannattavuuslaskennan avulla. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen, Virtanen 2000, 242.)

Mäenpää (2015) korostaa, että ulkoinen laskenta palvelee ennen kaikkea yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, kuten viranomaisia ja rahoittajia. Viranomaiset, kuten verottaja määrää yrityksen verotuksesta ulkoiseen laskentaan perustuvien ilmoitusten perusteella ja rahoittajat tekevät rahoituspäätöksiä lähinnä tilinpäätöstietojen ja investointilaskelmien avulla. Sisäinen laskenta taas on yritysjohtoa varten, joka tarvitsee paljon yksityiskohtaisempaa ja reaaliaikaisempaa tietoa kuin ulkoisen laskennan vaatimukset edellyttävät. Siihen kuuluu laskelmia niin tulosityksiköittäin, tuoteryhmittäin, toiminnoittain kuin asiakasryhmittäin. Yritysjohto pyrkii rakentamaan laskenta- ja raportointitavan, joka palvelee mahdollisimman hyvin ja selkeästi kyseisen liiketoiminnan seuranta ja ohjaamista. (Mäenpää 2015, 15–17.)

Kuten Lahti ja Salminen (2008) kertovat, sisäinen laskenta on nykyajassa integroitu saumattomasti ulkoiseen laskentaan. Sisäisen laskennan raporteilla raportoidaan esimerkiksi myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta. Raportteja voidaan eritellä eri dimensioiden mukaan, kuten liiketoimintapaikan, kustannuspaikan, toiminnon, asiakkaan tai tuotteen. Sisäisen laskennan raportoinnissa keskitytään toteumaraporttien lisäksi budjetin ja ennusteiden raportointiin ja vertaamiseen toteutumiin. (Lahti, Salminen 2008, 148–149.)

Prosessin kehittämistä tukevat tilastot ja muut raportit ovat usein tarpeellisia, muistuttavat Lahti ja Salminen (2008). Ostoreskontran raportteja, joita myös kehitettävässä yrityksessä seurataan, ovat avoimet ostolaskut kuun lopussa, eräänntyneet ostolaskut sekä ostolaskujen määrä. Myyntilaskutuksen vastaavia raportteja ovat avoimet myyntilaskut, eräänntyneet myyntilaskut, sekä myynti myyjittäin. Raportteja

voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Lakisääteisiä raportteja käyttävät mm. tilintarkastajat ja verottaja sekä omistajat. Muita raportteja yritys voi käyttää hyväkseen päätöksenteossa sekä liiketoiminnan ohjaamisessa. (Lahti, Salminen 2008, 151.)

2.1 Taloudelliset toimintaedellytykset

Kuten Mäenpääkin (2015) toteaa, yrityksen olemassaolo perustuu siihen, että sen liiketoiminta on kannattavaa. Yksinkertaisin kannattavuuden mittari on yrityksen tulos (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Yrityksen tilinpäätöksen tuloslaskelma on keskeinen kannattavuuden mittari. Tuloja on oltava enemmän kuin menoja. Sen lisäksi yrityksen on pystyttävä maksamaan omistajilleen tuottoa sijoitetulle pääomalle ja kerryttämään varallisuutta investointeihin, kehittämiseen ja riskien hallintaan. (Mäenpää 2015, 67).

Yrityksen tilaa voidaan arvioida kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kannalta. Kannattavuuden näkökulmasta välttämätön ehto on, että yrityksen on toiminnallaan saatava enemmän tuloja kuin niiden ansaitsemiseksi on uhattu menoja. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 54). Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttista kannattavuutta mitataan yksinkertaisesti liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotuksena eli voittona. Suhteellinen kannattavuus kuvaa voiton suhdetta yritykseen sijoitettuun pääomaan nähden. (Yritystutkimus ry 2011, 60).

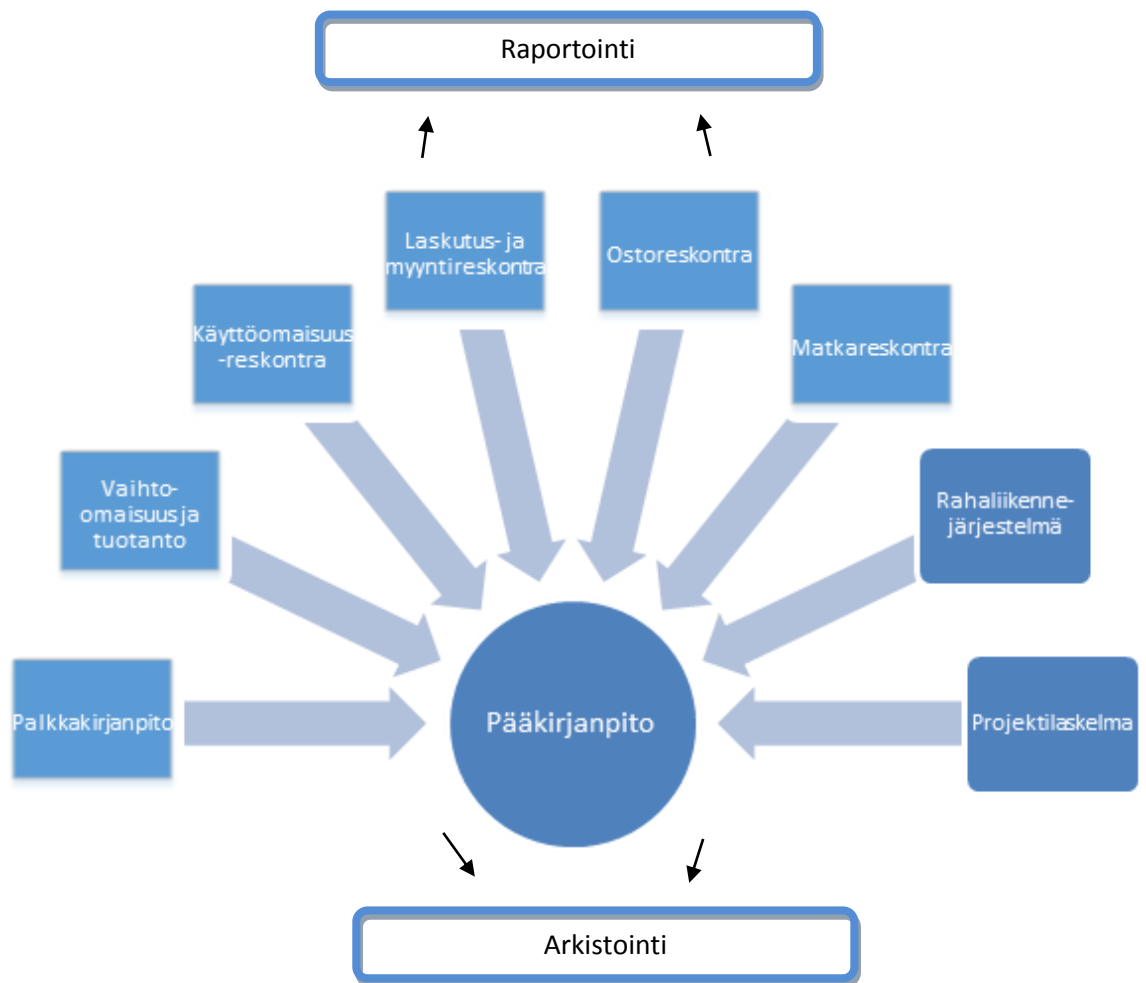
Vakavaraisen yrityksen talous sietää ajoittain myös huonoja aikoja, Kinnunen ym. (2004) toteavat. Taseessa on oltava riittävästi omaa pääomaa tappioiden kattamiseen. Vakavaraisuus merkitsee myös sitä, että yrityksellä on mahdollisuus lisävelkaantumiseen rahoitustilanteen niin vaatiessa. Vieraan pääoman saaminen on sitä helpompaa, mitä vakavaraisempi yritys on. Vakavaraisuutta voidaan tilinpäätöstietojen pohjalta arvioida esimerkiksi omavaraisuusasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden kautta. (Kinnunen ym. 2004, 54).

Maksuvalmiilla yrityksellä on riittävästi rahaa hoitaa erääntyvät laskunsa ja muut jokapäiväisen toiminnan vaatimat maksut (Kinnunen ym. 2001, 55). Maksuvalmius

voi olla luonteeltaan sekä dynaamista että staattista. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulorahoituksen riittävyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen tilikauden aikana. Sitä voidaan tarkastella kassavirtalaskelman avulla. Staattinen näkökulma tarkoittaa yrityksen tarkastelua tietyllä hetkellä, kuten tilinpäätöshetkellä. Siinä verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. (Yritystutkimus ry 2011, 71).

3 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille (Lahti & Salminen 2008, 14). Se on siis yrityksen tärkein väline menestyksen mittaamiseen. Taloushallinto koostuu monesta prosessista, jotka yhdessä luovat kokonaisuuden (kuva 1).



Kuva 1. Taloushallinnon prosessikaavio (Lahti & Salminen 2004, 17).

Yrityksen talousprosessi jaetaan reaali- ja rahaprosesseihin. Reaaliprosessi syntyy, kun yritys hankkii tuotannontekijämarkkinoilta aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä ja muuntaa ne tuotanto- ja palveluprosessissaan suoritemarkkinoille myytäviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Rahaprosessissa raha liikkuu suoritemarkkinoita

yrittäjien kautta tuotannontekijämarkkinoille. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 36.)

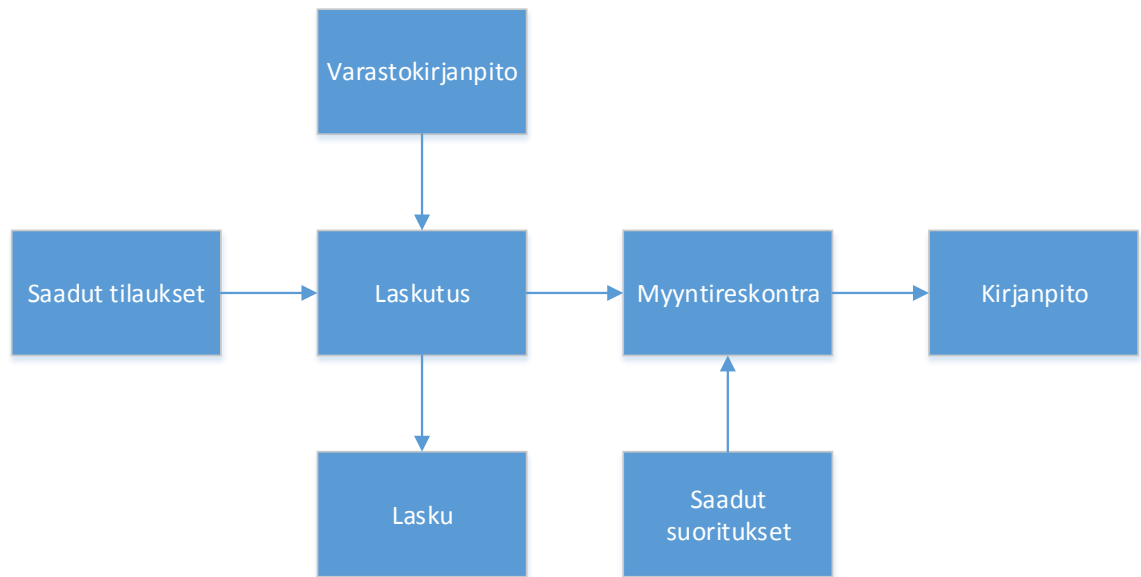
Kuten Laamanen (2004,19) toteaa, sanaa prosessi voidaan käyttää monessa eri yhteydessä ja merkityksessä. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi taas on joukko loogisesti liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2004, 19.)

