



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen

Pulli, Tina

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen

Tina Pulli
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tina Pulli

Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen

Vuosi 2013

Sivumäärä 43

Opinnäytetyön aiheena oli hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen Yritys X Oy:ssä. Yritys X Oy on teollisuuden alalla toimiva konserniyhtiö. Opinnäytetyön tutkimusongelma vastaa kysymykseen; toimiiko hankinnasta-maksuun prosessi nykyisellään hyvin, kun prosessin vastuu ja prosessin asiantuntijuus on jaettu useampaan vaiheeseen, vai pitäisikö koko hankinnasta-maksuun prosessilla olla prosessin omistaja? Tavoitteena oli myös selvittää hankinnasta maksuun -prosessissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu prosesseista ja niiden kehittämisestä, sekä prosessijohtamisesta. Teoriassa käydään läpi muutamia taloushallinnon prosesseja, mutta keskitytään hankinnasta maksuun -prosessiin ja ostolaskuprosessiin. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa prosessin mittaamiseen eikä laatujärjestelmiin.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu kyselystä, joka tehtiin hankinnasta maksuun -prosessissa työskenteleville henkilöille. Lisäksi työssä käytettiin apuna havainnointia.

Tutkimustuloksista havaittiin, että hankinnasta maksuun -prosessilla olisi hyvä olla prosessin omistaja tai prosessitiimi. Kyselyn tuloksista selvisi, että suurimmat ongelmat prosessissa ovat toisistaan poikkeavat työskentelytavat ja heikko kommunikointi prosessissa.

Asiasanat: prosessi, prosessin omistaja

Laurea University of Applied Sciences
Kerava
Business Management

Abstract

Tina Pulli

Developing of the purchase to pay process in Company X Ltd

Year	2013	Pages	43
------	------	-------	----

This thesis aims to examine the target company's purchase to pay process and to identify the problem areas that slow down the process. The target organization Company X Ltd is a group company which is operating in the industrial sector. The objective of this study was to find out if the purchase to pay process works better now, when responsibility and expertise are shared between different parts of the process, or whether there should be a process owner.

The theory of the thesis is based on process and the development and management of process. The theoretical section also focuses on financial management processes, especially on the purchase invoice process and the purchase to pay process. The theory does not deal with quality systems or process measurement.

The research is a qualitative case study. The data was collected by a survey of the staff's perceptions of purchase to pay process. Observation was also used during making of the thesis.

The main conclusion drawn from the results of the thesis was that all the main problems in the purchase to pay process were caused by poor communication and differing working methods. The results revealed that the purchase to pay process needs a process owner or a process team.

Keywords: process, process owner

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
1.2	Opinnäytetyön viitekehys, teoreettiset lähtökohdat ja aiheen rajaus	7
2	Prosessit	7
2.1	Prosessien ryhmittely.....	7
2.2	Prosessijohtaminen ja prosessiajattelu	8
2.3	Prosessin omistaja	9
2.4	Prosessitiimi.....	10
2.5	Prosessin kuvaaminen	11
2.6	Prosessin parantaminen ja kehittäminen	13
2.7	Prosessin arviointi.....	14
2.8	Prosessijohtamisen sudenkuopat	16
3	Taloushallinnon prosessit	16
3.1	Ostolaskuprosessi.....	18
3.2	Hankinnasta maksuun -prosessi.....	20
4	Tutkimus ja sen toteuttaminen.....	21
4.1	Tutkimustapa	21
4.2	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	21
4.3	Hankinnasta maksuun -prosessi.....	22
4.4	Basware Invoice Processing ja order matching.....	23
4.5	Kyselytutkimus.....	24
4.6	Kyselytutkimuksen tulokset	25
4.6.1	Käsitykset prosessin toimivuudesta	25
4.6.2	Käsitys omasta roolista prosessissa	30
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	34
5.1	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aiheet	36
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	37
6	Lopuksi	38
	Lähteet	39
	Kuvat	40
	Kuviot	41
	Kaaviot.....	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Valtaosassa yrityksistä on edelleen funktionaalinen organisaatio eli toiminnot on jaettu funktionaalisiin vastuualueisiin, kuten myyntiin, markkinointiin ja hallintoon. Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain. Prosessiorganisaation kantavana ideana on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29-30.)

Prosessiajattelu on tuonut yrityksiin uuden tehtäväroolin; prosessin omistajan. Prosessin omistajan rooli kohdistuu prosessien kehittämiseen. Prosessin omistajan tavoite on kyseisen prosessin erinomainen suorituskyky. Vaikka organisaatiota johdettaisiin funktiopohjalta, olisi prosessin omistaja hyvä nimetä. (Lecklin 2002, 145.)

Opinnäytetyö tehdään Yritys X Oy:lle, joka on teollisuuden alalla toimiva konserniyhtiö.

Yritys X Oy toimii funktionaalisesti, mutta esimerkiksi taloushallinnon prosessit on yrityksessä kuvattuina prosessikaavioin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutamia taloushallinnon prosesseja, sekä perehdytään tarkemmin ostolasku- ja hankinnasta-maksuun prosessiin. Hankinnasta maksuun -prosessi pitää sisällään ostolaskuprosessin, mikä on usein yksi talousosastoilla eniten resursseja vievä prosessi. (Lahti, Salminen 2008, 48.) Prosessia pystytään kuitenkin automatisoimaan ottamalla käyttöön tilauksiin perustuvat ostolaskut. Tehokkaimmillaan ostolaskuprosessi toimiiikin niin, että ostolaskun saapuessa sille ei tarvitse tehdä mitään manuaalisia toimenpiteitä (Lahti & Salminen 2008, 48).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Yritys X Oy:n hankinnasta maksuun -prosessin toimivuutta ja selvittää siinä mahdollisesti esiintyviä ”pullonkauloja”, jotka vaikeuttavat prosessin etenemistä työvaiheesta toiseen. Tarkoituksena on myös selvittää, toimiiko prosessi nykyisellä vastuulla hyvin vai tarvitsisiko prosessi asiantuntijan tai prosessin omistajan, joka tuntisi koko prosessin alusta loppuun saakka ja olisi siitä vastuussa. Opinnäytetyö keskittyy siis toimeksiantajayrityksen jo olemassa olevan prosessin kehittämiseen.

Hankinnasta maksuun -prosessi alkaa ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ja päättyy siihen, kun ostolasku on maksettu. Tällä hetkellä hankinnasta maksuun -prosessi on pilkottu useampaan prosessiin ja jokainen prosessissa toimiva huolehtii omasta osuudestaan prosessissa. Esimerkiksi ostotilaukset tehdään tytäryhtiöissä, jotka sijaitsevat eri puolella Suomea. Ostoreskontra ja maksuliikenne hoidetaan taloushallinnon palvelukeskuksessa Helsingissä ja myös niitä on eri henkilöt hoitamassa. Prosessin loppuosassa toimivat eivät

välttämättä tunne prosessin alkuosaa ja päinvastoin. Esimerkiksi Yritys X Oy:n ostoreskontranhoitajille tilaukselliset ostolaskut ovat vielä melko uusi asia johtuen Yritys X Oy:ssä tapahtuneista henkilöstömuutoksista. Opinnäytetyö on tarkoitus tehdä erityisesti palvelukeskuksen näkökulmasta, koska itse toimin prosessissa ostoreskontranhoitajana taloushallinnon palvelukeskuksessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma vastaa kysymykseen: Toimiiko hankinnasta maksuun -prosessi nykyisellään hyvin, kun prosessin vastuu ja prosessin asiantuntijuus on jaettu useampaan vaiheeseen, vai pitäisikö koko hankinnasta maksuun -prosessilla olla prosessin omistaja?

1.2 Opinnäytetyön viitekehys, teoreettiset lähtökohdat ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu prosesseista, erityisesti sähköisen taloushallinnon prosesseista, kuten hankinnasta-maksuun prosessista. Opinnäytetyössä käsitellään myös prosessijohtamista ja prosessin kehittämistä. Teoriassa käydään läpi muun muassa prosessin kuvaamista, arviointia ja parantamista.

Tutkimus koskee vain Yritys X Oy:n hankinnasta maksuun -prosessia. Tutkimuksessa ovat mukana vain ostotilaukset ja ostolaskut, jotka on tehty kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Eli niin sanotut tilaukselliset ostolaskut. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa prosessin suorituskyvyn mittaamiseen eikä laatujärjestelmiin.

2 Prosessit

Prosessi-käsitettä voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä, joissa käsitellään muutosta. Kai Laamanen (2003, 19) määrittelee liiketoimintaan liittyvän prosessin seuraavasti: *”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi”*. Liiketoimintaprosessille olennainen tekijä on, että prosessilla on ulkoinen tai sisäinen asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Prosessit ylittävät organisaatorajat ja että prosessien suorituskykyä arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 2000, 41.)

2.1 Prosessien ryhmittely

Yksi tapa ryhmitellä prosesseja on jakaa ne ydin- ja tukiprosesseihin. Liiketoimintaprosesseja voidaan ryhmittää kuitenkin monella eri tavalla. Lähtökohta ryhmittelyssä on prosessin laajuus ja kattavuus. (Hannus 2000, 41.)

Ydinprosessit ovat ulkoisia asiakkaita palvelevia prosesseja, eli ne liittyvät yrityksen ydinliiketoimintaan. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu.

Yleensä yritys määrittelee 3-10 ydinprosessia. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat yrityksen liiketoimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2002, 144.)

Jouko Hannuksen (2000, 41) mukaan ydinprosessit koostuvat pienemmistä prosesseista, joita hän kutsuu aliprosesseiksi. Aliprosesseja voi olla yli sata kappaletta. Tyypillinen aliprosessi on ostolaskujen käsittely.

2.2 Prosessijohtaminen ja prosessiajattelu

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Valtaosassa yrityksistä on edelleen funktionaalinen organisaatio eli toiminnot on jaettu funktionaalisiin vastualueisiin, kuten myyntiin, markkinointiin ja hallintoon. Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain. Prosessiorganisaation kantavana ideana on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijasta. (Kiiskinen ym. 2002, 29-30.)

Prosessijohtamisessa olennaista on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnanohjaus. Yrityksen ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. Useat suuret yritykset ovat uudistaneet perinteiset rakenteensa prosessijohtamisen avulla. (Hannus 2000, 34.) Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen koko organisaatiossa voi kuitenkin olla vaikeaa. Suurimpana ongelmana on usein organisaatioiden sisäisten yksiköiden ja eri organisaatioiden välinen kitka ja yhteistyön puute, josta asiakkaat ja henkilökunta kärsivät. Hyvä yhteistyö saattaa jäädä puheen tasolle. Jokainen tekee perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa työtä lähinnä omalle esimiehelleen, ei sisäiselle eikä ulkoiselle asiakkaalle. Vahva pystysuuntainen johtaminen tarkoittaa, että kukin yksikkö tai osasto kantaa vastuuta ainoastaan omasta tuloksestaan, ei asiakkaan tai organisaation kokonaisedusta. Monet organisaatiot ovat ottaneet prosessijohtamisen lääkkeeksi edellä mainittuihin ongelmiin. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Rääkkönen 1995, 13.)

Kun organisaatio jaetaan funktionaalisesti esimerkiksi markkinointiin, hallintoon ja tuotekehitykseen, uskotaan sen varmistavan tehokas suorittaminen ja valvonta. Tehokkuus syntyy siitä, että ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Laamasen mukaan tämän takia organisaatioiden ei tulisi luopua funktionaalisesta osastosta. Kuitenkin jos toimintaa halutaan kehittää asiakasta palvelevasti, on se ongelmallisempaa, kun yrityksessä on selkeä funktionaalinen osastonjako. Ongelmia on esimerkiksi tavoitteiden asettaminen. Monesti tavoitteet on ilmaistu taloudellisin tunnusluvuin, mikä palvelee hyvin osakkeenomistajia. Kuitenkin jos ajatellaan pitkällä

tähtäimellä, tulisi ajatella asiakkaan tarpeita. Osastokohtaisia tavoitteita on vaikea asettaa niin, että asiakkaan tarpeet ovat niiden lähtökohtana. (Laamanen 2003, 15-17.)

2.3 Prosessin omistaja

Prosessiajattelu on tuonut yrityksiin uuden tehtäväroolin; prosessin omistajan. Prosessin omistajan rooli kohdistuu prosessien kehittämiseen.

