

HANKINNASTA MAKSUUN -PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Mediatlo ESA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Reetta Peltola

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

PELTOLA, REETTA:

Hankinnasta maksuun -prosessin
kehittäminen
Case: Mediatalo ESA

Taloushallinnon opinnäytetyö

48 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Työn tarkoituksena on kuvata prosessin nyky- ja tavoitetila. Lisäksi kartoitetaan nykyisessä prosessissa olevia ongelmia ja pullonkauloja sekä esitetään kehitysehdotuksia niihin.

Työn ensimmäisessä teoriaosuudessa keskitytään hankinnasta maksuun -prosessiin, erityisesti siihen kuuluvaan sähköiseen ostolaskuprosessiin. Ostolaskuprosessissa ostolaskun perustuessa järjestelmään tehtyyn tilaukseen tai sopimukseen prosessi on mahdollisimman automaattinen. Toisen teoriaosan aiheena on Lean-ajattelu ja virtaustehokkuus. Virtaustehokkuuteen pääsemisen vaikeutta selitetään Littlen-, pullonkaulojen sekä vaihtelun lain avulla.

Työn empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä oli Mediatalo ESA. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä työntekijöille sähköpostitse lähetettyä kyselyä. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään prosessin nyky- ja tavoitetila sekä nykyisessä prosessissa ilmenevät ongelmakohdat. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeyrityksestä saatuja dokumentteja sekä kehityspalavereissa käytyjä keskusteluja.

Tutkimustulosten perusteella nykyinen hankinnasta maksuun -prosessi ei ole tarpeeksi kontrolloitu ja automaattinen. Suurimmaksi ongelmaksi nousi hankintojen tekeminen järjestelmän ulkopuolella, jolloin tilauksiin ja sopimukseen perustuvaa ostolaskujen käsittelyä ei voida hyödyntää. Tämän vuoksi prosessissa on kahdesti tehtäviä vaiheita sekä turhaa manuaalista työtä. Lisäksi sähköisyysasteen kasvattaminen koettiin tärkeäksi kohdeyrityksessä. Investoimalla uuteen hankinnasta maksuun -järjestelmään kohdeyrityksen on mahdollista saada prosessistaan hallitumpi ja automaattisempi sekä saavuttaa haluttu tavoitetila.

Asiasanat: automaatio, digitaalinen taloushallinto, hankinnasta maksuun -prosessi, Lean-ajattelu, Mediatalo ESA, virtaustehokkuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PELTOLA, REETTA:

Development of the Purchase-to-Pay
Process
Case: Mediatalo ESA

Bachelor's Thesis in
Financial Management

48 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

This thesis deals with the purchase-to-pay process in the target company Mediatalo ESA. The purpose of this study was to describe the current situation and the wanted target state for the target company. This study also investigated the issues and bottlenecks of the process. The development proposals for those are presented in the end of this study.

The first section of theoretical part of this study focuses on the purchase-to-pay process. The main focus is in the electronic purchase invoice process. When an invoice is based on an order or contract done in the system, the process is as automatic as possible. The aim of the second section of the theoretical part is to discuss Lean thinking and flow efficiency. The difficulty in achieving flow efficiency is explained by Little's law, the bottleneck law and the law of variability.

The empirical part of this study was carried out as qualitative case study in the target company. The data was obtained by participatory observation among the employees and by an e-mail questionnaire. The objective of the questionnaire was to identify the present state and the target state, and to reveal problems in the process. In addition, this study used existing documentation of the target company and material based on development discussions.

Based on results of this study, the present purchase-to-pay process is not controlled or automated enough. The problem is purchasing without a proper system. Much manual work is needed due to the inability for contract or order matching. The manual work doubles the number of tasks performed. Based on the survey, it was found that the number of e-invoices should be increased. It was concluded that by investing to purchase-to-pay system, it is possible to achieve the wanted target state.

Keywords: automation, digital financial administration, purchase-to-pay process, Lean thinking, Mediatalo ESA, flow efficiency

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.2	Aiemmat tutkimukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	HANKINNASTA MAKSUUN -PROSESSI	7
2.1	Hankinnasta maksuun	7
2.2	Ostolaskuprosessin määritelmä	8
2.3	Ostolaskujen käsittely	12
2.3.1	Ostolaskujen vastaanotto	13
2.3.2	Tiliöinti ja kierrätys	15
2.3.3	Tarkastus ja hyväksyntä	15
2.3.4	Maksatus	16
2.4	Hankinnasta maksuun -järjestelmät	17
3	LEAN-AJATTELU	19
3.1	Leanin määritelmä	19
3.2	Resurssi- ja virtaustehokkuus	20
3.3	Prosessilait	23
4	CASE: MEDIATALO ESA	26
4.1	Kohdeyritys	26
4.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset	27
4.2.1	Hankinnasta maksuun -prosessin nykytila	27
4.2.2	Prosessin ongelmakohtat	29
4.2.3	Kehitysehdotukset	32
4.2.4	Hankinnasta maksuun -prosessin tavoitetila	35
4.3	Johtopäätökset	36
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Taloushallinto on kehittynyt nopeasti viime vuosina sähköistymisen ja digitaalisuuden myötä. Sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon suurimpana erona on se, että sähköisessä taloushallinnossa osa laskuista tulee paperisina. Paperisena saapuvat laskut skannataan vastaanottajan toimesta sähköiseen muotoon. Digitaalisesta taloushallinnosta puhuttaessa voitaisiin käyttää myös nimeä automaattinen taloushallinto. Sen tarkoituksena on, että kirjanpito ja sen eri osaprosessien tapahtumien käsittely ja niiden syntyminen tapahtuisivat mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. (Lahti & Salminen 2014, 23–24, 26.)

Ostolaskuprosessi on osa hankinnasta maksuun -prosessia. Tehokas ja loppuun asti mietitty ostolaskuprosessi kuuluu yrityksen tärkeimpiin osa-alueisiin. Kun prosessi on hallittu, se tuo yritykselle sekä ajallisia että rahoitushallinnallisia säästöjä. (Heeros Systems Oy 2015.) Ostolaskujen saapuminen paperisena lisää yrityksen sisäistä työtä. Laskujen vastaanottoon, tarkastukseen ja hyväksyntään kuluvan ajan työntekijät voisivat käyttää tuottavampiin tehtäviin. Mikäli ostolaskut vastaanotetaan paperisten laskujen sijaan sähköisinä verkkolaskuina, säästytään ylimääräisen työn lisäksi myös mahdollisilta virheiltä. (Visma 2015.)

Verkkolaskuja lähettää Suomessa noin 70 % kaikista yrityksistä. Monet suuret yritykset saattavat vastaanottaa ainoastaan verkkolaskuja paperilaskujen sijaan. Verkkolaskujen osuutta on helpompaa kasvattaa yrityksissä, joissa laskuja vastaanotetaan pääasiassa suurilta tai keskisuurilta yrityksiltä. Hidastavia tekijöitä verkkolaskujen osuuden kasvattamiseen ovat toimittajien suuri määrä, toimittajien pieni koko sekä ulkomaalaisten toimittajien määrä. (Lahti & Salminen 2014, 52.) Suomessa ollaan jo pitkällä verkkolaskutuksen tehokkuudessa, mutta hankinnasta maksuun -ohjelmistot eivät ole vielä yleisiä (Herrala 2015).

Organisaatiot keskittyvät usein resurssitehokkuuteen, jolla tarkoitetaan resurssien, kuten henkilöstön, tietojärjestelmien ja koneiden mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Tehokkuustarkastelussa resurssien hyö-

dyntäminen on ollut kauan luonnollinen lähtökohta. (Modig & Åhlström 2013, 9-10.) Uusi tehokkuuden muoto on virtaustehokkuus, jolla mitataan miten paljon virtausyksikkö jalostuu tietyn ajanjakson aikana (Modig & Åhlström 2013, 5, 13). Virtaus on tärkeä periaate lean-organisaatiossa. Hyvin määritellyt ja kehitetyt projektit luovat pohjan prosessien virtaukselle. (Tuominen 2010, 7.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen. Työn kohdeyrityksenä oleva Mediatalo ESA on Päijät-Hämeessä toimiva viestintäkonserni, johon kuuluu emoyhtiö Mediatalo ESA Oy:n lisäksi tytäryhtiöt Esan Kaupunkilehdet Oy, Esa Lehtipaino Oy sekä Esa Digital Oy (Mediatalo ESA, 2015a).

Hankinnasta maksuun -prosessi ei toimi kohdeyrityksessä tällä hetkellä toivotulla tavalla, minkä vuoksi sitä aiotaan kehittää tulevaisuudessa. Hankinnasta maksuun -prosessilla tarkoitetaan prosessikokonaisuutta, johon kuuluu eri alaprosesseja kuten: tuotteen tai palvelun hankinta, ostolaskujen käsittely sekä maksatus (Valtiokonttori 2015).

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin nyky- ja tavoitetilä sekä kartoittaa nykyisessä prosessissa olevia pullonkauloja ja ongelmia sekä esittää kehitysehdotuksia niihin. Kehitysehdotuksien avulla prosessista on tavoitteena saada tehokkaampi, toimivampi ja hallitumpi.

Tutkimuksen pääkysymys:

Mitä kehitettävää Mediatalo ESan hankinnasta maksuun -prosessissa on?

Alakysymykset:

- Mistä hankinnasta maksuun -prosessin ongelmat johtuvat?
- Miten Lean-ajattelu liittyy prosessien kehittämiseen?

Aihe on rajattu käsittelemään hankinnasta maksuun -prosessia taloushallinnon ja kirjanpidon näkökulmasta. Työssä keskitytään erityisesti ostolaskuprosessin tehostamiseen sekä yleiseen prosessin hallintaan tuotetta tai palvelua hankittaessa järjestelmän kautta. Rajauksen vuoksi työssä ei käsitellä varsinaista hankintaprosessia, kuten tarpeen kartoitusta, tarjouspyynnön tekemistä tai tarjousten vertailua. Ostolaskuprosessissa keskitytään pääasiassa ostolaskujen vastaanottoon, niiden käsittelyyn sekä maksatukseen. Rajauksen ulkopuolelle jää ostolaskuprosessiin kuuluvia vaiheita kuten kirjaukset kirjanpitoon sekä arkistointi.

Opinnäytetyössä tutustutaan Lean-ajatteluun yleisesti, minkä jälkeen keskitytään vertailemaan resurssi- ja virtaustehokkuutta. Tarkastelussa ovat erityisesti kolme lakia: Littlen laki, pullonkaulojen laki sekä vaihtelun laki, mitkä selittävät virtaustehokkuuteen pääsemisen vaikeutta. Lean-ajatteluun kuuluvat eri työkalut jäävät rajauksen ulkopuolelle.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Hankinnasta maksuun -prosessiin olennaisena osana kuuluvaa ostolaskuprosessien kehittämistä on tutkittu paljon. Minttu Vantamo tutki opinnäytetyössään vuonna 2014 ostolaskuprosessin haasteita, jotka hidastavat prosessin toimintaa. Tutkimuksessa selvitettiin missä tilanteissa haasteita tulee ja kuinka niitä voitaisiin vähentää tai poistaa. Tutkimuksessa tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi verkkolaskujen määrän kasvattaminen. (Vantamo 2014.)

Lys Aarend kartoitti opinnäytetyössään vuonna 2015 kohdeyrityksensä nykytilan ja selvitti sen kautta, miten ostolaskuprosessia voidaan jatkossa kehittää. Suurimpana kehityskohteena oli manuaalisen työn poistaminen sähköisen ostolaskuprosessin avulla. Myös tässä tutkimuksessa painotettiin verkkolaskujen määrän lisäystä. (Aarend 2015.)

Anna Poutiaisen opinnäytetyössä vuonna 2014 perehdyttiin ostolaskujen käsittelyjärjestelmän vaihdokseen. Lisäksi työssä kuvattiin ostolaskuprosessi sekä siinä esiintyvät virheet. Työn avulla saatiin selville kohdeyrityk-

sen ostolaskuprosessin tavoitetila sekä keinot sen saavuttamiseksi. Työssä selvisi, että koko ostolaskuprosessi tulee huomioida, kun tarkoituksena on automatisoida ostotilauksellisten laskujen käsittely. Tällöin on tarkasteltava koko ketjua hankinnasta maksuun saakka. (Puotiainen 2014.)