Mäenpään (2015,15) mukaan prosessi-termiä käytetään kuvaamaan jatkuvasti toimivaa järjestelmää. Siinä toiminnot seuraavat toisiaan ja limittyvät keskenään virtauksenomaisesti.

3.1 Myyntilaskuprosessi

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan (Laamanen 2004, 21). Myyntilaskuprosessissa asiakkaan tehdessä ostopäätöksen myyntitilaus kirjataan tietojärjestelmään. Tämän jälkeen varastokirjanpidosta saadaan tieto asiakkaalle lähetetyistä tuotteista. Asiakkaalle lähetetään lasku hänen tilaamistaan tuotteista ja laskusta siirretään tiedot myyntireskontraan. Kun asiakas suorittaa laskun, suoritus kirjataan myyntireskontraan. Reskontrasta tiedot siirtyvät kirjanpitoon (kuva 2). (Anttonen & Hakonen 2010, 103.)

Myyntireskontran tehtävä on pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden statuksesta. Päätyövaiheet voidaan jakaa suoritusten kohdentamiseen, avointen saamisten seuraamiseen ja mahdollisiin perintätoimenpiteisiin. (Lahti & Salminen 2008, 89.) Näin ollen myyntilaskutus ja sen seuraaminen on yksi tärkeimpiä prosesseja yrityksen sisällä.



Kuva 2. Myyntilaskuprosessi (Anttonen & Hakonen 2010, 103).

Itse myyntilaskuprosessi pitää sisällään vaiheet myyntitilauksesta laskutuksen ja sekä maksusuorituksen ja pääkirjanpidon kirjauksiin (Lahti & Salminen 2008, 15). Myyntilaskutuksen kokonaisprosessiin liittyy monia vaihteita. Erilaisia myyntilaskuprosesseja on myös toimeksiantajayrityksessä käytössä useita. Näitä ovat mm. käteismyynti, Internet-myynti, tilausperusteinen myynti, sekä projektiperusteinen myynti (Lahti & Salminen 2008, 78). Ennen varsinaisen laskun muodostamista on siis ehtinyt jo tapahtua useita eri työvaihetta.

Laskun syntyminen tapahtuu järjestelmässä sen jälkeen, kun kaikki tarvittava tieto on hankittu, Lahti ja Salminen (2008) esittävät. Erillislaskuprosessissa joku toimittaa laskuttajalle tiedot laskutettavista tapahtumista ja laskuttaja tallentaa samat tiedot uudelleen järjestelmään. Ideaalitalanne olisi, jos henkilö, jolla on tieto laskutettavasta asiasta, tallentaisi laskun tai vähintään esitiedot suoraan laskutusohjelmaan. Järjestelmässä ylläpidetään asiakastiedot, tuotetiedot, hinnastot ja muut perustiedot. (Lahti & Salminen 2008, 79.)

Käteismyynnillä viitataan myyntiin, joka tapahtuu myymälässä käteisellä rahalla tai pankki- ja luottokorteilla. Myynnit siirtyvät kirjanpitoon joko manuaalisesti kassakoneen myyntiraporteilta tai automaattisesti kassajärjestelmän ja kirjanpitojärjes-

telmän välisillä liittymillä. Käteismyynnistä ei lähetetä erillistä laskua, sillä maksutapahtuma on jo tapahtunut ja asiakas on saanut ostoksestaan kuitin. (Lahti & Salminen 2008, 80.) Toimeksiantajayrityksessä myymälästä ostettaessa on mahdollista maksaa niin käteisellä rahalla kuin myös pankki- ja luottokorteilla. Myynnit siirtyvät kirjanpitoon manuaalisesti. Maksutapana on myös lasku. Tällöin tuotteista tehdään lähetyslista, joka laskutetaan myöhemmin.

Internet-kaupassa asiakas ostaa tuotteen Internetin välityksellä nettikaupasta. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä yksinkertainen palvelukauppa Hanakat -ketjun kautta. Yksinkertaisessa palvelukaupassa myynti kirjataan pankin tiliotteilta maksuperusteella (Lahti & Salminen 2008, 81).

Tilausperusteisessa myynnissä myyntitapahtuma alkaa asiakkaan tekemällä tilauksella, joka tallennetaan järjestelmään. Tilaus voidaan poimia suoraan yrityksen varastosta, se voi synnyttää ostotilauksen alihankkijalle tai tavarantoimittajalle. Kun tavara on toimitettu, tieto toimituksesta päivittyy ja tilaus tulee laskutusvalmiiksi. (Lahti & Salminen 2008, 81.)

Projektiperusteinen myynti on usein pitkäkestoista ja laskutus tapahtuu osissa tiettyjen vaiheiden valmistumisen mukaan (Lahti & Salminen 2008, 82). Toimeksiantajayrityksessä tällaista myyntiä ovat urakat. Urakan aluksi tehdään maksuerätaulukko, joka perustuu projektin osien valmistumiseen. Kun tietty osa tulee valmiiksi, tulee lupa laskuttaa maksuerätaulukosta tietty erä.

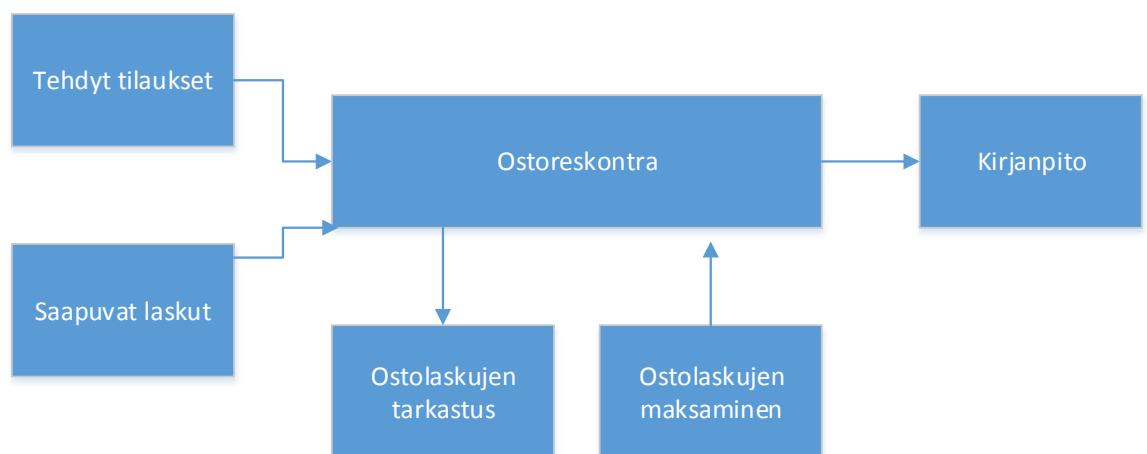
3.2 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi alkaa yleensä ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta (Lahti & Salminen 2008,51). Jos ostaja tietää, mistä haluaa tuotteen tilata, hän tekee tilauksen suoraan. Jos hän taas tahtoo kilpailuttaa tarvitsemansa tuotteet, voi hän lähettää tarjouspyyntöjä ja saamiensa tarjousten perusteella tehdä ostopäätöksen. Kun ostopäätös on syntynyt, ostotilaus lähetetään toimittajalle ja järjestelmään luodaan ostotilaus (Lahti & Salminen 2008, 51).

Seuraavaksi toimittaja toimittaa tavaran tai suorittaa palvelun. Ostotilaukselle tehdään vastaanotto järjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 52.) Saapuvan ostolaskun oikeellisuus on aina tarkistettava. Saapuvaa laskua verrataan tehtyyn tilaukseen tai lähetyslistaan, eli tehdään numerotarkastus, jossa tarkistetaan täsmävätkö laskussa näkyvät kappalemäärät ja hinnat. Numerotarkastettu ostolasku esikirjataan ostoreskontraan. Esikirjauksessa laskun tiedot on syötetty reskontraan, mutta sitä ei voida maksaa ennen hyväksymistarkastusta. Tilaaja tai hänen esimiehensä tekee hyväksymistarkastuksen, jonka jälkeen laskun voi maksaa ostoreskontranhoidajan kirjanpitomerkintöjen jälkeen (kuvat 3 ja 4). (Anttonen & Hakonen 2010, 130.)



Kuva 3. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 51).



Kuva 4. Ostoreskontra (Anttonen & Hakonen 2010, 129).

Kuten Lahti ja Salminen (2008) esittävät, ostoreskontran tehtävä on pitää rekisteriä ostolaskuista ja niiden statuksesta. Ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, joten sen tehostamisella ja automatisoinnilla on saavutettavissa yleensä suurimmat hyödyt. Ostolaskuprosessi pitää sisällään monia eri vaiheita:

- tilaus- ja toimitusprosessin
- ostolaskun vastaanoton
- ostolaskun tiliöinnin ja kierrätyksen
- ostolaskun tarkistuksen, hyväksynnän ja päivityksen ostoreskontraan
- maksatuksen
- täsmäytykset ja jaksotukset
- arkistoinnin

(Lahti & Salminen 2008, 48.)

4 TALOUSHALLINTOPROSESSIEN KEHITTÄMINEN IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ

Iisalmen Putkiasennus Oy on LVIK – alalla (lämpö, vesi, ilmastointi, kylmä) toimiva perheyritys. Sen perustivat vuonna 1979 Esko ja Leena Juntunen. Vuonna 2005 tehdyn sukupolvenvaihdoksen jälkeen sen nykyiset omistajat ovat Eskon ja Leenan lapset; Markku, Jarkko ja Joni Juntunen sekä Johanna Miettinen. Yrityksen toimipisteet ovat Iisalmessa ja Sonkajärvellä.

Yritys haluaa tarjota asiakaslähtöisen palvelun ja ammattitaitoisen henkilökunnan. Asiakkaalla on käytössään täydellinen LVI-valikoima sekä myyjien asennusvinkit. Yrityksellä on laaja kokemus urakoinnista sekä asennus- ja huoltopalveluista. Erikoisosaaminen keskittyy teollisuuteen.

Yrityksen tärkeimmät arvot ovat luotettava kumppanuus, asiakastyytyväisyys, perheyrittäjien tuoma yhteisöllisyys sekä laadun ja osaamisen jatkuva kehittäminen, jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota vain parasta. Missiona yritys kokee toimivien ja energiatehokkaiden LVI – järjestelmien (lämpö, vesi, ilmastointi, automaatio, kylmä) toimittamisen luotettavasti ja suunnitellusti tarvikkeista asennukseen. Visiona on olla halutuin ja luotettavin yhteistyökumppani toimialueella.

Yritys kuuluu valtakunnan suurimpaan LVI-ketjuun, Hanakoihin. Ketjun muodostavat itsenäiset yrittäjät ympäri Suomen, joita tällä hetkellä on jo yli 80. Ketjun tavoitteena on olla paikkakuntansa johtava kuluttajille suunnattujen LVI-ratkaisujen ja kokonaispalveluiden toteuttaja. Sen arvoihin kuuluu asiakastyytyväisyys, luotettavuus sekä sitoutuminen.

4.1 Taloushallinnon prosessit

Ostolaskuprosessi (kuva 5) alkaa tarpeesta. Tavaraa voidaan tarvita varastoon, kun huomataan että, jotakin puuttuu tai suoraan asiakkaalle, mikäli tuotteita ei löydy yrityksen varastosta. Tarve voi koskea myös työtä, jota yrityksen henkilöstö

ei itse pysty suorittamaan. Silloin se voidaan ulkoistaa ja tilata aliurakoitsijalta. Tilaajana voi toimia niin myyjähenkilöstö, työnjohtajat kuin myös asentajatkin.

