



Heli Heino

Tilauksellisten ostolaskujen käsitte- lyprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Heli Heino
Otsikko:	Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittäminen
Sivumäärä:	44 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori Merja Lindholm

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia voidaan kehittää parhaiden käytäntöjen mukaisiksi. Tutkimusaihe valittiin toimeksiantajaorganisaation tarpeesta kehittää tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia ja linjata parhaat käytännöt, jotka hyödyttävät uusien käyttöönottojen lisäksi myös parantamaan nykyisten asiakkaiden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistavaa havainnointia.

Opinnäytetyön pääkysymys oli, miten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia tulisi kehittää parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi. Lisäkysymyksillä pyrittiin löytämään vastaus siihen, mikä aiheuttaa haasteita tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa ja mitkä tekijät aiheuttavat manuaalista työtä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa? Havaitut kehittämiskohteet liittyivät erityisesti palvelutiimien ja asiakasyritysten väliseen yhteistyöhön ja vastuunjakoon sekä toimeksiantajaorganisaation toimintatapoihin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että parhaiden käytäntöjen toteutuminen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa edellyttää selkeää ja avointa kommunikaatiota palvelutiimien ja asiakasyritysten välillä. Lisäksi vastuunjako ja yhteistyötä tulee kehittää, jotta prosessi sujuu mahdollisimman tehokkaasti.

Avainsanat: Ostolaskuprosessi, prosessi, parhaat käytännöt, tilaukselliset ostolaskut

Abstract

Author(s): Heli Heino
Title: Developing the purchase order invoice process
Number of Pages: 44 pages + 2 appendices
Date: May 2023
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Accounting and Finance
Instructor(s): Merja Lindholm, Senior Lecturer

The aim of the thesis was to study how the process of the purchase order invoices can be developed to achieve best practices. The research topic was chosen based on the need of the client organization to improve the processing of the purchase invoice process and establish best practices that would benefit not only new implementations but also enhance the processing of invoices for existing customers. The thesis was conducted as a qualitative study, and the data collection methods used were theme interviews and participatory observation.

The main research question of the thesis was how the processing of the purchase order invoices should be developed to achieve best practices of the process. The thesis also aimed to answer to the following question: what challenges are encountered in the process of the purchase order invoices and what factors cause manual work in the processing of the purchase order invoices? The identified areas for improvement were related specifically to the collaboration and division of responsibilities between accounting teams and customer enterprises, as well as the operational procedures of the client organization.

The results of the study showed that the implementation of best practices in the process of the purchase invoices requires clear and open communication between accounting teams and customer enterprises. In addition, the division of responsibilities and collaboration should be improved to ensure that the process runs efficiently and effectively.

Keywords: Accounts payable process, Process, Best practices, Purchase order invoices

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys	4
1.4	Rakenne	6
2	Digitaalinen taloushallinto	7
2.1	Taloushallinto	7
2.2	Digitalisaatio ja digitaalisuuden määritelmä	9
2.3	Digitaalisen taloushallinnon määritelmä	10
2.4	Digitaalisuuden tuomat hyödyt taloushallinnossa	11
2.5	Taloushallinnon järjestelmät	12
2.6	Automaatio taloushallinnossa	13
3	Prosessi	14
3.1	Prosessin määritelmä	15
3.2	Prosessien kehittäminen	16
4	Ostolaskuprosessi	19
4.1	Ostolaskujen vastaanotto	21
4.2	Sähköinen ostolaskuprosessi	24
4.3	Tilaukseen perustuva ostolaskuprosessi	24
4.4	Laskujen tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä	25
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	28
5.1	Aineiston hankinta ja analysointi	28
5.2	Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin nykytila ja prosessikuvaus	30
5.3	Tutkimustulokset	32
6	Johtopäätökset	36
6.1	Kehitysehdotukset	36
6.2	Luotettavuustarkastelu	41
6.3	Pohdinta	41

Liitteet

Liite 1: Haastatteluiden kysymysaiheita, palvelutiimit

Liite 2: Haastatteluiden kysymysaiheita, kehitystiimi

1 Johdanto

Sähköinen taloushallinto on syrjäyttänyt perinteisen, rutiineihin ja tiedon manuaaliseen tallennukseen keskittyneen taloushallinnon. Sähköistyminen on tehossaan työtä ja vähentänyt rutiininomaisia tehtäviä jättäen aikaa varsinaiselle asiantuntijatyölle. (Siivola & Yli-Heikkuri & Helanto & Kaisaniemi & Koskinen & Kuntola & Helistö & Kinnarinen & Ignatius-Partanen 2015, 6.)

Suomi oli ensimmäinen maa ja globaali edelläkävijä mahdollistaessaan lainsäädännöllään siirtymisen paperisesta taloushallinnosta sähköiseen taloushallintoon vuonna 1997. Siihen asti taloushallinnon kaikki aineistot ja tositteet oli käsitelty ja arkistoitu paperilla ja manuaalisesti. Viimeisten vuosien aikana tapahtunutta kehitysloikkaa voidaan verrata suuremmaksi kuin mitä ensimmäisen viidestoista vuoden aikana taloushallinnon sähköistymisen aikana tapahtui. Suomalaiset organisaatiot ovat edellä moniin maihin verrattuna modernien teknologioiden hyödyntämisessä ja taloushallinnon tehokkuus on yleisesti maailman huippuluokkaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11–12.) Kehitys on ollut nopeaa taloushallinnon teknologioiden ja datan osalta, ja kehitys näyttää kiihtyvän edelleen (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 13).

Liiketoiminnan näkökulmasta taloushallinnon toivotaan kehittyvän ketterämpään suuntaan, joka tukee kasvua ja liiketoiminnan muutoksia sekä hoitaa rutiinit kustannustehokkaasti ja huomaamattomasti. Taloushallinnossa vaaditaan yhä enemmän sisäisiä ja ulkoisia kontroleja. Automaatio ja digitaalinen data avustavat sekä sisäisiin että ulkoisiin vaatimuksiin vastaamisessa. Digitaalisia, standardoituja ja keskitettyjä prosesseja on nopeampi muuttaa ja kehittää. Automatisoidut rutiinit auttavat skaalautumisessa, parantavat laatua ja vähentävät ihmisen aiheuttamia manuaalisia virheitä sekä ehkäisevät väärinkäytöksiä. Monissa organisaatioissa taloustiimeissä on jo robottikollegoita ja tekoälyä on alettu hyödyntämään eri käyttötarkoituksissa. Automaatioaste on kasvanut merkittävästi eri taloushallinnon prosesseissa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 12–13.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona taloushallintopalveluja tarjoavalle organisaatiolle. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajaorganisaation tarpeesta aloittaa kehityshanke, jonka tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa taloushallintopalveluprosesseja. Prosessikehityksen tavoitteena on saada prosessit toimimaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti eli tavalla, joka on prosessin sujuvuuden kannalta paras mahdollinen. Kirjoittaja piti aihetta ajankohtaisena ja tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia kiinnostavana tutkimuskohteena. Talouspalveluja tarjoavat yritykset elävät jatkuvasti kilpailutilanteissa, jolloin palveluprosessien tehokkuus on välttämättömyys (Mäkinen & Vuorio 2002, 19). Teknologian nopean kehityksen vuoksi organisaation on kyettävä tehokkaan toiminnan lisäksi tarjoamaan kilpailukyisiä ja laadukkaita palveluita.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin teoreettinen viitekehys, joka syventyy digitaalisen taloushallinnon ja prosessin määritelmien lisäksi prosessikehittämiseen. Näiden lisäksi käsitellään ostolaskuprosessi.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tilauksellisten ostolaskujen käsittelijöitä ja kehitystiimin jäseniä. Tämän lisäksi tutkimuksen aineistonkeruuna on käytetty osallistavaa havainnointia, joka mahdollisti lisätietojen keräämisen tutkimuskohteesta ja tuki haastatteluista saatujen tietojen analysointia.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja nimettömänä pysyvä taloushallintopalveluja tarjoava organisaatio, joka työllistää noin 8000 työntekijää Suomessa ja ulkomailla. Konsernilla on 160 toimipistettä 9 eri maassa. Tämän opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa toimeksiantajayrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajan asiakasorganisaatioiden tilaukselliset ostolaskut käsitellään, selvittää käsittelyprosessien

nykytilaa sekä tunnistaa potentiaaliset ongelmakohdat ja heikkoudet prosesseissa. Tavoitteena on lisäksi löytää ratkaisuja, miten prosesseja tulisi kehittää ja yhtenäistää sekä antaa parannusehdotuksia, jotka tukevat parhaiden käytäntöjen toteutumisen käsittelyprosessissa. Tutkimuskohteeksi valittiin viisi Suomessa eri toimialalla toimivaa organisaatiota, joiden tilauksellisten ostolaskujen käsittelystä vastaa viisi toimeksiantajaorganisaation palvelutiimiä. Asiakasorganisaatioista käytetään myöhemmin myös nimitystä asiakkuudet.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia tulisi kehittää parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi?

Alakysymykset:

- Mikä aiheuttaa haasteita tilauksellisessa ostolaskuprosessissa?
- Mitkä tekijät aiheuttavat manuaalista työtä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyssä?

Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehityshanke on osa suurempaa kehityshankekokonaisuutta, jota johtaa jatkuvan kehityksen työryhmä. Tässä työssä käsitellään kehityshanketta, joka keskittyy toimeksiantajaorganisaation Suomen toimialueelle. Organisaation kehityshankkeen tavoite on yhtenäistää, järjestyttää ja tehostaa taloushallintopalveluprosesseja parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi. Prosessien parhaat käytännöt tulevat toimimaan myös perustena hinnoittelulle sekä luovat raamit perusmuotoisiin taloushallintopalvelupaketteihin, joita tullaan tarjoamaan uusille asiakkuuksille. Palvelut ovat aina räätälöitävissä asiakkuuksien tarpeiden mukaan, jolloin parhaiden käytäntöjen määrittämisen ansiosta organisaation myyntiosasto pystyy tarjoamaan potentiaalisille asiakkuuksille kiinteähintaisen peruspalvelupaketin lisäksi palvelun kustomointia erikseen veloittavana konsultointityönä. Parhaat käytännöt toimivat nykyisten asiakkuuksien taloushallintopalveluprosesseissa perustana, jonka pohjalta palveluprosesseille luodaan parannusehdotuksia.

Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehityshankkeen tavoite on parantaa laskujen käsittelyn tehokkuutta ja tarkkuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaiden käytäntöjen avulla pyritään varmistamaan, että laskujen käsittelyprosessi sujuu saumattomasti ja automatisoidusti. Näin manuaalisten virheiden riski vähenee ja prosessin kokonaisvaltainen laatu paranee.

Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa laskujen vastaanottoa ja täsmäytystä ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä. Työn keskeinen painopiste on laskujen automaattisessa käsittelyssä ja prosessin sujuvuudessa. Lisäksi tässä työssä keskitytään siihen, että laskujen käsittely tehtäisiin määritetyn prosessin mukaisesti huomioiden poikkeustilanteiden vastuiden jakautuminen, jotta laskujen käsittely suoritettaisiin asianmukaisesti. Rajauksen ulkopuolelle on jätetty hankinnasta maksuun -prosessin tilaus- ja toimitusosuus, käsitellyiden ostolaskujen siirtäminen ja kirjaaminen ostoreskontraan sekä ostolaskujen maksatusprosessi. Tutkimuksessa ei myöskään käydä maksumuistutusten ja hyvityslaskujen käsittelyä eikä tutkita kirjanpidollisia asioita.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka tyypillisesti on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa luonnollisista tilanteista (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 164). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Hirsjärvi ym. (1997) toteavat kirjassa Tutki ja kirjoita, että todellisuus on moninainen, jonka vuoksi tutkimuksessa on otettava huomioon, ettei todellisuutta voi pirstoa osiin, sillä tapahtumat muovaavat toisiaan. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta tulee tutkia kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 161.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) pohtivat kirjassaan laadullisen tutkimuksen suhdetta teoriaan ja toteavat teorian olevan välttämätön tutkimuksessa. Tutkimuksen teoriaa eli teoreettista viitekehystä tarvitaan metodien, tutkimuksen etiikan ja luotet-

tavuuden hahmottamiseen ja ylipäätään tutkimuskokonaisuuden sisäistämiseen. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17–18.) Tämän työn teoreettinen viitekehys käsittelee digitaalista taloushallintoa, prosessiajattelua sekä ostolaskuprosessia, jotka tarjoavat teoriapohjan opinnäytetyön tutkimukselle. Tämän työn lähteinä on käytetty pääsääntöisesti suomalaisten asiantuntijoiden teoksia vaihtelevasti eri vuosikymmeniltä. Digitaalista taloushallintoa ja ostolaskuprosessia käsittelevissä kappaleissa kirjallisuuslähteinä on hyödynnetty pääosin kahta kattavasti tietoa sisältävää taloushallinnon teosta, sillä yhtä monipuolisia lähdekirjallisuuksia digitaalisesta taloushallinnosta ja sen prosesseista löytyy niukasti. Eri prosesseja ja niiden kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta on tarjolla runsaasti, mutta tähän työhön valittiin lähdekirjallisuudeksi kahden asiantuntijan teosta, joissa käsitellään heidän näkökulmiaan prosessien kehitykseen.

Tämän laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä se soveltuu käytännönläheisten ominaispiirteidensä perusteella kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä sekä saada aikaan muutoksia. Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti osallistaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan tutkimukseen ja kehittämistyöhön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty haastattelua ja havainnointia. Laadullisessa tutkimus- ja kehittämistyössä suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 1997, 164). Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun yleisyys voi johtua siitä, ettei muita menetelmiä välttämättä tunneta. Haastattelu kannattaa yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin, sillä menetelmät usein ne tukevat toisiaan. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.) Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelun toteutus voi vaihdella avoimesta haastattelusta strukturoituun rakenteeseen pohjautuvaan haastatteluun. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen aiheiden ja

niihin liittyen tarkentavien kysymysten mukaan. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Teemahaastattelun avoimuudella on kuitenkin vaikutusta siihen, kuinka tiukasti etukäteen määritellyissä teemoissa pitäydytään vai sallitaanko kokemuseräisten havaintojen ohjalla haastattelun kulkua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelun tukena käytetty havainnointi on hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty osallistavaa havainnointia, joka perustuu toimintatutkimukselliseen muutokseen tähtäävään ajatteluun. Osallistavassa havainnoinnissa korostuu yhteisölliset näkökulmat sekä arvostus ihmisten oma-kohtaisten kokemusten kautta syntyneeseen tietoon. Osallistavaa havainnointia kutsutaan myös osallistavaksi tutkimusotteeksi. Menetelmän periaate on osallistuttaa tutkimukseen osallistuvat henkilöt toimimaan aktiivisesti tutkijan kanssa tavoitteena saada osallistujat oppimaan tutkimusprosessin aikana. Tämän uskotaan johtavan toiminnan ylläpitämiseen ja jatkumiseen myös ilman tutkijan tukea. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82–83.)

1.4 Rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja, käydään läpi tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa käsitellään digitaalisen taloushallinnon käsitettä. Luvussa kolme avataan prosessin määritelmä ja kerrotaan prosessikehityksestä. Neljännessä luvussa esitellään ostolaskuprosessi. Viidennessä luvussa tarkastellaan yrityksen X:n asiakkuuksien tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin nykytilaa ja kerrotaan tutkimustulokset. Kuudennessa luvussa annetaan johtopäätökset perustuen tutkimuksen

tuloksiin ja esitetään kehitysehdotukset. Luku sisältää lisäksi luotettavuustarkastelun ja pohdinnan. Työn lopussa luetellaan opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä viimeisenä haastatteluiden kysymysaiheet liitteenä.

2 Digitaalinen taloushallinto

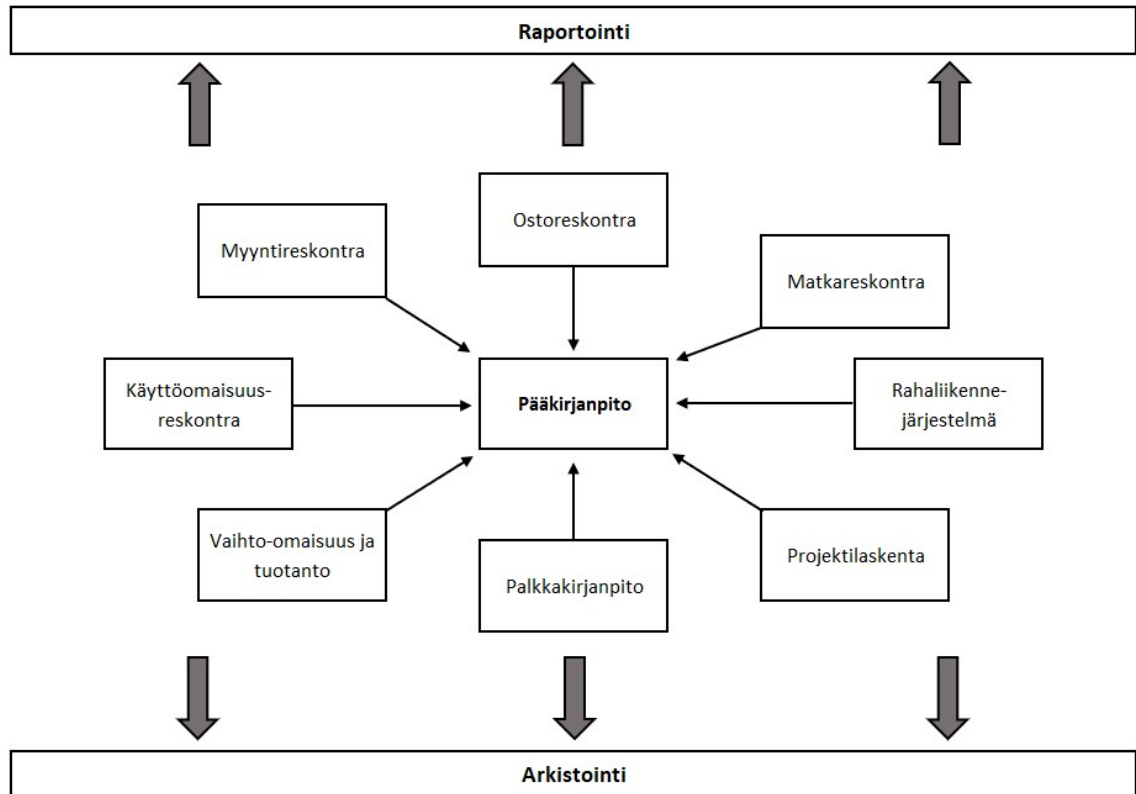
Digitaalisen taloushallinnon käsitteelle löytyy monia määritelmiä. Sähköinen taloushallinto alkoi yleistymään, kun Suomi mahdollisti lainsäädännöllään 1997 paperisen taloushallinnon muuttamisen sähköiseksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11). Tänä päivänä kaikki kirjanpitomateriaali on sähköisessä muodossa, tositteet ovat konekielisiä, tiedot siirtyvät eri järjestelmien välillä sähköisesti, arkistointi tapahtuu sähköisesti ja eri järjestelmät on integroitu saumattomasti prosesseihin yli organisaatorajojen. (Lahti & Salminen 2014, 26.) Digitaalista taloushallintoa kuvataan myös automaattiseksi taloushallinnoksi, joka tehostaa yrityksen taloushallintoa tietotekniikkaa, sovelluksia, internetiä, itsepalvelua ja muita sähköisiä palveluita hyödyntämällä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14).

2.1 Taloushallinto

Lahti ja Salminen (2014, 16) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, joka auttaa organisaatiota seuraamaan taloudellista tilannettaan ja mahdollistaa raportoinnin organisaation toiminnasta eri sidosryhmille. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen osaan sen perusteella, kenelle erilaista taloudellista informaatiota tuotetaan, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa virallinen tilinpäätös ja erilaiset raportit, kuten lakisääteiset veroilmoitukset (Tomperi 2019, 10).

Ulkoisen laskentatoimen rooli on tuottaa tarkkoja ja virallisia tilinpäätöksiä sekä muita raportteja, kuten lakisääteisiä veroilmoituksia. Tämä taloushallinnon osa-alue tarjoaa tärkeää informaatiota organisaation ulkoisille sidosryhmille, kuten omistajille, viranomaisille, rahoittajille, kilpailijoille ja asiakkaille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan keskittyy tuottamaan erilaisia laskelmia, kuten investointi-

laskelmia ja budjetteja, jotka palvelevat organisaation johtoa. Tämä taloushallinnon osa-alue tarjoaa sisäistä informaatiota, jota johto tarvitsee päätöksenteon ja suunnittelun tueksi. (Lindfors 2010, 11.)



Kuvio 1. Taloushallinnon kokonaisuus (Lahti & Salminen 2014, 19).

Taloushallinnon toiminnot voidaan hahmottaa osakokonaisuuksiin, jotka auttavat ymmärtämään taloushallinnon rakennetta. Kuvio 1 havainnollistaa koko taloushallinnon kokonaisuuden, joka koostuu erilaisista esiprosesseista, kuten osto-, myynti- ja matkalaskuprosesseista. Nämä prosessit yhdistyvät pääkirjanpitoon, joka kerää yhteen osaprosessien tapahtumat ja toimii raportointiprosessin alkulähteenä. Lisäksi arkistointi on olennainen osa kaikkia prosesseja ja toimii digitaalisen taloushallinnon selkärankana. Tämä kokonaisuus muodostaa taloushallinnon toiminnallisen rakenteen, joka on tärkeä organisaation taloudellisen hallinnan ja raportoinnin kannalta. (Lahti & Salminen 2014, 17–18.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään ostolaskuprosessiin, jota tarkastellaan myöhemmin.

