

Pauliina Galkin

**KONSULTTITYÖN OSTOLASKUTUSPROSESSIN KUVAAMINEN JA KEHITTÄ-
MINEN**

Case Yritys X

KONSULTTITYÖN OSTOLASKUTUSPROSESSIN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Case Yritys X

Pauliina Galkin
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketoiminnan kehittäminen, YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma, Suuntautumisvaihtoehto
Liiketoiminnan kehittäminen, YAMK

Tekijä(t): Pauliina Galkin

Opinnäytetyön nimi: Konsulttityön ostolaskutusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 59 + 12 liitettä

Tapaustutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen konsulttityön ostolaskutukseen liittyvä prosessi sekä tunnistaa prosessin pullonkaulat, eli ns. kriittiset vaiheet. Kehittämistyön toimeksiantaja on kansainvälinen teknologiateollisuuden alalla toimiva yritys, joka käyttää ulkopuolista konsulttien ostopalvelua apuna projektiliiketoiminnassaan. Ostopalveluiden laskutus hoidetaan kohdeorganisaatiossa ostotilausten avulla. Tilauksia sekä niihin liittyviä laskuja hallinnoidaan sähköisessä taloushallinnon järjestelmässä SAP:issa. Lähtötilanteessa prosessia ei ollut lainkaan kuvattu. Työn toimeksiantaja halusi prosessinkuvauksen lisäksi selvittää prosessin ongelmia sekä tunnistaa prosessin kriittiset vaiheet.

Tärkeimmät kehittämissä käytetyt laadulliset tutkimusmenetelmät olivat havainnointi ja haastattelut sekä laskujen hyväksyjille suunnattu kyselytutkimus. Prosessin mittaamisessa puolestaan hyödynnettiin kvantitatiivista dataa laskujen käsittely- ja läpimenoajoista.

Kehittämissä selvitettiin ja kuvattiin konsulttityön ostoon liittyvien ostotilauksellisten laskujen prosessi. Prosessi hahmoteltiin ja prosessin syötteet sekä työvaiheet tunnistettiin yksittäisissä työvaiheissa esiin nousevat ongelmat sekä ratkaisut analysoitiin. Analyysi johti muutoksiin prosessin työvaiheiden järjestyksessä sekä uusien sähköpostimuistutuksien lisäämiseen. Sidonnaisuudet muihin prosesseihin selvitettiin. Lopuksi prosessista tehtiin vuokaavio organisaation omia ohjeita noudattaen.

Prosessin toiminnan mittaamisessa ja arvioinnissa hyödynnettiin laskujen käsittelyaikoja ja toimeksiantajan omaa Key Performance Indicator -raporttia. Aineistoon otettiin neljän eri palveluntarjoajan ostolaskut vuosilta 2018 ja 2019. Käsittelyaikoja tarkasteltiin kvartaaleittain. Tarkastelusta kävi ilmi, että käsittelylle määritetyt tavoiteajat eivät toteutuneet. Lopuksi tarkasteltiin vielä laskujen maksamisen viivästyksiä. Analyysi osoitti, että vain noin 20 % aineiston ostolaskuista maksettiin ajallaan eräpäivään mennessä.

Työn toimeksiantaja tulee jatkossa käyttämään prosessikuvausta sekä laskujen käsittelyajoista koostettua informaatiota omassa toiminnassaan sekä sen kehittämisessä.

Asiasanat: Ostolaskujen käsittely, Ostolaskutusprosessi, Prosessien kuvaaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, option

Author(s): Pauliina Galkin

Title of thesis: Processing of purchase order invoices regarding external consultant services – process description and development

Supervisor(s): Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 59 + 12 appendixes

This Master's thesis was commissioned by an international company operating in the technology industry. The objective of this case study was to describe the process of processing purchase order invoices regarding purchasing of external consultant services and identify critical phases and problems.

The process was scoped by using a process scope diagram. Process steps and inputs were identified. Each process step was studied and issues regarding each step were identified. Process flow chart was created.

The study combined qualitative and quantitative research methods. Qualitative data was collected by observation, conducting interviews and via a survey. Quantitative data regarding processing times of the purchase order invoices from four different vendors was received in the form of a Key Performance Indicator report. The report utilized data from the ERP system from years 2018 and 2019. Further analysis revealed that the planned processing times were not reached. In addition payment delays were studied, and the conclusion was that only 20 % of these invoices were paid on time.

The commissioner will utilize the process flow chart and analysis of the invoice processing times in future operations and development.

Keywords: flowchart, process diagram, purchase order, purchase order invoice

SISÄLLYS

1	LÄHTÖTILANNE JA KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITTELU	7
1.1	Lähtötilanne.....	7
1.2	Kehityshanke.....	8
1.3	Lähestymistapa	9
1.4	Tutkimuskysymykset	10
1.5	Menetelmät.....	11
1.6	Riskit ja rajaukset	12
2	TALOUSHALLINNON PROSESSEISTA JA PROSESSIEN	13
2.1	Digitaalinen taloushallinto.....	13
2.2	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	13
2.3	Prosessi.....	14
2.4	Ostolaskutusprosessi	14
3	PROSESSIN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	17
3.1	Prosessin tarkoitus ja kriittiset vaiheet.....	17
3.2	Prosessin omistaja	18
3.3	Prosessin tunnistaminen (Process Scope Diagram).....	18
3.4	Konsulttityön ostolaskutusprosessin kulku lähtötilanteessa.....	20
3.5	Konsulttityön ostolaskutusprosessin kytkökset muihin prosesseihin	21
3.5.1	Ostosopimukset ja ostotilaukset.....	21
3.5.2	Tuntiraportointi	22
3.5.3	Laskun vastaanotto	22
3.6	Konsulttityön ostolaskutusprosessin process scope diagram	23
3.7	Prosessin työvaiheiden tarkastelu	25
3.8	Sidosryhmähaastattelu: Hyväksyjien kyselytutkimus.....	34
3.9	Kehityshankkeen pohjalta tehdyt muutokset prosessin kulkuun	34
3.10	Kehityshankkeen pohjalta tehdyt muutokset sidosryhmäviestintään	36
3.10.1	Laskutusohjeen saate	36
3.10.2	Jaettu sähköpostiosoite.....	37
4	KONSULTTITYÖN OSTOLASKUTUSPROSESSIN VUOKAAVIO	38
4.1	Kuvaamisen periaatteet.....	38
4.2	Vuokaavio.....	39

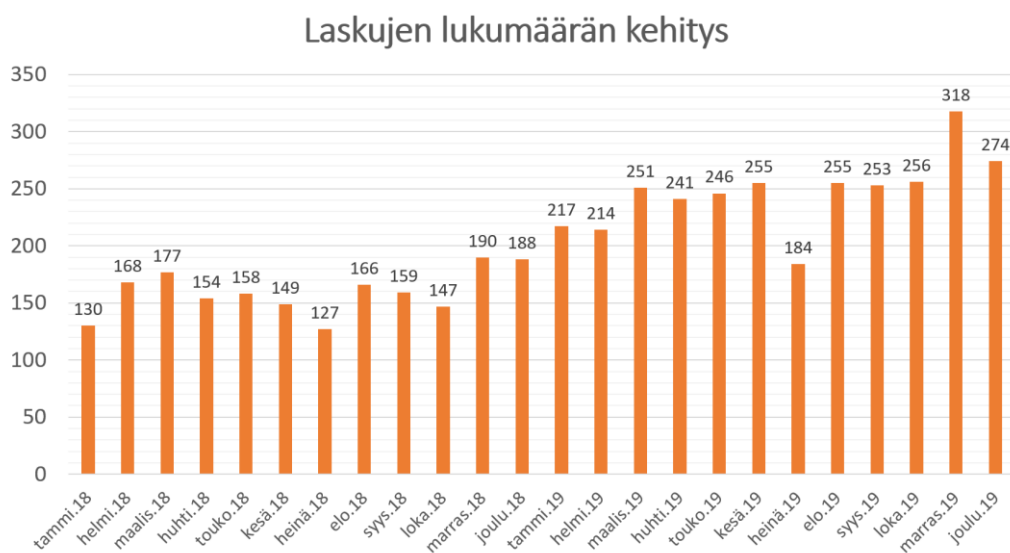
5	PROSESSIN MITTAAMINEN	42
5.1	Läpimenoaika	42
5.2	Kustannusajattelu	42
5.3	KPI-raportti	42
5.3.1	Kaikki ostotilaukselliset laskut	43
5.3.2	Otanta	44
5.3.3	Käsittelyajat: muutokset vuodesta 2018 vuoteen 2019	45
5.3.4	Asetetut tavoitteet ja niiden realistisuus	51
5.3.5	Maksujen myöhästyminen.....	52
6	YHTEENVETO	54
7	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA REFLEKTIO	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	63

1 LÄHTÖTILANNE JA KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITTELU

1.1 Lähtötilanne

Tämän työn toimeksiantaja on kansainvälinen teknologiateollisuuden alalla toimiva yritys, joka käyttää ulkopuolisia konsulttipalveluita apuna projektiliiketoiminnassaan. Konsulttipalveluiden tilaamisesta tehdään yhteistyökumppaneiden kanssa sopimukset ja yksittäisten konsulttien tekemät työtunnit ostetaan ja laskutetaan ostotilauksien avulla. Ostotilauksia ja niihin liittyvä ostolaskuja hallinnoidaan sähköisessä taloushallinnon järjestelmässä. Ostolaskujen vastaanottoa ei ole automatisoitu, vaan vastaanotot tehdään manuaalisesti. Manuaalisesti käsiteltävät ostolaskut vievät aikaa ja resursseja.

Prosessin virtauksen ongelmat ja pitkittymisen vaikutukset näkyvät esimerkiksi lisääntyvinä maksuhuomautuksina sekä korkokuluina. Vaikutukset eivät ole pelkästään taloudellisia, vaan myöhästyvillä maksuilla on vaikutuksia myös yrityksen toimittajasuhteisiin.



Kuva 1: Prosessin piirissä olevien laskujen kokonaismäärän kehitys

Käsiteltävien laskujen määrä on ollut jatkuvassa kasvussa, mikä on nähtävissä yllä olevasta kaaviosta (Kuva 1). Vuonna 2018 prosessin piirissä käsiteltäviä laskuja on ollut yhteensä 1913 kappaletta ja vuonna 2019 yhteensä 2963 kappaletta. Tämä tarkoittaa keskimäärin 159 laskua kuukaudessa vuonna 2018 ja 247 laskua kuukaudessa vuonna 2019.

Vuoden 2019 lopussa säännöllisesti yritykselle työtä tekevien konsulttien määräksi arvioitiin noin 300 henkilöä. Laskujen määrä ei ole kuitenkaan ole suoraan verrannollinen konsulttien määrään. Osalla laskuista veloitetaan useamman konsultin työtunteja ja on myös tilanteita, joissa noudatetaan projektikohtaista laskutusta, jolloin yhden konsultin tekemät työtunnit jakautuvat useammalle laskulle. Konsulttien käyttö on myös ollut kasvussa, mikä on taas kytköksissä lisääntyneeseen projektien, eli työn, määrään. Kasvaneen työmäärän takia laskujen käsittelemiseen määritettiin lisäresursseja syyskuussa 2019.

1.2 Kehityshanke

Toimeksiantaja käynnisti vuoden 2019 joulukuussa ostolaskuprosessiin liittyvän pienkehityshankkeen, jonka tavoitteena oli ymmärtää ja yrittää kehittää organisaation muusta ostolaskutoiminnasta poikkeavaa prosessia. Hankkeelle koottiin työryhmä, joka koostui yrityksen kirjanpitäjistä, IT-osaston asiantuntijoista sekä ostolaskuja käsittelevistä hankinta-asiantuntijoista sekä heidän esimiehistään (liite 12).

Pian hankkeen käynnistettyä huomattiin, että prosessista ei ollut tehty prosessikuvausta, eikä sille ollut nimitetty omistajaa. Hankkeen pääasiallisiksi tavoitteiksi muodostui tunnistaa konsulttipalveluiden ostoon liittyvä laskutusprosessi, pohtia miten laskujen käsittelyaikoja saisi nopeutettua, eli tunnistaa mahdolliset tietotekniset kehitystarpeet ja toteuttaa niitä mahdollisuuksien rajoissa. Kehityshankkeen puitteissa pystyttiin toteuttamaan toimenpiteitä, joilla tiedonkulkua ja prosessin virtausta pystyttiin edistämään.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on myös raportoida kehittämistoimenpiteitä, joita hankkeen aikana on tehty. Opinnäytteen tekijä on ollut mukana hankkeen työryhmässä. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan rajoitu hankkeen piirissä tehdyn kehitystyön kuvaamiseen, vaan käsittää hanketta laajemman kokonaisuuden.

1.3 Lähestymistapa

Tämän case-tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata kohdeyrityksen konsulttityön ostolaskutukseen liittyvä prosessi sekä tunnistaa prosessin pullonkaulat, eli ns. kriittiset vaiheet.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, eli Case-study, koska tapaustutkimus soveltuu sellaisiin kehittämistöihin, joissa tavoite on ymmärtää kehittämisen kohde syvällisesti ja tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita tai uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen kohde on jokin tietty tapaus tai case, esimerkiksi yrityksen prosessi. Tapaustutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Käsitelty case ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä tutkimuksen pyrkimyksenä ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Luonteensa takia tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa myös heikosti ymmärrettyjä tilanteita, epätyypillisiä prosesseja ja epävirallista käytäytymistä tutkittaessa (Ojasalo ym. 2014, 52 - 53). Tapaustutkimus soveltuu hyvin työn aiheen käsittelyyn, sillä kyseessä on rajattu tapaus, eli kuvamaaton prosessi, johon halutaan syventyä ja johon liittyviä ongelmia halutaan tutkia.

Lähestymistavaksi olisi voinut sopia myös esimerkiksi toiminnallinen tutkimus, mutta se olisi muuttanut merkittävästi tutkimuskysymysten lähestymiskulmaa. Toiminnallinen tutkimus olisi voinut sopia lähestymistavaksi, sillä prosesseissakin kyse on pohjimmiltaan kyse ihmisten toiminnasta. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut syvällisesti paneutua yksittäisten työtehtävien suoritukseen tai vaikuttaa suorituksen laatuun tai vielä muuttaa varsinaisia toimintatapoja tai -malleja. Tästä syystä toiminnallinen tutkimus ei valikoitunut tähän kehittämistyöhön lähestymistavaksi.



Kehittämistyön menetelmät (Ojasalo, Moilanen ym. 2014)

Kuva 2: Tapaustutkimuksen vaiheet

Yllä olevassa kaaviossa (Kuva 2) on esitetty tapaustutkimuksen etenemisen vaiheet. Ensimmäisenä tapaustutkimuksessa tunnistetaan alustava kehittämiskohde tai ongelma, jonka jälkeen tutkittavana olevaan ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. On myös tyypillistä, että tässä vaiheessa tutkimuksen kehittämistehtävä tarkentuu ja sitä rajataan.

Seuraavassa vaiheessa tapahtuu empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä, kuten esimerkiksi haastatteluin, kyselyin ja havainnoinnilla. Tyypillisesti kuvaajan keskimmäiset vaiheet eivät seuraa täysin toisiaan, vaan ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa jatkuu samanaikaisesti, kun aineistoa kerätään ja analysoidaan. Näistä havainnoista johdetaan lopulta kehittämissuhteita tai esimerkiksi uusi toimintamalli. Tämän jälkeen tutkimuksessa johdetut kehittämissuhteet laitetaan käytäntöön ja niiden toteutumista voidaan testata ja mitata. Viimeiseksi arvioidaan lopputuloksia ja tehdään raportointi. (Ojasalo ym. 2014, 54-55)

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä käytiin keskustelu tutkimuksen toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat kysymykset, joista sovittiin yhdessä työn toimeksiantajan kanssa:

Mikä on konsulttien ostolaskutuksen prosessi?

Mitkä ovat prosessin pullonkaulat, eli kriittiset vaiheet?

Millä toimenpiteillä tai ratkaisulla voitaisiin tehostaa prosessin virtausta?

Ensimmäinen tehtävä oli selvittää ja kuvata konsulttityöhön liittyvien ostotilauksellisten laskujen prosessi. Toinen tehtävä oli miettiä missä kohtaa prosessia mahdolliset ongelmat ja ns. pullonkaulat syntyvät ja viimeiseksi pohtia millä toimenpiteillä tai ratkaisulla voitaisiin mahdollisesti tehostaa prosessin virtausta ja nopeuttaa prosessiin piiriin kuuluvien ostotilauksellisten laskujen käsittely- ja maksuaikoja.

1.5 Menetelmät

Tapaustutkimuksissa tyypillisesti hyödynnetään erilaisia menetelmiä, jotta tutkittavasta kohteesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva (Ojasalo ym. 2014, 55). Tässä opinäytteessä on hyödynnetty sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä

Yksi olennaisimmista työssä käytetyistä menetelmistä on ollut havainnointi, sillä työn kirjoittaja työskentelee päivittäin työn kohteena olevan prosessin parissa ja on ollut mukana prosessiin keskittyvässä pienkehityshankkeessa. Esimerkiksi prosessissa esiintyneitä ongelmia on kirjattu ylös niiden noustua esiin työn ohessa. Nämä havainnot on kuitenkin kirjaamisen lisäksi käyty läpi vielä kollegoiden kanssa yhteisissä tapaamisissa, jotta esiin nousseista ongelmista on voitu keskustella yhdessä ja niiden syitä sekä taustoja ymmärtää mahdollisimman monipuolisesti ja niistä saatu kirjattua ylös vastuuhenkilöille yhteinen näkemys.

Työtä varten haastateltiin myös organisaation asiantuntijoita, kuten esimerkiksi kirjanpidon osaston tiimivettä sekä organisaation prosessijohtamisen ja kuvaamisen asiantuntijaa. Tarkempi lista haastatelluista henkilöistä löytyy työn liitteistä (liite 12) Osana työtä toteutettiin myös kyselytutkimus laskuja hyväksyville esimiehille, jota käsitellään kappaleessa 3.8 (s 34).

Prosessin mittaamista käsittelevässä osiossa on hyödynnetty toimeksiantajan kehittämää ja sen omasta järjestelmästä ajettua Key Performance Indicator -raporttia, joka mittaa ja kuvaa laskujen käsittelyaikoja.

1.6 Riskit ja rajaukset

Ostolaskuprosessista on Lahden & Salmisen on yleensä tunnistettavissa ainakin seuraavat vaiheet: tilaus- ja toimitusprosessi, vastaanotto, tiliöinti, kierrätys, laskun tarkistus, hyväksyntä, päivitys reskontraan, maksatus, täsmäytys ja jaksotukset sekä arkistointi. (Lahti & Salminen 2008, 49). Tilaus- ja toimitusprosessia sekä muita ostotilausprosessin vaiheita sivutaan tässä työssä, mutta varsinaisen tarkastelun kohteena ovat erityisesti vaiheet vastaanotosta hyväksyntään. Kehitystyön ulkopuolelle rajataan myös ostotilauksettomat laskut sekä konsernin tytäryhtiön laskut.

Kevään 2020 ja opinnäytteen laatimisen aikana maailmalle levisi koronaviruspandemia, joka aiheuttaa COVID-19 tautia. Tämän koronaviruspandemian vaikutukset rajautuvat tämän työn ulkopuolelle, sillä opinnäytetyössä käsitelty aineisto on vuosilta 2018 – 2019.

2 TALOUSHALLINNON PROSESSEISTA JA PROSESSIEN

2.1 Digitaalinen taloushallinto

Taloushallinnon työvälineet ovat kehittyneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Paperisten kuittien ja laskujen skannaamisesta on siirrytty täysin sähköisessä muodossa liikkuviin verkkolaskuihin ja laskujen sisällön koneelliseen lukemiseen sekä automaattiseen tunnistamiseen. Muutokset ovat synnyttäneet tarpeita uusille palveluille, sillä on tarvittu osaamista ja apua paperisten laskujen muuttamiseen sähköiseen muotoon sekä yleistyneiden verkkolaskujen lähettämiseen ja vastaanottoon. Tämän muutoksen aikana markkinoille on tuotu erilaisia järjestelmäratkaisuja digitaalisen taloushallinnon mahdollistamiseksi.

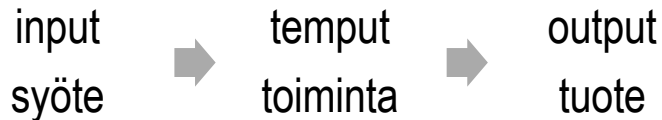
Digitaalinen taloushallinto voidaankin käsittää prosessina, jossa työ ja sen organisointi sekä tietojärjestelmät ja teknologiat ovat mahdollisimman suoraviivaisia toimintaketjuja. Automatisoinnilla pyritään poistamaan päällekkäiset tai turhat työvaiheet digitaalisen taloushallintamateriaalin käsitte-lystä. Ostolaskuprosessin kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi täysin sähköisesti tapahtuvaa laskujen vastaanottoa, kierrätystä ja hyväksyntää. (Lahti ym. 2008, 19-21, 51)

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmä

ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) ovat useista moduuleista koostuvia yrityksen toiminnanohjauksen kokonaisuuksia, jotka käyttävät hyväkseen yhteistä päätietokantaa. Näissä järjestelmissä ovat omat moduulinsa esimerkiksi projektinhallinnalle, myynnille, tuotannolle, logistialle, HR:lle ja taloushallinnolle. (Lahti ym. 2008, 36) ERP-järjestelmiä myydään eri tuotenimikkeillä, joista yhtenä esimerkkinä mainittakoon SAP (System Applications and Products in Data Processing), joka on myös tämän opinnäytteen toimeksiantajan käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä. ERP-järjestelmän osamoduulin käyttö edellyttää yleensä syvällisempää järjestelmäosaamista sekä vielä käyttäjäkohtaista lisenssiä. Tämän takia työntekijöiden käytössä voi olla moduulien rajapinnoissa toimivia erilaisia käyttäjäystävällisiä sovelluksia, joiden avulla voidaan suorittaa prosessiin liittyviä vaiheita, kuten esimerkiksi raportoida tehdyt työtunnit tai hyväksyä lasku.

2.3 Prosessi

Prosessit voidaan ajatella ketjuina, joista voidaan määritellä syöte (input), toiminta (tempu) ja tuokset (output) (Tuominen, 9), kuten alla olevassa kaaviossa (Kuva 3) on havainnollistettu.