- Prosessin omistajan tavoite on kyseisen prosessin erinomainen suorituskky.
 - Prosessin omistajan rooli on prosessin ymmärtäminen.
 - Hänen tulee tunnistaa ja kuvata prosessi.
 - Hän sopii muiden prosessin omistajien kanssa rajapinnoista ja tärkeimmistä tuotteista ja palveluista.
 - Hänen tehtävänä on varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja omasta roolistaan.
 - Prosessin omistajan tulee pitää johtajat ja esimiehet tietoisina prosessin tarpeista.
 - Hänen tulee tarkistaa että prosessiin kuuluvat työkalut ja ohjeet ovat kunnossa ja päivittää niitä tarpeen mukaan.
 - Hänen tehtävänä on myös tarkistaa että prosessissa toimivat työntekijät tekevät työnsä hyvin ja käynnistää tarvittaessa osaamisen kehittämisen.
 - Prosessin omistaja myös sopii strategian mukaisista tavoitteista ja palkitsemisesta.
 - Hän arvioi prosessin suorituskkyä suhteessa tavoitteisiin (Laamanen 2002, 123-124.)
- Mikäli prosessi jaetaan osaprosesseihin, on prosessin omistajan tehtävä nimetä osaprosessien omistajat (Lecklin 2002, 145).

Kai Laamasen (2002,124) mukaan prosessin omistajalla ei tulisi olla aktiivista päätöksentekijän roolia organisaation ydinprosesseissa. Hänen mielestään kuitenkin tukiprosesseissa prosessin omistajalla tulisi olla aktiivinen rooli. Prosessin omistajan yksi tehtävä on määritellä ja esittää miten tukiprosesseja tulisi kehittää, jotta hänen oma prosessinsa toimisi paremmin. Vaikka organisaatiota johdettaisiin funktionaalisesti, olisi prosessin omistaja hyvä nimetä. Prosessin omistajan valinnassa kannattaa kiinnittää henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi huomiota siihen, kenelle prosessin lopputulokset ovat tärkeitä ja kenellä prosessissa on kiinnitettynä eniten resursseja ja kuka on vastuussa prosessin kriittisimmistä vaiheista. (Lecklin 2002, 145.)

Jussi Moisio (2010) kirjoittaa kirjoituksessaan ”Prosessin omistaja - organisaation outolintu”, että hänen omien havaintojensa mukaan monissa organisaatioissa prosessin omistaja nimetään, mutta itse prosessin omistaja ei tiedosta prosessia tai tiedä mitä hänen tulisi siinä roolissaan tehdä. Yhtenä selityksenä asiaan hän pitää sitä, että johto ei ole sisäistänyt prosessityöstä muuta kuin, että kuvataan prosessit ja pidetään niitä ajan tasalla sertifikaatin

takia. Jotta prosessin omistajat ottaisivat roolinsa haltuun, on Moisio mielestä ajattelutavan on muututtava. Tulee pohtia mikä on organisaatiolle kaikkein tärkeintä. Moisio mielestä se on toivottavasti lisäarvon tuottaminen asiakkaille kannattavasti ja silloin ajattelutapa jo itsestään alkaisi ohjautua näkemään eri pelaajien yhteistyön tärkeys. Johdon rooli on ensiarvoisen tärkeää ajattelutavan muutoksessa. (Moisio 2010.)

Ajattelutavan lisäksi tehokas prosessin omistajan rooli vaatii, että häntä tukemassa on prosessista koottu prosessitiimi ja he yhdessä miettivät, mikä tässä prosessissa on asiakkaille tärkeää. Prosessitiimin tehtävien miettiminen ja toiminnan käynnistäminen tukee yhdessä oppimista ja selventää, mitä tässä oikein ollaan tekemässä. Selkeät koko prosessin ja osaprosessien tavoitteet parantavat prosessin omistajan ja prosessitiimin tehtäviä lisää. Prosessin omistajan tulisi liikkua prosessissa, kuunnella rajapinnoissa työskenteleviä, keskustella erilaisten sovellusten toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Hänen tulisi myös kuulostella taitojen ja tietojen riittävyttä eri puolilla prosessia ja myös ihmisten huolia työnsä suhteen. Prosessin omistajan tulisi olla perillä eri roolien tehtävien oikeellisuudesta lopputuloksen kannalta. (Moisio 2010.)

Avoin keskustelu on myös tärkeää prosessissa. Mitä läpinäkyvämpi prosessi on eri vaiheistaan, mitä selkeämmin mittarit alusta loppuun saakka kertovat missä mennään, sitä helpommin prosessin omistaja voi ohjata asioita prosessin tavoitteisiin vuorovaikutustaidoillaan. Yksi tärkeimmistä asioista prosessin omistajalla ja mikä lisää prosessin tuloksellisuutta, on palautteenantotaitojen kehittäminen prosessin eri roolien kesken. Palautetta pitää voida antaa edelliselle roolille, mikäli hänen tuloksessaan on puutteita. Palautteen saajan ei tule loukkaantua tiedosta, jonka seuraava vaihe on antanut siitä, mitä hänen tulisi korjata omassa tekemisessään. Moisio mukaan tämä on tärkeä asia, johon prosessin omistajan tulee käyttää aikaa. (Moisio 2010.)

2.4 Prosessitiimi

Prosessien kehittämiseen suositellaan tiimityöskentelyä. Tiimit voidaan jakaa kahteen ryhmään: prosessin uudistamistiimiin ja laadunkehittämistiimiin. (Lecklin 2002, 146-147).

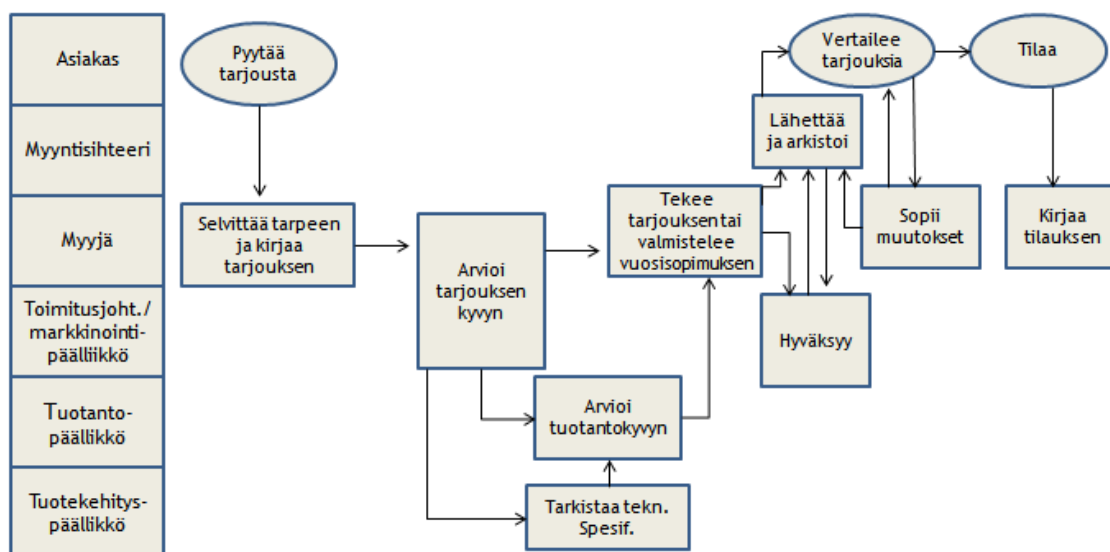
Prosessin uudistamistiimissä tavoitteena on tehdä merkittäviä muutoksia prosessiin tai suunnitella se ”puhtaalta pöydältä”. Tällöin tiimin on kerättävä laaja asiantuntemus. Tiimin koko voi vaihdella, mutta suositus on pieni ja kiinteä ydintiimi, joka pysyy kasassa koko kehittämisen ajan. Tiimin jäsenet tulisi valita eri funktioista mahdollisimman kattavan kokonaisnäkömyksen saamiseksi. Tiimissä tulisi olla edustettuna kaikkien osaprosessien tuntemus. Ulkopuolisen konsultin osallistumista tiimin työskentelyyn kannattaa myös harkita. Tiimin jäsenten tulisi olla ammattitaitoisia, yhteistyöhön kykeneviä, luovia ja analyyttisiä

henkilöitä. Tiedottaminen on tärkeää uudistamistiimissä, joten viestinnän ammattilaiselle löytyy paikka tiimistä. (Lecklin 2002, 146-147.)

Laadunkehittämistiimin tehtävä on suppeampi kuin uudistamistiimin. Tiimin tarkoitus on seurata prosessin tilaa ja tehdä tarvittavat korjaus- ja kehittämistoimenpiteet. Tiimi on kiinteä ja pienempi kuin uudistamistiimi. Erikoisammattilaisten tarve on tiimille pienempi, mutta on tärkeää, että prosessin avainalueiden tuntemus on tiimin hallinnassa. Prosessitiimien tehtävänä on suorittaa prosessien kehittämisen työvaiheet. Tiimit määrittelevät ja dokumentoivat prosessille asetettavat vaatimukset, kehittävät uusia ratkaisuja, järjestävät prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen ja toteuttavat parantamistoimenpiteet. Jotta onnistuminen varmistetaan, tiimin jäsenten tulisi olla mukana prosessin päivittäisessä toiminnassa ja heille tulisi varata aikaa riittävästi osallistua parantamis- ja kehittämistoimenpiteisiin. (Lecklin 2002, 146-147.)

2.5 Prosessin kuvaaminen

Prosessikuvaus on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Kuvaus on viestinnän väline. Prosessin kuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa prosessin kriittiset vaiheet. Yleensä prosessin omistajan tehtävä on kirjoittaa prosessin kuvaus. Lähes kaikkiin prosesseihin liittyy satoja tehtäviä, joten niitä kaikkia ei kannata kuvata prosessikaavioon, jonka avulla tavoitellaan ymmärrystä. Prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Ihmisen omaksumiskyvyn takia on tärkeää että yhdessä prosessikaaviossa ei ole liian montaa toimintoa. On tärkeää että roolit ovat mukana kaaviossa, jotta ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin (Kaavio 1) (Laamanen 2003, 79-80.)



Kaavio 1: Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen. (Laamanen 2003, 79).

Laamasen (2003, 97) mukaan prosessikuvauksen tulee olla teknisesti hyvä. Toiseksi kuvauksen tulee noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja olla hyväksyttävä vastuumäärittelyiden ja resurssitarpeiden näkökulmasta. Kolmanneksi avainhenkilöiden, eli prosessin kannalta kriittisten ihmisten, on voitava hyväksyä prosessikuvaus oman toimintansa perustaksi. Neljänneksi kaikkien prosessissa toimivien on ymmärrettävä oma roolinsa prosessin tavoitteiden saavuttamisessa. Kaaviossa 1 näkyy yleisesti käytössä oleva kuvaustapa vuokaavio.

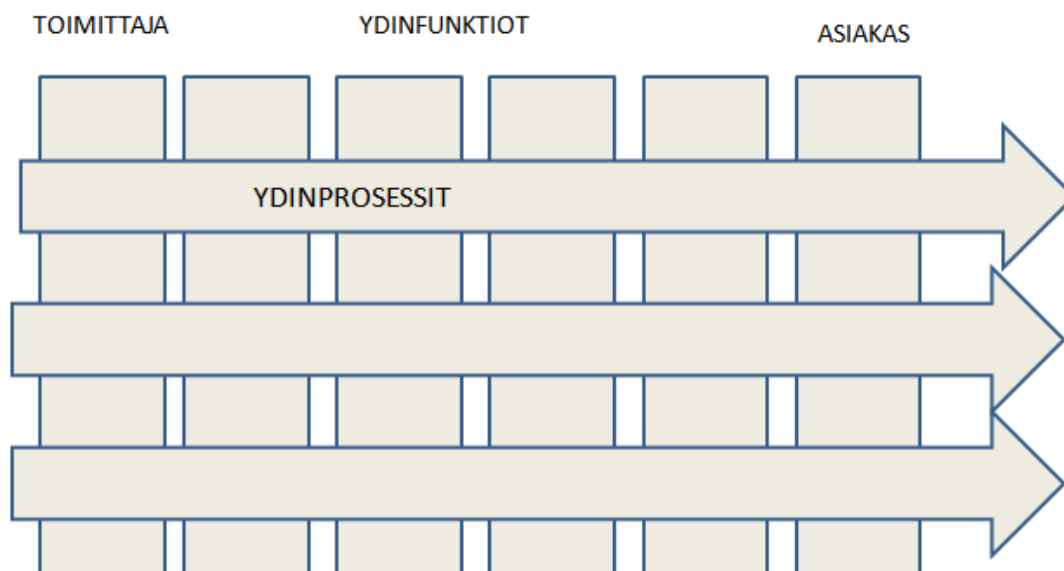
Prosessin kuvaamisella saavutetaan muun muassa seuraavanlaisia hyötyjä:

- Toimintojen väliset vastuualueet selkeytyvät
- sisäinen työnjako tarkentuu
- tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu
- työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- ongelmien löytäminen ja ratkaiseminen helpottuu

Prosessikuvauksessa olisi hyvä näkyä roolien lisäksi prosessissa käytettävät järjestelmät ja laitteet. Lisäksi asiakkaan ja hänen saamien tuotteiden tulisi näkyä prosessikuvauksessa. Asiakkaat voivat olla ulkoisia tai sisäisiä, esimerkiksi ostopäätöksen tekijä, maksaja, käyttäjä tai seuraava työvaihe. (Kvist ym. 1995, 77,85.)