2.2 Digitalisaatio ja digitaalisuuden määritelmä

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 13) mukaan digitalisaatio on aikakautemme suurin muutosvoima, joka mullistaa yritysten kilpailuympäristöä, haastaa perinteiset toimialarajat ja vaatii yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. Digitalisaation käynnistävänä voimana toimii digitalisoituminen, joka tarkoittaa prosessien tai asioiden muuttamista analogisesta digitaaliseen muotoon, kuten esimerkiksi kirjan muuntamista e-kirjaksi. Liiketoimintaprosesseja voidaan myös digitalisoida, kuten Ilmarinen ja Koskela (2015) esittävät esimerkkinä pankin asuntolainahakemuksen, joka aiemmin tehtiin paperilomakkeella, mutta digitalisaation myötä se voidaan nyt tehdä sähköisesti verkkopalvelussa, ja hakemuksen käsittely voidaan suorittaa sähköisesti tai automaattisesti digitaalisten prosessien avulla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.) Ilmarinen ja Koskela (2015, 24) korostavat, että pelkkä digitalisoituminen ei kuitenkaan riitä digitalisaation synnylle. Oleellista on, että digitalisoituminen tapahtuu teknologian avulla, sillä teknologia toimii digitalisaation muutosvoimana.

Digitalisaatio saapui Suomeen 2012–2014, vaikka siitä oli keskusteltu jo 1990-luvulta alkaen. Termi "digitalisaatio" alkoi yleistyä noin kymmenen vuotta sitten, mutta sille ei ole vielä vakiintunutta virallista määritelmää. Kasvi (2019) korostaa, että digitalisaatio ei tarkoita pelkästään tietotekniikkaa, vaan se hyödyntää tietoa ja tietotekniikkaa toiminnan muuttamisessa ja uusien mahdollisuuksien luomisessa. Esimerkkinä digitalisaatiosta hän mainitsee verovelvollisen täyttämää veroilmoitusta, joka korvattiin veroviranomaisen kokoamalla veroehdotuksella. (Kasvi 2019.)

Digitaalisuus viittaa sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyyn, siirtämiseen, varastointiin sekä sen esittämiseen. Tieto sijaitsee erilaisissa tietokannoissa ja sen rakennetta määritellään tietokantaohjelmistoilla. Digitaalisessa muodossa olevaa tietoa on tehokkaampi käsitellä, siirtää, varastoida ja esittää verrattuna fyysisessä muodossa olevaan tietoon, kuten paperiin. (Lahti & Salmi-nen 2014, 19.)

Digitaalisuus on mahdollistanut organisaatioiden välisen tiedonsiirron (OVT), joka on sähköistä, määrämuotoista ja automatisoitua tiedonvaihtoa yritysten välillä. Yritysten tiedonhallintajärjestelmät vaihtavat ennalta määritettyjä viestejä, eli sanomia, keskenään ennalta määritettyä suunnitelmaa noudattaen. OVT:ta käytetään muun muassa laskutuksessa, tilaus-toimitusketjussa, maksatuksessa ja verotuksessa. (Lahti & Salminen 2014, 20.)

2.3 Digitaalisen taloushallinnon määritelmä

Digitaalinen taloushallinto on ollut monitulkintainen käsite, jota on määritelty eri tavoin. Se on nähty suppeasti pelkästään sähköisinä laskuina ja tiliotetapahtumina, tai korostettu teknologioita ja tiedon kuvauskieliä kuten XML:ää (Extensible Markup Language). Taloushallinto on kokenut suuren murroksen sähköistymisen ja digitaalisuuden myötä, mutta yhdenmukaista määritelmää digitaaliselle taloushallinnolle on ollut vaikea löytää. (Lahti & Salminen 2014, 23–24.) Vaikka digitaalinen taloushallinto on yleensä paperitonta, on huomioitava, että paperiton tila pystytään saavuttamaan vanhanaikaisessa ja manuaalisessa prosessissa muuttamalla tositaiteisto sähköiseksi esimerkiksi skannaamalla se myöhemmin järjestelmään (Lahti & Salminen 2014, 27).

Digitaalisesta taloushallinnosta käytetään usein myös nimitystä sähköinen taloushallinto. Sähköistä taloushallintoa on perinteisesti pidetty yksinkertaisesti paperittomana laskujen käsittelynä, mutta nykyään se kattaa paljon enemmän kuin pelkästään verkkolaskut. (Siivola ym. 2015, 19.) Se ei kuitenkaan ole synonyymi digitaaliselle taloushallinnolle, vaan pikemminkin sen esiaste. Taloushallinnon sähköistäminen tarkoittaa yrityksen taloushallinnon tehostamista hyödyntämällä tietotekniikkaa, erilaisia sovelluksia, internetiä, itsepalvelua ja muita sähköisiä palveluita. (Lahti & Salminen 2014, 27.) Toisin sanoen digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinto- ja kirjanpitolmateriaali käsitellään sähköisessä muodossa, tositteet ovat konekielisiä, taloushallinnon transaktioiden prosessointi ja raportointi on automatisoitu, tietoa siirretään sähköisesti eri järjestelmien ja osaprosessien välillä, arkistointi tapahtuu sähköisesti ja eri järjestelmät

on integroitu saumattomasti prosesseihin yli organisaatorajojen. (Lahti & Salminen 2014, 26.)

Lahti & Salminen (2014, 23–24) mukaan digitaalisella taloushallinnolla viitataan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointiin ja digitaaliseen käsittelyyn. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kirjanpito ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja tallennetaan digitaalisessa muodossa mahdollisimman automaattisesti. Tämä vakiintunut määritelmä korostaa, että digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tapahtuu digitaalisesti ja automatisoidusti. (Lahti & Salminen 2014, 24.) Tästä syystä digitaalista taloushallintoa voidaankin kuvata myös automaattiseksi taloushallinnoksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14).

Digitaaliseen taloushallintoon liittyy olennaisesti rationaalinen tekeminen kokonaisvaltaisesti. Taloushallinnon prosesseja tulisi kehittää ja uudelleen suunnitella siten, että turhat työvaiheet eliminoidaan, vaikka ne olisivatkin automatisoitavissa (Lahti & Salminen 2014, 26).

2.4 Digitaalisuuden tuomat hyödyt taloushallinnossa

Digitaalisuus tarjoaa kiistattomia hyötyjä taloushallinnossa, kuten tehokkuutta, nopeutta ja ajansäästöä. Digitaalisessa muodossa olevat tositteet ja aineisto voidaan siirtää, varastoida ja tarkastella nopeasti. Digitaalinen taloushallinto parantaa toiminnan laatua, näkyvyyttä ja vähentää virheitä. Lisäksi resurssien tarve vähenee merkittävästi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22.) Siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon on tuonut organisaatioille tyypillisesti 30-50 prosentin tehokkuuden parannuksen taloushallinnon prosesseissa. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Digitaalisuus mahdollistaa itsepalveluperiaatteen toteutumisen, kun käyttäjät voivat hakea tiedot ja raportit nopeasti silloin kun niitä tarvitsevat. Digitaalisuus ja automaatio nähdään käytännössä ainoiksi keinoiksi vastata kasvaneisiin kontrolli- ja vastuuvaatimuksiin, sillä globaalien suuryritysten olisi mahdotonta

kontrolloida yksityiskohtaisesti oman taloushallintonsa prosesseja reaaliaikaisesti tai tuottaa reaaliaikaista veroraportointia manuaalisesti. Digitaalisuus parantaa läpinäkyvyyttä ja toiminnan ohjautuvuutta, kun tietoja ja raportteja voi olla saatavilla nopeasti ja ajantasaisesti, mikä helpottaa päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22.)

2.5 Taloushallinnon järjestelmät

Taloushallinnon järjestelmät ovat ohjelmistoja, jotka on suunniteltu taloudellisten tietojen hallintaan ja ne mahdollistavat tarkat ja luotettavat taloudelliset tiedot, jotka ovat välttämättömiä yritysten päätöksenteon ja raportoinnin kannalta. Taloushallinnon järjestelmä- ja palveluvalinnat ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen digitaalisen taloushallinnon toteuttamisessa. Teknologinen kehitys on vaikuttanut myös taloushallintoon, ja tietoteknisen kehityksen myötä ATK-pohjainen kirjainpito alkoi kehittyä 1950-luvulla, aluksi vain suuryritysten saatavilla olevina räätälöityinä ratkaisuinä korkeiden kustannusten vuoksi. 1980-luvulla markkinoilla oli jo valmisohjelmistoja, jotka olivat myös pk-yritysten saatavilla. 1970-luvulla sähköisen taloushallinnon innovaatio EDI-standardi (Electronic Data Interchange) eli suomeksi OVT tuli käyttöön organisaatioiden välisessä tiedonsiirrossa, ja myöhemmin ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmät tulivat käyttöön. Vuosituhannen vaihtuessa järjestelmät siirtyivät pilvipalveluihin, mikä on parantanut järjestelmien välistä integraatiota ja käytettävyyttä, keskittyen loppukäyttäjien itsepalveluperiaatteeseen. (Lahti & Salminen 2014, 34–36.)

Taloushallinnon järjestelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: kokonaisvaltaiseen ERP-järjestelmään ja erillisjärjestelmiin. ERP (Enterprise Resource Planning System) eli toiminnanohjausjärjestelmä kehitettiin keräämään tietoa koko organisaation eri osista ja syöttämään ne järjestelmään, joka tukee yrityksen kaikkia tai suurinta osaa toiminnoista (Lahti & Salminen 2014, 40; Quinn & Strauss 2017, luku 1.) Tyypillisesti ERP-järjestelmät kattavat toiminnot myyntiin, tuotantoon, projektinhallintaan, henkilöstöhallintoon, logistiikkaan ja materiaali-

hallintoon sekä taloushallintoon, joka toimii järjestelmissä keskeisessä asemassa (Lahti & Salminen 2014, 40). ERP-järjestelmässä tiedot tallennetaan yhteen tietokantaan, mikä eliminoi tietojen päällekkäisyyden riskin. ERP-järjestelmä koostuu integroiduista ohjelmistomoduuleista, jotka hallitsevat organisaation tietovirtoja ja mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon käytön eri liiketoiminnan osa-alueilta. Koska kaikki moduulit ovat täysin integroituja, käyttäjät voivat käyttää reaaliaikaista tietoa liiketoiminnan eri näkökohdista, mikä ei ollut aiemmin mahdollista ennen ERP-järjestelmien kehittämistä. (Quinn & Strauss 2017, luku 1; Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2014, 122.) ERP-järjestelmien kyvykyys taloushallinnossa ja sen eri osaprosesseissa vaihtelee, ja siksi niihin usein integroidaan muita erillisohjelmistoja, jotka ovat keskittyneet tiettyihin taloushallinnon osaprosesseihin ja tarjoavat valmiita ominaisuuksia. Esimerkiksi ostolaskun kierrätysjärjestelmät, palkka- ja HR-ohjelmistot sekä johdon raportointijärjestelmät voivat olla integroituja osia ERP-järjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 41.) Tämä opinnäytetyö on rajattu Yritys X:n käyttämään ostolaskun kierrätysjärjestelmään, jossa käsitellään tilauksellisia ostolaskuja. Ostolaskun kierrätysjärjestelmän nimeä ei tulla mainitsemaan eikä järjestelmän ominaisuuksia tulla käsittelemään tässä työssä.