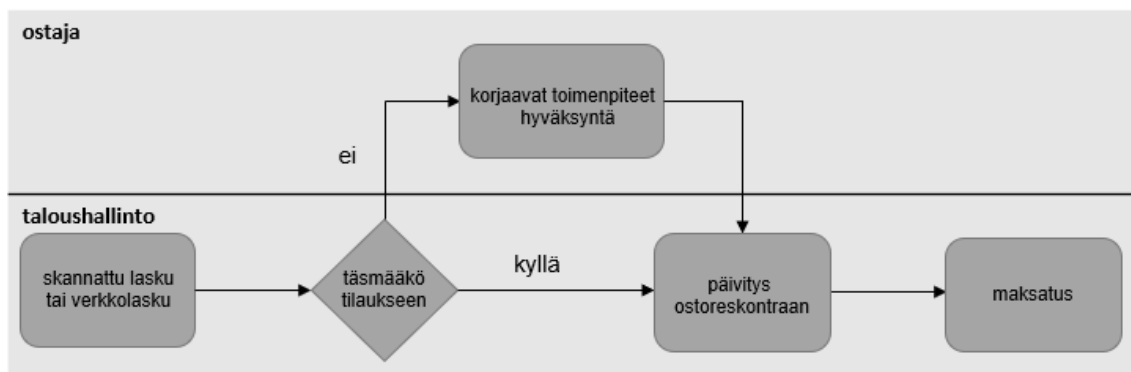
Kuva 3: prosessin toiminta (Tuominen, 9)

Tämän lisäksi prosesseille voidaan määritellä asiakas ja toimittaja. (Laamanen. 2005, 153-154) Prosessit eivät aina noudata osasto- ja organisaatorajoja (Tuominen 2010, 11). Prosessit yleensä jaotellaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat arvoa organisaation ulkoisille asiakkaille ja tukiprosessit taas tämän toiminnan mahdollistajia. (Laamanen ym., 122) Ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi tuotteiden valmistus ja tuotekehitys. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi taloushallinnon prosessit ja alihankkijasuhteiden hallinta. Se mitkä prosessit mietetään ydinprosesseiksi ja mitkä tukiprosesseiksi voi myös riippua organisaatiosta ja sen liiketoiminnasta. Esimerkiksi jossain organisaatiossa myyntitoiminta saatetaan nähdä tukitoimintona, kun toisessa yrityksessä taas saattaa olla organisaation ydintoimintaa. Taloushallintoon kuuluvat prosessit ja myös laskutusprosessit ovat tukiprosesseja. Prosessien kuvaaminen on tärkeää, jotta prosessin eri työvaiheiden sisältö ja vastuut ovat kaikille osapuolille selkeitä.

2.4 Ostolaskutusprosessi

Ostolaskutusprosessi alkaa taloushallinnon näkökulmasta siitä, kun ostolasku vastaanotetaan ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja tosite on arkistoitu. Kokonaisuudessaan hankintaprosessi tietenkin käynnistyy jo huomattavasti ennen laskun vastaanottoa ostotilauksen tekemisestä. (Lahti ym. 2008, 48-49)

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmä mahdollistaa ostolaskuprosessin hallinnan aina laskun vastaanotosta sen tiliöintiin, sähköiseen kierrätykseen ja hyväksyntään. Ensimmäisenä ostolasku saapuu käsittelyjärjestelmään, jolloin siihen on jo laskulta tallennettu perustiedot joko skannatessa tai suoraan verkkolaskulta. Ostoreskontranhoitaja tai laskun tarkistaja tarkistaa laskun tiedot, tekee tiliöinnin ja lähettää laskun hyväksyttäväksi. Osa laskujen käsittelyvaiheista voi olla automatisoituja. (Lahti ym. 2008, 63-65) Tilauksen perustuva lasku voi olla automatisoitu esimerkiksi seuraavan kuvan 2 (Lahti ym. 2008, 52) mukaisesti:



Kuva 4: ostolaskun kierto

Jos lasku täsmää tilauksen kanssa, järjestelmä katsoo sen hyväksytyksi automaattisesti ja se siirtyy ostoreskontraan siirtyen seuraavana maksatukseen. Mikäli lasku ei suoraan täsmää ostotilaukselle tulee se työjonoon, jolloin sille tehdään manuaalisesti korjaavat toimenpiteet ja hyväksyntä. Tämän jälkeen lasku siirtyy maksatukseen. (Lahti ym. 2008, 52)

Hyvä käytäntö on, että laskun hyväksyjä saa ilmoituksen esimerkiksi sähköpostilla siitä, että lasku odottaa hänen hyväksyntäänsä (Lahti ym. 2008, 72). Laskujen hyväksymismenettelyistä ei säädetä kirjanpitolaissa, vaan se kuuluu täysin yrityksen sisäisen valvonnan piiriin. Hyväksymismenettely voidaan järjestää yrityksessä siten, miten parhaaksi katsotaan. Oletustiliöintiä voidaan hyödyntää, mikäli sama toimittaja lähettää toistuvasti laskuja, joiden tiliöinti ei poikkea toisistaan. Tällöin tiliöintiä ei laiteta kullekin laskulle enää erikseen, mikä poistaa yhden työvaiheen ja vähentää vahingossa väärille tileille tehtyjä tiliöintejä. Tilaukseen ja sopimukseen perustuvat laskut voidaan hyväksyä myös suoraan ostotilauksen tai laskun perusteella, mikäli sopimus tai tilaus on aikaisemmin hyväksytty sovittujen menettelyiden mukaan. Tarkastaessa laskun vertailu tilaukseen voidaan tehdä manuaalisesti laskun tarkastajan toimesta tai sen voi tehdä järjestelmä automaation avulla. (Lahti ym. 2008, 63-66)

Laskujen käsittelijöille voidaan laittaa myös automaattiset muistutukset, mikäli jokin lasku odottaa käsittelyä tai käsittelyä odottava lasku on jo erääntynyt. Käsittelyssä järjestelmän kautta laskut arkistoituvat automaattisesti, jolloin aikaisempia laskuja voidaan myös etsiä ja tarkastella sähköisessä arkistossa. (Lahti ym. 2008, 66)

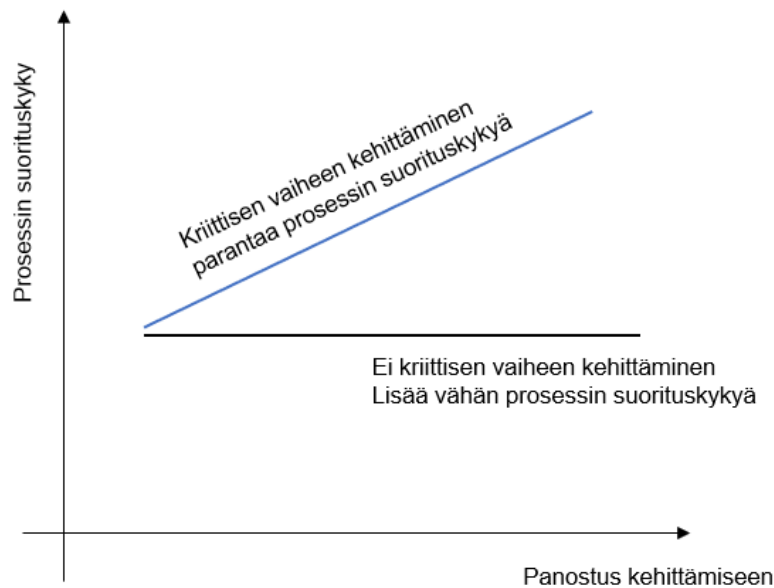
3 PROSESSIN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Aivan ensimmäisenä prosesseja kuvatessa on tunnistettava prosessin soveltamisalue. Ensin mietitään, että mihin prosessia sovelletaan ja mitä rajataan sen ulkopuolelle. Tästä käytetään myös nimitystä Process Scope. Seuraavana tulisi tunnistaa prosessin asiakkaat ja sidosryhmät sekä heidän tarpeensa ja vaatimuksensa. Tämän jälkeen on pohdittava, että mikä prosessin tavoite on ja mitkä ovat prosessin toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita ja miten niiden onnistumista voitaisiin mitata. Prosessista on myös tunnistettava sen syötteet ja tuotokset. Tämän jälkeen voidaan alkaa pohtimaan prosessikaaviota ja siihen kytkeytyviä vastuita ja rooleja. (Laamanen, 160)

Tässä työssä edetään niin, että prosessin kuvaaminen aloitetaan prosessin tunnistamisesta kirjoittamalla prosessin kulku auki luvussa 4.6. Prosessin laajuuden määrittelystä hyödynnetään ns. Process Scope Diagrammia luvussa 4.8, josta siirrytään ongelmakohtien tarkempaan analyysiin. Organisaatiossa on prosessikuvauksiin liittyen vakiintuneet käytänteet ja osa prosesseista, jotka liittyvät tähän prosessiin on myös kuvattu. Kuvaustavat, kuvaustasot ja kuvausvälineet ovat organisaatiossa jo määriteltynä ja niitä noudatetaan. Prosessiin kytkeytyvistä prosesseista kerrotaan lisää luvussa ja 4.7 ja sovittaminen muihin kuvattuihin prosesseihin sekä varsinainen vuokaavio käsitellään luvussa 5.4.

3.1 Prosessin tarkoitus ja kriittiset vaiheet

Kaikki prosessit koostuvat useista eri työvaiheista tai tehtävistä. Osa prosessin vaiheista on sellaisia, että prosessin suorituskyvyn kannalta ei ole merkitystä, miten ne tehdään, kuhan ne tulevat tehdyksi. Jotkut tehtävät puolestaan vaikuttavat merkittävästi prosessin suorituskykyyn ja näitä vaiheita nimitetään kriittisiksi vaiheiksi. Jos prosessikehittämisessä aikaa käytetään ei-kriittisten vaiheiden parantamiseen, ei prosessin suorituskykyään parane merkittävästi. Kriittinen vaihe voi olla prosessin kannalta pullonkaula. Se voi olla esimerkiksi paljon hyötyä tuottava vaihe, joka vaatii paljon asiantuntemusta aikaa ja resursseja. Se voi olla myös vaihe, joka sisältää suuria riskejä. (Laamanen, 166-168)



Kuva 5: Kehittäminen: Kriittiset ja Ei-kriittiset vaiheet (Laamanen, 168)

Yllä olevassa kuvassa 5 havainnollistetaan teoreettisesti sitä, että mikä ero prosessin kriittisten vaiheiden ja prosessin ei-kriittisten vaiheiden kehittämisellä sekä näiden vaikutuksella prosessin suorituskykyyn voi olla. (Laamanen, 168)

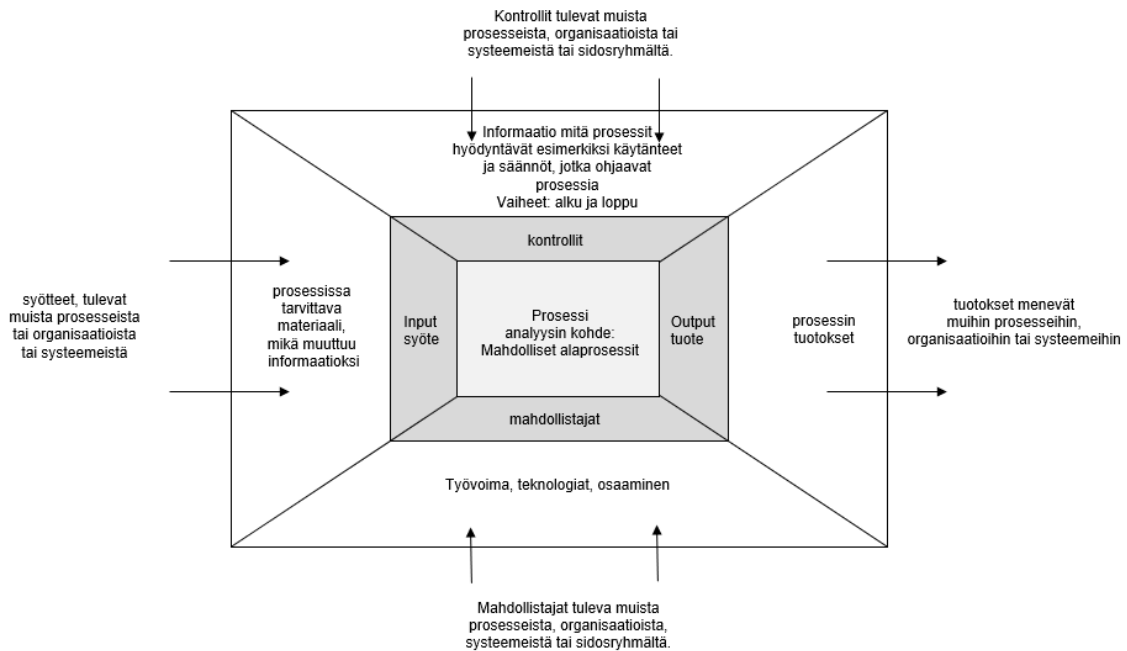
3.2 Prosessin omistaja

Prosessin omistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa esimerkiksi seuraavista asioista: prosessin työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu, prosessiin liittyvän osaamisen kartoittaminen, prosessin kehittäminen ja tehokkuuden kasvattaminen, prosessin poikkeamiin reagointi, prosessin mittaaminen, suorituskyvyn kehitys ja prosessiin liittyvästä raportointi. (Laamanen & Tinnilä, 2013, 127)

3.3 Prosessin tunnistaminen (Process Scope Diagram)

Prosessin tunnistamiseen (process scope) voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Tähän työhön tunnistamismenetelmäksi valikoitui kuitenkin process scoping diagram, joka pohjautuu malliin nimeltä *Input-Guides-Outputs-Enablers (IGOE) Diagram*. IGOE diagram on käytetty laajalti it-yrityksissä järjestelmäkehityksen puolella ja itsessään se on johdettu taas IDEF0 diagrammista, jonka taustat

ovat Yhdysvaltojen armeijan ilmavoimissa. IGOE Diagram tai Process Scope Diagram auttaa tunnistamaan prosessin kannalta tärkeät syötteen, ohjeistukset, mahdollistajat ja sidosryhmät. (Harmon 2007, 209-211)



Kuva 6: Process Scope Diagram

Kaavion täyttämiseen ei ole mitään valmista ohjetta tai yhtä oikeaa tapaa. Kaaviossa voidaan myös korostaa eri asioita riippuen organisaatiosta.

Kaavion pohjalta prosessissa ilmenevät ongelmat voidaan luokitella seuraavasti:

- prosessin virtaukseen (flow) liittyvät ongelmat ja johtamisen ongelmat
- prosessin tuotosten (output) ongelmat
- prosessin syötteen (input) ongelmat
- prosessin kontroleihin (controls) liittyvät ongelmat
- prosessin mahdollistajiin (enablers) liittyvät ongelmat

(Harmon 2007, 212)

Täydennettyä Process Scope Diagrammia käsitellään luvussa 4.7 (sivu 24).

3.4 Konsulttityön ostolaskutusprosessin kulku lähtötilanteessa

Alkuperäisessä kartoitusvaiheessa pyritään vain saamaan yleiskuva siitä, mikä prosessissa on vialla. Tässä vaiheessa etsitään selvästi erottuvia ongelmia, jotka ratkaisemalla voidaan kuroa umpeen välimatka nykyisen prosessin ja halutun prosessitilan välillä. (Harmon 2007, 214)

Organisaatiossa konsulttityön ostotilaus ja -laskutusprosessi toimii seuraavasti:

1. **Toimittaja ja toimeksiantaja solmivat puitesopimuksen**, jossa sovitaan yleisistä ehdoista. Jos puitesopimusta ei ole, ehdot kirjataan suoraan ostotilaukseen.
2. **Tehdään ostotilaus konsulttipalveluiden tilaamisesta** puitesopimukseen viitaten toimittajan kanssa. Hankinta-asiantuntijat valmistelevat ostotilauksen ja toimittavat sen osapuolille allekirjoitettavaksi. Ostotilaus luodaan SAP-järjestelmän kautta ja sille muodostuu ostotilausnumero. Ostotilaukselle määritellään oletuskustannuspaikat. Oletuskustannuspaikka voi olla projektiin (network) pohjautuva projektiluontoisessa laskutuksessa tai sisäiseen kustannuspaikkaan (cost center) pohjautuva sisäisten töiden laskutuksessa. Ostotilaus ei ole lopullinen, vaan siihen tehdään tarpeen mukaan muutoksia esimerkiksi, kun hintoja päivitetään. Myös maksimituntimääriin ja muihin kustannuksiin vielä lisäyksiä ja muutoksia erityisesti Service Entry Sheetin (lyhennetty SES) luomisvaiheessa.
3. **Konsultti tekee työn ja raportoi tehdyt työtunnit** omalle konsulttiyritykselle ja toimeksiantajalle. Tuntiraportointi tehdään molemmille osapuolille erillisenä, koska yhteistä järjestelmää ei ole. Konsultti toimittaa tarvittaessa myös matkalaskun työnantajalleen ja konsulttiyritys laskuttaa matkakulut laskulla toimeksiantajalta.
4. **Konsulttiyritys lähettää laskun** tehdyistä työtunneista ja mahdollisista muista kuluista laskutusohjeiden mukaisesti ja ostotilausnumeroa käyttäen. Lasku vastaanotetaan palveluntarjoajan kautta.
5. **Laskun perustiedot tarkistetaan** Accounts Payablen (AP:n) kirjanpitäjän toimesta. Lasku siirtyy osastolle hankinta-asiantuntijan käsiteltäväksi SAP:in Workflown kautta.
6. **Hankinta-asiantuntija tarkistaa laskutetut tunnit sekä kulut.**
7. **Hankinta-asiantuntija tekee laskulle tiliöinnin** SAP:issa Service Entry Sheetin avulla ja hankinta-asiantuntija vapauttaa Service Entrysheetin Workflowsta.
8. **Tilaaja tarkistaa ja hyväksyy Service Entry Sheetin.**
9. **Accounts Payable (AP) yhdistää Service Entry Sheetin laskulle.**
10. **Lasku siirretään reskontraan ja se menee maksatukseen.**
11. **Konsulttiyritys vastaanottaa laskuttamansa summan.**

Näistä vaiheista 1 - 2 ja 4 – 5 sekä 9 – 11 toimivat jo olemassa olevien prosessikuvausten mukaan, sillä ne ovat organisaatiossa kaikille laskuille yhteisiä. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan erityisesti vaiheita 6 – 9.

3.5 Konsulttityön ostolaskutusprosessin kytkökset muihin prosesseihin

Prosessi kytkeytyy tietenkin muihin organisaation prosesseihin, eli on riippuvainen esimerkiksi muiden prosessien toiminnasta ja tuotoksista. Laskujen käsittelyprosessi liittyy suoraan kirjanpidon maksatuksen ja hyvityslaskutuksen prosesseihin, jotka löytyvät jo valmiiksi kuvattuina yrityksen omasta prosessiportaalista. Nämä prosessit huomioidaan niin, että tehtävässä kuvauksessa pyritään välttämään päällekkäisyyttä sekä tunnistamaan näiden prosessien sekä kuvattavana olevan prosessin väliset kytkökset.

3.5.1 Ostosopimukset ja ostotilaukset

Isoimpien toimittajien kanssa tehdään puitesopimukset, joissa määritellään mm. hinnat sekä sopimusten vakioehdot. Puitesopimukset valmistelee vastaava ostopäällikkö. Jos puitesopimusta ei ole ehdot ja tiedot kirjataan suoraan ostotilaukselle.

Varsinaisen ostotilauksen tekeminen alkaa palveluntuottajalta tulleesta tarjouksesta. Tilaaja toimittaa hyväksytyyn tarjouksen hankinta-asiantuntijoille sähköpostilla. Hankinta-asiantuntijat huolehtivat siitä, että palveluntarjoajan tiedot löytyvät sähköisestä järjestelmästä. Tämän jälkeen hankinta-asiantuntijat valmistelevat tarjouksen pohjalta ostotilauksen sähköiseen järjestelmään. Jokainen ostotilaus saa oman ostotilausnumeron. Kun osapuolet ovat allekirjoittaneet ostotilauksen, palveluntarjoaja voi laskuttaa tehdyistä tunneista uudella ostotilausnumerolla.

Konsultille avataan ennen ostotilauksen tekemistä henkilönumero, joka edellytetään muutenkin esimerkiksi kulkulupia ja ICT- järjestelmiä varten. Henkilönumero pitää olla luotuna myös sitä varten, että konsultti pystyy raportoimaan tehdyt työtunnit.

3.5.2 Tuntiraportointi

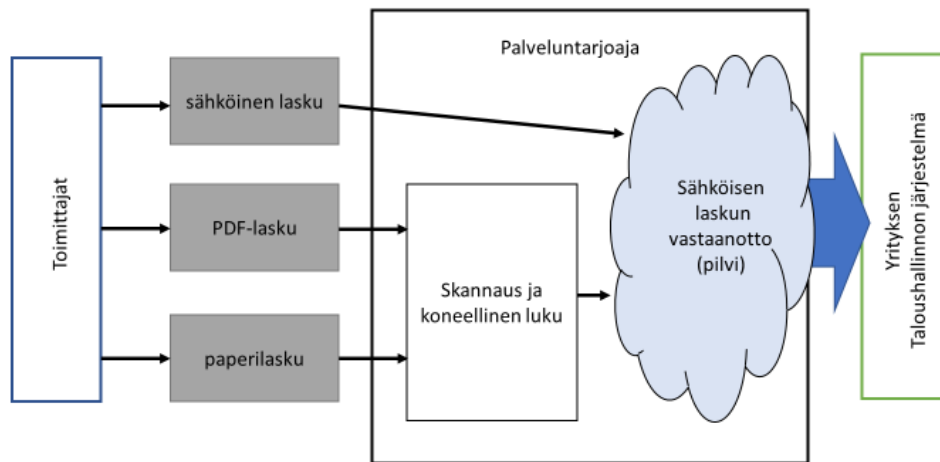
Konsultti tekee tuntiraportoinnin kahteen eri järjestelmään ja kahdelle eri yritykselle: omalle työnantajalleen ja työtä tilaavalle yritykselle.

Palveluntarjoaja muodostaa laskun konsultin raportoimien tuntien perusteella. Konsultti raportoi tehdyt työtunnit tilaajalle joko taulukkomuodossa tai sähköisen järjestelmän kautta. Palveluntarjoajilla ovat käytössä omat tuntiraportointijärjestelmänsä ja näissä on suuria eroavaisuuksia yritysten välillä.

Tuntiraportoinnin tekemiseen on olemassa kaksi vaihtoehtoa. Enemmän manuaalista työtä edellyttävä vaihtoehto on se, että konsultti täyttää taulukkomuotoisen tuntiraportin, joka menee hyväksyttäväksi yrityksessä tapahtuvaa työtä valvovalle esimiehelle tai projektipäällikölle. Tämän jälkeen tuntiraportti siirretään yhteiselle levyasemalle, josta hankinta-asiantuntijat siirtävät ne manuaalisesti SAP-järjestelmään. Vähemmän manuaalista työtä edellyttävä vaihtoehto on se, että konsultti syöttää tunnit järjestelmään itse yrityksen intranetistä löytyvän tuntiraportointijärjestelmän kautta. Tunnit menevät joko automaattiseen hyväksyntään tai hyväksyttäväksi työtä valvovalle esimiehelle riippuen siitä, miten tuntien hyväksyntä on järjestelmään määritetty. Ensimmäinen vaihtoehto toimii parhaiten tilanteissa, joissa konsultilla ei jostain syystä ole pääsyä yrityksen intranettiin. Toinen vaihtoehto sisältää vähemmän manuaalista työtä ja poistaa riskin vaiheessa, jossa toinen osapuoli syöttää tunnit SAP-järjestelmään.