Kun prosessi halutaan kuvata karkeammalla tasolla, kuvataan se usein prosessikartan avulla. Kuviossa 2 näkyy prosessikartan periaate. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit. Lähtökohtana prosessikartassa on siis

yrittäjien ja sen sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Esimerkiksi teollisuusyhtiössä tyypillisiä ydintoimintoja ovat myynti, tuotemarkkinointi, valmistus, ostotoiminta, varastointi, jakelu ja hallinto. (Hannus 2000,43-44.)



Kuvio 1: Prosessikartan periaate (Hannus 2000, 44).

2.6 Prosessin parantaminen ja kehittäminen

Syitä, miksi prosessia lähdetään usein parantamaan, on esimerkiksi se, että otetaan jokin uusi tietojärjestelmä käyttöön. Tällöin yrityksessä olevaa prosessia tulee muokata sen mukaisesti, että uusi tietojärjestelmä sopii siihen. Toinen syy, miksi prosessia saatetaan lähteä kehittämään, on joku tunnistettava ongelma prosessissa. Ja kolmantena syynä voi olla se, että yritys haluaa tietoisesti lähteä kehittämään prosessejaan. Prosessia voidaan kehittää sekä järjestelmänäkökulmasta, että sosiaalisena muutoksena ihmisten näkökulmasta. (Laamanen 2002, 202.)

Kun prosessia lähdetään kehittämään, niin on hyvä tietää, mikä prosessin tilanne on nykyhetkellä. Eli ennen kehittämistä on tarpeellista tehdä nykytilan kartoitus. Kartoitusvaiheessa päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen, sekä prosessin toimivuuden arviointi. Kartoitusvaiheen jälkeen on tehtävä prosessianalyysi. Tähän vaiheeseen sisältyy prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatuksennustusten analysointi, bechmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämismuutosten arviointi. Tuloksena prosessianalyysissä valitaan kehittämistapa. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan. Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytään se ja otetaan uudistettu prosessi

käyttöön. Tämän jälkeen prosessia kuuluu arvioida ja kehittää jatkuvasti. (Lecklin 2002, 149-150.)

2.7 Prosessin arviointi

Kun prosessin toimivuutta arvioidaan, tärkeässä asemassa on asiakaspalaute. Kannattaa hankkia sekä oman henkilöstön että asiakkaan arvio prosessin toimivuudesta. Asiakas arvioi prosessia yleensä lopputuloksen kautta. Hän saa prosessin suoritteena tuotteen, jonka laadun hän voi arvioida. Yrityksen sisäinen arvio voidaan tehdä samalla tavalla kuin asiakasarvio. Kehitystiimi pyrkii katsomaan prosessia asiakkaan silmin. Mikäli prosessissa on useita yrityksen sisäisiä osaprosesseja, voivat kunkin osaprosessin sisäiset asiakkaat antaa arvion edellisen vaiheen tuloksista. He voivat arvioida vaiheita numeroarvioin, mutta myös sanallisesti kertoa mikä heidän mielestään toimii hyvin ja mikä huonosti. Kun kaikki osaprosessit on arvioitu molempiin suuntiin, pystytään vahvuudet ja heikkoudet näkemään selvemmin. (Lecklin 2002, 160-161.)

Prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin. Avainasiana ymmärryksessä on osallistuminen, mutta pelkkä prosessin esittely ei vie kovin pitkälle. Ymmärtämiseen tarvitaan omakohtaista arviointia, analyysiä, keskustelua, ideointia, muutosten esittämistä ja johtopäätöksiä. Kun prosessia arvioidaan, keskustelu saattaa pahimmillaan puuroutua turhaksi väittelyksi, muodostuu rintamalinjoja ja muutoksista tulee arvovaltakysymyksiä. Tunnetasolla prosessin kuvaajat saattavat kokea riittämättömyyden ja huonouden tunteita, ja he katuvat, että suostuivat mukaan prosessin kuvaukseen. Edellä mainitut asiat voidaan estää noudattamalla hyvää arviointimallia, joka etenee seuraavalla tavalla:

1. prosessin kuvauksen esittely
 2. prosessin kuvauksen arviointi sovittujen kriteerien perusteella
 - vahvuudet/hyvä
 - parantamisalueet/heikkoudet
 3. näkemysten esittely
 - jokainen arvioija esittelee oman näkemyksensä
 4. parantamisalueiden priorisointi
 - mahdolliset parannusideat
 5. jatkotoimepiteistä sopiminen
 - mahdollinen hyväksyntä
- (Laamanen 2003, 98).

Prosessin esittely kannattaa pitää lyhyenä, kaikki olennainen pitäisi käydä ilmi prosessikuvauksesta, koska tavoitteena on, että kuvaus ymmärretään ilman esittelyäkin.

Arviointiryhmän jokaisen jäsenen kannattaa antaa tehdä muistiinpanot suoraan prosessikuvaukseen, joka kerätään arvioinnin lopuksi pois. Kun näkemyksiä lähdetään esittämään, kannattaa pyytää arvioijia ensin esittämään vahvuudet ja hyödyt ja sen jälkeen vasta parantamisalueet ja heikkoudet. Jos jatkotoimenpiteet ovat selkeät, voi priorisointivaiheen jättää väliin. Jatkotoimenpidevaiheessa sovitaan nimensä mukaisesti jatkotoimenpiteistä, eli esimerkiksi heikkouksien korjaamisesta, prosessikuvauksen hyväksymisestä ja jakelusta, prosessin kehitystyöstä. Prosessikuvaus voidaan hyväksyä esimerkiksi pyytämällä arvioijilta arvosana kuvauksesta asteikolla 1-6, jossa 1 on heikko ja 6 on erinomainen. Henkilökohtaisen kysely kannatta tehdä nimettömänä, jotta saa rehellisen vastauksen. (Laamanen 2003, 98.)

Prosessia voi olla arvioimassa johtoryhmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että prosessi toimii organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Toinen asia miksi, johtoryhmä arvioi prosessia, on vastuiden ja valtuuksien tarkastelu. Prosessiehdotus saattaa sisältää vastuualueiden ja valtuuksien siirtoa alemmaksi organisaatiossa. Nämä vastuun siirrot on hyväksyttävä johtoryhmässä. Johtoryhmän on hyvä olla tietoinen prosessista resurssitarpeiden takia. Johtoryhmän on varmistettava että prosessi on realistinen ja sen on mahdollista toteuttaa olemassa olevien voimavarojen ja investointien rajoissa. Prosessia voi olla arvioimassa prosessin kriittisissä rooleissa toimivat henkilöt tai kaikki prosessin toteuttajat. (Laamanen 2003, 102-103).

Prosessin arvioinnin perusmallia voidaan muokata tavoitteiden ja halujen mukaisesti, esimerkiksi kokemuksellisuuden lisäämiseksi. Yksi käytännönläheinen malli on prosessin läpikävely.

1. Prosessikuvauksen esittely
2. kävellään fyysisesti läpi prosessi
 - jokainen kertoo omassa työpisteessään omasta työstään, mikä siinä on tärkeää ja missä on vaikeuksia
 - muut tekevät havaintoja, kysymyksiä ja muistiinpanoja
3. Kuvauksen tai prosessin arviointi
 - jokainen voi kertoa jokin tärkeän oivalluksen prosessista omalta kohdaltaan
 - vahvuuksien parantamisalueiden tunnistaminen
4. havaintojen esittely
5. jatkotoimenpiteet.

Tämä arviointimalli on sopiva pieneen prosessiin ja pienelle määrälle ihmisiä, esimerkiksi noin kymmenen hengen prosessitiimille. Muita arviointimalleja ovat prosessimessut ja prosessin simulointi. Prosessimessuissa tärkeiden vaiheiden tai toimintojen toteuttajat perustavat

messuosaston, jossa esitellään kyseistä toimintaa. Prosessi simulointia voi käyttää arvioinnin lisäksi kehittämisanalyysinä. Prosessi simuloinnissa tehdään jostain käytännönhankkeesta tapausselostus ja sovitaan esittäjä. Tapausselostuksen esittelyssä käydään läpi jokainen vaihe niin kuin se todellisuudessa toteutui. Esitystä saatetaan elävöittää pienillä näytelmän pätkillä. Tämä menetelmä vaatii kuitenkin osaavan ohjaajan (Laamanen 2003, 105-107.)

2.8 Prosessijohtamisen sudenkuopat

Kai Laamanen (2003,297) on listannut sudenkuoppia, joita prosessijohtamisessa saattaa ilmetä:

- Liiketoimintaprosesseja ei ole tunnistettu eli ydinprosessit ovat jääneet funktioiden sisään, tukiprosessit ovat tukiyksiköitä tai - toimintoja, prosesseja on enemmän kuin 20 kappaletta.
- Vastuut ovat jätetty määrittämättä: Prosesseille ei ole nimetty prosessin omistajaa. Prosessin omistajien tehtävistä ja valtuuksista ei ole sovittu. Esimiesten uutta roolia ei ole kuvattu
- Prosessit on kuvattu heikosti: Asiakas on unohdettu heti alussa. Kuvauksia on tehty monta kerrosta ja ne ovat hyvin yksityiskohtaisia. On piirretty vain kaavioita, joista vastuut puuttuvat.
- Kuvauksia ei hyödynnetä organisaatiossa. Prosessin suorituskyvylle ei asenneta tavoitteita. Prosessin suorituskykyä ei mitata. Prosessin tarvitsemaa osaamista ei ole tunnistettu tai kartoitettu. Prosessin työkaluja ja ohjeita ei ole tunnistettu tai kehitetty. Ihmiset eivät ole tietoisia prosesseista, eikä heitä palkita prosessin suorituskyvyn mukaan.

3 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto-termi on hyvin yleisesti käytetty laskentatoimen kirjallisuudessa, mutta harvoin termiä määritellään selkeästi. Kun asiaa tarkastellaan strategisella tasolla, voidaan taloushallinto nähdä yhtenä yrityksen laajana tukitoimintona tai - prosessina. Taloushallinnon kokonaisuutta kannattaa kuitenkin käsitellä osakokonaisuuksina tai palasina, jotta sitä on helpompi käsitellä. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella muutamia taloushallinnon prosesseja, mutta perehtyä tarkemmin ostolasku- ja hankinnasta-maksuun prosessiin.

