

# **Liiketoimintaprosessien kehittäminen**

**Case: Tilitoimisto Oy**

Sirpa Linjama

Opinnäytetyö

Helmikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Linjama, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2016
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Liiketoimintaprosessien kehittäminen</b> Case: Tilitoimisto Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Tiltoimisto Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli liiketoimintaprosessien kuvaaminen tilitoimistossa. Toimeksiantajalla oli tarve tuntea paremmin yrityksen toimintatapojen eli prosessien nykytila ja kehittää prosessikuvausten pohjalta liiketoimintaansa koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli kuvata toimeksiantajan kirjanpito-, ostoreskontra-, palkanlaskenta- ja myyntireskontraprosessit sekä niihin liittyvät kehitysehdotukset. Toimeksiantajana oli keskisuomalainen tilitoimisto, joka on toiminut yli kymmenen vuotta ja työllistää muutaman henkilön. Toimeksiantajasta käytetään nimitystä "Tiltoimisto Oy" toimeksiantajan pyynnöstä.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä olivat prosessit liiketoiminnan johtamisen työkaluna ja prosessimaiseen toimintaan siirtymisen edut ja haasteet. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimuksen kohteena olleet taloushallinnon prosessit. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin toimeksiantajan dokumentaatiota, osallistuvaa havainnointia ja avoimia haastatteluita. Tutkimuksen aikana pidettiin havainnointipäiväkirjaa. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin luetulla tutkimusaineisto ja havainnot informanteilla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena olivat prosessikuvaukset, jotka sisältävät työkulkukaaviossa prosessin vaiheet ja kirjoitetun kuvauksen prosessin rooleista, vastuista ja aktiviteeteista. Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella koottiin kehitysehdotukset tulevaisuutta varten.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että asiakkaalla on suuri vaikutus prosessin sujuvaan läpimeenoon ja ajankäytön suunnitteluun tilitoimistossa. Tuloksien perusteella tilitoimistossa tulee kiinnittää huomiota dokumentointiin, yhtenäisiin toimintatapoihin ja kokemuseräisen tiedon jakamiseen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Prosessi, johtaminen, taloushallinto, tilitoimisto		
Muut tiedot		

Author(s) Linjama, Sirpa	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: x
	Title of publication <b>Business Process Development</b> Case: Accounting Firm	
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Accounting Firm Ltd.		
Abstract  <p>The aim of thesis was to create business process descriptions for an accounting firm. There was a need to have a better understanding of the present processes in the company and develop their business further based on the process descriptions in the changing operational environment. The goal of the thesis was to produce descriptions of processes of bookkeeping, accounts payable, calculation of pay and accounts receivable, and find out improvement ideas related to those processes. The client was an accounting firm which operates in Central Finland. At their request, the client company was decided to be referred to as "Accounting Firm".</p> <p>The theoretical framework consists of processes as a management tool together with the advantages and challenges of starting to use methods typical of processes. Furthermore, the theory of financial administration processes was covered. The research was conducted as a qualitative study. The client's documentation, observation diary and interview notes comprised the research material. All the material and the findings were confirmed by the respondents.</p> <p>The research resulted in process descriptions including work flow charts and a written document of the process roles, responsibilities and activities. The observations made in the course of the research contributed to the suggestions for further development in the future.</p> <p>The results show that client has a huge impact on the lead-time of a process and the time management in the accounting firm. Based on the results, the accounting firm should pay attention to their documentation, consistent modes of operation, and sharing experiential knowledge.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Process, management, financial administration, accounting firm		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	4
	2.2 Tutkimusote ja -menetelmät .....	7
	2.3 Aikaisemmat tutkimukset .....	9
<b>3</b>	<b>Liiketoimintaprosessien kehittäminen</b> .....	<b>10</b>
	3.1 Liiketoimintaprosessien johtaminen .....	11
	3.2 Prosessimaiseen toimintaan siirtyminen .....	12
	3.3 Taloushallinnon prosessit .....	13
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset</b> .....	<b>16</b>
	4.1 Palkanlaskentaprosessi .....	16
	4.2 Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessi .....	22
	4.3 Kirjanpito-prosessi .....	25
	4.4 Myyntireskontraprosessi .....	33
	4.5 Ostoreskontraprosessi .....	36
	4.6 Havainnot ja kehitysehdotukset .....	40
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>43</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>46</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>48</b>
	Liite 1. Palkanlaskentaprosessi .....	48
	Liite 2. Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessi .....	49
	Liite 3. Kirjanpito-prosessi .....	50
	Liite 4. Myyntireskontraprosessi .....	51
	Liite 5. Ostoreskontraprosessi .....	52
	Liite 6. Käyttöönottoprosessi, to-be .....	53

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys, tavoitteet, tulokset ja kehitysehdotukset..	10
Kuvio 2. Palkanlaskentaprosessin syötteet ja tuotokset .....	18
Kuvio 3. Palkanlaskentaprosessi, kuun vaihteen syötteet ja tuotokset.....	22
Kuvio 4. Kirjanpito prosessin syötteet ja tuotokset .....	27
Kuvio 5. Myyntireskontraprosessin syötteet ja tuotokset .....	33
Kuvio 6. Ostoreskontraprosessin syötteet ja tuotokset.....	37
Kuvio 7. Kirjanpito prosessin syötteet ja tuotokset .....	53

## Taulukot

Taulukko 1. Palkanlaskentaprosessin roolien tehtävät ja vastuut.....	19
Taulukko 2. Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessin roolien tehtävät ja vastuut.....	23
Taulukko 3. Kirjanpito prosessin roolien tehtävät ja vastuut.....	28
Taulukko 4. Myyntireskontraprosessin roolien tehtävät ja vastuut.....	34
Taulukko 5. Ostoreskontraprosessin roolien tehtävät ja vastuut .....	38
Taulukko 6. Prosessin roolien tehtävät ja vastuut .....	54

# 1 Johdanto

Taloushallintoala muodostuu kahdesta pääryhmästä: tilitoimistoista ja tilintarkastustoimistoista. Toimialana taloushallinto on vanha ja vakiintunut. Perinteisesti alalla on hoidettu pääsääntöisesti lakisääteisiä tehtäviä, mutta viime vuosina palvelut ovat lisääntyneet ja yhä enemmän tarjotaan liikkeenjohtoa tukevia neuvontapalveluita. (Metsä-Tokila 2011, 7.) Yritysten talousjohtajat ovat olleet varovaisia ulkoistamaan taloushallintoa siihen liittyvien riskien vuoksi. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, ja tulevaisuudessa ollaan vähemmän huolestuneita siitä, että suoraa kontrollia ei ole taloushallinnon osa-alueisiin. Kiinnostus lopputulokseen on kasvamassa. (Lahti & Salminen 2014a, 215.)

Palveluntarjoajien (taloushallinnossa tilitoimistojen) arviointikriteerit tulevaisuudessa ovat palvelutaso, lopputulosten toimitusnopeus ja -varmuus, teknologiainvestointien jatkuvuus sekä mahdollisuus toimittaa joustavia ratkaisuja globaalisti. Kansallisella tasolla yritykset odottavat palveluntarjoajilta laadukasta palvelua ja jatkuvaa kehittymistä. Lisäksi yritykset odottavat tukea tietojärjestelmien, henkilöresurssoinnin ja varahenkilöratkaisujen hoitamisessa sekä lisäarvopalveluita, joita yritys itse ei voi tuottaa. (Lahti & Salminen 2014a, 215.) Vahtera (2015) esittää kysymyksen, voisiko tilitoimistopalvelun toteuttaa kampaamoista tuttu vuokratuolipalveluna. Vuokratuolipalvelussa yksi yrittäjä huolehtii toimintaympäristöstä ja tarjoaa niitä vuokraa vastaan vuokratuolilaisille. Etuna tällaisessa mallissa on, että henkilöstöriski on jokaisella ammattilaisella erikseen.

Asiakkaan ja tilitoimiston kumppanuutta korostaa Juha Ahvenniemi (2013) Tilisanomien pääkirjoituksessa ja kuvaa tilitoimistoja työtekijöineen yritysten ulkoistetuiksi talousosastoiksi. Suomessa yhdeksän kymmenestä yrityksestä ostaa taloushallintopalvelunsa tilitoimistoilta. Taloushallintoala muuttuu jatkuvasti, minkä vuoksi jatkuva oppiminen on alalla välttämätöntä. Osaamista on syvennettävä, jotta tilitoimisto voisi vastata yritysten odotuksiin. Ailio ja Heiskanen (2015) pohtivat muuttuvan maailman ja uudenlaisten palveluiden vaikutusta taloushallinnon alalla ja sitä, miten tilitoimisto pärjää muuttuvassa ympäristössä. Tulevaisuudessa automatisoinnin myötä tilitoimiston palvelutarjoama muuttunee enemmän konsultoivaksi ja asiakassuhde

aktiivisemmaksi. Enää ei olla pelkkiä kirjanpitäjiä vaan liike-toiminnan kumppaneita.

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintaprosessien kuvaaminen tilitoimistossa. Työ sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta kuvata omien liiketoimintaprosessiensa nykytila ja kehittää kuvausten pohjalta liiketoimintaansa. Toimeksiantaja on keskisuomalainen tilitoimisto, joka tarjoaa tilitoimisto- ja isännöintipalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä tässä työssä yrityksestä käytetään nimitystä Tilitoimisto Oy. Tilitoimisto Oy on perustettu vuonna 2002, ja se työllistää 7 henkilöä. Toimeksiantaja haluaa kehittää liiketoimintaansa tuoksellisemmaksi prosessiajattelun kautta, minkä saavuttamiseksi tämänhetkiset liiketoimintaprosessit kuvataan.

Toimeksiantajan kanssa on keskusteltu yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja mietitty, minkälaisia hyötyjä prosessien paremmalla tuntemisella voisi saada. Yrityksessä on kuvattu aiemmin liiketoimintaprosesseja yhteistyössä konsultin kanssa ja kuvaukset tulisi päivittää, jotta ne palvelisivat paremmin tilitoimiston arjessa. Prosessien kuvaamisen välitön hyöty toimeksiantajalle on yrityksen sisäisten toimintatapojen selkiytyminen. Asiakkaille voidaan kertoa konkreettisemmin, kuinka heidän asioitaan hoidetaan, mikä on etu uusasiakashankinnassa ja markkinoinnissa. Opinnäytetyön tuloksena kuvataan Tilitoimisto Oy:n prosessit ja havaitut kehityskohteet, jolloin on helpompi miettiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

## **2 Tutkimusasetelma**

Luvussa tarkastellaan opinnäytetyössä käytettävän tutkimusasetelman valintaa ja perusteluita. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkimusote ja -menetelmät. Luvun lopussa on katsaus aiemmin liiketoimintaprosesseista tehtyihin tutkimuksiin.

### **2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Opinnäytetyö edustaa tieteellistä työtä, jossa täytyy määritellä tutkimusongelma. Opinnäytetyön onnistumisen takeena on huolellinen tutkimusongelman

ja -kysymysten määrittely. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelma voidaan muotoilla kysymykseksi, jolla pyritään ilmiön ymmärtämiseen. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu mittaamiseen etukäteen luotujen mittareiden avulla. (Kananen 2015a, 45–46, 226.) Kanasen (2010, 41) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteeseen, jossa jostakin asiasta halutaan syvempää näkemystä.

Metsämuurosen (2008, 16) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä strategioita tiedonhankintaan ovat mm. etnografia, tapaus-tutkimus (case study) ja toimintatutkimus. Useimmat tiedonhankinnan strategiat hyödyntävät tapaus-tutkimusta ongelmaa lähestyessään, joten sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana. Erot strategioiden välille syntyvät tutkimuksen kohteesta ja tiedonhankinnasta. (Metsämuuronen 2008, 16–18.) Case-tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja koota siitä monipuolisesti tietoja. Näitä tietoja hyödyntäen tapaus-tutkimuksessa tutkitaan olemassa olevaa tapahtumaa sille ominaisessa ympäristössä. Tutkimuksessa teoria ja käytäntö vuorottelevat ja tutkija on ulkopuolinen havainnoija. Tutkimuksen tuloksena on tekstiä, joka kuvailee tutkittavaa ilmiötä ja josta voidaan tehdä monenlaisia tulkintoja. Tapaus-tutkimuksen raportointi mahdollistaa lukijan omat johtopäätökset tutkimustuloksista ja usein tulokset ovat ensimmäinen askel toiminnassa. (Kananen 2015b, 66–67; Metsämuuronen 2008, 16–17.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus, koska tutkittavaa ilmiötä ei voida mitata määrämuotoisilla mittareilla ja koska tutkittavaa ilmiötä eli prosessien kulkua halutaan ymmärtää paremmin. Tutkimuksen tiedonhankinnan strategia on tapaus-tutkimus (case study), koska taloushallinnon prosesseja tutkitaan toimeksiantajan ympäristössä ja tietoa kerätään monella eri tavalla (dokumentit, haastattelut ja havainnointi). Tutkittava ilmiö eli toimeksiantajan toiminnassa olevat liiketoimintaprosessit ilmenevät juuri tällä tavalla vain toimeksiantajan ympäristössä, vaikka toki yhteneväisyyksiä muiden toimijoiden prosesseihin lienee olemassa. Tutkimuksen tulokset raportoidaan tekstinä, joka kuvailee prosesseja ja josta eri lukijat voivat tehdä erilaisia johtopäätöksiä.



telmiä. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää ensimmäisenä askeleena prosessi-  
maiseen toimintaan siirtymisessä. Käytännön tasolla ongelma on se, että tark-  
kaa prosessien kulkua ei kaikilta osin tiedetä eikä niitä ole dokumentoitu.

Tutkimusongelma:

Miten liiketoimintaa voi kehittää prosessiajattelulla?

Tutkimuskysymykset:

Mikä toimeksiantajan prosessien työnkulku on?

Mitkä ovat prosessien roolit, vastuut ja rajapinnat?

Millaisia kehityskohteita prosesseista löytyy?

Kanasen (2015) mukaan monet tutkimusaiheet ovat liian laajoja yhteen tutki-  
mukseen ja tällöin niitä tulisi rajata, jotta tutkimus on hallittavissa. Rajaami-  
sella määritellään mistä näkökulmasta ilmiötä lähestytään ja mitä tekijöitä tut-  
kimuksessa huomioidaan. (Mts. 46.) Rajaaminen on tieteellisessä tutkimuk-  
sessa tarpeen, koska aiheen ollessa liian laaja sitä ei voida käsitellä tavan-  
omaisin menetelmin. Tutkittavan ilmiön hallinta on helpompaa ja tutkimuk-  
sesta tulee toteuttamiskelpoinen rajaamisen myötä. Toisinaan rajaamista teh-  
dään tutkimuksen aikanakin. (Kananen 2015b, 33.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus rajataan toimeksiantajan tilitoimistoliiketo-  
innan prosesseista kirjanpito-, palkanlaskenta- sekä myynti- ja ostoreskont-  
raprosesseihin. Rajaukseen on päädytty toimeksiantajan kanssa käytyjen kes-  
kusteluiden perusteella. Toimeksiantajan päivittäinen toiminta koostuu kuvat-  
taviksi valituista prosesseista, ja ne muodostavat suuren osan toimeksiantajan  
liiketoiminnasta. Tutkimuksen näkökulma on prosessijohtaminen, ja siinä huo-  
mioidaan toimeksiantajan dokumentaatio, prosesseissa työskentelevien henki-  
löiden näkemykset ja ajatukset liiketoiminnan kehittämistä sekä havainnoin-  
tipäiväkirjamerkinnot. Tavoitteena on kuvata prosessit siten, että toimeksian-  
taja voi jatkaa liiketoimintansa kehittämistä kuvattujen prosessien pohjalta.  
Tätä jatkuvaa kehitystä tukemaan tutkimukseen sisällytetään kehitysehdotuk-  
set.

## 2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Sitä menetelmien kokonaisuutta, jolla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan, nimitetään tutkimusotteeksi eli lähestymistavaksi. Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät ovat osa tutkimusotetta, joita ovat laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen. Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää ennestään tuntematonta ilmiötä. Määrällinen tutkimus pohjautuu tiedossa oleviin teorioihin. (Kananen 2015a, 63, 70, 73.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan liiketoimintaprosesseja pyrkien syventämään niiden tuntemusta ja ymmärtämään niiden keskinäisiä rajapintoja. Tutkimusote on näin ollen kvalitatiivinen.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analyysivaihe eivät ole selkeästi erilliset vaan kietoutuvat toisiinsa. Saatua tietoa analysoidaan koko ajan ja siten selviää tarvitaanko lisää aineistoa ja millaista. (Kananen 2008, 56–57.) Eskola ja Suoranta (2005, 86) kuvaavat avointa haastattelua ikään kuin tavalliseksi keskusteluksi, jossa aiheen käsittely etenee vapaamuotoisesti ja kysymyksiä ei ole määritelty etukäteen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osa havainnoitavaa yhteisöä osallistuen sen toimintaan. Yhteisön jäsenet keskittyvät omiin tehtäviinsä, ja vuorovaikutus tapahtuu yhteisöön kuuluvien ehtoilla. Havainnoitsijan toiminta voi olla kahdenlaista: joko tilanne ohjaa havainnointia ja kysymyksiä tai noudatetaan tarkkaa havainnointisuunnitelmaa. Monesti se on näiden kahden sekoitus. (Eskola & Suoranta 2005, 98–102.) Kananen (2015, 137–140) mukaan osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkijan pureutumisen syvälle tutkittavaan ilmiöön, ja havainnointipäiväkirja on siinä useimmin käytetty työkalu.