Tina Pulli tutki vuonna 2013 hankinnasta maksuun -prosessin kehittämistä. Opinnäytetyössään hän tutki, tulisiko prosessilla olla omistaja nykyisen jaetun vastuun sijaan. Tämän lisäksi Pulli selvitti prosessissa ilmeneviä ongelmia. Tutkimustulosten mukaan hankinnasta maksuun -prosessilla tulisi olla omistaja tai prosessitiimi. Muita prosessiin liittyviä ongelmia olivat eroavat työskentelytavat sekä kommunikoinnin heikkous. (Pulli 2013.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimustuloksista ei saada yleistettävää tietoa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä rajattua kokonaisuutta ja käytetään eri menetelmillä hankittua tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

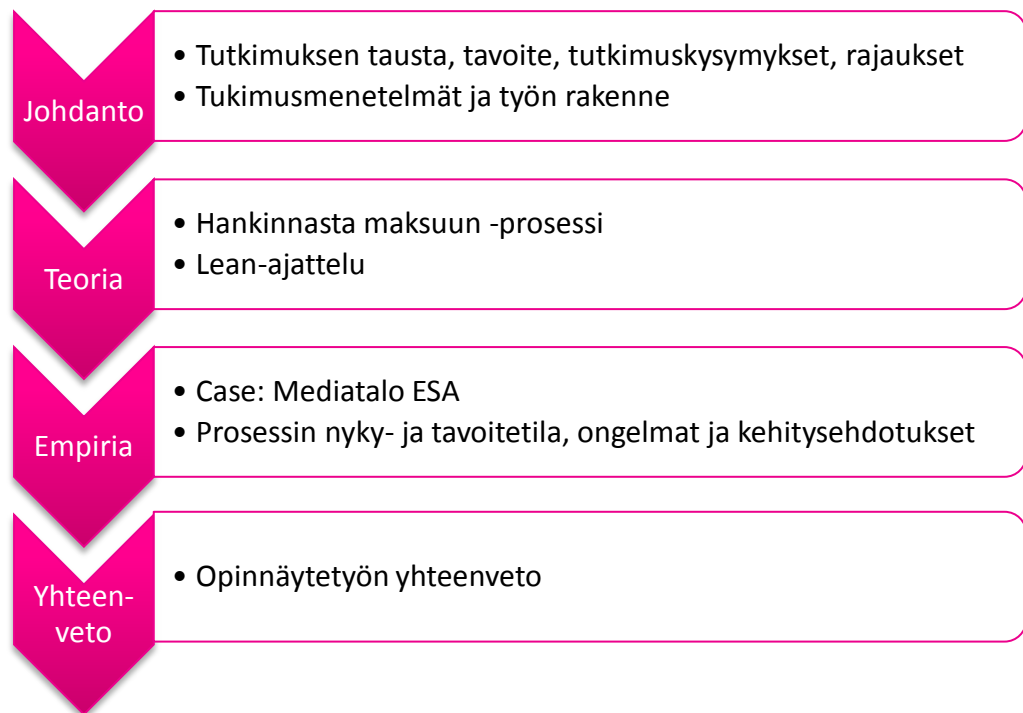
Tapaustutkimuksessa on tyypillistä kerätä aineistoa eri metodeja käyttämällä, kuten haastatteluiden ja havainnoinnin avulla sekä tutkimalla dokumentteja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksella, vaan se on ennalta määriteltä ja tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135,164.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia sekä sähköpostitse lähetettyä kyselyä ennalta määrätyle kohdejoukolle. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään kohdeyrityksestä saatuja dokumentteja sekä kehityspalavereissa käytyjä keskusteluita.

Tutkija oli tutkimuksen toteutuksen aikana työharjoittelussa kohdeyrityksessä ja oli tekemisissä hankinnasta maksuun -prosessin kanssa. Näin ollen tutkimuskohde on jo osittain tuttu ja on luontevaa käyttää tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan ja mukautuu siihen vapaasti ja luonnollisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214–217).

Havainnoinnin lisäksi tässä opinnäytetyössä lähetetään avoimista kysymyksistä koostuva kysely sähköpostitse talousyksikön viidelle ennalta valitulle työntekijälle kesällä 2015. Kysely voidaan muotoilla eri tavoin, mutta yksi käytetyimmistä on avoimia kysymyksiä sisältävä lomake. Niissä vastaajalle annetaan vapaus ilmaista itseään omin sanoin, eikä rajata vastauksia valmiiksi laadittuihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198, 201.) Kysymysten avulla kuvataan prosessin nyky- ja tavoitetila, kartoitetaan nykyisen prosessin ongelmakohdat sekä esitetään kehitysehdotuksia niihin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön muodostavat viisi päälukua: johdanto, hankinnasta maksuun -prosessi, Lean-ajattelu, case-osuus sekä yhteenveto. Kuviossa 1 esitellään koko opinnäytetyön rakenne.



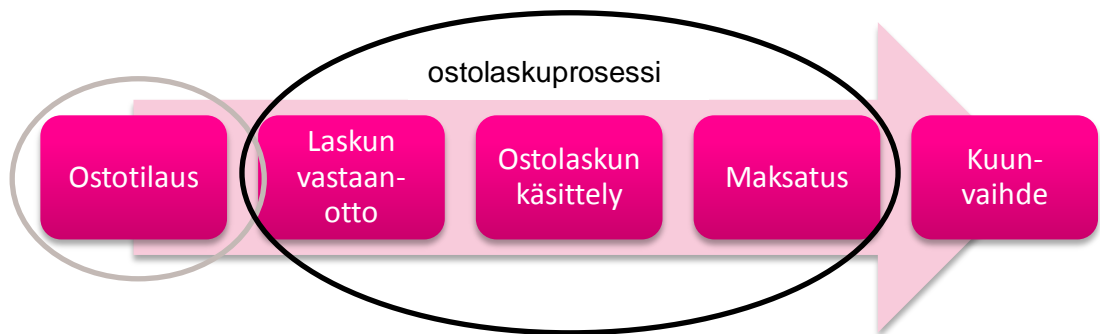
KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset, tutkimusmenetelmät sekä työn rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään työn teoriaosuus. Toisen luvun aiheena on hankinnasta maksuun -prosessi, erityisesti siihen kuuluva sähköinen ostolaskuprosessi. Kolmannessa luvussa tutustutaan Lean-ajatteluun ja virtaustehokkuuteen. Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä suomen ja vieraskielisen kirjallisuuden teoksia, artikkeleita sekä elektronisia julkaisuja.

Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys sekä käydään läpi tutkimuksen kulku. Lisäksi neljännessä luvussa kuvataan hankinnasta maksuun -prosessin nykytila, siinä olevat ongelmat sekä esitetään kehitysehdotuksia niihin. Lopuksi kuvataan hankinnasta maksuun -prosessin tavoitetila, johon kohdeyritys tulevaisuudessa pyrkii. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan myös tässä luvussa. Viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa käydään läpi opinnäytetyön teoriaosuus, tutkimuksen toteutus sekä saadut tutkimustulokset.

2 HANKINNASTA MAKSUUN -PROSESSI

Tässä luvussa käsitellään hankinnasta maksuun -prosessia. Hankinnasta maksuun -prosessi jaetaan viiteen päävaiheeseen (Kuvio 2.): ostotilaukseen, ostolaskun vastaanottoon, ostolaskun käsittelyyn, ostolaskun maksatukseen sekä kuukauden vaihteeseen (Qnware 2015).



KUVIO 2. Hankinnasta maksuun -prosessi

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään prosessia taloushallinnon näkökulmasta, minkä vuoksi pääpaino on hankinnasta maksuun -prosessiin olennaisena osana kuuluvalla sähköisellä ostolaskuprosessilla. Tässä luvussa perehdytään tilaus- ja sopimus pohjaisten ostolaskujen käsittelyyn.

2.1 Hankinnasta maksuun

”Helpoin tapa säästää on jättää kokonaan hankkimatta” (Lautiainen 2014).

Hankinnasta maksuun -prosessiin kuuluvat hankintojen tekeminen sekä laskujen käsittely. Hankinnasta maksuun -järjestelmän avulla yritys pystyy tekemään hankintoja. Prosessista saadaan hallitumpi, kun hankinnan lisäksi myös hyväksyntä löytyy järjestelmästä. Hankinnasta maksuun -prosessissa kiinnitetään huomiota hankintaehdotusten hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Tällä tavoin kulu huomataan jo prosessin alkuvaiheessa ennen ostotilausta, eikä vasta ostolaskun saapuessa, kun tilaus on jo tehty. (Herrala 2015.)

Kun hankinta tehdään sähköisesti järjestelmän kautta, saavutetaan sillä monia hyötyjä. Laskujen hyväksynnän sijaan hyväksytään tilauksia, kun päätös hankinnalle saadaan jo ennen tilauksen tekemistä. Tällä tavoin saadaan vähennettyä turhia ostoja, minkä myötä yritys saa säästöjä. Myös toimittajien määrä vähenee, kun hankinnat kohdistetaan sopimus-toimittajille. Lisäksi saadaan kaikille yhteiset toimintatavat, jolloin hankinta-osaaminen yrityksessä vahvistuu. (Lautiainen 2014.)

2.2 Ostolaskuprosessin määritelmä

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi alkaa vasta, kun ostolasku on vastaanotettu ja päättyy laskun maksuun, kirjaukseen kirjanpitoon ja arkistointiin. Jos hankintaprosessia käsitellään kokonaisuutena, prosessi alkaa jo ennen ostolaskun vastaanottoa. Laskua edeltäviä vaiheita voivat olla tarjouspyyntö, tarjous, sopimuksen teko, hankintaan liittyvä ostoehdotus ja tilaus, tilauksen hyväksyntä sekä tavaran tai palvelun vastaanotto. (Lahti & Salmi 2014, 53.)

Ostoprosessiin sisältyvät kaikki vaiheet ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta laskun maksuun ja arkistointiin. Usein ostoprosessia kutsutaan nimellä ”ostosta maksuun” tai tässä tapauksessa ”hankinnasta maksuun” (Procure-to-Pay, P2P, Purchase-to-Pay). (Lahti & Salmi 2014, 16.)

Sähköinen ostolaskuprosessi

Kun ostolaskujen käsittely sähköistetään, saadaan ostolaskun käsittelyä ja kierrätystä tehostettua sekä nopeutetaan läpimenoaikaa. Verkkolaskuista sekä skannattavalta laskulomakkeelta OCR-älyskannauksella (Optical Character Recognition) perustiedot luetaan automaattisesti, jolloin manuaalinen työ häviää. (Lahti & Salminen 2014, 54.) OCR-älyskannauksella ohjelma tunnistaa tiedot paperilaskulta ja osaa poimia ne automaattisesti. Laskun kuvan lisäksi skannauksessa tallennetaan perustietoja kuten laskun päivämäärä, eräpäivä, laskun summa, maksuviite, valuutta, toimittajan pankkitili, tilaus- tai sopimusnumero. (Lahti & Salminen 2014, 64.)

Kuviossa 3 on esitetty ostolaskuprosessin eteneminen silloin, kun siihen ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta.

1. Ostolaskun vastaanotto tapahtuu joko verkkolaskuna tai paperilaskuna. Verkkolaskut saapuvat suoraan järjestelmään, mutta paperilaskut saapuvat laskut skannataan ostolaskujen käsittelyohjelmaan.
2. Ostolaskun tiliöinti tapahtuu järjestelmässä joko manuaalisesti tai automaattisesti.
3. Ostolasku lähetetään ennalta määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaan tarkastus- ja hyväksymiskiertoon.
4. Ostolaskun tarkastaa ensin tilaaja, minkä jälkeen toinen henkilö hyväksyy laskun. Usein hyväksyjä voi olla esimerkiksi tilaajan esimies.
5. Hyväksytyt laskut kirjautuvat ostoreskontraan.
6. Ostoreskontrasta muodostetaan pankkiin siirrettävä maksuaineisto. (Lahti & Salminen 2014, 54–55, 68.)



KUVIO 3. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2014, 55).

Ostotilaukseen perustuva ostolaskuprosessi

Ostoehdotus ja sen hyväksyntä, ostotilaus sekä tavaran tai palvelun vastaanotto ovat monissa organisaatioissa hankintojen ensimmäisiä vaiheita. Ostoehdotus voidaan syöttää ERP-järjestelmään, josta se joko hyväksytään tai hylätään. Hyväksymisen jälkeen siitä muodostuu ostotilaus, joka

välitetään tavaran tai palvelun toimittajalle. (Lahti & Salminen 2014, 55.) ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä on tietojärjestelmä, joka integroi yrityksen eri toimintoja kuten laskutusta tai kirjanpitoa. ERP-järjestelmän ideana on, että kaikki tieto tallennetaan samaan tietokantaan. Tällöin tiedonjako osastojen välillä on helpompaa ja päällekkäiset työvaiheet vähenevät. (Avenla 2015.)

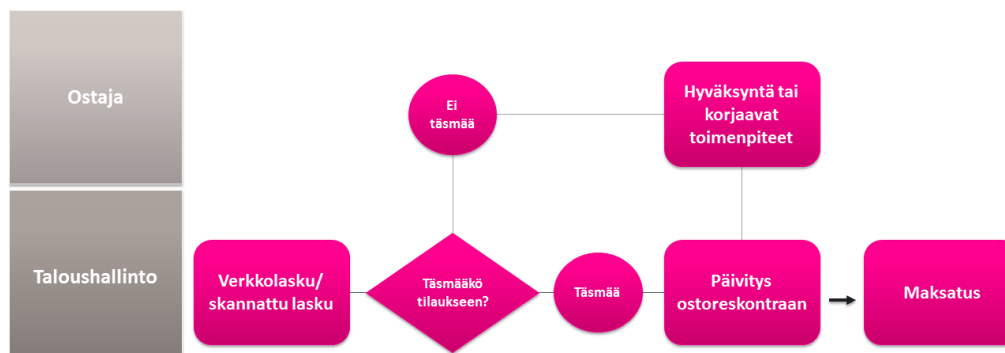
Suorien, tuotantoon ja asiakasmyyntiin liittyvien ostotilaustietojen lisäksi järjestelmässä käsitellään myös epäsuoria hankintoja. Epäsuoriksi hankinnoiksi kutsutaan sellaisia tavaroita tai palveluita, jotka kohdistuvat esimerkiksi yrityksen omien työntekijöiden käyttöön. Epäsuoria hankintoja on mahdollista tehdä myös web-pohjaisten hankintaportaalien avulla, mistä tilaukset integroituvat ostolaskujen käsittelyyn. (Lahti & Salminen 2014, 55.)

Koska ostolaskun käsittely on linkitetty ostotilaukseen, on hankinnan hyväksyminen ja tiliöinti tehty jo tilaus- ja vastaanottovaiheessa. Ostolaskuprosessi tehostuu, kun tilaukselle on jo annettu ostolaskulla tarvittavia tietoja. Tällöin säästytään manuaaliselta tietojen syöttämiseltä laskulle, mikäli annetut tiedot saadaan käytettyä hyväksi. Parhaimmillaan ostotilaukseen perustuvan laskun käsittely ei vaadi välttämättä enää mitään manuaalisia toimenpiteitä, jos tilaus ja vastaanotettu ostolasku täsmäävät toisiinsa. (Lahti & Salminen 2014, 55–56.)

