

Hanna Siilin

Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tekijä Otsikko	Hanna Siilin Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin tehostaminen
Sivumäärä Aika	36 sivua Toukokuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaajat	Lehtori Iiris Kähkönen Director, Accountig, Yhtiö Oyj
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa toimeksiantajan eli suomalaisen kiinteistöpalveluihin erikoistuneen yhtiön Suomen toimintojen ravintolapalveluostojen ostolaskuprosessia. Työn tavoitteeseen pyrittiin pääsemään tekemällä nykyisistä prosesseista nykytila-analyysi ja pureutumalla prosessianalysissa havaittuihin kriittisiin kehityskohtiin.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä yhteistyössä toimeksiantajan taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, tuoteohjauksen ja ravintolakumppanien kanssa. Työssä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua, avointa haastattelua, tutkijan henkilökohtaista havainnointia ja hiljaista tietoa. Työ perustui teoriaan prosessin kehittämisestä, tehokkuudesta, ostolaskuprosessista sekä viranomaismääräyksiin ravintoedusta ja elinkeinonharjoittajan edustusmenoista.</p> <p>Ravintolaostot jaettiin neljään ryhmään: ulkoiset kokoustarjoiluostot, sisäiset kokoustarjoiluostot, ravintoedun lounasostot ja sisäiset ravintola- ja kahvilaostot. Ostoryhmistä tehtiin prosessikaaviot, joista todennettiin kriittiset kehityskohteet. Kehityskohteiden analysoinnissa todettiin prosesseilla olevan kaksi yhteistä tekijää, jotka määrittelevät ostolaskuprosessin tehokkaan läpimenon: laskuun tulee antaa ohjaustieto ostohetkellä ja ravintolan tulee laskuttaa ravintolapalvelutuotteet toimeksiantajayhtiön määrittelemällä tavalla ostoryhmittäin. Lisäksi ostoryhmien sisällä määritettiin yksityiskohtaisempia tekijöitä, jotka määrittävät ostolaskuprosessia. Työn lopputuotoksena tuotettiin ohje ravintolakumppaneille ravintolapalvelutuotteiden laskutukseen, ohje henkilökunnalle ravintolapalveluiden ostoon ja ohje ateriaedun lounasostojen raportoimiseksi palkanlaskentaan.</p> <p>Jatkotoimenpiteiksi ehdotettiin toimeksiantajan käytössä olevan tilavarauksjärjestelmän kehittämistä vastaamaan ostolaskuprosessin tehostamisen tarpeita. Lisäksi suositeltiin, että henkilökunnan ravintolapalveluiden ostojen ohjeesta jatkokehitetään toimeksiantajan ravintolapalveluiden ostopolitiikka.</p>	
Avainsanat	tehokkuus, ostolaskuprosessi, prosessin kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Hanna Siilin Making the Process of Accounts Payable of Restaurant Service Products More Efficient 36 pages May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Degree Programme in Economics and Business Administration
Specialisation option	Finance and Accounting
Instructors	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer Director Accounting, Yhtiö Plc
<p>The present thesis was commissioned by a Finnish company that specializes in real estate services. The aim of the thesis was to enhance the principal's process of accounts payable for purchasing of restaurant services. An analysis of the present state was made as well as an attempt to concentrate on the critical targets of development found in the process analysis.</p> <p>This functional thesis was carried out in cooperation with the financial administration, human resources, product control, and restaurant partners of the principal. Qualitative research methods were used in the research. The material was gathered by using a theme interview, an open interview, and personal observations of the researcher as well as tacit knowledge. The research was based on a theory of process development, efficiency, process of accounts payable, and the authoritative regulations on lunch benefit and representational expenses of an entrepreneur.</p> <p>The restaurant purchases were divided into four groups: external purchases of meeting services, internal purchases of meeting services, internal representational purchases and the lunch purchases of the lunch benefit. Process charts were made based on the purchase groups that helped confirm the critical points of development. The analysis of the development targets revealed two common factors that define the effective processing of the accounts payable: a bill needs to be given a reference information at the moment of the purchase and a restaurant needs to bill the restaurant service products according to the groups of purchase made by the company of the principal. In addition more detailed factors were identified within the groups of purchase that define the process of accounts payable. As an outcome of the thesis a guideline was made for the restaurant partners for billing for the restaurant service products, instructions for the personnel for purchasing the restaurant product services as well as a guideline for reporting of the use of lunch benefit to the Payroll.</p> <p>Based on the results of this thesis, it is recommended that the principal develop a reservation system in order to meet the needs of making the process of accounts payable more efficient. In addition a purchasing policy of restaurant service products is suggested to be developed from the guideline for the personnel for purchasing restaurant service products.</p>	
Keywords	effectiveness, process of accounts payable, process development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
2	Prosessin kehittämällä tehokkuutta ostolaskuprosessiin	6
2.1	Prosessin kehittäminen	6
2.1.1	Prosessin määritelmä	6
2.1.2	Prosessin kehitystyö	7
2.2	Tehokkuus	9
2.3	Ostolaskuprosessi	11
2.4	Viranomaismääräykset	14
2.4.1	Ravintoetu	14
2.4.2	Yrityksen edustusmenot	15
3	Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin analyysi	16
3.1	Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin yleiskuvaus	16
3.2	Ulkoiset kokoustarjoiluostot	18
3.3	Sisäiset kokoustarjoiluostot	20
3.4	Lounasostot	22
3.4.1	Henkilökunnan sopimusruokailun järjestäminen	22
3.4.2	Kulkuavaimella maksettava lounas	22
3.4.3	Ruokalipulla maksettava lounas	24
3.4.4	Ravintolan listaan merkittävät lounaat	25
3.4.5	Lounassetelit	26
3.5	Sisäiset kahvila- ja ravintolaostot	26
4	Yhteenveto tutkimustuloksista ja johtopäätökset	28
4.1	Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessi	28
4.2	Ulkoisten ja sisäisten kokoustarjoiluostojen prosessi	29
4.3	Ravintoedun lounasostojen prosessi	29
4.4	Sisäisten kahvila- ja ravintolaostojen prosessi	31
5	Opinnäytetyön arviointi ja loppusanat	31
5.1	Prosessin mittaaminen	31
5.2	Jatkotoimenpiteet	33

5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	33
5.4	Itsearviointi	34
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Ravintolapalvelutuotteiden laskutusohje ravintolalle (salainen)	
	Liite 2. Ateriaetelounaiden raportointiohje (salainen)	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen kiinteistöpalveluihin erikoistunut yhtiö. Jatkossa toimeksiantajan kohdeyrityksestä käytetään nimeä Yhtiö. Opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa Yhtiön Suomen toimintojen ravintolapalvelujen ostojen ostolaskuprosessia.

Yhtiöön tulee kuukausittain noin 80 ravintolaostojen laskua. Laskujen esitiliöinti ja sähköinen kierto on tällä hetkellä aikaa vievä prosessi, joka sitoo huomattavasti taloushallinnon, laskun tarkastajien ja hyväksyjien resursseja. Usein laskuja ei saada maksuun ajallaan ja kulujen kirjautuminen tuloslaskelmaan oikeille kulukausille vääristyy. Työn tarkoituksena on tehostaa prosessia, niin että edellä mainitut ongelmat saadaan ratkaistua.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Yhtiön taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, tuoteohjauksen ja ravintolakumppaneiden kanssa. Ostolaskuprosessi alkaa ostohetkestä, jolloin ostolle annettava ohjaustieto määrittelee koko ostolaskuprosessin läpivientä. Analyysissa todettiin, että kuviossa 1 määritellyt ostoryhmät tulevat laskuttaa omilla laskuillaan yksittäisen laskun tarkastajien ja hyväksyjien määrän minimoimiseksi. Lopputuotoksena toteutettiin ohjeistus laskuttaville ravintolakumppaneille tuotteiden laskutukseen, ohjeistus henkilökunnalle ostohetkeen ohjaustiedon antamiseksi sekä sisäinen ohje lounasostojen raportoinnista Yhtiön palkanlaskentaan.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen metodeja, kuten haastattelua ja havainnointia. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Yhtiön palveluksessa vastaten pääkaupunkiseudun toimialueen ravintola- ja kokouspalvelutuotteesta. Toimenkuva mahdollistaa tekijän omaehtoisen kokemuksen hyödyntämisen työssä havainnointina ja hiljaisen tiedon tutkimisena.

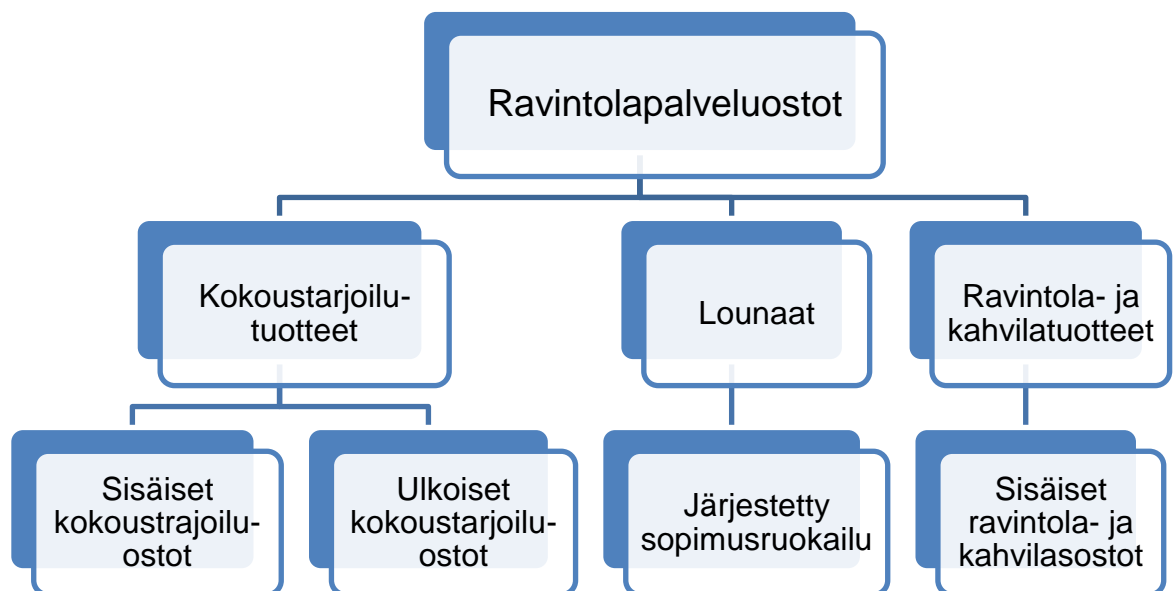
Työn keskeisimpiä aiheita ovat prosessin kehittäminen, ostolaskuprosessi ja tehokkuus. Opinnäytetyö nojautuu Olli Lecklinin esittämään teoriaan prosessin jatkuvasta kehittämisestä. Tässä mallissa prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksesta,

josta siirrytään prosessianalyysin. Analyysin perusteella valitaan kehitettävät kohteet, joita lähdetään parantamaan. Kun prosessia on parannettu, on palattava takaisin ensimmäiseen kohtaan ja arvioitava nykytila uudestaan. (Lecklin 2006, 134–135.) Aihetta käsitellään luvussa 2.

Ostolaskuprosessia ja sen tehostamista on käsitelty Tiina Haatajan opinnäytetyössä Laskutusprosessin kehittäminen ostotoiminnassa (2012). Tutkimuksessa Haataja keskittyy ostolaskuprosessin sisäisen laskutusprosessin kehittämiseen. Ostolaskujen käsittelyä on sivuttu myös Marjut Rossisen opinnäytetyössä Ohje Event Travel Finland Oy:n laskujen maksamiseen (2005) sekä Eine Kuosmanen-Hammarin opinnäytetyössä Näin maksat Filha Ry:n laskut. Molemmissa töissä on keskitytty tuottamaan ohjekirja laskujen maksuun.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön päätavoitteena oli saada yhtiön kokous- ja ravintolapalveluiden ostolaskuprosessi toimimaan tehokkaammin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain ostolaskuprosessin laskuja, joiden laskuttajana toimivat luvussa 1.2 määritellyt Yhtiön ravintolatoiminnan kumppanit (jatkossa ravintolakumppanit). Yhtiö ravintolapalveluiden ostoilla on kolme pääryhmää: kokoustarjoilutuotteet, lounaat sekä ravintola- ja kahvilatuotteet. Kuviossa 1 esitetään, kuinka nämä ostot jakautuvat.



Kuvio 1. Yhtiön ravintolapalveluostot.

Kokoustarjoilutuotteilla tarkoitetaan kokoukseen tilattavia ravitsemistuotteita. Yhtiöllä on jokaisella kampuksella kokoustiloja, joita vuokrataan asiakkaille, mutta ne ovat myös yhtiön henkilökunnan käytössä liiketapaamisissa ja sisäisissä palavereissa ja kokouksissa. Kokouspalvelun tuottaa Yhtiö, mutta kokoustarjoilut kokoustilaan toimittaa ravintolakumppani. Yhtiö toimii kokoustarjoilujen laskuttajana asiakkaan suuntaan ja ravintolakumppani laskuttaa Yhtiötä. Tämän prosessin ostoja kutsutaan ulkoisiksi kokoustarjoiluostoiksi. Sisäisiksi kokoustarjoiluostoiksi kutsutaan kokoustarjoiluja, jotka tilataan yhtiön sisäisiin kokouksiin ja palaverihin ja joiden kulu jää Yhtiön maksettavaksi.