Tämän työn aineistoa ovat toimeksiantajan dokumentaatio ja näkemys prosesseista. Aineistoa kerätään prosesseissa työskenteleviltä henkilöiltä eli informanteilta avoimilla haastatteluilla, joissa aiheena on tutkittava prosessi, mutta ei etukäteen määriteltyjä kysymyksiä. Lisäksi tiedonkeruussa käytetään osallistuvaa havainnointia opinnäytetyön kirjoittajan työharjoittelun aikana. Havainnointi etenee tilanteen mukaan eikä siihen laadita tarkkaa havainnointisuunnitelmaa. Havainnoista pidetään havainnointipäiväkirjaa, ja käsinkirjoitetut muistiinpanot kirjoitetaan sähköiseen muotoon.

Eskola ja Suoranta (2005, 15) kuvaavat laadullista aineistoa tekstiksi, joka on tuotettu tutkijasta riippumatta tai riippuen. Tutkijasta riippumaton materiaali voi olla kuvallista tai kirjallista ja tutkijasta riippuva haastatteluista ja havainnoinnista tehtyjä muistiinpanoja. (Eskola & Suoranta 2005, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kootaan useissa erissä ja erilaisin menetelmin. Tällöin analyysia on tehtävä koko ajan eikä vain jossain tietyssä vaiheessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 223). Tässä tutkimuksessa kerätään aineistoa ja samalla sitä analysoidaan. Analysoinnin perusteella suunnitellaan seuraavat vaiheet ja mallinnetaan liiketoimintaprosessit.

### **Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuskäsitteitä ovat reliabiliteetti, jolla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, ja validiteetti, joka kertoo, tutkitaanko oikeita asioita. Käsitteitä käytetään laadullisessa tutkimuksessa, mutta eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voi mitata samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten sen tarkastelu jää tutkijan esittämän näytön ja arvion varaan. (Kananen 2014, 146–147.)

Vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio ovat yleisiä luotettavuuskriteereitä laadullisessa tutkimuksessa. Vahvistettavuus voidaan todentaa yksinkertaisesti luetuttamalla aineisto ja siitä tehty tulkinta haastatellulla henkilöllä. Arvioitavuus tarkoittaa riittävää dokumentaatiota tehdyistä valinnoista perusteluineen. Tulkinnan ristiriidattomuudella pyritään siihen, että toinen tutkija päätyy samoihin tulkintoihin saman aineiston perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole helppoa, koska aineiston tulkinta riippuu näkökulmasta ja tällöin tulkinnoissa voi olla eroavaisuuksia. Saturaatiossa eli kylläntymisessä tulokset alkavat toistua riippumatta lähteestä ja se on käyttökelpoinen keino laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa. (Kananen 2014, 151–153.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla eli ”kolmiomittauksella”, mikä käytännössä voi tarkoittaa esimerkiksi useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkimuskohteesta saadaan monipuolisempaa tietoa, kun aineistoa kerätään usealla menetelmällä. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään erilaisia aineistoja, kuten haastattelu, havainnointi ja dokumentointi, menetelmätriangulaatiossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen

tutkimusmenetelmä ja teoriatriangulaatiossa voidaan soveltaa eri teorioita tai tieteenalojen tarkasteluita. (Kananen 2008, 39–40.) Eskolan ja Suorannan (2005, 68) mukaan triangulaatio korjaa yhden näkökulman aiheuttamaa luotettavuusvirhettä.

Tässä työssä käytetään aineistotriangulaatiota, jossa yhdistetään aktiivinen osallistuva havainnointi, toimeksiantajan olemassa olevan dokumentaation hyödyntäminen sekä aineistoa varmentavien kysymyksien esittäminen toimeksiantajalle ja toimeksiantajan henkilökunnalle eli tutkimuksen informanteille. Varmentavilla kysymyksillä lisätään tutkimuksen vahvistettavuutta. Tutkimuksen tuloksina tuotettavat kuvaukset luotutetaan informanteilla niin usein, että uusia asioita ei enää nouse esiin ja saavutetaan aineiston kylläntyminen eli saturaatio.

### 2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Saana Hukka on tehnyt vuonna 2012 Pohjois-Karjalan ammattikoulussa opinnäytetyön *Tilitoimisto Oy:n prosessien kuvaus ja kehitys*, jonka päätutkimusongelma oli ”Minkälaisia ovat Tilitoimisto Oy:n prosessit?”. Alaongelmina Hukka käsittelee kirjanpitäjien toimintatapoja ja ajankäyttöä sekä toimeksiantajan prosessien vastaavuutta Suomen Taloushallintoliiton antamiin kriteereihin. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimuksen tuloksena olivat prosessikuvaukset. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että Tilitoimisto Oy:n tulisi kiinnittää huomiota dokumentointiin, sopimusten tekoon kirjallisesti ja ajankäytön parempaan suunnitteluun. (Hukka 2012, 3–6.)

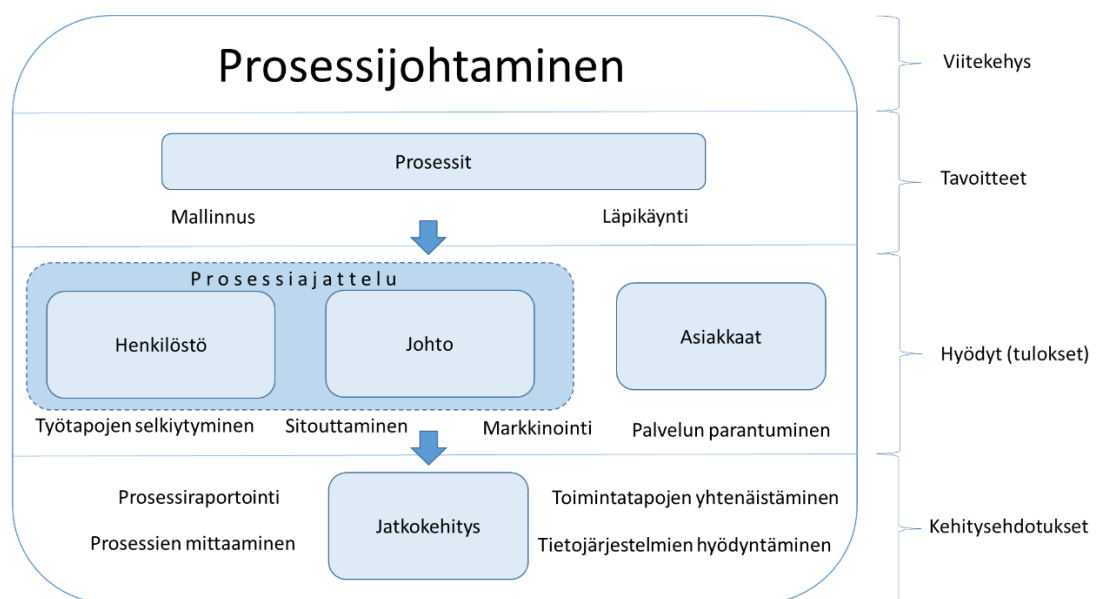
Vilma Hämäläinen (2014) on kuvannut opinnäytetyössään pienen tilitoimiston asiakassuhde-, kirjanpito-, laskutus- ja palkanlaskentaprosessit sekä tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laadinnan. Tutkimusongelma Hämäläisen työssä on ”Miten tilitoimiston prosesseja voidaan kehittää?”. Tutkimustuloksina olivat sanalliset kuvaukset toimeksiantajan prosessien nykytilanteesta. Lisäksi tutkimuksessa oli käynyt ilmi, että toimeksiantajan henkilökunnalla oli monenlaisia toimintamalleja eivätkä kaikki työntekijät tunteneet kaikkia työskentelytapoja ja että työn tehokkuuteen vaikutti suuresti asiakkaiden toiminta. (Mts. tiivistelmä, 5.)

Liiketoimintaprosesseja opinnäytetyössään ovat käsitelleet Aki Haapanen ja Jaakko Ijäs (Haapanen & Ijäs 2015). Työssä on kartoitettu tietotekniikan tuki-palveluita tarjoavan yrityksen ydinprosessit, jotta niitä voitaisiin kehittää. Tällä tavoin pyrittiin ratkaisemaan toimeksiantajan ongelma, joka oli kokemukseräisen tiedon (hiljaisen tiedot) hyödyntäminen yrityksessä. Tuloksina olivat kehitysehdotukset ja prosessikartat. (Mts. tiivistelmä.)

### 3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Opinnäytetyö edustaa tieteellistä työtä, jossa pitää olla ns. teoreettinen osa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään ongelmaa selittäviä teorioita tai sillä voidaan myös tarkoittaa aiheesta aiemmin tehtyjä kirjoituksia. Niistä voidaan hakea vahvistusta omalle tutkimukselle ja sen tuloksille. (Kananen 2010, 21.)

Prosessit ovat liiketoiminnan johtamisen työkalu, jonka avulla voidaan selkeyttää työtapoja, sitouttaa henkilöstöä, parantaa palvelua ja tehostaa markkinointia. Määrätietoinen liiketoimintaprosessien johtaminen on avain prosessien kehittämisessä. Ensimmäinen askel kehitystyössä on liiketoimintaprosessien nykytilanteen kuvaus, ja kehitysehdotuksilla viitotetaan seuraavat askeleet. Asiaa on visualisoitu kuviossa 1. Aiheen keskeiset käsitteet ovat prosessijohtaminen, liiketoimintaprosessit ja niiden kuvaaminen sekä kehittäminen tiloimistossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys, tavoitteet, tulokset ja kehitysehdotukset

Prosessijohtamisen lisäksi luvussa kerrotaan teoriataustaa opinnäytetyössä kuvattavien taloushallinnon prosesseista sekä luodaan katsaus tulevaisuuteen.

### 3.1 Liiketoimintaprosessien johtaminen

Laamanen (2001) määrittelee liiketoimintaprosessin organisaation toiminnoiksi ja resursseiksi, joilla syötteistä saadaan haluttu tuote tai palvelu. Nämä toiminnot ovat toistuvia ja liittyvät toisiinsa. Ideana on, että on jotain pysyvää ja toistuvaa, joka voidaan mallintaa ja jota voidaan edelleen kehittää. (Mts. 19–20.) Edelleen liiketoimintaprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Yrityksen tulovirrat muodostuvat ydinprosesseissa, jotka käynnistyvät asiakkaan odotuksista ja päättyvät asiakastyytyvyyteen. Liiketoiminnan kannalta ydinprosessit ovat keskiössä, ja toimiakseen ne tarvitsevat tukiprosesseja. Tukiprosessin asiakas on ydinprosessi. Ydinprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, mikä asettaa prosessin kehittämislisävaatimuksia ja toisaalta mahdollistaa uusia tapoja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Tuominen & Laamanen 2007, 19.)

Prosessijohtaminen on työnkulkujen tunnistamista ja niiden seuranta. Yrityksen toiminnot jaotellaan pienempiin osiin, jolloin ymmärretään, kuinka eri toimitukset, työvaiheet, resurssit ja tuotokset liittyvät toisiinsa ja mitä ne merkitsevät kokonaisuuden kannalta. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 148.) Prosessiajattelu pakottaa miettimään, mitkä ovat yrityksen ydintoimintoja, ja näin se toimii päätöksenteon tukena valintatilanteissa. Prosessijohtaminen tukee uudistamista ja toiminnan virtaviivaistamista, koska se mahdollistaa keskittymisen olennaiseen ja päällekkäisyyksien poistamisen. Toiminnan pullonkaloista päästään eroon hahmottamalla toimintaketju ja sen etenemisjärjestys. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 150.) Ylemmän johdon tehtävänä on asettaa liiketoimintaprosessille tavoitteet, jotka ovat linjassa liiketoiminnan kanssa (Jeston & Nelis 2007, 15).

Prosessikaavioita (työnkulkukaavioita) voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, prosessikehityksessä, uudelleen suunnittelussa ja arvioinnissa. Prosessikartat ja -kaaviot ovat vain pieni osa prosessijohtamista ja se tulisikin nähdä koko or-

ganisaation ajattelutapana, joka selkiyttää asiakkaan ja sidosryhmien merkitystä ja yhteyttä organisaation toimintaan. Prosessijohtaminen ei siis ole pelkästään ylimmän johdon työkalu. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 151.) Kokonaisuuden miettiminen ja vaikutusanalyysi päätöksissä edellyttää päättäjien ja päätösten kohteiden (ihmisten) yhteistyötä ja henkilökohtaista vuorovaikutusta. Jos näin ei ole, kokonaiskuva jää puutteelliseksi ja vaikutusten tuntemus pinnalliseksi. (Murto 2001, 24.)

### 3.2 Prosessimaiseen toimintaan siirtyminen

Siirtyminen prosessijohdettuun organisaatioon on mukavuusrajojen ylittämistä sekä esimies- että työntekijätasolla sekä mahdollisesti luopumista jostakin vanhasta ja uuden omaksumista. Valmista mallia prosessimaiseen toimintaan siirtymiseksi ei ole olemassa, mutta muutostarve on perusteltava. Mahdollisesti esiintyvää negatiivista muutosvastarintaa voidaan vähentää riittävällä ja oikea-aikaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Yrityksen kaikkien tasojen on prosessiajattelun myötä pakko tiedostaa ja tunnistaa kokonaisuudet ja niiden osat. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 149–150.)

Prosessikeskeisessä kehitysstrategiassa opitaan oppimaan omasta toiminnasta jatkuvasti yhdessä arvioiden ja suuntaamalla. Painopiste prosessikeskeisessä kehittämisessä on yhteisön arkipäivän tutkimisessa kokonaisvaltaisesti ja kehittämällä alhaalta ylös. Eri yksiköiden ja hierarkioiden välillä on ylläpidettävä jatkuvaa vuorovaikutusta. Koko yhteisö osallistuu tavoitteiden ja strategioiden tutkimiseen ja muokkaamiseen, joka on jatkuvaa toimintaa. (Murto 2001, 29–32.)

Tuominen ja Laamanen (2007, 22) määrittelevät prosessin tavoitteiksi laadun, tehokkuuden ja sopeutumiskyvyn. Laatu kertoo prosessin tuotokset, tehokkuus sen, kuinka prosessi sai aikaan tuotokset, ja sopeutumiskyky prosessin mukautuvuuden eri tarpeisiin. Laatua tulisi mitata asiakastyytyvyyden kautta, jolloin mittarit kertovat yrityksen tuotteista, palveluista ja tavasta toimia. Tehokkuutta voidaan mitata mm. prosessin läpimenoajalla sekä virheiden määrällä ja kustannuksilla. Tärkeää on mitata kokonaisuutta prosessin päästä päähän. Prosessin sopeutumiskyky asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin kertoo

joustavuudesta, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Tuominen & Laamanen 2007, 22.) Työn tehokkuutta ei voida mitata kiireen määrällä. Itseohjautuva yhteinen oppiminen eli kaksikehäinen oppiminen, jota voidaan kuvata elämällä oppisen mallilla. Elämällä oppiminen tarkoittaa, että eletään ja tehdään, mutta pysähdytään välillä analysoimaan, mitä tehtiin ja miksi sekä mitä siitä tulos. (Murto 2001, 38–39.)

Yritykset eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka aktiivisesti mittareita käytetään liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Yrityksissä, joissa toimitaan tavoitteellisesti, mittaaminen on osa arkea ja mittarit perustuvat strategiaan. Tärkeää on reagoida mittaustulosten herättämiin ajatuksiin ja toteuttaa konkreettisia kehitystoimenpiteitä niiden pohjalta. Johdon päätyö yrityksessä, tilitoimistossakin, on kehittää osaamista ja prosesseja koko ajan. Onnistuminen jatkuvassa kehitystyössä lisää asiakkaiden, henkilöstön ja omistajien tyytyväisyyttä ja takaa toiminnan jatkumisen. Tilitoimistossa, kokoluokasta riippumatta, luotettavasti kohdistettu työaika asiakastöille auttaa hallitsemaan kannattavuutta varsinkin yhä monisäikeisemmäksi käyvässä liiketoimintaympäristössä. (Hannus 2014.)

### 3.3 Taloushallinnon prosessit

Lahti ja Salminen (2014a, 16–19) ovat jaotelleet kirjassaan taloushallinnon prosessit ja toiminnot ostolaskuprosessiin, myyntilaskuprosessiin, matka- ja kululaskuprosessiin, maksuliikenteeseen ja kassanhallintaan, käyttöomaisuuskirjanpitoon, palkkakirjanpitoon, pääkirjanpitoon, raportointiprosessiin sekä arkistointiin ja kontroleihin. Tämä jako on havaittu hyväksi ja sitä noudattavat monet tahot. Osaprosessien yhdistäjä on pääkirjanpito eräänlaisena solmukohtana. (Lahti & Salminen 2014a, 16–19.)

#### **Pääkirjanpito prosessi**

Pääkirjanpito prosessi kokoaa eri taloushallinnon osaprosessien tapahtumat ja kirjaukset yhteen, ja ne ovat näin ollen sen tärkeimmät rajapinnat. Tapahtumien siirto pääkirjanpitoon tehdään joko tapahtumakohtaisesti tai koostena esimerkiksi päivittäin tai kuukausittain. Tositteiden tietojen perusteella on voitava selvittää alkuperäinen liiketapahtuma. Liiketapahtumien kirjautuessa au-



tomaattisesti järjestelmään pääkirjanpito painottuu kirjausparametrien ohjaukseen, erilaisiin täsmäytyksiin, poikkeamien analysointiin sekä mahdollisten oikaisujen ja jaksotusten kirjaamiseen. Kirjanpitäjältä tämä vaatii uudenlaista kokonaisvaltaista osaamista yrityksen liiketoimintaprosesseista aina johdon raportointivaatimusten ymmärtämiseen. (Lahti & Salminen 2014b, 150–153.)