2.6 Automaatio taloushallinnossa

Digitaalisuus mahdollistaa automaation lisäämisen tehtäviin ja osa-alueisiin, jotka ovat aiemmin olleet haaveilun kohteena (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17). Esimerkiksi ostolaskuja voidaan käsitellä ajasta ja paikasta riippumattomista päin maailmaa hyvänsä, ja koko ostosta laskuun -prosessi voidaan automatisoidusti hoitaa huomattavasti nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin ennen (Lahti & Salminen, 32). Digitaalisen automaation avulla virheiden ja inhimillisten lasku- ja tallennusvirheiden määrä vähenee, kun automaatio perustuu säännöstöihin ja validointeihin ja korvaa suuren osan aiemmin manuaalisesti hoidetuista työvaiheista (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22).

Automaation tavoitteena on vähentää manuaalista työtä ja vapauttaa aikaa arvoa tuottaviin tehtäviin, lisäten siten tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Automaatio tarjoaa muitakin hyötyjä, kuten tasalaatuista lopputulosta, nopeampia prosesseja, kyvyn käsitellä suuria määriä dataa ja kustannustehokkuutta. Esimerkiksi automatisoidussa prosessissa voidaan tehdä enemmän kuin ihmisen tekemänä, ja tämä voi parantaa lopputulosten laatua. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 183.) Taloushallinnossa automaatio tehostaa nykyistä tekemistä vapauttaen ammattilaisten aikaa rutiinitehtävistä. Tämä mahdollistaa talouden asiantuntijoiden suuntaamisen liiketoiminnan kehitysprojekteihin ja taloushallinnon jatkuvan kehityksen tukemiseen, mikä lisää organisaation toiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21.) Kun rutiinitehtävät hoidetaan automaattisesti, taloushallinnon ammattilaisilla on enemmän aikaa keskittyä asiakaspalveluun ja tarjota parempaa palvelua asiakkaille. Samoin kuin automaatiolla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä, niin sillä voidaan parantaa myös asiakaspalvelun laatua, joka puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä mikä johtaa vahvempaan asiakassuhteeseen, joka edistää organisaation liiketoiminnan kasvua ja menestystä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 23.)

3 Prosessi

Prosessi on looginen sarja toimintoja, jotka muuttavat syötteet tulosteiksi ja ovat toistettavissa, mikä mahdollista prosessin mallintamisen ja parantamisen (Laamanen 2003, 19–20). Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa (Laamanen 2003, 41). Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa eli sitä, miten käytännössä saavutetaan organisaation tulokset (Laamanen 2003, 37). Prosessin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa sen asiakkaalle (Lecklin 2006, 123).

Prosessin kehittäminen voi lähteä liikkeelle yrityksen strategisista tai käytännön tarpeista, jotka vaativat prosessien tarkastelua ja uudistusta (Savolainen & Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 14). Kehittämistavoitteita prosessille voivat olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen tai laadun ja palvelun parantaminen (Lecklin 2006, 128).

3.1 Prosessin määritelmä

Prosessikäsite on tullut tunnetuksi kemiallisista prosesseista, joissa reaktioiden sarja synnyttää tietyn uuden lopputuloksen (Lecklin 2006, 123). Prosessin käsite muodostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, johon liittyy suorituskyky. Prosessin ideana on, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2003, 19–20.) Projektin ja prosessin käsitteet saattavat joskus sekoittua virheellisesti. Projektia voidaan kuvata prosessin ainutkertaiseksi toteutukseksi, mutta se eroaa prosessista ajallisesti, tavoitteellisesti ja lopputulokseltaan. (Laamanen 2003, 26–27.)

Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina (Laamanen 2003, 19–20). Laamanen määrittelee (2003, 19) toimintaprosessin olevan joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteutukseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan liiketoimintaprosessia, joka Laamasen (2003, 19–20) määritelmän mukaan on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muunnetaan prosessissa tuotteiksi. Määritelmässä syötteillä tarkoitetaan tietoa ja materiaalia, ja resursseilla puolestaan toiminnan toteuttajia. Vaikka määritelmässä ei erikseen mainita palautteen merkitystä, on palautteen hyödyntäminen erittäin tärkeää, sillä se edistää prosessin jatkuvaa parantumista.

Prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessissa tuotetaan lisäarvoa (Lecklin 2006, 123). Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista ja mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan parhaiten tyydyttää. Suunnitellaan prosessi, jolla aikaansaadaan halutut tuotteet ja palvelut. Otetaan selvää mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä nämä hankitaan. Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2003, 20–21.)

Prosessien kehityksessä käytetty termistö ei ole vakiintunutta ja kirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti nimikkeitä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi (Lecklin

2006, 129). Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja, jotka useimmiten ovat ydinprosesseja. Ydinprosessit ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta (Lecklin 2006, 130; Hannus 2003, 41). Asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa jalostamalla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi ja palveluiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys ja asiakaspalvelu. Yritykset määrittelevät tyypillisesti 1–10 ydinprosessia. (Lecklin 2006, 130.) Tukiprosesseja tarvitaan ydinprosessien avuksi luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle (Laamanen 2003, 56). Tukiprosesseilla ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja edistävät ydinprosessien sujuvuutta. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2006, 130.) Avainprosesseja pidetään yrityksen tärkeimpinä prosesseina ja samalla myös ensisijaisina kehittämiskohteina. Avainprosessit voivat olla ydin- ja tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

3.2 Prosessien kehittäminen

Liiketoimintaympäristö on ennalta-arvaamaton ja muutosvauhti kiihtyy jatkuvasti. Yritysten on vastattava tähän epäjatkuvuuteen ja turbulenssiin rakentamalla joustavuutta, avoimuutta ja reagointikykyä organisaation rakenteisiin ja toimintamalleihin. Menestys edellyttää kykyä ennustaa markkina- ja kilpailutilanteen yllättävät muutokset nopeasti ja reagoida uusiin asiakastarpeisiin ennakoivasti. (Hannus 1994, 28.) Liiketoimintaprosessien kehittäminen voi lähteä liikkeelle yrityksen strategian vaatimuksista, kun huomataan että strategiasta johdettuja tavoitteita ei voida saavuttaa, ellei prosesseja uudisteta. Tai kehityksen kimmokkeena voi toimia esille noussut käytännön tarve, jonka toteuttaminen vaatii prosessien laajempaa tarkastelua ja uudistamista liityntäpintojen takia. (Savolainen ym. 1997, 14.)

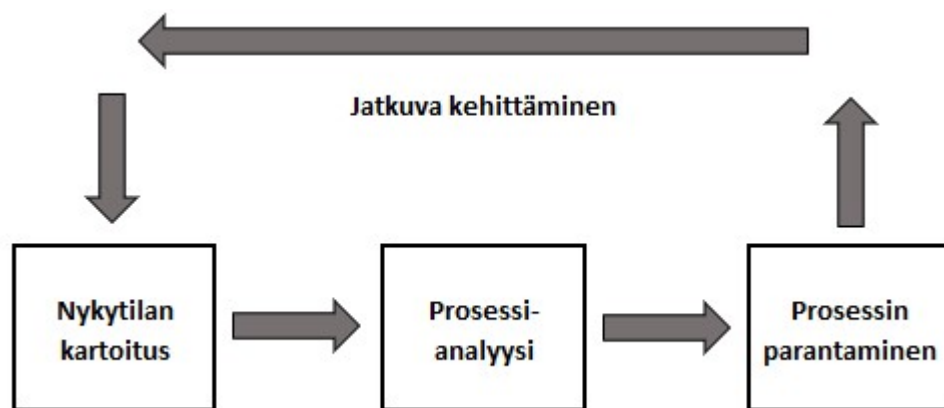
Hannus (1994, 99–102) jakaa liiketoiminnan uudistamisen kolmeen tavoitetasoon, joita ovat prosessien jatkuva parantaminen, ydinprosessien radikaali uudelleensuunnittelu ja liiketoiminnan uudelleenmäärittely. Prosessien jatkuvaa pa-

rantamista sovelletaan, kun toimintaympäristön muutokset ovat hitaita ja/tai ennakoitavissa, kilpailijoiden toimia voidaan ennakoida ja ennustaa ja koko henkilöstö sitoutunut muutokseen. Prosessien parantamisen tavoitteena ei ole kyseenalaistaa olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja, sillä se keskittyy yleensä organisaation aliprosessien parantamiseen. Ydinprosessien radikaalissa uudelleensuunnittelussa haastetaan nykyiset rakenteet, toiminnot ja käytännöt ja sitä sovelletaan tilanteisiin, jotka edellyttävät radikaaleja ja innovatiivisia ratkaisuja. Uudelleensuunnittelulla voi olla laajamittaisia vaikutuksia, jopa koko liiketoiminnan uudelleenmäärittämiseen asti. Uudelleenmäärittelyssä tarkastellaan ja muutetaan yhtä tai useampaa liikeidean osa-aluetta, kuten asiakkaita, tuotteita ja palveluita sekä toimintatapoja. Usein tähän liittyy myös innovatiivisen tiedon ja viestintätekniiikan hyödyntäminen.

Uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen eivät sulje toisiaan pois, vaan ne ovat kaksi erilaista lähestymistapaa, jotka voivat täydentää toisiaan erilaisissa tilanteissa. Ajoittain on tarpeen kyseenalaistaa olemassa olevat toimintamallit ja tarvittaessa suunnitella ne uudelleen. Jatkuva parantaminen on nimensä mukaisesti jatkuvaa toimintaa. (Hannus 1994, 103.)