Yhtiö on järjestänyt työntekijöilleen sopimusruokailun, joka järjestetään Yhtiön ravintolakumppaneiden ravintoloissa. Sopimusruokailun ostoja kutsutaan lounasostoiksi. Yhtiön kampuksilla toimii myös kahviloita, joita ylläpitävät ravintolakumppanit. Yhtiön henkilökunnalla on oikeus tarjota asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen ravitsemistuotteita Yhtiön laskuun. Näitä ostoja kutsutaan sisäisiksi ravintola- ja kahvilaostoiksi. Lähtökohtaisesti nämä kulut kirjataan kokous- ja neuvottelukuluiksi, mutta tarjoilun kohteesta tai tarjoilun sisällöstä johtuen kulut kirjataan edustusmenoiksi (Taloushallinnon johtaja 2013).

Yhtiön talousosasto käsittelee kuukausittain noin 80 laskua edellä mainituista ostoista. Laskuttajana toimii kymmenen ravintolakumppania. Ostojen pääryhmän mukaan määräytyy myös ostolaskuprosessin kulku (ks. luku 2.3). Opinnäytetyön tavoitteena on siis tehostaa näitä prosesseja: minimoida päällekkäisiä prosesseja, tehostaa taloushallinnon resurssien käyttöä ja yhtenäistää yhtiön ravintolapalveluiden ostoprosessia.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Kuinka Yhtiö Oyj:n kokous- ja ravintolapalvelutuotteiden ostolaskuprosessia voidaan tehostaa?

Tutkimuksen alaongelmat muodostuvat edellä esitettyjen ravintolapalvelutuotteiden ostoryhmien mukaisesti:

- Kuinka kokousasiakkailta laskutettavan kokoustarjoilutuotteen ostolaskuprosessia voidaan tehostaa?
- Kuinka sisäisten kokoustarjoilutuotteiden ostolaskuprosessia voidaan tehostaa?
- Kuinka ravintoedun lounaiden ostolaskuprosessia voidaan tehostaa?
- Kuinka sisäisten ravintola- ja kahvilaostojen ostolaskuprosessia voidaan tehostaa?

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Yhtiön taloushallinnon johtajan, kirjanpitäjän, palkanlaskijan, tuotepäällikön ja HR-spesialistin kanssa. Nämä henkilöt muodostivat opinnäytetyön projektiryhmän, jota veti opinnäytetyön tekijä yhteistyössä taloushallinnon johtajan kanssa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä, ohjeistamista tai opastamista ja työn lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote (Vilkkä 2003, 9 ja 51). Työssä oli tavoitteena tehostaa eli toisin sanoen järjeistää prosessia. Prosessin järjeistäminen edellyttää myös työn ohjeistamista. Työn lopputuotoksena esitetään Yhtiön henkilökunnalle ohjeistus ravitsemispalveluiden ostoon ja ravintolakumppaneille ohjeistus ravintolatuotteiden laskutukseen.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee yhdistyä käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnällisesti. Lähtökohtana menetelmien käytössä on ihmistieteissä yleisesti käytetyt perustason tutkimusmenetelmät. (Vilkkä 2003, 9–10.) Vaikka opinnäytetyö on toiminnallinen työ, käytetään siinä laadullisen tutkimuksen piirteitä. Hirsjärven, Remksen ja Sajavaaran (2005, 152) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sillä pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita toisin kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Myös Hanna Vilkkä teoksessaan Tutki ja kehitä (2003, 63) kirjoittaa laadullisen tutkimuksen tavoitteena olevan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset muotoillaan alkavaksi sanoilla mitä, miten ja miksi. (Vilkkä 2003, 63.) Laadulliset tutkimuksen piirteet sopivat tähän opinnäytetyöhön, koska työssä tarkastellaan ravintolatuotteiden ostolaskuprosessia kokonaisvaltaisena ilmiönä ja paljastetaan kehitettäviä kohteita prosessin järjeistämiseksi.

Tutkimuksen päämenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat haastatteluaiheesta tai -ongelmasta yleisesti. Keskustelu on avointa ja se on molemmin puolin aktiivista ja tasavertaista. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 97.) Käytin avointa haastattelua ryhmähaastatteluissa ja yksilöhaastatteluissa teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta haastattelun tarkka järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2005, 197.) Teemahaastattelun järjestys muotoutuu haastattelun aikana, mikä an-

taa tilaa hedelmälliselle keskustelulle ja aihealueen syvällisemmälle pohdinnalle. Koen sekä avoimen että teemahaastattelun tukeneen parhaiten tätä tutkimusta juuri siksi, että molemmat luovat mahdollisuuden keskustelun vapaalle virtaukselle. Haastattelut toteutettiin luvussa 1.3 mainitun projektiryhmän jäsenille.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi aineistoa kerättiin opinnäytetyön tekijän omalla osallistuvalla havainnoinnilla sekä hyödyntäen tutkimuspäiväkirjaa sekä hiljaisista tiedoista. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu tekemällä, aistimalla ja harjaantamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Hiljainen tieto muodostuu vasta yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta ja oppimisesta. (Vilka 2005, 120–121.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa osallistuen arkielämään sekä tutkijan että yksilön roolissa. Metodina pidetään hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Tällä saadaan samanaikaisesti tietoa yksilön kokemuksista ja käsityksistä, yhteisön käsityksistä sekä edellisten välisistä suhteista. (Vilka 2005, 120.)

Osallistuvalla havainnoinnilla ja hiljaisista tiedoista saadaan vastauksia kysymykseen mitä. Tämä ei vielä riitä tutkimuksen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi vaan se edellyttää lisäksi muuta tutkimusaineistoa esimerkiksi teemahaastattelujen yhdistämistä tutkimusaineistoon. (Vilka 2005, 120–121.) Opinnäytetyön tekijä on osa Yhtiön ostolaskuprosessia laskun tarkastajan tai hyväksyjän roolissa sekä lisäksi tekijä toimii ostolaskuprosessin liikkeelle laittajana eli ravintolatuotteiden ostajana. Tässä kohtaa työn tekijä pystyi hyödyntämään omaa henkilökohtaista kokemustaan aineiston keräämisessä.

Kangasharjun ja Marjapuron (2005, 48) mukaan päiväkirja pitäminen edistää tutkijan ajattelua ja merkitsee omien ideoiden ja kokemusten kirjaamista ilman, että tarvitsee ajatella kenenkään puuttuvaan tekstiin kriittisesti. Tutkija on osa opinnäytetyön aiheen projektiryhmää Yhtiössä ja hän on pitänyt koko ajan tutkimuksen etenemisestä päiväkirjaa. Lisäksi päiväkirjaan on kirjattu ideoita ja kokemuksia.

2 Prosessin kehittämällä tehokkuutta ostolaskuprosessiin

Pohtiessani opinnäytetyöni tavoitteita ja tutkimusongelmaa valitsin työn keskeisimmiksi asioiksi prosessin kehittämisen, tehokkuuden ja ostolaskuprosessin. Lisäksi perehdyin työn kannalta oleellisiin viranomaismääräyksiin työsuhteen ravintoedusta ja yrityksen edustusmenojen kirjaukseen. Seuraavassa esittelen teorian, joihin työ nojautuu.

2.1 Prosessin kehittäminen

Merkittävimmissä roolissa tässä opinnäytetyössä on prosessin kehittäminen. Perehdyttyäni prosessin kehittämisen kirjallisuuteen, totesin Olli Lecklinin teoksen Laatu yrityksen menestystekijänä tukevan opinnäytetyötäni parhaiten. Lisäksi perehdyin Moisio ja Ritolan teokseen ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille. Moisio ja Ritola esittävät prosessin kehittämisen teorioita, jotka tukevat Lecklinin esittämää prosessin kehittämisen mallia. Tässä kappaleessa ensin määrittelen prosessin ja sen jälkeen perehdyn kehittämiseen.

2.1.1 Prosessin määritelmä

Moisio ja Ritola (2001, 83) määrittelevät prosessin olevan sarja toisistaan riippuvia tehtäviä, tuotteen tai tiedon jalostamista soveltaen tiettyjä menetelmiä ja toimintatapoja. Lecklin (2006,123) kirjoittaa liiketoimintaprosessista ja määrittelee sen olevan joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen lopputuloksen. Voidaan siis todeta prosessin olevan toimintojen ja tehtävien verkko, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja yhdessä tuottavat tavoitellun lopputuloksen.

Prosessin tavoitteet määräytyvät organisaation mission, vision ja strategisten tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Määritellyt prosessit asettavat taas tavoitteet yrityksen resursseille ja resurssit mahdollistavat prosessin toiminnan. Yrityksen organisaation strategia ja visio toteutetaan prosessien ja resurssien avulla. (Moisio & Ritola 2001, 82–83.) Prosessiverkon tuleekin olla yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus, jonka on tuettava yrityksen menestystekijöitä (Lecklin 2006, 127).

Toimiva ja tehokas prosessi edellyttää, että se on hyvin määritelty, se on mitattavissa ja sitä johdetaan. Edellä on käsitelty, että määritelty prosessi antaa vaatimukset resursseille. Prosessin mittaaminen taas antaa tilannetietoa tavoitteiden toteutumisesta, tehokkuudesta, prosessin lopputuloksen ominaisuuksista ja asiakastyytyvyydestä.

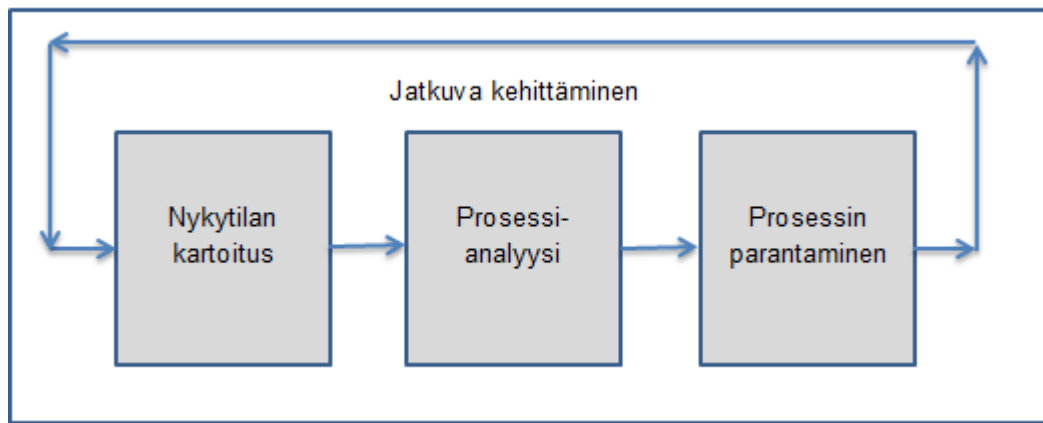
(Moisio & Ritola 2001, 83–84.) Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästää, on prosessia johdettava. Lecklin (2006, 126) määrittää prosessijohtamisen olevan toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Yrityksen osastorajat ylittävillä prosesseille määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä (Lecklin 2006, 126). Yhtiössä on matriisiorganisaatio, jossa on määritelty pääprosessit ja niille prosessinomistajat. Prosessinomistajan vastuuna on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskky koko prosessin osalta läpi organisaation liiketoimintayksiköiden (Lecklin 2006, 130–131).

Lecklin (2006, 130) jakaa prosessit tuki-, avain-, pää-, ja osaprosesseihin. Avainprosessit ovat yrityksen menestystekijöiden kannalta tärkeimpiä prosesseja ja ne voivat olla kaikkia edellä mainittuja prosesseja. Pääprosessit ovat yrityksen toiminnan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja eli usein yrityksen ydinprosesseja. Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Osaprosessit ovat alemman tason prosesseja ja pääprosessin osia. (Lecklin 2006, 130.) Ostolaskuprosessi on taloushallinnollinen yrityksen tukiprosessi. Ravintola- ja kokouspalveluiden ostolaskuprosessi on taas taloushallinnon ostolaskuprosessin osaprosessi.

2.1.2 Prosessin kehitystyö

Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uudistumista. Uudistumista voidaan myös käsittää yrityksen oman liiketoiminnan kehittämisenä. Edellisessä kappaleessa olen todennut liiketoiminnan muodostuvan yhteen nitoutuvista toiminnoista ja tehtävistä eli prosesseista. Liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät (Lecklin 2006, 134).

Prosessin kehittämisen teorian malliksi valitsin Olli Lecklinin (2006) esittämän jatkuvan kehittämisen mallin, joka esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2. Prosessin kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Prosessin kehittäminen alkaa nykytilanteen kartoituksella, jotta tiedetään missä nykytilassa ollaan. Kartoituksen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Kartoitusvaiheen jälkeen nykytila analysoidaan eli tehdään prosessianalyysi. Analyysi pitää sisälleen prosessissa olevien ongelmien selvittämisen ja ratkaisemisen, laatukustannusten analysoinnin, benchmarking-vertailut, työkalujen valinnan, mittarien asettamisen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arvioinnin. Prosessiin voidaan tehdä pieninä muutoksia, se voidaan uudistaa kokonaan tai ääritilanteessa prosessi voidaan lopettaa kokonaan. Prosessi voidaan myös laajentaa, integroimalla siihen esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tai jopa asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2006, 134–135.)

Prosessin analyysin jälkeen analyysin tulosten perustella laaditaan parannussuunnitelma. Suunnitelma hyväksytetään ja suunnitelman mukainen prosessi otetaan käyttöön. Jatkuvan kehittämisen mallin mukaan, parantamisvaiheen jälkeen palataan takaisin alkuun ja aletaan jälleen kartoittaa nykytilaa. Prosessin toimivuutta ja tehokkuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen tullen käynnistetään jälleen prosessin uudistustyö. (Lecklin 2006, 135.) Tätä asiaa käsitellään Yhtiön kannalta luvussa 4.