### **Ostolaskuprosessi**

Ostolaskuprosessissa käsitellään yritykseen tulevia ostolaskuja. Prosessin vaiheita ovat ostolaskun vastaanotto, tiliöinti, hyväksyttäminen, maksatus, täsmäytykset ja jaksotukset sekä arkistointi. Perinteisesti ostolaskuja on käsitelty paperisena, mutta enenevässä määrin ollaan siirtymässä laskujen sähköiseen käsittelyyn, mikä nopeuttaa laskujen käsittelyä ja parantaa kontrollia. (Lahti & Salminen 2014b, 53–55.)

### **Myyntilaskuprosessi**

Myyntilaskuprosessissa käsitellään yrityksen asiakkaalle lähetettäviä laskuja eli laskutusta. Laskutus on yrityksen näkökulmasta tärkeä toiminto, jonka huono toimivuus voi vaarantaa yrityksen maksuvalmiuden ja joka näkyy ulospäin ollen näin osa yrityksen imagoa. Myyntilaskuprosessi käynnistyy, kun lasku laaditaan ja päättyy, kun asiakkaan suoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjattu pääkirjanpitoon. Sähköisessä myyntilaskuprosessissa on neljä eri vaihetta: laskun laatiminen, lähetys, arkistointi ja myyntireskontra, johon sisältyvät kuittaukset suorituksista ja perintätoimet. Kokonaisuutena prosessi on täysin sähköinen vain, jos laskun vastaanottaja voi käsitellä laskut sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014b, 78–79.)

### **Palkanlaskentaprosessi**

Palkanlaskentaprosessissa tulee huomioida palkan laskennan ja maksamisen lisäksi eri tahojen toimenpiteet (työntekijät, esimiehet, palkkahallinto) sekä talousraportoinnin tarpeet ja viranomaisilmoitukset. Prosessi jakautuu palkka- ja työaika-aineiston kokoamiseen, tietojen tulkitsemiseen, palkanlaskentaan ja raportointiin. Haastavin vaihe on aineiston keruu tehokkaasti siten, että tehdyt työtunnit ja mahdolliset lisät ovat oikein. Tietojen tulkinta -vaiheessa kerätty aineisto muokataan varsinaisen palkanlaskennan vaatimaan muotoon. Monesti tämä vaihe on ratkaistu sähköisissä järjestelmissä huonosti, ja vaihe sisältää paljon manuaalisia toimia ja päättelyä. Palkanlaskenta tapahtuu useimmiten

automaattisesti sen jälkeen, kun tiedot on syötetty järjestelmään. Oikean tuloksen saavuttamisen edellytyksenä on, että lähtötiedot on syötetty oikein. Raportointi sisältää kuukausittaiset ja vuosittaiset ilmoitukset, tiedon siirrot (kirjanpitoon, maksupalveluun, sisäisiin raportointi- tai HR-järjestelmiin) arkistoinnin vaatimusten mukaisesti. Palkkakustannusten tiedot näkyvät kirjanpidossa, josta ne siirtyvät raportointiin. Palkanlaskentaan liittyvät erilaiset jaksotukset, joista tärkeimpiä ovat pakollisten sivukulujen jaksotukset kuukausittain ja lomapalkkavarausten laskeminen. Nämä kannattaa tehdä järjestelmässä ja automatisoida kuluerien vienti omille kirjanpidon tileille. Yrityksen sisäisen raportoinnin lisäksi palkanlaskentaan liittyy olennaisesti ulospäin tapahtuva raportointi Verohallinnolle, vakuutus- ja eläkeyhtiöille sekä satunnaisesti muille viranomaisille. (Lahti & Salminen 2014b, 137–141.)

### **Digitaalisen taloushallinnon tulevaisuus**

ICT-2015-työryhmä, joka pohti digitaalisen talouden tulevaisuutta, on tehnyt ehdotuksen yritysten ja julkisen hallinnon välillä kulkevien tietojen automatisoinnista, jonka tarkoituksena on rutiinityön vähentäminen, helpompi riskienhallinta ja tiedon reaaliaikaisuus. Tähän liittyviä ensimmäisiä kehityshankkeita ovat palkkaraportoinnin muuttaminen reaaliaikaiseksi, arvonlisäveroraportointi verkkolaskujen tietojen perusteella, Verohallinnolle ja kaupparekisterille sähköisten tilinpäätöstietojen vastaanotto sekä kassapohjainen ja verkkolaskuihin perustuva automaattinen kirjanpito pienille ja keskisuurille yrityksille. Osa vakioilmoituksista voidaan antaa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014a, 23.)

Alkuvuodesta 2015 julkaistiin verkkolaskun tietosisällön vähimmäisvaatimukset, jotka edesauttavat automatisointia taloushallinnossa. Tilitoimistoille vähimmäistietosisällön käyttöönotto tarkoittaa ajansäästöä, koska virheellisten laskujen käsittelyyn käytetty aika vähenee. Käytössä olevasta automaatiosta riippuen lisääntynyt sujuvuus verkkolaskujen käsittelyssä toisi noin 5–10 euron säästön laskua kohden. (Rytsy 2015.) Yrityksen kustannukset voivat puolittua käyttämällä sähköistä taloushallintoa (Tenhunen 2013).

## 4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tilitoimisto Oy:ssä liiketoiminta perustuu asiakkaille tehtävään taloushallintoon, kuten kirjanpitoon, palkanlaskentaan ja reskontriin. Yhtiön liiketoimintaprosesseista tässä työssä tarkastellaan kirjanpitoa, palkanlaskentaa sekä osto- ja myyntireskontraa. Tarkoituksena oli kuvata Tilitoimisto Oy:n prosessit siten, kuin ne tällä hetkellä toimivat. Prosessien vaiheita ja kulkua määrittävät aika paljon prosesseissa käytettävät tietojärjestelmät: Netvisor (sähköinen) ja Asteri (paperikirjanpito). Työntekijät kirjaavat työtunnit Severa-järjestelmään.

Kaikki prosessit käytiin läpi siten, että ensin Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtaja kertoi oman näkemyksensä prosessin kulusta piirtämällä sen taululle. Piirros dokumentoitiin kuvaamalla ja tallentamalla kuva tutkimusaineistoon. Piirroksen ja tarkentavien kysymysten perusteella tehtiin ensimmäinen versio työnkulkukaaviosta. Seuraavaksi prosessin kulkua selvitettiin havainnoimalla ja esittämällä havainnoinnin aikana tarkentavia kysymyksiä prosessissa työskenteleville henkilöille. Havainnointi tapahtui seuraamalla työnkulkua työntekijän vierellä sekä tekemällä työtä itsenäisesti. Havaintojen perusteella työnkulkukaaviota päivitettiin, minkä jälkeen se käytiin prosessissa toimivien henkilöiden kanssa läpi. Työnkulkukaavion rinnalle kirjoitettiin prosessikuvaus, jossa kerrottiin prosessin tavoitteet, asiakkaat, roolit vastuineen ja aktiviteettien sisältö. Kuvaukseen määriteltiin prosessin syötteet ja tuotokset. Prosessikuvaukset ja työnkulkukaaviot käytiin toimitusjohtajan ja henkilökunnan kanssa niin monta kertaa läpi, että uusia päivitettäviä asioita ei enää ilmennyt.

### 4.1 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessi kuvaa yhden palkkajakson läpiviennin aktiviteetit. Palkkajaksoja voi olla yksi tai useampia kuukauden aikana. Palkanlaskentaan olennaisesti liittyvät kuukauden vaihteen toimenpiteet on kuvattu prosessissa *palkanlaskenta, kuun vaihde*.

Prosessin asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on työntekijöitä. Prosessin tuotoksena ovat oikein lasketut ja ajallaan maksetut palkat ja palkkajaksoittain tehtävät tilitykset sekä tiliöintitiedot kirjanpitoon.

Asiakassopimuksessa palkanlaskennan osalta määritellään vähintään seuraavat asiat:

- asiakkaan yhteyshenkilöt, joilla on hyväksymisoikeudet ja valtuudet ilmoittaa muutoksia,
- palkkalajit (kk-, tunti-, urakkapalkka, provisio jne.),
- palkkajaksot,
- palkkojen maksupäivät,
- kuka hoitaa maksatuksen,
- tarkistus/hyväksymiskäytäntö,
- tietovaltuutus verotilille,
- aineiston toimituksen määräajat,
  - asiakkaalta tilitoimistolle 5 arkipäivää,
  - tilitoimistolta asiakkaalle, kun palkkajakson palkat on laskettu
  - tilitoimistolta palkansaajalle, kun palkkajakson palkat on laskettu.

Palkanlaskentaprosessi käynnistyy palkkajaksoittain asiakkaan toimittaessa palkanlaskennassa tarvittavan aineiston ja päättyy palkkajakson lopussa palkan maksatukseen ja palkkajaksokohtaisiin tilityksiin. Prosessissa on huomioitava eri lakien ja työehtosopimusten vaatimukset. Palkanlaskennassa käytetään Netvisor-järjestelmää.

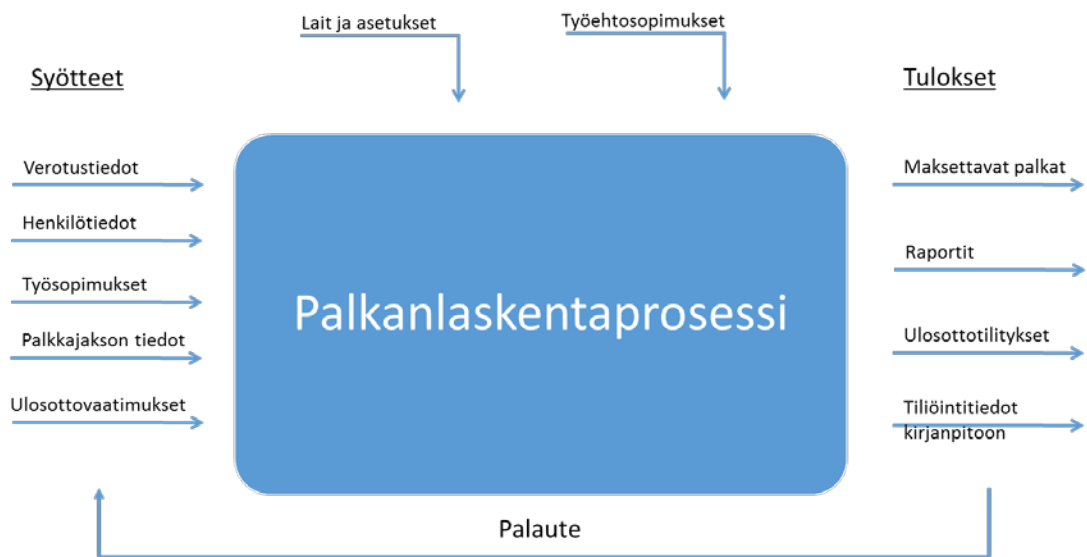
### **Syötteet ja tuotokset**

Prosessin joustavan läpiviennin kannalta on tärkeää, että palkanlaskennassa tarvittavat tiedot on toimitettu ajoissa (5 työpäivää ennen palkan maksupäivää) ja oikeellisina. Tällöin palkanlaskijalle jää 3 arkipäivää laskea palkat tietojen perusteella ja laittaa palkat maksatukseen 2 arkipäivää ennen palkan maksupäivää. Palkan maksupäivä on päivä, jolloin palkkarahojen tulee olla palkansaajan tilillä.

Asiakas voi toimittaa palkanlaskenta-aineiston sähköisenä tai paperisena. Aineiston tulee sisältää työntekijöiden henkilötiedot, verotustiedot (verokortit) ja työ sopimukset sekä mahdolliset ulosoton maksuvaatimukset. Lisäksi aineis-

tossa on oltava tiedot palkkajaksosta: tunnit, lisä- ja ylityökorvaukset, matkakustannusten korvaukset sekä muut lakien ja työehtosopimusten mukaan maksettavat korvaukset ja lomat.

Prosessin tuotoksia ovat maksettavat palkat, raportit (palkkalaskelma, palkkalista, palkkakortti jne.), palkkajaksokohtaiset tilitykset (ulosottotilitys) ja tiliöintitiedot kirjanpitoon. Lisäksi prosessissa on huomioitava eri lakien ja työehtosopimusten vaatimukset. Prosessin syötteet ja tuotokset on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Palkanlaskentaprosessin syötteet ja tuotokset

### Roolit ja vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja palkanlaskija. Asiakkaan vastuulla on toimittaa palkanlaskennassa tarvittavat tiedot vähintään 5 työpäivää ennen palkan maksupäivää palkanlaskijalla. Asiakas vastaa toimittamiensa tietojen oikeellisuudesta, palkkalaskelman hyväksymisestä ja palkkojen maksamisesta.

Asiakassopimuksessa on sovittu käytänteet palkkalaskelman hyväksymisestä ja palkkojen maksatuksesta. Kaikki asiakkaat eivät hyväksy erikseen palkkalaskelmia, ja myös palkanlaskija voi maksaa palkat asiakkaan tililtä. Nämä asiat ovat siis asiakaskohtaisia, ja ne on tarkistettava asiakassopimuksesta, joka on Serverillä asiakaskohtaisessa kansiossa.

Palkanlaskijan vastuulla on laskea palkat, toimittaa asiakkaalle raportit (palkkalaskelma, -lista, -kortti jne.) suoritetusta palkanlaskennasta. Palkanlaskija

lähettää palkkalaskelmat työntekijöille Postin tulostuspalvelun kautta, siirtää palkat maksatukseen ja laittaa ne maksuun, jos asiakkaan kanssa näin on sovittu. Palkanlaskija vastaa tiliöintitietojen viennistä kirjanpitoon.

Taulukko 1. Palkanlaskentaprosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimittaa palkkajakson tiedot 5 työpäivää ennen palkan maksupäivää ja vastaa niiden oikeellisuudesta</li> <li>- ilmoittaa palkanlaskentaan vaikuttavat muutokset välittömästi</li> <li>- hyväksyy palkkalaskelmat (riippuu asiakassopimuksesta)</li> <li>- maksaa palkat (riippuu asiakassopimuksesta)</li> </ul>
Palkanlaskija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laskee palkat</li> <li>- tarkistaa palkkalaskelmat</li> <li>- lähettää asiakkaalle raportit</li> <li>- lähettää palkkalaskelmat palkansaajille</li> <li>- siirtää palkat maksatukseen</li> <li>- maksaa palkat (riippuu asiakassopimuksesta)</li> <li>- vie tiliöintitiedot kirjanpitoon</li> <li>- kirjaa laskulle tuotteet ja käyttämänsä tunnit</li> </ul>

### Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on sulussa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät työnkulkukaavion (ks. liite 1) mukaisesti.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää, ja se tulisikin tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Tässä kuvauksessa on viimeisenä aktiviteetti, jossa kirjaukset Severaan tehdään, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohtaa prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyiksi viimeistään prosessin lopussa.

### Lähetä palkkajakson tiedot palkanlaskentaan (Asiakas)

Asiakas lähettää tilitoimistolle palkkajakson tiedot 5 työpäivää ennen maksupäivää (rahat työntekijän pankkitilillä). Tiedoissa tulee olla kyseisen palkkajakson palkanlaskennan perusteet (palkat, tunnit, korvaukset, lomat jne.). Tiedot voi lähettää sähköpostilla tai toimittaa paperisena.

### **Vastaanota tiedot (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija vastaanottaa asiakkaan lähettämät tiedot ja lähettää asiakkaalle vastaanottokuittauksen asiakkaan kanssa sovitulla tavalla. Vastaanottokuitusta ei tällä hetkellä välttämättä lähetetä.

Palkanlaskija vie vastaanottamansa tiedot palkanlaskennan perustaksi järjestelmään ja päivittää muuttuneet tiedot (esim. verokortit, palkankorotukset jne.). Perustietojen muutokset on tehtävä ennen palkkojen laskemista.

### **Laske palkat (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija kirjaa tehdyt tunnit, kpl-määrät, luontoisedut, lomat ja muut tarvittavat tiedot järjestelmään, minkä perusteella selviävät bruttopalkat. Palkat on laskettava palkansaajaryhmittäin: kuukausi- ja tuntipalkkaiset sekä yrittäjät.

Tämän jälkeen tehdään ennakonpidätykset, mahdolliset ulosotot, ay-jäsenmaksupidätykset ja muut korvaukset ja vähennykset, minkä tuloksena saadaan nettopalkat.

Pidetyt lomapäivät kirjataan ja huomioidaan palkassa. Lomaseuranta tehdään tällä hetkellä sekä Netvisorissa että Excel-taulukossa, joka on tallennettuna Serverille asiakaskohtaiseen kansioon.

### **Tulosta ja tarkista palkkalaskelma (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija tulostaa palkkalaskelman ja tallentaa sen tilitoimiston palvelimen asiakaskohtaiseen kansioon pdf-tiedostona.

Palkanlaskija tarkistaa palkkalaskelman ja korjaa huomaamansa virheet.