Tilauksiin tai sopimuksiin perustuva ostolaskuprosessi on automaattisempi kuin aiemmin esitelty sähköinen ostolaskuprosessi, johon ei liity järjestelmään tehtyä tilausta tai sopimusta. Kun tilaus pystytään tekemään suoraan järjestelmään, manuaalinen työ vähenee. Ainoastaan silloin, kun tilaus ja lasku eivät täsmää toisiinsa, ostolasku lähtee hyväksymiskiertoon.

Kuviossa 4 on esitelty, miten ostolaskuprosessi automatisoituu ja tehostuu, kun lasku perustuu järjestelmään tehtyyn tilaukseen. Ostaja tekee järjestelmään ostoehdotuksen. Mikäli ostoehdotus hyväksytään esimerkiksi ostajan esimiehen toimesta, muodostuu siitä toimittajalle lähetettävä ostotilaus. Tässä vaiheessa tilaukselle annetaan myös tiliöinti. Toimittaja toi-

mittaa tavaran tai suorittaa palvelun, minkä jälkeen ostotilaukselle tehdään vastaanottokirjaus järjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 56.)



KUVIO 4. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 56).

Ostolasku vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna tai skannattuna paperilaskuna. Täsmäytyksen apuna ovat laskulle tallentunut ostotilausnumero sekä laskun rivitiedot. Ostolaskulle tilausvaiheessa tallennetut tiedot poimitaan automaattisesti. Tiliöinti tallentuu näiden tietojen perusteella automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Hyväksymiskiertoa ei enää tarvita, jos laskun tiedot täsmäävät tilaukseen, sillä hyväksyntä on tehty jo ostotilausvaiheessa. Mikäli tiedot kuitenkin eroavat, lasku lähetetään sähköiseen hyväksymiskiertoon, jossa hyväksyjä joko hyväksyy laskun tai reklamoi toimittajalle ja hylkää laskun. Hyväksytty lasku päivittyy ostoreskontraan. Lopuksi muodostetaan pankkiin siirrettävä maksuaineisto. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Ostosopimukseen perustuva ostolaskuprosessi

Toistuvan, sopimukseen perustuvan ostolaskun käsittely ei eroa olennaisesti aiemmin esitetystä tilauksiin perustuvasta laskujen käsittelystä. Toistuvat laskut täsmätään sopimukseen, kun taas tilaukseen perustuvat täsmätään tilauksiin. Tällaisia sopimukseen perustuvia toistuvia laskuja ovat esi-

merkiksi hallintoon tai kiinteistöön liittyvät laskut, kuten vuokra-, leasing-, siivous- tai tietoliikennepalvelut. (Lahti & Salminen 2014, 57.)

Samoin kuin tilauksiin perustuvassa ostolaskujen käsittelyssä, laskun ja sopimuksen täsmätessä keskenään, ei hyväksymiskiertoa enää myöhemmin tarvita. Jos kuitenkin esimerkiksi laskun eräpäivä tai summa eroaa sopimuksesta, lähtee lasku automaattisesti sähköiseen hyväksymiskieroon sopimuksesta vastaavalle henkilölle. (Lahti & Salminen 2014, 57.)

Sopimukseen perustuvia ostolaskuja on myös mahdollista käsitellä budjetin mukaan. Mikäli sopimukseen on määritelty budjetti, täsmäytetään ostolaskuja budjetin määrittämään summaan asti. Jos budjettiin määritetty summa olisi ylittymässä, ohjautuu lasku automaattisesti kiertoon tarkastettavaksi sopimuksesta vastaavalle henkilölle. (Baxter 2010.)

2.3 Ostolaskujen käsittely

Ostolaskun käsittelyjärjestelmässä hallitaan koko prosessia – siellä lasku vastaanotetaan, tiliöidään, täsmäytetään mahdollisuuksien mukaan tilaukseen tai sopimukseen sekä hyväksytään. Ostoreskontraan päivittämisen jälkeen laskut kirjautuvat pääkirjanpitoon ja ovat valmiita maksettaviksi. (Lahti & Salminen 2014, 66.)



KUVIO 5. Ostolaskujen käsittely

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin kaikki kuviossa 5 esitetyt vaiheet ostolaskun vastaanotosta laskun maksatukseen.

2.3.1 Ostolaskujen vastaanotto

Ostolaskujen käsittelyminen vie usein paljon aikaa, minkä vuoksi sähköistäminen aloitetaan taloushallinnossa ostolaskuista. Sähköistämisen avulla poistetaan manuaalisesti tapahtuvia toimintoja, kuten kuorien avaamista sekä paperilaskujen skannaamista. Lisäksi säästytään mahdollisilta näppäilyvirheiltä, kun laskut siirtyvät automaattisesti järjestelmään. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13.)

Ostolaskuja voidaan vastaanottaa sähköisinä verkkolaskuina tai paperilaskuina, jotka skannataan sähköiseen muotoon (Lahti & Salminen 2014, 61). Lisäksi yritys voi vastaanottaa sähköpostilaskuja, jotka ovat sähköpostin liitteenä olevia PDF-laskuja. Silloin laskut joudutaan yleensä tulostamaan paperille tai tallentamaan kuvatiedostona ennen sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään siirtoa. Näin ollen tavoiteltuja hyötyjä ei saavuteta, sillä jokainen sähköpostilasku joudutaan käsittelemään manuaalisesti. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 8,73.)

Skannaus

Skannaamalla saadaan muutettua paperilaskut sähköiseen muotoon järjestelmää varten. Skannaus voidaan tehdä joko manuaalisesti tai automaattisesti. Manuaalisessa skannauksessa skannataan vain laskun kuva ja loput laskun perustiedot skannaaja tai laskun käsittelijä joutuu syöttämään manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 64.) Sen sijaan automaattisessa skannauksessa paperilaskun tiedot pystytään poimimaan automaattisesti ostolaskujen käsittelyjärjestelmään (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 73). Monet suuret skannaajat hyödyntävät älyskannausta eli OCR-tiedon poimintaohjelmia, jonka avulla paperilaskulta on mahdollista tunnistaa ja poimia automaattisesti laskun tiedot. (Lahti & Salminen 2014, 64.)

Skannattavien laskujen määrää voidaan vähentää laskuja käsittelevien henkilöiden toimesta. Monet toimittajat saattavat lähettää edelleen paperilaskuja, vaikka heillä olisi valmius lähettää verkkolaskuja. Tällöin laskuja käsittelevän henkilön tulee olla yhteydessä toimittajaan ja ilmoittaa yrityksen verkkolaskuosoite. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 26). Paperisia

laskuja skannatessa on suurempi riski virheisiin verrattuna verkkolaskuihin. Skannaus on myös turha työvaihe, jota verkkolaskuja vastaanottava yritys ei tarvitse. (Lahti & Salminen 2014, 64.)

Yritys voi skannata paperisena tulleet laskut joko itse tai ostaa skannauspalvelun ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (Koivumäki & Lindfors 2012, 78). Basware on yksi palveluntarjoaja, joka tarjoaa asiakkailleen ulkoistettua skannauspalvelua. Tällöin paperiset laskut voidaan skannata Cloud Scan -sovelluksella ja palveluntarjoaja poimii laskun tiedot, minkä jälkeen ne siirtyvät yrityksen järjestelmään. (Basware 2015b.) Skannaus aiheuttaa kuitenkin ylimääräistä työtä ja lisäkustannuksia, mistä johtuen yhä useammat yritykset ilmoittavat vastaanottavansa ainoastaan verkkolaskuja (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 26).

Verkkolasku

Verkkolasku on sähköisessä muodossa oleva lasku, jossa on samat tiedot kuin paperilaskussa. Hyväksyntää ja tarkastusta varten laskun vastaanottaja saa sähköisessä muodossa laskun tiedot sekä kuvan laskusta. (Tieke 2015.) Verkkolaskuja voidaan toimittaa niille, joilla on verkkolaskuoperaattori. Verkkolaskuoperaattorilta saadaan verkkolaskuosoite, joka tulee ilmoittaa kaikille yrityksen laskuttajille verkkolaskujen vastaanottamista varten. (Koivumäki & Lindfors 2012, 23.)

Yrityksen ryhtyessä vastaanottamaan ainoastaan verkkolaskuja tulee sen tiedottaa asiasta laskuttajilleen. Tiedotteeseen on hyvä laittaa ohjeita tai linkkejä, joiden avulla myös verkkolaskusta tietämätön saa neuvoa muutostilanteessa. On myös välttämätöntä, että muutosvaiheessa toimittajalla on vielä tietyn ajan puitteissa mahdollisuus lähettää paperilaskuja. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 12.)

Verkkolaskutuksen tavoitteena on laskutuksen säilyminen konekielisenä. Lisäksi molemmat osapuolet, sekä lähettäjä että vastaanottaja hyötyvät ajallisesti ja taloudellisesti verkkolaskutuksesta, kun manuaalinen työ vähenee. (Yrityssuomi 2015.)

Ulkomaisilta toimittajilta vastaanotetaan verkkolaskuja toistaiseksi vähän. Syynä on verkkolaskuoperaattoreiden väliltä puuttuvat sopimukset. (Lahti & Salminen 2014, 63.) Monissa yrityksissä saadaan edelleen paperisia laskuja myös sellaisilta yrityksiltä, joilla on verkkolaskuvalmius. Tämän vuoksi on tärkeää, että verkkolaskuosoite ilmoitetaan kaikille yritystä laskuttaville toimittajille. (Koivumäki & Lindfors 2012, 21–23.)

2.3.2 Tiliöinti ja kierrätys

Kun ostolasku saapuu käsittelyjärjestelmään, on siihen yleensä jo tallennettu laskun perustiedot. Joissakin yrityksissä ostoreskontranhoidaja tarkistaa ja tiliöi laskun sekä tekee siihen kuuluvan alv-käsittelyn, minkä jälkeen ostolasku lähetetään kiertoon tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. On kuitenkin myös yrityksiä, joissa ostoreskontranhoidajan sijaan ostolaskun tarkastaja tekee tiliöinnin ja alv-käsittelyn laskulle. Suurissa yrityksissä on perusteltu, että ainoastaan tilaaja tietää mitä ostolaskulla on ostettu ja mihin se kuuluu kohdistaa. (Lahti & Salminen 2014, 66–67.)

Ostoreskontranhoidajan tekemää tiliöintiä voidaan perustella tehokkuudella ja oikeellisuudella. Tarkastajilla ei välttämättä ole osaamista kirjanpidosta tai alv-säännöksistä, minkä vuoksi ostoreskontranhoidajat kuitenkin tarkastavat laskuja esimerkiksi pistokokein tarkastajan tiliöinnin jälkeen. Listamalla vain ne kirjanpidon tilit, joille ostolaskuja voidaan kirjata, voidaan yrittää vähentää virhetiliöintien määrää. (Lahti & Salminen 2014, 66–67.)

Mikäli yrityksen järjestelmät ovat sellaiset, että tilausta tehdessä voidaan antaa sähköisesti tili, kustannuspaikka ja muut laskussa ilmoitettavat tiedot, hoidetaan tiliöinnit jo tilauksen yhteydessä. Kun tiliöinnit tapahtuvat mahdollisimman automaattisesti, saadaan sähköisyydestä kaikki hyöty irti. (Koivumäki & Lindfors 2012, 23.)

2.3.3 Tarkastus ja hyväksyntä

Kirjanpitolaissa ei ole määritelty, kuinka ostolaskujen hyväksymisessä kuuluu menetellä. Jokainen yritys päättää itse omissa sisäisissä toimintakäy-

tännoissään, miten ostolaskujen ja muiden ostotositteiden asiatarkastus ja hyväksyntä hoidetaan. Näin tarkastus- ja hyväksymisrutiineista saadaan tarkoituksenmukaiset. Ostolaskujen hyväksyntä voidaan hoitaa sähköisesti, jolloin laskun lokitietoihin jää käyttäjäleima niistä henkilöistä, jotka ovat käsitelleet laskua. (OpusCapita 2015.)

On yleistä, että ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä on määritelty kaksiportainen hyväksymismenettely. Kaksiportaisessa hyväksymismenettelyssä laskun tarkastaa ensin tuotteen tai palvelun tilaaja, minkä jälkeen laskun hyväksyy toinen henkilö, kuten tilaajan esimies. Järjestelmään voidaan tallentaa myös määritellyt hyväksymisrajat, jolloin kukaan ei pääse hyväksymään laskuja yli valtuuksiensa. (Lahti & Salminen 2014, 68.) Mikäli yrityksellä on monia eri toimintoja ja osastoja, voi hyväksymiskierrossa olla useitakin tarkastajia ja hyväksyjä. Loma-aikoina on hyvä huomioida, että tarkastajille ja hyväksyjille on asetettu sijaiset järjestelmään, jotta laskut eivät jää käsittelemättä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 77.)

Tilauksiin ja sopimuksiin perustuvien ostolaskujen hyväksyntä kannattaa automatisoida. Automatisoimalla ostolaskujen käsittelyn pystytään vähentämään kustannuksia sekä vähentämään rutiininomaisia tehtäviä. (Basware 2015a.) Tilauksiin ja sopimuksiin perustuvat ostolaskut hyväksytään jo sopimus- tai tilausvaiheessa, jolloin täytetään myös perustiedot sekä annetaan tiliöintitiedot. Jos sopimukselle tehdyt tiedot täsmäävät saapuneeseen ostolaskuun, erillistä hyväksymiskiertoa ei enää tarvita. Myöskään ostotilaukseen perustuvia laskuja ei ole tarpeen laittaa hyväksymiskiertoon, mikäli laskun tiedot vastaavat tilausta ja tilausta vastaava tavara tai palvelu on vastaanotettu. (Lahti & Salminen 2014, 68–69.)

2.3.4 Maksatus

Ostolaskujen hyväksynnän jälkeen laskut voidaan laittaa maksuun. Maksuerä muodostetaan ostoreskontrassa usein siihen eräpäivään asti, kunnes seuraava maksupäivä on. Tällöin maksettaessa kerätään kaikki ne laskut, joiden eräpäivä on ennen seuraavaa maksuspäivää. (Koivumäki & Lindfors 2012, 86.)