Prosessit voivat toimia perustana oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Tämä edellyttää huolellista suunnittelua, jossa otetaan huomioon osaaminen, tekniikat, menetelmät, työkalut ja toimintaohjeet. Kun prosessi on toteutettu, se arvioidaan ja opitaan kokemuksesta. Näitä oppeja muokataan ja jalostetaan hyödynnettävään muotoon koko organisaation käytettäväksi. (Laamanen 2003, 197.) Tämä mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja parhaiden käytäntöjen levittämisen organisaatiossa. Saavutettu oppiminen on mahdollista menettää, vaikka liiketoimintaprosessia olisi joko kehitetty asteittain tai radikaalisti, mikäli ei varmisteta, että opitut taidot ja tiedot säilyvät. Yksi tapa varmistaa tämä on standardointi ja vakiinnuttaminen, jossa uusi ja parannettu toimintatapa kuvataan, selitetään ja automatisoidaan, jotta se pysyy käytössä. (Savolainen ym. 1997, 22.)

Lecklin (2006, 134) esittää kirjassaan 3-vaiheisen kehittämismallin (kuvio 2), joka koostuu nykytilan kartoituksesta, prosessianalyysistä ja prosessin parantamisesta sisältäen jatkuvan kehittämisen periaatteen. Prosessien kehitystyön ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus. Kartoitusvaiheen pääkohtia ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Kartoituksen jälkeen tehdään prosessianalyysi, johon sisältyy prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja niiden ratkaiseminen, laatu- ja kustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Analyysin tuloksen pohjalta päätetään, millainen lähestymistapa kehitystoimiin valitaan. Prosessiin on mahdollista tehdä pieniä muutoksia tai prosessille voidaan tehdä täydellinen uudistus. Kun prosessin analysointi on suoritettu ja uusi toteutustapa valittu, laaditaan parannussuunnitelma, joka hyväksytään ennen uudistetun prosessin käyttöönottoa. Prosessin parantamisen jälkeen palataan alkuperäiseen tilanteeseen ja prosessin toimivuutta arvioidaan jatkuvasti. Tarvittaessa tehdään isompia ja pienempiä uudistuksia. Laatuun liittyviä kustannuksia ja prosessille määritettyjä mittareita seurataan sovittujen käytäntöjen mukaisesti sekä benchmarking-vertailuja ja asiakastytyväisyys selvityksiä tehdään kehittämisen pohjaksi. (Lecklin 2006, 134–135.)



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

Tämä opinnäytetyö keskittyy ostolaskuprosessin nykytilan kartoituksen ja tarkemmin prosessin toimivuuden arviointivaiheeseen keskeisimpien ongelmakoh-
tien havaitsemiseksi. Tietoa prosessin nykytilasta voidaan kerätä tutustumalla

olemassa olevaan dokumentaatioon, haastatteleamalla henkilöitä, joiden työtehtävät ovat sidoksissa prosessiin tai seuraamalla prosessin työnkulkua käytännössä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 253). Tässä vaiheessa on tärkeää etsiä puutteet, pullonkaulat ja ongelmakohtat (Savolainen ym. 1997, 15). Kartoitus luo perustan, joka auttaa kehitettävien prosessien valinnassa (Lecklin 2006, 134).

4 Ostolaskuprosessi

Ostolaskujen käsittely on talousosaston suurin resursseja kuluttava prosessi, jonka tehostaminen ja automatisointi tuo suurimmat hyödyt. Suomessa suurin osa yrityksistä lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja, mikä nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä. Verkkolaskujen käyttöä voidaan lisätä yrityksissä, jotka pääosin vastaanottavat laskuja suomalaisilta suurilta ja keskisuurilta yrityksiltä, mutta toimittajien suuri määrä, toimittajien pieni koko tai ulkomaalaisten toimittajien suuri osuus hidastavat verkkolaskujen osuuden kasvattamista. Monissa organisaatioissa laskuja käsitellään sähköisesti selvästi suurempi osuus, sillä paperiversiona saapuvat laskut skannataan sähköiseen muotoon. Skannauksessa perustietojen poimiminen sähköiseen muotoon on työlästä, jonka vuoksi tulisi siirtyä oikeisiin verkkolaskuihin, jolloin käsittelyprosessin automatisointia voidaan hyödyntää. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Mikäli yrityksen hankintaprosessia käsitellään kokonaisuudessaan, käynnistyy prosessi monia vaiheita ennen ostolaskun vastaanottoa. Hankinta alkaa yleensä tarjouspyynnöstä, tarjouksesta ja sopimuksen teosta. Näiden lisäksi yksittäiseen hankintaan voi liittyä ostoehdotus ja ostotilaus, niiden hyväksynnät ja tavaran tai palvelun vastaanotto. (Lahti & Salminen 2014, 53.)

Ostoreskontra kuuluu taloushallinnon osa-alueeseen, jossa käsitellään yrityksen saapuvia ostolaskuja ja niiden maksamista. Ostoreskontraprosessiin kuuluu toi-

mittajätietojen, kuten tilinumeroiden ja ennakkoperintärekisteröintitietojen päivittäminen, ostolaskujen kirjaaminen ostoreskontraan, ostolaskujen hyväksymismenettelyn valvonta, avoimien ostolaskujen seuranta ja ostolaskujen maksaminen. (Hakonen & Eklund & Roos 2016, 152.)

Ostoprosessi sisältää vaiheet ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ostolaskun maksuun. Ostoskokonaisprosessia kutsutaankin usein termillä ”hankinnasta maksuun” tai ”Procure to Pay”. Prosessiin voi sisältyä myös ostosopimusten hallintaa ja tavaran tai palvelun vastaanottotapahtumia. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Lahti & Salminen (2014, 53) kiteyttävät ostoprosessin vaiheet seuraavasti:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto
3. laskun tiliöinti
4. ostolaskun automaattihyväksyntä tilaukseen/sopimukseen perustuen tai ostolaskun tarkistus ja hyväksyntä organisaation toimesta
5. maksatus
6. täsmätykset ja jaksotukset
7. arkistointi.

Ostolaskujen käsittelyssä käytetään usein erillistä järjestelmää. Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän päätehtävänä on mahdollistaa laskun vastaanotto, tiliöinti, mahdollinen täsmäytys tilaukseen tai sopimukseen, hyväksyntä sekä koko prosessin hallinta. Niiden jälkeen lasku päivitetään ostoreskontraan, josta se kirjautuu kirjanpitoon ja maksetaan toimittajalle. (Lahti & Salminen 2014, 66.)

Yritykset käsittelevät ostolaskujaan eri tavoin, ja usein yrityksen koko lisää byrokrattisia käsittelyprosesseja. Useat seurantakohteet ja laskujen kierrättäminen useilla henkilöillä lisäävät merkittävästi käsittelykustannuksia. Lisäksi laskuilla on erilaisia vaatimuksia, liittyen niiden käsittelyyn. Esimerkiksi ostotilaukseen perustuvat laskut voidaan tarkastaa suoraan järjestelmästä löytyvien tietojen perusteella, kun taas palvelulaskujen tarkastus ja jakaminen kustannuspaikoille voi olla monimutkaisempaa, kuten suurten yritysten puhelinlaskujen osalta. Puutteelliset hankinnat voivat myös aiheuttaa ylimääräistä työtä, kun oikean vastaanottajan ja tiliöinnin selvittämiseen kuluu aikaa. Ostolaskun sähköinen vastaanotto ja käsittely ovat kuitenkin havaittu olevan keskeinen tekijä käsittelyn automatisoinnissa ja manuaalisten työvaiheiden vähentämisessä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 103.)

4.1 Ostolaskujen vastaanotto

Ostolaskujen vastaanotto käsittelyjärjestelmään voi tapahtua joko verkkolaskuna tai paperiversiona, joka vastaanotetaan sähköisenä skannauspalvelun kautta. B2B-laskutuksessa käytetään erilaisia taloushallinnon tai ERP-sovelluksia, joiden avulla ostolaskuja käsitellään sähköisesti. Pienet yritykset käyttävät yleensä tilitoimiston tarjoamia sovelluksia tai verkkopankkisovelluksia. Sähköposti ei sovellu vastaanotettujen verkkolaskujen välittämiseen taloushallinnon järjestelmiin, sillä sähköpostitekhnologia on tarkoitettu ihmisten väliseen kommunikointiin, jonka vuoksi käyttökelpoisia liittymiä on hankala toteuttaa vastaanotettavien yritysten järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 61.)

Verkkolasku on sähköisessä muodossa oleva lasku, joka sisältää samat tiedot kuin perinteinen paperilasku. Verkkolaskuja voidaan lähettää sekä yrityksille että kuluttajille. Tyypillisesti verkkolaskut vastaanotetaan yrityksissä ostolaskujen käsittelyjärjestelmään tai ERP-järjestelmään, jonne ne välitetään sähköisesti sisältäen laskudatan ja laskun kuvan kierrätystä, hyväksymistä ja arkistointia varten. (Lahti & Salminen 2014, 62.) Järjestelmä lukee laskudataa, näin olleen

manuaalinen tallennustyö voidaan poistaa ja tämä mahdollistaa laskujen käsittelyn automatisoinnin. Laskun kuvaa käytetään laskun sisällön lukemiseen laskun tarkastuksessa ja kierrätyksessä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72.)

Useimmat yritykset lähettävät ja vastaanottavat laskujaan verkkolaskuina, mikä nopeuttaa vastaanottajan laskujen käsittelyä, sillä paperisen laskun skannausvaihe jää pois. Verkkolaskujen määrän maksimointi merkitsee yritykselle lähes aina kustannussäästöjä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 103.) Monet yritykset edellyttävätkin verkkolaskujen vastaanottoa uusia toimittajasopimuksia tehdessään. Suomessa verkkolaskuja lähetetään ja vastaanotetaan pääosin laskuoperaattoreiden ja pankkien välityksellä. Verkkolaskuosoitteet ja operaattoritiedot ylläpidetään kansallisessa verkkolaskuosoitteistossa, joka on maailman mitta-kaavassa edistyksellinen ja mahdollistaa verkkolaskuosoitteiden automatisoidun ja ajantasaisen päivittymisen asiakkaiden osalta avoimen rajapinnan kautta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72–73.) Verkkolaskujen vastaanottaminen ulkomaisilta toimittajilta on vielä rajoitettua johtuen puutteellisista sopimuksista ja tiedon välityksestä verkkolaskuoperaattoreiden välillä maiden rajojen yli. Operaattoreilla on vähän välityssopimuksia keskenään kansainvälisesti. Kuitenkin operaattorin kautta on mahdollista saada yhteys laajaan verkostoon, joka sisältää eri operaattoreita ja niiden kautta laskujen lähettäjiä ja vastaanottajia. Suomessa toimivilla operaattoreilla on erilaisia verkostoja, ja tämä tulee ottaa huomioon valittaessa operaattoria, mikäli yrityksellä on kansainvälistä toimintaa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 73.)