### **Asiakkaan hyväksyntä? (Palkanlaskija)**

Palkanlaskijan tarkistettua palkkalaskelman, hän lähettää sen asiakkaalle hyväksyttäväksi, jos näin on asiakkaan kanssa sovittu. Tällöin prosessi jatkuu asiakkaan aktiviteetista *Tarkista palkkalaskelmat*.

Jos palkkalaskelmaa ei lähetetä asiakkaalle hyväksyttäväksi, prosessi jatkuu palkanlaskijan aktiviteetista *Lähetä palkkalaskelmat tulostuspalveluun*.

### **Tarkista palkkalaskelmat (Asiakas)**

Asiakas tarkistaa palkanlaskijan lähettämät palkkalaskelmat ja ilmoittaa sovitulla tavalla yhden työpäivän aikana palkanlaskijalle, ovatko tiedot oikein ja onko niissä jotain korjattavaa.

### **Onko oikein?**

Mikäli palkkalaskelmissa on korjattavaa, asiakas ilmoittaa oikeat tiedot palkanlaskijalle. Prosessi jatkuu palkanlaskijan aktiviteetista *Laske palkat*, ja palkanlaskija korjaa virheelliset tiedot.

Mikäli palkkalaskelmat ovat oikein, asiakkaan kuittauksen jälkeen prosessi jatkuu palkanlaskijan aktiviteettiin *Lähetä palkkalaskelmat tulostuspalveluun*.

### **Lähetä tulostuspalveluun (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija lähettää tarkastetut palkkalaskelmat palkansaajalle Postin tulostuspalvelun kautta.

### **Tee maksatus ja tilitykset (Palkanlaskija, Asiakas)**

Palkanlaskija siirtää palkat järjestelmässä maksatukseen ja muodostaa tositteen kirjanpitoa varten.

Palkanlaskija tai asiakas maksaa palkat ja tekee ulosottotilitykset. Asiakassopimuksessa on määritelty, kuka hoitaa maksatuksen.

Palkanlaskija tarkistaa kirjanpitotositteen tiliöinnit.

### **Lähetä palkkalista (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija tulostaa palkkalistan pdf-tiedostoksi ja lähettää sen sekä palkkalaskelman asiakkaalle sähköpostitse.

Palkanlaskija tallentaa pdf-tiedoston asiakaskohtaiseen kansioon Serverille, tulostaa sen paperille ja liittää sen asiakaskohtaiseen kansioon.

### **Kirjaa tuotteet ja työtunnit laskulle (Palkanlaskija)**



Palkanlaskija kirjaa tekemänsä tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet asiakassopimuksen mukaisesti Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Kirjanpitäjä kuittaa Severan työn aktiviteetit valmiiksi.

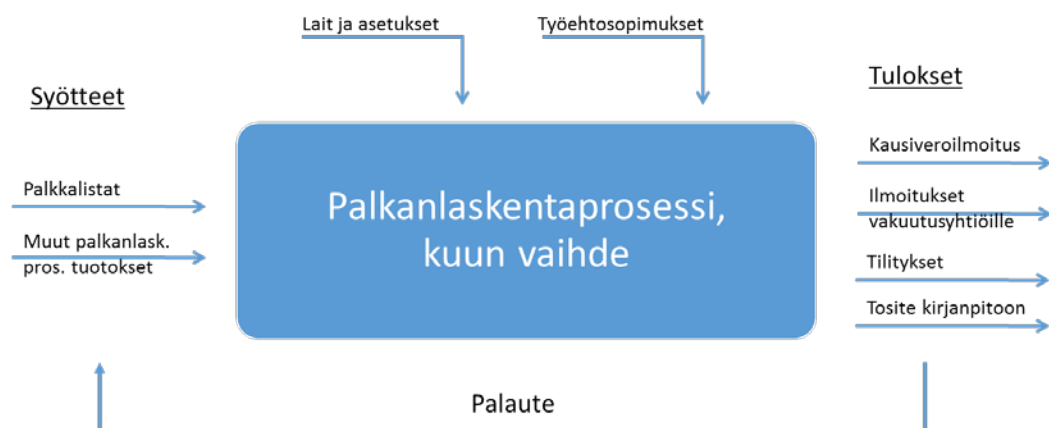
## 4.2 Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessi

Prosessin asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on työntekijöitä. Prosessin tuotoksena ovat palkanlaskennasta kuukauden vaihteessa tehtävät tilitykset ja viennit kirjanpitoon.

Palkanlaskentaprosessin kuun vaihteen toimenpiteet käynnistyvät kuukauden vaihteessa ennen seuraavan kuukauden 12. päivää. Toimenpiteet kohdistuvat niiden palkkajaksojen palkkoihin, joiden maksupäivä on ollut kuukauden aikana. Prosessi toistuu kuukausittain aina vuoden viimeiseen kuukauteen asti, jolloin tehdään vuoden vaihteen toimenpiteet ja vuosi-ilmoitukset. Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessi toimenpiteineen päättyy vuodenvaihteeseen.

### Syötteet ja tuotokset

Prosessin joustavan läpiviennin kannalta on tärkeää, että palkkajaksojen palkat on laskettu ja kirjattu oikein. Prosessissa on huomioitava eri lakien ja työehtosopimusten vaatimukset. Kuun vaihteen -prosessi tuottaa kausiveroilmoituksen verohallinnolle, Tyel-vakuutuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden bruttopalkkailmoitukset työeläkevakuutusyhtiöille, kuukausittain tehtävät tilitykset ja tositteen kirjanpitoon. Prosessin syötteet ja tuotokset on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Palkanlaskentaprosessi, kuun vaihteen syötteet ja tuotokset

## Roolit ja vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja palkanlaskija. Tärkeimmät sidosryhmät ovat Verohallinto ja eri työeläkevakuutusyhtiöt. Asiakkaan vastuulla on huolehtia velvoitteiden, kuten ennakonpidätysten, maksamisesta.

Asiakassopimuksessa on sovittu käytänteet erilaisten pidätysten ja tilitysten maksamisesta. Maksatuksen voi tehdä joko asiakas tai palkanlaskija asiakassopimuksesta riippuen. Nämä asiat ovat siis asiakaskohtaisia, ja ne on tarkistettava asiakassopimuksesta, joka on Serverillä asiakkaan mukaan nimetyssä kansiossa.

Palkanlaskijan vastuulla on tulostaa palkkalistat ja tehdä kuun vaihteen toimenpiteet sekä toimittaa eri sidosryhmille tarvittavat ilmoitukset. Palkanlaskija tekee kirjanpitoa varten tositteen. Vuodenvaihteessa palkanlaskija tekee vuodenvaihteen toimenpiteet ja lähettää vuosi-ilmoitukset.

Taulukko 2. Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	- maksaa ennakonpidätykset, eläkevakuutusmaksut ym. maksut (riippuu asiakassopimuksesta)
Palkanlaskija	- tekee kuun vaihteen toimenpiteet - muodostaa kirjanpidon tositteen - lähettää asiakkaalle ilmoituksen maksettavista velvoitteista ja maksulaput sitä varten (riippuu asiakassopimuksesta) - lähettää kausiveroilmoituksen Verohallinnolle - lähettää tarvittavat ilmoitukset sidosryhmille - kirjaa laskulle tuotteet ja käyttämänsä tunnit - vuoden lopussa tarkistaa kuluneen vuoden tapahtumat ja lähettää vuosi-ilmoitukset

## Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on suluissa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät työnkulkukaavion (ks. liite 2) mukaisesti.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää, ja se tulisikin tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Tässä kuvauksessa on viimeisenä aktiviteetti, jossa kirjaukset Severaan tehdään, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohtaa prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyiksi viimeistään prosessin lopussa.

### **Tulosta palkkalista ja tee kuun vaihde -toimenpiteet (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija tarkistaa palkanlaskennan tiedot ja tulostaa palkkalistan kaikilta kuukauden maksupäiviltä.

Palkanlaskija tekee täsmätykset palkkalistojen perusteella ja muut kuun vaihteen toimenpiteet.

### **Muodosta tosite kirjanpitoon (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija muodostaa tositteen kirjanpitoon. Kirjanpidon tositteella eritellään palkan lisäksi palkan sivukulut ja sosiaaliturvamaksu.

### **Muodosta ja lähetä kausiveroilmoitus (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija muodostaa kausiveroilmoituksen ja lähettää sen Verohallinnolle Katso-palvelussa.

### **Lähetä maksupalveluun (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija lähettää maksut maksupalveluun. Kuun vaihteessa tilitetään ammattiyhdistyksille ay-jäsenmaksut ja maksetaan verohallinnolle ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut.

### **Lähetä ilmoitukset sidosryhmille (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija lähettää ilmoitukset sidosryhmille, kuten työeläkevakuutusyhtiöille ja ammattiyhdistyksille. Useimmille ilmoitukset lähetetään internet-palvelun kautta.

### **Lähetä viesti asiakkaalle (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija lähettää asiakkaalle viestin kuun vaihteen maksuista ja maksulaput, jos asiakas hoitaa maksatuksen itse.

Palkanlaskija kirjaa käyttämänsä tunnit ja tuotteet Severaan laskulle asiakassopimuksen mukaisesti. Palkanlaskija kuittaa Severassa työn aktiviteetit valmiiksi.

### **Loppuuko vuosi? (Palkanlaskija)**

Jos vuosi ei lopu, prosessi jatkuu palkanlaskijan aktiviteetista *Tulosta palkkalista ja tee kuunvaihde-toimenpiteet* seuraavan kuukauden lopussa.

Jos vuosi loppuu, prosessi jatkuu palkanlaskijan aktiviteetista *Tarkista tiedot ja lähetä vuosi-ilmoitukset*.

### **Tarkista tiedot ja lähetä vuosi-ilmoitukset (Palkanlaskija)**

Palkanlaskija tarkistaa edellisen vuoden tiedot ja muodostaa vuosi-ilmoitukset. Ilmoitukset tehdään työttömyysvakuutusrahastoon, tapaturmavakuutusyhtiöille, verohallinnolle ja Tyel-vakuutusyhtiölle (kun asiakaskohtainen menettely on vuosi-ilmoitus) sekä muille mahdollisille tahoille.

Palkanlaskija lähettää vuosi-ilmoitukset seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä.

Palkanlaskija kirjaa käyttämänsä tunnit ja tuotteet Severaan laskulle asiakassopimuksen mukaisesti. Palkanlaskija kuittaa Severassa työn aktiviteetit valmiiksi.

## **4.3 Kirjanpito-prosessi**

Kirjanpito-prosessin tavoitteena on tehdä asiakkaan liiketoiminnan kirjanpito lakien ja asetusten mukaisesti. Prosessin asiakkaita ovat eri toimialojen pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on tarve kirjanpito-palvelulle.

Kirjanpito-prosessia rytmittää arvonlisäverotus (kuukausittainen, neljännesvuosittainen tai vuosittainen), koska useimmat asiakkaat ovat arvonlisäverovelvollisia. Kirjanpito-palvelu laaditaan asiakaskohtaisesti ja siihen vaikuttavat mm. asiakkaan toimiala ja liikevaihto. Kirjanpito voidaan tehdä joko suorite- tai maksuperusteisesti.

Kirjanpitoa säätelevät kirjanpitolaki ja Kirjanpitolautakunnan (KiLa) suositukset. Arvonlisäverovelvollisten kirjanpidossa on huomioitava näiden lisäksi Arvonlisäverolaki.

## **Syötteet ja tuotokset**

Kuukausittainen kirjanpito prosessi käynnistyy, kun asiakkaalta saadaan kirjattavaa kuukautta koskeva aineisto. Asiakas toimittaa aineiston kirjattavaa kuukautta seuraavan kuukauden 10:nteen päivään mennessä. Tilikauden lopussa tehdään tilinpäätös ja veroilmoitus.

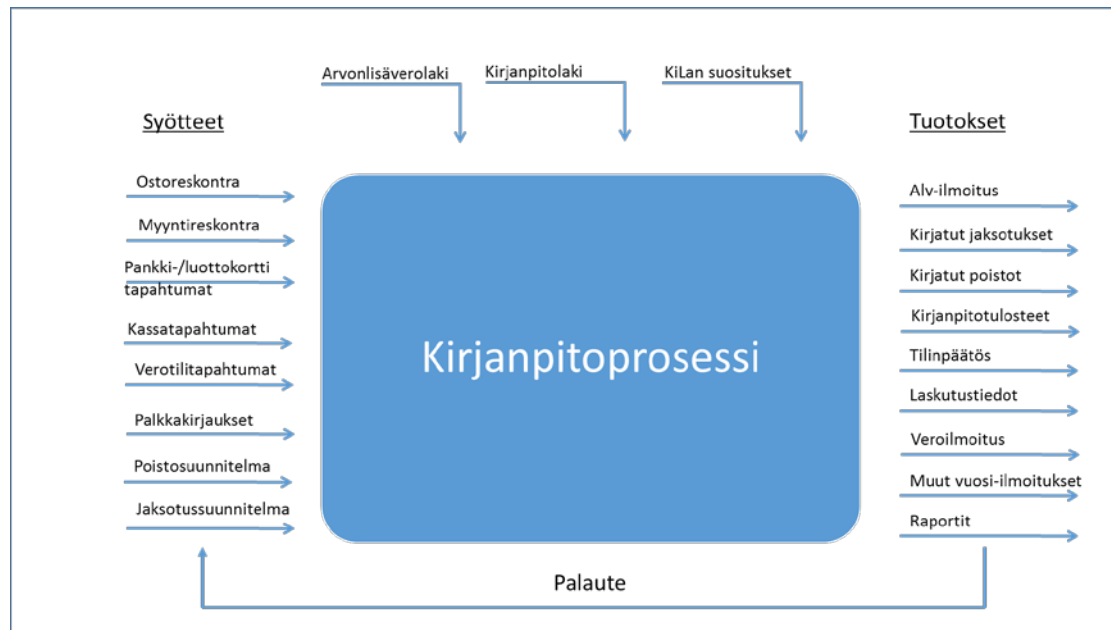
Kirjanpitoaineisto sisältää kuukauden osto- ja myyntilaskut, pankin tiliotteet, kassatapahtumat, pankki- ja luottokorttitapahtumat, verotilitapahtumat sekä palkkakirjaukset. Tietoja kerätään osto- ja myyntireskontrasta, jos asiakkaalla on reskontrat käytössä.

Kirjanpitoaineiston toimitustapa riippuu siitä, onko asiakkaalla käytössä paperinen vai sähköinen kirjanpito. Paperisessa kirjanpidossa asiakas toimittaa aineiston joko paperisena tai jollakin muulla sovitulla tavalla esimerkiksi eTasku-palvelun kautta, jolloin kirjanpitäjä tulostaa aineiston kirjanpidon tositteiksi.

Sähköisessä kirjanpidossa aineisto tulee pääsääntöisesti sähköisesti ja reaaliaikaisesti, ja osalla asiakkaista on käytössään Netvisorin sähköiset reskontrapalvelut. Pankin tiliotteet tulevat myös Netvisor-järjestelmään sähköisesti.

Asiakas valtuuttaa kirjanpitäjälle pääsyn Verohallinnon verotilille riippumatta siitä, onko asiakkaalla käytössään paperinen tai sähköinen kirjanpito.

Kirjanpitoa säätelevät kirjanpitolaki ja Kirjanpitolautakunnan (KiLa) suositukset. Arvonlisäverovelvollisten kirjanpidossa on huomioitava näiden lisäksi Arvonlisäverolaki. Prosessin syötteet ja tuotokset on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kirjanpito prosessin syötteet ja tuotokset

### Roolit ja vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja kirjanpitäjä.

Asiakkaan vastuulla on toimittaa kirjanpidossa tarvittava aineisto kirjattavaa kuukautta seuraavan kuukauden 10:nteen päivään mennessä. Asiakas vastaa toimittamansa aineiston oikeellisuudesta.

Asiakassopimuksesta riippuen joko asiakas tai kirjanpitäjä maksaa kirjanpidon perusteella tehdyn arvonlisäverolaskelman mukaisen arvonlisäveron verohallinnolle.

Kirjanpitäjän vastuulla on tehdä kuukauden kirjanpito asiakkaan toimittaman aineiston perusteella. Kirjanpitäjä tarkistaa, että osto- ja myyntilaskuissa on arvonlisäverotusta varten oikeat merkinnät ja kysyy asiakkaalta mahdollisista puutteista. Kirjanpitäjä tekee arvonlisäverolaskelman ja -ilmoituksen verohallinnolle. Kirjanpitäjä toimittaa asiakkaalle kuukausiraportit (tuloslaskelma ja tase) ja muut asiakkaan kanssa sovitut raportit (esim. laskentakohteittain).

Taulukko 3. Kirjanpito-prosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimittaa kuukausikirjanpidon aineiston seuraavan kk:n 10:nteen päivään mennessä ja vastaa aineiston oikeellisuudesta</li> <li>- maksaa arvonlisäveron</li> <li>- vastaa kirjanpitäjän kyselyihin ja toimittaa puuttuvan materiaalin</li> </ul>
Kirjanpitäjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tekee kirjanpidon viennit asiakkaan kanssa sovitulla tavalla</li> <li>- tarkistaa alv-merkinnät laskuista</li> <li>- tekee kuukausittaiset jaksotukset ja poistot</li> <li>- tarkistaa pääkirjan</li> <li>- muodostaa alv-laskelman ja tekee ilmoituksen verohallinnolle</li> <li>- ilmoittaa asiakkaalle maksettavan/palautuvan alv:n määrän</li> <li>- maksaa arvonlisäveron, jos asiakkaan kanssa on sovittu maksupalvelusta</li> <li>- toimittaa asiakkaalle kuukausiraportit (tuloslaskelma ja tase)</li> <li>- tekee tilikauden lopussa jaksotukset, poistot ja tilinpäätösviennit</li> <li>- tekee tilinpäätöksen ja veroilmoituksen</li> <li>- tekee vuosi-ilmoitukset</li> <li>- kirjaa Severan työlle tuotteet ja käyttämänsä tunnit</li> </ul>

### Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on suluissa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät työnkulkukaavion (ks. liite 3) mukaisesti.