Monissa yrityksissä uloslähteviä laskuja kerätään päivittäin, mutta on myös mahdollista vähentää maksukertojen määrää 1–2 kertaan viikossa. Pidentämällä maksuväliä säästetään työaikaa sekä helpotetaan kassanhallintaa. Jos ostolaskut pystytään kierrättämään nopeasti, on helpompi myös vähentää maksukertojen määrää. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

Syynä useisiin maksukertoihin voivat olla laskut, jotka ovat jo ehtineet erääntyä pitkän hyväksymiskierron aikana. Tällöin on tarve saada laskut nopeasti maksuun, jolloin maksukertoja on mahdollisesti lisättävä. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

2.4 Hankinnasta maksuun -järjestelmät

Kaikilla yrityksillä, riippumatta niiden koosta, on käytössään jonkinlainen taloushallintojärjestelmä. Yrityksen koko vaikuttaa kuitenkin siihen, mitä ominaisuuksia järjestelmältä vaaditaan. (Lahti & Salminen 2014, 36.)

Internetin välityksellä käytettävät sovellukset, joita sekä yritys että tiloimisto käyttävät, kasvattavat digitaalisen taloushallinnon yleistymistä. Näitä sovelluksia kutsutaan pilvi- eli SaaS-palveluiksi. Pilvipalvelut ovat internetin kautta käytettäviä ohjelmistoja, joita palveluntarjoaja hallinnoi ja kehittää. Pilvipalvelua pystyy muokkaamaan yrityksen toiveita ja tarpeita vastaavaksi. On tutkittu, että pilvipalvelu on kokonaiskustannuksiltaan jopa 50–80 % edullisempi kuin perinteinen itselle ostettu ja asennettu lisenssi-vaihtoehto. (Lahti & Salminen 2014, 37,45–47.)

Monilla Suomessa toimivilla yrityksillä on ostolaskujen kierrätysjärjestelmä, mutta hankinnasta maksuun -ohjelmistoja käytetään vielä vähän, kertoo Palette Finlandin toimitusjohtaja Juha Väänänen. Hankinnasta maksuun -järjestelmässä huomio kiinnittyy hankintaehdotusten hyväksyntään tai hylkäämiseen. Tällöin hankintaprosessi on hallinnassa jo sen alkuvaiheessa, kun lupa hankinnan tekemiselle haetaan järjestelmän kautta. (Herrala 2015.)

"Verkkolaskut ovat jo arkipäivää ja hankinnasta maksuun -prosessi tekee parhaillaan samantyyppistä läpimurtoa" (Herrala 2015).

Suomessa hankinnasta maksuun -ohjelmistoja toimittavat esimerkiksi Basware, SAP/Ariba, OpusCapita, Palette, Aditro ja CGI (Herrala 2015). Muun muassa Basware, Canon ja Palette tarjoavat hankinnasta maksuun -järjestelmän, joko pilvipalveluna tai lisenssinä, asiakkaan tarpeiden mukaan (Basware 2015c; Canon 2015; Palette 2015).

3 LEAN-AJATTELU

Tässä luvussa tutustutaan Lean-ajatteluun. Luvun alussa tarkastellaan Lean-ajattelun määritelmää yleisesti, minkä jälkeen keskitytään resurssi- ja virtaustehokkuuteen. Lean-organisaatiossa yksi tärkeä periaate on virtaus. Hyvin määritellyt ja kehitetyt projektit luovat pohjan prosessien virtaukselle. (Tuominen 2010, 7.)

3.1 Leanin määritelmä

Lean on johtamisfilosofia, joka pohjautuu Toyotan tuotantojärjestelmään. Toyota selvisi toisen maailmansodan jälkeisessä resurssipulassa tuotantojärjestelmänsä ansiosta ja nousi autoteollisuuden huipulle. (Eskola 2015.) Lean-ajattelu perustuu asiakasarvon kasvattamiseen vähentämällä prosessin hukkaa ja turhia toimintoja. Hukalla tarkoitetaan niitä resursseja vaativia työvaiheita, jotka eivät lisää arvoa. (Womack & Jones 2003, 15.) Toyotan Production System (TPS) -mallin alkuperäiset seitsemän hukkaa ovat: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Myöhemmin kahdeksanneksi hukaksi on lisätty työntekijän käyttämättä jätetty luovuus. (Vuorinen 2013, 71–72.)

Lean-ajattelussa korostetaan virtaustehokkuutta, jossa etuina ovat muun muassa lyhyempi läpimenoaika ja pienempi hukka (Laaksoharju 2015). Suomennettuna ”Lean” tarkoittaa hoikkaa tai solakkaa, mikä kuvaa Lean-toimintaa hyvin. Hoikassa toimintatavassa on poistettu kaikki turha, ja keskittyminen on kohdistettu asiakasarvon tuottamiseen. (Kouri 2010, 7.)

Lean-ajattelua on käytetty alun perin autoteollisuudessa, mutta nykyään sitä sovelletaan lähes kaikilla aloilla (Kouri 2010, 6). Monilla aloilla on todettu Leanin olevan tehokas keino välttää hukkaa ja lisätyötä. Leanin määritelmä on kuitenkin hämärä ja se ymmärretään usein väärin. Osassa määritelmässä Lean on asennoitumista, filosofiaa, kulttuuria ja periaatteita, kun taas osassa sitä pidetään työskentelytapana, menetelmänä ja työkaluna. (Modig & Åhlström 2013, 67, 85.)

Leania voidaan pitää yhdistelmänä eri työkaluista, joista on saatu yksi kokonainen johtamisjärjestelmä. Sen ideana on auttaa yritystä keskittymään olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle kustannustehokkaasti. Tähän pyritään vähentämällä virheitä ja hukkaa, eli kaikkia arvoa tuottamattomia toimintoja. (Vuorinen 2013, 72.) Leanin perustyökaluja ovat muun muassa: 5S, arvovirran kuvaaminen (Value Stream Mapping, VSM), jatkuva parantaminen (Kaizen), juuri oikeaan aikaan (Just-in-Time, JIT) ja Pullonkaula-analyysi. Pullonkaula-analyysissä selvitetään, mitkä vaiheet prosessissa rajoittavat tai hidastavat sen läpimenoaika. Vaiheiden löytämisen jälkeen kehitetään tätä prosessin vaihetta, jolloin prosessin läpimenoaika saadaan parannettua. (LeanProduction 2015.)

Lean-ajattelua ei ole mahdollista saada vietyä käytäntöön, mikäli organisaatiokulttuuria ei ymmärretä. Ainoastaan Lean-työkaluja käyttämällä ei saada pysyvää muutosta aikaan organisaatiossa, vaan suurin muutos tapahtuu ihmisten ajattelussa ja sitoutumisessa. Organisaation pitäisi jatkuvasti kehittyä sekä pyrkiä täydellisyyteen pysyvän parannuksen saavuttamiseksi. (Vuorinen 2013, 75; Liker 2008, 87.) Lean ei automaattisesti ratkaise organisaation kaikkia ongelmia, vaan on apuna niiden tunnistamisessa ja juurisyiden poistamisessa (Kaijasilta & Skippari 2015).

3.2 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Perinteinen tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus, kun taas virtaustehokkuus on tehokkuuden uusi muoto (Modig & Åhlström 2013, 5,9). Lean-ajattelussa päämääränä on luoda virtaava prosessi, minkä avulla hukkaa saadaan vähennettyä (Womack & Jones 2003, 21).

Resurssitehokkuus

Resurssitehokkuudella tarkoitetaan resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Teollisuuden kehitys on keskittynyt monia vuosia resurssien hyödyntämistehokkuuden parantamiseen. Tämä tarkoittaa, että tehtävät on pilkottu pienempiin osiin eri henkilöiden suoritettavaksi. Resurssitehokkuutta korostaessa päähuomio kiinnittyy tuotteen tai palvelun tuottami-

seen tarvittaviin resursseihin, kuten henkilöstöön, toimitiloihin, koneisiin ja työkaluihin. (Modig & Åhlström 2013, 9–10.)

Resurssitehokkuutta voidaan mitata sillä, kuinka paljon jotakin resurssia hyödynnetään suhteessa johonkin ajanjaksoon. Lisäksi sitä voidaan mitata myös korkeammalla abstraktitasolla, kuten kokonaisen osaston tai organisaation tehokkuudella. On tärkeää miettiä, hyödynnetäänkö kaikkia resursseja vai onko osa niistä niin sanotusti ”tyhjän panttina”. Esimerkiksi onko kaikille organisaatiossa työskenteleville oikeasti työtä tai tarvitaanko jotakin laitetta vai voisiko näihin kuluvan rahan käyttää johonkin muuhun. (Modig & Åhlström 2013, 10–11.)

Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuudessa tärkein asia on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Siinä huomiota ei kiinnitetä resurssien tehokkaaseen käyttämiseen, vaan huomio kohdistetaan yksikköön, joka virtaa organisaation läpi. Tätä yksikköä kutsutaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla esimerkiksi asiakas, jonka tarpeita täytetään. (Modig & Åhlström 2013, 5, 13.)

Virtaustehokkuudella mitataan, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tietyn ajanjakson aikana. Ajanjaksolla tarkoitetaan tarpeen tunnistamisen ja tyydyttämisen välistä aikaa, esimerkiksi kuinka nopeasti laskun vastaanotosta se siirretään reskontraan odottamaan maksatusta. (Modig & Åhlström 2013, 13.)

Kuviossa 6 esitetyssä esimerkissä tarpeena on saada lasku siirrettyä reskontraan. Reskontraan siirtoa edeltäviä vaiheita ovat muun muassa laskun tiliöinti, tarkastus ja hyväksyntä, mitä voidaan pitää arvoa tuottavana aikana. Arvoa tuottamattoman ajan aikana lasku odottaa tiliöintiä, tarkastusta ja hyväksyntää. Ajanjakso tässä esimerkissä on kolme tuntia, josta arvoa tuottavaa aikaa on yksi tunti. Tällöin virtaustehokkuudeksi saadaan 33 prosenttia.

Tarve	<ul style="list-style-type: none"> Laskun siirto reskontraan
Arvoa tuottava aika	<ul style="list-style-type: none"> Laskun käsittelyyn käytetty aika yhteensä 1 tunti
Ajanjakso	<ul style="list-style-type: none"> Laskun saapumisen ja reskontraan siirron välinen aika 3 tuntia
Virtaustehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> $1h / 3h = 33\%$

KUVIO 6. Esimerkki virtaustehokkuudesta (Mukaillen Modig & Åhlström 2013, 13).

Sekä resurssien että asiakkaan tarpeiden huomioiminen on tärkeää, minkä vuoksi tarvitaan sekä resurssi- että virtaustehokkuutta. Näitä kahta tehokkuuden muotoa on kuitenkin haastava yhdistää. Kuviossa 7 on havainnollistettu se, miten nämä tehokkuuden muodot eroavat toisistaan. (Modig & Åhlström 2013, 21.)



KUVIO 7. Havaintokuva resurssi- ja virtaustehokkuuden erosta (Modig & Åhlström 2013, 21).

Resurssitehokkuudessa huomio kiinnittyy vain yksittäisen resurssin hyödyntämiseen, jolla maksimoidaan resurssin arvoa tuottava aika eri vir-

tausyksiköille. Virtaustehokkuudessa sen sijaan keskitytään yhteen virtausyksikköön, jota jokin resurssi jalostaa koko ajan. (Modig & Åhlström 2013, 21.)

3.3 Prosessilait

Prosessit toimivat tiettyjen lakien mukaan. Kolme lakia: Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki selittävät miksi suureen virtaustehokkuuteen on vaikea päästä. Lisäksi lait auttavat ymmärtämään miksi on lähes mahdotonta yhdistää sekä hyvä resurssi- että virtaustehokkuus. (Modig & Åhlström 2013, 31,45.)

Littlen laki

Littlen lain avulla pystytään arvioimaan jonotusaika eli prosessin läpimenoaika (Six Sigma 2015). Läpimenoaika riippuu keskeneräisten virtausyksiköiden määrästä sekä jaksoajan pituudesta. Keskeneräisiä virtausyksiköitä ovat kaikki ne virtausyksiköt, jotka ovat jo sisällä prosessissa, mutta eivät ole vielä valmiita. Jaksoajalla tarkoitetaan kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä keskimäärin kuluvaa aikaa. Esimerkiksi kassajonossa on viisi henkilöä ja yhden henkilön jaksoaika on keskimäärin yksi minuutti, tällöin läpimenoaika on 5 minuuttia. (Modig & Åhlström 2013, 34–35.)

Läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika

Sekä jaksoaika että keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kasvattavat läpimenoaikaa. Jos kapasiteetista on pulaa, jaksoaika pitenee. Keskeneräiset virtausyksiköt vain lisäävät läpimenoaikaa entisestään. Resurssitehokkuuden kannalta on kuitenkin tärkeämpää, että virtausyksiköt odottavat resurssien vapautumista kuin, että resurssit odottavat virtausyksiköitä. Tällöin läpimenoaika on pitkä ja virtaustehokkuus on heikko. Vaihtoehtoisesti, jos resurssit odottaisivat virtausyksiköitä, olisi läpimenoaika lyhyempi ja virtaustehokkuus suurempi. (Modig & Åhlström 2013, 36–37.)

Littlen lakia käytetään usein osoittamaan, kuinka keskeneräisten virtausyksiköiden määrää pystytään vähentämään tehokkaasti. Mikäli on olemassa kaksi tuotantolinjaa yhden sijaan, keskeneräisten määrä puolittuu. Samalla hallitaan myös pullonkaulojen syntymistä, kun toiminta ei hidastu tietyssä prosessin vaiheessa. (Nicol 2014.)