Paperilaskujen vastaanotto organisaatioissa voidaan järjestää skannauksen avulla, joko manuaalisesti tai automaattisesti älyskannausta käyttäen. Manuaalinen skannaus tarkoittaa, että skannausvaiheessa skannataan pelkkä laskun kuva ja sen jälkeen laskun skannaaja tai muu käsittelijä tallentaa sen manuaalisesti. Älyskannaus hyödyntää OCR-tiedon poimintaohjelmia (Optical Character Recognition), jotka tunnistavat ja poimivat automaattisesti laskulta kirjanpidossa ja ostolaskujen käsittelyssä tarvittavat tiedot. OCR-poiminnan voi hankkia myös pilvipalveluna sähköisessä muodossa oleville laskuille. Skannauksessa on kui-

tenkin aina virheriski ja se on tarpeeton työvaihe verrattuna aitoihin verkkolaskuihin. Skannauksen käyttö on vähentymässä ja skannauspalveluiden käyttö on perusteltua alhaisten kustannusten ja joustavuuden vuoksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 103–104.)

Verkkolaskutus vaatii laskun lähettävän ja vastaanottavan järjestelmän ymmärtämään toisensa, sillä ihmisen tulkinta ei ole osa prosessia. Siksi verkkolaskuissa tarvitaan standardoituja muotoja ja rakenteita, jotta tiedot voidaan käsitellä automaattisesti ilman inhimillistä välitystä. (Kurki & Lahtinen & Lindfors 2011, 9.)

Käytännössä standardissa on kyse vakioidusta tiedostokuvauksesta, jossa määritellään sähköisen laskun vähimmäissisältö. Näihin kuuluvat EU:n arvonlisäverodirektiivin vaatimat tiedot. Lisäksi laskussa on oltava otsikkotiedot ja operaattorin vaatimat tunniste- ja yksilöintitiedot. Operaattorista riippuen laskuun voidaan lisätä tietoja, kuten vastaanottajan tarvitsemat tiliöintitiedot, jaksotustiedot ja tuotetiedot, sekä esimerkiksi linkkejä lisätietoihin toimituksesta liittyen. (Lahti & Salminen 2014, 95.)

Sähköinen lasku on standardisoitu myös kuvan osalta, joten sitä voi katsella ja tallentaa tietokoneen ruudulla näyttävänä kuvana. Vaikka verkkolaskutus on kehittynyt, liitetiedostona kulkee usein pdf- tai html-tiedosto, joka sisältää laskun kuvan, verkkolaskutuksen puutteista johtuen. Laskua voidaan käsitellä pelkästään datamuodossa tai muodostaa datasta perinteistä laskua muistuttuvan kuvan laskun käsittelijän ruudulle riippuen vastaanottajan sovelluksesta. (Lahti & Salminen 2014, 95.)

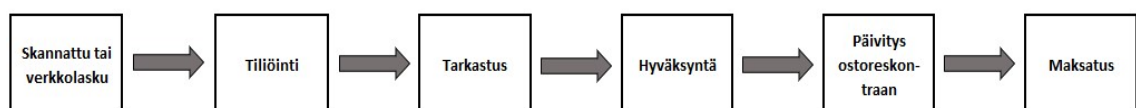
Suomessa on käytössä kolme erilaista verkkolaskustandardia, jotka ovat Pohjoismaisen verkkolaskukonsortion määrittelemä eInvoice, Suomen pankkiyhdistyksen Finvoice sekä TEAPPS. Nämä standardit määrittelevät verkkolaskun rakenteen ja sisällön formaatin. Tekninen tiedostomuoto, jossa verkkolaskut välitetään, on kaikissa näissä standardeissa joko XML- tai ASCII-muoto. XML-

muoto on yleisimmin käytetty ja se mahdollistaa tietojen rakenteellisen kuvaamisen ja automaattisen käsittelyn, kun taas ASCII-muoto on yksinkertaisempi tekstimuoto. (Lahti & Salminen 2014, 95; Kurki ym. 2011, 9–11.)

4.2 Sähköinen ostolaskuprosessi

Sähköinen ostolaskuprosessi (kuvio 3) käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Ostolasku saapuu verkkolaskuna tai se vastaanotetaan paperiversiona ja skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Järjestelmä lukee laskun perustiedot verkkolaskulta tai skannatulta laskulomakkeelta ja tallentaa ne automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 54.)

Perustietojen tallennuksen jälkeen tarkastetaan laskun oikeellisuus ja tiedot. Ostolasku tiliöidään joko manuaalisesti tai järjestelmä tuo tiliöintitiedot laskulle automaattisesti. Kun lasku on tiliöity, se lähetetään sähköiseen tarkastamis- ja hyväksymiskiertoon manuaalisesti tai automaattisesti ennalta määritettyjen kiertäyssääntöjen mukaisesti. Laskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun, jonka jälkeen lasku kirjautuu ostoreskontraan, josta muodostetaan pankkiin lähetettävä maksuaineisto. (Lahti & Salminen 2014, 54–55.)



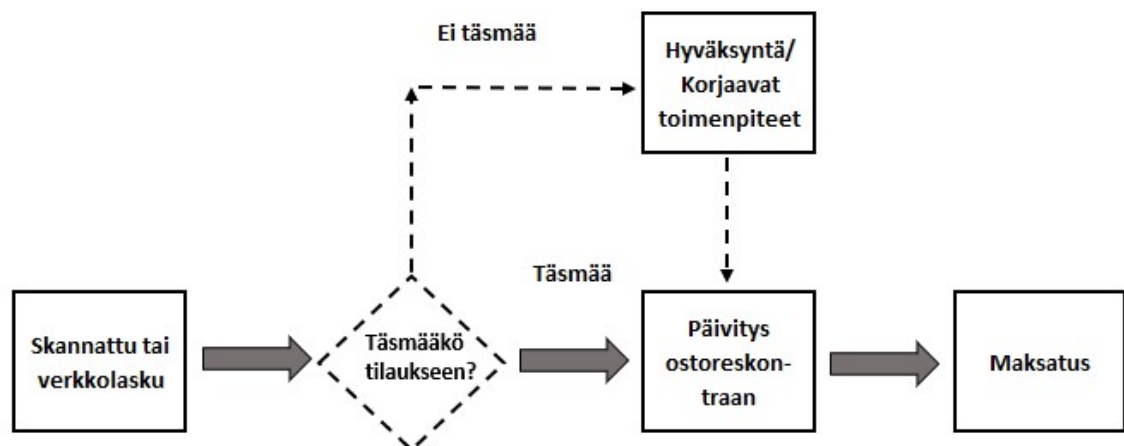
Kuvio 3. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman järjestelmään tallennettua tilausta (Lahti & Salminen 2014, 55).

4.3 Tilaukseen perustuva ostolaskuprosessi

Ostotilaukseen perustuvan laskun käsittelyprosessi (kuvio 4) alkaa, kun järjestelmään luodaan ostoehdotus, josta hyväksymisen jälkeen muodostuu toimittajalle lähetettävä ostotilaus. Toimittaja toimittaa tavaran tai suorittaa tilatun palvelun. Kun tavara tai palvelu on vastaanotettu, ostotilaukselle tehdään vastaanotokirjaus järjestelmään. Ostolasku saapuu verkkolaskuna tai paperisversiona,

joka skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Perustietojen mukana tallentuu ostotilausnumero, joka toimii tunnisteena tilaukselle. Myös laskun rivitietoja on mahdollista hyödyntää täsmäytyksessä. Tiliöintitiedot täydentyvät laskulle automaattisesti ostotilaustietojen mukaan. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Mikäli lasku täsmää ostotilaukseen, laskua ei tarvitse lähettää hyväksymiskiertoon, sillä se on jo hyväksytty tilausvaiheessa. Jos ostolaskun summat ja kappalemäärät eivät täsmää ostotilaukseen, ostolasku lähetetään automaattisesti sähköiseen hyväksymiskiertoon määritellylle hyväksyjälle. Hyväksyjä hyväksyy erottavan laskun, tekee mahdolliset korjaukset ostotilaukselle tai reklamoi toimittajalle ja hylkää laskun. Käsitellyistä ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka lähetetään pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 56.)



Kuvio 4. Sähköinen ostotilaukseen perustuva ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 56).

4.4 Laskujen tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä

Kun verkkolasku saapuu käsittelyjärjestelmään, laskuun tallennetaan perustiedot verkkolaskulta tai skannauksen kautta. Ostolaskun käsittelijä tarkistaa laskun tiedot, tiliöi laskun ja lähettää laskun hyväksymiskiertoon. Työvaiheet on mahdollista automatisoida osittain tai täysin riippuen käsittelyjärjestelmästä ja siitä, missä muodossa lasku saapuu. (Lahti & Salminen 2014, 66.)

Käytännöt ostolaskujen tiliöinnin suhteen vaihtelevat yrityksittäin. Joissakin yrityksissä ostolaskun käsittelijä tekee tiliöinnin kirjanpidon tilin ja arvonlisäveron osalta, kun taas toisissa yrityksissä se tehdään ostolaskun tarkastajan toimesta. Isoissa yrityksissä on nähty, että ostolaskun tarkastajan tulisi tehdä tiliöinti, koska tilaaja tietää ostolaskun sisällöstä ja miten kulut tulee tiliöidä. Kuitenkin ostolaskun käsittelijän tekemän tiliöinnin katsotaan kuitenkin olevan perustelumpaa kirjanpidon ja arvonlisäveron tuntemisen ja järjestelmäosaamisen näkökulmasta. (Lahti & Salminen 2014, 67.)

Käsittelyjärjestelmään voidaan asettaa oletustiliöinnit toistuvien laskujen osalta, mikä nopeuttaa laskujen käsittelyä ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Tiliöinti voidaan automatisoida eri tavoin, kuten poimimalla tiliöintitiedot ostotilauksilta, ostosopimuksilta, verkkolaskun tiedoista tai hyödyntämällä verkkolaskun dataa tiliöinnin automaattiseen päättelyyn. (Lahti & Salminen 2014, 67.) Koneoppimista voidaan hyödyntää tiliöintisääntöjen automatisointiin, mikä mahdollistaa uuden laskun tiliöinnin päättelemisen aiempien laskujen perusteella ja siten ostolaskujen tiliöinnin automatisoinnin perinteisiä automaatiotapoja vielä tehokkaammin. Koneoppiminen edellyttää kuitenkin suuren määrän hyvälaatuisia ostolaskuja toimiakseen, ja se voi toimia heikosti tilanteissa, joissa käsitellään täysin uusia laskuja tai käsittelysäännöt ovat muuttuneet. Kuitenkin, jos koneoppimisella voidaan täyttää osa tiliöintitiedoista valmiiksi ihmisen käsittelyä varten, se voi tehostaa käsittelyä verrattuna kaikkien tietojen manuaaliseen syöttämiseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 105.)