Paperinen ja sähköinen kirjanpito eroavat jonkin verran toisistaan käytännön tekemisessä. Tästä esimerkkinä aktiviteetti ”Järjestä aineisto”, joka koskee vain paperista kirjanpitoa. Sähköisessä kirjanpidossa sitä ei tarvitse tehdä ja tällöin siirrytään seuraavaan aktiviteettiin.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää, ja se tulisikin tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Prosessissa on aktiviteetteja, jotka yleensä tehdään hyvin nopeasti peräkkäin. Tällaisen aktiviteettikokonaisuuden jälkeen on kuvaukseen merkitty tuntien kirjaus Severaan, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohtaa prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyiksi.

### **Lähetä aineisto (Asiakas)**

Paperikirjanpito: asiakas toimittaa joko postitse tai muulla sovitulla tavalla (esim. eTasku) aineiston kirjanpitäjälle kirjattavaa kuukautta seuraavan kuukauden 10:nteen päivään mennessä. Asiakas voi myös tuoda kirjanpitoaineiston tilitoimistoon.

Sähköinen kirjanpito: asiakas huolehtii, että sähköinen materiaali on kirjanpitäjän käytettävissä kirjattavaa kuukautta seuraavan kuukauden 10:nteen päivään mennessä. Asiakas hyväksyy ostolaskut järjestelmässä ja toimittaa muun kuin sähköisessä järjestelmässä olevan aineiston sovitulla tavalla (esim. eTasku) sekä hoitaa muut selvityspyynnöt ajoissa.

Asiakas vastaa kirjanpitoaineiston oikeellisuudesta.

### **Vastaanota aineisto (Kirjanpitäjä)**

Paperikirjanpito: kirjanpitäjä vastaanottaa asiakkaan joko tilitoimistolle tuoman tai postin kautta lähettämän kirjanpitoaineiston. Jos asiakkaan kanssa on sovittu jostain muusta toimitustavasta, esimerkiksi eTasku tai sähköposti, kirjanpitäjä tulostaa aineiston kirjanpitoa varten. Tulosteista laskutetaan asiakasta.

Kirjanpitäjä lähettää vastaanottamastaan aineistosta asiakkaalle vastaanottokuittauksen. Jos asiakas tuo aineiston toimistolle, hänelle annetaan vastaanottokuittaus paperilla. Nykyisessä prosessissa vastaanottokuittausta ei välttämättä tehdä.

Sähköisessä kirjanpidossa ei selkeää aineiston vastaanottohetkeä ole vaan aineistoa kertyy järjestelmään koko ajan. Jos asiakkaan kanssa on sovittu jostain muusta toimitustavasta, esimerkiksi eTasku tai sähköposti, kirjanpitäjä liittää aineiston kirjanpitoa varten Netvisor-järjestelmään.



**Järjestä aineisto (Kirjanpitäjä)**

Paperikirjanpidossa kirjanpitäjä järjestää asiakkaan toimittaman aineiston. Järjestelyssä eritellään myyntilaskut, ostolaskut, käteisostot, pankki-/luottokorttiosot ja kassatapahtumat omiksi nipuiksi aikajärjestykseen.

Sähköisessä kirjanpidossa tätä ei yleensä tarvitse tehdä.

**Tee tarkistukset ja viennit /kirjaukset (Kirjanpitäjä)**

Kirjanpitäjä tekee kirjanpitoviennit kirjanpitoaineiston perusteella ja tarkistaa toisista prosesseista tulleet tositteet. Paperikirjanpidossa kirjaukset tehdään Asteri-järjestelmään ja sähköisessä kirjanpidossa Netvisor-järjestelmään.

Kirjanpitäjä tarkistaa verotilin tilanteen ja tekee sen perusteella tarvittavat kirjaukset.

Palkanlaskentaprosessista tulleesta palkkatositteesta tarkistetaan, että palkkojen sivukulut ovat kirjautuneet oikeille tileille.

Kirjanpitäjä tarkistaa myynti- ja ostoreskontrien tositteet. Sähköistä reskontraa ei ole kaikilla asiakkailla käytössä, ja tällöin asiakas toimittaa vastaavat tiedot jollain muulla, sovitulla tavalla.

Kirjanpitäjä on yhteydessä asiakkaaseen, jos havaitsee puutteita aineistossa. Yhteydenotto voi olla sähköposti tai puhelinsoitto.

**Täydennä tietoja (Asiakas)**

Asiakas hoitaa kirjanpitäjän pyytämät lisäselvitykset viipymättä selvityspyynnön saavuttua. Selvityspyyntö voi tulla sähköpostissa tai puhelimitse.

Asiakas ilmoittaa kirjanpitäjälle selvitysten tulokset joko puhelimitse tai sähköpostilla.

**Tee kk-jaksotukset ja -poistot (Kirjanpitäjä)**

Kirjanpitäjä tekee kuukausijaksotukset ja -poistot asiakkaan kanssa sovitulla tavalla. Sovitut käytänteet voi tarkistaa asiakassopimuksesta, asiakkaan poistosuunnitelmasta tai kirjanpituksiosta (tällä hetkellä tätä ei välttämättä ole), jotka on tallennettu serverille asiakaskohtaiseen kansioon.

**Tarkista pääkirja ja tee korjaukset (Kirjanpitäjä)**

Kirjanpitäjä tarkistaa pääkirjasta kuukauden viennit ja kirjaukset sekä korjaa niitä tarvittaessa.

Kirjanpitäjä tarkistaa ajallisen kohdistamisen vientien osalta. Huomioitava YEL, joka kirjataan kohdekuukauden kustannukseksi, ja rahoitusyhtiölainat, jotka kirjataan maksupäivälle.

Ellei kirjanpitäjä jatka suoraan arvonlisäverolaskelman tekoon, kannattaa tässä vaiheessa kirjata tähän mennessä tehdyt tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Jos arvonlisäverolaskelman teko alkaa heti, voi Severa-kirjaukset tehdä yhdellä kertaa laskelman teon jälkeen.

**Tee alv-laskelma (Kirjanpitäjä)**

Kirjanpitäjä tekee arvonlisäverolaskelman ja -ilmoituksen maksettavasta tai palautuvasta arvonlisäverosta Verohallintoon ja asiakkaalle.

Ilmoitus Verohallintoon tehdään Katso-palvelun kautta. Paperikirjanpidossa Asteri-järjestelmän arvonlisäverotiedostot lähetetään kootusti, kun kaikkien asiakkaiden alv-laskelmat on tehty. Sähköisessä kirjanpidossa Katso-palveluun kirjaudutaan Netvisor-järjestelmästä ja alv-ilmoitukset lähetetään asiakas-kohtaisesti.

Kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle tiedon maksettavasta tai palautuvasta arvonlisäveron määrästä ja maksulapun (jos maksettavaa). Asiakas maksaa arvonlisäveron kirjattavaa kuukautta seuraavan toisen kuukauden 12:nteen päivään mennessä. Kirjanpitäjä huolehtii arvonlisäveron maksusta asiakkaan pankkitililtä, jos asiakkaan kanssa on sovittu maksuliikenteen hoidosta.

Kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle kuukausiraportin (tuloslaskelma ja tase).

Kirjanpitäjä kirjaa tekemänsä tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet asiakassopimuksen mukaisesti Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Kirjanpitäjä kuittaa Severan työn aktiviteetit valmiiksi.

**Päätyykö tilikausi? (Kirjanpitäjä)**

Jos tilikausi ei pääty, prosessi jatkuu seuraavassa kuussa asiakkaan aktiviteetista *Lähetä aineisto*.

Jos tilikausi päättyy, prosessi jatkuu kirjanpitäjän aktiviteetista *Tarkista tilikauden jaksotukset ja tee tilinpäätösviennit*.

**Tarkista tilikauden jaksotukset, poistot ja tilinpäätösviennit (Kirjanpitäjä)**

Kirjanpitäjä tarkistaa tilikauden aikana tehdyt kuukausijaksotukset ja -poistot.

Kirjanpitäjä tekee tilikauden lopun jaksotukset, poistot ja muut tilinpäätösviennit. Tarvittaessa kirjanpitäjä on yhteydessä asiakkaaseen tietojen tarkistamiseksi ja lisätietojen pyytämiseksi. Yhteydenotto voi olla sähköposti tai puhelinsoitto.

Ellei kirjanpitäjä jatka suoraan tilinpäätöksen tekoon, kannattaa tässä vaiheessa kirjata tähän mennessä tehdyt tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Jos tilinpäätöksen teko alkaa heti, voi Severa-kirjaukset tehdä yhdellä kertaa tilinpäätöksen ja veroilmoituksen teon jälkeen.

**Tee tilinpäätös ja veroilmoitus**

Kirjanpitäjä laatii tasekirjan, liitetiedot ja tase-erittelyn ja käy ne läpi asiakkaan kanssa.

Kirjanpitäjä tekee veroilmoituksen ja lähettää sen Verohallintoon sekä asiakkaalle.

Jos yritykselle tehdään tilintarkastus, kirjanpitäjä korjaa tilinpäätöstä tilintarkastajan palautteen perusteella. Yleensä asiakas toimittaa tilintarkastajalle tilinpäätösaineiston.

Kirjanpitäjä kirjaa tekemänsä tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet asiakassopimuksen mukaisesti Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Kirjanpitäjä kuittaa Severan työn aktiviteetit valmiiksi.

## 4.4 Myyntireskontraprosessi

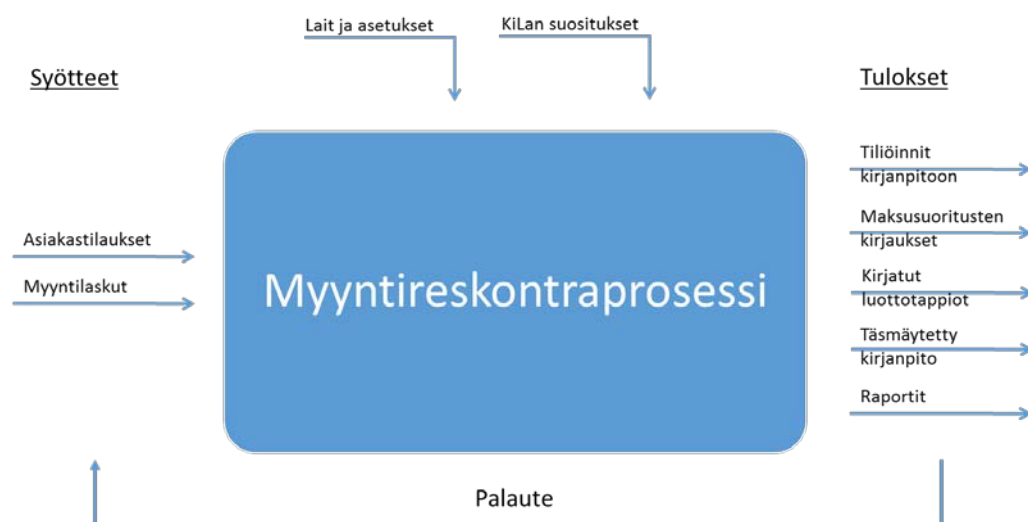
Prosessin asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on tarve ulkoistaa myyntireskontran hoito joko kokonaan tai osittain. Prosessissa on huomioitava Suomen lait ja asetukset sekä Kirjanpitolautakunnan (KiLa) suositukset.

Prosessi käynnistyy asiakkaan toimittaessa laskutusaineiston Netvisoriin ja päättyy reskontran ja kirjanpidon täsmäytykseen. Reskontrajärjestelmä on Netvisor. Järjestelmään on perustettava tuotetiedot (hinnat, netto/brutto, arvonlisäverokannat, käytettävä kirjanpidon tili, laskentakohde jne.).

Asiakkaan kanssa on sovittava, käytetäänkö tuoteryhmiä ja millaisia raportteja reskontrasta halutaan. Arvonlisäverokäsittelyssä on huomioitava erilaiset koodausvaihtoehdot saman verokannan piirissä.

### Syötteet ja tuotokset

Prosessin joustavan läpiviennin kannalta on tärkeää, että tarvittavat tiedot on toimitettu ajoissa ja oikeellisina. Asiakas tallettaa laskujen tiedot sähköisenä Netvisoriin. Prosessin tuotoksia ovat maksusuoritusten kirjaukset, kirjanpidon tiliöinnit, perintään menevät laskut, kirjatut luottotappiot ja täsmäytetty kirjanpito. Prosessin syötteet ja tuotokset on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Myyntireskontraprosessin syötteet ja tuotokset

## Vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja tilitoimisto. Asiakkaan vastuulla on hoitaa oman asiakkaansa kanssa tilaukseen ja toimitukseen liittyvät asiat. Asiakas lähettää laskun omalle asiakkaalleen. Asiakas vastaa tilitoimistolle toimittamiensa tietojen oikeellisuudesta sekä erääntyneiden laskujen seurannasta ja perinnästä.

Tilitoimiston vastuulla ovat laskujen tarkistus, manuaalisten maksusuoritusten kirjaus ja laskujen tiliöinti. Tilitoimisto vastaa luottotappioiden kirjaamisesta sekä reskontran ja kirjanpidon täsmäytyksestä. Tilitoimisto toimittaa asiakkaalle asiakassopimuksen mukaiset raportit.

Tärkeimpiä sidosryhmiä prosessissa ovat asiakkaan asiakas, pankit ja mahdolliset perintätoimistot.

Taulukko 4. Myyntireskontraprosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- huolehtii tilaukseen ja toimitukseen liittyvät asiat oman asiakkaansa kanssa</li> <li>- laatii ja lähettää myyntilaskun</li> <li>- erääntyneiden laskujen seuranta ja perintään lähetys</li> </ul>
Tilitoimisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laskujen tarkistus ja tiliöinti</li> <li>- luottotappioiden kirjaus</li> <li>- kirjanpidon ja reskontran täsmäytys</li> <li>- asiakassopimuksen mukainen raportointi</li> <li>- kirjaa laskulle tuotteet ja käyttämänsä tunnit</li> </ul>

## Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on sulussa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät työkulkukaavion (ks. liite 4) mukaisesti.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää, ja se tulisikin tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Tässä prosessikuvauksessa tuntien kirjaaminen Severaan on merkitty viimeisen aktiviteetin yhteyteen, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohtaa prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyiksi.

### **Tilaus/Toimitus (Asiakas)**

Asiakas huolehtii tilaukseen ja toimitukseen liittyvät asiat oman asiakkaansa kanssa.

### **Laadi myyntilasku (Asiakas)**

Asiakas laatii myyntilaskun oman asiakkaansa kanssa tekemän sopimuksen pohjalta.

### **Lähetä lasku (Asiakas)**

Asiakas lähettää laskun omalle asiakkaalleen (esim. verkkolasku, paperilasku) sähköpostilla tarvittavien liitteiden kera. Asiakas tallentaa laskun Netvisor-järjestelmään. Jos asiakkaalla on käytössään eri kustannuspaikkoja, hän merkitsee ne laskulle.

### **Tarkista ja tiliöi laskut (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto tarkistaa asiakkaan tallentamat laskut ja tiliöi ne kirjanpidon tileille. Tarvittaessa tilitoimisto korjaa asiakkaan ehdottamia kirjanpidon tilejä. Asiakkaan merkitsemiä kustannuspaikkoja noudatetaan. Netvisorissa siirto kirjanpitoon on automaattinen.

### **Kirjaa maksusuoritukset (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto kirjaa maksusuoritukset Netvisoriin. Pankilta tulleet viitesuoritukset kirjautuvat viitenumeron perusteella automaattisesti, ja ilman viitenumeroa tulleet suoritukset on kirjattava manuaalisesti pankin tiliotteelta.

### **Seuraa erääntyneitä laskuja ja lähetä maksumuistutus (Asiakas)**

Asiakas seuraa erääntyneitä laskuja ja lähettää maksamattomista laskuista maksumuistutuksen omalle asiakkaalleen.

**Lähetä maksamattomat laskut perintään (Asiakas)**

Asiakas lähettää huomautetut, edelleen maksamattomat laskut perintään.

**Kirjaa luottotappiot (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto kirjaa asiakkaan ilmoituksen mukaisesti maksamattomat laskut luottotappioiksi kirjanpitoon.

**Täsmäytä kirjanpito ja reskontra (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto tarkistaa, että kirjanpito ja reskontra vastaavat toisiaan. Tilitoimisto korjaa tarvittaessa kirjanpidon tietoja.

Tilitoimisto kirjaa tekemänsä tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet asiakassopimuksen mukaisesti Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Tilitoimisto kuittaa Severan työn aktiviteetit valmiiksi.