Ensimmäisenä tilaaja selvittää, mistä tavarat on edullisinta ostaa. Tilaaja lähettää tarjouspyynnön eri toimittajille tai selvittää hinnat muuta kautta. Toimittaja antaa tarjouksen tuotteista tilaajalle. Kun hinnat eri toimittajilla on selvillä, tehdään tilaus. Joissakin tapauksissa tilaus voidaan tehdä suoraan, ilman tarjouspyyntö -menetelyä. Näissä tapauksissa kyseessä voi olla sopimus, että tietyt tuotteet tilataan tietyltä toimittajalta tai myös niin, että tuotetta tai palvelua ei muilla ole tarjolla. Joissakin tilauksissa on käytössä vuosisopimukset. Tilaus voi tapahtua myös niin, että asentaja ostaa tavarat suoraan tukkuliikkeestä tai muusta kaupasta.

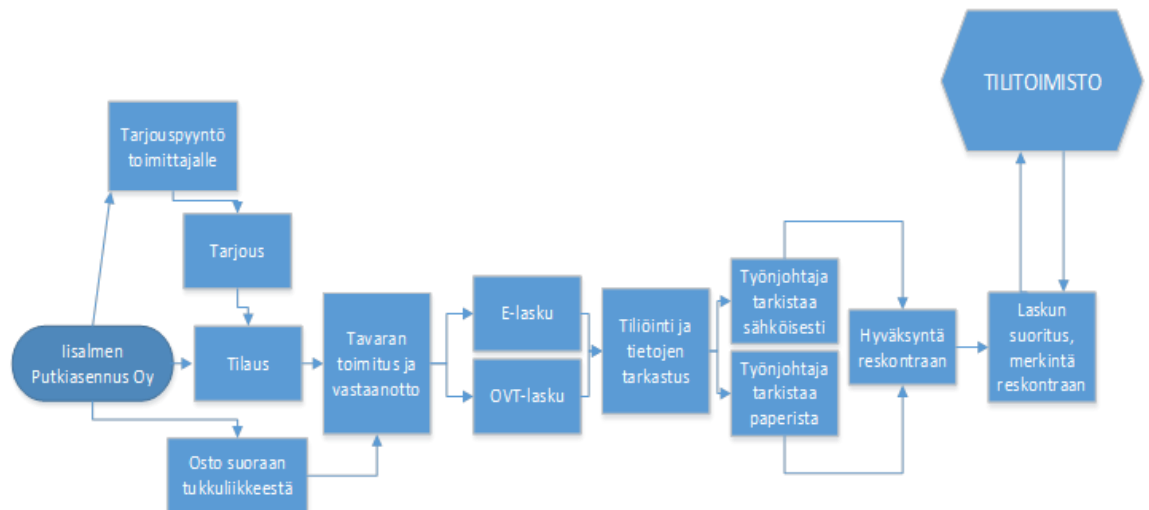
Tilauksen yhteydessä sovitaan kaikki tilaukseen liittyvät yksityiskohdat, kuten tuotteiden toimitusajat ja -ehdot sekä maksuehdot. Tilauksesta toimittaja lähettää tilausvahvistuksen tai vastaavasti tukkuliikkeestä suoraan ostettaessa saa mukansa lähetyslistan. Tavara vastaanotetaan sovitun mukaisesti. Se voidaan toimittaa joko rahtikuljetuksena saatavuuden mukaan, tai isoimmilta tukkureilta tilattaessa tavarat voidaan noutaa itse liikkeestä. Suoraan tukusta ostettaessa tuotteet saadaan mukaan heti.

Tilauksen jälkeen ja tavaroiden saavuttua tuotteista seuraa ostolasku. Yritys vastaanottaa laskuja ainoastaan sähköisesti. Käytössä on muutama eri tapa. Suurimpien tukkureiden eli Onnisen, Ahlsellin sekä LVI-Dahlin laskut tulevat OVT – muutoisena yrityksen ostoreskontraan. OVT tulee englannin kielisistä sanoista Electronic Data Interchange. Se on käännetty suomeksi lyhenteenä OVT eli organisaatioiden välinen tiedonsiirto. (Koskentalo, 2011). Kaikki muut ostolaskut tulevat joko e-laskuina tai skannauspalvelun kautta. Kun ostolasku tulee reskontraan, ostoreskontran hoitaja tarkistaa laskun tiedot ja tiliöi sen oikealle tilille. Tämän jälkeen ostolasku koodataan eli osoitetaan oikealle työnjohtajalle tai myyjälle eli henkilölle, joka tilauksen on tehnyt.

Tilaajan tehtävänä on käydä tarkistamassa ostoreskontrasta kaikki hänelle koodatut ostolaskut. Omia laskuja pystyy helposti hakemaan ohjelmasta. Kun tilaaja on katsonut laskun olevan oikein, hän kuittaa sen hyväksytyksi. Vastaavasti osa henkilöstöstä tarkistaa ostolaskut paperisesta kopiosta, jonka ostoreskontran hoitaja

tu. Näissä tapauksissa tilaaja katsoo laskun läpi kopiosta, kirjaa sen hyväksytyksi ja palauttaa kopiot takaisin ostoreskontran hoitajalle, joka käy tekemässä merkinnän hyväksymisestä ostoreskontraan. Suurin osa työntekijöistä käyttää sähköistä hyväksymistapaa ja käy itse hyväksymässä kaikki ostolaskut.

Ostolaskut maksetaan yrityksessä päivittäin eräpäivän mukaan. Jos maksuvaiheessa huomataan jonkun laskun olevan hyväksymättä, se selvitetään ennen maksua. Ideaalitilanne kuitenkin olisi, että laskut hyväksyttäisiin ilman erillistä muistutusta. Kun ostolasku suoritetaan, ostoreskontraan tulee merkintä suorituksesta. Kuukausittain ostoreskontrasta ajetaan tietyt raportit, joilla seurataan yrityksen taloudellista tilannetta. Ne toimitetaan tilitoimistoon, joka on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa myös toiseen suuntaan.



Kuva 5. Ostolaskuprosessi yrityksessä

Myyntilaskuprosessi (kuva 6) alkaa aina asiakkaan tarpeesta. Asiakas voi tarvita joko lvi-tarvikkeita tai lvi-asentajaa tai vaihtoehtoisesti molempia. Yleisimmät tavat ottaa yhteyttä on joko puhelimitse tai sähköpostitse tai tulla käymään myymälässä. Urakoissa tarjouspyynnöt tulevat yleensä aina postitse.

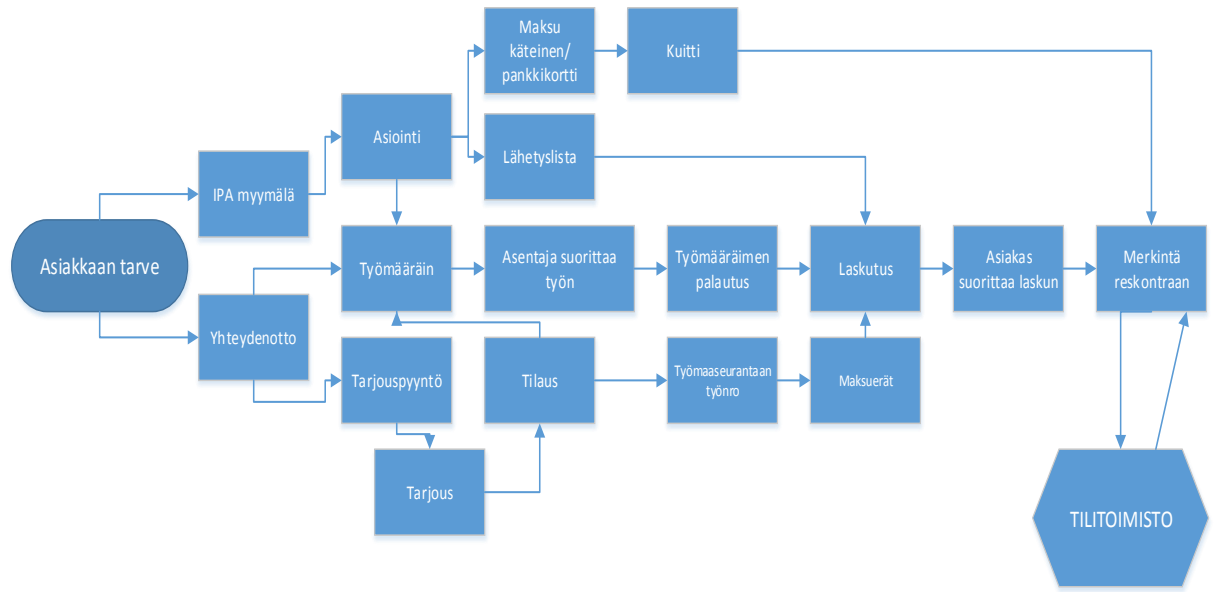
Jos asiakas tulee käymään myymälässä, selvitetään ensimmäisenä hänen tarpeensa. Jos hän tarvitsee lvi-tarvikkeita, myyjä etsii varastosta tuotteet ja tarvittaessa tilaa puuttuvat tavarat. Asiakas voi maksaa tuotteet heti joko käteisellä tai

pankkikortilla. Maksusta saa aina kuitin mukaan ja kuitti kirjautuu reskontraan. Toinen vaihtoehto on avata laskutustili, jolloin tuotteet kerätään lähetykslistalle, joka laskutetaan myöhemmin.

Myyvälässä asioinnin tarkoituksena voi olla myös tarve lvi-asentajalle. Tästä luodaan aina työmääräin, jonka työnjohtaja ottaa vastaan. Työnjohtaja määrittää yhdessä asiakkaan kanssa kuinka kiire työn suorittamisella on ja lähettää asentajia kohteisiin sen mukaan. Myös puhelin- ja sähköposti yhteydenotot voivat koskea asennustyötä, jolloin prosessi menee samalla tavalla.

Mikäli asiakas ottaa yhteyttä ja pyytää tarjousta, joko myyjähenkilöstö tai työnjohtajat tekevät tarjouksen, riippuen siitä, mitä tarjous sisältää. Asiakkaalle lähetetään tästä tarjous ja mikäli hän tilaa työn, syntyy siitä tilaus ja työmääräin. Tarjouspyynnöt voivat koskea myös suurempia urakkakohteita, jolloin tarjouksen laskemiseen menee enemmän aikaa. Mikäli asiakas tilaa tarjoukseen perustuvan työn, luodaan työmaaseurantaan työmaasta oma kohteensa työmaanumeroineen. Sen taakse tehdään maksuerätaulukko sekä kerätään mm. kohteen ostolaskut. Urakkakohteissa laskutus tapahtuu maksuerin mukaan.

Kun asentaja lähtee suorittamaan työtä, ottaa hän tehdyn työmääräimen mukaansa ja merkitsee siihen menneet tavarat, työtunnit sekä huoltoautoon menneet kilometrit. Työmääräin palaa laskutukseen kun työ on suoritettu. Laskutuksen hoitaa joko työnjohtaja tai laskuttaja. Laskutuksessa ohjelmaan merkitään menneet tavarat ja tuotteille annetaan tietyt alennukset asiakkaasta riippuen. Myyntilasku lähtee asiakkaalle sähköisesti, joko suoraan e-laskuna tai skannauspalvelun kautta. Maksuaika on vähintään 14 päivää, riippuen asiakkaasta. Kun asiakas suorittaa laskun, myyntireskontran hoitaja kirjaa laskun hyväksytyksi manuaalisesti reskontraan. Kuukauden päätteeksi myös myyntireskontrasta ajetaan listat, joista selviää kuukauden myynnit ja muut tarvittavat asiat. Asiakirjat toimitetaan tilitoimistoon. Tilitoimisto laatii saatujen raporttien perusteella mm. kuukausiraportin ja tilinpäätöksen.