3.5.3 Laskun vastaanotto

Laskut saapuvat toimittajilta kolmessa eri muodossa: sähköisinä laskuina, PDF-laskuina sekä paperilaskuina. Sähköisessä muodossa olevat laskut siirtyvät automaattisesti sähköisten laskujen vastaanottoon, eli ns. pilveen ja uivat sieltä eteenpäin yrityksen omaan taloushallinnon järjestelmään. Paperilaskut kulkevat ennen pilveen siirtymistä erillisen skannauspalvelun kautta ja molemmat sekä PDF-laskut että paperilaskut luetaan koneellisesti. Tätä prosessia on havainnollistettu seuraavan sivun kaaviossa (kuva 7, sivu 23).



Kuva 7: Laskun siirtyminen palveluntarjoajalta yrityksen taloushallinnonjärjestelmään

3.6 Konsulttityön ostolaskutusprosessin process scope diagram

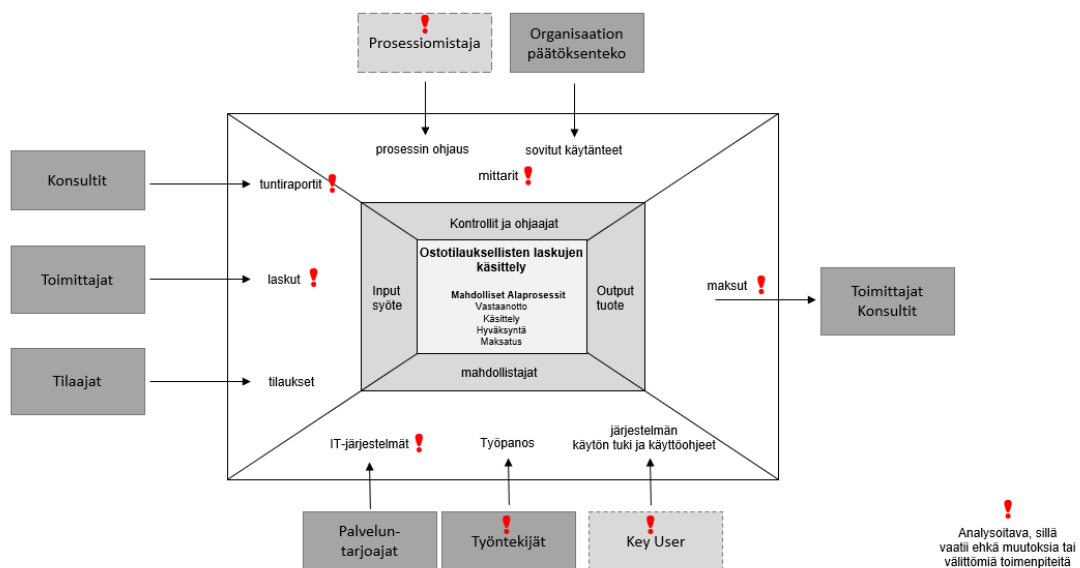
Process Scope Diagram auttaa tunnistamaan ja jäsentämään prosessin kannalta olennaista tietoa. Näitä ovat prosessin syötteet (input), eli prosessissa hyödynnettävä informaatio tai materiaali sekä prosessin tuotokset (output), jotka siirtyvät eteenpäin muihin prosesseihin. Muita tunnistettavia asioita ovat prosessin kulkua ohjaavat tekijät, eli kontrollit ja mahdollistajat. Kuvaajaan voidaan kirjata myös olennaiset sidosryhmät.

Seuraavan sivun Process Scope Diagram on sivulla 19 esitetty kaavio (kuva 6) täydennettynä tarkastelun kohteena olleen prosessin tiedoilla. Tarkempaa analyysiä, mahdollisia muutoksia tai väliittömiä toimenpiteitä edellyttävät kohdat ovat merkittyinä kaavioon punaisiin huutomerkkeihin. Kaaviota ja prosessiin liittyviä työvaiheita edelleen selitetään ja täydennetään taulukoissa 1 (sivut 27-28) ja 2 (sivut 29-30).

Kaaviossa prosessi, eli tapahtuva toiminta (tempu), on laatikon sisällä. Kaikista sisimpään laatikkoon on kirjattu mahdolliset alaprosessit. Nämä ovat laskun vastaanotto, käsittely, hyväksyntä ja maksatus. Kaavioon vasemmalle puolelle on merkattu prosessiin tuleva syöte. Tässä tapauksessa syöte, eli prosessin toteuttamiseksi tarvittava informaatio koostuu konsulttien tekemistä tuntiraporteista, toimittajien lähettämistä konsulttityötä koskevista laskuista sekä tilaajan ja toimittajien tekemistä tilauksista. Syötteiden sisällössä on havaittu ongelmia, esimerkiksi laskut ovat puutteellisia

tai tuntiraportointia ei ole tehty. Nämä syötteet on merkitty analyysin kohteeksi, sillä ne vaativat tarkempaa tarkastelua.

Prosessista ulos tuleva tuotos on merkattu kaavioon oikealle puolelle. Tämän prosessin tuotos on laskun maksaminen, jolloin yritys maksaa ostamansa konsulttipalvelut ja konsulttiyritys saa rahaa. Konsulttityön toimittava yritys puolestaan maksaa palkat sekä matkalaskujen kulut konsulteille. Maksujen viivästyminen voi aiheuttaa ongelmia konsulttiyrityksille, sillä etenkin pienemmissä yrityksissä konsulttien palkanmaksu on riippuvaista sisään tulevista rahavirroista, eli tässä tapauksessa toimeksiantajan maksamista laskuista. Laskujen maksun viivästyminen on merkitty tarkemman analyysin kohteeksi kaavioon.



Kuva 8: Konsulttityön ostolaskutusprosessin Process Scope Diagram

Harmaisiin laatikoihin ylhäällä ja alhaalla on lueteltu prosessin tiedotuksen kehittämisen kannalta merkittävät sidosryhmät, jotka voivat tässä tapauksessa olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä. Tärkeiksi ulkoisiksi sidosryhmiksi on tunnistettu yritykselle työtä tekevät konsultit, konsulttipalveluiden toimittajat, ja järjestelmien palveluntarjoajat. IT-järjestelmien palveluntarjoajien osalta todettiin jo kehityshanketta aloittaessa, että järjestelmiin liittyy todennäköisesti tunnistettavia kehittämistarpeita. Tämän takia IT-järjestelmien viereen on merkitty kaavioon punainen huutomerkki.

Tärkeä sisäinen sidosryhmä ovat tilauksia tekevät esimiehet (tilaajat). Organisaatiossa prosessien kulkuun ja käytänteisiin liittyviä päätöksenteon osapuolia ei ole lueteltu jokaista erikseen, mutta ne on tässä kuvaajassa kuitenkin tunnistettu kontrolleiksi ja prosessia ohjaaviksi. Muita sisäisiä sidosryhmiä ovat työtä tekevät työntekijät, prosessinomistaja ja SAP-järjestelmän käyttöä ja tukea tarjoava Key User. Työntekijät ovat prosessille työpanoksensa antavia työntekijöitä, eli esimerkiksi laskuja käsittelevät hankinta-asiantuntijat, Accounts Payablen (AP) kirjanpitäjät ja hyväksyjät. Työntekijöiden kohdalla on valitettu resurssipulaa, joka on näkynyt aikaisemmin erityisesti Accounts Payablen osalta laskujen käsittelyajoissa ja sittemmin laskuja käsittelevien hankinta-asiantuntijoiden kasvavassa työkuormassa (laskujen määrä). Resurssikysymys on siis myös tunnistettu mahdollisen analyysin kohteeksi, tosin myös tiedostaen, että tässä työssä siihen ei voida välttämättä pystyä siihen syvällisemmin paneutumaan.

Key User on yrityksessä määritelty rooli. Tietoteknisten järjestelmien Key Userin tehtävänä on tarjota järjestelmän käyttöön tukea ja vastata käyttöohjeista. Prosessinomistaja on toinen yrityksessä määritelty rooli. Key User ja prosessinomistaja on merkattu kaavioon nyt katkoviivoilla, sillä vaikka näiden roolien täyttämistä organisaatiolla edellytetään kaikissa tilanteissa, ei tämän prosessin osalta näihin rooleihin ole henkilöitä vielä nimitetty. On tärkeä kuitenkin nostaa näiden henkilöiden puuttuminen esiin, sillä näiden roolien täyttämättä jättäminen on osoittautunut tätä prosessia tarkasteltaessa hyvin ongelmalliseksi. Key User ja Prosessinomistaja on tästä syystä merkattu myös punaisella huutomerkillä.

3.7 Prosessin työvaiheiden tarkastelu

Prosessin ongelmakohtien tarkempi analysointi ja prosessin kuvaaminen edellyttävät prosessin alaprosessien ja työvaiheiden tarkempaa tarkastelua. Täydennyksessä Process Scope Diagramissa mahdollisiksi alaprosesseiksi listattiin ainakin laskun vastaanotto, laskun käsittely, laskun hyväksyntä ja laskun maksaminen. Näiden pohjalta tunnistettiin 6 eri alaprosessia, joita voidaan tässä vaiheessa kutsua myös työvaiheiksi eli. Nämä ovat laskun vastaanotto, laskutettujen tuntien tarkistus, Service Entry Sheetin luominen, Service Entry Sheetin hyväksyntä, laskun vapauttaminen ja siirto reskontraan. Tarkastelun työvälineenä käytettiin taulukkoa (Worksheet), johon kirjattiin pystysarakkeisiin jokainen työvaihe, näiden tarkempi kuvaus, vastuussa oleva työntekijä ja mahdolliset ilmenneet ongelmat.

Alaprosessista vastaava työntekijä ja osasto on määritelty sarakkeessa Vastuu / Työntekijä. Vastuussa oleva osapuoli voi olla joko Accounts Payable (AP) tai itse osasto, joka konsulttityövoimaa käyttää ja joille nämä tilaukset tehdään (osasto). Työntekijä, joka suorittaa työvaiheen työn on kirjanpidossa (Accounts Payable) kirjanpitäjä ja osastolla laskuja käsittelevä hankinta-asiantuntija tai tilauksen tehnyt esimies (Esimies/Tilaja). Taulukkoon voitaisiin myös määritellä vaiheen suoritus-tehoa kuvaava mittari. Mittarit on jätetty tästä taulukosta kuitenkin pois, koska tätä prosessia ei ole varsinaisesti vielä mitattu. Tilanteessa, jossa prosessia ole tunnistettu tai kuvattu mittariakaan ei ole voitu määrittää. Ostolaskujen kokonaiskäsitelyajalle on kuitenkin yrityksessä yleisesti määritetty tavoiteaika. Tämä tavoiteaika on 13 päivää.

Lopuksi listattiin osapuolten havaitsemat työvaiheisiin liittyvät ongelmat. Ongelmat on kirjattu ylös havaintojen sekä hankinta-asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Suurin osa niistä liittyy Process Scope Diagramissa tunnistettuihin kohteisiin, jotka edellyttivät tarkempaa analyysia. Taulukkoa tehdessä kävi ilmi, että yhdellä ongelmalla saattoi olla useampia taustasyitä. Riippuen taustasyystä yhdelle ongelmalle oli saatettu kehittää erilaisia ratkaisuja. Koska prosessia kuvattiin nyt ensimmäistä kertaa ja sen toimintaa haluttiin ymmärtää syvällisemmin, tehtiin ongelmien syistä ja ratkaisuista vielä tarkempi analyysi, joka on kirjattu taulukoon 2 (sivut 28-31).

Taulukko 1: Työvaiheet, niiden kuvaukset, vastuut sekä ongelmat

Työvaihe	Kuvaus	Vastuu / Työntekijä	Ongelmat
Vastaanotto	Lasku tulee järjestelmään, sen. AP:n kirjanpitäjä tarkistaa laskun perustiedot ja lasku laitetaan ostotilausnumeron perusteella hankinta-asiantuntijan työjonoon (Workflow).	Accounts Payable AP Kirjanpitäjä	Ostotilausnumero puuttuu: Tämä johtaa ensin yleensä laskun päätymiseen väärään IT-järjestelmään, sillä ostotilausnumerot ja ostotilausnumerot käsitellään eri järjestelmissä.
Laskutettujen tuntien tarkistus	Hankinta-asiantuntija tarkistaa, että laskulla on ostotilausnumero ja laskun tuntimäärää verrataan	Osasto Hankinta-asiantuntija	Laskulla ei ostotilausnumeroa tai laskulla on vanhentunut tai virheellinen ostotilausnumero.

	<p>konsultin raportoimien tuntien kanssa.</p>		<p>Laskun tunnit eivät täsmää raportoitujen tuntien kanssa.</p> <p>Konsultti tuntematon (ei SAP-numeroa) tai ostotilaus tekemättä.</p> <p>Tunteja ei ole raportoitu ollenkaan tai ne on raportoitu vain osittain.</p>
SES:n luominen	<p>Hankinta-asiantuntija tarkistaa laskun muut tiedot, kuten laskulla oleva hinnat ja matkakulut laskuun liitettyjä kuitteja vastaan manuaalisesti.</p> <p>Hankinta-asiantuntija tiliöi laskun luomalla Service Entry Sheeitin. Laskun rivit kohdennetaan laskun oikeille kustannuspaikoille. Service Entry Sheetille lisätään hyväksyjä, jolloin se siirtyy automaattisesti tälle henkilölle hyväksyttäväksi.</p>	Osasto Hankinta-asiantuntija	<p>Lasku on tullut, vaikka tilausta ei ole vielä tehty.</p> <p>Lasku ei vastaa ostotilausta.</p> <p>Laskun tiedot ovat puutteelliset, eikä laskua voi tiliöidä.</p> <p>Laskun liitteet, kuten esimerkiksi matkakuluihin liittyvät kuitit puuttuvat.</p>
SES:n hyväksyntä	<p>Hyväksyjä tarkistaa Service Entry Sheetin tiedot.</p> <p>Hyväksyjä käy katsomassa alkuperäisen laskun käyttämällä Service Entry Sheetiltä löytyvää doc-numeroa ja erillistä kommentia.</p>	Osasto Esimies/Tilaaja	<p>Service Entry Sheet menee hyväksyttäväksi väärälle henkilölle.</p> <p>Service Entry Sheetin hyväksynnässä menee paljon aikaa.</p> <p>Service Entry Sheetillä virhe, jolloin sitä ei voida hyväksyä.</p>

Laskun vapauttaminen	Hankinta-asiantuntija vapauttaa laskun Workflowsta, jolloin se ja sitä varten luotu SES siirtyvät AP:n kirjanpitäjälle käsiteltäviksi.	Osasto Hankinta-asiantuntija	Kaikki laskut eivät näy kaikille hankinta-asiantuntijoille.
Siirto reskontraan	Kirjanpitäjä yhdistää laskun Service Entry Sheetiin ja tekee arvonlisäverotiliöinnit sekä siirtää laskun eteenpäin maksatukseen.	Accounts Payable AP Kirjanpitäjä	Laskua ei voida käsitellä.

Taulukon 1 (s 26 - 28) pohjalta voidaan todeta, että prosessikokonaisuuden osalta on havaittavissa selviä haasteita prosessin syötteessä. Syötteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä informaatiossa, jota tarvitaan prosessiin kuuluva työn, eli laskujen käsittelyn, toteuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi tuntiraportoinnissa olevat virheet ja puutteet sekä itse laskuilla oleva puutteellinen tai virheellinen tieto.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2 s 28 - 32) on listattu edellisessä analyysissä löydetyt ongelmat ja tarkennettu niiden syyt sekä kerrottu miten nämä ongelmat on pyritty käytännön työssä ratkaisemaan:

Taulukko 2: Ilmenneet ongelmat ja niiden ratkaisut

Ongelma	Ongelman mahdolliset syyt	Ratkaisu
Ostotilausnumero puuttuu. Laskulla ei ole ostotilausnumeroa tai laskulla on väärä ostotilausnumero.	Laskuttava taho ei ole lisännyt ostotilausnumeroa laskulle, laskuttaja on lisännyt väärän ostotilausnumeron laskulle tai laskuttaja ei tiedä ostotilausnumeroa.	Hankinta-asiantuntija etsii laskulle ostotilausnumeron manuaalisesti ja ilmoitetaan laskuttajalle, että ostotilausnumero puuttui ja mikä oikea ostotilausnumero on.

Ostotilauksellinen lasku menee väärään järjestelmään järjestelmässä.	Ostotilausnumero puuttuu, jolloin lasku mennyt eteenpäin ostotilauksettomana laskuna.	Hankinta-asiantuntija etsii laskulle oikea ostotilausnumeron ja pyytää AP:tä siirtämään se toiseen järjestelmään.
Laskun tunnit eivät täsmää raportoitujen tuntien kanssa.	laskulla virhe tuntiraportoinnissa virhe	Hankinta-asiantuntija selvittää miksi tunnit eivät täsmää ottamalla yhteyden tunnit raportoineeseen konsulttiin tai konsulttiyrityksen yhteyshenkilöön. <ul style="list-style-type: none"> • Jos tuntiraportoinnissa virhe toimitaan samoin kuin tilanteessa, jolloin tunteja ei ole raportoitu. • Jos laskulla on virhe, niin tehdään reklamaatio.
Konsultti on tuntematon (ei sap-numeroa).	Prosessissa on joko ohitettu ostotilauksen tekeminen, jolloin SAP-numeroa ei ole vielä luotu järjestelmään tai kyseessä on poikkeustapaus, eli konsultti, jolta ei edellytetä SAP-numeroa. Tämä ei johda toimenpiteisiin, mikäli tunnit on raportoitu ja tarkistettu sovitun mukaisesti.	Jos kyse on ensimmäisestä vaihtoehdosta, toimitaan taulukon seuraavan rivin mukaisesti.
Lasku on tullut, vaikka siihen liittyvää tilausta ei ole tehty.	Prosessissa ei ole edetty ohjeistuksen mukaan.	Hankinta-asiantuntija varmistaa, että tilaus tehdään jälkikäteen ja ohjeistetaan tilaajaa (esimies), että ostotilauksissa pitää edetä prosessin mukaan.
Tunteja ei ole raportoitu tai ne on raportoitu vain osittain.	Konsulttia ei ole ohjeistettu tuntiraportointiin tai tunnit ovat jääneet konsultilta raportoimatta	Hankinta-asiantuntija ohjeistaa konsulttia tuntiraportoinnin tekemisessä tai pyytää konsulttia tarkistamaan tuntiraportointinsa ja raportoimaan puuttuvat tunnit.

<p>Laskua ei voida tiliöidä laskun tiedoilla.</p>	<p>Konsulttikohtainen tuntierittely puuttuu laskulta, tai tiedot ovat muuten puutteelliset.</p> <p>Matkalaskua ei ole eritelty laskulla /Toimittaja ei ole tehnyt riittävän tarkkaa erittelyä.</p> <p>Kustannuspaikat ovat muuttuneet tai kustannuspaikka on epäselvä.</p> <p>Laskulla on hyvityksiä tai kyseessä on hyvityslasku.</p>	<p>Hankinta-asiantuntija pyytää erittelyä tai selvennystä toimittajalta, jotta lasku voidaan käsitellä.</p> <p>Hankinta-asiantuntija pyytää erittelyä tai selvennystä toimittajalta, jotta lasku voidaan käsitellä.</p> <p>Hankinta-asiantuntija selvittää kustannuspaikan projektipäälliköltä tai kontrollerilta.</p> <p>Varsinaista hyvityslaskua ei voida tiliöidä Workflown kautta, joten ne käsitellään toisessa järjestelmässä. Lasku, jolla on osahyvityksiä, voidaan tiliöidä tietyissä tapauksissa. Hyvityslaskun käsittely riippuu esimerkiksi siitä, että onko alkuperäinen lasku jo maksettu. Hankinta-asiantuntijan on tarkistettava tämä AP:lta erikseen ja toimittava AP:n ohjeiden mukaan.</p>
<p>Lasku ei vastaa ostotilausta.</p>	<p>Ostotilauksella ei ole limiittiä.</p> <p>Ostotilauksella ei ole riviä konsultin tunneille.</p> <p>Laskulla väärä hinta.</p>	<p>Jos ostotilaus ei vastaa laskua, mutta hinta on sopimuksen mukainen, hankinta-asiantuntija muokkaa ostotilausta vastaamaan laskua. Tarvittaessa hinnat voi tarkistaa sopimukselta.</p> <p>Jos laskulla on sopimuksen vastainen hinta, hankinta-asiantuntija ottaa yhteyttä toimittajaan ja pyytää lisäselvitystä.</p>
<p>Laskun liitteet ovat kadonneet.</p>	<p>Lasku on toimitettu vääränlaisena tiedostona, jolloin liitteet eivät siirry eteenpäin laskun mukana tai liitteitä ei ole laitettu laskun mukaan lainkaan.</p>	<p>Hankinta-asiantuntija pyytää erittelyn tai selvennyksen toimittajalta, jotta lasku voidaan tiliöidä.</p>

Lasku menee hyväksyttäväksi väärälle henkilölle.	Hyväksyjä merkitty väärin Service Entry Sheetille (esimies ilmoittaa tästä hankinta-asiantuntijoille)	Hankinta-asiantuntija korjaa oikean hyväksyjän Service Entry Sheetille
Hyväksynnässä menee liian kauan aikaa ja lasku eräännyy.	<p>Esimies/Tilaja ei tiedä, että hänellä on hyväksyttäviä Service Entry Sheettejä.</p> <p>Service Entry Sheetillä on hyväksyjän mielestä virhe.</p>	<p>Hankinta-asiantuntija ottaa yhteyden hyväksyjään ja ilmoittaa, että hänellä on hyväksyttäviä Service Entry Sheettejä.</p> <p>Hyväksyjä ottaa yhteyden Service Entry Sheetin luoneeseen hankinta-asiantuntijaan ja pyytää lisäselvitystä: virhe voi olla tapahtunut joko siinä vaiheessa, kun SES on luotu tai virhe voi olla itse laskulla, jonka pohjalta SES on luotu. Hankinta-asiantuntija voi korjata Service Entry Sheetin tai reklamoida laskun toimittajalle.</p>
Kaikki laskut eivät näy kaikille hankinta-asiantuntijoille Work-flowssa.	Hankinta-asiantuntija ei ole palauttanut laskua muiden näkymään sen avaamisen jälkeen.	Hankinta-asiantuntija palauttaa laskun näkymään kaikille tietystä painikkeesta sen avaamisen ja käsittelyn jälkeen.
Laskua ei voida käsitellä kirjanpidossa.	<p>SES:iä ei ole hyväksytty: laskua ei voida käsitellä, joten AP:n kirjanpitäjä palauttaa laskun hankinta-asiantuntijoille tällä lisätiedolla.</p> <p>SES:n summa ei täsmää laskun summan kanssa</p>	<p>Prosessin työjärjestys on väärä: SES pitäisi hyväksyä ennen kuin hankinta-asiantuntija palauttaa laskun AP:lle.</p> <p>AP:n kirjanpitäjä palauttaa laskun hankinta-asiantuntijalle tällä lisätiedolla ja hankinta-asiantuntija korjaa virheen.</p> <p>tai</p> <p>Jos kyse on laskuttajan ja järjestelmän välisestä pyörityksellisestä erotuksesta, AP voi tehdä Service Entry Sheetille pyöritystä koskevan korjauksen.</p>

	Tilinumero on muuttunut ja laskua ei voida maksaa.	AP tarvitsee erikseen pankilta saatavan todistuksen tilinumeron muuttumisesta, pelkkä tieto laskulla tai yrityksen laittama tiedote ei riitä.
	Hyvityslasku ei löydä oikealle laskulle, tulee ilmi käsittelemättömät laskut raportista, jonka hankinta-asiantuntijat saavat sähköpostilla.	Hankinta-asiantuntija pyytää kirjanpitoa selvittämään laskun tilanteen ja hyvityslasku käsitellään tilanteen mukaan.