## 4.5 Ostoreskontraprosessi

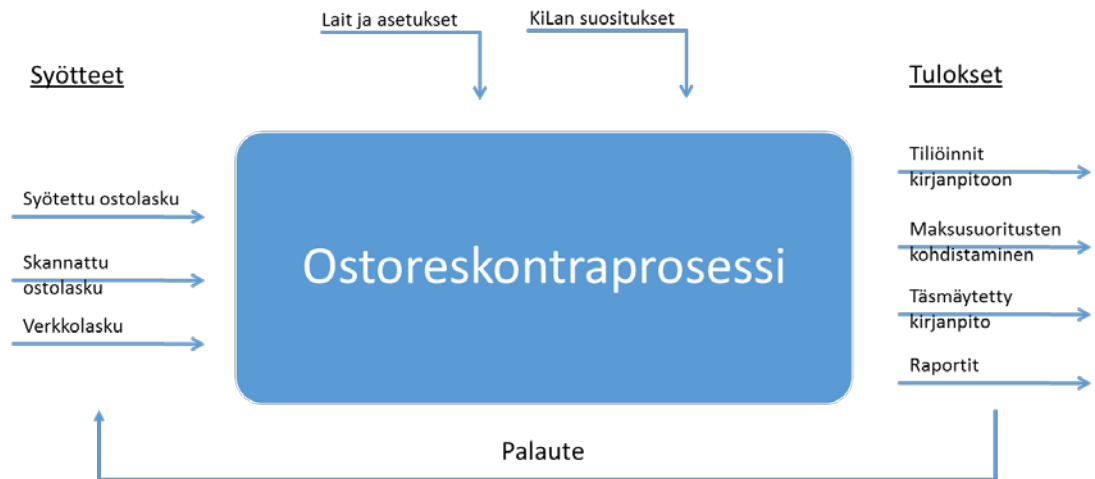
Prosessin asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on tarve ulkoistaa ostoreskontran hoito joko kokonaan tai osittain. Prosessia säätelevät Suomen lait ja asetukset sekä Kirjanpitolautakunnan (KiLa) suositukset.

Prosessi käynnistyy, kun reskontrajärjestelmään syötetään tai skannataan lasku tai vastaanotetaan verkkolasku ja päättyy reskontran ja kirjanpidon täsmäytykseen. Reskontrajärjestelmä on Netvisor.

Laskujen tiliöinnissä noudatetaan asiakkaan kanssa sovittuja asioita, jotka on kirjattu kirjanpitomuistioon (Serverillä asiakkaan kansiossa). Myös muut asiakkaan kanssa sovitut asiat huomioidaan.

**Syötteet ja tuotokset**

Prosessin joustavan läpiviennin kannalta on tärkeää, että tarvittavat tiedot on toimitettu ajoissa ja oikeellisina. Prosessin tuotoksia ovat kirjanpidon tiliöinnit, kohdistetut maksusuoritukset ja täsmäytetty kirjanpito sekä asiakassopimuksen mukaiset raportit. Prosessin syötteet ja tuotokset on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Ostoreskontraprosessin syötteet ja tuotokset

### Roolit ja vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja tilitoimisto. Tässä kuvauksessa sana tilitoimisto siis viittaa prosessirooliin.

Asiakkaan vastuulla on hyväksyä ostolaskut ja maksaa ne.

Tilitoimiston vastuulla on hyväksytyjen laskujen tiliöinti asiakassopimuksen mukaisesti ja virheiden tarkistus, maksusuoritusten kohdistus sekä kirjanpidon ja reskontran täsmäytys. Tilitoimisto lähettää asiakkaalle asiakassopimuksen mukaiset raportit.

Tärkeimpiä sidosryhmiä prosessissa ovat asiakkaan toimittajat ja pankit.



Taulukko 5. Ostoreskontraprosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laskujen syöttö ja tarkistus</li> <li>- laskujen hyväksyntä</li> <li>- laskujen maksu</li> </ul>
Tilitoimisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyväksytyjen laskujen tarkistus ja tiliöinti</li> <li>- virheellisten laskujen palautus</li> <li>- suoritusten kohdistaminen</li> <li>- kirjanpidon ja reskontran täsmäytys</li> <li>- asiakassopimuksen mukaiset raportit</li> <li>- kirjaa laskulle tuotteet ja käyttämänsä tunnit</li> </ul>

### Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on sulussa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät työkulkukaavion (ks. liite 5) mukaisesti.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää, ja se tulisikin tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Tässä prosessikuvauksessa tuntien kirjaaminen Severaan on merkitty viimeisen aktiviteetin yhteyteen, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohdalla prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyiksi.

### Syötä tai skannaa lasku (Asiakas, Tilitoimisto)

Asiakas syöttää laskun tiedot Netvisor-järjestelmän ostoreskontraan. Asiakas voi myös skannata laskun järjestelmään.

Lasku voi tulla myös verkkolaskuna järjestelmään.

Joissakin tapauksissa tilitoimisto syöttää tai skannaa laskun reskontraan.

Tässä vaiheessa laskun tila Netvisor-järjestelmässä on ”uusi lasku”.

### **Tee asiatarkestus ja hyväksy (Asiakas)**

Asiakas asettaa laskulle asiatarkestajan ja/tai hyväksyjän (riippuu yrityksen organisaatiosta, kuinka monta henkilöä prosessiin osallistuu ja miten tehtävät on jaettu.). Laskun tila järjestelmässä on "asiatarkestuksessa".

Asiakas tarkistaa, että ostolasku on toimittajan kanssa sovitun mukainen.

Asiakas merkitsee yrityskohtaisen ohjeistuksen mukaisesti laskentakohde-teen/kustannuspaikan ja antaa tiliöintiehtotuksen. Asiakas voi myös tiliöidä laskun, jos tiliöinti on sovitettu tehtäväksi yrityksen/käsittelijän toimesta.

Asiakas hyväksyy laskun Netvisor-järjestelmässä. Hyväksynnän jälkeen laskun tila järjestelmässä on "hyväksytty".

### **Tiliöi hyväksytyt laskut (Tiltoimisto)**

Tiltoimisto tiliöi Netvisorissa laskut, joiden tila on "hyväksytty", jos asiakas ei ole tiliöinyt niitä. Asiakkaan tekemät laskentakohdemerkinnät säilytetään. Tiliöinti tehdään asiakaskohtaisesti sovitun menettelyn mukaisesti.

Tiltoimisto varmistaa oikean arvonlisäverokäsittelyn.

Tiliöinnin yhteydessä järjestelmä muodostaa tositteen kirjanpitoon. Netvisor-järjestelmä ottaa automaattisesti tositteen selitteeksi toimittajan nimen ja laskun numeron. Reskontran tiliöintinäkyymässä seliteriveille kirjatut tiedot ajavat automaattisen selitteen yli korvaten sen. Tositteen selkeyden vuoksi on suositeltavaa muokata tositetta ja lisätä sinne kaikille riveille toimittajan nimi ja laskun nro.

### **Laskussa virheitä? (Tiltoimisto)**

Jos laskussa on virheitä, tiltoimisto muuttaa laskun tilan käsittelemättömäksi ja palauttaa sen asiakkaalle tarkistettavaksi. Prosessi jatkuu aktiviteetista *Tarkista laskut*.

Jos laskussa ei ole virheitä, prosessi jatkuu aktiviteetista *Tee maksatus*.

### **Tarkista laskut (Asiakas)**

Jos laskussa on virheitä, asiakas tarkistaa tiltoimiston palauttamien laskut ja selvittää niihin liittyvät virheet tarvittavien tahojen kanssa. Tarkistuksen ja korjausten jälkeen prosessi jatkuu aktiviteetista *Tee asiatarkestus ja hyväksy*.

**Tee maksatus (Asiakas)**

Jos laskussa ei ole virheitä, tilitoimisto siirtää sen maksatukseen. Maksatus tehdään asiakkaan kanssa sovitun mukaisesti. Yleensä asiakas maksaa laskut.

**Kohdista suoritukset (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto kohdistaa manuaalisesti pankin tiliotteelta suoritukset, jotka eivät ole kohdistuneet automaattisesti. Viitesuoritukset kohdistuvat automaattisesti. Mahdolliset hyvityslaskut on kohdistettava manuaalisesti.

**Täsmäytä reskontra ja kirjanpito**

Tilitoimisto tarkistaa, että ostoreskontran ja kirjanpidon tiedot vastaavat toisiinsa. Tämän voi tehdä täsmäytysnäkyssä.

Tilitoimisto kirjaa tekemänsä tunnit, mahdolliset kopiot/tulostukset ja tuotteet asiakassopimuksen mukaisesti Severa-järjestelmään asiakkaan nimellä olevalle työlle. Tilitoimisto kuittaa Severan työn aktiviteetit valmiiksi.

## 4.6 Havainnot ja kehitysehdotukset

Tilitoimisto Oy:n prosessit toimivat hyvin, ja prosessit tuottavat halutun lopputuloksen. Jonkin verran oli havaittavissa henkilöittäin erilaisia toimintatapoja prosessin sisällä, mikä saattaa jonkin verran hankaloittaa sijaisuuksien hoitamista vaikkapa lomien aikana. Prosesseja koskevat ohjeet oli tallennettu yhteisessä käytössä olevalle palvelimelle, ja lisäksi hyödynnettiin ohjelmiston toimittajan käyttöohjeita.

Sähköisestä järjestelmästä huolimatta osassa prosesseja joitakin asioita tulostettiin paperille mappiin arkistoitavaksi. Jatkoa ajatellen olisi hyvä käydä näitä tulostettavia asioita läpi ja miettiä, onko tulostaminen todella tarpeen. Sähköisessä kirjanpidossa, palkanlaskennassa ja reskontrissa kaikki aineisto on kuitenkin tietojärjestelmän palvelimella ja tulostamiseen käytetyn työajan voisi käyttää muuhun. Paperikirjanpidossa asia on tietenkin täysin eri.

Tiltoimisto Oy:ssä käytettiin yleisiä liiketoiminnan mittareita ja varsinaisia prosessimittareita ei vielä ollut käytössä. Tulevaisuudessa prosessien kehittämisen kannalta olisi hyvä, jos prosesseille mietitään järkevät mittarit, joita seurataan. Tällaisia mittareita voisivat olla prosessin läpimenoaika, jonkin prosessivaiheen kesto, tietojen saapuminen asiakkaalta tai tietojen toimittaminen asiakkaalle. Mittaaminen edellyttäisi, että jossakin järjestelmässä olisi määritelty prosessin vaiheet. Toimeksiantajalla käytössä oleva työnohjausjärjestelmä Severa soveltuisi tähän, jos asiakastyön rakenne määritellään prosessin vaiheiden mukaiseksi. Tällä hetkellä jokainen henkilö määrittelee asiakaskohtaiselle Severa-työlle omanlaisensa vaiheet, jolloin eri asiakkaille tehtyjä toimintojen ketjut eivät ole täysin verrannollisia keskenään.

Asiakas kirjanpitovelvollisena vastaa siitä, että kirjanpidossa, palkanlaskennassa ja reskontrissa tarvittava aiheisto toimitetaan ajoissa ja oikeellisena. Asiakassopimuksessa on määritelty aineiston toimitusajat sekä asiakkaalta tilitoimistolle että tilitoimistolta asiakkaalle, mutta aktiivista seuranta niiden osalta ei ole. Samoin vastaanottokuittaus toimitetusta ja luovutetusta materiaalista vaihtelee. Myöhässä toimitettu aineisto aiheuttaa kiirettä ja vaikeuttaa töiden etukäteissuunnittelua. Materiaalin vastaanottokuittaus voi olla joko paperilla tai sähköisenä riippuen aineiston toimitustavasta. Kun asiaa seurataan, niin asiakkaalle voidaan osoittaa, kuinka usein materiaali on toimitettu ajoissa. Asiakkaallekin on hyvä kertoa, kuinka materiaalin toimitus ajallaan vaikuttaa hänen palvelunsa hoitoon.

Arvonlisäverojen ilmoittamiselle on verottajan säätämä takaraja, mikä rytmittää tilitoimiston työtä. Jokainen työntekijä vastasi hänelle nimettyjen asiakkaiden arvonlisäveroilmoitusten lähettämisestä ajoissa. Osa työntekijöistä oli luonut omaan käyttöön Excel-taulukon, jonne teki merkinnän kun asiakkaan kuukauden kirjanpito oli tehty ja arvonlisäveroilmoitus lähetetty. Tällaisen käytännön voisi jalostaa yhteiseksi, jolloin esimerkiksi työntekijän äkillisen poissaolon aikana olisi helppo tarkistaa, missä vaiheessa poissaolijan asiakastyöt ovat. Excel-taulukon sijaan tässä voi miettiä Severa-järjestelmän asiakastyön hyödyntämistä.

Prosessin vaiheiden seuraaminen Severa-järjestelmässä (tai missä tahansa järjestelmässä) edellyttää työn yhtenäisen rakenteen lisäksi sitä, että työntekijät käyttävät järjestelmää sovitulla tavalla ja tekevät kuittaukset järjestelmään aina heti tehtyään jonkin asiakastyön vaiheen. Severa-järjestelmässä asiakastyön pystyy kopioimaan edelliseltä kuukaudelta, mikä nopeuttaa uuden työn tekoa ja tuo mukanaan samat vaiheet. Päivämäärät täytyy kuitenkin kopioitaessa vaihtaa manuaalisesti jokaiselle vaiheelle erikseen. Yhteiset toimintatavat ja asiakastyön rakenne on hyvä miettiä työntekijöiden kanssa yhdessä, jolloin kaikki näkökulmat tulee huomioitua. Kaikista käytössä olevista tietojärjestelmistä kannattaa ottaa kaikki hyöty irti ja pitää henkilöstön osaaminen niiden osalta ajan tasalla.

Tilitoimisto Oy:ssä sähköiset asiakaskohtaiset kansiot on tallennettu palvelimelle, jonne kaikilla työntekijöillä on pääsy. Asiakaskohtaisen kansion rakenne alakansioineen kannattaa miettiä tarkoituksenmukaiseksi ja yhtenäistää, jolloin tiedot löytyvät helpommin. Palvelimelle voisi tehdä valmiin kansiorakenteen, joka voidaan kopioida uudelle asiakkaalle. Tämä säästäisi aikaa, ja kansioden alikansiorakenne pysyisi paremmin yhtenäisenä.

Uuden asiakkaan palvelun käyttöönottoon saattoi mennä paljon aikaa ja se koostui monesta huomioitavasta asiasta. Tulevaisuudessa siihen kannattaa ottaa käyttöön yksiselitteinen käytäntö, jota kaikki noudattavat. Käyttöönotossa on huomioitava ainakin seuraavat asiat:

- Onko asiakkaalla aiempaa kirjanpitoa (uusi yritys)?
- Jos kirjanpito on aiemmin ollut jossain muualla, kuinka saadaan siirrettyä omiin prosesseihin helposti?
- Onko asiakas siirtymässä maksuperusteisesta suoriteperusteiseen kirjanpitoon?
- Siirtyykö asiakas paperikirjanpidosta sähköiseen kirjanpitoon?

Asiat pitäisi käydä asiakkaan kanssa tarkasti läpi heti kun asiakassopimus on allekirjoitettu. Asiakkaalle nimetään vastuuhenkilö, jonka tulisi osallistua asiakaspalavereihin. Olennaiset asiat kirjataan niin sanottuun kirjanpitomuistioon, joka talletetaan asiakaskohtaiseen kansioon palvelimelle ja asiakastiedot luo-

daan tarpeellisiin järjestelmiin. Uuden asiakkaan palvelun käyttöönotosta tehtiin prosessikuvaus työnkulkukaavioineen, joka on tämän työn liitteenä (ks. liite 6).

## 5 Johtopäätökset

Tuloksista ilmeni, että asiakkaalla on suuri vaikutus prosessien sujuvaan läpimenoon ja ajankäytön ennakkointiin tilitoimistossa. Prosesseissa on vaiheita, joihin tarvitaan asiakkaan hyväksyntä tai jokin muu toimenpide, jotta prosessi voi jatkua. Tuloksien perusteella asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota, ovat dokumentointi, erilaiset toimintatavat ja kokemusperäisen tiedon jakaminen tehokkaasti. Samantapaisia tuloksia on ollut aiemmin tehdyissä tutkimuksissa, joista kerrotaan luvussa 2.3.

Liiketoimintaprosessien kuvaaminen on ensimmäinen askel kohti toiminnan kehittämistä. Seuraava askel on miettiä, mitä asioita prosesseista aletaan seuraamaan ja onko joitakin toimintatapoja tarvetta muuttaa. Tähän pohdintaan on syytä ottaa mukaan kaikki prosesseissa työskentelevät, koska se sitouttaa henkilöstön mahdollisiin muutoksiin. Tätä kirjoittaessa osa tässä luvussa kerrotuista kehittämisajatuksista on jo otettu Tilitoimisto Oy:ssä käyttöön.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen kuluessa vahvistui käsitys, että prosessien läpikäynti selkeyttää liiketoimintaa ja toimintatapojen tuntemusta. Liiketoiminnan sopeuttaminen muuttuviin olosuhteisiin on sujuvaa, kun omat prosessit vaiheineen tunnetaan ja tiedetään, mihin aikaa käytetään. Prosessien kuvaaminen konkretisoi tekemisen ja voi tuoda näkyväksi tekemistä, jonka aikaa vievää vaikutusta ei ole aiemmin havaittu. Selkeä prosessikuvaus kertoo asiakkaalle, kuinka hänen palvelunsa hoidetaan ja mitä kaikkia vaiheita siihen sisältyy. Kuvauksen avulla asiakas voidaan vakuuttaa siitä, että tilitoimisto osaa työnsä.