Laskujen hyväksymismenettely ei ole kirjanpitolaissa säädettyä, vaan kirjanpidon tositteiden kuten ostolaskujen ja muiden osto- ja maksutositteiden asiatarkastuksesta ja hyväksynnästä päätetään yrityksen sisäisissä toimintakäytännöissä. Usein ostolaskujen käsittelyjärjestelmään määritellään kaksiportainen hyväksymismenettely, jolloin laskun tarkastaa tilaaja ja laskun hyväksyjänä toimii toinen henkilö, yleensä tilaajan esihenkilö. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

Hyväksyntämenettely voi olla sähköinen, jolloin laskun lokitiedoista tunnistetaan laskua käsitelleet ja hyväksyneet käyttäjät käyttäjätunnuksien käyttäjäleiman

perustella (Lahti & Salminen 2014, 68). Sähköinen hyväksyntämenettely on olennainen osa sähköistä ostolaskujen käsittelyä. Se mahdollistaa laskulle nopean ja paikkariippumattoman hyväksynnän sekä parantaa sisäistä valvontaa ja jäljitettävyyttä yrityksen taloushallinnon prosesseissa.

Sopimukseen perustuvien toistuvien laskujen hyväksyntä voidaan automatisoida, sillä sopimukset on jo hyväksytty sopimuksen tekovaiheessa. Tällaisia laskuja ovat esimerkiksi vuokrat, leasing-laskut ja kiinteät palveluveloitukset. Automatisointi voidaan mahdollistaa perustamalla sopimustietokanta niistä sopimuksista, jotka halutaan automatisoida. Sopimukselle syötetään toimittajatiedot, sopimuksen numeron, hyväksyttävän maksuerän summan, maksuajankohdat ja päättymisajankohdan. Sopimukselle annetaan myös tiliöintitiedot. Jos lasku täsmää sopimuksen tietoihin, järjestelmä hyväksyy ja tiliöi sen automaattisesti, ilman manuaalisia käsittelyvaiheita. Jos lasku ei täsmää sopimuksen tietoihin, se voidaan automaattisesti ohjata hyväksymiskiertoon sopimuksesta vastaavalle henkilölle. (Lahti & Salminen 2014, 68–69.) Tilaukseen perustuvien laskujen hyväksyntä voidaan automatisoida ostotilauksen perusteella, mikäli ostotilaus tai ostoehdotus on jo aikaisemmin hyväksytty tarpeellisten hyväksymismenettelyn mukaisesti. Jos ostolaskun tiedot vastaavat tilauksen tietoja ja on varmistettu, että tilattu tavara tai palvelu on vastaanotettu, laskua ei tarvitse hyväksyä uudelleen, vaan se voidaan merkitä suoraan maksuvalmiiksi. Tilauksellisten laskujen käsittely vaatii laskun vertauksen tilaukseen ja toimitukseen, jotta voidaan todeta, että lasku vastaa tilattua ja toimitettuja tuotteita tai palveluita määriltään ja hinnoiltaan. Laskun vertaaminen tilaukseen ja toimitukseen tehdään automaattisesti järjestelmän avulla tai manuaalisesti laskun käsittelijän toimesta. Mikäli lasku täsmää tilaukseen ja vastaanottoon se voidaan tiliöidä ja hyväksyä automaattisesti ilman manuaalisia toimenpiteitä. Jos lasku ei täsmää tilauksen kanssa hinnoiltaan tai määriltään, se voidaan lähettää normaalisti hyväksymiskiertoon. (Lahti & Salminen 2014, 69.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin Yritys X:n taloushallintopalvelutiimiä ja kehitystiimiä. Tutkimuksen tulokset analysoitiin etsimällä aineistosta tekijöitä. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tutkijan aikaisempaa kokemusta ostolaskujen käsittelystä ja automaatioprosessien kehittämistyöstä sekä Yritys X:n sisäisiä materiaaleja.

Teemahaastatteluiden tulokset ja tutkijan havainnot on koottu yhteen tutkimustuloksiin, sillä tutkijan tekemät löydökset ovat vahvasti linjassa haastattelutulosten kanssa. Tuloksista on koottu tiivis kokonaisuus, jossa haastatteluissa käsitellyt teemat on sulautettu yhteen, sillä saatujen vastausten todettiin olevan selvästi sidoksissa kaikkiin teemoihin.

5.1 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmät koostuivat Yritys X:n taloushallintopalvelutiimien ja kehityshankkeessa mukana olevien henkilöiden haastatteluista sekä tutkijan osallistavasta havainnoinnista. Tutkimusta varten haastateltiin viittä palvelutiimiä, jotka koostuivat neljästä ostolaskujen käsittelijästä ja tiiminvetäjästä. Kehitystiimistä haastateltiin kolmea henkilöä, joista kaksi työskentelee kehitystyön lisäksi ostolaskujen käsittelyprosessien käyttöönotoissa. Heidän lisäksi kehitystiimistä haastateltiin taloushallintopalveluyksikön päällikköä, joka on mukana johtamassa kehityshanketta.

Haastattelut toteutettiin teema- ja ryhmähaastatteluina, palvelutiimit ja kehitystiimi omiksi ryhmiksi jaoteltuna. Haastattelut järjestettiin etäpalavereiden muodossa, joka mahdollisti kaikkien jäsenten osallistumisen. Haastatteluiden pituudet olivat keskimäärin 20 minuuttia.

Teemat haastatteluissa käsittelivät yleisiä käytäntöjä, tilauksellisten ostolaskujen käsittelyä sekä kehityskohteita ja ehdotuksia. Haastatteluiden teemojen sisältö poikkesi hieman palvelutiimin ja kehitystiimin välillä, sillä kehitystiimin jäse-

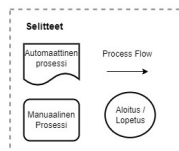
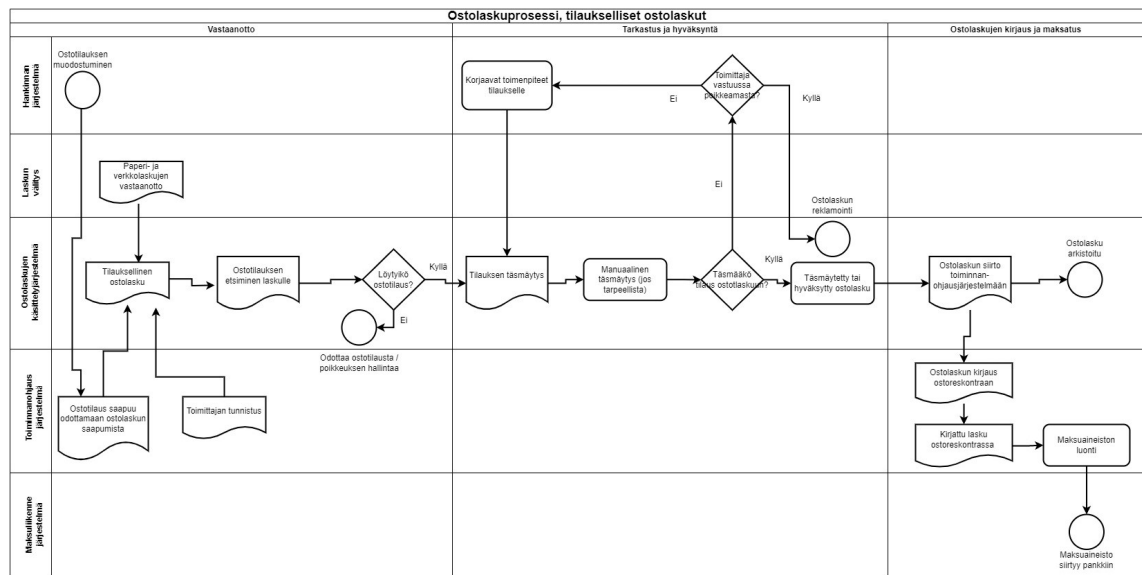
nillä on laajempaa ymmärrystä kaikkien asiakkuuksien tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessien kokonaiskuvasta, kun palvelutiimeissä työskentelevien jäsenten ydintyötehtävät koostuvat yleensä vain yhden asiakkuuden ostolaskujen käsittelystä. Teemahaastatteluiden haastatteluiden kysymysaiheet ovat opinnäytetyön liitteinä (liite 1-2).

Etänä järjestetyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin valikoimalla haastatelluista tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat. Litteroinnin jälkeen aineistosta poimittiin toistuvia seikkoja ja yhdistäviä tekijöitä. Haastatteluiden tulokset on esitetty yhdessä tutkijan havaintojen rinnalla.

Tutkija hyödynsi havainnoinnissaan noin kolmen vuoden kokemustaan ostolaskujen käsittelijänä kerrytettyä tietotaitoa liittyen laskujen käsittelyyn ja käsittelyprosessiin. Tutkijalla on kokemustaustaa myös Yritys X:n tilauksettomien ostolaskujen käsittelyprosessin kehityshankkeesta. Lisäksi tutkija työskentelee Yritys X:n palveluksessa taloushallintopalvelujen automaatioprosessien hallinta- ja kehitystehtävissä. Kokemuspohja ostolaskujen käsittelystä ja automaatioprosessien kehittämistä antoi tutkijalle ohjaavia suuntaviivoja tutkimuksen toteuttamiseen.

Haastatteluiden ja tutkijan havainnoinnin tueksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös Yritys X:n kehityshankkeiden palaverista kirjoitettuja muistioita, ostolaskujen käsittelyjärjestelmän tilauksellisten ostolaskujen käsittelyautomaation dataa sekä palvelutiimien ostolaskujen käsittelyn perehdytysmateriaalia. Lisäksi tutkija tutustui asiakkuuksien palvelutasosopimukseen (Service Level Agreement).

5.2 Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin nykytila ja prosessikuvaus



Kuvio 5. Yksinkertaistettu prosessikaavio Yritys X:n asiakkuuden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessista (Yritys X:n asiakkuuden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi).

Erään Yritys X:n asiakkuuden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi on kuvattuna kuviossa 5 yksinkertaistetussa muodossa. Prosessi alkaa, kun asiakasyrityksen hankintayksikön ostaja luo ostotilauksen hankintajärjestelmässä. Tilaus siirtyy toiminnanohjausjärjestelmään odottamaan ostolaskun saapumista ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Ostolaskut vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään pääasiassa sähköisesti verkkolaskuina, mutta laskuja saapuu myös skannauspalvelun kautta erityisesti ulkomaisilta toimittajilta.

Kun lasku saapuu ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, järjestelmä tekee automaattisesti toimittajätietojen tunnistuksen ostolaskun sisältämän verkkolaskusanoman perusteella. Tunnistetietoja ovat toimittajan pankkitili, y-tunnus ja arvonli-

säverotunniste. Järjestelmä tekee toimittajan tunnistuksen toiminnanohjausjärjestelmän toimittajarekisteristä. Toimittaja on luotu toimittajarekisteriin jo aiemmin, sillä ostotilaukselle on sen tekovaiheessa annettava toimittajan tiedot. Kun toimittaja tunnistetaan tunnistetietojen perusteella, järjestelmä lisää toimittajatie-dot laskun tietoihin. Sen jälkeen järjestelmä poimii laskudatasta laskulle perustiedot kuten laskunumeron, laskupäivän, eräpäivän, kirjanpitoapäivän sekä viite-numeron.