Ostotilausnumeron puuttuminen on asia, joka nousee esille sekä ongelmana että ongelman taustasyynä. Vaikka ostotilausnumeron tärkeyttä ostotilauksellisilla laskuilla on korostettu yrityksen omissa laskutusohjeissa, osa yrityksistä jättää ostotilausnumeron ilmoittamatta tai käyttää vanhentunutta ostotilausnumeroa.

Toinen merkittävä asia, joka prosessin kehittämishankkeen aikana tuli ilmi oli se, että laskut siirtyivät takaisin AP:lle ennen kuin niihin liittyvä Service Entry Sheet oli esimiehen tai tilaajan toimesta hyväksytty. Näissä tilanteissa AP joutui palauttamaan laskun takaisin hankinta-asiantuntijoiden Workflow'hun, josta hankinta-asiantuntijat taas palauttivat SES:n takaisin AP:lle. Hankinta-asiantuntijat eivät olleet tietoisia siitä, että laskuun liittyvän SES:n pitää olla hyväksytty ennen kuin lasku lähetetään AP:lle takaisin. Tämä aiheutti sen, että osa laskuista liikkui hankinta-asiantuntijoiden ja kirjanpidon välillä sekä tämän takia palautui useamman kerran kirjanpidon käsittelyjonon hännille. Tämä on voinut vaikuttaa myös laskujen kokonaiskäsitelyaikaan, sillä AP käsittelee laskut työjonosta saapumisjärjestyksessä, ja laskut olivat siirtyneet jonossa viimeisiksi. Muutoksia on käsitelty tarkemmin luvussa 3.11.

Kävi ilmi, että järjestelmässä oli toiminnallisuus, josta hankinta-asiantuntijat eivät olleet tietoisia. Workflowssa laskut poistuvat muiden hankinta-asiantuntijoiden näkymästä, kun joku hankinta-asiantuntija avaa laskun ja alkaa käsitellä sitä. Tämä johti siihen, että Workflowssa näkyvien laskujen lukumäärä ei ollut kaikilla hankinta-asiantuntijoilla sama ja osa hankinta-asiantuntijoista ei enää päässyt Workflown kautta tarkastelemaan kollegan siellä avaamaa tai käsittelemää laskua. Asiaa selvitettiin ja kävi ilmi, että laskut pitäisi palauttaa yhteiseen näkymään erillisellä painikkeella. Tämä

ongelma liittyy puolestaan Key Userin ja tarkkojen käyttöohjeiden puuttumiseen. Hankinta-asiantuntijat eivät voi kysyä järjestelmän käyttöön apua Key Userilta, koska sellaista ei ole nimitetty tai lukea käyttöohjeita, koska riittävän tarkkoja käyttöohjeita ei ole tehty.

Prosessissa merkittävästi aikaa vievä vaihe oli laskujen hyväksyntä. Laskut saattoivat odottaa hyväksyntää useampia viikkoja ja hyväksyjien toiminnassa oli eroja. Joku hyväksyjistä hyväksyi laskuja muutaman päivän välein, osa viikoittain tai muutaman viikon välein tai vielä harvemmin. Liian pitkät hyväksymisajat ovat tietenkin ristiriidassa 13 päivän tavoitteellisen kokonaiskäsitelyajan kanssa. Tämä on yksi prosessin selkeimmistä pullonkaloista ja myös prosessin kriittinen vaihe. Kun kehityshankkeessa selvitettiin prosessin taustoja, kävi ilmi, että aikaisemmin oli suunniteltu, että hyväksyjät saisivat ilmoituksen hyväksyttävänä olevista Service Entry Sheeteistä. Erilaiset ilmoituskäytännöt ovat yleisiä ja sähköpostimuistutukset ovat kyllä käytössä ostotilauksettomilla laskuilla. Jostain syystä tämä kehitystyö oli kuitenkin jäänyt kesken, eikä syytä miksi tämä oli keskeytynyt tiedetty. Tämän takia kehityskohteeksi lisättiin automaattiset ilmoitukset ja muistutukset. Näitä muutoksia on käsitelty tarkemmin vielä luvussa 3.11.

Ostotilauksia muokataan jatkuvasti, kun laskuja vastaanotetaan. Ostotilauksille usein asetetaan esimerkiksi alhaisemmat tuntimäärät ja ylimääräisten kulujen katto, kuin mitä tilaus tulee sen koko voimassaolon aikana sisältämään. Myös hinnat saatetaan neuvotella uudelleen ja ne voivat muuttua kesken ostotilauksen voimassaolon. Ostotilauksien voimassaoloa myös pidennetään, sen sijaan, että luotaisiin sopimuksien loppuessa kokonaan uusi ostotilaus. Yleistilauksille saatetaan taas lisätä jatkuvasti uusia konsultteja. Tälle ostotilausten muokkaukselle on organisaation yleisessä ostotilauksellisten laskujen prosessikuvauksessa tunnistettu oma työvaiheensa. Käytännön syy tälle toiminnalle vaikuttaisi olevan tutuksi tullessa toimintatavassa sekä turhan byrokratian välttämiseksi. Periaatteessa kyse on siitä, että millaisia ostotilaussopimuksia tehdään tai miten ostotilauksia ja niille tulevia muutoksia ylläpidetään. Tämä on kuitenkin tunnistettava organisaation omaksi käytänteeksi, josta ei valitettavasti voida poiketa. Käytänne tosin aiheuttaa myös sen, että vastaanottoa ei välttämättä kannata automatisoida nykyisessä tilanteessa, kun on hyvin yleistä, että ostolasku ei vastaa tilausta ilman, että ostotilausta erikseen muokataan.

3.8 Sidosryhmähaastattelu: Hyväksyjien kyselytutkimus

Esimiehille tehtiin kyselytutkimus, joka toimitettiin 22 henkilölle. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Kyselyssä oli kahdeksan kysymystä ja sen suorittamiseen kului vastaajilta enintään yhdeksään minuuttiin.

Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin, tuntevatko he ostotilausprosessia. 80 % vastaajista arvioi tuntevansa prosessin ja 20 % ei tuntevansa prosessia.

Seuraavaksi kysyttiin perehdytyksestä. Noin 30 % kertoi saaneensa perehdytyksen. Mahdollinen syy tälle on se, että virallista perehdytysmateriaalia tai prosessikuvausta ei ole. Perehdytys on saatettu antaa vuosia sitten ja prosessiin tulevat muutokset on opittu käytännössä.

Kysely oli rakennettu niin, että ensimmäisellä kolmella kysymyksellä mitattiin vastaajien tietoisuutta aiheesta. Seuraavat kolme kysymystä olivat väittämiä, joilla mitattiin asenteita.

Käytössä oleva järjestelmä SAP mainittiin 8 vastauksessa ja sen käyttöliittymäjärjestelmä 6 vastauksessa. Negatiivisia vastauksia oli näistä 11 kappaletta. Ainoastaan kolme esimiestä näki työkalut positiivisessa valossa. Muut kolme vastasivat neutraalisti ja kaksi jätti vastaamatta avoimeen kysymykseen.

Viimeisenä kysyttiin, että tietävätkö esimiehet mistä he voivat hankkia lisää tietoa ja keneltä. Kaikki tiesivät mistä saavat tietoa (osasivat nimetä myös henkilön) ja vain yksi vastaajista ei osannut kertoa oikein, että keneltä.

3.9 Kehityshankkeen pohjalta tehdyt muutokset prosessin kulkuun

Prosessin kulku on analyysin ja muutosten jälkeen täysin sama vaiheiden 1 – 6 ja kolmen viimeisen vaiheen osalta. Muutoksia tehtiin lisäämällä sähköposti-ilmoitukset tilaajalle hyväksyntää odottavasta Service Entry Sheetistä sekä hankinta-asiantuntijalle hyväksytystä Service Entry Sheetistä (liite 3). Tämän lisäksi muutettiin ajankohta, jolloin lasku, jolle on tehty hyväksytty Service Entry Sheet vapautetaan Workflowsta kirjanpidon käsiteltäväksi. Aikaisemmin laskuja vapautettiin ja palautettiin hankinta-asiantuntijan Workflown ja kirjanpidon kirjanpitäjän välillä niin pitkään, kunnes

Service Entry Sheet oli hyväksytty. Tilaajille luotiin myös viikoittainen muistutus (liite 3), joka lähtee silloin, kun Entry Sheettejä on edelleen järjestelmässä odottamassa hyväksyntää.

Hyväksyjä (tilaaja) saa jatkossa ilmoituksen sähköpostiinsa heti kun uusi Service Entry Sheet odottaa hänen hyväksyntäänsä. Aikaisemmin tilaaja ei saanut mitään ilmoitusta hyväksyntää odottavista Service Entry Sheeteistä. Jatkossa tilaajan ei siis tarvitse erikseen tarkistaa järjestelmästä, jos siellä on hyväksyttämättä jääneitä Service Entry Sheettejä. Muutoksen tarkoituksena on nopeuttaa Service Entry Sheettien hyväksyntää, jotta laskun kokonaiskäsittelyaika lyhenee.

Hankinta asiantuntijat saavat jatkossa ilmoituksen hyväksytyistä Service Entry Sheetistä. Muutos on tehty sen takia, että hankinta-asiantuntija tietää vapauttaa sen laskun Workflowstaan, joka on valmis kirjanpidolle käsiteltäväksi. Automaation hyödyntämistä laskujen vapauttamisessa selvitetiin kehityshankkeen ohessa. Valitettavasti kävi ilmi, että automaatiota ei voida toteuttaa ilman merkittäviä muutoksia järjestelmän koodaukseen. Vapauttamisesta muistuttavat sähköpostimuistutukset katsottiin paremmin toteutettavissa olevaksi ja vähemmän riskejä sisältäväksi vaihtoehdoksi.

Hankinta-asiantuntija ei enää vapauta laskua suoraan Service Entry Sheetin luomisen jälkeen, vaan vasta sitten kun on saanut ilmoituksen sähköpostilla Service Entry Sheetin hyväksymisestä. Kirjanpito ei voi käsitellä laskua ennen kuin Service Entry Sheet on hyväksytty ja joutui vanhassa mallissa monesti palauttamaan laskun hankinta-asiantuntijoille takaisin. Tässä oli selkeä työjärjestysvirhe, joka aiheutti prosessiin ylimääräisen silmukan. Muutoksen tarkoituksena on parantaa prosessin virtausta työvaiheiden paremmalla järjestyksellä, eli estää laskun toistuva siirtely osaston ja kirjanpidon välillä sekä laskun siirtyminen käsittelyjonon hännille.

Tilaajille lähtee vielä muistutus kaksi kertaa viikossa hyväksyntää odottavista Service Entry Sheeteistä. Muutoksen tarkoituksena on nopeuttaa Service Entry Sheettien hyväksyntään kuluva aikaa.

Prosessin kulku muutosten jälkeen (muutokset lihavoitu):

1. Toimittaja ja toimeksiantaja solmivat puitesopimuksen
2. Tehdään ostotilaus konsulttipalveluiden tilaamisesta
3. Konsultti tekee työn ja raportoi tehdyt työtunnit omalle konsulttiyritykselle ja toimeksiantajalle

4. Konsulttiyritys lähettää laskun
5. Laskun perustiedot tarkistetaan
6. Hankinta-asiantuntija tarkistaa laskutetut tunnit sekä kulut.
7. Hankinta-asiantuntija tekee Service Entry Sheetin
9. **Tilaaaja saa ilmoituksen sähköpostiinsa hyväksyntää odottavasta Service Entry Sheetistä.**
10. Tilaaaja tarkistaa ja hyväksyy Service Entry Sheetin.
11. **Hankinta-asiantuntija saa ilmoituksen sähköpostiinsa, kun Service Entry Sheet on hyväksytty.**
12. **Hankinta-asiantuntija vapauttaa laskun Workflowsta.**
13. AP (Accounts Payable) yhdistää Service Entry Sheetin laskulle.
14. Lasku siirretään reskontraan ja se menee maksatukseen.
15. Konsulttiyritys vastaanottaa laskuttamansa summan.

3.10 Kehityshankkeen pohjalta tehdyt muutokset sidosryhmäviestintään

3.10.1 Laskutusohjeen saate

Organisaation oma laskutusohje (liite 10) on kaikille laskuille yleinen. Tästä syystä yleiseen laskutusohjeeseen ei ole määritetty tarkkaan kaikkia niitä tietoja, jotka ovat olennaisia ulkopuolelta ostettua konsulttityötä koskevien ostolaskujen sujuvan käsittelyn varmistamiseksi. Saapuvilla ostotilauksellisilla laskuilla on ollut sisällöllisiä puutteita, mikä tuli ilmi prosessin työvaiheiden tarkemmasta analyysissä (s 25 – 32). Ostolaskujen sisällön ongelmia sekä puutteita kirjattiin ylös kevään hankkeen aikana. Tarkastelussa havaittiin puutteita seuraavissa asioissa:

- laskulta puuttuu ostotilausnumero
- laskulla väärä hinta tai väärä määrä tunteja
- laskulla ei ole tuntierittelyä
- laskulta ei käy ilmi työsuorituksen tehneen konsultin nimi
- laskulta ei käy ilmi laskuttajan yhteystiedot tai henkilö, johon voidaan ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa
- laskulta ei käy ilmi laskutettava ajanjakso

Näiden puutteiden yleisyyden takia muodostettiin yrityksen laskutusohjeelle saate (liite 4), joka toimitettiin konsulttiyrityksille aina silloin, kun laskulla havaittiin yllä listattuja puutteita. Esiinnousseita ongelmia ja saateen ohjeistusta käsiteltiin myös vastaavan ostopäällikön ja yritysten välisissä tapaamisissa.

3.10.2 Jaettu sähköpostiosoite

Kehityshankkeen kävi ilmi, että ostotilauksiin, laskuihin sekä konsulttien tuntiraportointiin liittyvä viestintä jakautui eri sähköpostiosoitteisiin riippuen asiaa hoitaneesta hankinta-asiantuntijasta. Tämä aiheutti vaikeuksia tilanteissa, joissa tämän tiedon olisi pitänyt olla toisen hankinta-asiantuntijan saatavilla.

Hankinta-asiantuntijat ottivat käyttöön jaetun sähköpostiosoitteen, jonka kautta jatkossa hoidetaan laskuihin, tuntiraportointiin sekä ostotilauksiin liittyvää viestintää. Jaetun sähköpostiosoitteen tarkoituksena on tuoda kaikki laskuihin, tuntiraportointiin ja ostotilauksiin liittyvä viestintä jokaisen hankinta-asiantuntijan saataville. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jatkossa ostotilauksiin ja laskuihin liittyvät yhteydenotot ohjautuvat yhteen osoitteeseen. Tämä helpottaa myös konsulttiyritysten edustajia, sillä hankinta-asiantuntijoiden apua tarvitsevat konsulttiyritysten edustajat ja konsultit voivat jatkossa ottaa yhteyttä yhteen sähköpostiosoitteeseen.

4 KONSULTTITYÖN OSTOLASKUTUSPROSESSIN VUOKAAVIO

Tässä kappaleessa on hyödynnetty ohjeita, jotka on laadittu organisaatiossa prosessikuvauksissa käytettävistä periaatteista sekä parhaista käytänteistä. Työntekijät voivat tarkastella prosesseja erillisessä portaalissa, mistä löytyvät myös prosesseihin liittyvät tarkemmat toiminta- ja työohjeet.

Toimeksiantaja noudattaa seuraavia prosessien kuvaamisen tasoja:

- prosessikartta, jossa on kuvattu organisaation ydinprosessit ja tukiprosessit
- prosessimuunnokset, joissa kuvataan ydinprosessien mahdolliset variaatiot
- prosessintegraatiokartta, joka kuvaa prosessien väliset riippuvaisuudet ja niiden välillä tapahtuvan tiedonkulun
- prosessikuvaaja, jossa on kuvattu prosessin virtaus alusta loppuun ja näyttää roolit (swimlane)
- toiminta- tai työohjeet, jotka ohjeistavat tarkemmin, miten yksittäiset työtehtävät tai -vaiheet toteutetaan

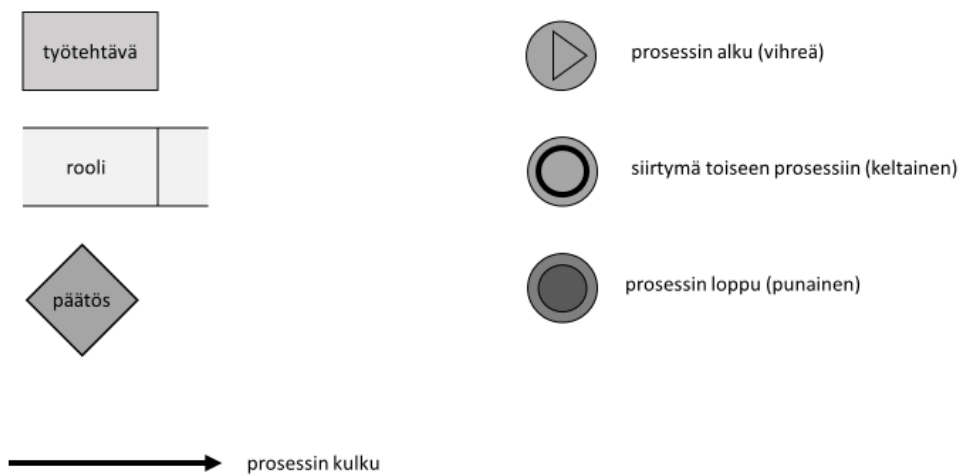
Prosessikartta on toimeksiantajaorganisaatiossa prosessien kuvaamisen korkein taso. Prosessikartta antaa yleisen kuvan organisaation toiminnasta ja esittää toiminnot kokonaisuuksina. Tätä tarkempia kuvauksen tasoja ovat ydinprosessien prosessimuunnokset sekä prosessi-integraatiokartta, jossa kuvataan prosessien välinen hierarkia ja sidotaan prosessit toisiinsa. Seuraava taso on prosessin kulku, joka kuvaa toiminnan periaatteet sekä erittelee toimintojen suorittajat (ns. uimaradat). Kaikista yksityiskohtaisin kuvaamisen taso ovat erilliset toiminta- ja työohjeet. Mitä alhaisemmalle tasolle siirrytään sitä yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa myös prosessin kuvaaminen on.

4.1 Kuvaamisen periaatteet

Toimeksiantajayrityksessä on määritetty yhteiset prosessien kuvantamisen periaatteet (Business Process Modeling Principles), joita pyritään noudattamaan prosessin vuokaaviossa. Näillä pyritään yhtenäistämään kuvauksien ilme, tekemään prosessien lukemisesta ja ymmärtämisestä helppoa sekä ylläpitämään prosesseja hallinnoidusti ja integroidusti.

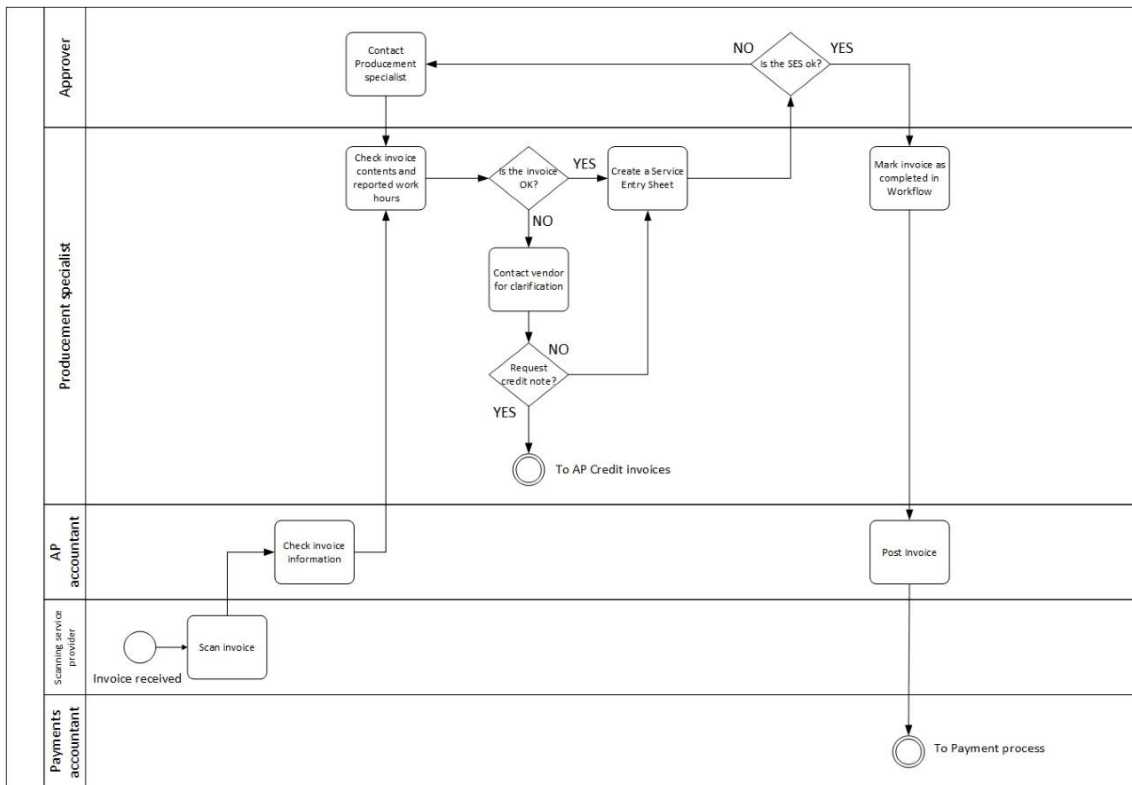
Ohjeistuksen mukaan kuvauksissa tulee käyttää yhteisiä symboleita. Kuvaukset piirretään vaakatasossa vasemmalta oikealta. Jokaisen työvaiheen kuvailu aloitetaan verbillä. Rooleista ja tietojärjestelmistä käytettävät nimitykset on listattu etukäteen. Työvaiheita ei piirretä uimaratojen väliin. Prosessien väliset yhtymäkohdat tehdään näkyviksi. Kaikkea tietoa ei tule myöskään mahduttaa vuokaavioon, vaan sitä varten tulee korostaa prosessiin liittyvien käytänteiden, ohjeistuksien ja käyttöohjeiden olemassaoloa.