Kuva 6. Myyntilaskuprosessi yrityksessä

5 TUTKIMUS IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ

Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin haastattelun muodossa. Taloushallinto-prosessien ongelmien löytämiseksi haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelevät näiden prosessien parissa. Pääasiassa projektissa ei kuitenkaan ole haastattelujen tulokset, vaan prosessien kehittämien ja käytännön työ.

Tutkimuksellinen osuus opinnäytetyöstä oli laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen kohteena oleva näyte oli siis harkitusti valittu ja tutkijana osallistuin heidän toimintaansa. Tutkittavia oli myös huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vaikka näyte onkin pienempi, aineistoa syntyy kuitenkin usein runsaasti. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40,104.)

Perusjoukon muodostivat yrityksen työntekijät. Näytteeksi tutkimukseen valittiin henkilöt, jotka työskentelevät myynti- ja ostolaskuprosessien parissa. Yhteensä henkilöitä oli kahdeksan. Haastattelut olivat luottamuksellisia ja jäivät salaisiksi, ainoastaan niiden tulokset käsiteltiin.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmä oli haastattelu. Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa toteuttaa aidoissa toimintaympäristöissä, jotta haastateltavan todelliset ajatukset tulevat ilmi. Paikkaan sidottuja haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. Kehitystyötä varten tehtävät haastattelun toteutettiin haastateltavien työpaikalla, eli Iisalmen Putkiasennuksen toimipaikalla. Haastattelutilanteessa asioita on helpompi muistaa ja kuvailla kun on niiden äärellä. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelun muotona oli puolistrukturoitu haastattelu. Siinä kysymykset olivat laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja pystyi vaihtelemaan sekä uusia mieleen tulevia kysymyksiä lisätä joukkoon haastattelun edetessä (Ojasalo ym. 2014, 108). Puolistrukturoitu haastattelu sopi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä näytteeltä oli kysyttävä samat kysymykset, mutta myös haastattelun yhteydessä tulevia seikkoja oli hyvä ottaa tuloksissa huomioon. Jokainen haastateltava liittyi

talousprosesseihin hieman eri tavalla, joten jokaisella voi olla hieman eri näkemys ja mielipide, joita ei välttämättä saa selville täysin strukturoidussa haastattelussa.

Haastattelujen tulokset litteroitiin, sillä mitä avoimempi haastattelu on, sitä enemmän käytetään laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 110). Kysymykset olivat avoimia, joten niitä olisi ollut vaikea syöttää esimerkiksi SPSS- tai Excel -ohjelmaan. Litteroinnissa tulokset kirjattiin yleiskielellä, sillä käytetyillä sanamuodoilla ei tulosten kannalta ollut mitään merkitystä. Litteroitu aineisto purettiin teema-alueittain ja analysoitiin.

Yhtenä keinona aineistonhankintaan oli myös havainnointi. Kun on itse osa työyhteisöä, saa pelkällä havainnoinnilla jo paljon selville. Havainnoinnin kohteena oli esimerkiksi toimintaympäristö ja asenteet talousprosesseja kohtaan.

5.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin haastateltaville ennakoon ilmoitettuina ajankohtina. Yhteen haastatteluun meni aikaa n. 30 min. Koko aineiston hankintaan oli varattu aikaa yksi viikko, mutta todellisuudessa aineiston kasaan saaminen vei aikaa noin kolme viikkoa. Haastatteluja toteutettaessa oli menossa kesälomakausi, joten se osaltaan vaikutti siihen, että aineiston keruu vei enemmän aikaa kun oli suunniteltu.

Haastattelujen ajankohdat oli ilmoitettu jokaiselle sähköpostitse. Haastateltavilla oli tiedossa tutkimuksen aihe, joten he olivat pystyneet hieman varautumaan siihen, mitä haastattelu tulisi pitämään sisällään. Paikkana haastatteluille oli yrityksen neuvotteluhuone. Haastattelutilanteessa olosuhteet olivat rauhalliset, eikä häiriötekijöitä ollut.

Haastattelun alkaessa varmistin jokaiselta haastateltavalta, että heille sopii haastattelun nauhoittaminen. Kerroin myös mihin nauhoitetta tullaan käyttämään ja koko tutkimuksen pääpiirteet. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla.

5.2 Haastattelu

Haastattelulla haluttiin selvittää kehityskohteita taloushallintoprosesseissa. Vaikka haastattelun pohjaksi oli luotu valmiita kysymyksiä sisältävä kysymyslomake (liite 1), muokattiin niitä aina haastateltavan mukaan. Joukkoon saatettiin myös lisätä kysymyksiä, mikäli haastattelutilanteessa ilmeni asioita, joita tuli tarkentaa.

Jokaiseen kysymykseen haettiin avointa vastausta ja sitä että haastateltava sai kertoa asiat omin sanoin. Haastattelu aloitettiin kysymällä vastaajan tietämystä ostolaskuprosessista, mitä se ylipäättään pitää sisällään. Kehitystyötä aloittaessa on hyvä varmistaa, että vastaajille on jonkinlainen käsitys aiheesta, jonka ympärillä liikutaan. Haastattelulla haluttiin myös selvittää tutkittavien ajatusta siitä, kuinka he ajattelevat ostolaskuprosessin olevan muilla työyhteisössä olevilla hallussa.

Ostolaskujen hyväksynnässä on yrityksessä tällä hetkellä käytössä pari eri tapaa. Osa tarkistaa ostolaskut sähköisesti ja osalle toimitetaan paperikopiot, joista he tarkastavat laskut. Haastattelussa haluttiin myös selvittää, onko jokaisella käytössä oleva tapa toiminut ja halutaanko siihen muutosta.

Haastattelussa haluttiin myös tietää kuinka usein ostolaskuja tarkastetaan ja onko tarkastamisesta syntynyt rutiini, vai tehdäänkö sitä vain silloin kun muistetaan. Ostolaskujen hyväksymiseen menevä aika nousi myös yhdeksi tärkeäksi kysymykseksi, sillä yleisin ja helpoin tekosyy hyväksymättä jättämiseen on juuri ajanpuute. Haluttiin myös selvittää, kokivatko haastateltavat että hyväksymistä voisi nopeuttaa jollain tavalla.

Tärkeimpänä ostolaskuihin hyväksymiseen liittyvänä aiheena oli kuitenkin mitä ongelmia ostolaskujen hyväksynnässä tällä hetkellä on. Haluttiin myös kuulla, miten haastateltavat lähtisivät näitä esille tulleita ongelmia ratkomaan. Myös tässäkin asiassa haluttiin kuulla, kuinka paljon aikaa näiden ongelmien ratkaisu vie. Taloushallintoprosessien kehittämisen lisäksi pyritään kuitenkin myös ajansäästöön ja ennen kaikkea ajan oikeinkäyttöön.

Haastattelussa haluttiin myös selvittää, kokevatko haastateltavat, että yrityksessä on käytössä yhteinen toimintamalli koskien ostolaskujen hyväksyntää. Mikäli toimintamallista olisi sovittu, haluttiin myös kuulla ajatuksia siitä, noudatetaanko sitä. Haastattelussa kysyttiin myös, mitä mieltä haastateltavat olivat uuden toimintamallin luomisesta, sen noudattamisesta ja myös siitä, kokevatko he, että se voisi ehkäistä joitakin ongelmia.

Tärkeänä asiana selvittää koettiin myös asennoitumien ostolaskujen hyväksyntään. Haluttiin selvittää, onko havaittavissa huonoa suhtautumista ko. työtehtävään ja mistä tällainen voi mahdollisesti johtua. Myös haastateltavien ajatuksia toisten suhtautumisesta ja sitoutumisesta haluttiin kuulla osana kehittämistyötä.

Haastattelun siirtyessä myyntilaskutuksen puolelle, haluttiin aluksi myös siinäkin varmistaa, että haastateltavalla on näkemys, mitä myyntilaskuprosessi tarkoittaa. Muutenkin kysymykset mukailivat samoja aiheita kuin ostolaskuprosessinkin puolella. Joiltakin osin haastattelu oli kuitenkin erilainen.

Haastattelussa haluttiin tietää, kuinka laskutus tällä hetkellä toimii ja miten haastateltavat sen kokevat. Myös se, kuinka paljon haastateltavat kokivat tarvitsevansa siihen apua, haluttiin selvittää. Mikäli apua koettiin tarvittavan paljon, myös se, kuinka sitä yleensä oli tarjolla, haluttiin tietää.

Tärkeäksi asiaksi nousivat laskutusaika ja siihen vaikuttavat tekijät. Ennakkotietona kun oli, että laskutusaika on ollut melko pitkä. Kuitenkin tärkeimpänä haastattelun aiheena olivat myyntilaskutuksen ongelmat ja ratkaisut niihin.

Haastattelussa haluttiin myös selvittää, mikä on asentajien rooli taloushallintoprosesseissa. Voivatko asentajat vaikuttaa prosessien tehostamiseen ja millä tavalla? Onko heitäkin siis järkevää ottaa kehitysprojektiin osaltaan mukaan?

5.3 Tulokset

Kyselyn tuloksia voidaan pitää melko luotettavina, sillä näytteeseen kuului eri asemissa yrityksessä olevia henkilöitä, ja koko henkilöstöön nähden ote oli laaja. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että haastateltavat saivat vastata kysymyksiin

omin sanoin, eikä vastausvaihtoehtoja ollut. Tutkimustuloksissa otettiin huomioon myös haastattelun yhteydessä tulleet muut asiat, joita ei kyselylomakkeessa ollut.

5.4 Haastattelujen tulokset - ostolaskuprosessi

Suurin osa henkilöistä joita haastateltiin, oli sitä mieltä, että heillä on tiedossa mitä ostolaskuprosessi tarkoittaa. Jokainen kuitenkin koki, että sen tarkentaminen ei olisi pahitteeksi ja esimerkiksi kaavion avulla sen ymmärtäisivät varmasti kaikki. Yleinen mielipide oli myös se, että olisi hyvä asia jos prosesseja esiteltäisiin koko henkilökunnalle, jotta jokainen ymmärtäisi olevansa osa prosessia.

Ostolaskujen hyväksyntä toimii osan mielestä hyvin, mutta osan mielestä siinä olisi vielä parantamisen varaa. Yksi iso huoli nousi haastatteluissa esille, ja se oli ostolaskun laskuttamatta jääminen. Moni arveli että näin tapahtuu aivan liian usein. Jokainen ostolasku pitäisi siis pystyä kohdentamaan suoraan työmääräimeen tai lähetteeseen. Myös ostolaskujen tiedoissa olevat puutteet hankaloittavat hyväksymistä ja aiheuttavat lisätyötä. Tällä hetkellä OVT -muotoisina tuleviin laskuihin ei ole saatavilla näkymään alennusprosentteja, mikä hankaloittaa tarkistamista. Liian useasta ostolaskusta myös puuttuu merkki tai tilaaja, jolloin oikealla henkilölle kohdentaminen hankaloituu huomattavasti. Olisi siis tärkeää korostaa jokaiselle, että jo tilausvaiheessa on muistettava kertoa tilaaja ja merkki laskutusta varten.