Ritolan ja Moision (2001,87) mukaan liiketoimintaprosessin uudistaminen ulottuu aina toimittajiin ja asiakkaisiin asti. Uudistaminen tähtää yritysten välisten yhteistyön kehittämiseen ja usein toiminnan laajuus onkin määriteltävä uudestaan. Prosessin kehitykseen ei lähdetä siksi, että tuotteesta tai palvelusta tulisi entistä parempi, vaan siksi, että hyvien tuotteiden tai palveluiden valmistaminen ja tuottaminen olisi hyödyllisempää (Salomäki 1999, teoksessa Moision ja Ritola 2001, 87).

2.2 Tehokkuus

Tehokkuuteen käsitteenä olen tutustunut lukemalla Pentti Sydänmaanlakkaa ja Bengt Karlöfia. Karlöf käsittelee tehokkuutta arvon ja tuottavuuden näkökulman kautta. Kaikkien toimintojen tavoitteena niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin on pyrkiä tehokkuuteen. Tuotamme päivittäisessä toiminnossamme hyötyä ainakin itsellemme, jollemme jopa jollekulle muulle. Tehokkuutta voidaan ilmaista hyödyn tavoittelemisella järkeväsä suhteessa sen tuottamiseen vaadittaviin ponnisteluihin ja resursseihin nähden. Organisaatiotasolla hyötyä pyritään tuottamaan muille, kuten asiakkaille, osakkeenomistajille, työntekijöille, jäsenille tai kansalaisille. (Karlöf 2004, 5.)

Karlöf rinnastaa tehokkuuden taloudellisuuteen. Taloudellisuuden tavoitteena on minimoida käytettävissä olevien resurssien käyttöä. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, taloudellisuuden tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamiseksi käytetyt resurssit. Tehokkuudessa on kysymys ensisijaisesti tuottavuuden ja arvon välisestä suhteesta. Voidaankin olettaa, että mitä suurempi hyötyjen ja kustannusten välinen ero on, sitä suurempi on tehokkuus. Yritystoiminnassa tehokkuus on siis olennaista ja se sanelee yrityksen menestyksen ja selviytymiskyvyn. (Karlöf 2004, 5-7.)

Karlöfin käsittelemää hyötyä voidaan käsittää myös laatuina. Asiakkaan saama arvoa kuvataan usein laadun suhteena hintaan. Tuottavuudella on taas suuri merkitys asiakkaan kokemaan arvoon, sillä tuottavuus vaikuttaa hintaan, joka yrityksen tulee saada selviytyäkseen. Hyvä laatu on toisaalta hyödytön, jos sen tuottaminen nielee liikaa kustannuksia. (Karlöf 2006 99–100.) Olli Lecklin kirjoittaakin laadun merkitsevän pitkällä tähtäyksellä yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. Laatu on siis yrityksen kriittinen menestystekijä. (Lecklin 2006, 25.)

Yritysjohdon tärkeimpiä tehtäviä on saada tehokkuutta niihin organisaation osiin, jotka toimittavat tuotoksiaan organisaation sisäisille yksiköille ja joilla ei ole vapautta valita, mistä tuotoksensa hankkii. Yrityksen prosessit voidaan jakaa liiketoimintaprosesseihin ja tukiprosesseihin. Liiketoimintaprosessien tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaille, kun tukiprosessien tavoitteena on päästä maksimaalisen tuottavuuteen mahdollisimman pienin kustannuksin. Karlöf (2006, 88–89) mainitsee esimerkkinä talousosaston, joka toimii yritysjohdon liiketoimintakumppanina sekä myös rutiinituotannon parissa. Talousosaston toiminnassa tulee kiinnittää erityisesti huomiota laatuun. Tämä tarkoittaa sitä, että talousosastolla pyritään tuottamaan mahdollisimman suurta arvoa tietyllä

kustannustasolla ja rutiinituotannossa pyritään tuottamaan tietyn laatusia tuotoksia mahdollisimman vähin yksikkökustannuksin. (Karlöf 2006, 88–89.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin tuottaa talousosaston palveluja mahdollisimman pienin kustannuksin eli minimoida käytettäviä henkilöstöresursseja ja näin tehostaa toimintaa.

Prosessiajattelun mukaan on tärkeä määrittää yrityksen sisäisesti toimitettavien palvelujen laatu sekä ulkopuolisille asiakkaille toimitettavien tuotteiden ja palvelujen arvo. Sisäisillä yksiköillä on harvoin mahdollisuus vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden hintaan ja siksi on erityisen tärkeää panostaa laatutekijöiden määrittämiseen, jotta pystytään selvittämään, vastaavatko toimitukset vastaanottavan yksikön tarpeita ja onko optimaalinen toimitus ulkopuoliselle asiakkaalle taattu. (Karlöf 2006, 106–107.)

Tehokkaalla prosessilla Karlöf tarkoittaa laadukasta sekä arvokasta päätöksentekoa että hyvää tuottavuutta, joka ilmenee päätöksenteon kustannusten pienuutena (Karlöf 2006, 126). Myös Sydänmaanlakka toteaa teoksessaan Älykäs johtajuus tehokkuusosaamisen koostuvan päätöksenteosta sekä havaitsemisesta, analysoinnista, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Tarkoituksena on varmistaa yritystoiminnan tehokkuus (2004, 156). Sydänmaalakka (2009, 150) kiteyttää tehokkuuden teoksessaan Jatkuva uudistuminen seuraavasti:

Tehokkuus on tietenkin yrityksissä kaiken lähtökohta. Ilman tehokasta toimintaa yrityksellä ei ole eloon jäämisen mahdollisuuksia. Tehokkuus ei kuitenkaan yksin riitä. Jos pelkästään keskitymme tehokkuuteen, se voi olla jopa vaarallista. Meidän on myös pidettävä huolta jatkuvasta uudistumisesta.

Liiketoiminnassa on erityisen tärkeää asennoitua oikein tehokkuuden käsitteeseen. Hyvässä johtamisessa tulisi muodostaa oikea käsitys tehokkuudesta ja verrata arvon tuottamista tuotettavuuteen ja laatuun kustannuksiin. Tehokkuus kasvaa usein selvästi, kun selvitetään tärkeiden prosessien mittakaavaan liittyvät lainalaisuudet ja osaamiskeskusten tarve. (Karlöf 2004, 148–151.) Ostolaskujen käsittely on usein yrityksissä eniten resursseja vievä prosessi, jonka tehostamisella on mahdollista saavuttaa yleensä suurimmat hyödyt (Lahti & Salminen 2008, 48). Tällä hetkellä Yhtiössä kulutetaan huomattava määrä ostoreskontran resursseja ravintolapalveluiden ostolaskujen käsittelyyn. Laskujen käsittelystä ei ole olemassa selkeää prosessia ja usein kulutilit, kustannuspaikat sekä laskun tarkastajat ja hyväksyjät ovat epäselviä. Voidaan todeta prosessin olevan siis tehoton. Seuraavassa esittelen ostolaskuprosessia.

2.3 Ostolaskuprosessi

Taloushallinnon ostolaskuprosessin katsotaan käynnistyvän, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Usein kuitenkin ostolaskuprosessia alkaa jo paljon ennen ostolaskun vastaanottoa. Mikäli yrityksen hankintaprosessia käsitellään kokonaisuutena, ostolaskuprosessi alkaa jo hankinnan ostoehdotuksesta, ostotilauksesta ja tavaran vastaanottamisesta. (Lahti & Salminen 2008, 48.) ”Mitä paremmin prosessi on suunniteltu, järjestelmä parametroidu ja ohjaustiedot ylläpidetty, sitä tehokkaammaksi prosessi käytännössä saadaan ja riski erilaisille käsittelyvirheille vähenee.” (Lahti & Salminen 2008, 53.)

Yllä mainitaan, että ostolaskuprosessi alkaa jo ostosta eli ostotoiminnasta. Moisio ja Ritola (2001, 111–112) toteavat, että oston tavoitteet tulee tiukasti kytkeä organisaation tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan. Suunniteltu osto ei pelkästään säästä kustannuksia, vaan luo lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Oston yhtenä tehtävänä on toimittajien arviointi ja valinta sekä toimittajien seuranta ja yhteistyön kehittäminen. (Moisio & Ritola 2001, 111–112.)

Ravintolatuotteiden ostolaskuprosessi Yhtiössä alkaa jo tuotteen ostohetkestä. Ostohetkessä kerrotaan tuotteen laskuttajalle ohjaustieto siitä, miten tuote tulee eritellä laskuttajan laskulla. Tästä esimerkkinä laskun viite, henkilön kustannuspaikka, laskutettava yhtiö sekä onko tuote ostettu Yhtiön sisäiseen vai ulkoiseen käyttöön. Annettu ohjaustieto ohjaa laskun kirjauksia kirjanpitoon. Ostohetki on keskeisessä roolissa koko ostolaskuprosessissa ja sen kehittäminen vaatii toimittajayhteistyön kehittämistä sekä ostajien ohjeistusta.

Lahti ja Salminen (2008, 49) nimeävät ostolaskuprosessille seuraavat vaiheet:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto
3. ostolaskun tiliöinti ja kierrätys
4. ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan
5. maksatus
6. täsmäytykset ja jaksotukset
7. arkistointi.

Ostolaskujen käsittely jaetaan sähköiseen ja perinteisten paperilaskujen ostolaskuprosessiin. Nykyään jo useampi yritys on siirtynyt sähköisiin järjestelmiin sekä verkkolaskujen käyttöön, joten ostolaskujen käsittelyssä on voitu ottaa käyttöön sähköinen ostolaskuprosessi. Verkkolaskulla tarkoitetaan sähköisessä muodossa lähetettävää ja vas-

taanotettavaa laskua, jossa on kaikki vastaavat tiedot kuin paperilaskussa. Perinteisten paperilaskujen ongelmia ovat olleet hidas laskun kierto, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymiskierron jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Laskut on myös fyysisesti arkistoitu mappeihin mahdollisesti jälkikäteen tapahtuvaa tarkastelua varten. (Lahti & Salminen 2008, 48–57.)

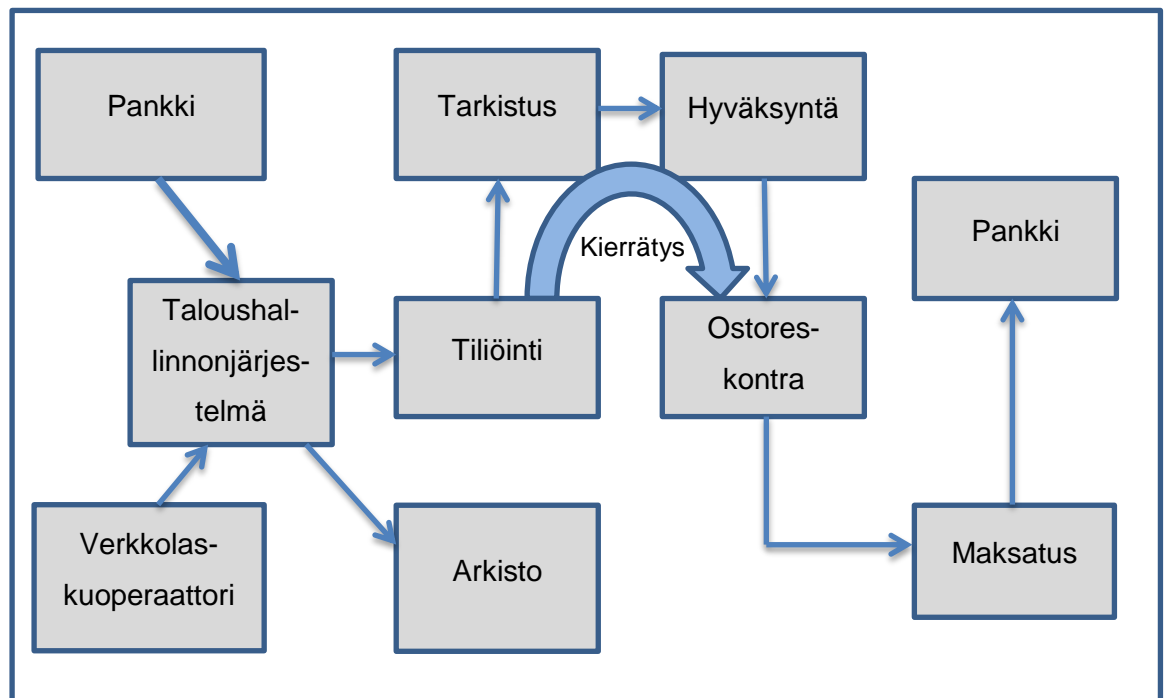
Lahti ja Salminen (2008, 50) kirjoittavat sähköisen ostolaskujen käsittelyn tehostavan ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä. Lisäksi sillä nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaikaa ja parannetaan kontrollia. Laskun perustiedot voidaan lukea automaattisesti OCR-älyskannauksella (Optical Character Recognition) laskulomakkeelta tai sähköisestä laskusta järjestelmään. Laskut ovat jo saapumisestaan lähtien sähköisessä tietokannassa, jolloin laskut ovat käytettävissä kulujaksotuksiin jo ennen kuin ne on lopullisesti hyväksytyt. Lisäksi laskut on tallennettuina sähköiseen arkistoon, josta niitä voidaan myöhemmin hakea sekä ostoreskontran että laskun tarkastajan ja hyväksyjän toimesta. (Lahti & Salminen 2008, 50.)

Yhtiö vastaanottaa kuukausittain noin 80 ravintolapalvelujen ostoja koskevaa laskua. Laskuista 95 % saapuu verkkolaskuna ja 5 % perinteisenä paperilaskuna. Työssä keskitytään jatkossa käsittelemään ostolaskuprosessia verkkolaskujen näkökulmasta, sillä paperilaskujen osuus laskuista on erittäin vähäinen. Saapuvat ravintolapalvelujen ostolaskut jakautuvat tasaisesti johdannossa luvussa 1.3 (ks. sivu 3) esiteltyjen ravintolapalveluiden ostoryhmien mukaisesti.