4.2 Vuokaavio



Kuva 9: Symbolit ja niiden merkitykset

Prosessien vuokaavioissa käytetään erilaisia symboleja kuvaamaan tiettyjä asioita. Organisaatiossa on määritelty erilliset ohjeet prosessien kuvaamisesta ja niissä käytettävistä symboleista. Näitä symboleita käytetään myös seuraavassa vuokaaviossa. Vuokaavio on myös nähtävissä työn liitteenä (liite 11).



Kuva 10: Vuokaavio

Prosessikuvauksessa roolit on kuvattu uimaradoittain, eli ne näkyvät Kuvan 10 vasemmassa reunassa. Prosessi käynnistyy yrityksen ulkopuolella olevan prosessin outputista. Skannauspalvelu vastaanottaa laskun ja skannauspalvelun tarjoaja skannaa laskun sähköiseen muotoon.

Tämän jälkeen lasku siirtyy sähköisessä järjestelmässä Accounts Payablen kirjanpitäjälle (Accountant) käsiteltäväksi. Kirjanpitäjä tarkistaa laskun perustiedot ja lähettää laskun järjestelmässä eteenpäin hankinta-asiantuntijan (Procurement Specialist) Workflow'hun. Hankinta-asiantuntija tarkistaa laskun oikeanmukaisuuden ja vertaa laskun sisältöä esimerkiksi sopimushintoihin ja raportoituihin tunteihin.

Jos epäillään, että laskulla on virhe ottaa hankinta-asiantuntija seuraavassa työvaiheessa yhteyden laskun lähettäneeseen tahoon ja pyytää lisäselvitystä. Vastaksen saatuaan hän siirtyy luomaan Service Entry Sheetin tai käynnistää reklamaation. Reklamointi tapahtuu käytännössä niin, että mikäli lasku on virheellinen, pyydetään hyvityslasku ja siirrytään AP Credit Invoices prosessiin.

Service Entry Sheet luodaan käyttäen SAP-komentoa ML81N. Service Entry Sheetille luodaan ostotilausnumeron kautta ja sille tallennetaan laskun rivit ja summat ilman arvonlisäveroa. Service

Entry Sheetille tallennetaan myös hyväksyjä. Kun SES tallennetaan, saa hyväksyjä automaattisen ilmoituksen hyväksyntää odottavasta Service Entry Sheetistä sähköpostilla. Hyväksyjä kirjautuu SAP-järjestelmään ja hyväksyy hankinta-asiantuntijan luoman Service Entry Sheetin. Mikäli Entry Sheetillä on hyväksyjän mielestä virhe esimerkiksi hinnassa tai työtuntimäärissä, ottaa hyväksyjä yhteyttä hankinta-asiantuntijaan ja selvittää tämän kanssa asian. Service Entry Sheetin luoneen hankinta-asiantuntijan tiedot ovat nähtävissä Service Entry Sheetiltä. Hankinta asiantuntija vuorostaan ottaa yhteyttä laskun lähettäneeseen tahoon, mikäli laskulla epäillään virhettä.

Jos Entry Sheet hyväksyjän toimesta hyväksytään, lähtee tästä automaattinen ilmoitus hankinta-asiantuntijoiden sähköpostiin, jolloin he tietävät vapauttaa laskun omasta Workflowstaan kirjanpidolle jatkokäsiteltäväksi. Kirjanpito "postaa" laskun, jonka jälkeen lasku siirtyy eteenpäin maksatusprosessiin.

Rooleista käytetyt termit: *Procurement Specialist*, *Ap Accountant*, *Scanning service Provider* ja *Payments Accountant* ovat organisaatiossa ja prosessikuvauksissa käytettyjä termejä. Service Entry Sheetin hyväksyjän roolin oikeata nimestä ei ollut varmuutta, sillä hyväksyjäroolista on käytetty termiä "*Workflow Invoice Approver*" ostotilauksettomien laskujen prosessikuvauksessa ja ostotilauksellisilla laskuilla puolestaan Service Entry Sheetin hyväksyjälle ei ole ollut virallista nimitystä. Service Entrysheetin hyväksyjästä on nyt tässä yhteydessä käytetty termiä Approver, tarkempi sopiva termi voisi olla esimerkiksi *Service Entry Sheet Approver*. Hyväksyjälle pitää miettiä sopiva termi ja termi hyväksyttävä, jotta sitä voidaan käyttää prosessikuvauksissa.

Laskujen reklamointiin ja hyvityslaskuihin liittyvät vaiheet on erikseen kuvattu ja nähtävissä AP credit invoices prosessin yhteydessä. Maksatukseen liittyvät vaiheet on kuvattu erikseen prosessissa Payment process. Vuokaaviossa nähdään siirtymä näihin prosesseihin, joka on kuvattu hyödyntäen siihen tarkoitettua symbolia.

5 PROSESSIN MITTAAMINEN

5.1 Läpimenoaika

Laamasen mukaan läpimenoaika on yksi prosessille ominaisimmista tunnusluvuista. Läpimenoajan lyhentämisellä on monia hyödyllisiä vaikutuksia. Läpimenoajan lyhentäminen alentaa kustannuksia ja vähentää virheiden määrää, eli parantaa laatua sekä lisää joustavuutta. Laamanen toteaa, että jotta prosessi voidaan toteuttaa nopeasti, pitäisi se suunnitella hyvin etukäteen ja ajan suhteen vakioida ainakin kriittiset vaiheet sekä siirtymät. (Laamanen, 184)

Alkamis- ja loppumisajankohdan määrittely sekä aikayksikön määrittely liittyvät läpimenoajan määrittelyyn. Aina aloitusajan määrittäminen ei ole helppoa, vaan se pitää vaan valita. Sama koskee lopetusaikaa. (Laamanen, 188)

5.2 Kustannusajattelu

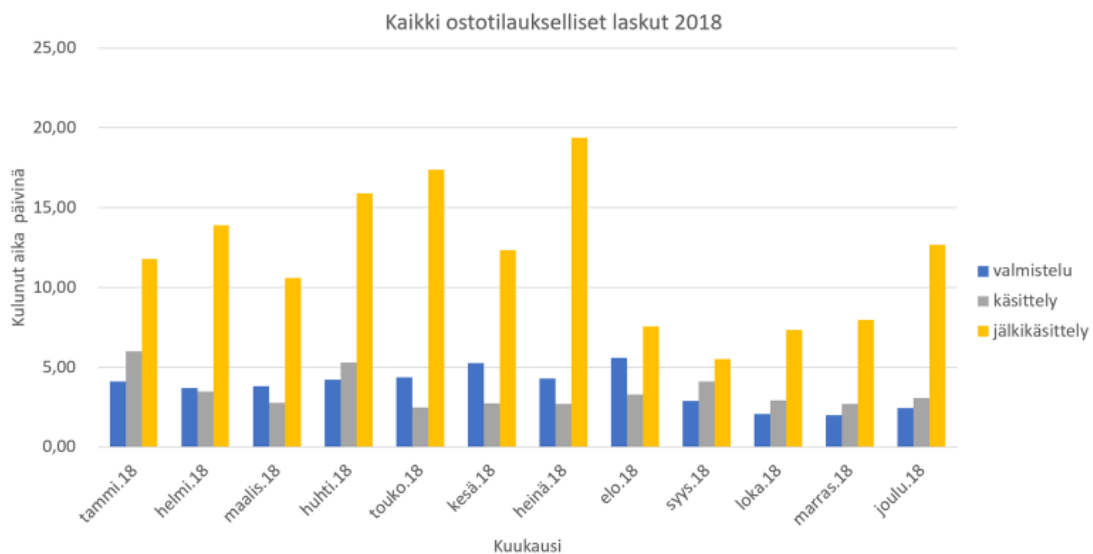
Prosessien kustannuksen selvittämisen perusidea lähtee toiminnoista, lähtökohtana on laskea kullekin toiminnolle kustannukset. Valitettavasti organisaatioiden kustannuslaskentajärjestelmät eivät kuitenkaan tue tällaista ajattelutapaa, sillä kustannukset määritetään kustannuspaikkojen perusteella eikä prosessien toimintojen tai toiminnan kohteiden perusteella. Tämän takia organisaatioissa joudutaan tukeutumaan prosessien kustannusten laskennassa jälkikäteen tehtyihin arviointeihin. (Laamanen, 190)

5.3 KPI-raportti

Organisaatiossa mitataan laskujen käsittelyaikoja KPI-raportilla. KPI on lyhenne sanoista Key Performance Indicator. Raportti on rakennettu kuvaamaan laskujen käsittelyaikoja ja se pohjautuu suoraan yrityksen omasta taloushallinnonjärjestelmästä saatuun informaatioon.

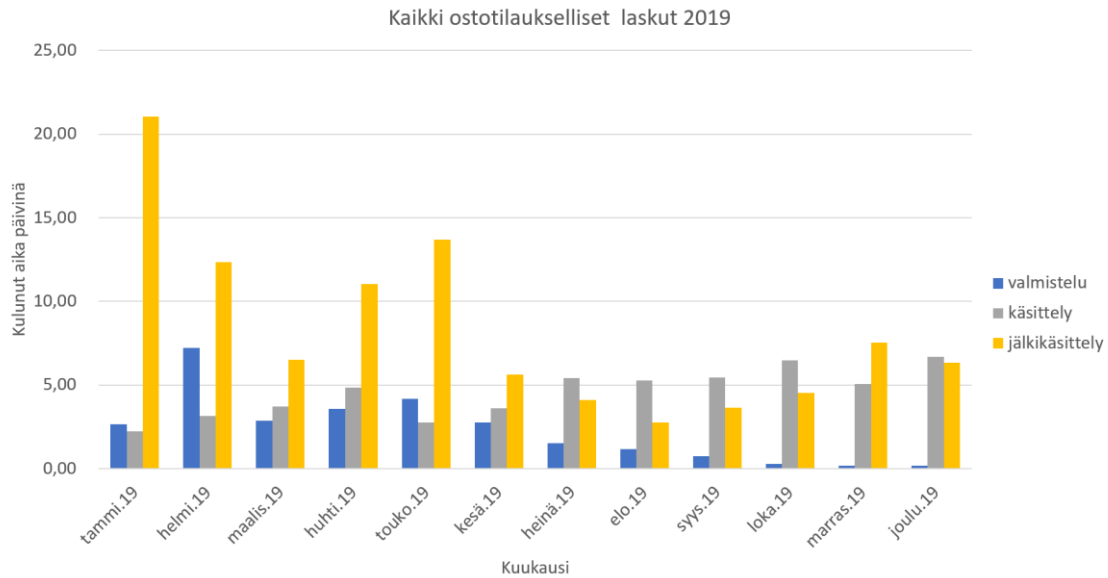
Tavoiteaika laskun kokonaiskäsittelyajalle on yhteensä kolmesta päivästä. Tämä on vielä jaettu niin, että tavoitteena on neljä päivää laskun valmistelulle, viisi päivää osastolla tapahtuvalle tiliöinnille (vastaanotto) sekä hyväksynnälle ja neljä päivää jälkikäsittelylle, joka sisältää arvonlisäverokirjaukset ja päättyy kirjanpitoon kirjaamiseen. Raportti mittaa vain organisaation omassa taloushallinnon järjestelmässä tapahtuvia asioita, joten se ei ota huomioon esimerkiksi sitä aikaa, jonka lasku kulkee lähettäjältä operaattorille tai aikaa joka laskulla kestää kirjautua operaattorilta sähköiseen järjestelmään. Raportti ei myöskään kuvaa aikaa, joka kuluu, kun raha liikkuu pankista tililtä eteenpäin.

5.3.1 Kaikki ostotilaukselliset laskut



Kuva 11: Kaikki ostotilaukselliset laskut vuonna 2018

Vuoden 2018 kaikkia ostotilauksellisia laskuja ja niiden keskimääräisiä käsittelyaikoja kuvaavassa graafissa (Kuva13) käy hyvin ilmi, että jälkikäsittely on koko vuoden ollut kaukana tavoitteesta (4 päivää) lukuun ottamatta kolmannen kvartaalin kahta viimeistä kuukautta (elo- ja syyskuu) ja viimeisen kvartaalin kahta ensimmäistä kuukautta (loka- ja marraskuu).



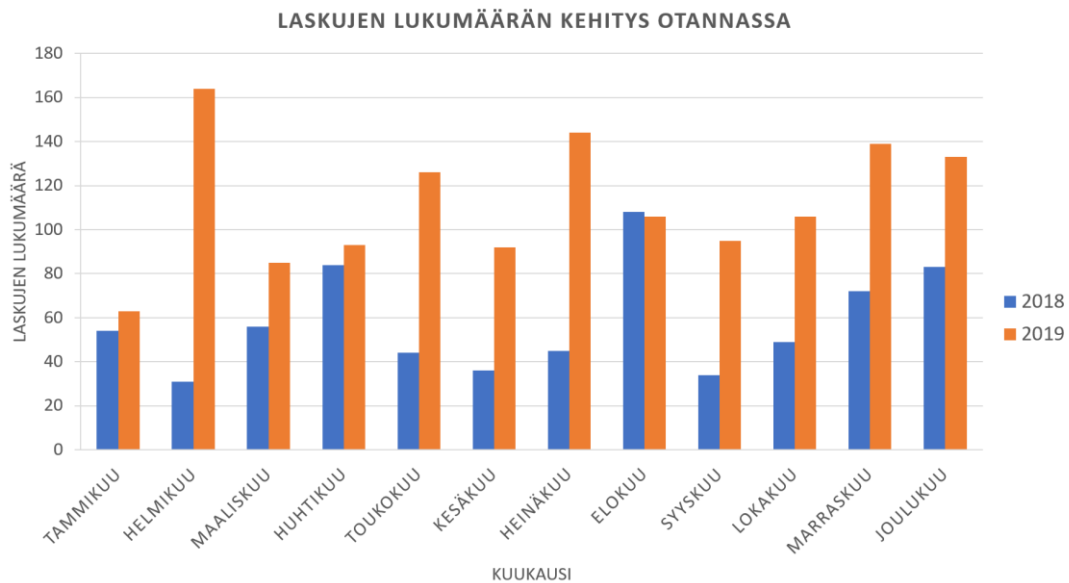
Kuva 12: Kaikki Ostotilaukselliset laskut vuonna 2019

Kuten vuoden 2019 kaikkia ostotilauksellisia laskuja kuvaavasta graafista (Kuva 14) käy ilmi, on vuonna 2019 jälkikäsitteilyyn mennyt aika on lyhentynyt kesäkuusta alkaen. Tämä on havaittavissa, kun verrataan tilannetta alkuvuoteen 2019 ja edelliseen vuoteen 2018 (Kuva 13). Itseasiassa kesäkuusta joulukuuhun liikutaan hyvin lähellä tavoiteaikoja ja kokonaistilanne on näin ollen asetettujen tavoitteiden mukainen

5.3.2 Otanta

Tarkasteltavaksi ei otettu suoraan kaikkia prosessin piiriin kuuluvia laskuja, koska aineiston koko olisi kasvanut liian suureksi. Useita tuhansia laskuja sisältävän aineiston käsittely ei olisi ollut käytävissä olevilla työvälineillä ollut mahdollista. Organisaation hankinta-asiantuntijoiden suosituksesta tarkastelun kohteeksi valittiin neljä tärkeintä yhteistyökumppania. Vuonna 2018 näiden laskujen lukumäärä oli 696 kappaletta ja seuraavana vuonna 1346 kappaletta. Vuodelta 2018 tarkastelun piiriin kuuluu reilu kolmasosa kaikkien prosessin piiriin kuuluvien laskujen kokonaismäärästä ja vuodelta 2019 noin puolet. Laskujen määrän kasvu otannassa vuosien 2018 ja 2019 välillä kuvastaa hyvin myös kaikkien laskujen kokonaismäärän kasvua. Otannassa laskujen kokonaismäärä melkein kaksinkertaistuu vuodesta 2018 vuoteen 2019 (93,4 %). Yleinen kokonaismäärän kasvu prosessin piirissä olevien laskujen lukumäärässä vastaavalla ajanjaksolla on ollut noin viisikymmentä prosenttia. Merkittävä määrän kasvu otannassa johtuu todennäköisesti siitä, että otantaan valittiin kohdeyrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Otannassa tapahtunutta laskujen lukumäärän kasvua on kuvattu seuraavassa graafissa (Kuva 15).



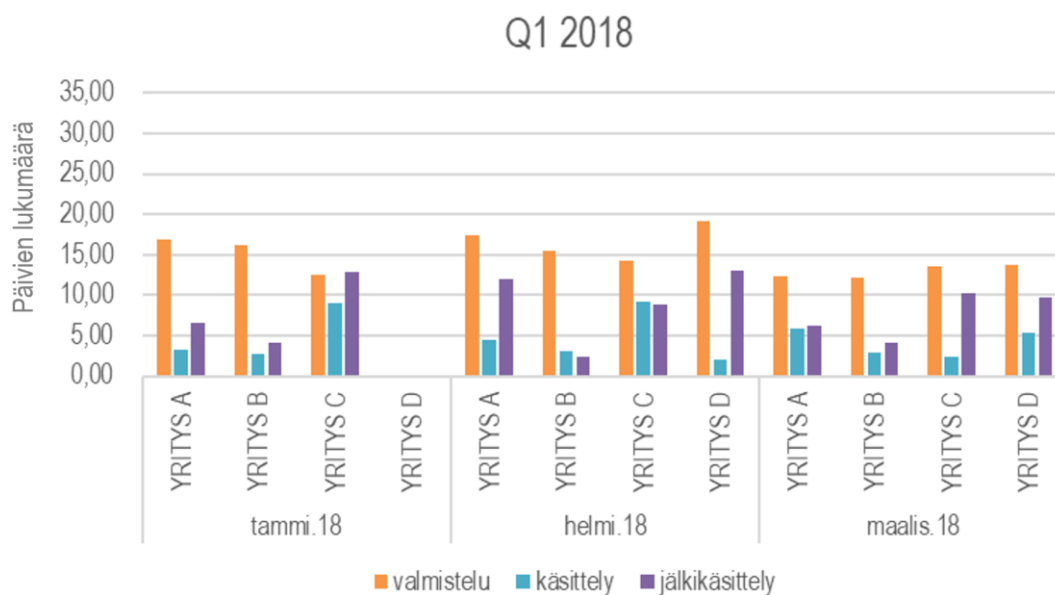
Kuva 13: Laskujen määrän kehitys (Otanta) vuosina 2018 ja 2019

Otantaan kuuluvien laskujen lukumäärässä tammikuu on ollut hiljaisempi kuukausi, tämä sama ilmiö on havaittu useina peräkkäisenä vuosina prosessin piiriin kuuluvien laskujen osalta. Alla olevassa taulukossa on vielä ilmoitettu otantaan kuuluvien laskujen kokonaismäärät vuosina 2018 ja 2019.

5.3.3 Käsittelyajat: muutokset vuodesta 2018 vuoteen 2019

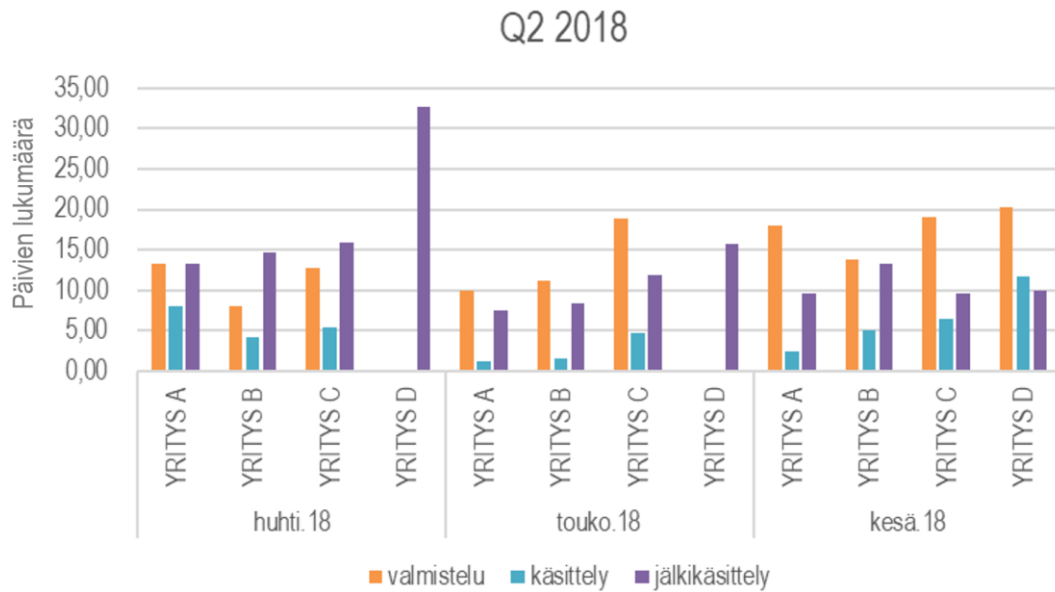
Seuraavissa graafeissa pystyakselilla kuvataan kuluneen ajan määrä päivissä ja vaaka-akselille on asetettu yritykset A, B, C ja D, jotka ovat tutkimuksen otantaan valittuja toimittajia. Palkit kuvastavat eri käsittelyvaiheita: oranssi valmisteluvaihetta, turkoosi käsittelyvaihetta ja violetti jälkikäsittelyvaihetta. Arvot ovat jokaisen kuukauden keskiarvoja. Yksi graafi käsittää aina yhden kvartaalin ajanjakson, eli kolme kuukautta. Esitetyt arvot ovat näiden yritysten keskiarvot kyseiseltä kuukaudesta.

Käsittelyajoille on määritetty tavoitteet, jotka ovat 4 päivää valmistelulle (merkattu kaavioissa oranssilla), 5 päivää varsinaiselle käsittelylle (merkattu turkoosilla) ja 4 päivää jälkikäsittelylle (merkattu violetilla). Kaavioiden tarkastelusta voidaankin todeta, että näiden kaikkien keskimääräisiä käsittelyaikoja kuvaavien palkkien pitäisi olla 5 päivän rajan alla, jotta tavoiteaika (13 päivää) voitaisiin katsoa täysin toteutuneeksi. Näin ei kuitenkaan ole.