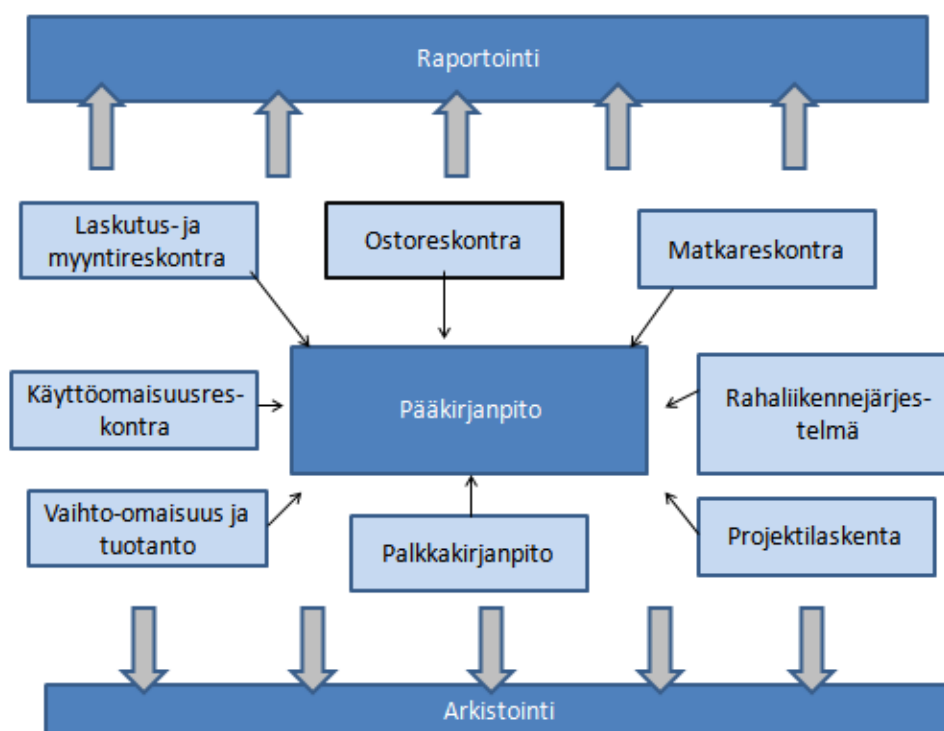
Myyntilaskuprosessi käynnistyy siitä kun lasku luodaan. Tämän jälkeen lasku lähetetään laskun vastaanottajalle, joko sähköisesti verkkolaskuna tai paperisena. Seuraavana vaiheena on maksusuorituksen saapuminen ja sen kohdistaminen myyntireskontraan joko manuaalisesti tai automaattisesti viitesierrolla. Myyntireskontrasta tiedot siirtyvät pääkirjanpitoon.

Myyntireskontraprosessiin kuuluu olennaisena osana myös saatavien hallinta, eli myyntireskontra ja perintätoimet. (Lahti & Salminen 2008, 15,89.)

Maksuliikenne ja kassanhallinta käsittävät yleensä sekä uloslähtevän maksuliikenteen että sisääntulevan maksuliikenteen. Se sisältää maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotetapahtumien käsittelyn. Sen lisäksi maksuliikenteen ja kassanhallintaan kuuluu maksuerän luominen esimerkiksi kaikista avoimista laskuista, jotka erääntyvät tiettyyn päivään mennessä. Tämän jälkeen maksuaineisto lähetetään pankkiin, joka huolehtii tililtäveloituksesta. Jos kyseessä on pieni yritys, voi se huolehtia tililtäveloituksesta myös itse verkkopankin kautta. (Lahti & Salminen 2008, 15,111,114).

Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja, kuten koneita ja kalustoa, sekä niiden arvostusta ja poistoja. Pienet yritykset hoitavat käyttöomaisuuskirjanpidon usein Excelissä. Suurimmilla yrityksillä on käytössä taloushallinnonjärjestelmässä moduuli, jossa hoidetaan käyttöomaisuuskirjanpitoa. Käyttöomaisuuskirjanpitoon on olemassa myös erillisiä järjestelmiä, jotka on integroitu taloushallinnon järjestelmään. Prosessi voi alkaa siitä kun lasku saapuu ja se kirjataan käyttöomaisuustilille. Tämän jälkeen kun lasku on hyväksytty, se siirretään ostoreskontraan, josta tiedot siirtyvät käyttöomaisuuskirjanpito-ohjelmaan tai -moduuliin (Lahti & Salminen 2008, 15,124-125.)

Pääkirjanpidon sisältä voidaan tunnistaa edelleen osaprosesseja, jotka erityisesti suurimmissa yrityksissä kannattaa käsitellä selvästi omina prosesseinaan. Pääkirjanpito toimii muiden osaprosessien solmukohtana, joko yhdistämällä osaprosessit tai olemalla raportointiprosessin olennainen alkulähde. (Lahti & Salminen 2008, 16.) Kuvassa 3 on havainnollistettu, kuinka osaprosessit liittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden.

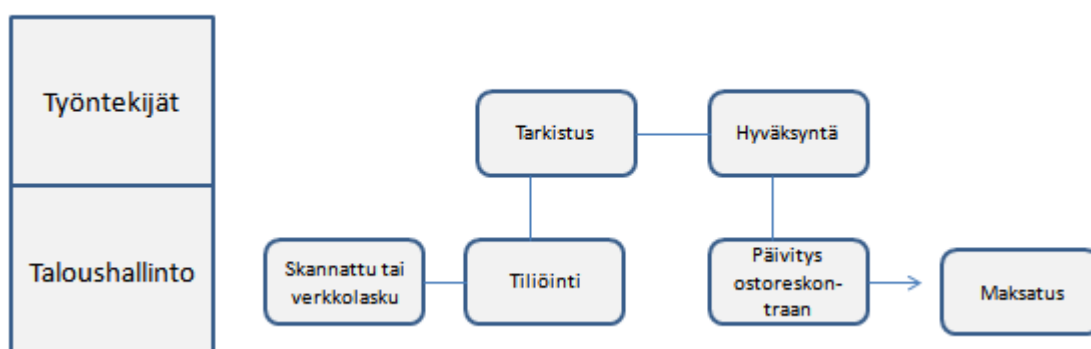


Kuva 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista (Lahti & Salminen 2008, 17).

3.1 Ostolaskuprosessi

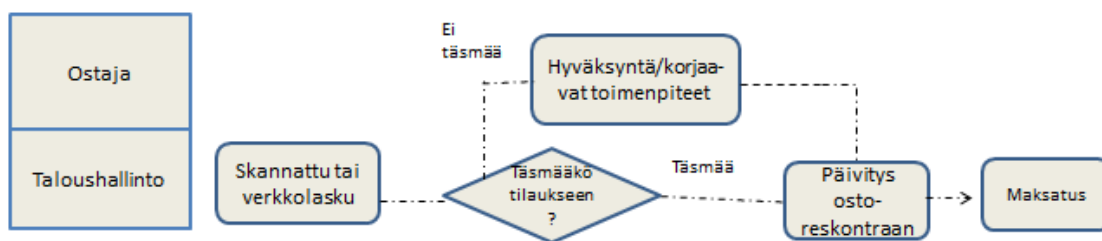
Ostolaskuprosessi käynnistyy siitä, kun yritys vastaanottaa ostolaskun ja päättyy siihen kun lasku on maksettu. Kuviossa 2 on kuvattu manuaalinen ostolaskuprosessi. Kuitenkin jos yrityksen koko hankintaprosessi halutaan käsitellä kokonaisuutena, prosessi käynnistyy jo ennen ostolaskun vastaanottoa. Tällöin hankinnan ensimmäisenä vaiheena on ostoehdotuksen tai ostotilauksen teko (Lahti & Salminen 2008, 48.) Perinteinen ostolaskuprosessi on tapahtunut paperisella ostolaskulla, mutta nykyään jo melko pienillekin yrityksille on tarjolla edullisia sähköisten ostolaskujen käsittelypalveluita osana tilitoimisto- tai pankkipalveluita. Ongelmia paperisessa ostolaskuprosessissa on muun muassa laskun hidas kierto, laskujen häviäminen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Lisäksi ostolaskut joudutaan tällöin arkistoimaan mappeihin. Sähköistämällä ostolaskuprosessi, ostolaskujen käsittely tehostuu ja kontrolli paranee. Laskun perustietoja ei tarvitse tallentaa manuaalisesti, vaan ne siirtyvät sähköiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään automaattisesti OCR-älyskannauksen avulla, jolloin laskut ovat tietojärjestelmässä jo niiden saapumisesta lähtien. Lisäksi niitä ei tarvitse arkistoida enää mappeihin, vaan ne löytyvät järjestelmästä eri hakusanojen avulla. (Lahti & Salminen 2008, 49-50.)

Yhä useammat yritykset lähettävät ja vastaanottavat laskunsa verkkolaskuina. Verkkolaskujen vastaanotto merkitsee yritykselle lähes aina kustannussäästöjä. Verkkolaskujen vastaanotossa skannausvaihe jää kokonaan pois. Eri laskelmien mukaan paperisen ostolaskun vastaanottaminen maksaa 15-50 euroa laskua kohden riippuen organisaatiosta ja prosessista. Esimerkiksi Valtiokonttori on laskenut, että manuaalisesti käsiteltävä paperinen lasku maksaa vastaanottajalle keskimäärin 30 euroa. Finnair taas on päätenyt laskelmissaan 40 euroon. Täysin automatisoituna kustannus jää vajaan yhteen euroon. (Lahti & Salminen 2008, 58-59.)



Kaavio 2: Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2008, 51).

Useissa yrityksissä hankinnan ensimmäinen vaihe on ostoehdotuksen tai ostotilauksen teko tavarahan tai palvelun toimittajalle. Tämän jälkeen tilaus hyväksytään ja vastaanotetaan. Ostotilaus on tehty toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmästä ostotilaus on linkitetty ostolaskujen käsittelyohjelmaan, jolloin hankinnan hyväksyminen ja ostolaskun tiliöinti on hoidettu jo tilaus ja vastaanottovaiheen aikana. Tämä tehostaa prosessia huomattavasti, kun hyväksymistä ja tiliöintiä ei tarvitse tehdä manuaalisesti ostolaskulle.



Kaavio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti, Salminen 2008, 52).

Tehokkaimmillaan tämä prosessi toimii niin että kun ostolasku saapuu, sille ei tarvitse tehdä mitään manuaalisia toimenpiteitä (Lahti & Salminen 2008 48.) Kuviossa 3 näkyy, kuinka ostolaskuprosessi tehostuu, kun käytössä on tilaukseen perustuva ostolasku.

3.2 Hankinnasta maksuun -prosessi

Kun hankinnan ensimmäisenä vaiheena on ostoehdotuksen tai ostotilauksen teko palvelun tai tavaran toimittajalle, voidaan prosessia joka, alkaa hankinnasta ja päättyy maksatukseen, kutsua hankinnasta maksuun -prosessiksi. Lahti & Salminen (2008 51) ovat kuvanneet prosessin seuraavanlaisesti:

1. Järjestelmään luodaan ostotilaus, jolla on tarpeellinen hyväksyntä. Ostotilaus lähetetään toimittajalle. Ostotilausta on mahdollisesti edeltänyt järjestelmään tallennettu ostoehdotus.
2. Toimittaja toimittaa tavaran tai suorittaa palvelun. Ostotilaukselle tehdään vastaanotto järjestelmään. Vastaanotto muodostaa kulu- ja velkikirjauksen. Kulutiliöinti perustuu ostotilauksen tuotteelle määriteltyyn oletustiliöintiin tai ostotilaukselle tallennettuun tiliöintiin.
3. Ostotilaus vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko skannauksen kautta tai verkkolaskuna. Laskun perustietojen mukana tallentuu ostotilausnumero.
4. Ostolaskulle poimitaan siihen liittyvät ostotilaustiedot joko manuaalisesti tai automaattisesti. Tiliöinti tallentuu automaattisesti tavaran vastaanotossa kirjautunutta velkatiliä vastaan, koska kulukirjaus tehtiin jo vastaanottovaiheessa.
5. Mikäli lasku täsmää ostotilaukseen, hyväksymiskiertoa ei tarvita, koska hankinta on hyväksytty jo ostotilausvaiheessa. Mikäli ostolaskun määrät tai summat eroavat ostotilauksesta, ostolasku lähetetään sähköiseen hyväksymiskiertoon.
6. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

Tämän prosessin etuna on että, hankinnat kirjautuvat kirjanpitoon reaaliaikaisesti suoriteperusteella tavaran tai palvelun vastaanotosta. Tämä eliminoi tarpeen tehdä kulujaksotuksia kauden katkossa, vaikka laskut eivät olisi vielä saapuneetkaan. Tiliöinti on mahdollisimman automaattinen, koska tiliöinti muodostuu jo ostotilauksella järjestelmään syötettyjen tiliöintisääntöjen perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 52). Opinnäytetyön Case-yrityksessä hankinnasta maksuun -prosessi poikkeaa hieman edellä mainitusta ja se on kuvattu luvussa 4.