Teoksessaan Kohti digitaalista taloushallintoa Lahti ja Salminen (2008, 50) määrittelevät sähköiselle ostolaskuprosessille seuraavat vaiheet:

1. Ostolasku vastaanotetaan paperilla ja se skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään tai ostolasku vastaanotetaan suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti.
2. Ostolasku tiliöidään järjestelmässä manuaalisesti tai automaattisesti.
3. Ostolasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon joko manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaan.
4. Ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun ruudullaan, jonka jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi hyväksyttynä.
5. Ostoreskontranhoitaja päivittää hyväksytyt laskut automaattisesti ostoreskontraan.
6. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

Edellä mainitut ostolaskuprosessin vaiheet on kuvattu prosessikaaviolla kuviossa 3.



Kuvio 3. Yrityksen ostolaskuprosessi (Kurki & Lahtinen & Lindfors 2011, 27).

Ostolaskut noudetaan sähköisesti verkkolaskuoperaattorilta samalla tavoin kuin tiliotteet ja pankin viitesirrot noudetaan pankista. Laskut voivat tulla myös paperisena, jolloin lasku skannataan sähköiseen muotoon ja syötetään järjestelmään. Tämän jälkeen ostolasku tilioidään järjestelmään joko automaattisesti tai manuaalisesti. Esitiliöinnissä ostoreskontranhoitajan tehtävänä on tietojen tarkastus, tiliöinti sisältäen alv-käsittelyn ja laskun lähettäminen hyväksymiskiertoon (Lahti & Salminen 2008, 62).

Lahden ja Salmisen mukaan tarkka kustannuspaikkaseuranta ja laskujen kierrättäminen usealla henkilöllä lisää tuntuvasti käsittelykustannuksia. Puutteellisesti tehdyt laskut voivat aiheuttaa paljon töitä ottaen huomioon, että esimerkiksi suuren yhtiön puhelinlaskukulujen tarkastus ja jako oikeille kustannuspaikoille voi käsittää kymmeniä jollei jopa satoja eri tiliöintirivejä. (Lahti & Salminen 2008, 58.) Jos aikaisemmin kuvatussa ostolaskuprosessin ensimmäisessä vaiheessa ostotilauksen yhteydessä on toimittajalle annettu tarpeelliset tiedot, voi laskuissa olla jo valmiiksi kirjanpidon tili- ja kustannuspaikkatiedot. Lisäksi laskujen käsittelyn tehostamiseksi voidaan saman toimittajan usein toistuvilla identtisillä laskuilla asettaa oletustiliöinti. (Kurki & Lahtinen & Lindfors 2011, 26.)

Ennen laskujen käsittelyä reskontrassa, lasku tulee tarkastaa ja hyväksyä. Tätä kutsutaan laskun kierrättämiseksi sähköisessä järjestelmässä. Lasku lähetetään usein ostotilauksen tehneen henkilön tarkastettavaksi, jonka jälkeen lasku siirtyy hyväksymisoi-keudet omaavalle henkilölle hyväksyttäväksi. Kierrätysvaiheessa voidaan muuttaa tai lisätä kirjanpidon tilejä, kustannuspaikkoja, projektinumeroita ja kustannusjakoja. Hyväksymisen jälkeen lasku siirtyy ostoreskontraan. Maksu tapahtuu automaattisesti luomalla maksatustiedosto, joka siirretään pankkiin. Maksun jälkeen maksutiedot siirretään ostoreskontraan ja sitä kautta kirjanpitoon. Tämä mahdollistaa ostovelkojen reaaliaikaisen seurannan sekä kirjanpidon jaksotuksen. (Kurki & Lahtinen & Lindfors 2011, 26–27).

Yhtiössä noudatetaan kuviossa 2 esiteltyä ostolaskuprosessia. Taloushallinnossa on kaksi ostoreskontran hoitajaa, jotka hoitavat laskujen esitiliointiä. Ravintolaostojen las-kuilla on sähköisessä järjestelmässä noin 140 tarkastajaa ja 70 hyväksyjää. Opinnäyte-työn tekijä toimii sekä laskujen tarkastajana että hyväksyjänä. Tässä kohtaa ostohetkel-lä annettujen ohjaustietojen anto on merkittävässä roolissa, jotta lasku kiertäisi mahdol-lisimman pikaisesti taloushallinnon esitiliöinnin tekijän, tarkastajan ja hyväksyjän läpi. Laskun sähköisen kierron tehostamisen hyötynä on, että lasku saadaan maksuun ajal-laan, osto kirjautuu kuluksi tuloslaskelmaan oikealla kulukaudella sekä ravintolakump-panin kassavirta tehostuu. Lisäksi Yhtiön kuluvarausten tekeminen yksinkertaistuu ja tehostuu. Kireiden raportointiaikataulujen johdosta, ostoreskontra joudutaan usein sul-kemaan ennen kuin kaikki kaudelle kuuluvat laskut ovat saapuneet ostoreskontraan. Tällöin on tarpeellista tehdä kuluvalle kaudelle saapumattoman laskun summalle kulu-varaus kirjanpitoon, jotta kulut kohdistuisivat tuloslaskelmassa oikealle kaudelle. Tämä tarkoittaa kirjanpidon jaksotusta. (Lahti & Salminen 2008, 71.)

2.4 Viranomais määräykset

2.4.1 Ravintoetu

Työnantajan tarjoama työsuhde-etu lisätään palkansaajan palkkaan ja verotetaan palk- katulona. Verohallinto antaa vuosittain päätöksen eri työsuhde-etujen maksimiarvoista. (Työsuhde-edut 2010.) Tässä tutkimuksessa keskitytään työnantajan tarjoamaan ravin- toetuun.

Verohallinnon päätöksessä vuodelta 2013 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontaisetujen laskentaperusteista pykälässä 11 (2012) määritellään ravintoedusta seuraavasti:

Ravintoedun arvo on 5,90 € ateriaa kohden, jos edun hankkimisesta työnantajalle aiheutuneiden välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonlisäveron määrä on vähintään 5,90 € ja enintään 9,70 €. Jos tämä määrä alittaa 5,90 € tai ylittää 9,70 €, edun arvona pidetään välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonlisäveron määrää.

Palkansaajan palkasta vähennetään 5,90 € ruokalippua kohden. Ruokalipun maksimiarvo saa olla 9,70 €.

Lounassetelistä määritellään pykälässä 14:

Enintään 9,70 euron nimellisarvoisen, muun kuin sopimusruokailuun liittyvän ruokailulipukkeen muodossa tai muuta vastaavaa maksutapaa käyttäen järjestetyn edun arvo on 75 % ruokailulipukkeen nimellisarvosta, kuitenkin vähintään 5,90 €. Nimellisarvoltaan yli 9,70 euron ruokailulipuke arvostetaan nimellisarvoonsa.

Palkansaaja maksaa lounassetelin arvosta 75 %. Lounassetelin maksimiarvo vuonna 2013 on 9,70 euroa.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen työntekijöillä on mahdollisuus käyttää ravintoetua joko lounasaseteinä tai sopimusruokailun ruokalipukkeiden muodossa. Työntekijältä peritään palkasta jokaista syötyä ateriaa kohden ravintoedun arvo 5,90 € tai jokaisen lounastetun lounassetelin arvosta 75 %.

2.4.2 Yrityksen edustusmenot

Asiakkaisiin, liiketuttaviin ja muihin verovelvollisen liiketoimintaan vaikuttaviin henkilöihin kohdistuneesta vieraanvaraisuudesta tai huomaavaisuudesta aiheutuneita menoja pidetään edustuskuluina. Edustuksella elinkeinonharjoittaja pyrkii luomaan uusia liikesuhteita, vahvistamaan olemassa olevia ja edistämään muutoin liiketoimintaa. Edustusmenoja voi olla esimerkiksi ravintolamenot, edustuslahjat ja edustusmatkojen matka- ja majoituskulut. (Mediatili Oy 2013; Tilitoimisto Tizian Oy 2013.)

Elinkeinoharjoittaja saa verotuksessa vähentää edustusmenoista 50 %. Arvonlisäverotuksessa edustusmenot ovat vähennyskelvottomia. Vieraanvaraisuudesta aiheutuneet menot tulee tarkasti dokumentoida, jotta voidaan arvioida niiden edustusluonnetta. Tilaisuuden aihe, tilaisuuden oleellisuus liiketoiminnan kannalta ja tilaisuuteen osallistujien nimet tulee käydä ilmi varsinaisesta tositteesta tai liitteestä. (Mediatili Oy 2013; Tilitoimisto Tizian Oy 2013; Taloushallinnon johtaja 2013.)

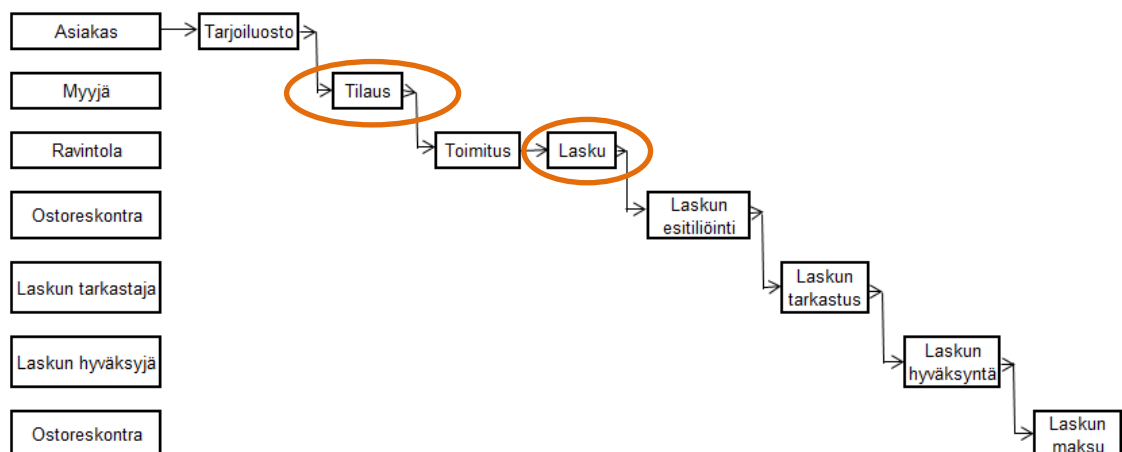
3 Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin analyysi

3.1 Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin yleiskuvaus

Ostolaskuprosessia lähdettiin tutkimaan laatimalla ostolaskuprosessista prosessikaavio. Jatkuvan prosessin kehittämisen mallin nykytilan kartoituksessa prosessille laaditaan sanallinen yleiskuvaus. Yleiskuvauksessa kerrotaan prosessin keskeiset asiat ja sovitaan yleiskuvauksen yhtenäinen muoto. Yksi tapa toteuttaa prosessin yleiskuvaus on laatia prosessikaavio. (Lecklin 2006, 137–141.)

Prosessikaavio on usein käytetty liiketoimintaprosessien kuvauksessa. Siinä esitetään prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Osallistujat merkitään kaaviossa vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin ja vaiheet kirjataan järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Prosessin ymmärrettävyyden kannalta kaavion tulee olla pelkistetty ja siinä esitettävien tehtävien samantasoisia kokonaisuuksia. Tehtävien lukumäärä on maksimissaan 10–20 kpl. (Lecklin 2006, 137–141.)

Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessi kuvataan pääpiirteittäin prosessikaaviolla kuviossa 4. Tässä kaikki ravintolatuotteet pelkistetään ostoksi ja asiakkaana toimii sekä sisäinen että ulkoinen asiakas.



Kuvio 4. Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin prosessikaavio.

Kuten jo luvussa 2.3 on mainittu, ostolaskuprosessi lähtee liikenteeseen asiakkaan ravintolapalveluostosta. Myyjä tekee asiakkaan oston mukaisesti tilauksen ravintolaan.

Ravintola toimittaa tuotteet asiakkaalle ja lähettää laskun Yhtiölle. Yhtiön ostoreskonttorinhoitaja esitiliöi laskun ja lähettää laskun sähköiselle kierrokselle ensin tarkastettavaksi ja sitten hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen lasku palaa ostoreskontraan, josta se maksetaan. Prosessiin osallistuu 6 henkilöä ja prosessilla on 8 eri vaihetta. Prosessikaaviossa kuvataan päälinjat ja mahdolliset poikkeamat voidaan avata esimerkiksi käyttämällä vuokaaviota (Lecklin 2006, 137-141). Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessin alaprosessit kuvataan vuokaavioilla luvuissa 3.1. – 3.4.

Nykytilan kartoituksen osana on myös prosessin toimivuuden arviointi. Yrityksen sisäisessä prosessin arvioinnissa kehitystiimi pyrkii katsomaan prosessia asiakkaan silmin sekä arvioimaan prosessin tulosta yrityksen kannalta ja prosessin sisäistä tehokkuutta. Arviointia voidaan toteuttaa numeroarvioinnilla sekä prosessiin osallistujien haastatteluilla, missä haastateltava arvioi prosessin toimivuutta ja tuo esille mahdolliset kehittämiskohteet. (Lecklin 2006, 143–145.)

Nykytila-analyysin aineistoa keräsin toteuttamalla avoimia ryhmähaastatteluja Yhtiön taloushallinnon johtajalle, kirjanpitäjälle, kokous- ja ravintolapalvelun tuotepäällikölle ja HR-spesialistille. Ryhmän edustajat toimivat kaikki ostolaskuprosessin eri vaiheissa. Täten saatiin edustetuksi koko prosessiketjun eri vaiheet nykytila-analyysissä sekä prosessin parantamiseksi. Ryhmähaastattelut toteutettiin videoneuvottelulla. Videoneuvottelussa kuva ja ääni siirretään reaaliajassa paikasta toiseen käyttäen tietoliikenneverkossa toimivaa videoneuvottelutekniikkaa.