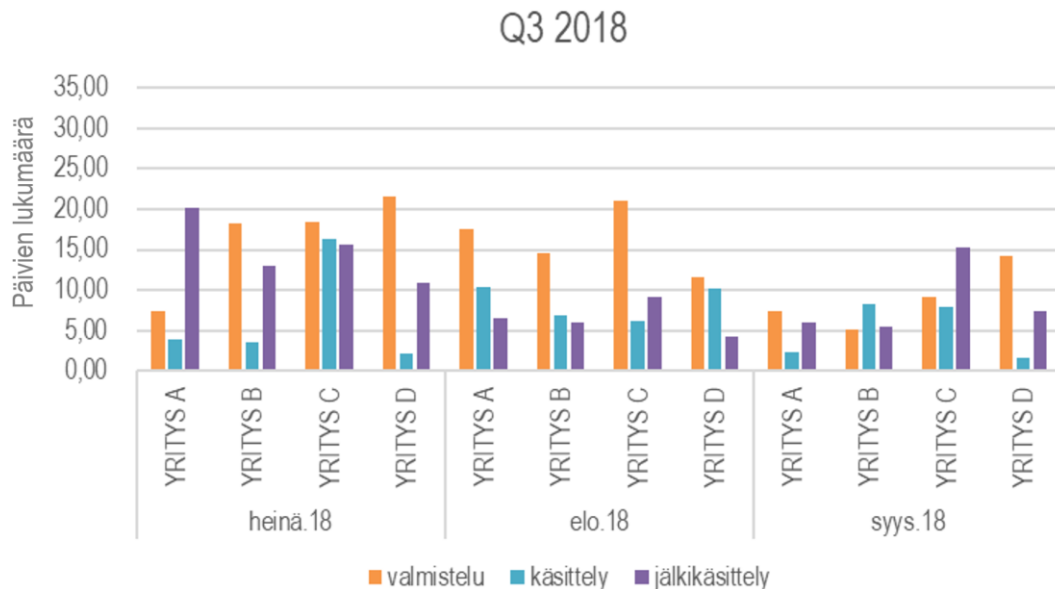
Kuva 14 Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q1 vuonna 2018

Kaaviosta (Kuva 16) on nähtävissä, että vuoden 2018 ensimmäisellä kvartaalilla laskun varsinainen käsittelyaika (keskiarvo) on pysynyt melko hyvin viiden päivän tavoitteessa jokaisen yrityksen kohdalla, poikkeuksena yritys C tammi- ja helmikuussa. Valmisteluun käytetty aika (oranssi palkki), jonka pitäisi olla 4 päivää on ollut välillä kaksinkertainen ja välillä yli kolminkertainen. Jälkikäsittelyyn mennyt keskiarvoinen aika on ollut taas yrityksen B kohdalla koko kvartaalin ajan tavoitteen mukainen. Muista keskiarvoista ei kuitenkaan voida sanoa samaa, sillä keskiarvoiset käsittelyajat ovat moninkertaisia. Tammikuulle ei muodostu arvoja yrityksen D kohdalla, koska aineistossa ei ollut yhtään laskua tältä kuukaudelta.

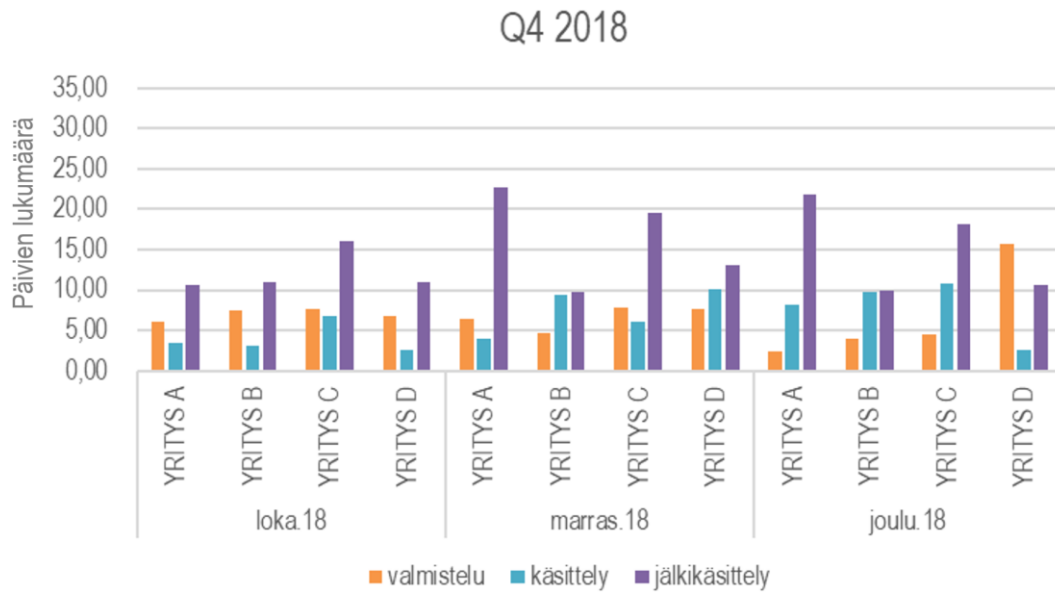


Kuva 15: Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q2 vuonna 2018

Vuoden 2018 toisen kvartaalin (Kuva 17) aikana keskimääräiset käsittelyajat eivät merkittävästi poikkea edellisestä kvartaalista. Huhtikuussa yrityksellä D on aineiston mukaan vain yksi lasku. Järjestelmä ei muodosta tälle valmistelu- tai käsittelyaikaa. Sama toistuu toukokuussa, jonka kohdalta aineistossa on vain kaksi laskua. Tavoitteisiin ei päästä myöskään Vuoden 2018 kolmannella kvartaalilla (Kuva 18).

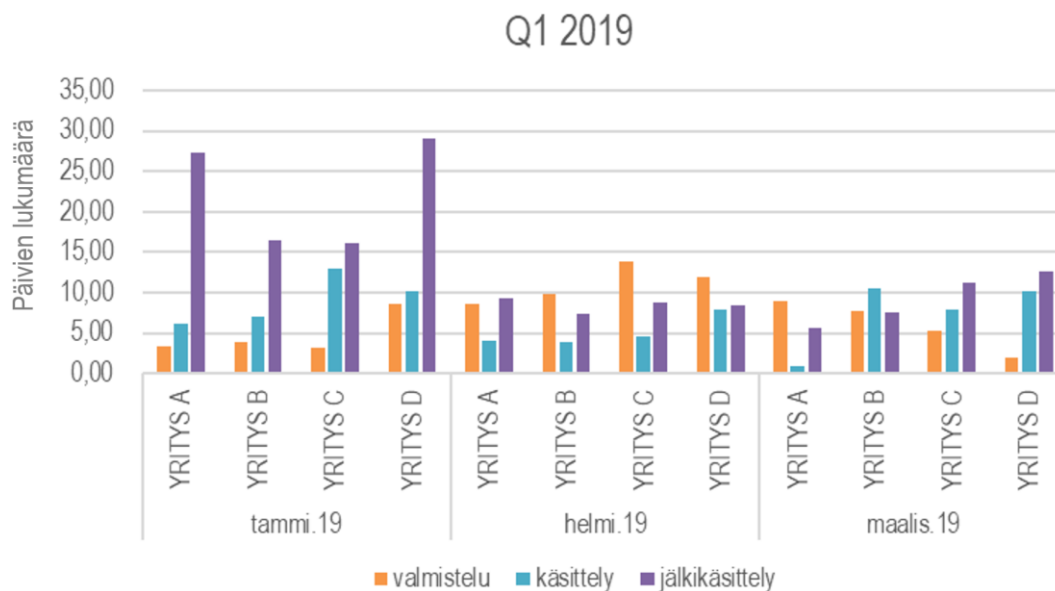


Kuva 16: Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q3 vuonna 2018

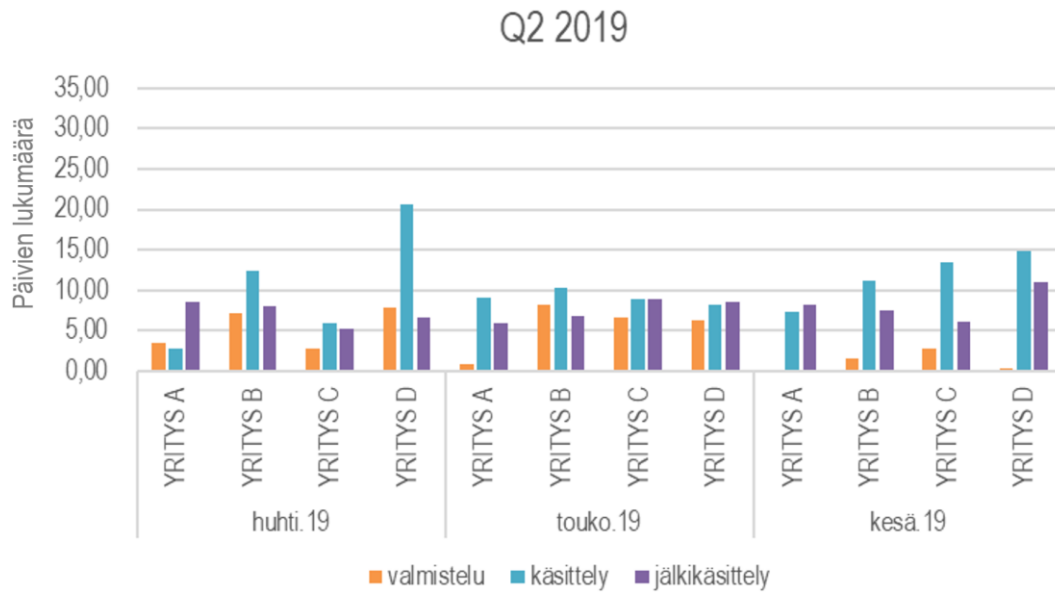


Kuva 17: Aineiston Keskimääräiset käsittelyajat Q4 vuonna 2018

Vuoden 2018 neljännellä kvartaalilla (Kuva 19) keskimääräisissä käsittelyajoissa alkaa tapahtumaan muutoksia. Valmisteluun on kulunut aikaisemmin enemmän aikaa ja nyt taas puolestaan valmisteluun menevän ajan keskiarvot laskevat ja jälkikasittelyyn kuluukin nyt enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Vuoden 2019 ensimmäisen kvartaalin aikana tammikuussa eniten aikaa on kulunut kaikkien neljän yrityksen kohdalla laskujen jälkikasittelyssä tammikuun aikana (Kuva 20). Kahden seuraavan kuukauden aikana jälkikasittelyyn menevä aika laskee huomattavasti.

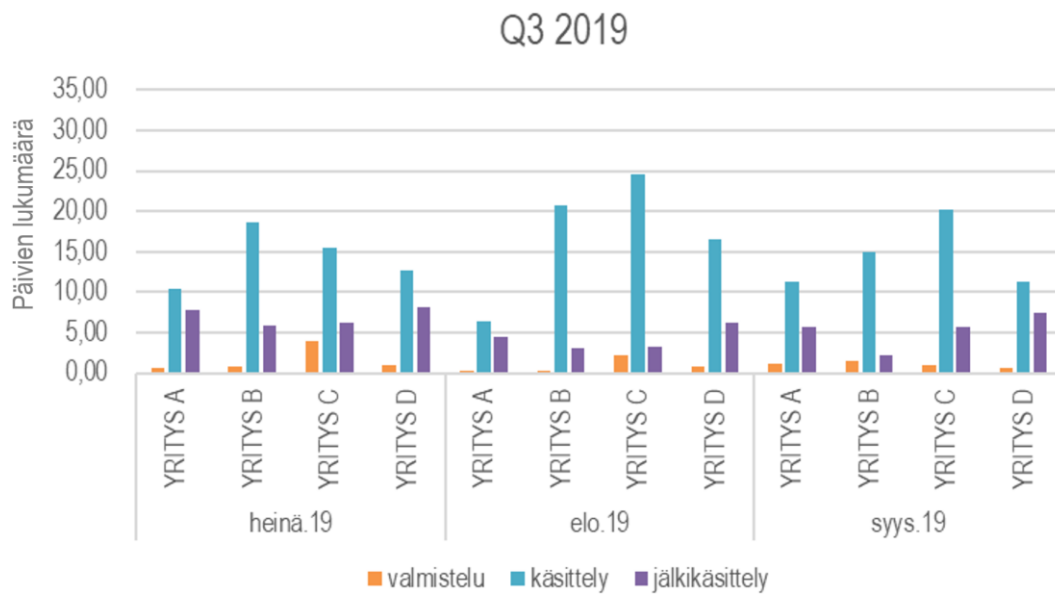


Kuva 18: Aineiston Keskimääräiset käsittelyajat Q1 vuonna 2019



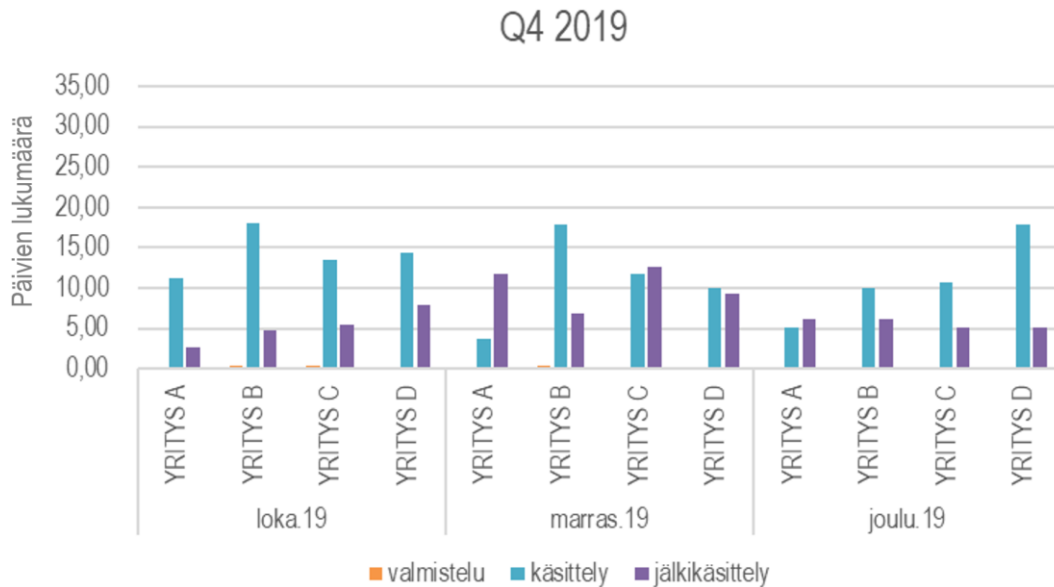
Kuva 19: Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q2 vuonna 2019

Vuoden toisella kvartaalilla (Kuva 21) nähdään muutos, kun itse käsittelyyn menevä aika kasvaa edellisestä kvartaalista ja valmisteluun ja jälkikäsittelyyn käytettävä aika taas ovat lähempänä ta-voiteaikoja.



Kuva 20: Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q3 vuonna 2019

Kolmannella kvartaalilla (Kuva 22) on selvästi nähtävissä, että kaikkein eniten aikaa kuluu laskujen varsinaisessa käsittelyvaiheessa. Valmisteluun menevä aika on monen kuukauden kohdalla näillä yrityksillä reilusti alle tavoiteajan (4 päivää).



Kuva 21: Aineiston keskimääräiset käsittelyajat Q4 vuonna 2019

Neljännellä kvartaalilla (Kuva 23) huomataan, että jälkikäsittelyn osuus on taas korkea, sillä tavoiteaika (4 päivää) ei aina toteudu. Kaikista eniten aikaa kuluu kuitenkin varsinaisessa käsittelyssä ja tavoiteaika (viisi päivää) ei toteudu. Viimeiseltä kvartaalilta järjestelmä ei ole antanut valmisteluun liittyvää dataa marraskuulta yrityksiltä A, C ja D ja joulukuulta taas yrityksiltä A ja B. Siihen miksi dataa näiltä kuukausilta ei muodostu ei pystytty selvittämään asiaa tutkiessa.

Graafit osoittavat, että valmisteluun menevä aika on saatu hyvin hallintaan vuoden 2019 aikana, mutta vastaavasti laskujen varsinaiseen käsittelyyn menevä aika on moninkertaistunut. Jälkikäsittelyn osalta taas paras tilanne on ollut kvartaaleilla 2 ja 3, ja huonoimmillaan tilanne on ollut aivan vuoden 2019 alussa. Laskujen varsinaiseen käsittelyyn, eli osastolla tapahtumaan käsittelyyn, menneen ajan pitkittymiseen liittyy varmasti hankinta-asiantuntijoiden työkuorman lisääntyminen. Ilmiö voidaan osittain selittää sillä, että laskujen määrä on liki tuplaantunut vuosien 2018 ja 2019 välillä otannassa. Lisätyövoimaa laskujen käsittelyyn saatiin perehdytettyä ja rekrytoitua syksyn 2019 aikana, joten se ei välttämättä vielä merkittävästi vaikuta vuoden 2019 käsittelyaikoihin.

Muita kiertoaikaa pidentäviä tekijöitä ovat olleet luvussa 4.2.6 tarkastellut prosessin virtauksessa, työjärjestyksessä ja syötteessä haivatut ongelmat. Hankinta-asiantuntijoiden kanssa käydyistä keskusteluista on käynyt ilmi, että taustalla ei ole siis välttämättä ole yhtä selkää syytä, vaan ongelmat kasaantuvat ja jokainen yksittäinen ongelma viivästyttää yksittäisen laskun käsittelyä, jolloin toteutunut käsittelyaika ei vastaa tavoitteita.

5.3.4 Asetetut tavoitteet ja niiden realistisuus

KPI-raportti ei kuvaa yksittäisten laskujen käsittelyaikoja, sillä se kuvaa aineiston keskiarvoja. Keskiarvojen tarkastelu soveltuu hyvin käsittelyajoissa tapahtuvien pidemmän aikavälin muutosten havainnointiin ja keskimääräisten käsittelyaikojen vertailuun eri prosessien, kuten ostotilauksellisten ja ostotilauksettomien laskujen välillä. Voidaan pohtia, että onko 13 päivän käsittelyaika tavoitteena prosessin piirissä oleville laskuille realistinen. Tavoitteen toteutumisen tarkastelu keskiarvojen avulla ei ole mielekästä, koska tavoitetta ei ole asetettu keskiarvoille, vaan yksittäisille laskuille. Tämä huomioiden voidaan todeta, että niin 2018 kokonaiskäsittelyajan keskiarvo ei kertaakaan alita aineistossa 13 päivää ja vuonna 2019 se alittuu kaksi kertaa 48 tapauksessa, kun tarkastelussa on neljä yritystä ja 12 kuukautta. On siis varmasti yksittäisiä laskuja, joiden kohdalla tavoite toteutuu, mutta runsaasti myös niitä laskuja, joiden kohdalla se ei toteudu.

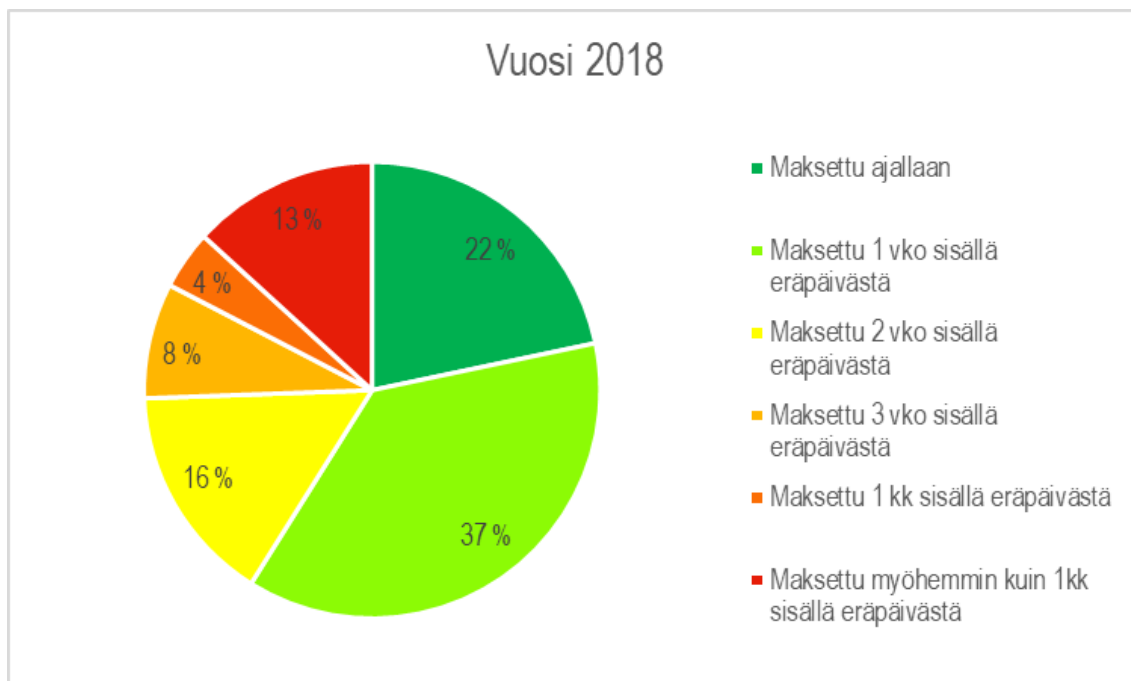
Hankinta-asiantuntijat eivät ole olleet aikaisemmin tietoisia 13 päivän ajan tavoitteesta, vaan he ovat pyrkineet käsittelemään kuluvan kuukauden aikana tulevat laskut saman kuukauden aikana, eli sitä mukaa kun ne ovat tulleet Workflow'hun käsiteltäviksi. 13 päivän tavoite on siis kyseenalainen myös niiltä osin, että prosessin kannalta merkittävässä roolissa olevat hankinta-asiantuntijat eivät ole olleet tästä tavoitteesta tietoisia.

Jos tavoitteena pidetään sitä, että lasku käsitellään 30 päivän maksuajalla sopimusehtojen mukaisesti, niin tämä tavoite täyttyy tämän aineiston mukaan 115 laskun kohdalla 696:sta vuonna 2018 (noin 16 %) ja 270 laskun kohdalla 1346:sta vuonna 2019 (noin 20 %). Jos halutaan vertailla suoriutumista eri vuosien välillä voisi seurannassa käyttää alihankkijoiden kanssa määritetyn ja sopimukseen kirjattu maksuajan toteutumista. Tämä olisi myös parempi tavoite sen konkreettisuuden ja helpon ymmärrettävyyden takia. Maksujen myöhästymistä ja siihen liittyviä ongelmia käsitellään lisää luvussa 6.3.5.