Suurimmaksi ongelmaksi havaittiin kuitenkin se, että asiaan ei tällä hetkellä sitouduta kunnolla. Harvalle on muodostunut ruutiniksi ostolaskujen hyväksyminen. Osa henkilöstöstä suorittaa ostolaskujen hyväksynnän hyvinkin tunnollisesti, mutta osa vetoaa ajanpuutteeseen tai muuhun syyhyn ja luistaa pois tehtävästä. Havaittavissa oli myös sitä, että ne, jotka homman moitteettomasti hoitavat, alkavat kyllästyä siihen, että muut eivät sitä tee, ja näin koko prosessi alkaa menettää merkitystään. On siis ensiarvoisen tärkeää, että jokaiselle ostolaskuprosessin parissa työskentelevälle teroitetaan sen tärkeyttä, ja että prosessia kehitetään niin, että saadaan jokainen sitoutumaan siihen.

Ostolaskujen hyväksymisessä oli melko suuria eroja riippuen kyseessä olevasta henkilöstä. Myyjähenkilöstö koki, että hyväksyntä kuuluu tärkeänä osana työhön, ja hoitivat sen siis päivittäin. Osa henkilöstöstä taas pyrki tekemään sen noin kerran viikossa, mutta myönsivät myös sen, että usein se jää tekemättä kiireen vuoksi. Haastatteluissa havaittiin myös se, että hyväksymisessä on pari eri tapaa, joita henkilöstö käyttää. Osa kuittaa ostolaskun hyväksytyksi siinä vaiheessa kun lasku saapuu, ja hinnat ovat oikein. Osa taas vasta siinä vaiheessa kun laskuttaa tavarat eteenpäin. Ongelmana ensin mainitussa tavassa on se, että ei voida millään varmistaa, että tavarat tulevat laskutetuksi. Toisessa tavassa ongelmaksi nousee se, että laskutus saattaa tapahtua vasta muutaman kuukauden päästä laskun saapumisesta ja lasku on todennäköisesti jo myös suoritettu. Siinä vaiheessa on jo hieman myöhäistä alkaa huomauttamaan vääristä hinnoista tai liian suuresta rahdista. Tähän ongelmaan on siis kehitettävä yhtenäinen käytäntö ja varmistettava, että molemmat em. ongelmista poistuvat.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ostolaskujen hyväksyntä ei vie kauaa aikaa, ja näin ollen sitä ei tarvitsisi edes yrittää nopeuttaa. Hyväksymistapa koettiin toimivaksi jokaisen kohdalla. Arviolta hyväksyntä vei aikaa noin 15 minuuttia kerralla. Moni kuitenkin myönsi, että se vie sitä enemmän aikaa, mitä pidemmäksi ajan edellisestä hyväksymiskerrasta päästää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että moni kokisi hyödylliseksi, että laadittaisiin yhteinen ohjeistus toimintaohjeista. Näin ollen jokaiselle olisi selvä, miten ostolaskut tulee hyväksyä ja mikäli joku asia unohtuu, voisi sen tarkistaa helposti ohjeistuksesta. Moni ehdotti myös, että hyväksymättömistä ostolaskuista tulisi esimerkiksi sähköpostiin muistutus. Näin hyväksyminen ei ainakaan pääsisi unohtumaan.

Valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä että yleensä ostolaskuihin liittyvien ongelmien ratkaisuun menee vain vähän aikaa. Paljon toki riippuu siitä, millaista selvittävää laskussa on. Aikaa menee keskimäärin puolesta tunnista tuntiin. Yleensä ongelmat ovat toimittajan päässä. Suurin osa näistä ongelmista voitaisiin kuitenkin välttää sillä, että jo tilausvaiheessa jokainen muistaisi kertoa merkin. Monet myös toivoivat, että ostoreskontran hoitaja muistuttaisi hyväksymisestä ja olisi myös toimittajien päähän yhteydessä mahdollisista ongelmista.

Kysyttäessä yleistä asennetta ostolaskujen hyväksymistä kohtaan, melkein jokainen oli sitä mieltä, että asenne on välinpitämätöntä ja sitoutuminen puuttuu. Osa koki että käytössä on yhteinen toimintamalli, jota kaikki eivät noudata. Osan mielestä taas yhtenäistä toimintamallia ei ole edes olemassa. Ostolaskujen hyväksyntä koettiin ”pakolliseksi pahaksi”, ja yleisimmin ajanpuute oli syy, johon vedottiin kysyttäessä miksi hyväksyntä jää tekemättä. Monet epäilivät huonon asenteen syyksi sitä, että toimistotyöt mielletään vastenmieliseksi, ja mieluummin oltaisiin ns. kentällä töissä ja hommissa jotka tuottavat rahaa. Nähtiin myös, että mikäli käytössä olisi yhtenäinen toimintamalli, sitoutuminenkin voisi olla parempaa. Yleinen mielipide oli, että yhteistä toimintamallia toivottiin ja myös seurantaa siihen, että sitä noudatetaan.

5.5 Haastattelujen tulokset - myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi miellettiin olevan hallussa, mutta siitä huolimatta monet kokivat, että se olisi hyvä käydä kaikkien kanssa läpi samoin tavoin kuin ostolaskuprosessi. Monet olivat sitä mieltä, että prosessi tulisi kuvata kaaviolla, jotta se selviäisi kaikille. Vain harva oli sitä mieltä, että myyntilaskuprosessi olisi kaikilla täysin tiedossa.

Haastateltavat kokivat, että laskutus toimii tällä hetkellä suhteellisen hyvin. Jokainen työnjohtaja laskuttaa itse omat työmaansa maksupostien mukaan. Keikkalapurit työnjohtajat pyrkivät käymään läpi asentajan kanssa niiden palautuessa. Ne voi laskuttaa joku muukin. Moni oli kuitenkin sitä mieltä, että työnjohtajan on ehdottoman tärkeää käydä työmääräin läpi asentajan kanssa ennen sen laskuttamista, jotta kaikki tulee varmasti laskutettua oikein.

Laskutusajaksi arveltiin keskimäärin kaksi viikkoa. Jokainen kuitenkin oli sitä mieltä, että se riippuu paljon työmaasta. Joissain tapauksissa lasku voi lähteä saman päivän aikana, jossain taas laskuttaminen voi viedä jopa puolikin vuotta. Jos kyseessä on vain muutaman tunnin keikka, lasku lähtee todennäköisesti pian, mutta jos työkohde vaatii töitä useampia tunteja ja monia asentajia, vie sen laskuttaminenkin enemmän aikaa.

Arviolta noin puolessa tapauksista joutuu tekemään lisäselvitystä liittyen laskutukseen. Pääosin kaikki olivat sitä mieltä, että nämäkin ongelmat olisivat vältettävissä oikein toimintamallin avulla. Se olisi hyvä käydä läpi koko henkilöstön kanssa. Moni oli sitä mieltä, että laskutuksen ongelmien ratkaisussa saattaa välillä mennä myös omakin motivaatio, jos asiaa joutuu selvittämään pitkään, eikä saa vastausta. Siinäkin suhteessa yhtenäinen toimintamalli olisi erittäin tärkeä.

Haastateltavat arvioivat laskutukseen liittyvien ongelmien ratkaisuun menevän ajan melko vaihtelevasti. Osa oli sitä mieltä, että aikaa menee 10 minuutista tuntiin ja osa taas oli sitä mieltä että, aikaa voi mennä jopa useita tunteja. Paljon se tietenkin riippuu siitä, mikä kohde on kyseessä. Oltiin kuitenkin sitä mieltä, että selvitys kuuluu normaaliin laskutusrutiiniin.

Ongelmatekijöitä myyntilaskutuksen puolelta löytyi muutamia, ja melkein jokainen haastateltava toi ilmi samat asiat. Ongelmat oli siis tiedostettu, vain ratkaisut niihin puuttuivat. Ongelmat koettiin olevan enemmän remonttipuolella ja pienemmissä keikkahommissa, urakkalaskutus toimii moitteettomasti. Moni seikka liittyi asentajien tekemiin merkintöihin työmääräimessä. Tuotteet tulisi merkitä selkeämmin ja mielellään niin, että tuotteen nimen perässä olisi lvi-koodi, jolla tuotteen löytää hinnastosta helposti. Myös työhön käytetyt tunnit ovat usein olleet merkitty virheellisesti ja erityisesti ylityötunnit jäävät helposti merkitsemättä oikein, joten siihenkin toivottiin tarkkuutta asentajien suunnalta. Harmittavan usein käy niin, että tunnit olivat merkitty väärin työmääräimeen, jonka mukaan asiakasta laskutetaan, ja vasta jälkeenpäin huomataankin, että muutama tunti on jäänyt pois työmääräimestä. Jossakin haastattelussa tuli myös ilmi se, että asentajat saattavat myös joskus unohtaa merkitä oman nimensä työmääräimeen. Sellaisissa tapauksissa selvitystyö on vieläkin hankalampaa. Monet haastateltavat kertoivat, että vie paljon aikaa lähteä jälkeenpäin selvittämään em. asioita.

Muutamissa tapauksissa myyntilaskutuksessa on huomattu, että mikäli työnjohtaja on sopinut asiakkaan kanssa jotakin, esimerkiksi hintoihin liittyen, mutta sitä ei ole merkitty minnekään ja joku muu laskuttaa kyseisen kohteen, jää usein sovitut hinnat pois. Työnjohdon puolelle siis toivottiin, että kaikista sopimuksista tehtäisiin merkintä työmääräimeen tai siihen kirjattaisiin tarjouksen numero, johon hinnat perustuvat. Ongelmaksi havaittiin myös se, että työnjohtajat eivät muista käydä

tarkistamassa omaa laskutuslokeroaan tarpeeksi usein. Lokeroihin laitetaan työmääräimet ja lähetteet, joita ei voida laskuttaa ennen kuin työnjohtaja on ne käynyt läpi. Osalla työnjohtajista jää lokero kuitenkin tarkistamatta, jolloin laskutusaika saattaa venyä pitkäksikin.

Asentajilla koettiin olevan myös oma roolinsa myyntilaskutuksen tehostamisessa. Työnjohtajat olivat sitä mieltä, että asentajan palauttama lappu olisi aina hyvä käydä läpi yhdessä ennen laskutukseen laittamista. Monet epäilivät, että paljon tavaraa jää laskuttamatta, sillä sitä ei ole merkitty ylös mihinkään. Laskuttaja kun ei osaa kyseenalaistaa työmääräimeen merkittyjä tavaroita ja puutteita siinä. Olisi siis tärkeää käydä työmääräin läpi ja katsoa tarkasti, että kaikki, niin tavarat kuin työtkin, on huolellisesti merkitty ylös. Usein asentajat myös hakevat itse suoraan tukusta tai muusta liikkeestä tavaraa. Siinäkin heille tulisi painottaa, että muistavat sanoa merkin ja tilaajan, jotta ne välittyvät myös ostolaskuun. Monet olivat myös sitä mieltä, että tilausvaiheessa voisi mainita työmääräimen tai työmaan numeron, jonka mukaan ostolasku olisi helppo kohdentaa. Työnjohtajat kokivat, että olisi myös hyvä, jos asentaja laittaisi tukusta saamansa lähetteen työmääräimeen mukaan, jotta laskutusvaiheessa tuotteiden löytäminen olisi helpompaa.