4 Tutkimus ja sen toteuttaminen

4.1 Tutkimustapa

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen empiriaosuus koostuu kyselystä, joka tehdään pienelle määrälle ihmisiä. Lisäksi tutkimuksessa käytetään apuna havainnointia, sillä toimin myös itse prosessissa hoitaessani ostoreskontraa. Haluan rajata aiheen vain case-yritystä koskeväksi, tämän takia kvantitatiivinen tutkimustapa ei ole sopiva tutkimustapa valitsemaani tutkimusaiheeseen. Projektihankeeseen ei sovellu aiheeseeni, koska järjestelmät ovat case-yrityksessä jo käytössä ja tarkoituksena on tutkia jo olemassa olevaa prosessia (Heinonen 2009.)

Kyselyssä, jonka teen prosessissa toimiville henkilöille, eli esimerkiksi ostajille, varastotyöntekijöille, ostoreskontrahoitajille ja maksuliikenteenhoitajille on tarkoitus selvittää prosessin mahdollisia ongelmakohtia ja mistä asioista ne johtuvat. Lisäksi pyrin selvittämään, onko hyvä, että prosessi on pilkottu nyt useampaan osaan, joista vastuussa on kyseinen prosessissa toimiva henkilö, vai pitäisikö koko hankinnasta maksuun -prosessilla olla nimettynä prosessin omistaja.

4.2 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön case-yritys on teollisuuden alalla toimiva Yritys X Oy. Kyseessä on konserniyhtiö, joka muodostuu emoyhtiöstä ja useammasta tytäryhtiöstä. Henkilökuntaa Yritys X Oy:ssä oli vuonna 2011 noin 500. Itse työskentelen yrityksen taloushallinnossa, jossa hoidetaan kaikkien tytäryhtiöiden ja emoyhtiön kirjanpito. Taloushallinnossa käsitellään 25 000-27 000 ostolaskua vuodessa, joista tilauksellisia ostolaskuja on noin 15-20 prosenttia. Tilaukseen pohjautuvat ostolaskut eivät ole käytössä kaikissa konserniyhtiöissä, vaan ainoistaan neljässä tytäryhtiössä. Taloushallinto on keskitetty Helsinkiin palvelukeskukseen ja ostotilaukset tehdään tytäryhtiöissä, jotka sijaitsevat eri puolella Suomea.

Yritys X Oy ei ole organisoitunut prosesseittain, vaan toimii funktionaalisesti eli toiminnot on jaettu funktionaalisiin vastuualueisiin kuten talousosastoon ja tietohallintoon. Yrityksessä on kuitenkin ainakin taloushallinnon prosessit kuvattuina. Yritys X Oy:ssa on tapahtunut hiljattain organisaatiouudistus, jonka myötä henkilökuntaa on vaihtunut. Tämän takia esimerkiksi tilauksellisia ostolaskuja käsittelevillä henkilöillä ei ole vielä pitkää kokemusta kyseisistä laskuista. Tämä saattaa vaikuttaa prosessin toimintaan.

4.3 Hankinnasta maksuun -prosessi

Yritys X Oy:n hankinnasta maksuun -prosessin vaiheet ovat:

1. Ostotilaus tehdään Arttu kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmään. (Ostotilausta on mahdollisesti edeltänyt järjestelmään tehty ostotarjous ja tilauskehote) Tilauksen tietojen lisäksi järjestelmään syötetään ostolaskulle tuleva tiliöinti. Tämän jälkeen ostotilaus lähetetään hyväksyttäväksi, jollei tilaajalla itsellään ole riittäviä hyväksymisvaltuuksia.
2. Kun tilaus on hyväksytty, se voidaan tulostaa ja lähettää toimittajalle. Ostotilaukselta löytyy Arttu kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmästä tilaukselle tullut tilausnumero.
3. Tämän jälkeen toimittaja toimittaa tavaran tai suorittaa palvelun. Tilauksen tekijä kuittaa palvelun tai tavaran vastaanotetuksi Arttu-järjestelmässä. Mikäli tavaroista on saapunut vain osa, kuittaa tilaaja vain kyseiset tavarat vastaanotetuksi.
4. Tämä jälkeen toimittaja lähettää laskun tavarasta tai palvelusta. Lasku tulee automaattisesti verkkolaskuna sähköiseen ostolaskujen kierrätysohjelmaan Basware Invoice Processing - ohjelmaan tai lasku lisätään ohjelmaan manuaalisesti ostoreskontrahoitajan toimesta tai Itellan skannauspalvelussa.
5. Kun toimittajan lähettämässä laskussa on Arttu-tilausnumero, hakee Basware IP automaattisesti Artusta kyseiselle ostolaskulle tilauksen. Tilaukselta tulee suoraan tiliöinti ja hyväksyntä, mikäli tilaus on Artussa hyväksytty ja vastaanotettu. Tämän jälkeen ostolasku siirtyy Basware IP:ssä siirtovalmiiksi, josta ostoreskontrahoitaja siirtää laskun kirjanpito-ohjelmaan Wintimeen.
6. Samalla kun ostolasku siirtyy siirtovalmiiksi, lähettää Basware IP ostolaskun infokierrolle hyväksyjälle/tarkastajalle.

7. Mikäli ostolaskulla ei ole tilausnumeroa tai tilausnumero on puutteellinen, ei Baware IP löydä ostolaskuun liittyvää tilausta ja tällöin ostolasku siirtyy Basware IP:ssä joko manuaaliseen käsittelyyn tai automaattisesti ostolaskun tarkastajalle/hyväksyjälle.
8. Jos ostoreskontranhoitaja tietää tilausnumeron (löytyy esimerkiksi laskulta) voi hän tällöin itse kirjoittaa tilausnumeron Baware IP:hen ja lähettää laskun automaattiseen käsittelyyn. Tällöin jos tilaus on hyväksytty ja vastaanotettu, ostolasku siirtyy taas siirtovalmiiksi. Mikäli ostoreskontranhoitaja ei tiedä tilausnumeroa, hän voi lähettää laskun manuaalisesti kiertoon laskuntarkastajalle ja kysyä laskuntarkastajalta tilausnumeron.

Vaiheet saattavat poiketa hieman, riippuen tytäryhtiöstä ja ostoreskontranhoitajasta. Opinnäytetyön liitteessä 1 olen kuvannut samat vaiheet QPR-ohjelman avulla, joka on tarkoitettu nimenomaan prosessimallinnukseen. Hankinnasta maksuun -prosessista voidaan löytää myös ala- tai osaprosessit eli hankinta-, ostolasku-, ja maksuliikenneprosessi. Olen erotellut nämä vaiheet myös liitteessä 1. Yritys X Oy:ssä ostotilaus ei muodosta kirjanpidon ohjelmaan kulu- tai velkakirjausta, vaan ne päivittyvät kirjanpitoon vasta kun ostolasku siirretään kirjanpito-ohjelmaan.

4.4 Basware Invoice Processing ja order matching

Yritys X Oy:llä on käytössä Basware invoice processing (IP). Basware IP:n ohjelmistotoimittaja on Basware Oyj, joka on maailman johtava pilvipalveluihin perustuvien verkkolasku-, hankinnasta maksuun- ja talousohjausratkaisujen toimittaja. Baswaren liiketoiminta perustuu hankintaprosessien ja osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn. Kaikki tuotteet on myös saatavana maailmanlaajuisesti pilvipalveluina. (Basware.)

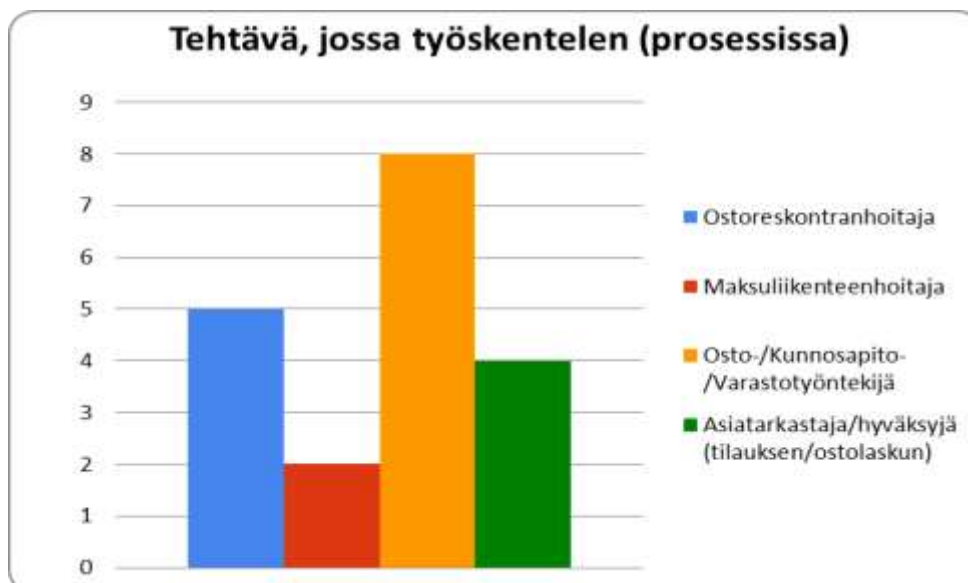
Basware IP, joka on Case-yrityksessä käytössä, on ostolaskujen sähköinen kierrätysjärjestelmä. Järjestelmä ottaa vastaan verkkolaskuja ja järjestelmään voi skannata myös manuaalisesti ostolaskuja. Yritys X Oy:ssä Itella Oyj hoitaa ostolaskujen skannauksen järjestelmään, mikäli ne tulevat paperilaskuina postin kautta. Basware IP:ssä on Basware Order Matching-ohjelma (Basware OM), joka täsmää ostolaskut hyväksytyihin tilauksiin. Yritys X Oy:ssä Basware OM on integroitu kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmään, jonka kautta ostotilaukset tehdään.

4.5 Kyselytutkimus

Kysely tehtiin prosessissa toimiville henkilöille eli ostoreskontran-, maksuliikenteenhoitajille, osto-, varasto-, kunnossapidontyöntekijöille ja henkilöille, jotka hyväksyvät ostotilauksia ja ostolaskuja. Kysymykset on tehty teorian ja oman havainnointini perusteella. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten hyvin prosessissa toimivat henkilöt tuntevat prosessin ja kuinka hyvin he tietävät oman roolinsa siinä. Kyselyssä selvitetään, onko prosessissa toimivien henkilöiden mielestä prosessissa ”pullonkauloja”, jotka vaikeuttavat prosessin etenemistä vaiheesta toiseen. Koska opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, olisiko hyvä, jos koko hankinnasta maksuun -prosessilla olisi prosessin omistaja, kysyn kyselylomakkeella, tietävätkö prosessissa toimivat, kenen vastuulle mikäkin prosessin vaihe kuuluu ja tietävätkö he keneltä voivat kysyä prosessiin liittyviä kysymyksiä. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä ”perusteluni” kohdista, joihin vastaajalle on annettu mahdollisuus kirjoittaa vastaustaan perustelevia kommentteja.

Kyselytutkimus tehtiin Laurea ammattikorkeakoulussa käytössä olevalla E-lomakejärjestelmällä. Tutkimusjoukolla lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja linkin kyselylomakkeeseen. Kyselylomake lähetettiin 14.3.2013 ja vastausaikaa annettiin viikko. Kysely koostui väittämistä ja osassa väittämiä oli perusteluni kohta, johon vastaaja sai esittää vastaustaan selittäviä kommentteja. Lopussa vastaajalle annettiin vapaasti kommentoida kyselyn aihepiiriä. Kyselyn tuloksissa olevat kursiivilla merkityt tekstit ovat suoria lainauksia kyselyyn vastanneiden kommentteista. Tekstejä on saatettu muuttaa ainoastaan anonymiteetin säilymisen vuoksi.

Kysely suoritettiin anonyymisti, luottamuksellisesti ja taustasta kysyttiin ainoastaan tehtävä jossa vastaaja työskentelee hankinnasta maksuun -prosessissa. Kysely lähetettiin 17 henkilölle ja vastauksia tuli 14, joten vastausprosentiksi tuli 82,4. Kuviossa 1 näkyy missä vaiheessa hankinnasta maksuun -prosessia vastaajat työskentelevät. Osa vastaajista toimii useammassa vaiheessa prosessia.