Pullonkaulojen laki

Pullonkaulalla tarkoitetaan prosessin vaihetta, jossa jokin asia tai toiminto hidastaa tai rajoittaa koko prosessin läpimenoa (Leaniksi 2015). Läpimenoaika johtuu pullonkaulojen lain mukaan erityisesti siitä prosessin vaiheesta, jossa jaksoaika on pisin. Esimerkiksi lentokentällä pullonkauloja syntyy tilanteissa, joissa ihmisiä on kerralla paljon, kuten lähtöselvityksessä, turvatarkastuksessa ja koneeseen nousussa. Ennen pullonkauloja muodostuu aina jono riippumatta siitä, onko prosessin läpi virtaava asia materiaali, informaatio vai ihminen. Pullonkaulojen jälkeen tulevilla toimintovaiheilla on vähemmän tekemistä kuin voisi olla. Tämä johtuu siitä, että läpivirtaus pullonkaulojen jälkeen on pienin. Pullonkauloja ilmaantuu aina johonkin vaiheeseen prosessia, vaikka sen pystyisi eliminoimaan jostain muualta lisäämällä esimerkiksi resursseja tai työskentelyä nopeuttamalla. (Modig & Åhlström 2013, 37–38.)

Koska prosessien eri vaiheet tulee tehdä tietyssä järjestyksessä, pullonkauloja syntyy. Näissä tapauksissa pullonkauloja ei voida välttää, koska usein organisaatioissa jaetaan tarvittavat toiminnot eri vaiheisiin eri ihmisten tehtäväksi. Lisäksi pullonkauloja syntyy, kun prosessissa tapahtuu vaihtelua. Vaihtelua on mahdotonta estää ja se vaikuttaa heikentävästi virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 39.)

Vaihtelun laki

Prosesseissa on aina vaihtelua ja se vaikuttaa virtaustehokkuuteen. Vaihtelulla on erityisesti kielteinen vaikutus resurssi- ja virtaustehokkuuden yhdistämiseen. Syitä prosessien vaihteluun on monia, mutta ne voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: resursseihin, virtausyksiköihin ja ulkoisiin tekijöihin. (Modig & Åhlström 2013, 40.)

Resurssit, kuten koneet, käyttöjärjestelmät tai ihmiset, eivät aina toimi samalla tavalla: koneisiin voi tulla vikoja, osa käyttöjärjestelmistä voi olla hitaampia kuin toiset tai ihmisten kokemus voi vaikuttaa vaihtelun syntymiseen. Virtausyksiköt eivät ole aina samanlaisia, jolloin joidenkin asioiden käsittely kestää kauemmin. Esimerkiksi autokorjaamolle jätetyissä autoissa on erilaisia vikoja ja kampaamon kaikki asiakkaat eivät halua samanlaista kampausta. Ulkoisten tekijöiden vaihtelua voi aiheuttaa esimerkiksi kausiluonteisuus, epätasaisin väliajoin tai yllättäen tapahtuva toiminta: potilaita saapuu ensiapuun epätasaisin väliajoin, joulukoristeita myydään kausiluonteisesti tai ravintolaan saapuu yllättäen suuri määrä ihmisiä. Oli pa vaihtelun syy mikä tahansa, vaikuttaa se joko palvelu- tai saapumisaikaan. Mikäli prosessi koostuu useista vaiheista, aiheuttaa ensimmäisen käsittelyvaiheen vaihtelu myös toisen vaiheen aloitusaikaan vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 40–41.)

4 CASE: MEDIATALO ESA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osuus. Alussa esitellään kohdeyritys, Mediatalo ESA, minkä jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä hankinnasta maksuun -prosessin nyky- ja tavoitetilä kohdeyrityksessä. Lisäksi esitellään tutkimustulokset, joista selviää prosessin ongelmakohdat ja kehitysehdotukset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Kohdeyritys

Mediatalo ESA on Päijät-Hämeessä toimiva viestintäkonserni, joka tuottaa painettua ja digitaalista sisältöä sekä mediapalveluita. Näiden lisäksi Mediatalo ESA tarjoaa paino- ja jakelupalveluita sekä kuva-, video- ja äänituotantoa. Konsernin muodostavat emoyhtiö Mediatalo ESA Oy sekä tytäryhtiöt Esan Kaupunkilehdet Oy, Esa Lehtipaino Oy sekä Esa Digital Oy. Mediatalo ESA konsernin liikevaihto oli vuonna 2014 36M€ (Mediatalo ESA 2015a).

Kokopäiväisiä työntekijöitä konsernissa on 244, minkä lisäksi osa-aikaisia sanomalehdenjakajia on 388 (Mediatalo ESA 2015a). Konsernin pääliiketoimintaa on medialiiketoiminta, jonka osa-alueita ovat päätuotteet Etelä-Suomen Sanomat, Itä-Häme, verkkopalvelu ess.fi, Radio Voima sekä kaupunkilehdet. Kaupunkilehdet Oy julkaisee kaupunkilehteä sekä paikallislehtiä ja Esa Lehtipaino Oy painaa sanomalehdet. (Mediatalo ESA 2015b.) Kaikkien konsernin yritysten talous- ja hallintopalvelut tuotetaan Mediatalo ESAn laskentapalvelut-yksikössä.

Kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessi ei toimi toivotulla tavalla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata prosessin nyky- ja tavoitetila sekä kartoittaa nykyisessä prosessissa olevia ongelmia ja pullonkauloja. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla prosessista on mahdollista saada hallitumpi ja toimivampi.

4.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin tutkimusmenetelminä osallistuvaa havainnointia ja sähköpostitse lähetettyä kyselyä. Lisäksi aineistoa kerättiin yritykseltä saaduista dokumenteista sekä kehityspalavereissa käydyistä keskusteluista.

Avoimia kysymyksiä sisältänyt kysely lähetettiin sähköpostitse kesällä 2015 viidelle talousyksikön työntekijälle, joista jokainen vastasi kyselyyn. Kyselyn pääteemat olivat prosessin nykytila, siinä olevat ongelmat sekä prosessin tavoitetila. Lisäksi kysymykset oli jaettu kahteen osaan: hankintaan ja ostolaskuprosessiin. Kysely on liitteenä opinnäytetyön lopussa (liite 1.).

Kyselyssä oli yhteensä 22 avointa kysymystä. Ensimmäisessä osiossa selvitetään miten hankinnat tehdään tällä hetkellä, mitä ongelmia siihen liittyy sekä millaista hankinnan tekemisen toivottaisiin tulevaisuudessa olevan. Toisessa osassa keskityttiin ostolaskuprosessin nykytilaan, siinä oleviin ongelmiin sekä tavoitetilaan. Lisäksi kysyttiin keinoja, joilla tavoitetilaan olisi mahdollista päästä. Kyselystä saadut tulokset esitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.2.1 Hankinnasta maksuun -prosessin nykytila

Kyselyn ensimmäinen pääteema oli prosessin nykytila. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on käytössään hankintasäännöt, joiden mukaan hankinnat tehdään. Hankinnan tekeminen on ohjeistettu, mutta sitä ei tehdä järjestelmän kautta. Näin ollen prosessi ei ole niin hallittu ja automaattinen, kuin olisi toivottavaa.

Kuviossa 8 on esitetty prosessin nykytila. Kun kyseessä on yli X euron hankinta, joka ei ole päivittäistä operatiivista toimintaa, hankinnan tekijä täyttää hankintaesityksen valmiiksi laadittuun PowerPoint -pohjaan. Hankintaesityksessä kuvataan hankinta, taustatekijät, tavoitteet, hankinnasta saatavat hyödyt, suunnitelma toteutuksesta, resursseista ja aikataulusta,

alustava laskelma hankinnasta, resurssitarve sekä riskit. Kohdeyrityksen hankintaesityksen pohja löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (liite 2.).

Hankinnan suuruudesta riippuen hankintaehdotus viedään hyväksyttäväksi hyväksyntärajojen mukaisesti budjettivastuulliselle ja tytäryhtiöiden toimitusjohtajille, konsernin toimitusjohtajalle, ESA-Mediat johtoryhmälle/tytäryhtiön hallitukselle tai Mediatalo ESan hallitukselle. Mikäli hankinta on pienempi kuin X euroa, budjettivastuullisen hyväksyntä hankinnalle riittää, eikä hankintaesitystä tarvita.



KUVIO 8. Hankinnasta maksuun -prosessin nykytila

Kun hankintaesitykselle on saatu hyväksyntä, voidaan tehdä hankinta. Kohdeyrityksellä ei ole käytössään hankintajärjestelmää, jonka kautta hankinnat olisi mahdollista tehdä, vaan hankinta tehdään suoraan toimittajalta esimerkiksi soittamalla tai sähköpostilla. Lisäksi joidenkin toimittajien kohdalla on mahdollista tilata tuotteita portaalin kautta. Hankinnat tehdään pääasiassa laskulle, joten prosessi siirtyy hankinnan jälkeen ostolaskujärjestelmään.

Ostolaskuja vastaanotetaan kohdeyrityksessä verkko-, sähköposti- sekä paperilaskuina. Ostolaskuista yli puolet saapuu valmiiksi sähköisessä muodossa, kun taas paperilaskut skannataan sähköiseen muotoon ja tallennetaan järjestelmään. Skannausohjelma ei tunnista laskun tietoja automaattisesti, vaan tiedot syötetään järjestelmään manuaalisesti. Osa toimittajista lähettää ostolaskut PDF-laskuina sähköpostiin, josta ne tallennetaan järjestelmään yksi kerrallaan.

Ostolaskujärjestelmästä laskut lähetetään tarkastus- ja hyväksymiskiertoon hankinnoista vastaaville henkilöille. Osa laskuista on automatisoitu lähtemään tietyille tarkastajalle automaattisesti autoflow-toiminnon avulla, mutta suurin osa laskuista lähetetään kiertoon manuaalisesti esimerkiksi laskun viitetiedon mukaan. Tarkastaja tarkastaa laskun sekä tekee tiliöinnin, minkä jälkeen hän lähettää laskun hyväksyjälle. Hyväksynnässä pätevät samat hyväksymisrajat kuin hankintaesityksen tekemisessä. Hyväksyjä hyväksyy laskun ja lähettää sen kirjanpitäjän tarkistettavaksi. Kirjanpitäjä tarkistaa laskujen tiliöinnin sekä hyväksynnän ja siirtää laskun reskontraan ja kirjanpitoon. Maksuaineisto kerätään kaksi kertaa viikossa maksuun kassaeräpäivien tai eräpäivien mukaan.

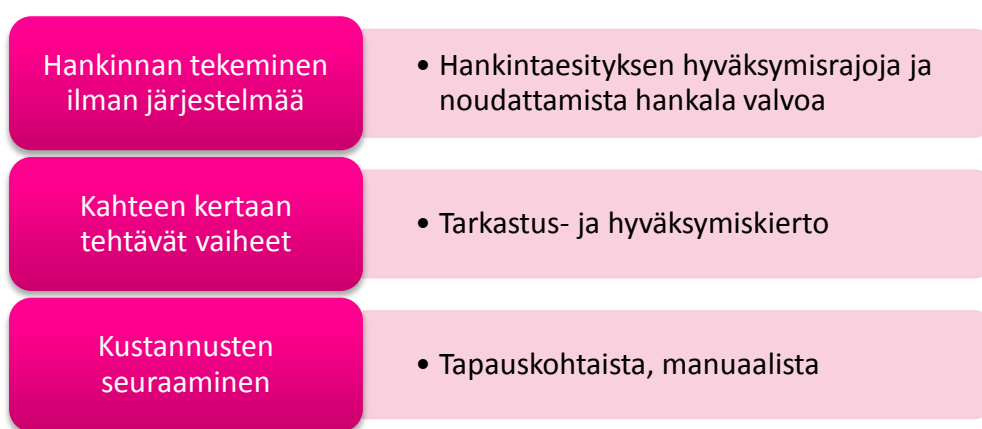
4.2.2 Prosessin ongelmakohtat

Nykyisessä hankinnasta maksuun -prosessissa on monia kohtia, joissa toimintaa voisi yksinkertaistaa ja automatisoida. Muutoksien avulla kaikkien prosessiin osallistuvien manuaalinen työ vähenee. Tässä luvussa on eritelty kyselyn toisen pääteeman tulokset: ongelmat hankinnan tekemisessä ja ostolaskuprosessissa.

Ongelmat hankinnassa

Kohdeyrityksessä on ollut tapauksia, joissa hankinta on tehty ilman ennalta saatua hyväksyntää. Tällaisia tapauksia estämään työstettiin nykyinen hankintaesitysprosessi syksyllä 2014. Käytännössä ilman hyväksyntää tehtyjä tilauksia on kuitenkin äärimmäisen harvoin. Kuviossa 9 on esitetty yhteenvetona, mitä ongelmia hankinnan tekemiseen liittyy.

Nykyisessä prosessissa hyväksymisrajojen noudattamista ja hankintaesitysten laadintaa ei pystytä valvomaan yhtä hyvin kuin, jos hankinta tehtäisiin järjestelmän kautta. Lisäksi henkilöt, jotka tekevät hankintoja harvoin, eivät muista hankintaesityksen ohjeistusta ja joutuvat siksi ottamaan siitä selvää ennen hankinnan suorittamista. Joskus hankinta saattaa tulla ilmi vasta siinä vaiheessa, kun ostolasku vastaanotetaan. Mikäli hankinta on tehty ilman hankintaesitystä, aiheutuu siitä haasteita kassanhallintaan. Kassanhallinnan rooli on tärkeä, minkä vuoksi sen ennakoitavuuteen tulee panostaa.



KUVIO 9. Ongelmat hankinnan tekemisessä

Kahteen kertaan tehtäviä, turhia vaiheita todettiin löytyvän hankintojen hyväksynnästä. Tällä hetkellä hyväksyntä haetaan ennen tilausta hankintaesitysprosessin kautta ja toisen kerran laskun tarkastus- ja hyväksymiskierron aikana. Nykyisen järjestelmän kautta ei pystytä tekemään hankintoja suoraan, minkä vuoksi tilaus- ja sopimus pohjaisten ostolaskujen käsittely on mahdotonta. Kohdeyrityksen nykyinen prosessi vastaa teoriaosuudessa esitettyä sähköistä ostolaskuprosessia (kuvio 3.), johon ei liity tilausta tai sopimusta.