Yhdeksi suureksi ongelmaksi löydettiin tapa, jolla tavarat merkitään työmääräimeen ylös. Haastattelujen perusteella asentajilla on käytössään parikin eri tapaa. Lähdetessä asiakkaan luokse, osa kerää tavarat firmasta autoonsa, merkitsemättä niitä ylös mihinkään. Kun hän palaa takaisin hän palauttaa jääneet tavarat hyllyyn, ja alkaa siinä vaiheessa kirjaamaan ylös kaikki asiakkaalta laskutettavat tuotteet. Suurella todennäköisyydellä ei kaikkea ei muista kirjata ylös, vaan jokin unohtuu. Parempi tapa olisi kuitenkin merkitä kaikki tavarat ylös siinä vaiheessa kun kerätään ne hyllystä ja lähdetään asiakkaan luokse. Kun tullaan takaisin, olisi helppo yliviivata kaikki palautukset. Näin tuotteita ei jäisi laskuttamatta.

Myyntilaskutuksen puolella asenteet olivat erilaisia kuin ostolaskujen puolella. Kaikki olivat sitä mieltä, että laskutus kuuluu työhön ja siihen on vain tyydyttävä. Asenne oli positiivisempi, vaikka silti oli havaittavissa samoja asioita kuin ostolaskujen hyväksynnässä. Myyntilaskutusta kuitenkin tehdään mielellään, sillä ainakin joidenkin työnjohtajien välillä on leikkimielistä kilpailua siitä, kuka on kuukauden

aikana laskuttanut eniten. Jotain samanlaista pitäisi siis saada myös ostolaskujen puolelle, jotta laskut hyväksyttäisiin yhtä suurella innolla.

5.6 Arviointi ja luotettavuus

Haastattelujen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä on osattava arvioida oikein. Kuten Tynjälä (1991, 397) muistuttaa, aineistoa on arvioitava sovellettavuuden, totuudellisuuden, vahvistettavuuden sekä uskottavuuden kannalta. Hyvä puoli haastattelussa on se, että haastattelija on itse läsnä tilanteessa, mikä auttaa arvioimaan haastateltavan sitoutuneisuutta.

Tässä tapauksessa haastattelujen tuloksia voidaan pitää hyvinkin luotettavina. Tutkimuksen näytteeseen kuului monta eri tehtävissä olevaa henkilöä, joten asiaa tarkasteltiin eri kulmilta, eivätkä tulokset rajoittuneet vain muutaman ihmisen mielipiteeseen. Jokainen haastateltava osallistui haastatteluun tosissaan ja vastasi kysymyksiin todenmukaisesti.

Haastattelun muotona oli puolistrukturoitu haastattelu. Siinä kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voi vaihdella sekä uusia mieleen tulevia kysymyksiä lisätä joukkoon haastattelun edetessä (Ojasalo ym. 2014, 108.) Juuri tämä muoto sopi tutkimukseen hyvin, sillä näytteeltä oli kysyttävä samat kysymykset, mutta myös haastattelun yhteydessä tulevia seikkoja oli hyvä ottaa tuloksissa huomioon. Usein haastateltavilla tuli johonkin kysymykseen liittyen vielä lisähuomiona jokin asia, joka johtikin pitkään keskusteluun ja jonka kautta löydettiin lisää kehityskohteita.

Kun tutkimuskohde on niin laaja, on hyvä, että haastattelun kysymykset eivät ole liian rajaavia. Haastattelua tehdessä oli myös huomattavissa, että jokaisella on hieman erilainen suhde prosesseihin, joten kysymyksiä tuli muokata myös siinä suhteessa. Osalla oli johonkin asiaan hyvinkin suuri tietämys ja paljon kerrottavaa, mutta jostakin toisesta asiasta heillä ei ollut sanottavaa juuri ollenkaan. Näissä tapauksissa oli siis etuna, että haastattelun painopistettä voitiin siinä tilanteessa muuttaa.

Luotettavaksi tulokset tekee myös se, että ne ovat litteroitu. Haastattelun nauhoittaminen ja litterointi jälkeinpäin takaavat sen, että jokainen haastattelun aikana tullut asia tulee kirjatuksi ylös. Jos haastattelun aikana olisi tehty vain muistiinpanoja, ja johtopäätöksiä tehty niiden perusteella, eivät tulokset olisi olleet niin luotettavia. Muistiinpanoihin ei voi kirjata kuin pääasiat ja osa huomioista voi jäädä pois. Nauhoituksessa on myös se etu, että haastattelijä voi heittäytyä haastattelutilanteeseen rauhassa, miettimättä samalla muistiinpanojen tekoa tai muuta vastaavaa. Se antaa enemmän vapautta ja vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä kasvaa.

Kun aineisto on analysoitu ja arvioitu, alkaa kehitystyö. Kehittämisen tuloksena oli saatava poistettua mahdollisimman monta epäkohtaa, jotka haastatteluista on tullut ilmi. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, joka tehostaisi talousprosesseja ja näin ollen myös palvelisi jokaista työyhteisön jäsentä.

Haastattelun tuloksena saatiin paljon hyödyllistä tietoa liittyen taloushallintoprosesseihin. Osa tuloksista oli jo ollut ennalta tiedossa, mutta niihinkin saatiin lisätietoa haastattelun avulla. Haastatteluissa tuli myös ilmi asioita, joita ei ollut ennen huomattu. Kaikki näytteeseen kuuluvat osallistuivat tutkimukseen mielellään ja kokivat kehitystyön erittäin tervetulleeksi. Moni toi ilmi sen, että on toivonut muutosta jo aikaisemmin havaittuihin ongelmiin, mutta sellaista ei vain ole löytynyt. Kaikki siis olivat hyvin mielellään ottamassa vastaan uutta toimintamallia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMINEN IISALMEN PUTKIASENNUS OY:SSÄ

Kehittämistyö aloitettiin analysoimalla haastattelujen tulokset. Kehittämisideat perustuvat täysin haastatteluihin ja niissä havaittuihin kehityskohteisiin. Kehitystyöllä haluttiin saada aikaan muutosta havaituissa ongelmissa, mutta kuitenkin niin, että muutokset ovat pieniä, niin että jokainen voi niihin helposti sopeutua.

Kehittämistyössä haluttiin ottaa huomioon se, että uudesta toimintamallista tulee juuri yritykselle sopiva. Muutoksia ei haluttu lähteä tekemään asioihin, jotka jo ennalta olivat havaittu hyviksi ja toimiviksi. Myös henkilökunnan omia toiveita kuunneltiin. Kehittämistyön tavoitteena oli löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

6.1 Toimintamallin luominen

Toimintamallin luomisen perusteena oli se, että hiotaan jo olemassa olevaa mallia ja tehdään siihen pieniä muutoksia. Tavoitteena oli että ei lähdetä tekemään kokonaan uutta toimintatapaa, vaan poistetaan prosessista epäkohdat. Toimintaan koitettiin saada muutosta pienillä asioilla.

Myyntilaskuprosessin puolella toimintamalliin tehtiin muutoksia pääasiassa asentajien puolelle. Haastattelujen tuloksia analysoitaessa oli huomattavissa, että suurin osa ongelmista on lähtöisin tuntilistojen, työmääräimien ja läheteiden kirjaamisesta. Uuden toimintamallin pohjalta luotiin tiedote, joka jaettiin tilinauhojen mukana jokaiselle asentajalle (liite 2).

Ensimmäisenä haluttiin muistuttaa tuntilistan täytöstä oikein. Tuntilista on virallinen asiakirja, joten sen merkintöjen on oltava huolellisia. Haastatteluissa tuli ilmi, että joissakin tapauksissa tuntilistat ovat merkitty virheellisesti ja asia on huomattu vasta jälkeenpäin, kun asiakasta on jo ehditty laskuttaa ja asentajalle maksaa palkka. Jälkeenpäin selvittäminen on paljon aikaa vievää.

Yksi iso asia, mikä haastatteluita tehdessä huomattiin, oli ongelmat siinä, kun asentaja hakee itse tavaraa tukusta. Hyvin monessa tapauksessa tavaraa haettaessa ei muistettu sanoa mihin työmaalle ne ovat menossa ja laskun tullessa, sen kohdentaminen oli hyvin hankalaa. Tiedotteessa kerrottiin esimerkin kautta oikea tapa.

Joissakin tapauksissa on monen kuukauden päästä huomattu että joltakin työmaalta on palauttamatta tavaralistat. Asiakasta veloitetaan listojen mukaan. Tiedotteeseen haluttiin lisätä myös muistutus siitä, että tavaralistat on palautettava joka työmaalta. Näissä em. tapauksissa listat ovat löytyneet pitkän etsimisen jälkeen asentajalta, mutta oikea toimintamalli pitäisi olla se, että listat palautetaan automaattisesti laskutukseen.

Hyvin tärkeänä asiana haastatteluissa nousi myös työmääräimet ja niiden täyttäminen. Suurin epäkohta niissä oli tuotteiden merkitseminen. Monelle tuotteelle on useita nimiä, joita niillä kutsutaan. Laskuttajan on siis oltava hyvin tarkkana ja tiedettävä jokainen nimitys ja osattava etsiä hinnastosta oikea tuote. Varsinkin uusille työntekijöille tämä on hankalaa. Sen vuoksi tiedotteeseen tehtiin ohje, että parasta olisi merkitä tuotteesta aina Ivi-koodi, jolloin sen löytäisi hinnastosta hyvin helposti ja virheiden mahdollisuus pienenisi huomattavasti.

Tiedotteen lisäksi asentajille annettiin ohjeita uudesta toimintamallista myös suullisesti. Jos huomattiin että palautetuissa lapuissa oli korjattavaa, voitiin siitä huomauttaa heti ja tiedot saatiin korjattua ilman sen enempää selvitystä. Tämän yhteydessä kerrottiin myös seurauksista, mitä huolimaton kirjaaminen aiheuttaa, jotta jokainen ymmärtäisi sen tärkeyden.

Tuotteiden merkitsemiseen saatiin avuksi myös viivakoodinlukija. Tällä hetkellä se ei ole täysin käytettävissä joka tuotteen kohdalla, mutta sen käyttö on kuitenkin aloitettu. Myyjähenkilöstö on aloittanut tekemään tuotteisiin viivakoodit ja asentajille on annettu ohjeistusta viivakoodinlukijan käyttöön. Tulevaisuudessa, kun kaikki tuotteet on kooditettu, on tästä järjestelmästä paljon hyötyä. Käsin merkitseminen jää pois ja viivakoodinlukija tekee työn ja tuotteet kirjautuvat haluttuun asiakirjaan.

Ostolaskuprosessin tehostamiseksi muutokset tehtiin työnjohtajien puolelle. Uusi toimintamalli esiteltiin heille työnjohtopalaverissa ja ohjeistuksesta jaettiin myös kirjallinen malli, jossa eri vaiheet on käyty läpi (liite 3). Tavoitteeksi otettiin ensin yhden kuukauden mittainen aika, jolloin pyrittiin siihen, että jokainen ostolasku tulisi hyväksytyksi. Tällä pyrittiin siihen, että luotaisiin positiivista kilpailua ostolaskujen hyväksymisestä ja pystyttäisiin yhdessä toteamaan, että tavoitteeseen on päästy. Ostolaskujen puolella on paljon hyväksymättömiä laskuja, ja niiden kaikkien läpikäyminen olisi mahdotonta. Jos alkuun aloitettaisiin yhdestä kuukaudesta ja hyväksyminen saataisiin vakiinnutettua toimintatavaksi, voisi se myös jäädä jokaisen viikkorytmiin.