Tutkimuksen aikana käydyissä keskusteluissa todettiin, että pelkkä prosessien kuvaaminen ei riitä, vaan niitä täytyy mitata ja seurata. Tällöin tiedetään, mitä tehdään ja mihin aika kuluu. Yhtenäiset työskentelytavat muuttavat toiminnan

sujuvammaksi, ja poikkeustilanteiden aiheuttama kaaos on paremmin hallittavissa. Muutos toimintatavoissa ei ole koskaan helppo ja vaatii perusteluita sekä selkeää prosessin johtamista ja tavoitteiden asettamista. Muutos on tehtävä yhdessä henkilöstön kanssa unohtamatta asiakasnäkökulmaa, sillä prosessi käynnistyy asiakkaasta ja asiakkaalle toimitetaan prosessin lopputulos. Henkilöstö sitoutuu muutokseen, jos se voi olla vaikuttamassa asioihin.

### **Luotettavuustarkastelu**

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty käyttämällä aineistotriangulaatiota. Tämä toteutettiin keräämällä tutkimuksen aineistoa usealla eri menetelmällä ja usealta eri henkilöltä eli informantilta. Aineistona olivat toimeksiantajan dokumentaatio, havainnointipäiväkirja ja avoimista haastatteluista tehdyt muistiinpanot. Tutkijan keräämä aineisto ja hänen tekemänsä tulkinnat luetutettiin tutkimuksen aikana toimeksiantajan henkilökunnalla, mikä lisäsi tutkimuksen vahvistettavuutta. Osallistuvassa havainnoinnissa on riskinä havainnoijan omien tulkintojen sekoittuminen havaintoihin. Jotta näin ei olisi käynyt, aineiston perusteella mallinnetut prosessikuvaukset läpikäytiin informanttien kanssa niin usein, että uusia asioita ei enää noussut esiin. Täten aineistoa voi pitää saturoivana eli kylläntyneenä.

Tutkimuksen aikana heräsi ajatus, että olisi hyvä, jos tilitoimistojen prosesseista olisi kuvattu eräänlaiset hyvät käytännöt. Näitä käytäntöjä voitaisiin hyödyntää niin taloushallinnon ohjelmistojen kehittämisessä kuin tilitoimistojen arjessakin. Asiakkaan näkökulmasta tilitoimistopalveluiden vertaileminen helpottuisi. Ehkäpä tässä olisi jatkotutkimusaihio jollekin asiasta kiinnostuneelle.

Alana taloushallinto on kokenut viime vuosina paljon muutoksia, eikä loppua näy. Tilitoimistot joutuvat etsimään uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia perinteisten kirjanpito tehtävien lisäksi. Uudet mahdollisuudet löytynevät läheltä nykyisiä prosesseja, kenties HR-palveluiden tarjoamisena pelkän palkanlaskennan lisäksi, tai ehkäpä yrityksille voitaisiin tarjota sisäisen laskennan palveluita. Joka tapauksessa tilitoimiston henkilöstön toimenkuva muuttunee laajempialaiseksi, eräänlaiseksi konsultoivaksi taloushallinnon asiantuntijaksi. Tilitoimistojen iso haaste on muuttaa pienten yritysasiakkaiden mielikuva kirjanpidosta lakisääteisestä pakosta asiakkaan omasta liiketoiminnasta hyödylli-

siä faktoja tarjoavaksi palveluksi. Pienten ja keskisuurten tilitoimistojen on vaikea kilpailla hinnalla isojen tilitoimistojen kanssa. Tällöin on pystyttävä tarjoamaan jotain muuta lisäarvoa, joka tuo asiakkaita.

Sähköinen taloushallinto on monien tahojen ajamana muuttumassa yleisemmäksi ja jopa standardiksi toimintatavaksi. Paperikirjanpito on pikkuhiljaa muuttumassa historiaksi, mikä asettaa sekä yrittäjät että tilitoimistot uuden tilanteen eteen. Tilitoimiston kannalta sähköinen kirjanpito on vähemmän aikaa vievää, ja halu siirtää kaikki asiakkaat sen piiriin on suuri. Paperikirjanpidolle lienee vielä muutaman vuoden kuitenkin kysyntää, koska pienet yritykset voivat kokea sähköisen taloushallinnon omaan toimintaansa liian hankalaksi tai kalliiksi. Lähitulevaisuudessa tilitoimistot joutunevat miettimään jopa radikaaleja ratkaisuja paperikirjanpitopalvelun suhteen. Kannattaako sitä tarjota? Kuten aina liiketoiminnan strategisissa ratkaisuissa, ennen luopumista paperisen kirjanpitopalvelun tarjoamisesta tulee tehdä laskelmat eri vaihtoehtojen kustannuksista ja riskianalyysi. Suurin riski on tietenkin asiakkaiden menetys.

Yhdistyminen johonkin tilitoimistoketjuun on yksi vaihtoehto vahvistaa omaa liiketoimintaa. Hyvänä puolena on laaja verkosto ja synergiaedut esimerkiksi ohjelmistojen hankinnassa. Mitä laajempi ketju, sitä enemmän osaamista on verkostossa tarjolla. Toisaalta osana ketjua sitoutuu yhteiseen strategiaan ja itsenäisyys voi kaventua. Yhteistyökumppaneita voi kartoittaa ketjujen ulkopuoleltakin, jolloin yhteistyökumppanin kautta voi tarjota osaamista, jota itselle ei välttämättä ole. Vastineeksi itseltä pitäisi löytyä jotain, jota mahdollinen yhteistyökumppani kaipaa.



## Lähteet

Ahvenniemi, J. 2013. Pääkirjoitus. Kirjanpito on kivaa. Tilisanomat, 34, 4, 3.

Ailio, V. & Heiskanen, I. 2015. Taloushallintoalan yrityksen oman liiketoiminnan kehittäminen. Tilisanomat, 36, 4, 46–47.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.p. Tampere: Vastapaino.

Haapanen, A & Ijäs, J. 2015. Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja aineettoman pääoman hyödyntäminen. Case: Keski-Suomen KotiData Oy. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Viitattu 19.11.2015. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98964/Haapanen\\_Aki\\_Ijas\\_Jaakko.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98964/Haapanen_Aki_Ijas_Jaakko.pdf?sequence=1).

Hannus, T. 2014. TAL-mittaristo – tilitoimistoselfie. Tilisanomat, 35, 4, 50–51.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hukka, S. 2012. Tilitoimisto Oy:n prosessien kuvaus ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 8.11.2015. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40395/Hukka\\_Saana.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40395/Hukka_Saana.pdf?sequence=1).

Hämäläinen, V. 2014. Tilitoimiston prosessien kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 19.11.2015. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78860/Hamalainen\\_Vilma.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78860/Hamalainen_Vilma.pdf?sequence=1).

Jeston, J. & Nelis, J. 2007. Business Process Management : Practical Guidelines to Successful Implementations. Oxford : Butterworth-Heinemann.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto\\_Booky](http://www.jamk.fi/kirjasto_Booky).

Kananen, J. 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto\\_Booky](http://www.jamk.fi/kirjasto_Booky).

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona : ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014a. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014b. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, [Talentum verkkokirjahylly](http://www.talentum.fi).

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti 1/2011. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Viitattu 3.9.2015. [http://www.temtoimiala-palvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon\\_palvelut\\_lokakuu\\_2011.pdf](http://www.temtoimiala-palvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf).

Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä, 4.p. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle : johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.8.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Ellibs.

Rytsy, A. 2015. Vähimmäistietosisällöstä vauhtia taloushallinnon digitalisaatioon. Tilisanomat, 36, 4, 32–35.

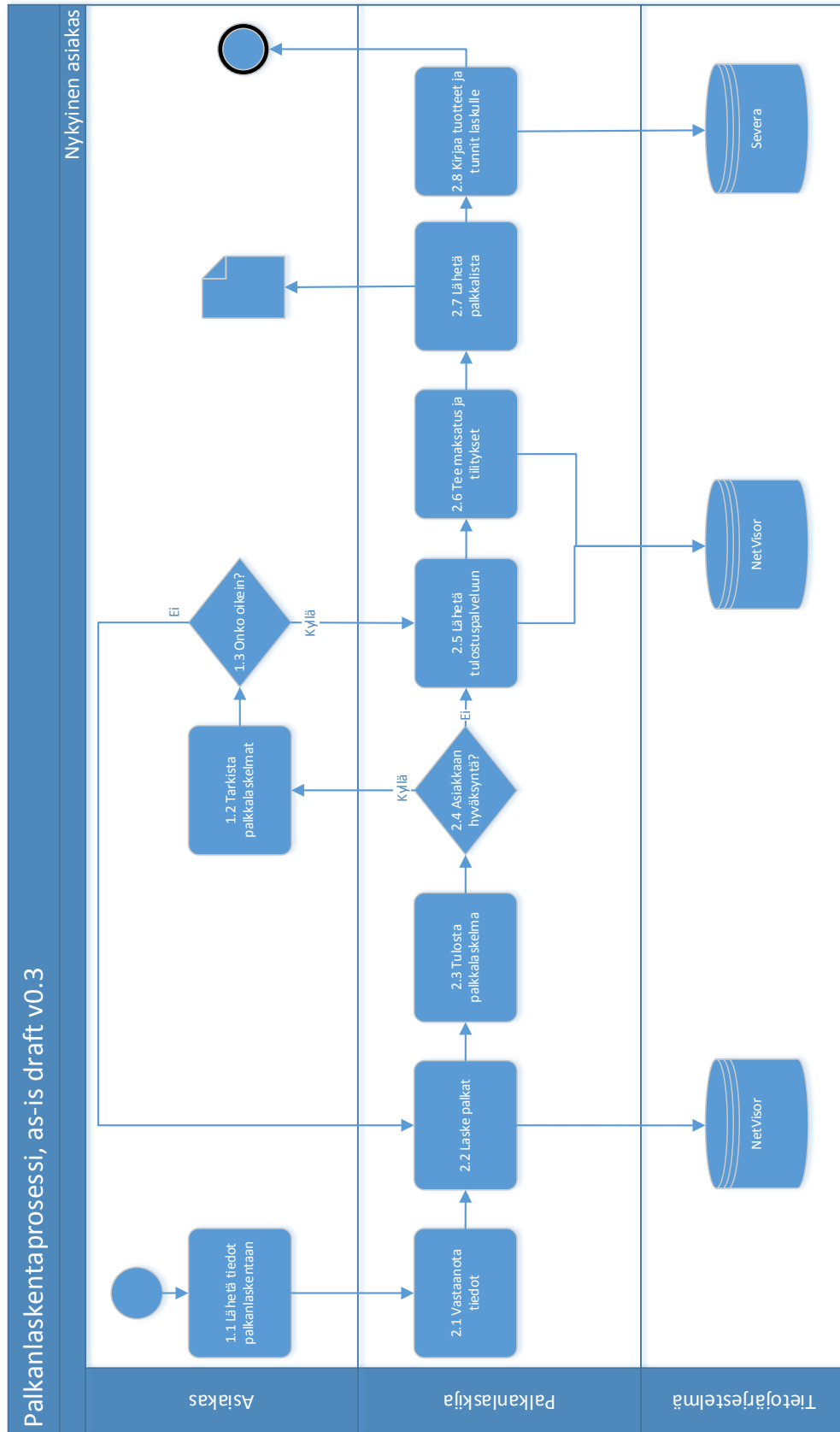
Tenhunen, M. 2013. Raportointi kannattaa. Tilisanomat, 34, 4, 22–25.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2007. Prosessijohtamisen toimintamalli. E-kirja. Turku: Benchmarking Ltd Oy. Viitattu 27.8.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Ellibs.

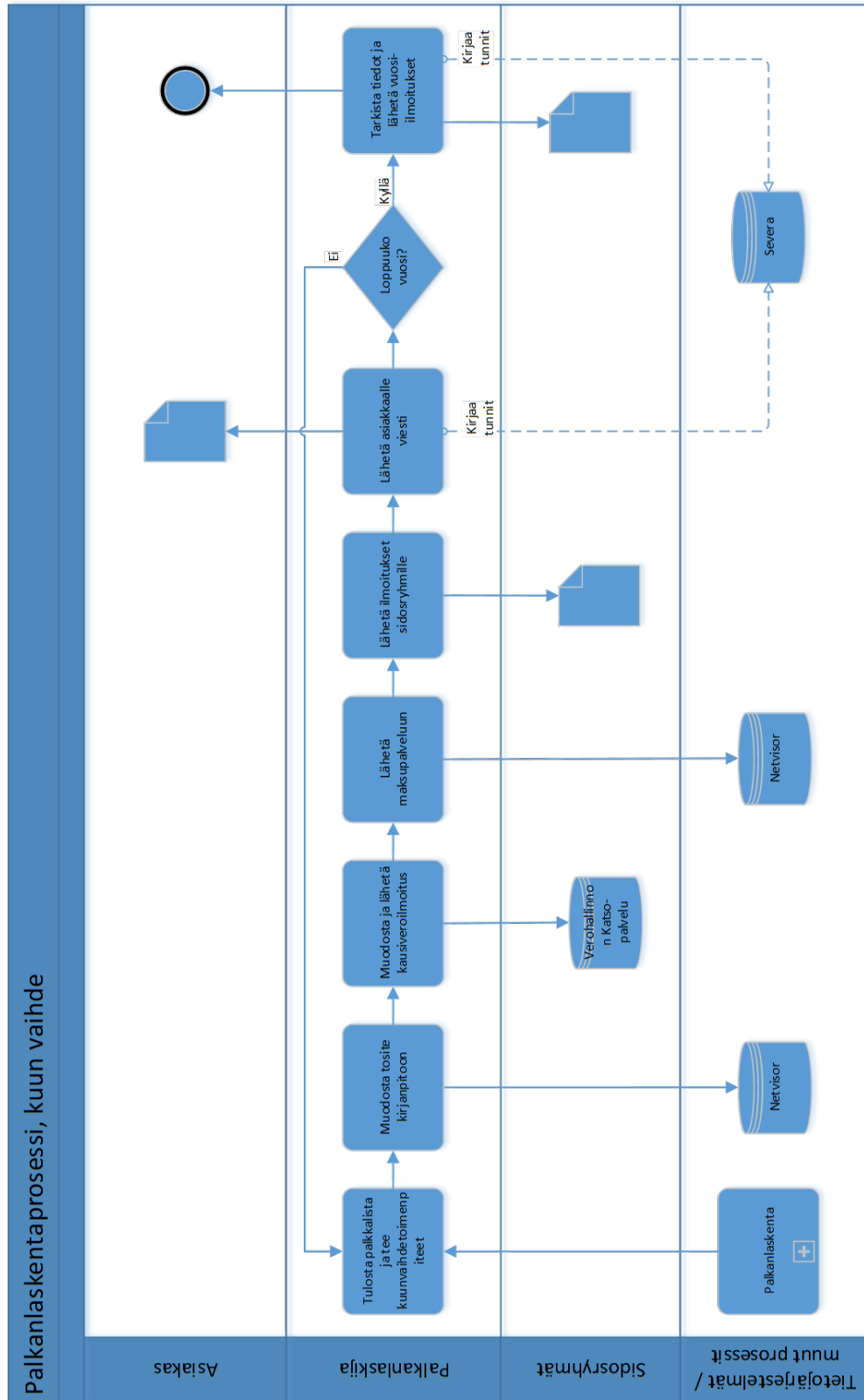
Vahtera, P. 2015. Pannaan pensselit sanaan. Tilisanomat, 36, 3, 12–13.