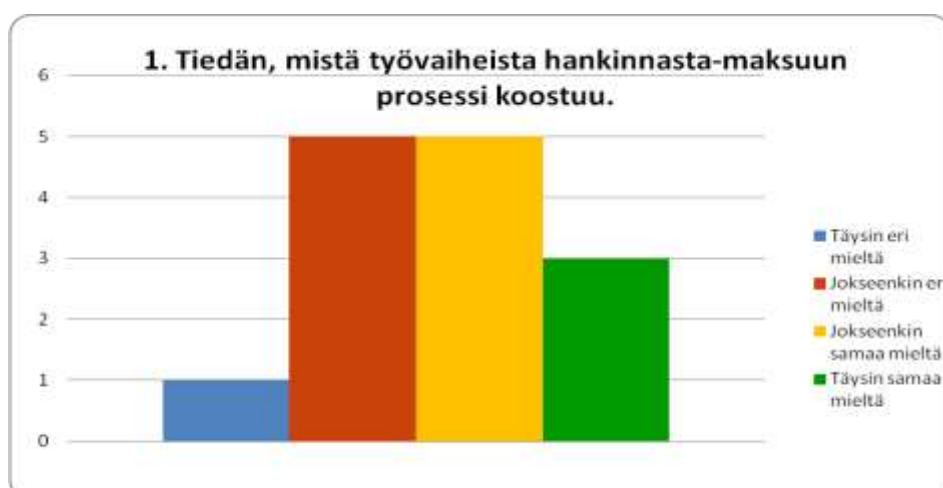


Kuvio 2: Tehtävät jossa vastaajat työskentelevät hankinnasta maksuun -prosessissa

4.6 Kyselytutkimuksen tulokset

4.6.1 Käsitukset prosessin toimivuudesta

Hankinnasta maksuun -prosessista on tehty organisaatiossa prosessikaavio, mutta se ei ole yleisesti saatavilla. Vastaajista 79 prosenttia olikin täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että hankinnasta maksuun -prosessi on selkeästi kuvattu (kuvio 4). Kuitenkin 57 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä että tietävät mistä vaiheista prosessi koostuu (kuvio 3). Kommentteista ilmeni että prosessin vaiheet tulevat tutuksi lähinnä käytännön kautta.



Kuvio 3: Prosessin työvaiheiden tuntemus.



Kuvio 4: Käsitys prosessikuvauksesta

”Saattaa olla kuvattu, mutta asioita ei koko hankintaketjun kokonaisuuden osalta ole käyty läpi missään tilanteessa” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”En niin kauan ole hoitanut näitä asioita, joten voi olla kokemuksen puutteesta kyse. Ohjeet eivät kuitenkaan ole ihan ajan tasalla. Oman osuuden tunnen ja se mikä minun osuuden jälkeen tapahtuu, mutta esimerkiksi hankintaprosessi ei ole yhtä tuttu” (Ostoreskontranhoitaja).

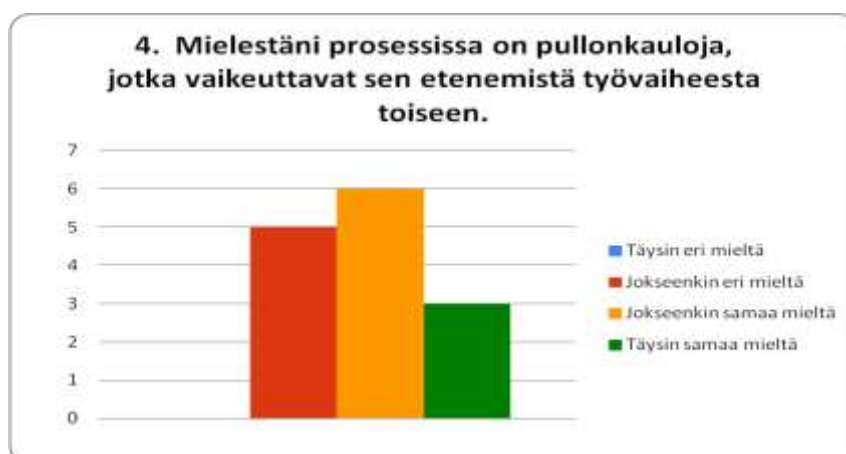
”En ole saanut tutustua prosessiin kokonaisuudessa. Muutoksia on tullut, mutta ns. tutustumista ja sitä kautta myös kouluttautumista ei ole ollut saatavilla. Asiasta on ollut oma-aloitteista keskustelua, johtamatta kuitenkaan mihinkään” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”Tiedän oman osuuteni ”ketjussa”, mutta mitä vaiheita muut tekevät, se on osittain epäselvää” (Ostoreskontranhoitaja).



Kuvio 5: Käsitys prosessin vastuista.

Vastanneista vain 28 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät kenen vastuulle mikäkin työvaihe prosessissa kuuluu (kuvio 5).

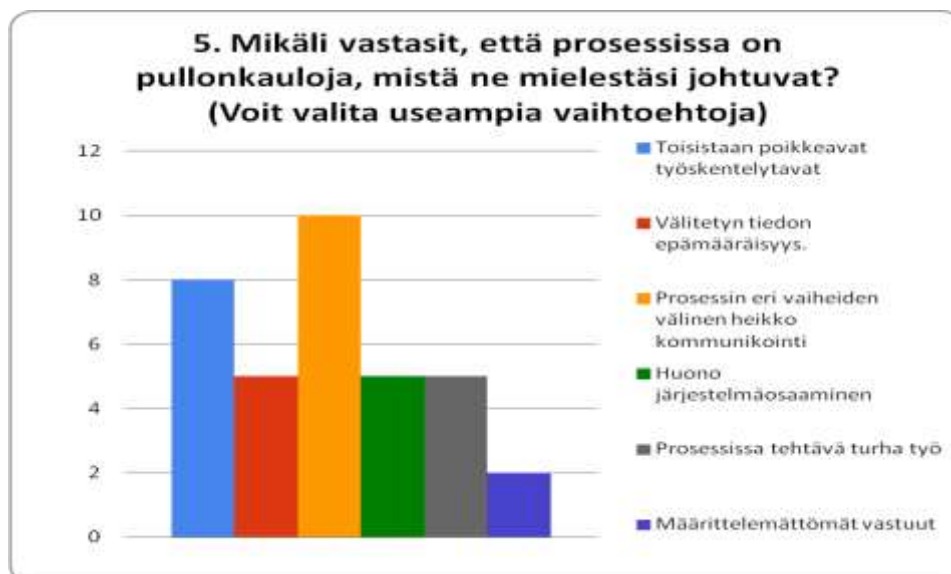


Kuvio 6: Käsitys prosessissa esiintyvistä "pullonkauloista".

Kyselyyn vastanneista 64 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessissa on pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen (kuvio 6). Tähän varmasti vaikuttaa missä vaiheessa vastaaja prosessissa työskentelee. Kommenteista voi myös päätellä, miten koko prosessin tunteminen voisi helpottaa pullonkaulojen tunnistamista ja niistä eroon pääsemistä.

"Prosessia on kuulemma automatisoitu, eli ohjelmat tekevät tietyt asiat määrättyjen kriteerien perusteella. Automatisointi ja käytäntö eivät kuitenkaan kohtaa, mistä seuraa turhaa prosessin edestakaista liikehdintää/turhaa resurssien haaskaamista. Käytäntöjä voitaneen myös muuttaa paremmin järjestelmää tukevaksi, mutta kokonaisuuksien ymmärtäminen puolin ja toisin on tällä hetkellä puutteellista" (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

"Vaikea sanoa onko pullonkauloja, saattaahan itse tilausjärjestelmä olla hyvinkin selkeä? Pitäisi nähdä tilauksen teko alusta loppuun asti" (Ostoreskontranhoitaja).



Kuvio 7: Käsitys prosessissa ilmenevien ongelmien syistä.

Kun vastaajilta kysyttiin mielipidettä, mistä prosessissa olevat pullonkaulat johtuvat, 71 prosenttia merkitsi yhdeksi syyksi prosessin eri vaiheiden välisen heikon kommunikoinnin (kuvio 7). Tähän vaikuttaa oman havainnointini perusteella erityisesti se, että kommunikointi tapahtuu usein järjestelmään laitetuilla lyhyillä kommentteilla, jotka voi helposti ymmärtää väärin. Vastanneista osa olikin sitä mieltä että pullonkaulojen syynä on välitetyt tiedon epämääräisyys (36 %). Toiseksi eniten vastanneet (57%) sanoivat pullonkaulojen syyksi toisistaan poikkeavat työskentelytavat (kuvio 7). Ostoreskontranhoitajan näkökulmasta olen tästä samaa mieltä. Olen itse hoitanut kahden eri tytäryhtiön ostoreskontraa, jossa hankinnasta maksuun -prosessi toimii hyvin eri tavalla. Kaikki tämän syyksi merkanneet eivät kuitenkaan olleet ostoreskontrahoitajia, vaan yli puolet olivat muissa prosessin vaiheissa työskenteleviä. Osa piti syynä huonoa järjestelmäosaamista (36%), prosessissa tehtävää turhaa työtä (36%) ja määrittelemättömiä vastuita (14%) (kuvio 7). Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös muut syy joista monet liittyivät tietojärjestelmään.

”Arttu-järjestelmän suoranaiset viat. Esim. Työpisteellä hankintapäässä tehdyt muutokset päivittyvät käyttäjän koneella muotoon hyväksyty, mutta todellisuudessa palvelimella? Ei tapahdu edellä mainittua toimintoa. Vika toki voi myös olla tiedonsiirron viiveissä tai muissa vastaavissa käytönaikaisissa päivitysprosesseissa” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”Tietojärjestelmä” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä).

”Pahin työllistäjä: Ostotilauksissa 90 % tapauksissa lisätään laskuun toimituskulut, joita ei tilattaessa yleensä tiedetä. Tämä taas vesittää hyväksymiskäytännön, koska tilausta täytyy muuttaa hyväksynnän jälkeen. Tämä taas aiheuttaa turhaa työtä koko ketjulle. Eli pienet

muutokset täytyisi saada tehdä hyväksyntäoikeuksien piirissä ilman pallottelua" (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).



Kuvio 8: Vastaajien käsitys avunsaannista prosessissa.

Suurin osa vastaajista (79%) oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät keneltä voivat kysyä prosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiä (kuvi 8). Kommentteista kuitenkin saa kuvan, että vastaajat eivät ole täysin varmoja keneltä asioista voi kysyä ja mitä kysyä.

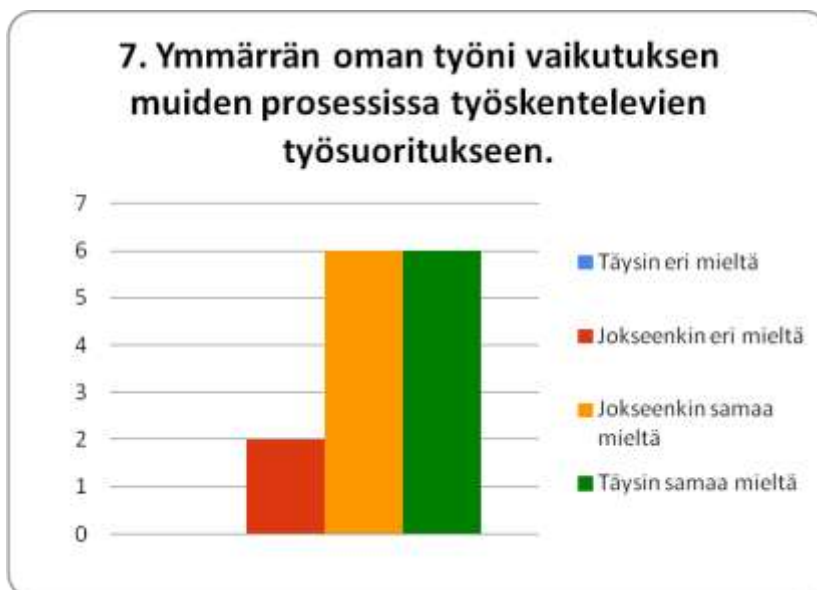
"Teknisellä puolella tiedossa. Muut vastapelurit ovat palvelukumppanilla vaihdelleet" (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

"Enää ei tiedä henkilöitä kuten ennen" (Osto-/kunnossapito/varastotyöntekijä).