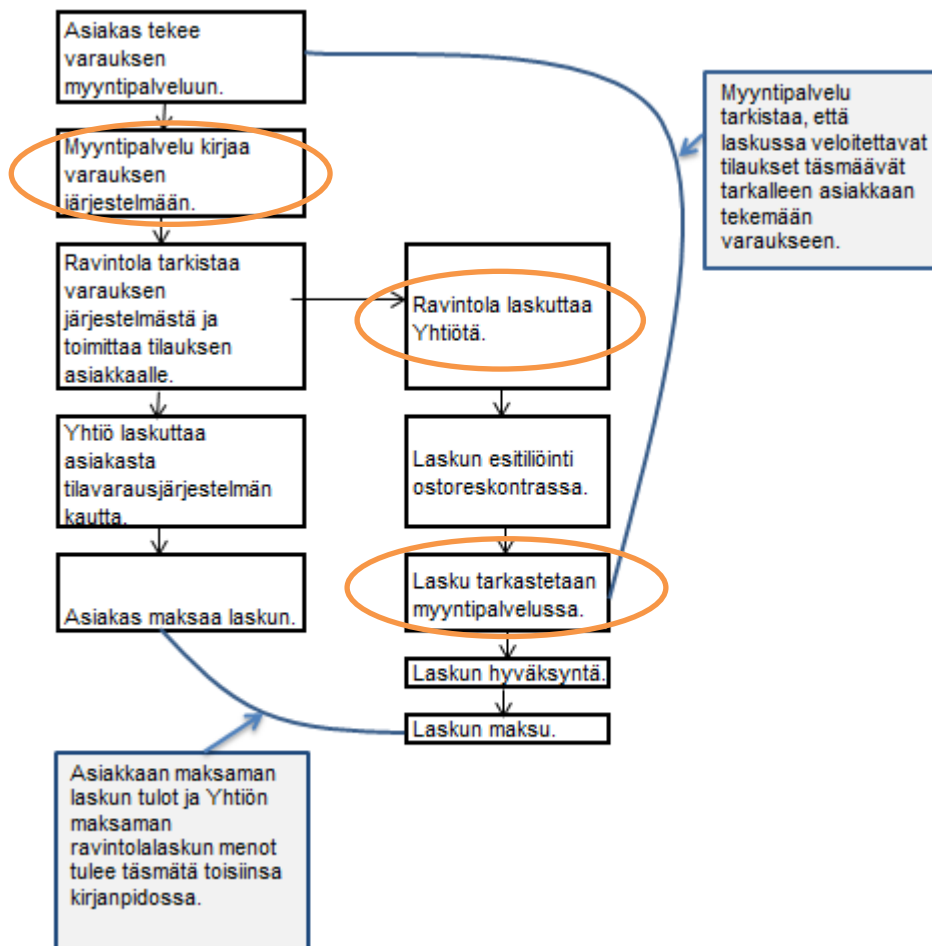
Osaprosessien tutkimiseksi toteutin edellä mainitun ryhmän jäsenille henkilökohtaisia teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli pureutua syvemmälle eri ostoryhmien ostolaskuprosessin vaiheisiin. Yksilöhaastattelut toteutettiin joko puhelimella tai käyttäen Microsoftin Lync –ohjelmistoa, jossa voi puheen lisäksi jakaa reaaliajassa tiedostoja. Haastattelujen lisäksi aineiston keräämisessä erittäin tärkeässä roolissa oli opinnäytetyöntekijän henkilökohtainen havainnointi. Tekijällä oli prosessin aikana mahdollista mallintaa prosesseja oman toiminta-alueensa työskentelyyn ja sitä kautta havainnoida prosessia.

Prosessista löydettiin kaksi kriittistä vaihetta, jotka määrittelevät sen kuinka tehokkaasti prosessi saadaan vietyä läpi. Kuviossa 4 nämä vaiheet on ympyröity. Ensimmäinen kriittinen kohta on tilaus ravintolaan. Tässä vaiheessa määritellään tilaukselle ohjaustieto kuten laskutusosoite, laskun viite tai kustannuspaikka. Ohjaustiedon perusteella ravintolan tulee muodostaa lasku. Toinen todennettu kriittinen kohta ostolaskuproses-

sisä on laskun teko. Ravintolan tulee huomioida annettu ohjaustiedot laskun teossa, jotta laskun jatkokäsittely on tehokasta. Seuraavassa perehdytään ostolaskuprosessin alaprosesseihin. Prosessien kuvaamisessa käytetään vuokaaviota ja sitä käyttäen, prosesseista tunnistetaan kehittämiskohteet.

3.2 Ulkoiset kokoustarjoiluostot

Kokoustilavaraukseen kuuluu oleellisena osana kokoustarjoilut. Yhtiön kokouspalvelu tarkoittaa sekä kokoustilajärjestelyjä sekä kokoustarjoiluja. Kokoustilasta saatava vuokra kirjautuu yhtiön tuloslaskelmaan kokoustilavuokratuloiksi. Kokoustilavuokratuottojen ja ylläpitokulujen erotuksesta saadaan katetuotto. Kokoustarjoilut Yhtiö ostaa ravintolakumppanilta ja ne myydään eteenpäin asiakkaalle tilauksen mukaisesti. Kokoustarjoilut kirjautuvat Yhtiön tuloslaskelmaan sekä kuluiksi että tuloiksi. Toisin sanoen Yhtiö läpilaskuttaa kokoustarjoilut. Kokoustarjoiluista ei synny yhtiölle katetuottoa, sillä kulut laskutetaan muuttamattomana asiakkaalta. Toisaalta kaikesta myydyistä kokoustarjoiluista ravintolaoperaattori maksaa Yhtiölle sovitun mukaisen prosenttiosuuden ravintolan vuokrana. On siis tärkeää, että ostolaskuprosessissa pidetään ulkoiset kokoustarjoiluostot erillään muista yhtiön ravintolapalvelutuotteiden ostoista. Kuviossa 5 kuvataan ulkoisten kokoustarjoilujen ostolaskuprosessi.



Kuvio 5. Ulkoisten kokoustarjoiluostojen ostolaskuprosessi.

Ulkoisten kokoustarjoilujen ostolaskuprosessi alkaa siitä hetkestä, kun asiakas tekee kokousvarauksen myyntipalveluun ja tilaa kokoustarjoilut. Myyntipalvelussa varaus kokoustarjoiluineen kirjataan Yhtiön tilavarausjärjestelmään. Ravintola käy tarkastamassa varaukset tilavarausjärjestelmästä ja toimittaa varattuun tilaan asiakkaan tilaamat kokoustarjoilut.

Tilaisuuden jälkeen Yhtiö laskuttaa sekä kokoustilan vuokran että kokoustarjoilut asiakkaalta. Koska tilavaraus ja sinne tilattavat kokoustarjoilut ovat asiakkaan näkökulmasta yhtä tilausta, on Yhtiö ja ravintolakumppanit päätyneet järjestelyyn, jossa Yhtiö laskuttaa kokoustilavuokran lisäksi kokoustarjoilut. Tämän tarkoituksena on taata asiakkaan suuntaan yhtenäinen ja laadukas palvelu. Ravintolaoperaattori taas laskuttaa asiakkaan tilaamista tarjoiluista Yhtiötä. Laskun saapumisen jälkeen lasku esitilioidään ostoreskontrassa, jonka jälkeen se lähetetään sähköiselle kierrokselle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Laskun tarkastaa myyntipalvelu, jossa varmistetaan, että laskun loppusumma vastaa sitä, mitä asiakkaalta laskutetaan. Laskun hyväksyy kokouspalvelun

tulosvastuullinen työntekijä. Tämän jälkeen lasku maksetaan. Prosessissa on tärkeää huomioida, että laskun tuotteet vastaavat asiakkaan tilausta sekä sitä mitä asiakkaalta laskutetaan. Toinen tärkeä huomio on, että kokoustarjoilujen kulut ja tuotot tulee tuloslaskelmassa täsmätä toisiinsa. Nämä riippuvuussuhteet kuvataan kuviossa 5 sinisellä viivalla.

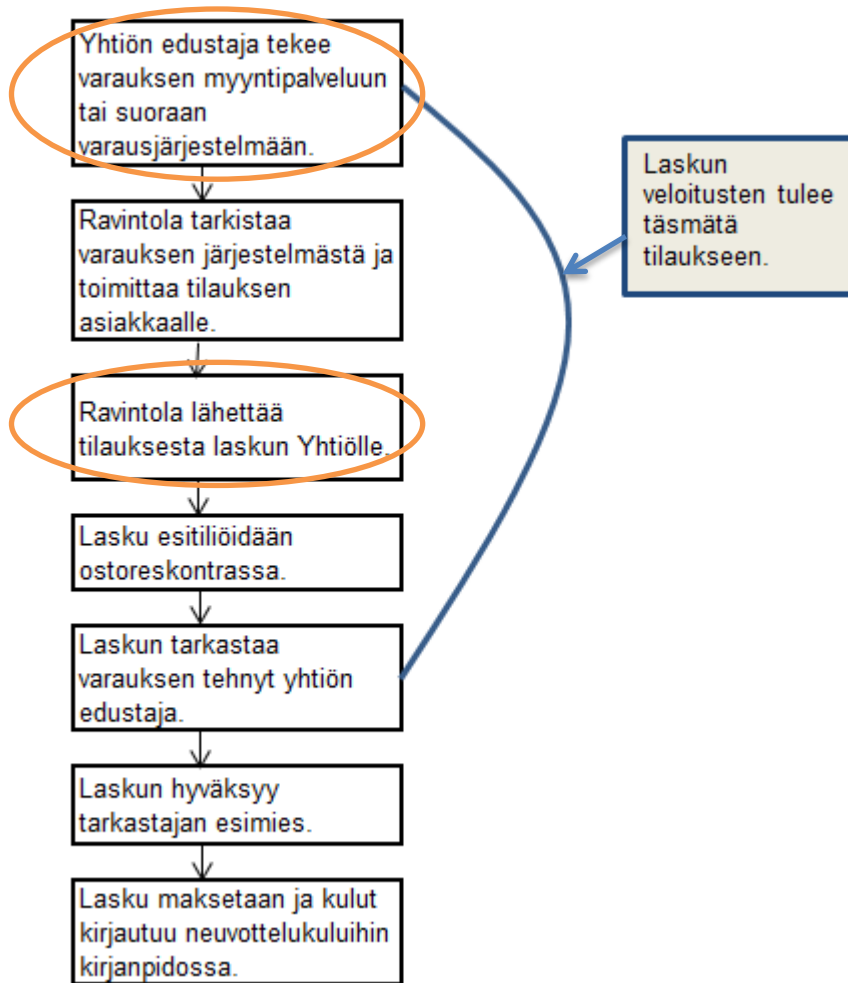
Prosessin tarkastelussa kriittisiksi kohteiksi todettiin kolme kohtaa: myyntipalvelu kirjaa varauksen järjestelmään, ravintola laskuttaa yhtiötä ja myyntipalvelu tarkastaa laskun. Yhtiön tilavarausjärjestelmän kautta toimii myös asiakkaan laskutus. Kaikki kokoustila- ja tarjoilutuotteet, mitä järjestelmään kirjataan, laskutetaan asiakkaalta. Myös ravintolaoperaattori laskuttaa Yhtiötä sen perusteella, mitä tilavarausjärjestelmään on kirjattu. On siis erittäin tärkeää, että järjestelmän kirjaukset ovat oikein. Tässä vaiheessa myös määritellään asiakkaan laskulle lähtevä ohjaus- eli viitetieto sekä määritellään onko kokoustarjoilu sisäistä vai ulkoista tilausta.

Ravintolan laskun teko nostettiin kriittiseksi siitä syystä, että kaikki mitä laskulla veloite- taan, määrittää sen kuinka nopeasti lasku kulkee esitiliöinnistä sähköisen kierron kautta maksuun asti. Mikäli kierto on erittäin hidas ja vaatii paljon toimenpiteitä esimerkiksi laskun korjauspyyntöjen muodossa, sitä suurempi riski on, että kulut eivät kirjaudu oi- kealle tuloskaudelle ja liiketulos vääristyy. Yksittäinen laskun on keskimäärin arvoltaan 10 000 – 25 000 € (arvonlisävero 0 %).

Kolmas todettu kriittinen kohta on laskun tarkastus myyntipalvelussa. Tässä vaiheessa on tärkeää tarkastaa, että lasku on oikein ja vastaa asiakkaan tilausta sekä asiakkaan laskua. Tämä tarkoittaa siis sitä, että varmistetaan kulujen ja tuottojen täsmäävän tu- loslaskelmassa. Laskun tarkastus todettiin myös vievän huomattavasti myyntipalvelun aikaa. Yhden laskun tarkastaminen vie keskimäärin 2-3 työtuntia. Samoin ravintolaope- raattorit kritisoivat sitä, että laskun teko vie heiltä huomattavasti työaika.

3.3 Sisäiset kokoustarjoiluostot

Yhtiössä käytetään neuvottelutiloja runsaasti Yhtiön omiin kokouksiin ja palavereihin. Usein tilaisuuksiin tilataan myös kokoustarjoiluja. Tällöin kokoustarjoilut jäävät Yhtiön maksettavaksi ja ne kirjataan kirjanpidossa edustusmenoihin tai kokous- ja neuvottelu- huonekuluihin. Kuviossa 6 esitetään sisäisten kokoustarjoiluostojen ostolaskuprosessi.



Kuvio 6. Sisäisten kokoustarjoilujen ostolaskuprosessi.