Ostolaskujen puolella muutettiin hieman hyväksymistapaa, joka oli ollut käytössä siihen asti. Haastatteluissa tuli ilmi, että käytössä olleessa tavassa on ollut hieman ristiriitoja, ja varsinaista yhtenäistä toimintatapaa ei ole ollut käytössä. Osa oli ennen kuitannut ostolaskun, kun hinnat olivat oikein ja osa vasta siinä vaiheessa, kun oli laskuttanut sen eteenpäin. Siinä kuitenkin ongelmaksi muodostui se, että monessa tapauksessa eteenpäin laskuttaminen saattoi viedä aikaa hyvinkin paljon. Jos vasta siinä vaiheessa huomattiin laskussa olevan jotakin väärin, se oli todennäköisesti jo keretty maksaa ja selvittäminen vei paljon enemmän aikaa. Ne jotka hyväksyivät laskut jo siinä vaiheessa, kun hinnat olivat oikein, eivät voineet helposti selvittää, oliko laskua koskaan laskutettu eteenpäin. Tilanteen teki vielä hankalaksi se, että työnjohtajista puolet jakaantuivat ensimmäiseen toimintamalliin ja puolet toiseen. Yhtenäistäminen tuli siis todella tarpeeseen.

Uuden toimintamallin mukaan ostolasku hyväksytään omilla nimikirjaimilla ja päivämäärällä kun lasku on tullut, ja siitä on tarkastettu, että tuotteet ja hinnat ovat oikein. Näin laskun mennessä maksuun, voi sen maksaa huoletta, kun tilaaja on käynyt laskun kuittaamassa. Tiedotteeseen luotiin kuvalliset ohjeet jokaisesta työvaiheesta.

Kun ostolasku laskutetaan eteenpäin, käydään se ostoreskontran puolella värjäämässä vihreäksi. Halutessaan voi vielä oman kuittauksen perään laittaa myyntilaskun numeron, mikäli myöhemmin tarvitsee selvittää jotakin laskuun liittyvää. Näin ostoreskontran puolella voi helposti selata mitkä laskut ovat hyväksytyjä ja mitkä laskutettu eteenpäin.

Jossain tapauksessa työnjohtajat laittavat tilausvaiheessa tilausvahvistuksen ostoreskontran hoitajalle. Laskun tullessa reskontran hoitaja voi siis tarkistaa tuotteet ja hinnat tilausvahvistuksesta. Näihinkin tapauksiin luotiin yhtenäinen malli, eli ostoreskontran hoitaja voi kuitata laskuun tilausvahvistuksen olevan oikein. Näihin laskuihin kuitenkin odotetaan myös työnjohtajan kuittausta ja laskutusta eteenpäin.

Joitakin muutoksia tehtiin myös itse ostolaskuihin. Ennen suurimpien tukkureiden laskuissa oli laskun OVT -muodon takia puuttunut näkyvistä alennusprosentit. Alennukset olivat kyllä aina otettu huomioon, mutta tarkastamista hankaloitti se, että laskussa eivät näkyneet itse alennusprosentit. Pitkällisen selvitystyön tuloksena alennusprosentit saatiin näkymään laskuihin, mikä helpotti tarkastamista hyvin paljon.

Ostolaskujen puolella otettiin myös käyttöön uusi toiminto, jolla ostolasku saadaan merkittyä tietyn työmääräimen taakse niin halutessa. Ostolaskua tallentaessa pysyy tietyn napin takaa avaamaan kaikki työmääräimet ja valitsemaan sieltä sen, johon ostolasku kohdistetaan. Työmääräimen numero jää näkymään ostolaskuun ja ostolasku löytyy myös työmääräimen takaa.

Hyväksymättömien ostolaskujen suhteen otettiin myös uusi toimintamalli käyttöön. Monien haastatteluiden yhteydessä tuli ilmi, että monet toivoisivat muistutusta hyväksymättömistä ostolaskuista. Ennen niistä oli silloin tällöin muistuteltu sähköpostitse. Kehitystyön tuloksena päätettiin ottaa käyttöön lista hyväksymättömistä ostolaskuista, joka lähetetään jokaisella työnjohtajalle. Lista sisältää laskuja, jotka ovat koodattu ko. työnjohtajalle ja josta voi itse katsoa, mitkä laskut ovat kyseessä. Muistutuksen laittaa ostoreskontran hoitaja. Ohjelman kautta saa suoraan valittua laskut, joista haluaa listauksen, joten tämä ei myöskään aiheuta liikaa lisätyötä.

6.2 Käytännön seuranta

Paras tapa tiedottaa sisäisistä asioista yrityksessä on laittaa tiedote tilinauhan mukaan. Lisäksi tiedotteita voi laittaa ilmoitustaululle. Työnjohtajiin kohdistuvat muu-

tokset toimintamallissa esiteltiin työnjohtopalaverissa ja jokainen sai vielä kirjallisen ohjeen. Myös asentajille jaettiin kirjallinen ohje. Jokainen muutos toimintamalliin otettiin käyttöön yksi kerrallaan. Henkilökuntaa neuvottiin muutoksessa ja kaikesta oli olemassa kirjallinen ohjeistus.

Muutosten toimimisen huomaa parhaiten käytön seurannalla. Osa ideoista voi kuulostaa hyvältä teoriassa, mutta käytännössä huomataankin, että asia tarvitsee vielä kehittämistä. Siinä mielessä käytön seuranta on myös hyvin tärkeä osa kehitystyötä, sillä kehittämistyötä ei voida kutsua onnistuneeksi, jos muutos ei toimi käytännössä.

Jos kehittämisen kohteena on suurempi kokonaisuus, ei voida olettaa että muutos tapahtuu yhdessä yössä. Muutos vaatii aikaa onnistuakseen. On myös otettava huomioon kehitettävä yhteisö ja sen muutoshalukkuus. Voi olla mahdollista, että yhteisö ei vain ota omakseen kehitysideoita.

Asentajille muutokset esiteltiin tiedotteen muodossa. Mittarina onnistumisessa voidaan pitää palautettuja lappuja, kuten tuntilistoja ja työmääräimiä. Niistä voi suoraan tulkita, onko muutosta tapahtunut.

Työnjohtajien uusi toimintamalli ostolaskujen puolella otettiin käyttöön seuraavaksi. Sen toimimista voi seurata tutkimalla ostoreskontraa. Myös tulleen palautteen pohjalta voi tehdä johtopäätöksiä, onko muutos onnistunut.

6.3 Johtopäätökset

Kaikki tehdyt muutokset toimintamalliin osoittautuivat käytännössä hyvin tarpeelliseksi. Muutosta oli kaivattu moniin asioihin, ja pienillä toimilla sitä saatiin hyvin eteenpäin. Palaute oli pääosin hyvin positiivista.

Muutoksen kunnollinen arvioiminen vaatisi hieman pidemmän tarkasteltavan ajanjakson. Kuitenkin jo kuukauden jälkeen voi sanoa, että muutosta on tapahtunut. Asentajien merkinnät asiakirjoihin ovat olleet huolellisia ja niihin on myös pyydetty tarkennusta nykyisin paljon enemmän, jo siinä vaiheessa kun laput ovat palautuneet. Kaikki ovat siis pyrkineet muutokseen ja siihen, että asiakirjat olisivat täytetty

mahdollisimman tarkasti ja virheiden mahdollisuus minimoitu. Kaikilla asennoituminen muutosta kohtaan on ollut hyvä.

Ostolaskuissa muutokset entiseen voi huomata selvästi. Jokainen hyväksyi uuden toimintamallin hyvin, ja palaute on ollut positiivista. Ostolaskujen kuukauden mittainen tehostettu aikaväli onnistui erinomaisesti, kuukauden päätyttyä hyväksyttömiä ostolaskuja oli vain muutama. Jokainen ostolasku oli merkitty uudella tavalla, joten myös se todettiin hyvin toimivaksi käytännössä. Valitettavaa on kuitenkin huomata, että ellei samaa tehostettua toimintatapaa jatketa, palaa asiat äkkiä samaan vanhaan lähtötilanteeseen. Sen vuoksi ostolaskujen tehostettua valvontaa jatketaan pidemmäksi aikaa.

Myös muut prosesseihin tehdyt muutokset olivat onnistuneita. Jotta prosessien kehittäminen saadaan päätökseen, pidetään koko henkilökunnalle ennen joulua yhteinen kokoontuminen ja käydään läpi kehitystyön tulokset ja myös prosessikaaviot, joita monet haastatteluissa toivoivat.

7 POHDINTA JA ARVIOINTI

Talousprosessien kehittämisen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Jotta prosesseja voidaan kehittää, on ensin selvitettävä kehityskohteet. Projektin onnistumisen vaikuttaa siis paljon se, millaista aineistoa haastattelujen tuloksena saadaan. Kuten Laamanen (2004, 212) ongelman ratkaisuprosessissaan kertoo, on ensin määriteltävä kehitettävä ongelma. Sen jälkeen se on analysoitava ja alettava kehittämään.

Kehitystyö alkoi tilanteesta, jossa ongelmia taloushallintoprosesseissa oli kyllä tiedostettu olevan. Ydinongelmien etsiminen ja niiden kehittäminen tuli siis tarpeeseen. Yrityksessä laatu ja sen kehittäminen koettiin kyllä tärkeäksi asiaksi, mutta kehitystyötä ei vain ollut aloitettu aiemmin.

Yritykseen kytkeytyy monta eri prosessia, mutta juuri osto- ja myyntilaskuprosessi päätyivät tarkempaan tutkintaan. Jo pelkän havainnoinnin kautta tuli selväksi, että juuri nämä prosessit tarvitsevat kehitystä eniten. Myös yrityksen johto oli tätä mieltä.

Kehittämistyöhön haluttiin ottaa mukaan koko henkilökunta. He kuitenkin tietävät kehittämistarpeet parhaiten. Tutkimuksen näytteeksi valikoitui yrityksen henkilökuntaa, jotka työskentelevät eri asemissa. Näin näytteestä saatiin mahdollisimman monipuolinen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, joka toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelulle oli pohjana kyselylomake, mutta sitä voitiin muokata haastattelun edetessä.

Tutkimuksen tulokset litteroitiin ja niistä tehtiin yhteenveto. Haastattelujen avulla saatiin tietoa suoraan henkilöstöltä prosesseihin liittyvistä ongelmista. Niissä nousi esille asioita, joista oltiin oltu tietoisia jo aiemmin, mutta myös sellaisia seikkoja, jotka tulivat ihan uutena asiana.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee 50 työntekijää, joten muutosten läpivieminen vie aikaa. Muutokset tulee suunnitella hyvin ja järjestelmällisesti ja ottaa vaiheittain käyttöön. Näin tehtiin myös tämän kehitystyön kohdalla. Kun tulokset oli analysoitu ja kehittämistyötä aloitettu, haluttiin ottaa huomioon myös se, millaisiin

muutokseen kannattaa ylipäättään lähteä. Koko systeemiä ei siis ruvettu muuttamaan, vaan sieltä hiottiin pois kaikki prosessia hidastavat tai vaikeuttavat asiat.

Toimintamallia lähdettiin muuttamaan niin, että sekä asentajille että työnjohdolle annettiin omat ohjeistuksensa. Näillä pienillä muutoksilla pyrittiin saamaan aikaan muutosta prosessien kulkuun. Työnjohtajien puolella muutokset koskivat lähinnä ostolaskuprosessia ja asentajien puolella sekä myynti- että ostolaskuprosessia. Muutokset esitettiin kaikille kirjallisten ohjeiden muodossa ja käyttöönottoa valvottiin.

Muutoksen kokonaisvaltaiseen arvioitiin tarvittaisiin pidempi tarkasteltava aikaväli. Muutos tarvitsee aikaa toteutuakseen. On kuitenkin tärkeää, että prosessi on käynnistetty ja se muotoutuu vielä käytännössä. Muutoksia parempaan oli kuitenkin havaittavissa jo pienessäkin ajassa.