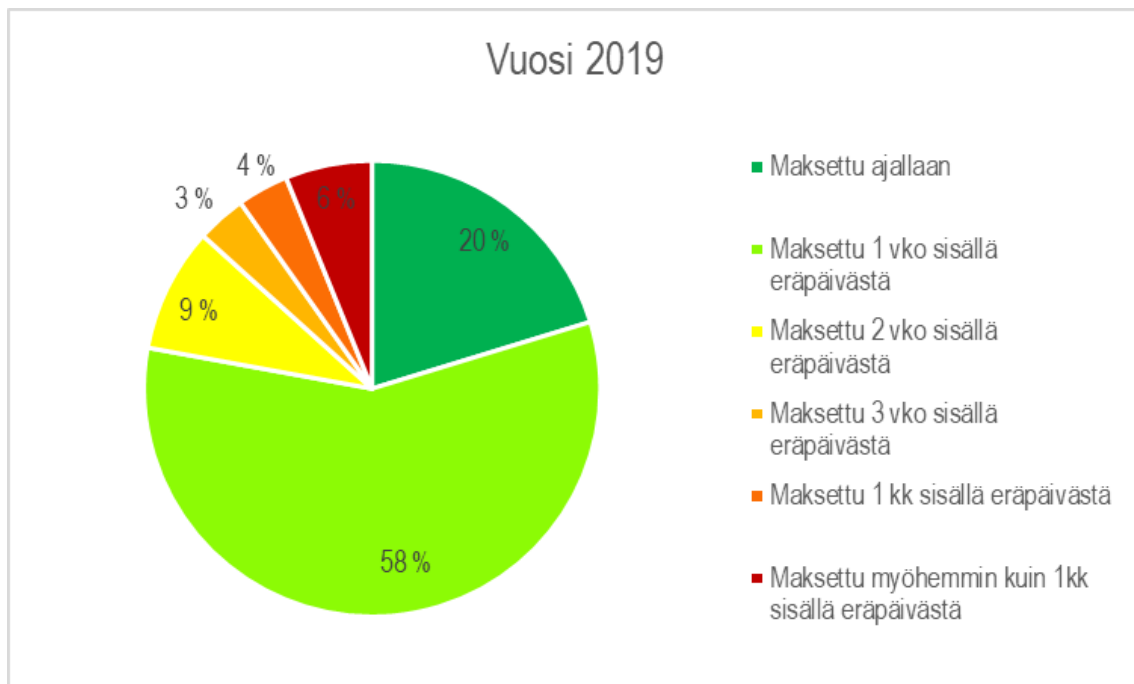
5.3.5 Maksujen myöhästyminen

Seuraavien kaavioiden (Kuva 24 ja Kuva 25) tekemisessä hyödynnettiin KPI-raportin tietoja. Maksetut laskut luokiteltiin seuraavasti: ajallaan maksetut laskut (maksu vähemmän tai 0 päivää myöhässä), maksettu ensimmäisen kuluneen viikon sisällä eräpäivän jälkeen (maksu 1 – 7 päivää myöhässä), maksettu toisen sisällä eräpäivästä (maksu 8 – 15 päivää myöhässä), maksettu kolmannen viikon sisällä eräpäivästä (maksu 16 – 23 päivää myöhässä), maksettu neljännen viikon sisällä eräpäivästä (maksu 24 – 31 päivää myöhässä) ja maksettu myöhemmin kuin neljännellä viikolla eräpäivästä (maksu myöhässä 32 päivää tai enemmän). Näin voidaan tarkastella, että onko aineistossa tapahtunut merkittäviä muutoksia laskujen maksuajoissa tai muutoksia maksujen myöhästy misessä vuosien 2018 ja 2019 välillä.

Kuten kaavioista on havaittavissa, vuosina 2018 (Kuva 24) ja 2019 (Kuva 25) noin 80 prosenttia aineiston laskuista ei ole maksettu toimittajille ajallaan eräpäivään mennessä. Vaikka laskujen kokonaismäärä on kasvanut vuonna 2019, niin ajallaan maksettujen laskujen osuus laskujen kokonaismäärästä on pysynyt melkein samana vuonna 2018 (22 %) ja vuonna 2019 (20 %). Myös viikon sisällä eräpäivästä maksettujen laskujen osuus on kasvanut vuodesta 2018 (37 %) vuoteen 2019 (58 %). Valtaosaa aineiston laskuista (noin 80 % molempina vuosina) ei kuitenkaan ole maksettu ajallaan.



Kuva 22: maksujen myöhästyminen vuonna 2018



Kuva 23: maksujen myöhästyminen vuonna 2019

Suomen Yrittäjien vuoden 2019 loppupuolella julkaiseman gallupin mukaan yritykset ovat pidentäneet maksuaikojaan ja pyytävät pidempiä maksuaikoja. Samat havainnot Suomalaisista on tehty myös Intrum Justitian julkaisemassa eurooppalaisessa maksutaparaportissa. (Suomen yrittäjät 2019A & Intrum Oy 2019).

Suomessa lain mukaan maksuaika voi kahden yrityksen välillä olla korkeintaan 30 päivää, ellei muusta maksuajasta ole osapuolten kesken erikseen sovittu. Tässäkin tapauksessa maksuaika voi olla korkeintaan 60 päivää. Maksuaikaa sääntelee Suomen laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista ja eurooppalainen maksuviivästysdirektiivi 2011/7/EU.

Toimeksiantajaorganisaatio tiedotti työn loppuvaiheilla, että nykyisestä neuvotellusta 30 maksuehdosta ollaan keskitetysti siirtymässä 60 päivän maksuehtoon. Muutosta perusteltiin kassavirran vaikutuksilla yrityksen kannattavuuteen. Organisaatiossa tiedostetaan kuitenkin, että pidempi maksuehto voi huonontaa erityisesti konsulttisopimusten neuvotteluasemaa etenkin sen takia, että yhteistyöyritykset eivät tälläkään hetkellä ole tyytyväisiä siihen missä ajassa maksuista suoriudutaan.

6 YHTEENVETO

Täydennytyssä Process Scope Diagrammissa (Kuva 8 s.24) nostettiin tarkempaa analyysia vaativiksi kohteiksi seuraavat asiat:

Syötöet	Prosessin ohjaus	Mahdollistajat	Maksut
Tuntiraportointi	Prosessinomistaja	IT-järjestelmät	Maksujen myöhästyminen
Laskut	Mittarit	Työntekijät Key User	

Syötteiden osalta laskut sekä tuntiraportointi ovat prosessin kannalta oleellisia, sillä laskujen laadulliset ongelmat sekä tuntiraporttien puuttuminen vaikuttavat suoraan prosessin pitkittymiseen. Näiden syötteiden laatu on saatava paremmaksi. Puutteelliset tiedot lisäävät selvittelytyötä merkittävästi. Tämän takia ohjeistukset tuntiraportoinnin suhteen pitäisi saada toimimaan ja tunnit raportoida sähköisesti tuntiraportointijärjestelmän kautta. Suorassa sähköisessä raportoinnissa vältetään myös työtuntitaulukkoihin liittyviltä manuaalisilta työvaiheilta ja mahdollisilta virheiltä. Laskujen kohdalla konsulttiyrityksiä on ohjeistettava paremmin niin, että toimitettu lasku on helposti tulkittavissa ja käsiteltävissä. Laskujen sisällön laatuun voidaan vaikuttaa parhaiten parantamalla yhteistyötä toimittajien kanssa ja antamalla lisäohjeistusta heidän laskutuksensa tueksi. Lisäohjeistuksia on nyt annettu ja niitä on myös käsitelty yhteisissä tapaamisissa toimittajien kanssa.

Prosessin ohjaukseen liittyen prosessinomistajan ja mittarien puuttuminen ovat merkittäviä tekijöitä. Koska prosessinomistaja täytyy löytyä organisaatiosta jokaiselle prosessille, niin sellainen pitää myös tälle prosessille nimittää. Prosessinomistaja kantaa viime kädessä myös vastuun prosessikuvaamisen viimeistelystä, tarkistamisesta sekä lisäämisestä organisaation prosessiportaaliin. On myös hyvä tiedostaa, että kuvaamatta jääneisiin prosesseihin liittyvät käytänteet ovat organisaatiossa epäselviä. Tämän työn taustaselvityksiä tehdessä ilmeni, että lähestymistapa tilanteessa, jossa löydetään tärkeä kuvaamatta jäänyt prosessi, näyttää riippuvan siitä keneltä asiaa kysyy. Taustalla on todennäköisesti isompi ongelma, joka liittyy käytänteisiin ja organisaation eri osastojen poikkileikkaavien prosessien vastuiden määrittelyyn. Yhteistyö osastojen välillä koetaan organisaatiossa usein haastavaksi. Prosesseihin liittyvät vastuut jakaantuvat vahvasti siloittain,

mikä johtaa siihen, että vastuu organisaatiota poikkileikkaavan prosessin kuvaamisesta ei ole kenellekään. Vastuu jääkin yleensä sille osapuolelle, joka prosessin kuvaamisen tarpeelliseksi kokee ja asiaa ns. lähtee ajamaan.

Myös mittareiden puuttuminen on merkittävä asia, sillä kuten kappaleessa 5.3.4 (s. 52) todettiin, nykyinen 13 päivän tavoite ei ole realistinen näiden ostolaskujen kohdalla eikä tähän tavoitteeseen ole myöskään sitoutettu laskuja käsitteleviä hankinta-asiantuntijoita. Hankinta-asiantuntijat eivät ole lainkaan tietoisia sovitusta 13 päivän tavoiteajasta. Sopivan mittarin löytäminen sekä se seuraaminen voitaisiin määrittää jopa jatkokehityskohteeksi.

Prosessin mahdollistajien osalta IT-järjestelmiin tehtiin pienkehityksenä sähköpostimuistutukset Service Entry Sheetin hyväksyjille ja laskun käsittelijöille. Tehtyjen muutoksien toimiminen on jo erikseen varmistettu, mutta palveluntarjoaja on painottanut, että erityisesti ohjelmistopäivityksien yhteydessä kannatta tarkistaa, että muistutukset toimivat edelleen. Myös IT-järjestelmässä tapahtuvaan virtaukseen kiinnitettiin huomiota, sillä aiemmin laskut vapautettiin hankinta-asiantuntijoiden Workflowsta ennen aikaisesti. Nykyisessä toimintamallissa hankinta-asiantuntija ei vapauta Workflowsta ennen kuin Service Entry Sheet on hyväksytty. Läpimenoaikaa pitäisi KPI-raportin avulla tarkastella vielä vuodelta 2020, jolloin voitaisiin nähdä, että onko laskun hyväksyjille ja käsittelijöille lähetettävät sähköpostimuistutuksilla ollut positiivinen vaikutus laskun käsittelyyn menevään aikaan. Näin saataisiin tarkempi kuva siitä, että mitkä ovat olleet järjestelmäkehittämisen vaikutukset vai kestääkö Service Entry Sheettien hyväksyntä edelleen liian pitkään. Merkittävin prosessin pullonkaula ja kriittinen vaihe on ehdottomasti edelleen tunnistettavissa Service Entry Sheetien hyväksymisen viivästyneisessä. Osa tilaajista hyväksyy nämä heti sähköpostimuistutuksen saatuaan, kun osalta hyväksynnän tekeminen saattaa kestää viikkoja. Sähköiset muistutukset auttavat siinä, että tilaaja saa nyt tiedon, milloin hyväksyntää häneltä edellytetään, mutta muistutuksesta ei ole hyötyä, jos toimintakulttuuri tämän asian suhteen ei muutu. Yleinen käsitys organisaatiossa on, että kaikkia laskuja hyväksytään hitaasti muistutuksista huolimatta.

IT-järjestelmiin liittyen tärkeä tekijä on myös Key Userin puuttuminen. Key User pitää käyttäjillä aina olla ja hän on vastuussa esimerkiksi käyttöohjeiden laadinnasta. Työntekijäresursseja on varmasti syytä tarkkailla, mikäli laskujen määrä jatkaa kasvuaan. Työntekijöiden kuormitusta seurataan jo tällä hetkellä työhyvinvointikyselyllä.

Pitkät käsittelyajat ovat ongelma, joka näkyy lopulta maksujen myöhästymisinä. Maksujen myöhästymisen ongelman laajuus käy ilmi tässä työssä luvussa 5.3.5 (s. 53 - 54) esitetystä analyysistä. Voidaan myös olettaa, että myöhästymisissä ei ole ollut merkittäviä muutoksia ainakaan merkittävästi parempaan suuntaan kevään 2020 aikana, sillä yhteydenottoja myöhästyneistä laskuista tulee edelleen toimittajilta säännöllisesti. Tämän lisäksi koronapandemian aiheuttama erityistilanne ja siitä aiheutuneet lomautukset ovat supistaneet yrityksen kirjanpidon resursseja. Tämä on näkynyt hankinta-asiantuntijoille niin, että laskut saapuvat Workflow'hun tavallista myöhemmin. Mikäli kirjanpidon esikäsitteilyyn menevä aika on kasvanut, niin tällä on tietenkin negatiiviset vaikutukset laskujen kokonaiskäsitteilyaikoihin, tämä riippuvuuden olemassaolo on selvästi osoitettu kappaleessa 5.3.3 (46 - 51). Käsitteilyajan muutosta vuoden 2020 kevään aikana voitaisiin tarkastella hyödyntämällä KPI-raporttia. Mielenkiintoinen jatkotarkastelun kohde voisi olla erityisesti laskuihin liittyvien korkokulujen arviointi sekä korkokuluihin liittyvien riskien analyysi. Tällä hetkellä korkokuluja ei kovin aktiivisesti peritä, mutta tilanne voi muuttua, etenkin, jos sopimusehtoja lähdetään muuttamaan niin, että toimittajat pelkäävät maksujen myöhästyvän entisestään.

Tämän lisäksi on selvää, että ostotilausten tekemiseen, konsulttien rekrytointiin ja esimerkiksi tuntiraportoinnin käytänteisiin perehdyttämiseen liittyvissä prosesseissa on puutoksia ja epäselvyyksiä. Tämä tuli erityisesti ilmi esimiehille tehdystä kyselytutkimuksesta (s 34). Toimintatapoja on tällä hetkellä todennäköisesti yhtä monta kuin on tilaajakin. Toimittajasuhteisiin ja konsulttirekrytointiin liittyvien prosessien tarkastelu voisi olla organisaatiolle erittäin hyödyllistä, sillä tällä hetkellä puuttuvat ylös kirjoitetut yhteiset pelisäännöt ja tarkemmat ohjeistukset, joista erityisesti esimiehet sekä konsultit hyötyisivät. Myös konsulttiyrityksiin kohdistuva sidosryhmäviestintä voisi olla hyvä jatkokehittämiskohde, eli konsulttiyritysten ja tilaajayrityksen välistä kommunikaatiota voisi kehittää.

7 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA REFLEKTIO

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kriittinen ja arvioiva työasenne parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja vakavuutta, eli luotettavuutta. Reflektio on oman toiminnan kriittistä analysointia, jota on harjoitettava koko kehittämistyön ajan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006) Laadulliselle tutkimukselle, etenkin opinnäytteenä tehdyille kehittämistyölle, on tyypillistä se, että tutkija on itse läheisesti tekemisissä tutkittavan kohteen kanssa ja ehkä jopa työskenteleekin sen parissa. Näin ollen tutkimusprosessi pitää kuvata ja raportoida tarkkaan sekä ilmiöstä tehdyt tulokset perustella (Ojasalo ym. 2014, 105). Erityisesti tapaustutkimuksessa luotettavuutta voidaan vahvistaa sillä, että tulosten merkitystä ja oikeellisuutta vahvistetaan esittämällä perusteelliset kuvaukset aineistosta sekä aineiston analyysistä (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Perusteellisuus on merkittävä tekijä etenkin kehittämistyössä, jossa kehittämistyön tekijä työskentelee läheisesti kehittämisen kohteena olevan asian kanssa päivittäin. Havainnot on ”hyväksytetty” kehittämistyötä kirjoittavan työntekijän kollegoilla sekä niistä on ennen tätä keskusteltu avoimesti ennen tulosten raportointia. Näin osapuolet ovat voineet kertoa ajatuksistaan, tehdä lisäyksiä tai esittää eriävän näkemyksen tai mieltäpidon jostakin havainnosta tarvittaessa.

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat käsitteinä tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti liittyy mittauksen luotettavuuteen ja validiteetti taas käytetyn mittarin tarkkuuteen (Ojasalo ym. 2014, 105). Nämä ovat vahvasti tilastotieteeseen ja luonnontieteelliseen tutkimukseen sidottuja käsitteitä, mutta niitä voi myös hyödyntää laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Pohjimmiltaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että miten hyvin mittari mittaa sitä, mitä tutkija haluaa sen mittaavan ja miten hyvin se tulokset kuvaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Reliabiliteetilla kuvataan taas mittauksen tai tutkimuksen tarkkuutta ja toistettavuutta (Collis ym. 2014, 343 - 345). Validiteetin arviointi saakin usein laadullisessa tutkimuksessa yleensä enemmän painoarvoa kuin reliabiliteetti.

Kehittämistyössä hyödynnettiin Key Performance Indicator -raporttia. Käytetty kvantitatiivinen aineisto muodostuu siis automaattisesti järjestelmästä. Tutkimuksen alussa osapuolten odotuksena oli, että sähköisestä järjestelmästä saataisiin paljon tarkemmin yksittäisiin työvaiheisiin liittyvää dataa. Tätä sähköinen järjestelmä ei kuitenkaan tukenut, joten tästä ajatuksesta luovuttiin. Tämän takia myös yksittäisten ongelmavaiheiden suora osoittaminen sekä niiden välisten korrelaatioiden tutkiminen järjestelmästä saaduilla tiedoilla jäi valitettavasti toteuttamatta. Myös tehtyjen kehittämisen toimenpiteiden tarkempi mittaaminen oli toimeksiantajan omista aikataulusyistä pakko rajata tämän

kehittämistyön ulkopuolelle. KPI-raportin soveltuvuus mittariksi ja analyysivälineeksi on tutkimuksessa kyseenalaistettu niiltä osin, että käsittelyaikojen keskiarvojen kautta tehtävän arvioinnin sekä yleistysten ongelmallisuus on tiedostettu. Samoin on tiedostettu se, että organisaation asettama käsittelyaikatavoite 13 päivää on yksittäisille laskuille, ei laskun keskiarvoille. Keskiarvot eivät kuvaa yksittäisten laskujen käsittelyaikoja. Keskiarvot toimivat paremmin, kun vertaillaan dataa esimerkiksi eri prosessien piirissä olevien laskujen välisiä eroavaisuuksia. Keskiarvojen ongelmallisuuden takia maksumyöhästymisiin liittyvä analyysi tehtiinkin puolestaan yksittäisistä laskuista ja niiden käsittelyaikojen luokittelun pohjalta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös triangulaation kautta. Triangulaatio tarkoittaa sitä, että käytetään useita eri tietolähteitä, erilaisia tutkimusmenetelmiä, ja enemmän kuin yhtä tutkijaa saman ilmiön tutkimisessa (Collis ym. 2014, 344). Triangulaatiolla pyritään esimerkiksi osoittamaan, että samaan tutkimustulokseen voitaisiin päätyä eri lähestymistavoilla (Saaranen-Kauppanen ym). Tässä opinnäytteessä triangulaatio näkyy siinä, että keskusteluja ja haastatteluja on käyty asiantuntijoiden sekä sidosryhmien kanssa mahdollisimman laajalti kehityshankkeen aikana ja sen jälkeen (liite 12). Triangulaatiota on pyritty toteuttamaan niin, että tarkastelun kohteena olevaan dataan on sovellettu myös toista analyysimenetelmää kappaleessa 5.3.5. Tämä toteutettiin sen takia, että pelkkä läpimenoajan tarkastelu ei antanut riittävästi tietoa itse ongelmasta, eli maksujen myöhästymisestä.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös tulosten yleistettävyydellä ja siirrettävyydellä, eli voisivatko ne päteä myös muissa tilanteissa (Saaranen-Kauppanen ym, 2006). Esimerkiksi tehdystä case-tutkimuksesta voisi olla hyötyä, kun eteen tulee toinen vastaavanlainen tapaus. Tämän takia pitäisi tunnistaa, että mitkä asiat voivat toistua myös yleisemmällä tasolla. Tämän takia olen pyrkinyt sitomaan omaa tapaustutkimusta vertaamalla tarkasteltavana olevan yrityksen käytöksestä yhteneväisyyksiä yleiseen tietoon, mitä on saatavilla yritysten maksukäyttäytymisestä ja heijastamaan omia havaintojani näihin tuloksiin. Muuten tutkimuksen johtopäätösten osalta ei ole paljoa yleistettävyyttä, koska tutkimuksen kohteena on kuitenkin ollut yksittäisen yrityksen ehkä jopa hie-man omalaatuinen tukiprosessi. Tapaustutkimuksella ei välttämättä tarvitsekaan pyrkiä yleistettävään tietoon, vaikka tuloksia pohdittaisiinkin laajemmin.

Toimenannollisessa työssä tutkimuksen toteutumista voidaan arvioida myös kehitystyön hyödyllisyyden ja toimeksiantajalle syntyneen lisäarvon kautta. Toimeksiantajan kautta tullut palaute on ollut, että työ vastaa toimeksiantajan odotuksia ja tarpeita sekä työssä raportoidut tulokset ovat

osoittaneet tarpeen myös joidenkin aiheiden lisäanalyysille. Toimeksiantaja kokee, että tutkimuskysymyksiin on raportissa vastattu riittävästi. Näiltä osin kehittämistyö voidaan katsoa onnistuneeksi, sillä se on täyttänyt sille osoitetut tavoitteet. Toimeksiantajan mukaan toimeksiannon aikataulu on myös toteutunut siltä edellytetyllä tavalla ja työn tulokset on raportoitu toimeksiantajalle silloin kun ne ovat olleet toimeksiantajan kannalta ajankohtaisia.

LÄHTEET

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/7/EU. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?qid=1413903005068&uri=CELEX:32011L0007>. Viitattu 25.11.2020

Collis, J & Hussey, R. 2014. Business Research a practical guide for undergraduate and postgraduate students. Fourth Edition. Macmillan Publishers Limited.

Finlex. Suomen laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 5 § (10.4.2015/385). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130030>. Viitattu 25.11.2020

Harmon, P. 2007. Business Process Change A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. Second edition. Morgan Kaufmann publishers.

Intrum Oy. 2019. European payment report 2019. Luettavissa https://www.intrum.fi/media/5780/2019_epr_finland_fin.pdf. Viitattu 25.11.2020

Jyväskylän Yliopisto. 9.3.2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#johtop-t-sten-ja>. Viitattu 25.11.2020.

Laamanen, K & Tinnilä M. 2009/2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uudistettu painos. Teknologiaoikeus Oy: Helsinki

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Suomen laatuokeskus Oy: Tampere

Lahti, S & Salminen, T 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WSOY: Helsinki.