# Liitteet

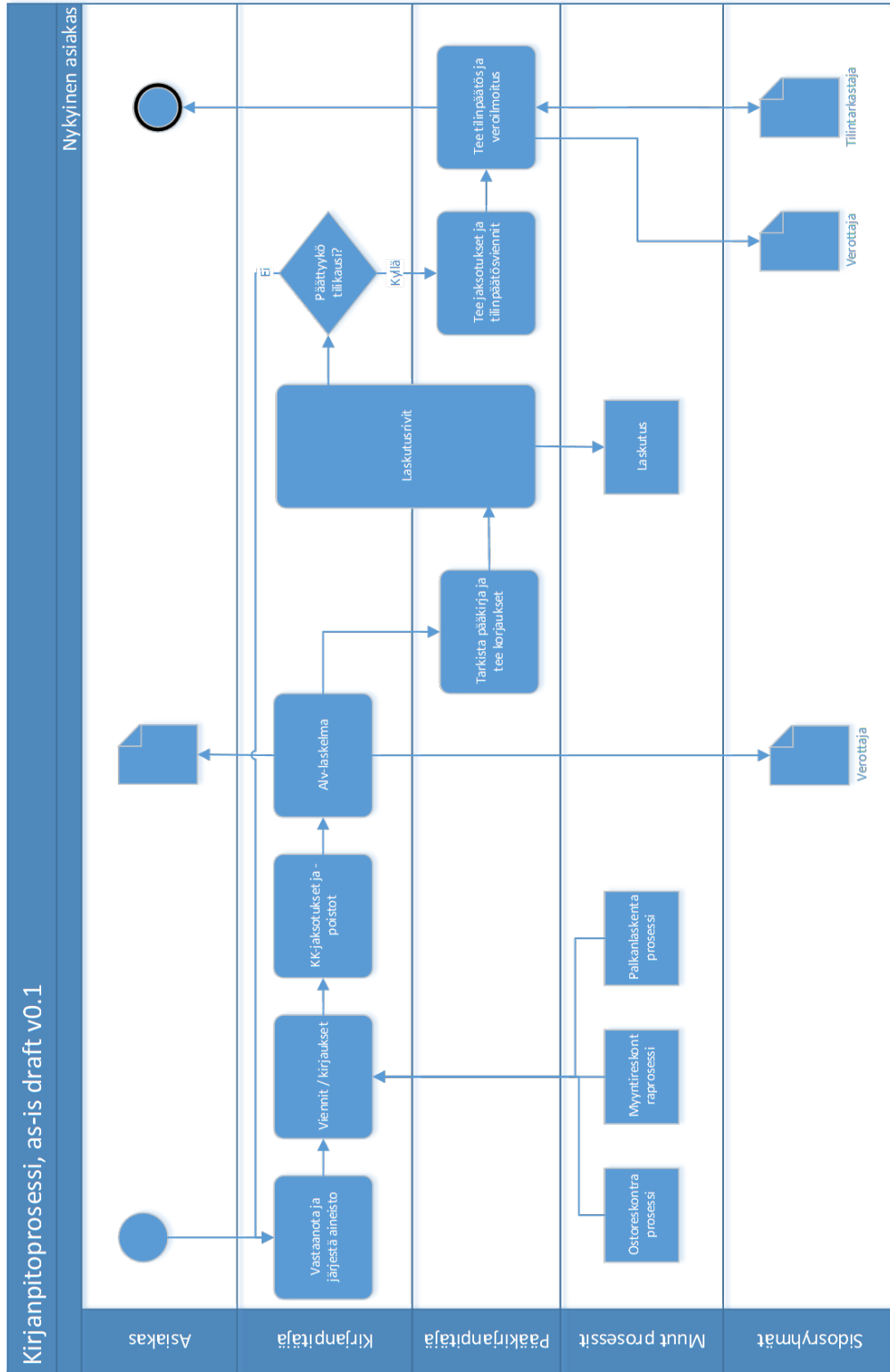
Liite 1. Palkanlaskentaprosessi



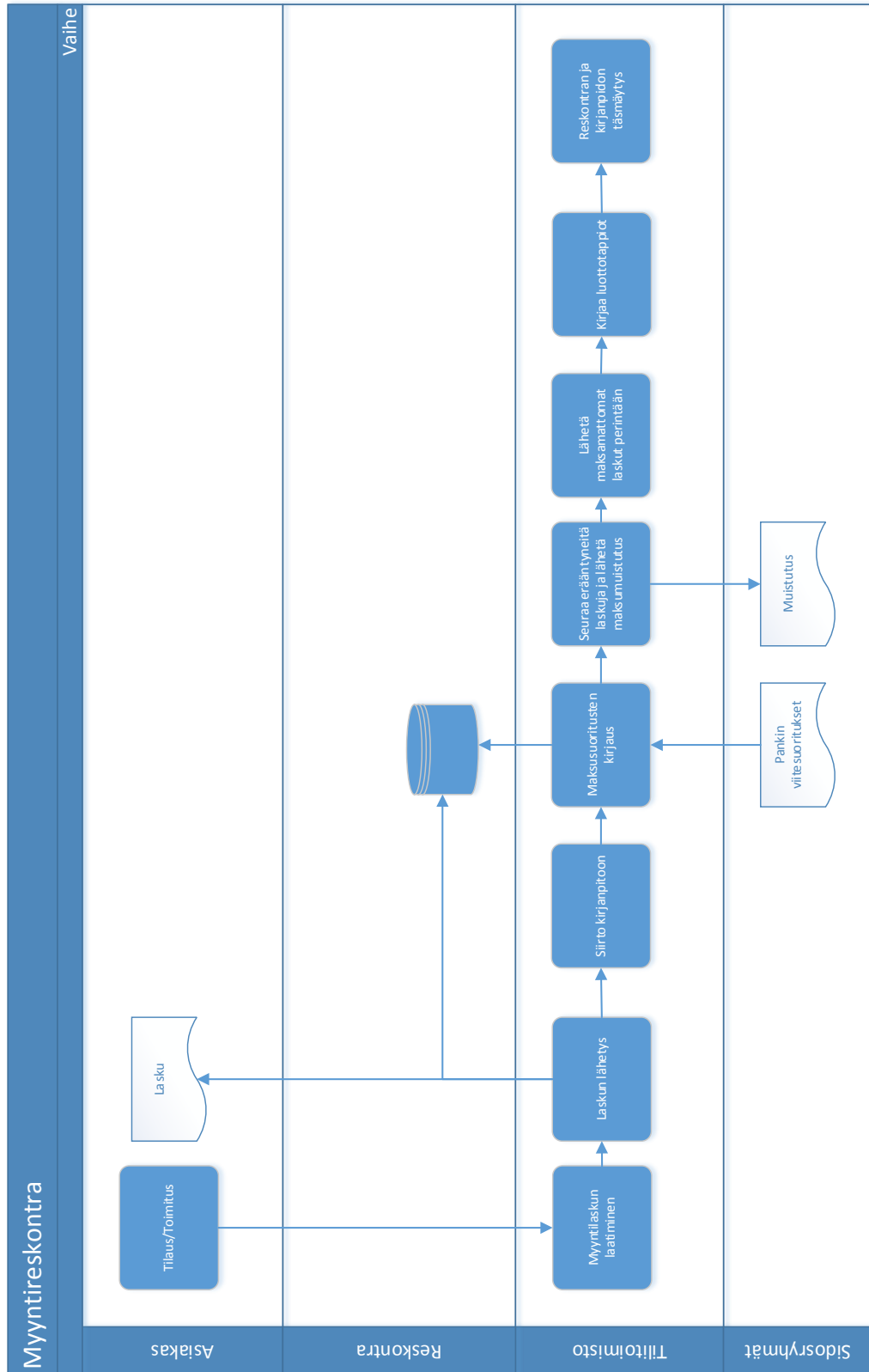
Liite 2. Palkanlaskenta, kuun vaihde -prosessi



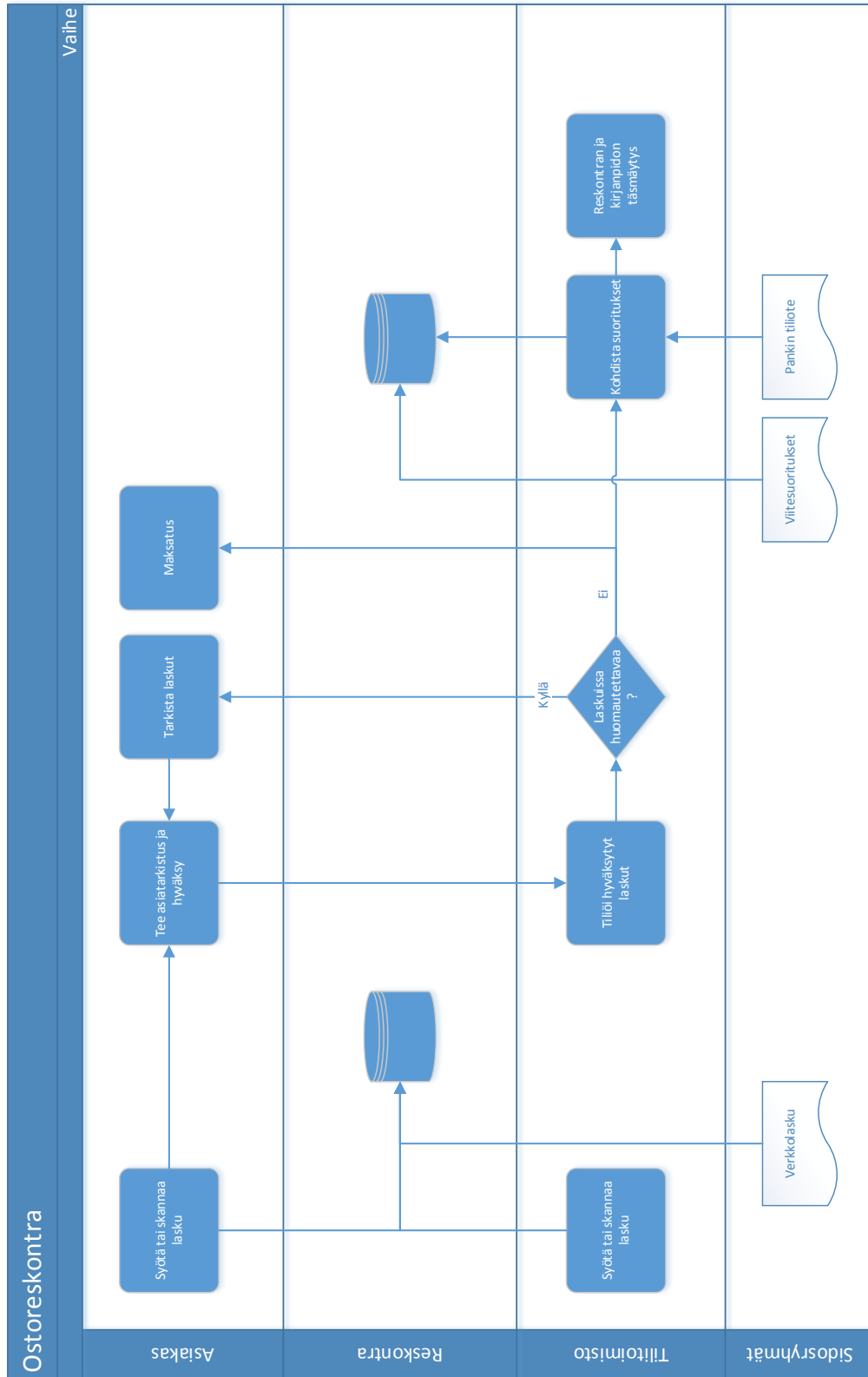
Liite 3. Kirjanpito prosessi



## Liite 4. Myyntireskontraprosessi



Liite 5. Ostoreskontraprosessi



Liite 6. Käyttöönottoprosessi, to-be

## Käyttöönottoprosessi

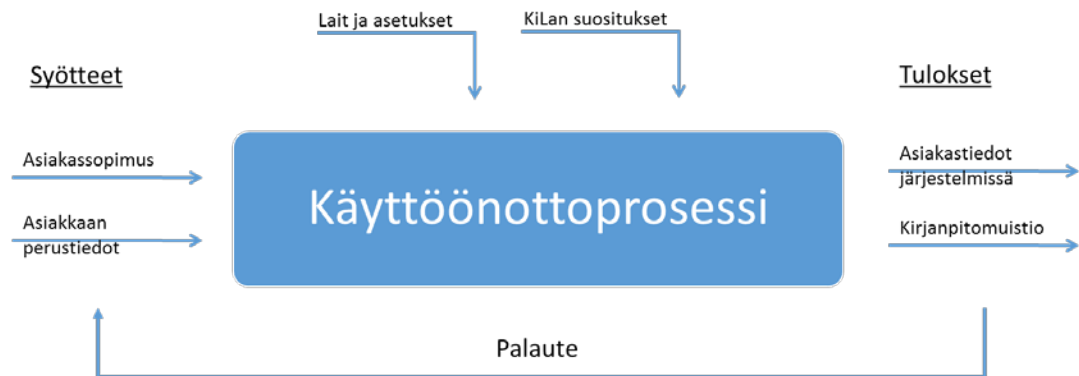
### Tavoitteet

Käyttöönottoprosessin tavoitteena on siirtää uusi asiakas tuotantoon mahdollisimman joustavasti. Prosessissa käydään asiakkaan kanssa asiat läpi siten, että asiakkaan palvelussa voidaan siirtyä mahdollisimman pian päivittäiseen rutiiniin.

Prosessissa pyritään luomaan sekä asiakkaalle että tilitoimistolle selkeä kuva asiakassopimuksen sisällöstä ja kummankin osapuolen tehtävistä ja vastuista. Tämä edesauttaa jatkossa asiakkaan palvelua ja vähentää väärinkäsityksiä.

### Syötteen ja tuotokset

Käyttöönottoprosessi käynnistyy, kun asiakas ja tilitoimisto ovat allekirjoittaneet palvelusopimuksen. Tilitoimisto aloittaa sopimuksen mukaiset toimenpiteet asiakastietojen tallentamiseksi ja kirjanpitoluomiseksi. Prosessin tuloksena on kirjanpitoluomisto ja järjestelmiin tallennetut asiakastiedot. Prosessin syötteen ja tuotokset on kuvattu kuvassa 1.



Kuvio 7. Kirjanpitoluomiston syötteen ja tuotokset

### Roolit ja vastuut

Prosessista on tunnistettavissa kaksi roolia: asiakas ja tilitoimisto.

Asiakkaan vastuulla on toimittaa kaikki palvelun aloittamiseksi tarvittava aineisto. Tällaista aineistoa on mm. aiempi kirjanpitoaineisto, palvelun aloittamiseen mennessä maksettujen palkkojen ja lomien tiedot jne. Asiakas noudattaa asiakassopimuksessa sovittuja ehtoja sekä yhteisesti sovittuja asioita, jotka on kirjattu kirjanpitoluomistoon.



Tilitoimiston vastuulla käydä asiakkaan kanssa läpi kirjanpituimuistio ja tallentaa tarvittavat asiakastiedot eri järjestelmiin. Tilitoimisto noudattaa asiakassopimuksessa sovittuja ehtoja sekä yhteisesti sovittuja asioita, jotka on kirjattu kirjanpituimuistioon.

Taulukko 6. Prosessin roolien tehtävät ja vastuut

Rooli	Tehtävät ja vastuut
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimittaa palvelun aloittamiseen tarvittavan aineiston</li> <li>- noudattaa asiakassopimusta sekä kirjanpituimuistiossa sovittuja asioita</li> </ul>
Tilitoimisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laatii ensimmäisen version kirjanpituimuistiosta</li> <li>- käy kirjanpituimuistion asiakkaan kanssa läpi</li> <li>- syöttää asiakkaan tiedot tarvittaviin tietojärjestelmiin</li> <li>- kirjaa laskulle tuotteet ja käyttämänsä tunnit</li> </ul>

### Aktiviteetit

Seuraavaksi on kuvattu prosessin kulku aktiviteeteittain. Otsikossa aktiviteetin nimen jälkeen on sulussa mikä rooli (tai mitkä roolit) vastaa aktiviteetista. Aktiviteetit etenevät liitteen 1 prosessikuvan mukaisesti.

Laskutustietojen (tunnit, tuotteet, kopiot, tulosteet) kirjaaminen oikein Severa-järjestelmään on tärkeää ja se tulisi tehdä aina heti työn tekemisen jälkeen. Tässä kuvauksessa tuntien kirjaaminen on merkitty prosessin viimeisen aktiviteetin yhteyteen, mutta Severa-kirjauksia voi tehdä missä kohtaa prosessia tahansa. Tärkeintä on, että ne tulevat tehdyksi.

### Vastaanota sopimus ja muut perustiedot (Tilitoimisto)

Tilitoimisto vastaanottaa asiakassopimuksen ja muut asiakkaan toimittamat materiaalit.

Tilitoimisto tutustuu aineistoon ja nimeää asiakkaan vastuuhenkilön.

### Tee kirjanpituimuistio (Tilitoimisto)

Tilitoimisto (käytännössä asiakkaan vastuuhenkilö) tekee saamiensa tietojen perusteella ensimmäisen version kirjanpituimuistiosta. Kirjanpituimuistioon kirjataan kaikki olennaiset asiat asiakkaan palvelusta kuten kuukausijaksotukset, poistot, ajoneuvot, palkat, luontoisedut jne. Kirjanpituimuistio talletetaan asiakaskohtaiseen kansioon Serverille.

### **Käy kirjanpituimuistio läpi asiakkaan kanssa (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto (toimitusjohtaja ja asiakkaan vastuuhenkilö) ja asiakas käyvät yhdessä läpi kirjanpituimuistiot. Kirjanpituimuistiot päivitetään tarvittaessa.

Lopullisesta kirjanpituimuistiosta jää kopio sekä tilitoimistolle että asiakkaalle.

### **Käy kirjanpituimuistio läpi (Asiakas)**

Tilitoimisto ja asiakas käyvät yhdessä läpi kirjanpituimuistiot. Kirjanpituimuistiot päivitetään tarvittaessa.

### **Tee käyttöönotto (Tilitoimisto)**

Tilitoimisto (käytännössä asiakkaan vastuuhenkilö) tallentaa asiakastiedot eri järjestelmiin, ellei sitä ole tehty aiemmin.

Tilitoimisto tallentaa kirjanpituimuistion viimeisimmän version serverille asiakaskohtaiseen kansioon.

Palkanlaskentapalvelun käyttöönotossa huomioitava Netvisorissa:

- palkanlaskentapalvelu päälle
- palkkamallipohjat (voi kopioida)
- tiliöintisäännöt
- perustietoihin määritellään tositelaji, sairausvakuutusprosentti
- verotoimiston tilinumero ja viite
- työntekijöiden tallennus (henkilötiedot, osoite, tilinumero, tulostuspalvelu, työsopimus)
- Henkilöille merkitään kustannuspaikat (eli laskentakohteet).
- palkkojen velkatili

- tilityspisteet (jäsenmaksut, sivukulut)
- maksatusoikeuden tarkastus

### Siirrä ylläpitoon (Tilitoimisto)

Tilitoimisto (käytännössä asiakkaan vastuuhenkilö) siirtää asiakkaan palvelun ylläpitoon. Tilitoimisto tiedottaa sisäisesti uudesta asiakkaasta.

Tilitoimisto kirjaa käyttämänsä tunnit ja tuotteet laskulle asiakassopimuksen mukaisesti. Tilitoimisto kuittaa Severassa työn aktiviteetit valmiiksi.

### Käyttöönottoprosessi, työnkulkukaavio