Haasteita koetaan olevan myös hankintaan liittyvien kustannusten seuraamisessa. Kustannusten seuraamiseen ei ole tällä hetkellä olemassa automaattista järjestelmää, vaan sitä tehdään tapauskohtaisesti ja manuaalisesti. Nykyisten ohjeiden mukaan projektipäällikön tai hankinnan esittäjän tulee seurata investointien kustannuksia suhteessa hankintaesitykseen

ja oltava yhteydessä talousyksikköön, mikäli kulut alittuvat tai ylittyvät merkittävästi.

Ongelmat ja pullonkaulat ostolaskuprosessissa

Tällä hetkellä kohdeyrityksen sähköisyysaste on noin 50 % eli kaikista ostolaskuista noin puolet saapuu verkkolaskuina ja loput joko paperi- tai PDF-laskuina sähköpostin liitteenä. Hankintojen tekijöitä on ohjeistettu toivomaan verkkolaskuja, mutta käytäntö ei ole vakiintunut kaikkien tilaajien osalta. Lisäksi talousyksikkö informoi ajoittain toimittajia kohdeyrityksen toiveesta vastaanottaa ensisijaisesti verkkolaskuja. Sähköisyysasteen nostamista pidettiin kyselyn mukaan mahdollisena. Hidastavana tekijänä koettiin kuitenkin pienet toimittajat, joilla ei ole mahdollisuutta lähettää verkkolaskuja.

Laskut, jotka saapuvat paperisena, skannataan järjestelmään. Yrityksellä ei ole käytössään ORC-älyskannausta, jolla perustiedot luettaisiin automaattisesti, vaan tiedot laskulta syötetään manuaalisesti järjestelmään. Nykyinen skannausohjelma koettiin hitaaksi, minkä lisäksi se ”kaatuu” usein kesken skannauksen. Tämän vuoksi laskut joudutaan skannaamaan uudestaan, jolloin kahdesti tehtävä työ lisääntyy. Myös sähköpostiin saapuvien PDF-laskujen käsittely on hidasta, sillä jokainen lasku joudutaan tallentamaan järjestelmään yksitellen.

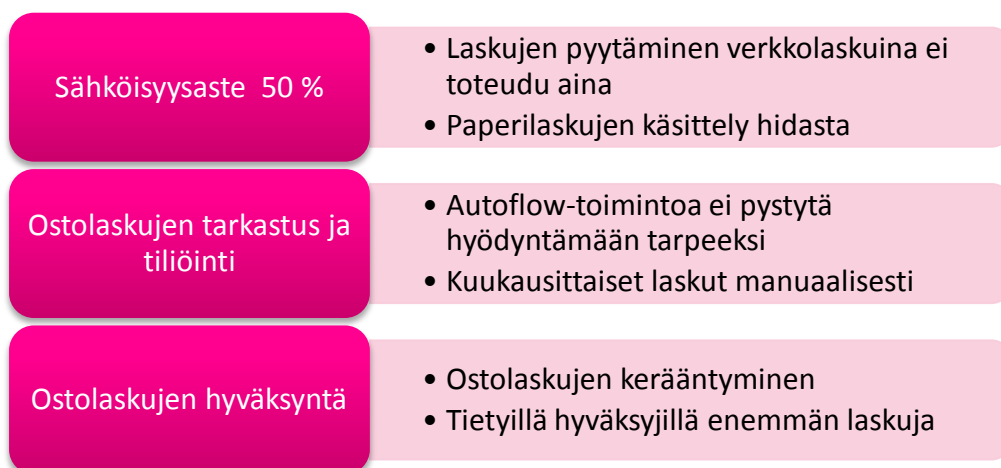
Ostolaskujen käsittelyssä on haasteita muun muassa tarkastus- ja hyväksymiskierto on laittamisessa. Osalle laskuista on määritetty järjestelmään vastaanottaja, jolle lasku lähtee tarkastettavaksi automaattisesti autoflow-toiminnon avulla. Esimerkiksi tietyltä toimittajalta saapuvat laskut tarkastaa aina sama henkilö, jolloin automaattinen tarkastussääntö on voitu perustaa. Muiden laskujen kohdalla laskun vastaanottava tarkastaja on valittava manuaalisesti.

Kaikissa laskuissa ei ole tilaajan viitetietoa, jolloin lasku saattaa lähteä tarkastuskiertoon väärälle henkilölle. On mahdollista, että lasku kiertää henkilöltä toiselle, ennen kuin oikea tarkastaja löytyy. Lisäksi tarkastajat ja hy-

väksyjät käsittelevät laskuja muiden töiden ohella, minkä vuoksi eräpäivät voivat ylittyä ja joudutaan maksamaan turhia viivästyskuluja.

Kohdeyrityksellä on myös kuukausittaisin toistuvia laskuja, joihin on tehty sopimus. Tällaisia laskuja ovat esimerkiksi vuokralaskut. Nykyiseen järjestelmään ei kuitenkaan pysty liittämään sopimusta, minkä vuoksi laskut joudutaan tiliöimään, tarkastamaan ja hyväksymään erikseen joka kuukausi.

Tiliöinnit aiheuttavat työtä erityisesti laskun tarkastajille. Kaikkien toimittajien laskut eivät ole samanlaisia. Haasteena ovat esimerkiksi useat tiliöintirivit, jolloin laskun tarkastajalla kuluu enemmän aikaa laskun tarkastukseen ja tiliöintiin.



KUVIO 10. Ongelmat ostolaskun käsittelyssä

Kuukauden vaihteessa ostolaskujen määrä kasvaa, jonka seurauksena laskuja on jonossa odottamassa hyväksyntää. Lisäksi tiettyjen hyväksyjien kautta kulkee enemmän ostolaskuja, jolloin prosessiin syntyy pullonkauloja. Kuviossa 10 on esitetty yhteenvetona ne ongelmat, jotka liittyvät ostolaskujen käsittelyyn.

4.2.3 Kehitysehdotukset

Kyselyn perusteella monien prosessissa olevien ongelmien kehittämiseksi tarvitaan uusi hankinnasta maksuun -järjestelmä, jossa hankinnat pysty-

tään tekemään suoraan järjestelmän kautta. Kohdeyrityksen henkilökunnalle lähetetyn kyselyn lisäksi kahdelle järjestelmätoimittajalle lähetettiin keväällä 2015 kysely (liite 3.) hankinnasta maksuun -järjestelmän ominaisuuksista. Niistä saatuja vastauksia on hyödynnetty kehitysehdotuksissa. Seuraavissa kappaleissa sekä kuviossa 11 on esitelty, miten prosessissa olevia ongelmia on mahdollista kehittää ja mitä hyötyjä siitä saadaan.



KUVIO 11. Kehitysehdotukset ja hyödyt

Jos hankinnan tekeminen onnistuu suoraan järjestelmän kautta, prosessi on eteenpäin ohjaava ja valvoo sääntöjen toteutumista automaattisesti. Lisäksi tiliöinti voidaan antaa jo tilausvaiheessa, jolloin tiliöintitiedot tulevat laskulle automaattisesti sen saapuessa. Järjestelmän kautta tehdyille hankinnalle saadaan hyväksyntä jo tilausvaiheen aikana, jolloin ostolaskun saapuessa tarkastus- ja hyväksymiskiertoa ei välttämättä enää tarvita. Ainoastaan silloin, kun tilaus ja saapunut ostolasku eivät täsmää keskenään, ostolasku lähtee tarkastettavaksi. Vaiheita automatisoimalla prosessista

saadaan virtaavampi ja yksinkertaisempi, minkä myötä prosessin läpimenoaika lyhenee.

Tavoitteena on kasvattaa sähköisyysastetta, jolloin suurempi osa ostolaskuista saapuu järjestelmään verkkolaskuina. Verkkolaskuosoitetta tulee mainostaa aktiivisesti hankintoja tehtäessä. Lisäksi kaikille toimittajille voi lähettää tiedotteen, jossa informoidaan kohdeyrityksen vastaanottavan ainoastaan verkkolaskuja. Tiedotteen lisäksi on hyvä laittaa mukaan ohjeita, joiden avulla verkkolaskusta tietämätön saa neuvoa muutostilanteessa. Lisäksi tulee määritellä siirtymäaika, jonka puitteissa on edelleen mahdollista lähettää paperilaskuja.

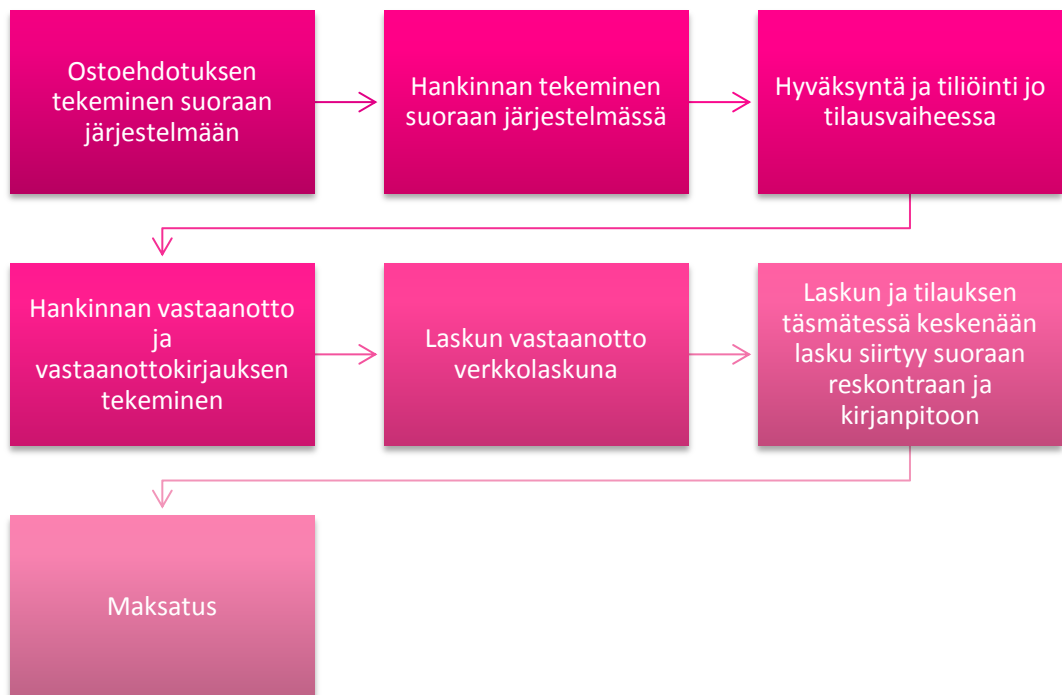
Uuden järjestelmän avulla on myös mahdollista seurata kustannuksia tarkemmin. Mikäli budjetti ylittyy tai se on lähellä ylittymä, siitä lähtee automaattinen ilmoitus hankinnasta vastaavalle henkilölle. Tällöin seuranta ei tarvitsisi tehdä manuaalisesti ja muistinvaraisesti.

Tarkastus- ja hyväksymiskiertoa pystytään yksinkertaistamaan ja automatisoimaan tilauksiin tai sopimuksiin perustuvien ostolaskujen avulla. Ilman, että yritys hankkii uutta hankinnasta maksuun -järjestelmää, kohdeyritys voi hyödyntää paremmin autoflow-toimintoa. Lisäämällä autoflow-toiminnon käyttöä suurempi osa laskuista lähtee tarkastuskiertoon automaattisesti järjestelmään asetetun tarkastussäännön mukaisesti. Tarkastussääntöjen perustamisen helpottamiseksi tietyn henkilön tulisi tilata keskitetysti samalta toimittajalta. Manuaalisesti tarkastuskiertoon laitettavien ostolaskujen lähetystä helpottaa laskun viitetieto, josta selviää hankkijan nimi. Tämän vuoksi on tärkeää, että tilaaja muistaa pyytää viitetiedon laskulle tuotetta tai palvelua tilatessaan.

Kuukausittain toistuvien, sopimuksiin perustuvien ostolaskujen käsittely helpottuu uuden hankinnasta maksuun -järjestelmän myötä. Järjestelmässä tehdyt, sopimuksiin perustuvat hankinnat olisi mahdollista hyväksyä kerran, minkä jälkeen laskut siirtyvät automaattisesti maksatukseen sovittuna ajankohtana.

4.2.4 Hankinnasta maksuun -prosessin tavoitetila

Kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessi on tavoitetilassaan eteenpäin ohjaava ja säännelty pelkän ohjeistuksen sijaan. Hankinnat tehdään suoraan järjestelmään, joka valvoo muun muassa hankinnan hyväksymisrajojen toteutumista nykyisen hankintaesityksen sijaan. Lisäksi tavoitteena on minimoida manuaalinen käsityö sekä asioiden kahteen kertaan tekeminen kaikkien prosessiin osallistuvien osalta. Keskittymällä virtaustehokkuuteen prosessin läpimenoaika lyhenee. Kohdeyrityksen tavoitetilassa prosessi muistuttaa teoriaosuudessa esiteltyä tilaukseen tai sopimukseen perustuvaa ostolaskuprosessia (kuvio 4.).



KUVIO 12. Hankinnasta maksuun -prosessin tavoitetila

Kuviossa 12 on esitetty hankinnasta maksuun -prosessin tavoitetila yksinkertaisimmillaan. Mikäli yrityksellä on käytössään hankinnasta maksuun -järjestelmä, hankintojen tekeminen onnistuu suoraan järjestelmän kautta. Hankintaesitystä ei tarvitse tehdä, vaan järjestelmä pohjautuu nykyisen hankintaesityksen sääntöihin. Tällöin hyväksyntä hankinnalle löytyisi samasta paikasta kuin mistä itse hankinta tehdään.