"Yleensä olen saanut apua kysymyksiini ja tiedän keneltä kysyä. Joskus kuitenkin kysymykset joutuu kysymään useammin ennen kuin saa oikealta henkilöltä vastauksen" (Ostoreskontranhoitaja).

"Tässäkin tilausjärjestelmän tunteminen auttaisi siinä että osaisi ylipäätään kysyä jos jokin tilauksessa ei näytä oikealta sitä or:ssä käsiteltäessä. Or:n hoitajat pääsevät kyllä Arttu-tilausjärjestelmään tilauksia katsomaan, josta näkee esim. henkilön nimen kuka tilauksen on tehnyt" (Ostoreskontranhoitaja).

4.6.2 Käsitys omasta roolista prosessissa



Kuvio 9: Käsitys oman työn vaikutuksesta.



Kuvio 10: Käsitys oman työn merkityksestä prosessin kokonaisuuden kannalta.

Vastaajilta kysyttiin heidän käsitystään omasta roolista prosessissa. 92 prosenttia vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta (kuvio 9). Lähes saman verran (86 %) vastaajat olivat mieltä siitä, että he ymmärtävät oman työnsä vaikutuksen muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen (kuvio 10).



Kuvio 11: Käsitys omasta osaamisesta prosessissa.

Vaikka vastaajat ymmärsivät melko hyvin oman roolinsa prosessissa, kaikki vastanneet eivät olleet yhtä mieltä siitä, että heillä on tarvittava osaaminen työtehtäviensä hoitamiseen prosessissa. Vastanneista 36 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että heillä on kaikki se osaaminen, mikä tarvitaan työtehtävien suorittamiseen hankinnasta maksuun - prosessissa (kuviot 10 ja 11). Perusteluissa tuli ilmi erityisesti kokonaisuuden ymmärtämisen puute ja se että kokemusta prosessista ei ole vielä niin paljon.

”Tiedän vain oman alueeni” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä).

”Kaipaa uudelleen koulutusta koko ketjulle” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”Lisäkoulutus Arttu-tilausjärjestelmästä olisi kyllä tarpeen” (Ostoreskontranhoitaja).

”Uskoisin, että olisin saanut tiedon, jos asiat menisivät väärin. Lisäkoulutus ja koko prosessin läpikäyminen kuitenkin antaisi lisää varmuutta laskujen käsittelyyn” (Ostoreskontranhoitaja).



Kuvio 12: Käsitys muiden vaiheiden työskentelystä prosessissa.

Vastanneista 57 prosenttia oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vaiheet, jossa he eivät itse työskentele toimivat sujuvasti (kuvio 12). Perusteluista käy ilmi, että kaikki vastanneista eivät välttämättä tiedä tarkalleen muista vaiheista ja on siitä syystä saattanut vastata olevansa eri mieltä.

”En tiedä näistä vaiheista”

(Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”En tunne niitä niin hyvin että voisin antaa sen parhaimman arvosanan, mutta kyllä asiat mielestäni suhteellisen hyvin toimivat” (Ostoreskontranhoidaja).

”Laskujen käsittelijät eivät hallitse Arttua riittävästi” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä)

”Usein tilauksellisen laskun saa lähettää uudestaan kiertoan, joko se ei summallisesti täsmää, tai vastaanotto tai hyväksyntä puuttuu” (Ostoreskontranhoidaja).



Kuvio 13: Käsitys palautteen annosta ja vastaanottamisesta.

Vastaajien mielipiteet jakoutuivat, kysyttäessä heidän mielipiteitään palautteen annosta ja vastaanottamisesta. Vastaajista 64 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi ja rakentavasti (kuvio 13). Myös tämän kysymyksen perusteluista käy ilmi, että prosessin kokonaisuuden tunteminen helpottaisi palautteenantoa.

”En ole saanut ongelmatilanteita lukuun ottamatta palautetta” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

”Jotkut vastaavat kysymyksiin aika tylästi. Mutta mielestäni kommunikointitaso on hyvä ja sekä hyvistä että huonoista asioista voi puhua” (Ostoreskontrahoitaja).

”Palautetta on vaikea antaa, kun ei aina osaa sanoa mistä jokin tilauksen virheellisyydessä johtuu” (Ostoreskontrahoitaja).

”Lyhyet kommentit laskujen yhteydessä eivät aina kerro kaikkea ja ne voidaan ymmärtää eri tavalla” (Ostoreskontrahoitaja).

”Täältä suunnasta ei todennäköisesti ole ymmärretty antaa palautetta/vaatia lisäkoulutusta”. (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimukseni päätavoitteena oli selvittää, toimiiko hankinnasta maksuun -prosessi nykyisellään hyvin, kun prosessin vastuu ja prosessin asiantuntijuus on jaettu useampaan vaiheeseen, vai pitäisikö koko hankinnasta maksuun -prosessilla olla prosessin omistaja. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää hankinnasta maksuun -prosessissa mahdollisesti esiintyviä ongelmia.

Kyselytutkimuksessa ei haluttu selittää tarkasti, mitä hankinnasta maksuun -prosessilla tarkoitetaan, jotta vastauksista selviäisi vastaajien oma näkemys prosessista. Kyselyn saatteessa oli kuitenkin tarkennus, että tutkimuksessa on mukana vain kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmällä tehdyt tilaukset ja niihin liittyvät ostolaskut.

Tutkimuksessa selvisi, että prosessissa toimivat henkilöt eivät ole tietoisia olemassa olevasta prosessikuvauksesta ja että prosessi tulee tutuksi lähinnä käytännön kautta. Nykyinen hankinnasta-maksuun-prosessista tehty prosessikaavio on hyvin yksityiskohtainen ja kaaviossa on mukana sekä tilauksiin perustuvat ostolaskut että tavalliset ostolaskut. Prosessikaavion tulisi olla riittävän yksinkertainen, jotta jokainen pystyy omaksumaankin sen helposti. Kyselyyn vastanneista 57 prosenttia piti yhtenä hankinnasta maksuun -prosessin ”pullonkaulana” toisistaan poikkeavia työskentelytapoja. Prosessissa on siis vaihtelua riippuen siitä, kuka prosessissa työskentelee. Prosessikuvaus helpottaisi prosessin yhdenmukaistamisessa, sillä prosessissa toimivien henkilöiden pitäisi pystyä hyväksymään prosessikaavio tai -kuvaus oman työnsä perustaksi. Selkeä prosessikaavio tai -kuvaus helpottaisi myös perehdyttämisessä. Kyselyn kommentteista kävi ilmi, että monet kaipaisivat jonkinlaista prosessikuvausta tai ohjeistusta prosessiin, jolloin prosessikokonaisuus hahmottuisi selkeämmin.

Hyvä esimerkki, missä poikkeavat työskentelytavat näkyvät ja missä prosessin yhtenäistämistä voisi olla hyötyä, on toimituskulujen lisääminen tilaukseen ja ostolaskuun. Eräs vastaajista kommentoi asiaa seuraavasti:

Pahin työllistäjä: Ostotilauksissa 90 % tapauksissa lisätään laskuun toimituskulut, joita ei tilattaessa yleensä tiedetä. Tämä taas vesittää hyväksymiskäytännön, koska tilausta täytyy muuttaa hyväksynnän jälkeen. Tämä taas aiheuttaa turhaa työtä koko ketjulle. Eli pienet muutokset täytyisi saada tehdä hyväksyntäoikeuksien piirissä ilman ”pallottelua” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

Tässä tapauksessa kun ostolasku saapuu, lisää tilauksentekijä tilaukseen laskussa olevat toimituskulut ja lähettää tilauksen uudelleen hyväksyttäväksi toimituskulujen kanssa, mikäli

hänellä ei itsellään ole tarvittavia hyväksymisoikeuksia. Kun muutokset on tehty tilaukseen ja tilaus on hyväksytty, eivät tiedot päivyty heti ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, vaan päivittymistä pitää odottaa puoli päivää tai ehkä kokonainen päivä. Tiedot päivittyvät järjestelmien välillä vain tiettyinä kellonaikoina. Toimituskulujen lisääminen hidastaa siis prosessia. Kuitenkin esimerkiksi tytäryhtiöissä, joissa itse olen hoitanut ostoreskontraa, on sovittu, että toimituskuluja ei lisätä tilaukseen, vaan ostoreskontranhoitaja voi lisätä kulut omaksi rivikseen tiliöintiin ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä.

Prosessikuvauksen on tarkoitus auttaa prosessissa toimivia henkilöitä näkemään oma roolinsa prosessissa. Vastaajat kuitenkin olivat omasta mielestään melko hyvin perillä omasta roolistaan prosessissa ja työnsä vaikutuksesta prosessiin. Monille vastaajista kuitenkin muiden roolit prosessissa vaikuttivat olevan epäselviä. Myös tässä asiassa kaikille käytössä olevasta prosessikaaviosta olisi hyötyä.

Vastauksista kävi ilmi, että lähes prosessin jokaisessa vaiheessa on henkilöitä, jotka kaipaavat lisäkoulutusta prosessiin liittyen. Eli he eivät koe että heillä on kaikki se osaaminen jota työtehtävien hoitaminen vaatii prosessissa. Prosessista löytyy kuitenkin kommenttien perusteella niin sanottuja asiantuntijoita, jotka tuntevat ja osaavat oman vaiheensa prosessista useamman vuoden työkokemuksensa ansiosta. Vastausten perusteella prosessista löytyy lähes aina henkilö keneltä voi kysyä prosessiin liittyviä kysymyksiä. Kommenttien perusteella kysymyksiä kysytään monesti työkavereilta. Tässä esille tullut yksi ongelma on se että kun kysyjä ei tunne prosessin kokonaisuutta, hänen on hankala esittää oikeita kysymyksiä. Lisäksi, kun kysymykset kysytään prosessin eri vaiheiden välillä monesti laittamalla järjestelmään lyhyt kommentti, voidaan kysymys ja vastaus ymmärtää helposti väärin. Oman havaintoni perusteella ainakin itselläni on välillä epävarmuutta siitä, että vastaanko kollegan esittämään kysymykseen oikein, kun en ole varma toiminko itse oikeiden toimintatapojen mukaisesti. Tähän vaikuttaa poikkeavat työskentelytavat prosessissa. Kun kollega kysyy prosessiin liittyvän kysymyksen, vastaan sen mukaan, miten itse toimin prosessissa ja miten ostoreskontra toimii hoitamissani tytäryhtiöissä. Kollegan hoitamissa ostoreskontrissa toimintatavan saattavat kuitenkin erota paljonkin omistani.

Yksi kehittämisen kohde prosessissa on selkeästi palautteen antaminen. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi. Palautetta pitäisi antaa, jotta henkilöt, jotka eivät välttämättä tiedä toimivansa väärin, oppisivat toimimaan jatkossa oikein. Palautetta pitäisi pystyä antamaan rakentavasti ja sitä pitäisi pystyä vastaanottamaan. Palautteenannon puute näkyy varmasti siinä, että useamman vastaajan mielestä yksi prosessin ”pullonkaloista” on prosessin eri vaiheiden välinen heikko kommunikointi. Prosessi pitäisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja siinä auttaa avoin keskustelu prosessin eri vaiheiden välillä.

Useat kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, etteivät tiedä kenen vastuulle mikäkin työvaihe hankinnasta maksuun -prosessissa kuuluu. Prosessikuvauksen on tarkoitus selkeyttää vastuualueet prosessissa, joten tässäkin tapauksessa prosessikuvauksesta olisi hyötyä.

Kyselyn tulosten perusteella prosessista löytyy ”pullonkaululoja”, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen. Ehkä suurimpana ongelmana tuli esille hankinnasta maksuun -prosessin kokonaisuuden hahmottaminen. Oma rooli tunnetaan prosessissa, mutta muista työvaiheista ei ole kunnollista kuvaa. Lisäksi prosessiin työvaiheisiin tarvittaisiin lisäkoulutusta ja ohjeistusta. Kommunikointia prosessin eri vaiheiden välillä tulisi selkeästi lisätä. Prosessin omistaja tehtäviin kuuluu muun muassa vastata siitä, että ihmiset ovat tietoisia prosessin kokonaisuudesta, ohjeet ovat kunnossa ja ihmisillä on tarvittava osaaminen prosessissa. Prosessinomistajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on palautteenantotaitojen kehittäminen prosessin eri roolien välillä. Kyselyn tulosten perusteella hankinnasta maksuun -prosessi kaipaa kehittämistä ja henkilöä, joka on kehittämisestä vastuussa. Koko hankinnasta maksuun -prosessilla olisi hyvä olla prosessin omistaja tai - tiimi, joka kehittää prosessia.