Suurin muutos tapahtui ostolaskujen puolella. Prosessi saatiin pyörimään niin, että nyt tiedetään helposti, onko lasku hyväksytty ja onko sitä laskutettu eteenpäin. Tämä muutos helpottaa paljon talouden seurantaa. Myös se, että kaikilla on nyt käytössä sama toimintamalli, on suuri muutos. Epätietoisuus on vähentynyt, kun kaikki tietävät, miten kuuluu toimia.

Vaikka ostolaskuprosessissa tapahtui paljon muutosta parempaan, oli kuitenkin havaittavissa myös sitä, että heti kun tarkempi valvonta ja asiasta muistuttaminen loppuu, paluu entiseen tapahtuu äkkiä. Jotta nämä uudet toiminnot saataisiin jäämään pysyvästi, tulisi niitä ylläpitää ja vahtia pidemmän aikaa. Vain muutaman kuukauden perusteella ei voi sanoa, että asia olisi täysin muuttunut.

Muutosta oli havaittavissa myös myyntilaskuprosessissa. Epäselviä asioita ei enää ollut niin paljon tunti- tai työmääräimissä. Huomattavissa oli siis huolellisempaa kirjaamista. Myös viivakoodinlukulaite auttoi asiaa. Epäselviin asioihin otettiin myös tiukempi linja, ja ne selvitettiin heti. Sitä on kuitenkin hankala arvioida, onko suhtautuminen muuttunut lopullisesti, vai onko muutos vain väliaikainen.

Yksi haastatteluissa esiin noussut asia oli välinpitämätön asenne molempia tarkastelussa olevia prosesseja kohtaan. Kehittämistyössä pyrittiin poistamaan näitä asenteita, ja muuttamaan ne positiivisemmiksi. Näissäkin huomattavissa oli se

piirre, että uusi toimintamalli jaksaa innostaa tietyn aikaa, ja sen jälkeen luisuminen vanhoihin tapoihin käy huomaamatta. On siis tehtävä töitä sen eteen, että muutokset ovat pysyviä.

Tärkeäksi asiaksi muutoksessa nousee yrityksen johto ja sen merkitys. Kaikki lähtee johdosta ja heidän toiminnastaan. Jos muutos alkaa ylemmältä portaalta, se heijastuu väistämättä myös työntekijöihin.

Tulevaisuudessa yritykselle olisi hyväksi käydä koko organisaatiokaavio läpi koko henkilökunnan kanssa. On tärkeää, että jokainen yritykseen kuuluva henkilö tietää oman paikkansa ja sen tärkeyden. Myös se, että tiedostaa, mitä seurauksia omalla toiminnalla on, on tärkeää. On mahdotonta toimia tehokkaasti, jos kaikki ketjun jäsenet eivät ole yhtäläillä mukana.

Jatkossa yrityksessä olisi hyvä, että uusia toimintatapoja muistuteltaisiin aina tietyn väliajoin, jotta ne pysyisivät mielessä, eikä kehitys menisi hukkaan. Ajan kuluessa voi epäkohtiin tulla sokeaksi ja kehittämistyön aloittaminen voi tuntua työlläältä. Yrityksen muitakin prosesseja oli hyvä ottaa jatkossa tarkempaan tarkasteluun ja tarvittaessa kehittää, ja tätä kautta kokonaisprosesseja tehostaa. Näin ollen muutoksia voitaisiin saada pysyvämmäksi ja laajemmiksi.

Kehitys on asia, joka pitää yrityksen kilpailukykyisenä. Vaikka asioiden muuttaminen tuntuu suurelta ja pitkältä prosessilta, voi joskus pienilläkin muutoksilla saada isoja asioita aikaan. Tärkeää on se, että on halua kehittyä. Muutos on aina mahdollisuus.

LÄHTEET

- Anttonen, M. Hakonen, M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki. WSOYpro.
- Eklund, I. Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, J. Laitinen, E. Laitinen, T. Leppiniemi, J. 2004. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki. AYY-Palvelu Oy.
- Kinnunen, J. Leppiniemi, J. Martikainen, T. Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki. AYY-Palvelu Oy.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytännön. Helsinki. Laatukeskus.
- Lahti, S. Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki. WSOYpro.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: Liiketalous tutuksi. Helsinki. Suomen Liikikirjat.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro.
- Suomala, P. Manninen, O. Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki. Edita.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja.

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki. Gaudeamus.

Hanakat verkkokauppa. 2015. Hanakat-keiju. Saatavilla: [http://www.hanakatverkko-
kauppa.fi/epages/Hanakat.sf/fi_FI/?ObjectPath=/Shops/Hanakat/Catego-
ries/Hanakat-keiju](http://www.hanakatverkko-
kauppa.fi/epages/Hanakat.sf/fi_FI/?ObjectPath=/Shops/Hanakat/Catego-
ries/Hanakat-keiju). (Luettu 5.9.2015).

Iisalmen Putkiasennus Oy. 2011. Yritys. Saatavilla: <http://ipa.fi/index.php/yritys> .
(Luettu 5.9.2015).

Koskentalo, E. 2011. EDI-OVT. Saatavilla: [http://www.tieke.fi/display/Verkot-
taja/EDI-OVT](http://www.tieke.fi/display/Verkot-
taja/EDI-OVT). (Luettu 14.11.2015).

Liite1 Kyselylomake

Kyselylomake

Kysely tehdään osana opinnäytetyötäni, jonka aiheena on talousprosessien kehittäminen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan myöhemmin. Vastauksia tullaan käyttämään hyväksi opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisussa, mutta itse haastattelut ja haastateltavien henkilöllisyys jäävät salaisiksi.

Ostolaskuprosessi:

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa ostolaskuprosessi? Luuletko että se on kaikilla tiedossa? Tulisiko sitä selventää?
2. Millä tavalla ostolaskujen hyväksyntä toimii tällä hetkellä?
3. Kuinka usein tarkastat ostolaskuja? Mistä syystä näin, mistä johtuu?
4. Kuinka paljon aikaa ostolaskujen hyväksyntä tällä hetkellä vie ja voisiko sitä jollain keinolla nopeuttaa?
5. Millaisia ongelmia ostolaskujen hyväksynnässä on?
6. Miten ratkaisisit näitä ongelmia?
7. Kuinka paljon aikaa joudut käyttämään ostolaskuihin liittyvien ongelmien ratkaisuun?
8. Olisiko osa näistä ongelmista vältettävissä oikean toimintamallin avulla?
9. Millainen on yleinen asenne ostolaskujen hyväksymistä kohtaan? Sitoutuvatko kaikki siihen mielestäsi? Mistä mahdollinen huono suhtautuminen johtuu?
10. Onko yhteisestä toimintamallista sovittu ja noudatetaanko sitä?
11. Toivoisitko että kaikilla olisi käytössä sama toimintamalli ja sitä noudatettaisiin?

Myyntilaskuprosessi:

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa myyntilaskutusprosessi?
2. Miten laskutus toimii tällä hetkellä? (itsenäistä/tarvitsee apua)
3. Kuinka pitkä on tällä hetkellä laskutusaika? Mistä tämä johtuu?
4. Kuinka usein joudu kysymään apua laskutukseen liittyen? Kuinka hyvin apua saa?

5. Millaisia ongelmia myyntilaskutuksessa on?
6. Miten ratkaisisit näitä ongelmia?
7. Kuinka paljon aikaa joudut käyttämään myyntilaskutukseen liittyvien ongelmien ratkaisuun?
8. Olisiko osa näistä ongelmista vältettävissä oikean toimintamallin avulla?
9. Millainen on yleinen asenne laskutusta kohtaan? Vaikuttaako asenteet työhön? Mistä mahdollinen huono asenne johtuu?
10. Miten asentajat voisivat omalta osaltaan vaikuttaa myyntilaskutusprosessin tehostamiseen?
11. Kuinka mielestäsi voitaisiin varmistaa että kaikki (tavarat ja työt) tulisi laskutetuksi?

Muuta, vapaa sana (yleisesti talousprosesseihin tai opinnäytetyöhöni) yms:

Liite 2 ote tiedotteesta asentajille 16.9.2015

Käytännön ohjeita:

- + Tuntilista on virallinen asiakirja, joka tulee täyttää huolellisesti. Mikäli lista on täytetty huolimattomasti tai merkinnät eivät pidä paikkaansa, on työnantajalla oikeus olla maksamatta palkkaa.
- + Hakiessasi tukusta suoraan tavaraa, on erittäin tärkeää muistaa sanoa merkki ja tilaaja, jotta laskun tullessa se osataan ohjata oikealle työnjohtajalle.

Oma nimi / työmaan tai asiakkaan nimi

esim. Tiia J. / Iisalmen terveyskeskus, Riistakatu 5

- + Palkanmaksun edellytyksenä on että tavaralistat on palautettu jokaiselta työmaalta!
- + Työmääräin on täytettävä huolellisesti ja merkintöjen tulee olla selkeitä. Paras vaihtoehto olisi tuotteiden kohdalla merkata Ivi-koodi ja tuotteen nimi, jolloin lappu olisi helpoin laskuttaa eteenpäin.

Liite 3 ote tiedotteesta työnjohtajille 23.9.2015

Syyskuun ajan kokeillaan uutta toimintamalli eli hyväksymättömistä ostolaskuista muistutetaan ostolaskulistan muodossa, mikäli niitä ei käydä hyväksymässä. Tavoitteena on että syyskuussa kaikki ostolaskut tulisi hyväksytyksi! Kuun lopussa katsotaan tilanne ja mikäli toimintamalli todetaan toimivaksi, tulee siitä jatkuva käytäntö. Myös nykyinen hyväksymistapa muuttuu, alla ohje:

Kuinka hyväksyn ostolaskun (tuotteet, hinnat yms. ok):

- Kuittaus "Oma teksti" – kenttään

Laskunro	<input type="text"/>	Työnro	<input type="text"/>	Lähetenro	<input type="text"/>	Tili
Tilauspv	<input type="text"/>	Ostajan tilausno	<input type="text"/>			Tila
Toimituspvm	<input type="text"/>					Väh
Viittemme	<input type="text"/>					
Oma teksti	<input type="text" value="TJ/ 15.9.2015"/>					

Kuinka merkitsen ostolaskun kun olen laskuttanut sen eteenpäin:

- Värjään laskun vihreäksi painamalla "Väri" kenttää ja valitsemalla värin
- Halutessaan voi myös lisätä "Oma teksti" – sarakkeeseen myyntilaskun numeron (Jos tuote tilattu varastoon, ei sitä merkata eteenpäin laskutetuksi)

Lasku	77929		VIEREMÄN KOULU	006	ONNINEN	62	10249
Lasku	77930	TJ/15.9.20	maiija meikäläinen	003	ONNINEN	62	3
Viittemme	<input type="text" value="maiija meikäläinen"/>						
Oma teksti	<input type="text" value="TJ/15.9.2015 myyntil. 12345"/>						

Mikäli tilauksesta on toimitettu tilausvahvistus Tiialle ja lasku on ok, Tiia kuittaa ostolaskun merkillä "TV OK". Halutessasi voit vielä käydä kuittaamassa laskun itsellesi.

Viittemme	<input type="text" value="LAPINLAHDEN TK, URAKKA"/>	Vä
Oma teksti	<input type="text" value="TV OK"/>	

Kuinka voin hakea omia laskujani?

- X-paja -> ostoreskontra -> välilyönti + oma koodi, esim. 016 syötetään hakukenttään -> shift ja F2 painetaan yhtä aikaa -> valitaan Tilaaja ja hyväksytään