Yhtiön edustajat voivat tehdä kokoustilavarauksia joko myyntipalvelun kautta tai teke- mällä varauksen suoraan tilavarausjärjestelmään. Kuten ulkoisten kokoustarjoilujen ostolaskuprosessi myös sisäisissä ostoissa ravintola tarkastaa tilauksen tilavarausjär- jestelmästä ja toimittaa tilatut tuotteet varauksen mukaisesti. Tilaisuuden jälkeen ravin- tola laskuttaa Yhtiötä. Lasku tulee ostoreskontraan esitiliöitäväksi ja etenee sieltä säh- köisen kierron kautta maksettavaksi.

Tässäkin prosessissa todettiin kriittiseksi kohdaksi (ks. kuvio 6.) varauksen teko – ja ravintolan laskun tekovaiheen. Varauksen teon yhteydessä tilavarausjärjestelmään syötetään ohjaustieto siitä, mitä varaus koskee; onko varaus sisäinen vai ulkoinen ja kuka on tilaaja. Ravintolan laskuntekovaikheessa määritty taas se, kuinka nopeasti lasku kulkee esitiliöinnin ja sähköisen kierron läpi.

3.4 Lounasostot

3.4.1 Henkilökunnan sopimusruokailun järjestäminen

Yhtiö järjestää henkilökunnalleen sopimusruokailun (ks. luku 2.4.1), joka on käytettävissä Yhtiön 21 sopimusravintolassa. Sopimusruokailussa henkilöstöruokailu järjestetään tekemällä hoito- tai muu sopimus työnantajan omissa tiloissa toimivan ulkopuolisen ravintolapitäjän kanssa. Sopimusruokailu voidaan järjestää myös tekemällä sopimus sellaisen ulkopuolisen ravitsemisliikkeen kanssa, mikä valmistaa ja tarjoilee ateriat ravintolassaan. Sopimusravintola veloittaa ateriat työnantajalta. (Syvänperä & Turunen 2012, 70–71.)

Ravintoedun käyttö kirjataan ostoksi ravintoloissa neljällä eri tavalla. 12 ravintolassa on käytössä yhtiön kulunvalvontajärjestelmään liitetty lounaan kuittausjärjestelmä. Järjestelmässä lounas maksetaan vilauttamalla henkilökohtaista kulkuavainta kassalla sijaitsevaan päätteeseen, joka on osa kulunvalvontajärjestelmää. Ravintola laskuttaa Yhtiötä lounaista kulunvalvontajärjestelmästä saatavan raportin perusteella. Neljässä ravintolassa on käytössä ruokaliput (ks. luku 2.4.1). Lounas maksetaan kassalla ennakoon ostetuilla ruokalipuilla. Viidessä ravintolassa lounaat kirjataan kassalla vihkoon ylös, jonka perusteella ravintola laskuttaa Yhtiötä. Näiden lisäksi henkilökunnalla on mahdollisuus lunastaa lounasseteleitä (ks. luku 2.4.1), joita voi käyttää missä vain ravintolassa lounasseteliä koskevien virallisten määräysten mukaisesti.

Lounasostojen ostolaskuprosessia käsitellään myös palkkahallinnon näkökulmasta. Palkanlaskija ottaa lounasostot huomioon palkanlaskennassa ja vähentää työntekijän palkasta verottajan määrittelemän ravintoedun arvon 5,90 € (vuonna 2013) aterialle kohden. Yhtiön palkanlaskenta on ulkoistettu, ja jatkossa ulkoistettua palkanlaskentayritystä kutsutaan nimellä Palkka Oy. Yhtiön taloushallinto on myös osallinen palkkahallinnon prosessissa välittämällä tietoa Palkka Oy:lle käsiteltäväksi. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä halutaan ottaa kantaa myös ravintolaostojen palkkahallinnon prosessiin.

3.4.2 Kulkuavaimella maksettava lounas

Yhtiön kulunvalvontajärjestelmän kautta maksettavien lounasaterioiden prosessi määritetään kuviossa 7. Prosessi alkaa, kun työntekijä kuittaa aterian kassalla kulkuavaimel-

laan kulunvalvontajärjestelmään. Yhtiön aulapalvelu ottaa määrätyin aikaväleihin kulunvalvontajärjestelmästä raportin kuitatuista aterioista yrityskohtaisesti. Aulapalvelu toimittaa raportin sekä ravintolaan että Yhtiön palkanlaskentaan. Ravintola laskuttaa ateriat raportin perusteella. Palkanlaskenta välittää taas raportin suoraan Palkka Oy:lle, jossa tiedot siirretään manuaalisesti palkanlaskentajärjestelmään ja järjestelmän kautta lopulta peritään palkansaajalta.

Prosessissa huomattiin olevan paljon tiedon välitystä eri tahojen kautta ja manuaalista työtä. Nykyisen prosessin haasteena katsottiin olevan se, että ravintolan laskuttamien lounasveloitusten oikeellisuutta on hankalaa tarkastaa kuluvalvonnasta saatavan raportin perusteella. Laskun ja raportin eriaikainen saapuminen tekee tarkastamisesta lähes mahdotonta. Lisäksi työntekijän palkasta veloitettavat aterioiden määrä heittelee kuukausittain kohtuuttoman paljon, mikä aiheuttaa ajoittain epäselvyyksiä palkansaajien keskuudessa. Prosessin kohdat, joissa ravintola laskuttaa lounaat raportin perusteella ja aula lähettää raportin palkanlaskentaan, todettiin olevan prosessin kriittisiä kohtia.

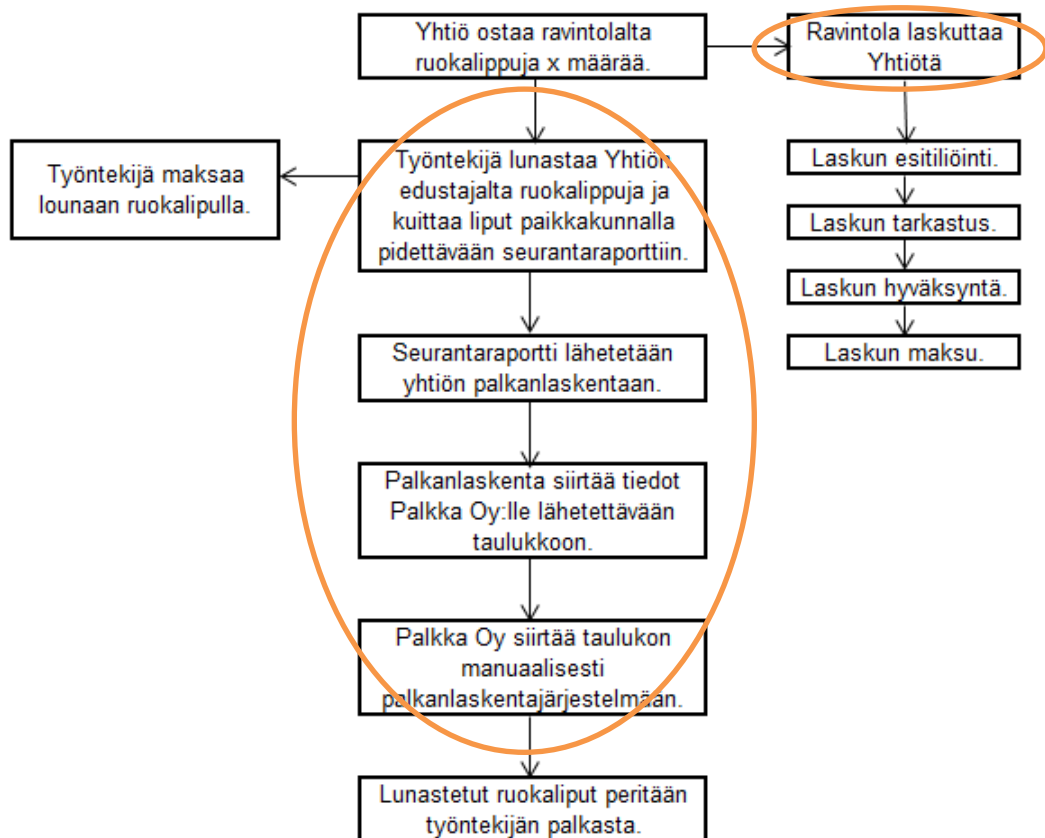


Kuvio 7. Kulunvalvontajärjestelmän kautta maksettavien lounaiden ostolaskuprosessi.

3.4.3 Ruokalipulla maksettava lounas

Kulunvalvonta-avaimella maksettavien lounasaterioiden prosessi on kohtuullisen yksinkertainen verrattuna ruokalipuilla maksettaviin lounasaterioihin. Yhtiön paikkakuntakohmainen HR-vastuuhenkilö ostaa ravintolalta ennakkoon x määrää ruokalippuja. Ravintolan laskun tarkastaa oston tehnyt yhteyshenkilö. Tältä osin laskun esitiliöinti-, tarkastus- ja hyväksyntäprosessi on yksinkertainen ja toimii hyvin nykyisellä mallilla. Prosessi on kuvattu kuviossa 8.

Työntekijät saavat lunastaa kuittausta vastaan yhteyshenkilöltä ruokalippuja, joilla maksavat aterian ravintolan kassalla. Paikkakunnan yhteyshenkilö lähettää kirjanpidon kuukausittain Yhtiön palkanlaskentaan. Palkanlaskenta siirtää tiedot manuaalisesti taulukkoon, joka lähetetään Palkka Oy:lle. Palkka Oy taas siirtää tiedot manuaalisesti palkanlaskentajärjestelmään. Tässä kohtaa prosessissa todettiin olevaan huomattava määrä manuaalista ja päällekkäistä työtä erilaisten taulukoiden täyttämisen muodossa. Nämä prosessin kohdat on kuviossa 8 ympyröity. Lisäksi kriittinen kohta on jälleen ravintolan laskunteko.

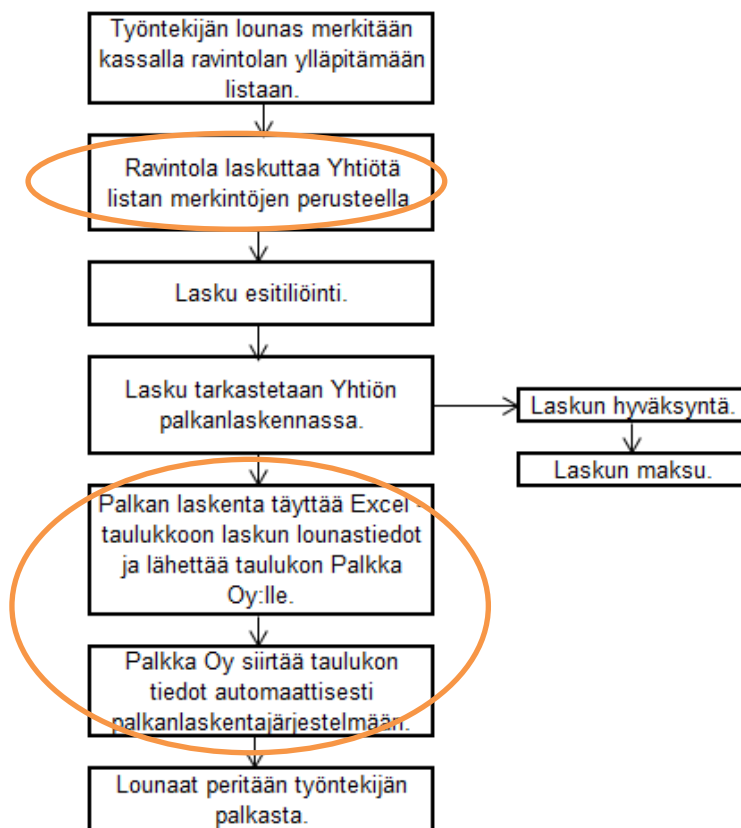


Kuvio 8. Ruokalipuilla maksettavien lounaiden ostolaskuprosessi.

3.4.4 Ravintolan listaan merkittävät lounaat

Neljä Yhtiön sopimusruokailua järjestävistä ravintoloista ei pidä järjestelmällistä kirjaa ostetuista aterioista luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 mainituilla tavoilla. Sen sijaan Yhtiön työntekijän lounas merkitään kassalla ravintolan omaan kirjanpitoon niin sanotusti tukkimiehenkirjanpidolla. Ravintola laskuttaa Yhtiötä tämän kirjanpidon perusteella. Prosessi on kuvattu kuviossa 9.

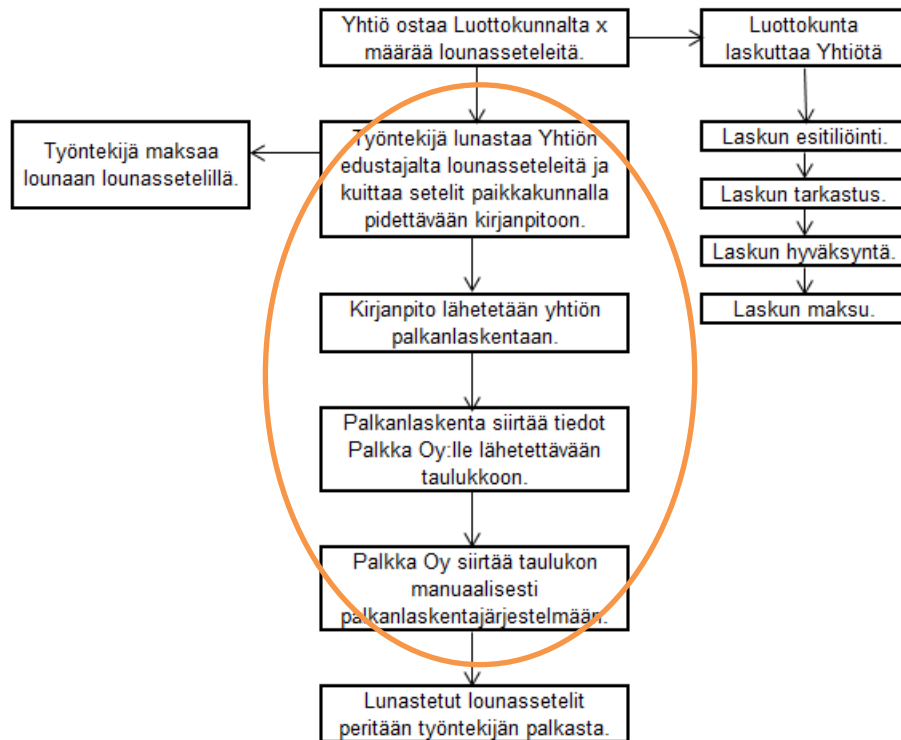
Palkanlaskennan on mahdollista toimittaa tiedot ostetuista aterioista eteenpäin vasta laskun saavuttua sähköisen kierron kautta tarkastettavaksi. Tässä vaiheessa palkanlaskennassa laskun tiedot syötetään taulukkoon ja lähetetään Palkka Oy:lle. Taulukko on kuitenkin sellaisessa muodossa, että Palkka Oy:n on mahdollista viedä tiedot automaattisesti palkanlaskentajärjestelmään. Tässäkin prosessi todettiin olevan huomattava määrä manuaalista tietojen syöttöä ja välittämistä. Tieto kulkee liian hitaasti Palkka Oy:lle, mikä taas tuo epästabiliutta palkansaajien ateriavähennyksiin. Lisäksi tukkimiehenkirjanpito katsottiin olevan epäluotettava tapa pitää kirjaa Yhtiön työntekijöiden ostamista aterioista.