5.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aiheet

Prosessi olisi hyvä käydyn läpi ja yhtenäistää prosessi. Näin voitaisiin valita parhaat mahdolliset tavat toimia prosessissa. Samalla prosessi kannattaisi kuvata niin, että kaikki eri työvaiheissa työskentelevät ihmiset pystyvät hyväksymään sen työnsä perustaksi. Kun prosessi on jo aiemmin kuvattu, kannattaisi vähintäänkin jo olemassa oleva prosessikuvaus olla kaikkien prosessissa toimivien saatavilla. Jo olemassa olevaa prosessikuvausta pystyttäisiin käyttämään myös prosessin kehittämisen pohjana.

Prosessin kehittämistä varten kannattaisi nimetä vastuuhenkilö, eli prosessin omistaja. Toinen vaihtoehto olisi prosessitiimin perustaminen. Prosessitiimiin kannattaisi valita henkilö jokaisesta prosessin vaiheesta ja mielellään henkilöitä, joilla on jo enemmän kokemusta prosessista. Prosessitiimi voisi käydä koko prosessin alusta loppuun saakka läpi ja tehdä parannusehdotuksen prosessiin. Tämän jälkeen prosessitiimin kannattaa huolehtia siitä, että prosessikokonaisuus tulee kaikille prosessissa työskenteleville selväksi. Palautteenantokin varmasti helpottuu, kun ihmiset ymmärtävät prosessikokonaisuuden.

Prosessitiimi tai prosessin omistaja voisi pohtia myös koulutustarvetta ja työhöjeiden päivitystä prosessissa. Koulutukset voisivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia koulutuksia. Esimerkiksi Basware Oyj järjestää Order Matching - koulutuksia heidän tiloissaan tai asiakkaan luona.

Hankinnasta maksuun -prosessi ei ole Yritys X Oy:n ydinprosesseja, mutta prosessia kehittämällä voidaan saada aikaa mahdollisesti kustannussäästöjä, kun prosessissa työskentelevillä jää enemmän aikaa muuhun työhön.

Kyselyn lopussa annoin vastaajille mahdollisuuden kommentoida tutkimuksen aihetta vapaasti. Eräs vastaajista kommentoi aihetta seuraavasti:

”Automatisointiuudistus, joka tuli tilaus- ja laskujärjestelmään ei mielestäni ole poistanut tai vähentänyt työtä näiden käsittelyssä. Työt on siirtynyt toiseen paikkaan ja osittain lisääntynyt, koska edestakaista laskujen ”pompottelua” tehdään. Tilausten mahdollisimman täydellisesti tekeminen olisi tietenkin ihanteellinen tila, mutta tämä ei läheskään aina ole mahdollista. Tämä johtunee siitä, koska monien tilausten tiedot muuttuvat useaan kertaan elinkaarensa aikana. Myös useammassa erässä toimitetut hankinnat ovat ”pompottelujen äiti” Mielestäni järjestelmä ei palvele käyttäjää, vaan käyttäjä palvelee järjestelmää. Mielestäni tämä seikka pitäisi olla vallan toinen, jos tavoitellaan tehokkuutta ja sitä kautta säästöjä” (Osto-/kunnossapito-/varastotyöntekijä/asiatarkastaja/hyväksyjä).

Ostolaskun automaattinen täsmäytys tilaukseen tulisi automatisoida hankinnasta maksuun -prosessin osassa ostolaskujen käsittely. Itsekin olen pohtinut asiaa, että tehostaako tämä todella prosessia, vai onko asia päinvastoin. Tässä olisi yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Eli voisi verrata normaalia ostolaskuprosessia tilaukselliseen ostolaskuprosessiin. Tässäkin tapauksessa prosessia pystyttäisiin myös muuttamaan ja kehittämään niin, että automaatio toimii halutulla tavalla.

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Esimerkiksi, kun samaa henkilöä haastatellaan kaksi kertaa ja molemmilla kerroilla päästään samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Tässä tutkimuksessa tehdyn kyselyn kysymykset olivat melko helposti ymmärrettävissä. Lisäksi vastaajien jättämät kommentit ”perusteluni” kenttään tukivat selkeästi monivalintoihin vastattua vaihtoehtoa. Tämän takia uskon, että jos tekisin kyselyn uudelleen, saisin kyselystä samanlaisen tuloksen.

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä aihetta, mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi jos tutkija on tehnyt kyselyn ja vastaajat käsittävät kysymykset väärin ja vastaavat väärän käsityksensä perusteella, ei kyselyn tulokset välttämättä mittaa tutkittavaa aihetta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.) Tutkimuksessa olleet kysymykset muotoiltiin mahdollisimman ymmärrettäviksi ja vastaajalle annettiin vielä mahdollisuus perustella useammassa kysymyksessä valintansa. Kyselyn tarkoituksena oli saada

vastauksia kaikista prosessin vaiheista ja näin myös saatiin. Lisäksi oma havainnointini prosessissa tuki kyselystä saatuja tuloksia.

6 Lopuksi

Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen osoittautui kiinnostavaksi aiheeksi tutkia. Prosessi tuli selkeämmin tutuksi opinnäytetyötä tehdessä. Mielenkiintoista oli saada tietää muiden ajatuksia hankinnasta maksuun -prosessista. Kyselyyn saatiin parempi vastausprosentti, kun mitä oli odotettu. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että selkeästi useat vastaajista olisivat halukkaita parantamaan ja kehittämään prosessia. Tutkimustuloksista voi olla hyötyä Yritys X Oy:lle, kun hankinnasta maksuun -prosessia halutaan ruveta kehittämään. Vaikka prosessia ei kehitettäisikään laajemmin, kyselystä voi ottaa mahdollisesti pieniä parannusideoita prosessin yhtenäistämiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen sujui kokonaisuudessaan ilman isompia ongelmia. Ainoastaan tehtävän laajuus yllätti, koska prosesseista on olemassa valtavasti teoriaa. Aihe saatiin kuitenkin rajattua koskemaan vain tiettyä aluetta teoriasta. Hankinnasta maksuun -prosessiin liittyvät ongelmat saatiin hahmotettua suuremmiksi kokonaisuuksiksi, mikä helpotti tutkimuksen tekemistä.

Opinnäytetyössä olisi voitu käyttää apuna haastattelua, mutta päädyin kyselyn tekemiseen, jotta yleinen mielipide prosessista tulisi paremmin esille. Lisäksi kun prosessissa on vaihtelua riippuen siitä, keitä siinä työskentelee, olisi haastattelu saattanut antaa suppean kuvan prosessin toimivuudesta. Opinnäytetyössä päästiin haluttuun lopputulokseen ja työ eteni halutussa aikataulussa. Aihe oli kuitenkin sen verran laaja, että siitä löytyisi monia jatkotutkimuksen aiheita. Esimerkiksi hankinnasta maksuun -prosessin suorituskyvyn mittaaminen tai hankinnasta maksuun prosessin yhtenäistäminen.

Lähteet

Hannus, J. 2002. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Suomen laatu keskus Oy.

Lahti, S & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Talentum Media Oy.

Sähköiset lähteet

Basware. a Yrityksestä. Viitattu 15.3.2013
<http://www.basware.fi/yrityksesta>

Basware. b Strategia. Viitattu 15.3.2013
<http://www.basware.fi/yrityksesta/yritys/strategia>

Heinonen, J. 2009. Laurea. Slide-esitys. Viitattu 21.9.2012.
http://opko.laurea.fi/video/Tutkimusote/Jarmo_Heinonen.pdf

Moisio, J. 2010. Prosessin omistaja - organisaation outo lintu. Viitattu 15.3.2013.
<http://laatumatkalla.fi/2010/05/prosessin-omistaja-%E2%80%93-organisaation-outo-lintu/>

Kuvat

Kuva 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista.	18
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Prosessikartan periaate	13
Kuvio 2: Tehtävät jossa vastaajat työskentelevät hankinnasta maksuun -prosessissa	25
Kuvio 3: Prosessin työvaiheiden tuntemus.	25
Kuvio 4: Käsitys prosessikuvauksesta	26
Kuvio 5: Käsitys prosessin vastuista.	26
Kuvio 6: Käsitys prosessissa esiintyvistä "pullonkauloista".	27
Kuvio 7: Käsitys prosessissa ilmenevien ongelmien syistä.	28
Kuvio 8: Vastaajien käsitys avunsaannista prosessissa.	29
Kuvio 9: Käsitys oman työn vaikutuksesta.	30
Kuvio 10: Käsitys oman työn merkityksestä prosessin kokonaisuuden kannalta.	30
Kuvio 11: Käsitys omasta osaamisesta prosessissa.	31
Kuvio 12: Käsitys muiden vaiheiden työskentelystä prosessissa.	32
Kuvio 13: Käsitys palautteen annosta ja vastaanottamisesta.	33

Kaaviot

Kaavio 1: Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen.. .. .	12
Kaavio 2: Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta.	19
Kaavio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla.	20

Liitteet

Liite 1 Kyselyn saate	44
Liite 2 Hankinnasta-maksuun prosessin tutkimuskysely	45
Liite 3 Hankinnasta-maksuun prosessi.....	48

Liite 1 Kyselyn saate

Hei,

Tämä kysely liittyy lopputyöhöni Laurea Ammattikorkeakouluun.

Opinnäytetyössäni käsittelen hankinnasta-maksuun prosessia Yritys X Oy konsernissa.

Lopputyöni on rajattu koskemaan vain hankintoja jotka tehdään Arttu kunnossapidon toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Tällä kyselyllä pyrin selvittämään prosessissa toimivien käsitystä prosessin sujuvuudesta. Kysymykset ovat monivalintoja ja useissa kysymyksissä on myös ”Perusteluni” - kenttä, johon toivon, että kirjoitat vastaustasi selittäviä kommentteja. Kysely tehdään anonymisti ja luottamuksellisesti. Taustatietona kartoitetaan ainoastaan missä kohtaa prosessia toimit.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia. Kiitoksia vastauksestasi jo etukäteen.

Alla linkki vastauslomakkeeseen.

Ystävällisin terveisin

Tina Pulli

Liite 2 Hankinnasta-maksuun prosessin tutkimuskysely

Arvio seuraavien kysymysten kautta hankinnasta-maksuun prosessin toimivuutta

1. Tiedän, mistä työvaiheista hankinnasta-maksuun prosessi koostuu.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

2. Tiedän kenen vastuualueeseen mikäkin työvaihe kuuluu.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

3. Mielestäni hankinnasta-maksuun prosessin vaiheet on selkeästi kuvattu.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

4. Mielestäni prosessissa on pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Perusteluni:

5. Mikäli vastasit, että prosessissa on pullonkauloja, mistä ne mielestäsi johtuvat? (Voit valita useampia vaihtoehtoja)

Toisistaan poikkeavat työskentelytavat.

Välitetyn tiedon epämääräisyys.

Prosessin eri vaiheiden välinen heikko kommunikointi.

Huono järjestelmäosaaminen.

Prosessissa tehtävä turha työ.

Määrittelemättömät vastuut.

Muu syy?

6. Tiedän aina keneltä voin kysyä prosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiä.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Perusteluni:

7. Ymmärrän oman työni vaikutuksen muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

8. Ymmärrän oman työni merkityksen kokonaisuuden kannalta.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

9. Minulla on kaikki se osaaminen, mikä tarvitaan työtehtävieni hoitamiseen (hankinnasta-maksuun prosessissa).

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

10. Prosessin vaiheet, joissa EN itse työskentele, toimivat mielestäni sujuvasti.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

11. Mielestäni palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi ja rakentavasti.

Täysin eri mieltä.

Jokseenkin eri mieltä.

Jokseenkin samaa mieltä.

Täysin samaa mieltä.

Perusteluni:

Tehtävä jossa työskentelen (prosessissa)?

Ostoreskontranhoitaja

Maksuliikenteenhoitaja

Osto/kunnossapito/varasto

Asiatarkasta/hyväksyjä (tilauksen/ostolaskun)

Tähän voit kirjoittaa vapaasti kommentteja liittyen kyselyn aihepiiriin:

Liite 3 Hankinnasta-maksuun prosessi