Hankinta voidaan tehdä suoraan järjestelmästä, kun ostoehdotukselle on saatu hyväksyntä. Lisäksi hankinnalle on mahdollista tehdä tiliöinti jo tilausvaiheessa. Kun hankinta on vastaanotettu, tehdään järjestelmään vastaanottokirjaus. Mikäli tilaus ja saapunut ostolasku täsmäävät, ei tarkastus- ja hyväksymiskiertoa enää tarvita, vaan lasku siirretään suoraan reskontran ja kirjanpidon kautta sovittuna ajankohtana maksatukseen.

4.3 Johtopäätökset

Kyselyyn saaduista vastauksista voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

- Suurimpia ongelmia nykyisessä prosessissa ovat hankintaesityksen noudattamisen valvominen, kahdesti tehtävät työvaiheet sekä kustannusten seuraaminen.
- Ostolaskuprosessissa suurimmat haasteet liittyvät paperilaskujen käsittelyyn sekä laskujen tiliöintiin, tarkastukseen ja hyväksyntään.
- Prosessi olisi tavoitetilassa sääntöihin pohjautuva, virtaava prosessi, jossa minimoidaan kahteen kertaan tehtävä työ.
- Uuden hankinnasta maksuun -järjestelmän avulla prosessista on mahdollista saada yksinkertaisempi ja automaattisempi.

Nykyisessä hankinnasta maksuun -prosessissa hankintaa edeltävä vaihe on hankintaesityksen tekeminen. Koska hankintaesitys tehdään järjestelmän ulkopuolella, on sen noudattamista vaikea valvoa. Joskus hankinta saatetaan huomata vasta ostolaskun saapuessa. Hyväksyntä hankinnalle saadaan nykyisessä prosessissa kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla hyväksyntä haetaan hankintaesityksen muodossa ja toisen kerran ostolaskun tarkastus- ja hyväksymiskierron aikana. Yhtenä haasteena koettiin myös kustannusten seuraaminen. Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä järjestelmää kustannusten automaattiseen seuraamiseen, vaan sitä tehdään manuaalisesti ja satunnaisesti.

Kohdeyritys vastaanottaa noin puolet ostolaskuistaan verkkolaskuina ja loput saapuvat sähköpostilla PDF-laskuina tai paperilaskuina. Verkkolaskujen määrän kasvattamista hidastavat pienet toimittajat, joilla ei ole mah-

dollisuutta lähettää verkkolaskuja. Paperilaskujen skannaus on hidasta ja siihen liittyy paljon yrityksen sisäistä työtä, sillä nykyinen järjestelmä ei tunnista laskun tietoja automaattisesti. Osa järjestelmään tallennetuista laskuista lähtee automaattisesti oikealle tarkastajalle, mutta osalle valitaan manuaalisesti vastaanottaja esimerkiksi laskun viitetiedon mukaan.

Tiliöinnin koettiin rasittavat laskujen tarkastajia erityisesti silloin, kun lasku on monisivuinen ja tiliöitävää paljon. Laskut eivät ole aina samanlaisia, joten vaihtelu hidastaa prosessin läpimenoaikaa. Tiettyjen hyväksyjien kautta kulkee enemmän ostolaskuja, minkä takia laskut odottavat jonossa hyväksyntää. Pullonkauloja laskujen hyväksynnässä syntyy erityisesti kuunvaihteessa, kun ostolaskujen määrä kasvaa.

Tavoitetilassa prosessi on virtaava, automatisoitu ja pohjautuisi sääntöihin pelkän ohjeistuksen sijaan. Hankinnat pystytään tekemään suoraan järjestelmään, jossa hyväksymisrajoja valvotaan. Hyväksyjille on määritetty järjestelmään rajat, joiden puitteissa he saavat hyväksyä laskuja. Kun hankinta tehdään järjestelmän kautta, prosessin läpimenoaika lyhenee. Samalla saadaan vähennettyä kahdesti tehtävää työtä, kuten ostolaskujen tarkastusta ja hyväksyntää.

Digitaalista taloushallintoa kutsutaan myös automaattiseksi taloushallinnoksi. Sen tarkoituksena on, että kirjanpito ja sen eri osaprosessien tapahtumien käsittely ja niiden syntyminen tapahtuisivat mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Uuden hankinnasta maksuun -järjestelmän avulla on mahdollista saada yksinkertaistettua ja automatisoitua prosessia sekä kehitettyä yritystä lähemmäs digitaalista taloushallintoa. Järjestelmän avulla pystytään hyödyntämään tilauksiin tai sopimuksiin perustuvia ostolaskuja, mikä nopeuttaa prosessin läpimenoaikaa. Kaikkien prosessiin osallistuvien manuaalista työtä saadaan vähennettyä, jolloin aikaa jää tuottavampiin työtehtäviin.

Lean-ajattelussa korostetaan virtaustehokkuutta. Teoriaosuudessa avatut prosessilait selittävät, miksi virtaustehokkuus on vaikea saavuttaa. Virtaustehokkuuteen vaikuttavat keskeneräiset virtausyksiköt ja jaksoaika, pro-

sessin pullonkaulat sekä vaihtelu prosessissa. Kohdeyrityksen prosessissa vaiheet tehdään tietyssä järjestyksessä, jota ei voi muuttaa. Tästä syystä prosessiin aiheutuu pullonkauloja. Laskuja on tarkastus- ja hyväksymiskierrossa paljon eli prosessissa on monia keskeneräisiä virtausyksiköitä. Lisäksi laskut eivät ole samanlaisia keskenään, mikä aiheuttaa prosessiin vaihtelua. Osassa laskuja saattaa olla paljon tiliöitä rivejä, kun toisissa laskuissa niitä on vain muutama. Muun muassa nämä asiat vaikuttavat kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin virtaustehokkuuteen negatiivisesti.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön luotettavuutta mitataan kahden pääkäsitteen, validiteetin ja reliabiliteetin, avulla. Käsitteiden avulla on tarkoitus mitata saatujen tuloksien oikeellisuutta. (Kananen 2015, 343.)

Validiteetti eli pätevyys ilmaisee, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä on onnistuttu mittamaan tutkittavaa ilmiötä. Kun tutkimuksen validiteetti on hyvä, tutkimusote ja käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tämän vuoksi validiteetti tulee ottaa huomioon heti tutkimuksen alussa, kun tutkimusmenetelmää valitaan. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu jotakin muuta asiaa kuin mitä on alun perin ollut tarkoitus. Validiteetin puuttuessa kokonaan tutkimus on täysin arvoton. (Hiltunen 2009.) Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimusmenetelmäksi valitulla kyselyllä saatiin selvitettyä prosessissa olevat ongelmakohdat sekä millaiseksi prosessia on tarkoitus jatkossa kehittää. Tutkimuksen kohderyhmänä olleet talousyksikön viisi työntekijää ovat tiiviisti tekemisissä prosessin kanssa, minkä vuoksi he tuntevat prosessin parhaiten. Mikäli kysely olisi lähetetty esimerkiksi hankintojen tekijöille, tutkimustulokset olisivat saattaneet olla erilaisia.

Reliabiliteetin eli luotettavuuden avulla sen sijaan mitataan tutkimuksen toistettavuutta. Se ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti valitulla tutkimusmenetelmällä mitataan tiettyä ilmiötä. Virheellinen mittaväline tai väärät tulkinnat saattavat alentaa tutkimuksen reliabiliteettia. Satunnaisvir-

heitä voi tulla esimerkiksi kyselytutkimuksessa, jos tutkija ja vastaaja ymmärtävät kysymyksen eri tavalla tai vastaaja muistaa kysytyn asian väärin. (Hiltunen 2009.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös viiden luotettavuuskriteerin avulla, mitkä ovat:

1. Luotettavuus/totuudellisuus eli tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä
2. Siirrettävyys eli tutkimuksella ei pyritä yleistyksiin, vaan ymmärtämään ilmiötä
3. Riippuvuus eli mikäli ulkopuoliset tekevät saman tulkinnan, voidaan sitä pitää oikeana
4. Vahvistettavuus, millä tarkoitetaan aineiston tarkistuttamista sillä, jota asia koskee. Yhtenä vahvistettavuuden keinona voidaan käyttää myös eri aineistoja, jolla voidaan vahvistaa tulkintaa
5. Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että jossain vaiheessa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä anna uutta tietoa (Kananen 2015, 352–355.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan myös pitää hyvänä. Kyselyn vastaukset, havainnointi sekä yrityksen kirjalliset dokumentit vaikuttavat reliabiliteettiin. Kyselyllä kerätyt vastaukset vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ilmiötä, eikä tehdä yleistyksiä. Toki saatuja tuloksia on mahdollista soveltaa myös muiden yritysten toiminnassa. Tutkimuksessa käytetyt eri tietolähteet, kuten kysely ja yrityksen dokumentit, vahvistavat tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Kohderyhmänä olleiden viiden henkilön vastaukset olivat melko samanlaisia ja alkoivat toistaa itseään, jolloin aineistoa saatiin riittävästi. Voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit toteutuvat tässä tutkimuksessa.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin tavoite- ja nykytila sekä kartoittaa nykyisessä prosessissa olevat ongelmat ja pullonkaulat sekä esittää niihin kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta teoriaosasta sekä empiriaosuudesta. Ensimmäisessä teoriaosassa käsiteltiin hankinnasta maksuun -prosessia ja siihen olennaisena osana kuuluvaa sähköistä ostolaskuprosessia. Aluksi esiteltiin sähköinen ostolaskuprosessi, johon ei liity järjestelmään tehtyä tilausta tai sopimusta. Perinteisen sähköisen ostolaskuprosessin jälkeen tutustuttiin ostolaskuprosessiin, johon liittyy järjestelmään tehty tilaus tai sopimus. Toinen teoriaosuus käsitteli Lean-ajattelua. Lean-ajattelussa perehdyttiin resurssi- ja virtaustehokkuuteen sekä lakeihin, jotka selittävät virtaustehokkuuden saavuttamisen vaikeutta. Empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä oli Mediatalo ESA. Aineistoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin, sähköpostikyselyn, yrityksen dokumenttien sekä kehityspalaverissa käytyjen keskustelujen avulla.

Tutkimuksessa löydettiin vastaukset sekä pääkysymykseen: mitä kehitettävää kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessissa on, että alakysymykseen: mistä prosessin ongelmat johtuvat ja kuinka Lean-ajattelu liittyy prosessin kehittämiseen. Lisäksi onnistuttiin kuvaamaan hankinnasta maksuun -prosessin nyky- ja tavoitetila, kartoittamaan nykytilassa olevat ongelmat ja pullonkaulat sekä esittämään niihin kehitysehdotuksia.

Kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin nykytilassa hankinnat tehdään hankintasääntöjen mukaan. Hankinnan tekijä täyttää hankintaesityksen, jolle haetaan hyväksyntä. Kun hyväksyntä on saatu, tilaus voidaan tehdä järjestelmän ulkopuolella esimerkiksi soittamalla ja sähköpostilla. Ostolaskuista noin puolet vastaanotetaan verkkolaskuina ja loput joko paperi- tai sähköpostilaskuina. Verkkolaskut ovat jo valmiiksi sähköisessä

muodossa, kun taas paperilaskut skannataan erikseen sähköiseen muotoon. Laskun tiedot syötetään manuaalisesti järjestelmään, sillä skannausohjelma ei tunnista niitä automaattisesti. Myös sähköpostin liitteenä vastaanotetut PDF-laskut joudutaan tallentamaan järjestelmään yksitellen. Ostolaskujärjestelmään tallennuksen jälkeen laskut lähetetään tarkastus- ja hyväksymiskiertoon, jonka jälkeen kirjanpitäjä tarkistaa tiliöinnin ja hyväksynnän ja siirtää laskun reskontran ja kirjanpidon kautta maksatukseen.

Kuten jo aiemmin mainittu, digitaalista taloushallintoa voidaan kuvata myös määritelmällä automaattinen taloushallinto. Tilauksiin ja sopimuksiin pohjautuvassa ostolaskuprosessissa pyritään siihen, että vaiheet tapahtuisivat mahdollisimman automaattisesti. Tilauksen ja ostolaskun täsmätessä keskenään, hankintavaiheessa saatu hyväksyntä riittää. Tällöin hyväksymiskiertoa ei enää tarvita, vaan ostolasku voidaan siirtää suoraan maksutukseen.

Lean-ajatteluun liittyvät prosessilait: Littlen laki, pullonkaulojen laki sekä vaihtelun laki selittävät miksi hyvään virtaustehokkuuteen on vaikea päästä. Nykyisessä prosessissa on vaihteita, jotka selittyvät prosessilakien avulla. Kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessissa vaiheet tehdään määrättyssä järjestyksessä, minkä vuoksi prosessiin aiheutuu pullonkauloja. Esimerkiksi laskujen hyväksyntävaiheessa, kun hyväksyttäviä laskuja on kerralla useita jonossa, koko prosessin läpimeno rajoittuu. Laskuja on tarkastus- ja hyväksymiskierrossa paljon eli prosessissa on monta keskeneräistä virtausyksikköä. Muun muassa nämä asiat vaikuttavat kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessin virtaustehokkuuteen negatiivisesti.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että kohdeyrityksen hankinnasta maksuun -prosessi ei ole nykyisellään tarpeeksi kontrolloitu ja automaattinen. Suurin syy tähän on, että hankintoja ei pystytä tekemään suoraan järjestelmän kautta. Näin ollen kohdeyritys ei pysty hyödyntämään tilauksiin tai sopimuksiin perustuvia ostolaskuja prosessissaan. Hankintavaiheessa eniten

haasteita koettiin olevan juuri hankinnan tekemisessä ilman järjestelmää sekä kustannusten seuraamisessa.