Ojasalo, K. Moilanen T & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma pro Oy: Helsinki.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 25.11.2020

Suomen Yrittäjät. 2019A. Isot yritykset venyttävät maksuaikoja, pienet vikisevät: "Meiltä vaadittiin 105 päivän maksuaikaa" Julkaistu 16.10.2019. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/613136-isot-yritykset-venyttavat-maksuaikoja-pienet-vikisevat-meilta-vaadittiin-105-paivan#756dfe02>. Viitattu 25.11.2020

Suomen Yrittäjät. 2019B. Yrityksen laskutus kuntoon. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/yrityksen-laskutus-kuntoon-566003>. Viitattu 28.6.2020

Tuominen, K. 2010. Lean – tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Re-adme.fi

LASKUJEN LUKUMÄÄRÄN KEHITYS TAULUKKOMUODOSSA

LIITE 1

2018 lkm		2019 lkm	
tammikuu	130	tammikuu	217
helmikuu	168	helmikuu	214
maaliskuu	177	maaliskuu	251
huhtikuu	154	huhtikuu	241
toukokuu	158	toukokuu	246
kesäkuu	149	kesäkuu	255
heinäkuu	127	heinäkuu	184
elokuu	166	elokuu	255
syyskuu	159	syyskuu	253
lokakuu	147	lokakuu	256
marraskuu	190	marraskuu	318
joulukuu	188	joulukuu	273
yhteensä	1913	yhteensä	2963
kk keskiarvo	159	kk keskiarvo	247

KYSYMYYS	VASTAUSVAIHTOEHDOT
1. Tiedätkö miten konsulttipalveluiden ostotilausprosessi yrityksessä X toimii?	KYLLÄ / EN
2A. Oletko saanut ohjeistuksen tai perehdytyksen prosessiin?	KYLLÄ / EN
Jos vastasi myönteisesti kysymykseen 2A: 2B. Keneltä sait ohjeistuksen tai perehdytyksen, milloin tämä oli?	AVOIN KENTTÄ
3. Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä? <i>Minun helppo löytää tietoa ostotilauksista</i>	Valitse yksi: Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä
4. Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä? <i>Minun helppo löytää tietoa ostotilauksista</i>	Valitse yksi: Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä
5. Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä? <i>Entry Sheettien hyväksyminen on työlästä.</i>	Valitse yksi: Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä
6. Miten kuvailisit konsulttien ostotilauksiin ja laskutukseen liittyviä työtehtäviäsi ja käyttämiäsi työkaluja (SAP)? Voit kertoa esimerkin tai listata adjektiiveja	AVOIN KENTTÄ
7A. Tiedätkö kehen voit olla yhteydessä, jos sinulla on kysyttävää konsulttien ostotilauksista tai niihin liittyvistä laskuista?	KYLLÄ / EN
Jos vastasi myönteisesti kysymykseen 6A: 7B Keneen olet yhteydessä?	AVOIN KENTTÄ

Hyväksyntää odottava Service Entry Sheet, sähköposti-ilmoitus tilaajille / hyväksyjille

Subject: Reminder of pending entry sheet in P10

There are unprocessed service entry sheets in your Workflow inbox in the SAP system P10. Please approve the pending entry sheets as soon as possible.

If you have any questions, please contact ([linkki hankinta-asiantuntijoiden yhteiseen sähköpostiosoiteeseen](#))

Hyväksytty Service Entry Sheet, sähköposti-ilmoitus hankinta-asiantuntijoille

Subject: Service entry sheet 0000000000 approved

Hi!

The following supply service entry sheet has been approved.

Service Entry Sheet No: 0000000000

Purchase Order No: 0000000000

Approver: KÄYTTÄJÄTUNNUS Etunimi Sukunimi

Best regards

SAP-administrator

Hyväksyntää odottavat Service Entry Sheetit, muistutus tilaajalle / hyväksyjille

Subject: Reminder of pending entry sheet in P10

Hi!

You have a supply service entry sheet waiting for checking / approval in SAP.

Log in to system P10 client 310 and check your service entry list from transaction ML85 (Logistics / Material management / Service Entry Sheet / Collective release).

Service Entry Sheet No: 0000000000

Best regards

SAP-administrator

SAATE
KONSULTTILASKUTUS

Assistants, Subcontracting Support

February 18, 2020

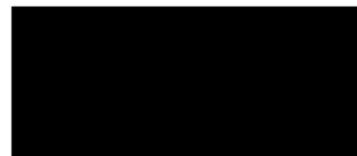
1 (1)

Laskutus – Suunnittelun Alihankkijayritykset/Konsulttiyritykset

KONSULTTILASKUTUS

- 1) Laskulla tulee näkyä tilausnumero
 - Tilausnumero tulee syöttää sille varattuun kenttään ilman mitään lisätietoja (ei tekstiä)
 - Laskutettavien tuntien tulee olla raportoituina [REDACTED]lle, raportoitujen ja laskutettavien tuntien tulee olla yhtenevät. Laskua ei makseta, jos tunteja ei ole raportoitu [REDACTED]n järjestelmään oikein.
 - Laskulla tulee mainita henkilö, jonka tunteja laskutetaan
- 2) Laskutettava ajanjakso tulee merkitä laskuun. Tunnit laskutetaan takautuvasti kalenterikuukausittain. Mikäli laskutettava ajanjakso on eri kuin kalenterikuukausi, tulee se merkitä selkeästi laskulle.
- 3) Laskulla tulee olla näkyvissä veloitettava kokonaistuntimäärä.
- 4) Mahdollisissa hyvitystapauksissa odotamme, että hyvityslasku tehdään koko laskun summalle ja uusi lasku korjatulle summalle.
- 5) Yhden tilauksen töitä ei tule jakaa eri laskuille kuukausittaisessa laskutuksessa (tilaus on [REDACTED]n tekemä PO henkilöstä ei yksittäinen projekti).
- 6) Matka- ja kululaskut
 - Laskulla tulee näkyä kulun syntypäivämäärä ja se, mihin työhön kulu liittyy.
 - Matka- ja kululaskuihin kuuluvat kuitit tulee lähettää samassa pdf-tiedostossa kuin itse laskukin.
 - Jos laskun ja kuittien liittäminen samaan tiedostoon, ei ole mahdollista kuitit tulee lähettää [subcontracting.assistants@\[REDACTED\]](mailto:subcontracting.assistants@[REDACTED])
- 7) Laskulla pitää olla myös laskuttajan yhteystiedot
 - Nimi
 - Puhelinnumero
 - Sähköpostiosoite

Lisätietoja laskutukseen liittyvistä kysymyksistä voi lähettää osoitteeseen [subcontracting.assistants@\[REDACTED\]](mailto:subcontracting.assistants@[REDACTED])



Kuukausi	lukumäärä vuonna 2018	lukumäärä vuonna2019
tammikuu	54	63
helmikuu	31	164
maaliskuu	56	85
huhtikuu	84	93
toukokuu	44	126
kesäkuu	36	92
heinäkuu	45	144
elokuu	108	106
syyskuu	34	95
lokakuu	49	106
marras- kuu	72	139
joulukuu	83	133
yhteensä	696	1346

KPI-RAPORTTI KAIKKI OSTOTILAUKSELLISET LASKUT TAULUKKOMUODOSSA LIITE 6

VUOSI 2018

KUUKAUSI	aika pv esikäsitteily	aika pv käsittely	aika pv jälkikäsitteily
tammi.18	4,11	5,99	11,79
helmi.18	3,71	3,48	13,88
maalis.18	3,79	2,78	10,58
huhti.18	4,23	5,30	15,91
touko.18	4,36	2,48	17,39
kesä.18	5,25	2,75	12,32
heinä.18	4,28	2,68	19,39
elo.18	5,61	3,28	7,56
syys.18	2,86	4,11	5,52
loka.18	2,07	2,90	7,32
marras.18	2,00	2,68	7,96
joulu.18	2,42	3,06	12,67

VUOSI 2019

KUUKAUSI	aika pv esikäsitteily	aika pv käsittely	aika pv jälkikäsitteily
tammi.19	2,67	2,23	21,04
helmi.19	7,22	3,16	12,35
maalis.19	2,87	3,70	6,50
huhti.19	3,57	4,85	11,03
touko.19	4,18	2,78	13,69
kesä.19	2,76	3,60	5,62
heinä.19	1,54	5,40	4,12
elo.19	1,19	5,27	2,75
syys.19	0,75	5,44	3,66
loka.19	0,28	6,49	4,53
marras.19	0,17	5,06	7,52
joulu.19	0,16	6,69	6,33

AJANJAKSO	YRITYS	aika pv esi- käsittely	aika pv käsit- tely	aika pv jälki- käsittely	Laskujen lkm		
tammi.18	YRITYS A	16,85	3,27	6,53	tammi.18	YRITYS A LKM	23
	YRITYS B	16,14	2,69	4,05		YRITYS B LKM	17
	YRITYS C	12,53	9,09	12,86		YRITYS C LKM	14
	YRITYS D					YRITYS D LKM	0
helmi.18	YRITYS A	17,40	4,47	12,08	helmi.18	YRITYS A LKM	9
	YRITYS B	15,41	3,13	2,37		YRITYS B LKM	6
	YRITYS C	14,31	9,16	8,77		YRITYS C LKM	15
	YRITYS D	19,17	1,96	13,01		YRITYS D LKM	1
maalis.18	YRITYS A	12,27	5,90	6,18	maalis.18	YRITYS A LKM	19
	YRITYS B	12,19	2,83	4,17		YRITYS B LKM	20
	YRITYS C	13,55	2,31	10,28		YRITYS C LKM	16
	YRITYS D	13,80	5,28	9,72		YRITYS D LKM	1
huhti.18	YRITYS A	13,25	8,00	13,23	huhti.18	YRITYS A LKM	41
	YRITYS B	7,99	4,16	14,63		YRITYS B LKM	24
	YRITYS C	12,72	5,50	15,92		YRITYS C LKM	18
	YRITYS D			32,76		YRITYS D LKM	1
touko.18	YRITYS A	9,96	1,31	7,60	touko.18	YRITYS A LKM	27
	YRITYS B	11,21	1,61	8,39		YRITYS B LKM	7
	YRITYS C	18,86	4,65	11,85		YRITYS C LKM	8
	YRITYS D			15,67		YRITYS D LKM	2
kesä.18	YRITYS A	18,03	2,49	9,56	kesä.18	YRITYS A LKM	9
	YRITYS B	13,87	5,02	13,22		YRITYS B LKM	16
	YRITYS C	19,13	6,40	9,58		YRITYS C LKM	8
	YRITYS D	20,25	11,69	9,92		YRITYS D LKM	3
heinä.18	YRITYS A	7,32	3,87	20,25	heinä.18	YRITYS A LKM	13
	YRITYS B	18,21	3,57	12,98		YRITYS B LKM	14
	YRITYS C	18,50	16,30	15,57		YRITYS C LKM	15
	YRITYS D	21,63	2,13	10,89		YRITYS D LKM	3
elo.18	YRITYS A	17,48	10,33	6,48	elo.18	YRITYS A LKM	41
	YRITYS B	14,54	6,89	6,04		YRITYS B LKM	33
	YRITYS C	21,04	6,17	9,23		YRITYS C LKM	27
	YRITYS D	11,57	10,26	4,34		YRITYS D LKM	7
syys.18	YRITYS A	7,44	2,41	5,92	syys.18	YRITYS A LKM	14
	YRITYS B	5,14	8,28	5,44		YRITYS B LKM	8
	YRITYS C	9,12	7,96	15,24		YRITYS C LKM	7
	YRITYS D	14,23	1,72	7,47		YRITYS D LKM	5
loka.18	YRITYS A	6,14	3,44	10,68	loka.18	YRITYS A LKM	17
	YRITYS B	7,58	3,17	10,93		YRITYS B LKM	10
	YRITYS C	7,73	6,75	16,10		YRITYS C LKM	18
	YRITYS D	6,71	2,58	10,99		YRITYS D LKM	4

marras.18	YRITYS A	6,44	4,09	22,67	marras.18	YRITYS A LKM	22
	YRITYS B	4,76	9,35	9,70		YRITYS B LKM	39
	YRITYS C	7,77	6,09	19,60		YRITYS C LKM	9
	YRITYS D	7,61	10,08	13,16		YRITYS D LKM	2
joulu.18	YRITYS A	2,50	8,24	21,77	joulu.18	YRITYS A LKM	16
	YRITYS B	3,99	9,77	9,87		YRITYS B LKM	33
	YRITYS C	4,59	10,91	18,21		YRITYS C LKM	30
	YRITYS D	15,68	2,55	10,69		YRITYS D LKM	4
Yhteensä						696	

AJANJAKSO	YRITYS	aika pv esi- käsittely	aika pv käsit- tely	aika pv jälki- käsittely	Laskujen lkm		
tammi.19	YRITYS A	3,35	6,12	27,28	tammi.19	YRITYS A LKM	31
	YRITYS B	3,91	7,10	16,52		YRITYS B LKM	10
	YRITYS C	3,24	13,01	16,19		YRITYS C LKM	10
	YRITYS D	8,62	10,25	29,00		YRITYS D LKM	12
helmi.19	YRITYS A	8,69	4,09	9,36	helmi.19	YRITYS A LKM	64
	YRITYS B	9,77	3,80	7,43		YRITYS B LKM	49
	YRITYS C	13,85	4,54	8,77		YRITYS C LKM	37
	YRITYS D	11,85	7,92	8,43		YRITYS D LKM	14
maalis.19	YRITYS A	8,89	0,98	5,70	maalis.19	YRITYS A LKM	30
	YRITYS B	7,68	10,58	7,51		YRITYS B LKM	34
	YRITYS C	5,35	7,91	11,31		YRITYS C LKM	17
	YRITYS D	1,99	10,12	12,58		YRITYS D LKM	4
huhti.19	YRITYS A	3,45	2,76	8,57	huhti.19	YRITYS A LKM	26
	YRITYS B	7,23	12,38	8,13		YRITYS B LKM	32
	YRITYS C	2,82	6,02	5,24		YRITYS C LKM	24
	YRITYS D	7,88	20,62	6,57		YRITYS D LKM	11
touko.19	YRITYS A	0,81	9,07	6,02	touko.19	YRITYS A LKM	34
	YRITYS B	8,14	10,32	6,89		YRITYS B LKM	62
	YRITYS C	6,63	8,96	8,98		YRITYS C LKM	25
	YRITYS D	6,25	8,18	8,65		YRITYS D LKM	5
kesä.19	YRITYS A	0,23	7,39	8,15	kesä.19	YRITYS A LKM	30
	YRITYS B	1,51	11,18	7,51		YRITYS B LKM	24
	YRITYS C	2,85	13,54	6,20		YRITYS C LKM	33
	YRITYS D	0,36	14,88	11,02		YRITYS D LKM	5
heinä.19	YRITYS A	0,61	10,47	7,87	heinä.19	YRITYS A LKM	38
	YRITYS B	0,74	18,63	5,91		YRITYS B LKM	64
	YRITYS C	3,99	15,55	6,28		YRITYS C LKM	22
	YRITYS D	0,93	12,65	8,10		YRITYS D LKM	20
elo.19	YRITYS A	0,21	6,41	4,46	elo.19	YRITYS A LKM	25
	YRITYS B	0,34	20,67	3,16		YRITYS B LKM	43
	YRITYS C	2,28	24,58	3,34		YRITYS C LKM	22
	YRITYS D	0,76	16,61	6,31		YRITYS D LKM	16
syys.19	YRITYS A	1,08	11,26	5,70	syys.19	YRITYS A LKM	29
	YRITYS B	1,57	14,97	2,28		YRITYS B LKM	32
	YRITYS C	0,99	20,26	5,63		YRITYS C LKM	18
	YRITYS D	0,63	11,38	7,54		YRITYS D LKM	16
loka.19	YRITYS A	0,15	11,23	2,58	loka.19	YRITYS A LKM	41
	YRITYS B	0,36	18,13	4,74		YRITYS B LKM	21
	YRITYS C	0,39	13,49	5,51		YRITYS C LKM	26
	YRITYS D	0,29	14,42	7,96		YRITYS D LKM	18

marras.19	YRITYS A		3,75	11,81	mar- ras.19	YRITYS A LKM	34
	YRITYS B	0,37	17,87	6,91		YRITYS B LKM	58
	YRITYS C		11,71	12,66		YRITYS C LKM	25
	YRITYS D		9,99	9,37		YRITYS D LKM	22
joulu.19	YRITYS A		5,14	6,09	joulu.19	YRITYS A LKM	41
	YRITYS B		9,96	6,10		YRITYS B LKM	43
	YRITYS C	0,14	10,78	5,07		YRITYS C LKM	23
	YRITYS D	0,01	17,90	5,08		YRITYS D LKM	26
Yhteensä						1346	

VUOSI 2018

kulunut aika eräpäivästä	laskujen lukumäärä
0 pv tai vähemmän	151
1 vko	259
2 vko	108
3 vko	57
4 vko	29
enemmän kuin 1 kk	92
<i>yhteensä</i>	<i>696</i>

VUOSI 2019

kulunut aika eräpäivästä	laskujen lukumäärä
0 pv tai vähemmän	273
1 vko	775
2 vko	119
3 vko	47
4 vko	49
enemmän kuin 1 kk	83
<i>yhteensä</i>	<i>1346</i>



INVOICING INSTRUCTIONS

1 (2)

Invoicing instructions for [REDACTED]

We would like to bring to your attention the following information to ensure efficient invoice processing and timely payments.

We can receive invoices through three different channels which are listed below in preferred order. Please consider sending invoices in electronic format as it is more efficient and sustainable.

On the second page we have listed general invoice requirements which need to be met in invoices sent to [REDACTED]

1) eInvoices

Service Provider	Service Provider ID / Operator ID	E-invoicing address
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

2) PDF invoices by email

Purchase invoices can be sent to: [REDACTED].com

- Invoice needs to be in PDF format
- PDF file cannot be secured
- One PDF file can only include one invoice
- Invoice needs to be the first page of the file and any attachments to be included in the same PDF file
- Several invoices in separate PDF files can be sent in one email

3) Paper invoices



Only invoices should be sent to the above-mentioned addresses. Any other documents must be sent to:



INVOICING INSTRUCTIONS

2 (2)

General invoice requirements

Invoices for [REDACTED] should be issued according to the following requirements and contain:

- [REDACTED] legal entity name – Invoice needs to be addressed to correct [REDACTED]
- Supplier name
- Supplier address
- Supplier bank details – Full supplier bank details (IBAN & SWIFT code are mandatory when applicable)
- Supplier tax number
- [REDACTED] tax number
- [REDACTED] purchase order number (if applicable)
- [REDACTED] contact person name
- Invoice number
- Invoice date
- Invoice amount
- Value added tax (or similar sales or goods and services tax)
- Invoice currency
- Payment terms or due date
- Description of goods / services purchased including price and quantity

The preferred invoice language is English.

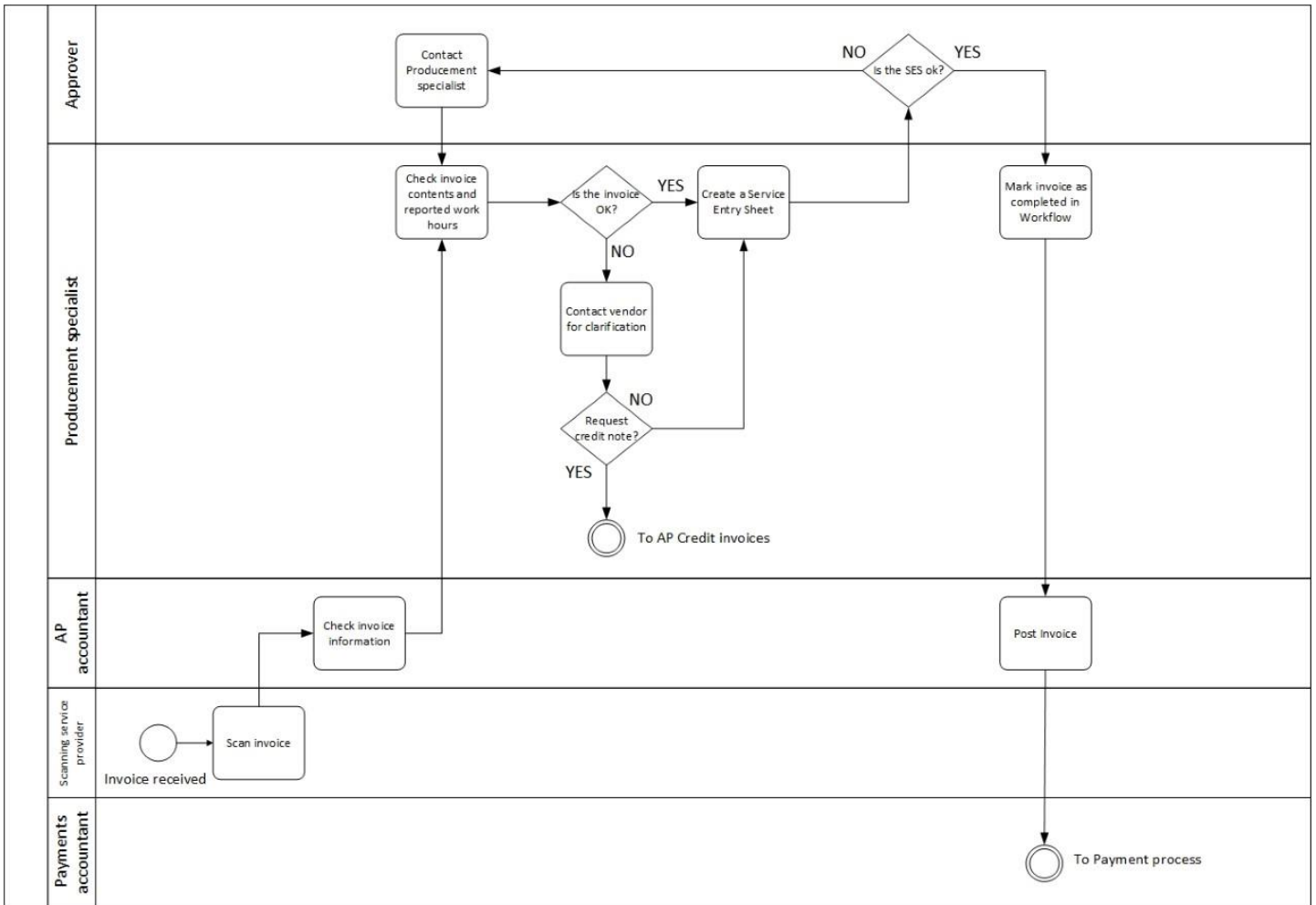
If any of the above-mentioned information is incorrect or missing, the document will be returned along with a request for a new, corrected invoice. In case of any questions, please be in touch with your [REDACTED] contact person.

Kind regards,

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



Kehityshankkeen työryhmän kokoonpano

Director, shared service center

IT Product Manager

Head of Document Management and Project Support

Head of Delivery Service Process

AP Team lead

AP Accountant 1

Subcontracting assistant 1

Subcontracting assistant 2

Subcontracting assistant 3

Työn kappaleita 3.4, 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3, 3.6, 3.7, 3.9, 3.10, 4 ja 5.3.3 varten haastatellut henkilöt

IT Product Manager

Head of Document Management and Project Support

AP Team lead

AP Accountant 2

Controller

Subcontracting assistant 1

Subcontracting assistant 2

Director, Deliver Solution Process

Director, Deliver Services Process