Kuvio 9. Ravintolassa listaan merkittävien lounaiden ostolaskuprosessi.

3.4.5 Lounassetelit

Sopimusruokailun lisäksi Yhtiön työntekijöillä on mahdollista lunastaa myös lounasseteleitä. Lounasseteliprosessi etenee identtisesti ruokalippuprosessin kanssa (ks. luku 3.3.2.). Lounaseteleiden laskuttajana toimii Luottokunta Oy. Prosessi on kuvattu kuviossa 10.



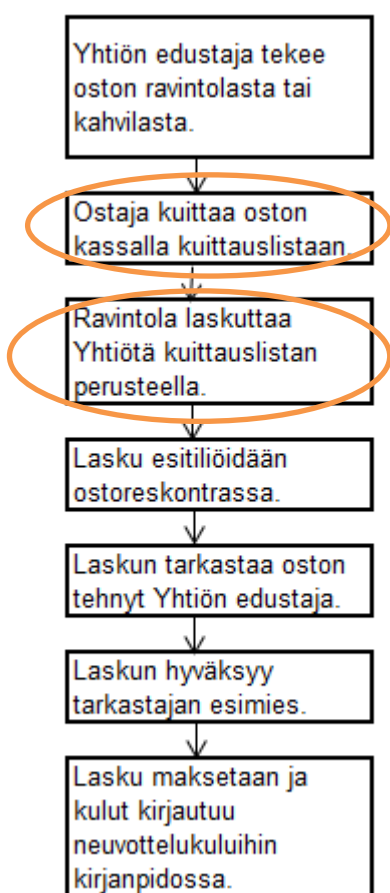
Kuvio 10. Lounaseteleillä maksettavien lounaiden ostolaskuprosessi.

Lounaseteleillä maksettavien lounaiden prosessissa todettiin olevan raportoinnissa päällekkäisiä toimintoja ja tiedon edelleen välittämistä usean välikäden kautta. Tämä prosessin vaihe todettiin kriittiseksi kohteeksi.

3.5 Sisäiset kahvila- ja ravintolaostot

Yhtiön edustajilla on oikeus tarjota asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen ravintolasta tai kahvilasta tuotteita tapaamisten yhteydessä. Ostot eroavat sisäisistä kokoustarjoiluustoista siinä, että kokoustarjoiluostot tilataan etukäteen ja kahvila- ja ravintolaostot tehdään suoraan kahvilasta tai ravintolasta, kun asiakas on jo saapunut paikan päälle. Molemmat ostot kirjataan tilaisuuden luonteesta riippuen kokous- ja neuvotteluhuonekuluihin tai edustusmenoihin.

Kuviossa 7 esitetään sisäisten ravintola- ja kahvilaostojen ostolaskuprosessi. Oston yhteydessä osto kirjataan kassalla olevaan niin kutsuttuun kuittauslistaan. Listassa määritellään ostopäivämäärä, ostettavat tuotteet, kuka on ostaja ja ostajan allekirjoitus. Lisäksi lisätietoihin ostaja voi lisätä muuta laskun tiliointiä ohjaavaa tietoa. Ravintola tekee laskun kuittauslistan perusteella. Ostoreskontra tiliöi ostot kuittauslistan merkintöjen mukaisesti. Tämän jälkeen lasku lähtee sähköiselle kierrokselle. Laskun tarkastajana toimivat kaikki ne henkilöt, jotka ovat kuittauslistan mukaan tehneet ostoja. Eli laskulla on yhtä monta tarkastajaa kuin laskulla on merkittyjä ostajia. Laskun hyväksyvät tarkastajien esimiehet.



Kuvio 11. Sisäisten kahvila- ja ravintolaostojen ostolaskuprosessi.

Sisäisten kahvila- ja ravintolaostojen ostolaskuprosessin kriittisiä kohteita ovat oston kuittaus kuittauslistaan ja ravintolan laskun teko. Kuittauslistaan merkityt tiedot sekä ravintolan muodostama lasku määrittävät sen kuinka lasku esitiliöidään ja kuinka nopeasti lasku kulkee esitiliöinnin ja sähköisen kierron läpi maksuun. Haasteeksi todettiin se, että laskulla on usean kustannuspaikan ostoja, joten kirjausrivejä sekä tarkastajia ja

hyväksyjä on useita. Tämä taas hidastaa jälleen laskun kiertoa sähköisessä järjestelmässä.

4 Yhteenveto tutkimustuloksista ja johtopäätökset

4.1 Ravintolapalveluiden ostolaskuprosessi

Prosessianalyysissa käytetään nykytilan arvioinnissa kerättyjä tietoja prosessin parantamissuunnitelman luomiseksi. Arvioimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja pyritään löytämään parhaiten soveltuva toteutusmalli. Hyvin tehdystä prosessikaaviosta voidaan selvittää, mitkä ovat lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita ja missä mahdollisesti syntyy viiveitä, tehdäänkö turhia työvaiheita ja voidaanko asioita yksinkertaistaa ja nopeuttaa. Usein prosessin kehittäminen kuitenkin tapahtuu hitaasti ja kehityskohteet eivät edes välttämättä näy prosessikaaviossa, koska kehittäminen voi tapahtua yhden työvaiheen sisällä. (Lecklin 2006, 148–150.) Luvussa 3 määritellyistä prosessikaavioista todennettiin ympäröimällä prosessin kriittiset vaiheet, jotka ovat joko hyödyttömiä prosessin kannalta tai määrittelevät prosessin läpimenoa.

Nykytila-analyysin perusteella voidaan todeta, että kaikissa osaprosesseissa yhteisiksi kriittisiksi tekijöiksi muodostuivat laskuun annettava ohjaustieto sekä se, kuinka ravintola muodostaa laskun. Mikäli laskulla ei ole selkeää ohjaustietoa, ei sitä osata esitiliöidä ja laskun sähköinen kierto hidastuu huomattavasti. Oston yhteydessä tulee siis aina ilmoittaa ohjaustieto, jonka ravintola liittää laskuun. Mikäli ravintola taas laskuttaa kaikki määritettyjen ostoryhmien tuotteet samalla laskulla, on laskun esitiliöinti ja sähköinen kierto mahdollisesti hidasta.

Usein ravintola lähettää Yhtiölle koontilaskun ulkoisista ja sisäisistä kokoustarjoiluista, sisäisistä kahvila- ja ravintolaostoista ja lounasateriaostoista. Koontilaskun prosessin läpimenoaika on pitkä. Esitiliöinnissä laskuun saatetaan tehdä jopa yli 60 kirjausriviä, minkä vuoksi myös tarkastajien ja hyväksyjien määrä on huomattavan korkea. Mitä useimman henkilön kautta lasku kulkee, sitä pidempään sen sähköinen kierto kestää. Lähes poikkeuksetta laskun siirto hyväksyttynä kirjanpitoon myöhästyy ja näin myös laskun maksu myöhästyy. Tästä syystä kulut eivät kirjaudu Yhtiön tuloslaskelmassa oikeille kausille ja raha ei kierrä ravintolan näkökulmasta tarpeeksi nopeasti ravintolan kassaan. Analyysin perusteella todettiin, että eri ostoryhmien laskut tulee jatkossa las-

kuttaa aina omina laskuinaan. Esitiliöintiin, tarkastukseen ja hyväksyntään käytettäviä työtunteja saadaan minimoitua ja laskut saadaan eräpäivään mennessä maksettua.

Lounasateriaostojen prosesseissa todettiin olevaan huomattava määrä manuaalista taulukoiden täyttöä ja tiedon välittämistä. Tätä karsimalla voidaan jatkossa prosessia tehostaa ja minimoida prosessin läpiviemiseen käytettäviä työtunteja. Luvuissa 4.1–4.3 perehdytään tarkemmin ostoryhmien parannustoimenpiteisiin.

4.2 Ulkoisten ja sisäisten kokoustarjoiluostojen prosessi

Ulkoisissa ja sisäisissä kokoustarjoiluostoissa todettiin, että ostolaskuprosessia voidaan tehostaa, mikäli ravintola laskuttaa kokoustarjoilutuotteet tilavarausjärjestelmästä saatavan raportin perusteella. Laskutus tapahtuu kaksi kertaa kuukaudessa ajanjaksoilla 1.–16. ja 17.–30./31. Näiltä ajanjaksoilta otetaan tilavarausjärjestelmästä raportti kokoustarjoilutuotteista ja lasku muodostetaan sen perusteella. Lasku tulee Yhtiön ostoreskontraan sähköisesti, joten laskun liitteeksi liitettävä raportti tulee lähettää ostoreskontraan sähköpostilla. Sähköpostin otsikkokenttään tulee systemaattisesti kirjoittaa määrätty teksti, jotta liitteet osataan kohdistaa oikeaan sähköiseen laskuun. Sisäiset ja ulkoiset kokoustarjoiluostot laskutetaan eri laskuilla. Laskun muodostamisperiaatteet ovat kuitenkin samat.

Ulkoisten kokoustarjoilujen laskun tarkastus raportin perusteella myyntipalvelussa tehostuu käytetystä 2 – 3 työtunnista noin 15 minuuttiin. Lisäksi ravintolakumppanin käyttämä aika laskun tekoon tehostuu huomattavasti, sillä ravintolan ei tarvitse käyttää kahden raportointijärjestelmää rinnakkain. Sisäisten kokoustarjoilujen laskuttaminen raportin perusteella edellyttää Yhtiön henkilökunnan ohjeistamista siinä, että kokousvaraukseen on aina syötettävä tai annettava myyntipalveluun syötettäväksi selkeä ohjaustieto siitä, kuka on tilaisuuden varaaja tai isäntä. Tiedon perusteella ostoreskontranhoitaja osaa kohdistaa kirjausrivin oikean henkilön tarkastettavaksi ja tarkastajalla on kohtuullisen yksinkertaista tunnistaa laskusta omat ostot.

4.3 Ravintoedun lounasostojen prosessi

Yhtiön tarjoaman ateriaedun puitteissa ostettujen lounasaterioiden ostoissa otettiin kantaa myös palkkahallinnon prosessiin. Ostot jaettiin neljään eri osaprosessiin. Näiden yhteisenä tekijänä huomattiin, että prosesseissa on paljon päällekkäistä manuaa-

lista tekemistä ja tiedon välittämistä eri välikäsien kautta. Lisäksi ateriavähennykset vähennettiin epätasaisesti työntekijän palkasta. Prosessin tehostamiseksi kaikissa osaprosesseissa päätettiin minimoida päällekkäistä työtä ja erityisesti keskittyä manuaalisen työn vähentämiseen. Vain yhdessä neljästä osaprosessista oli käytössä taulukko, joka oli automaattisesti vietävissä Palkka Oy:n palkanlaskentajärjestelmään. Koska automaattinen vieminen on mahdollista, sitä päätettiin toteuttaa myös muissa prosesseissa ja taulukko monistettiin kaikkien osaprosessien käyttöön.

Kulkuavaimella kuitattavien lounaiden prosessissa aulapalvelu jatkossa täyttää kulunvalvontajärjestelmästä saatavan raportin perusteella Palkka Oy:lle lähetettävän taulukon automaattisesti palkanlaskentajärjestelmään vietäväksi. Aulapalvelu lähettää taulukon ja raportin Yhtiön palkanlaskentaan, josta se välitetään Palkka Oy:lle. Aulapalvelu välittää kulunvalvontajärjestelmästä otetun raportin myös ravintolalle, joka tekee sen perusteella laskun. Lasku tarkastetaan palkanlaskennassa aulan välittämän laskun perusteella. Koska lasku sekä Palkka Oy:n raportti on tehty saman raportin perusteella, käsiteltävä ajanjakso on sama ja laskun tarkastus helpottuu.

Ruokalipulla tai lounassetelillä maksettavien lounaiden prosessi todettiin olevan lähes identtinen. Näissäkin prosesseissa havaittiin olevan päällekkäistä tekemistä ja tiedon välittämistä. Jatkossa paikkakunnan HR-yhteyshenkilö pitää edelleen ruokalippujen ja lounaseteleiden kuittauslistaa, lippujen lunastamisen todentamiseksi, mutta yhteyshenkilö kirjaa lisäksi lunastetut liput suoraan Palkka Oy:lle lähetettävään raportointitaulukkoon. Taulukko lähetetään Yhtiön palkanlaskentaan, josta se välitetään Palkka Oy:lle automaattisesti palkanlaskujärjestelmään vietäväksi.