Kyselyn mukaan kohdeyrityksen sähköisyysaste on tällä hetkellä noin 50 prosenttia eli vain noin puolet ostolaskuista vastaanotetaan verkkolaskuina. Koska osa laskuista vastaanotetaan paperilaskuina tai sähköpostin liitteenä olevina PDF-laskuina, yrityksen manuaalinen työ lisääntyy. Tutkimuksen perusteella verkkolaskutusta ei mainosteta riittävästi toimittajille hankintoja tehtäessä tai siitä ei ole vakiintunutta käytäntöä. Manuaalista työtä liittyy myös laskujen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon laittamisessa. Oikeaa laskun tarkastajaa ei välttämättä löydy heti, mikäli laskulta puuttuu viitetieto. Lisäksi kohdeyrityksellä on kuukausittain toistuvia laskuja, kuten vuokralaskuja, jotka joudutaan tiliöimään, tarkastamaan ja hyväksymään erikseen joka kuukausi. Kuukauden vaihteessa ostolaskuja kertyy tietyille hyväksyjille enemmän, mikä aiheuttaa prosessiin pullonkauloja.

Tavoitetilassa hankinnat pystytään tekemään suoraan järjestelmään, joka valvoo hyväksymisrajojen toteutumista. Samalla saadaan vähennettyä manuaalista työtä sekä poistettua kahdesti tehtäviä vaiheita, kuten hyväksynnän saaminen hankinnalle. Tilauksen ja ostolaskun täsmätessä keskenään ostolasku siirtyy automaattisesti maksatukseen sovittuna ajankohtana.

Tutkimustulosten perusteella nykyisen järjestelmän avulla prosessia ei pystytä kehittämään riittävästi kohti tavoitetilaa. Prosessin kehittämisen kannalta kohdeyritys tarvitsee uuden hankinnasta maksuun -järjestelmän, jonka avulla hankinnat pystytään tekemään järjestelmän kautta. Tällöin prosessista on mahdollista saada yksinkertaisempi sekä hankinnan tekijälle että ostolaskun käsittelijälle. Järjestelmä ohjaisi hankinnan tekijää ja hankinnan tekeminen olisi helppoa ja nopeaa. Lisäksi se vähentäisi kahdesti tehtävää työtä ja lisäisi automaatiota prosessissa.

Mahdollisena jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia hankinnasta maksuun -järjestelmän käyttöönottoa yrityksessä ja vertailla eri järjestelmätoimittajien tarjoamia vaihtoehtoja keskenään. Lisäksi prosessissa ilmeneviä on-

gelmakohtia voisi tutkia hankintaa tekevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin kokonaiskuva tarkentuisi.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto. Käytännönläheisesti-sarja. Kauppakamari.

Kouri, I. 2010. Lean Taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön. Helsingin seudun kauppakamari.

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

Liker, J. 2008. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Gummerus.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum-Helsinki.

Womack, J.P & Jones, D.T. 2003. Lean Thinking. London: Simon & Schuster.

Elektroniset lähteet:

Aarend, L. 2015. Ostolaskuprosessit ja prosessien kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 31.8.2015]. AMK-Opinnäytetyö. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95191/2.6%20ont%20Lys%20Aarend.pdf?sequence=1>

Avenla. 2015. Toiminnanohjaus (ERP) [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa:

<http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/ToiminnanohjausERP/tabid/3828/language/fi-FI/Default.aspx>

Basware. 2015a. Ostolaskun käsittely [viitattu 2.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.basware.fi/ratkaisut/ostolasku>

Basware. 2015b. Verkkolasku [viitattu 6.4.2015]. Saatavissa:

<http://www.basware.fi/ratkaisut/verkkolasku>

Basware. 2015c. Basware SaaS [viitattu 24.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.basware.fi/solutions/pilvipalvelut>

Baxter, D. 2010. How to Automate Contract Matching and Recurring Invoices [viitattu 20.5.2015]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/docview/754195238/>

Canon. 2015. Hankinnasta maksuun [viitattu 24.9.2015]. Saatavissa:

http://www.canon.fi/for_work/my-business/department/purchase-to-pay/

Eskola, H. 2015. Pomot pois ja tittelit tunkiolle. Kauppalehti. [viitattu 9.9.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pomot-pois-ja-tittelit-tunkiolle/cdkJDGju>

Heeros Systems Oy. 2015. Sähköisen taloushallinnon käsikirja. Ostolaskujen käsittely [viitattu 21.3.2015]. Saatavissa:

<http://sahkoisentaloushallinnonkasikirja.fi/ostolaskujen-arkistointi/>

Herrala, O. 2015. ”Firmat ostavat usein aivan miten sattuu”. Kauppalehti. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/firmat-ostavat-usein-aivan-miten-sattuu/mWByYsGL>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.9.2009. Jyväskylän yliopisto [viitattu 21.9.2015]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Kaijasilta, K. & Skippari, A. 2015. Lean-kulttuuria ja kustannustehoa. Talent Vectia. [viitattu 28.9.2015] Saatavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/blogi/lean-kulttuuria-ja-kustannustehoa-0>

Laaksoharju. 2015. Lean on virtauksen lisäämistä [viitattu 4.9.2015]. Saatavissa: <http://www.laaksoharju.fi/lean-on-virtauksen-lisaamista>

Lautiainen, P. 2014. Hankinnan sähköinen prosessi [viitattu 19.5.2015]. Saatavissa: http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/hankintauutisia/tapahtumat-ja-uutiset/2014/hankintaseminaarin-esitykset/Documents/Lautiainen_Hankinnan-sahkoinen-prosessi.pdf

Leaniksi. 2015. Lean-sanasto [viitattu 3.9.2015]. Saatavissa: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>

LeanProduction. 2015. Top 25 Lean Tools [viitattu 2.9.2015]. Saatavissa: <http://www.leanproduction.com/top-25-lean-tools.html>

OpusCapita. 2015. Verkkolasku ja lainsäädäntö [viitattu 11.4.2015]. Saatavissa: <https://www.verkkolasku.info/c/ec/vlinfo/info?infopage=7>

Mediatalo ESA. 2015a. Tilinpäätös 2014 [viitattu 15.9.2015]. Saatavissa: http://portfolio-web.ess.fi/www/Mediatalo_Esa/2014_Tilinpaatos/#/1/

Mediatalo ESA. 2015b. Mediatalo ESA [viitattu 25.2.2015]. Saatavissa: <http://www.mediataloesa.fi/>

Nicol, A. 2014. Little's Law for the Office [viitattu 3.9.2015]. Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/1611001419/fulltext?accountid=16407>

Palette. 2015. Automatisoi hankinnasta maksuun -prosessi pilvipalveluna [viitattu 28.9.2015]. Saatavissa: http://www.palette-group.com/wp-content/uploads/2015/06/ProductSheet_PaletteOnline_FI.pdf

Poutiainen, A. 2014. Kohti automatisoitua ostolaskujen käsittelyä. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 2.9.2015]. AMK-Opinnäytetyö. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80857/Poutiainen_A_nna.pdf?sequence=1

Pulli, T. 2013. Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 31.8.2015]. AMK-Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60300/Pulli_Tina.pdf?sequence=1

Qnware. 2015. Hankinnasta maksuun -prosessikuvaus [viitattu 31.8.2015]. Saatavissa: <http://qn.fi/fi/julkaisut/taloushallinnon-prosessit>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 28.2.2015]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html

Six Sigma. 2015. Littlen laki [viitattu 2.9.2015]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/littlen-laki/>

Tieke. 2015 Verkkolasku [viitattu 31.8.2015]. Saatavissa: <http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolasku>

Valtiokonttori 2015. Viittasanasto [viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BDE1A021E-758F-4034-ADBF-8CB656960D1B%7D/80394>

Vantamo, M. 2014. Ostolaskuprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 31.8.2015]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80809/Vantamo_Minttu.pdf?sequence=1

Visma 2015. Miksi on järjetöntä vastaanottaa paperilaskuja? [viitattu 21.3.2015]. Saatavissa: <http://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/miksi-on-jarjetonta-vastaanottaa-paperilaskuja/>

Yrityssuomi 2015. Verkkolaskutus [viitattu 6.4.2015]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/verkkolaskutus>

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Kysely

Hankinta

Nykytilanne

1. Miten hankintaprosessi nykyään toimii?
2. Saavatko kaikki tehdä hankintoja? Jos ei, niin ketkä ja millä perusteella?
3. Keneltä saadaan lupa hankintoihin ja miten hyväksyntä saadaan?
4. Miten hankinta tehdään? (esim. soittamalla, sähköpostilla..)

Ongelmat

5. Onko tilanteita, jossa tilaus tehdään ilman ennalta saatua hyväksyntää?
6. Mikäli tilaus tehty ilman hyväksyntää, kuka korvaa/on vastuussa tilauksesta?
7. Onko hankinnan tekemisessä turhia tai useampaan kertaan tehtäviä vaiheita, mitä? (esim. hyväksynnän saaminen tilaukselle)
8. Mitä muita ongelmia hankinnan tekemisessä on ja mistä ne johtuvat? (esim. yhteisten käytäntöjen puuttuminen)

Tavoitetila

9. Millainen hankintaprosessin toivottaisiin olevan (ns. tavoitetila)?
10. Miten tavoitetilaan olisi mahdollista päästä?

Ostolaskun käsittely

Nykytilanne

11. Millainen ostolaskuprosessi on nykyään?
12. Mainostetaanko toimittajalle tilatessa verkkolaskutusta?
13. Miten suuri sähköisyysaste on tällä hetkellä?
14. Onko aina käytössä kaksipuolinen hyväksyntä (tarkastaja+hyväksyjä)? Jos poikkeuksia, milloin?

Ongelmat

15. Mitä ongelmia ostolaskujen tarkastuksessa ja hyväksynnässä on? (esim. pitkät kiertoajat, väärät tiliöinnit) Mistä nämä ongelmat johtuvat?
16. Onko joitakin vaiheita, jossa ostolaskujen käsittely hidastuu (pullonkaulat)?
17. Tarkistetaanko tarkastajan tekemät tiliöinnit aina vai tehdäkö ainoastaan pistotarkastuksia osalle laskuista?
18. Mitä muita ongelmia ostolaskujen käsittelyyn liittyy?

Tavoitetila

19. Millainen ostolaskuprosessin toivottaisiin olevan (tavoitetila)?
20. Miten suuri sähköisyysasteen toivottaisiin olevan/mikä olisi realistinen tavoite?
21. Miten tavoitetilaan olisi mahdollista päästä? (esim. verkkolaskutuksen aktiivinen mainostaminen)

Liite 2. Hankintaesitys



Projektin nimi
Hankintaesitys

xx.xx.201x
Nimi

Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Projektin/investoinnin/hankinnan nimi
Kuvaus, taustatekijät ja tavoitteet



Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Projektin/investoinnin/hankinnan nimi

Hankinnan tuottamat hyödyt – Aikaansaavat hyödyt, poissulkeutuvat riskit, säästöt nykykuluissa (esim. poisjäävä järjestelmä), alkuperäinen ongelma, prosessien tehostuminen, miksi tärkeää tehdä juuri nyt

Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Projektin/investoinnin/hankinnan nimi

Suunnitelma toteutuksesta, resursseista ja aikataulusta

Aikataulu	Osatavoite
x/201x	Osatavoite 1
x/201x	Osatavoite 2
x/201x	Osatavoite 3

Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Kannattavuus ja hyödyt

Alustava laskelma ja resurssitarve

	2015e	2016e	2017e	Lisätietoa
Tuotto 1				
Tuotto 2				
TUOTOT				
Ulkoa ostettavat projektitkulut				
Jatkuvat ylläpitokustannukset				Tähän myös kulusäästö esim. poisjäävästä nykyjärjestelmästä
KULUT YHTEENSÄ				
KÄYTTÖKATE				
Poistot				
TULOSVAIKUTUS				
INVESTOINNIT				
Sisäinen henkilötö, htp				

Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Projektin/investoinnin/hankinnan nimi Riskit

Etelä-Suomen Sanomat / Itä-Häme / ESS.fi / Radio Voima

mediatalo
ESA

Liite 3. Kysely järjestelmätoimittajille hankinnasta maksuun -
järjestelmän ominaisuuksista

	Kyllä	Ei	Ominaisuus vai lisäpalvelu	Hinta-arvio
Järjestelmän käyttö				
1. Pääkäyttäjällä oikeus tehdä muutoksia				
2. Onnistuvatko tietojen siirrot järjestelmien välillä ilman manuaaliajoja?				
Autoflow				
Autoflow määrittää, että lasku menee oikealle tarkastajalle.				
3. viitetiedon/				
4. tilaajan nimen/				
5. tilausnumeron/				
6. toimittajan/				
7. yrityksen perusteella				
Sääntöjen priorisointi? Ja kuka ne määrittää?				
Automaattiset tiliöinti/tiliöintisäännöt				
Voiko automaattisen tiliöinti/tiliöintisäännöt määrittää				
8. Toimittajan				
9. Viitteen				
10. Laskun rivitietojen				
11. Sopimusnumeron mukaan				
12. Hankintatilauksen kautta				
Sääntöjen priorisointi? Ja kuka ne määrittää?				
Pakotukset tiliöinteihin				
13. Mikäli lasku tilioidään edustusku- luihin, voidaanko kommentin lisäys sekä ALV 0 % pakottaa?				
14. Jos tilioidään ennakkomaksuihin, voidaanko pakottaa lisäämään projek- titunnus?				

Hyväksymisrajat

Voidaanko hyväksyjä määrittää erityistapauksissa,

15. Tietyn tilin jälkeen henkilölle X (muuttuvat ja kiinteät kulut)
16. Roolin mukaan (hankkija)
17. Summan mukaan

Hankinnat

18. Sopimukseen perustuvat laskut. Voidaanko käsitellä itselaskutusperiaatteella?
19. Hankinta-ID (järjestelmän ulkopuolisissa tilauksissa)
20. Hälytys/muistutus, kun tietty €-määrä käytetty (esim. 80 % sovitusta)
21. Useampi toimittaja. Osaako järjestelmä kohdistaa usealta eri toimittajalta tulevat laskut yhteen tiettyyn tilaukseen esim. projektinumeron perusteella?