Problemaattisimmaksi osaprosessiksi havaittiin tukkimiehenkirjanpidon perusteella laskutettavat sopimusruokailuostot. Jatkossa tästä toimintatavasta pyritään pääsemään eroon ja korvaamaan jollain muulla tutkimuksessa mainitulla lounaanmaksumenetelmällä. Sitä ennen kuitenkin jatkossa ravintolaa edellytetään täyttämään lounasateriaostot suoraan Palkka Oy:n riisuttuun raportointitaulukkoon. Taulukon perusteella muodostetaan lasku, joka lisätään laskun liitteeksi. Laskun sähköisen kierron myötä taulukko etenee Yhtiön palkanlaskentaan, josta se välitetään Palkka Oy:lle automaattisesti palkanlaskentajärjestelmään vietäväksi.

4.4 Sisäisten kahvila- ja ravintolaostojen prosessi

Yhtiön sisäisissä kahvila- ja ravintolaostojen prosessissa todettiin haasteeksi, että laskulla oli usean eri kustannuspaikan ostoja. Haasteen ratkaisemiseksi päädyttiin järjestykseen, jossa ravintoloiden ja kahviloiden kassoilla on kustannuspaikkakohtaiset kuittauslistat. Paikkakunnilta määritellään yleisimmin käytössä olevat kustannuspaikat ja niiden mukaisesti perustetaan kassoille kuittauslistat. Lisäksi kassalla on kuittauslista, johon voidaan koota harvemmin käytettyjen kustannuspaikkojen ostoja. Ravintola laskuttaa jatkossa jokaisen kustannuspaikan listan omalla laskullaan. Järjestely tehostaa laskun sähköistä kiertoa, sillä esitiliöinnissä tehtävät kirjausrivit vähenevät ja sitä myötä myös tarkastajien ja hyväksyjien määrä vähenee. Näin lasku saadaan jälleen eräpäivään mennessä maksettua ja raha kiertää nopeammin ravintolan kassaan. Käytäntö kuitenkin edellyttää huomattavaa henkilökunnan opastamista, sillä käytäntö tulee olemaan uusi lähes jokaisessa Yhtiön toimipaikassa.

5 Opinnäytetyön arviointi ja loppusanat

Prosessianalyysin ja prosessien tehostamisen kehitystoimenpiteiden perusteella toteutettiin kolme ohjetta. Ensimmäinen ohje on osoitettu Yhtiötä laskuttaville ravitsemisliikkeille (Liite 1, salainen). Ohjeessa otetaan kantaa siihen miten sisäiset ja ulkoiset kokoustarjoilut, Yhtiön sisäiset ostot kahvilasta ja ravintolasta sekä sopimusruokailuostot tulee Yhtiöltä laskuttaa. Toinen ohje on henkilökunnalle ravintolapalveluiden oston. Ohjeessa määritellään mitä tietoja oston yhteydessä tulee ravitsemisliikkeelle kertoa eli annetaan laskun ohjaustieto. Opinnäytetyön valmistuessa ohje on vielä kehitysvaiheessa. Kolmannessa ohjeessa opastetaan kuinka ateriaedun lounasostot tulee jatkossa raportoida Yhtiön palkanlaskentaan (Liite 2, salainen).

5.1 Prosessin mittaaminen

Luvuissa 2.1 ja 2.2 todettiin, että tehokasta prosessi tulee voida mitata. Ilman prosessin tehostamisen mittaamista ja tulosten arvioimista ei tehostamistoimenpiteillä ole vaikutusta. Prosessin hallittavuus ja ohjaaminen vaatii prosessille mittarin. Mittarin tulee olla selkeä, puolueeton ja niitä tulee olla maltillinen määrä. Hyvä mittari ennakoi tulevaisuutta ja ohjaa prosessia oikeaan suuntaan. (Lecklin 2006, 153–154.)

Prosessianalyysin perusteella voidaan ravintolapalvelutuotteiden ostolaskuprosessin tehokkuuden yhdeksi merkittävimmäksi mittariksi nimetä ostolaskuprosessiin käytettävän työajan. Prosessiin sitoutuu ravintolakumppanin, Yhtiön ostoreskontranhoitajan, laskun tarkastajien ja hyväksyjien että erityisesti ulkoistetun palkanlaskennan Palkka Oy:n työtunteja. Palkka Oy laskuttaa Yhtiötä yleensä käytettyjen työtuntien mukaan ja työtuntien minimointi työn automatisoinnilla vähentää palkanlaskennan hallinnollisia kuluja. Jatkossa työtuntien seurantamittarit tulisi perustaa seuraaville toimille:

1. Palkka Oy:n työtunnit.
2. Esitiliöintiin käytettävät työtunnit.
3. Laskun tarkastukseen käytettävät työtunnit.
4. Laskun hyväksyntään käytettävät työtunnit.
5. Ravintolakumppanin laskun tekoon käytettävät työtunnit.

Toiseksi tehokkuuden mittariksi voidaan nimetä, mikä on ravintolapalveluiden ostolaskun kiertonopeus prosessissa. Tehostamistoimenpiteiden tulisi erityisesti tehostaa kiertonopeutta. Tämän lisäksi tulisi mitata

1. kuinka täsmällisesti ravintolapalveluiden ostojen kulut kirjautuvat tuloslaskelmaan oikealle kaudelle
2. kuinka täsmällisesti ulkoisten kokoustarjoiluostojen tulot ja kulut täsmäävät toisiinsa ja kuinka täsmällisesti ne kirjautuvat tuloslaskelmaan oikealle kaudelle.

Ateriaedun lounasostojen prosessin tehostaminen tuo myös lisäarvoa Yhtiön työntekijöille. Ateriaetuvähennysten raportoinnin selkeyttämisen myötä, työntekijän palkasta tehtävien ateriaetuvähennysten sykli stabilisoituu. Tämä tarkoittaa sitä, että palkasta vähennetään ateriaetuna kohtuullisen samansuuruinen summa joka kuukausi.

Opinnäyteyön valmistuessa, työn lopputuotoksena viedyt ohjeet ovat vasta jalkauttamisvaiheessa Yhtiön organisaatioon ja ravintolakumppaneille. Näin ollen edellä mainittuja mittareista ei ole vielä mahdollista käyttää ja todentaa työn konkreettisia tuloksia. Jalkauttamisen jälkeen mittarit tulee ottaa välittömästi käyttöön ja arvioida tuloksia puolen vuoden välein. Näin voidaan arvioida prosessia uudestaan ja aloittaa prosessin kehittäminen Lecklinin (2006, 134) jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti jälleen nykytilanteen analysoinnista.

5.2 Jatkoimenpiteet

Johdannossa tuotiin jo esille, että Yhtiö on kohtuullisen nuori ja voimakasta kasvua hakeva yritys, joten Yhtiön organisaatio ja toimintatavat ovat jatkuvan muutoksen alla. Yhtenäinen politiikka ja organisaatiomalli hakevat vasta muotoaan. Henkilökunnalle tuotettava ohjeistus ravintolapalveluiden ostoon tulisikin tulevaisuudessa laajentaa koskettamaan Yhtiön koko organisaatiota ravintolapalveluiden ostojen politiikkana.

Kokouspalvelujen varauksessa käytettä tilavarausjärjestelmä on ollut Yhtiössä käytössä vuoden verran. Järjestelmä on vasta raakile, ja sitä kehitetään jatkuvasti. Tällä hetkellä järjestelmästä saatava laskutusraportti on Excel-tiedosto, joka vaatii muokkaamista ja räätälöintiä informatiivisen raportin aikaansaamiseksi. Tulevaisuuden tavoitteena on saada järjestelmästä valmis kokoustarjoilutuotteiden laskutusraportti.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen toistettavuutta voidaan todentaa usealla tavalla, kuten kahden eri tutkijan pääsemisellä samaan tutkimuksen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–218.) Tutkimuksen prosessikaaviot arvioitiin prosessin eri kohtiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Henkilöt edustavat kolmea eri organisaatiota: Yhtiötä, ravintolakumppaneita ja ulkoistettua palkkahallintoa. Jokaisen arviointiin osallistuneen henkilön kanssa päädyttiin samoihin kriittisiin kehityskohteisiin. Tutkimustulosten toistettavuus on tosin riippuvainen tutkimuksen teon ajankohdasta ja Yhtiön organisaation kehityksen tilasta. Mikäli tutkimus toistettaisiin esimerkiksi tilavarausjärjestelmän kehitystoimenpiteiden jälkeen, tutkimuksessa päästäisiin erilaisiin tuloksiin.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiutta voidaan määritellä käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Lisäksi luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, esimerkiksi selostus aineiston tuottamisen olosuhteista. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–218.) Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin käyttäen neljää eri tutkimusmetodia. Jokaisella metodilla kerätty aineisto tuki tutkimusprosessia ja johti samoihin johtopäätöksiin. Haastattelujen toteuttaminen on kuvattu luvussa 3.

Tutkimusta voidaan mielestäni pitää toistettavana, mikäli se toteutettaisiin samassa Yhtiön organisaation ja tietojärjestelmien kehityksen tilassa. Mittaustulosten toistettavuutta perustelen sillä, että samoihin johtopäätöksiin päästiin kolmen eri organisaation näkökulmasta. Tutkimus on mielestäni myös luotettava, sillä aineistoa on kerätty käyttäen useita eri tutkimusmenetelmiä, jotka johtivat samoihin johtopäätöksiin.

5.4 Itsearviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka ravintolapalveluiden ostolaskuprosessia voidaan tehostaa. Työn aikana totesin, että tehostamisprosessi keskittyy lähinnä prosessien muodostamiseen, analysoimiseen ja selkeyttämiseen eikä itse lopputuotokseen, joka on yleinen toiminnallisen opinnäytetyön tavoite. Lopputuotos on tässä opinnäytetyössä hyvin suppea ja vielä opinnäytetyön valmistuessa osittain työn alla. Sen sijaan prosessikuvauksilla ja niihin muodostetuilla muutoksilla on huomattava merkitys organisaation toiminnalle.

Perusteellinen perehtyminen teoriaan johdatti minut tehokkuuden ja prosessin kehittämisen jäljille. Totesin näiden avainasioiden tukevan erityisen hyvin työn toimeksiantajan tavoitteita ja päädyin rakentamaan tutkimuksen prosessin kehittämisen teorian pohjalle. Olli Lecklinin teos Laatu yrityksen menestystekijänä on harvemmin käytetty taloushallinnon tutkimusten teoriana, mutta siinä esitetyt teoriat tukivat parhaiten tutkimusprosessiani ja johdattivat saatuihin tuloksiin.

Opinnäytetyön teon aikana Yhtiön organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, joka ovat viivästyttäneet lopputuotosten jalkauttamista. Projektiin osallistuneiden Yhtiön työntekijöiden haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että työn lopputuotokselle on kova tarve ja kovat odotukset. Prosessien avaamisen katsottiin tuovan selkeyttä omaan rooliin prosessissa ja helpottavan omien työtehtävien ymmärtämistä. Työn oletetaan siis myös parantavan työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyö on tukenut omaa ammatillista asiantuntijuuttani taloushallinnon prosessien ymmärtämisessä. Olen iloinen siitä, että Yhtiön taloushallinnon johtaja tarjosi minulle mahdollisuutta viedä eteenpäin ostoreskontran toivetta ravintolalaskujen prosessin selkeyttämisestä ja on voimakkaasti vaikuttanut ja tukenut työn loppuun saattamisessa.

Lähteet

Haataja, Tiina 2012. Laskutusprosessin kehittäminen ostotoiminnassa. Planar Systems Oy. YAMK opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen koulutusohjelma.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi, Helsinki.

Kangasharju, Helena & Majapuro, Marketta 2005. Tutkimusraportin kirjoittaminen. Uudistettu painos. Helsingin kaupparkeakoulun julkaisuja.

Karlöf, Bengt 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita, Helsinki.

Kuosmanen-Hammar, Eine 2007. Näin maksat Filha Ry:n laskut. AMK opinnäytetyö EVTEK – Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Kurki, Markku & Lahtinen, Markku & Lindfors, Hannele 2011. Verkkolasku käyttöön! Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro, Helsinki

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari, Helsinki.

Mediatili Oy 2012. Edustusmenot. [Http://www.mediatili.com/vinkit.html](http://www.mediatili.com/vinkit.html). Luettu 19.04.2013.

Moisio, Jussi & Ritola, Ossi 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet. Vinkkejä pohdiskelijoille. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Rossinen, Marjut 2005. Ohje Event Travel Finland Oy:n laskujen maksamiseen. AMK opinnäytetyö EVTEK - Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum, Helsinki.

Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2011. Palkkavuosi. 7. uudistettu painos. Edita Oy, Helsinki.

Tiltoimisto Tizian Oy. 2012. Edustuskulut. [Http://www.tiltoimistotizian.fi/Edustusta%2C-markkinointia-vai-neuvottelua.php](http://www.tiltoimistotizian.fi/Edustusta%2C-markkinointia-vai-neuvottelua.php). Luettu 19.4.2013.

Verohallinto. Työsuhde-edut. 2012. [Http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Tyosuhde/Tyosuhdeedut\(9713\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Tyosuhde/Tyosuhdeedut(9713)). Luettu 4.3.2013.

Verohallinto. Verohallinnon päätös vuodelta 2013 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontaisetujen laskentaperusteista. 2012. [Http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-)

FI/Henkilöasiakkaat/Työsuhde/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2013_toimi(25138).
Luettu 4.3.2013.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna, 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Yhtiö Oyj 2013. Taloushallinnon johtaja. Sähköpostiviesti 9.5.2013.

Yhtiö Oyj 2012. Vuosikertomus.