Perustietojen syöttämisen jälkeen järjestelmä etsii ostotilaustietoja laskun tietojen perusteella. Ostotilausnumero toimii tunnistetietona ostotilaukselle. Ostotilaukselle on sen tekovaiheessa syötetty tiliöintitiedot sisältäen alv-käsittelyn, jotka poimitaan automaattisesti laskulle, kun järjestelmä tunnistaa ostolaskulle kuuluvan ostotilauksen. Kun ostotilaus on toimitettu ja vastaanotto kirjattu tehdyksi, tiedot siirtyvät asiakkaan hankintajärjestelmästä toiminnanohjausjärjestelmään ja sieltä ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Vastaanotto toimii hyväksyntänä ostotilaukselle, sillä ostotilaus on jo hyväksytty asiakasyrityksen sisäisen hyväksymismenettelyn mukaan. Kun ostotilaus on tunnistunut ja vastaanotto kohdistettu ostolaskuun, ostolasku siirtyy automaattitäsmäytykseen. Mikäli ostotilauksen vastaanottoa ei löydy, ostolasku jää odotustilaan odottamaan tilauksen vastaanottoa enintään viideksi vuorokaudeksi, jonka jälkeen järjestelmä lähettää ilmoitusviestin ostotilauksesta vastaavalle asiakasyrityksen hankintayksikön ostajalle. Ostaja selvittää tilauksen vastaanoton puuttumisen syyn ja tekee tarvittavat toimenpiteet. Kun vastaanotto on tehty ja vastaanoton tiedot siirtyneet järjestelmiin, automaatio kohdistaa vastaanoton ostolaskuun ja ostolasku siirtyy täsmäytykseen. Onnistuneesti täsmäytetyn ostolaskun tila muuttuu siirtovalmiiksi ja lasku jää odottamaan automaattista siirtoa ja sisäänlukua toiminnanohjausjärjestelmään. Jos lasku ei automaattisesti täsmää ostotilaukseen, lasku siirtyy manuaaliseen täsmäytykseen, jolloin lasku täsmäytetään ostolaskun käsittelijän toimesta tai lasku siirretään ostotilauksesta vastaavalle henkilölle tarkastukseen.

Lasku siirtyy automaattisesti ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä kirjanpidon järjestelmään. Mikäli laskulla ei ole puutteita tai virheitä, automaatio kirjaa laskun

ostoreskontraan. Kirjanpidon järjestelmä lähettää kirjatusta laskusta ostolaskujen käsittelyjärjestelmään lukukuittauksen, joka sisältää tiedon, laskun tositenumeroista ja lasku siirtyy siirtovalmiit-tilasta ostolaskujärjestelmän arkistoon. Erääntyvistä ostolaskuista luodaan ostoreskontrassa maksulista, joka lähetetään asiakasyrityksen hyväksyttäväksi pankkijärjestelmään, josta hyväksynnän jälkeen siirtyy pankkiin.

5.3 Tutkimustulokset

Haastatteluiden perusteella tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin automaation koetaan toimivan yleisesti hyvin. Tutkijan havainnot puoltavat tätä näkemystä, sillä tutkija on tarkastellut kuukausittaisia tilauksellisten ostolaskujen käsittelyn KPI-mittaristoja (Key Performance Indicator), joita käytetään mittaamaan prosessin suorituskykyä. Mittarien antamat tulokset viittaavat prosessin tehokkuuslukemien ja automaatioasteen olevan keskimääräisesti hyvällä tasolla.

Palvelutiimien mukaan osa Yritys X:n asiakasorganisaatioista eivät ole kiinnostuneita tai motivoituneita oppimaan ja kehittämään tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia. Asiakasorganisaatioiden passiivisella suhtautumisella ja puutteellisella tietämyksellä on prosessin sujuvuutta heikentäviä vaikutuksia. Palvelutiimien mukaan myös epäselvän vastuunjaon koetaan aiheuttavan ongelmia. Tutkijan omassa työssään tekemät havainnot tukevat näitä näkemyksiä. Asiakasorganisaatioiden vastuulla on ostotilauksien luonti, hallinnointi ja päivittäminen. Yleinen syy ostolaskujen käsittelyprosessin automaation keskeytymiseen liittyy ostotilauksella oleviin virheellisiin tai puutteellisiin hintatietoihin tai kappalemääriin. Haastatteluissa nousi esille tyypillinen tilanne, jossa ostotilauksen hintatiedot ovat muuttuneet, eikä asiakasorganisaation hankintayksikön ostaja ole päivittänyt ostotilaukselle uusia hintatietoja ajoissa, jolloin ostolaskujen käsittelyjärjestelmän automaattitäsämytys epäonnistuu hintavirheen vuoksi. Tällöin automaattinen käsittelyprosessi keskeytyy ja aiheuttaa viivästystä laskun käsittelyssä, kun ostolaskujen käsittelijä joutuu tutkimaan automaattitäsämytyksen epäonnistumisen syitä ja lähettämään laskun manuaalisesti ostotilauksesta

vastaavalle henkilölle tarkastukseen. Palvelutiimien mukaan laskujen tarkastusvaiheessa on tullut esille tilanteita, joissa laskujen tarkastajat eivät ymmärrä vastuutaan eivätkä tiedä, miksi lasku on tullut heille tarkastettavaksi ja mitä toimenpiteitä heiltä odotetaan. Myös laskujen manuaalisessa täsmäytysvaiheessa on ilmennyt epä johdonmukaista toimintaa eräiden asiakasorganisaation taholta. Tilanteissa ostolaskujen käsittelijän joutuu erikseen kysymään asiakasorganisaatiolta tiedot, miten laskut tulee täsmäyttää, sillä joidenkin ostotilauksien tiedot voivat olla ristiriitaisia ja puutteellisia.

Haastatteluissa nousi esille, että joidenkin asiakasorganisaatioiden sisäisissä valvontamenettelyissä hankinnasta maksuun-prosessissa on puutteita ja vaatisi muutostoimenpiteitä asiakasorganisaation toimesta. Tätä väitettä puoltaa myös tutkijan omat havainnot, sillä hän on työssään huomannut, että ostolaskuprosessin kehittämisen hidasteena toimii usein asiakasorganisaation puutteelliset sisäiset prosessit ja niiden valvonta. Asiakasorganisaation puutteet hankinnasta maksuun-prosessissa ilmenevät palvelutiimien mukaan asiakasorganisaatioiden vajavaisena tietämyksenä siitä mitä tarvittavia tietoja ostotilaukset tulisivat sisältää automaattisen ostolaskujen käsittelyprosessin toteutumiseksi. Näin ollen asiakasorganisaatioiden hankintayksikön ostajat eivät tiedä mitkä tiedot ovat käsittelyprosessin kannalta oleellisia ja tulisivat olla tilauksessa oikein.

Yritys X:n palvelutiimit eivät ole käyneet tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia asiakasorganisaatioiden kanssa läpi. Kehitystiimin mukaan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi on käyty läpi asiakasorganisaatioiden kanssa tilauksellisen ostolaskuprosessin käyttöönottovaiheessa käyttöönotto tiimin toimesta. Palvelutiimit eivät ole myöskään järjestäneet asiakasorganisaatioiden kanssa säännöllisiä palavereja tilauksellisiin ostolaskuihin tai niiden käsittelyprosessin automaatioon liittyen. Puutteellinen kommunikaatio vaikeuttaa käsittelyprosessissa ilmenneiden poikkeavuuksien hallintaa ja virheellisten laskujen käsittelyä. Tutkija on havainnut puutteellisen kommunikoinnin hidastavan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin parantamista, sillä palvelutiimien ja asiakasorganisaatioiden välinen kommunikaatio rajoittuu lähinnä sähköpostien välityksellä tapahtumaan viestintään. Tutkija on omassa työssään todennut, että

pelkkä sähköpostitse tapahtuva viestintä on hidasta ja tehotonta, sillä sähköpostiviestit saattavat ketjuttua pitkiksikin. Oleellinen tieto voi kadota lukuisten viestien joukkoon varsinkin, kun yhdessä viestiketjussa voi olla osallisina useita henkilöitä palvelutiimistä ja asiakasorganisaatiosta, jotka käsiteltävät asiaa ja viestittelevät keskenään.

Tutkijan työssään tekemien havaintojen ja haastatteluiden perustella tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin epäselvällä vastuunjaolla on vaikutusta palvelutiimien toimintatapoihin. Kehitystiimin mukaan palvelutiimeissä tapahtuu jonkin verran ylipalvelua, kun ostolaskujen käsittelijät selvittävät täsmäytymättömien ostolaskujen syitä ja saattavat käyttää selvitystyöhön lukuisia työtunteja, vaikka täsmäytymättömät laskut tulisi siirtää tilauksesta vastaavalle tarkastajalle selvitykseen. Haastatteluiden mukaan palvelutiimeissä ei ole veloitettu tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin prosessikaavion tuntemista, mutta toteavat, että prosessikaavion tunteminen selkeyttäisi vastuunjakoja. Tutkija toteaa omien havaintojensa puoltavan näkemystä siitä, että prosessikaaviot ovat selkeyttäneen hänen omaa ymmärrystään tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin vastuiden jakautumisessa. Kaikki palvelutiimien jäsenet eivät myöskään olleet tietoisia, missä heidän palvelemaansa asiakasorganisaation prosessikaaviota säilytetään. Tutkija on omakohtaisesti myös havainnut, että palvelutiimien perehdytyskäytännöistä puuttuu tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin prosessikaavioihin tutustuminen, sillä häntä ei ole itseäkään prosessikaavioihin perehdytetty. Kehitystiimi toteaa haastattelussa, että joidenkin asiakasorganisaatioiden prosessit ovat esimerkiksi vastuunjaon osalta muuttuneet prosessikehityksen myötä sen jälkeen, kun prosessikaaviot on tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin käyttöönoton yhteydessä luotu.

Haastatteluissa nousi esille laskutukseen ja sopimusteknisiin asioihin liittyviä ongelmia, joilla on vaikutusta muun muassa asiakaskannattavuuteen. Epäselvä vastuunjako aiheuttaa palvelutiimeissä tapahtuvan ylipalvelun, jolloin työaika kuluu heille kuulumattomien ongelmien selvitykseen. Laskutuksen näkökulmasta vaikutus on negatiivinen, kun palvelutiimeille kuulumatonta työtä ei voida laskuttaa asiakkaalta lisätyönä, ellei palvelutasosopimuksissa tai asiakkaan

kanssa ole asiasta erikseen sovittu. Lisäksi eräiden asiakasorganisaatioiden palvelutasosopimuksissa, palvelutiimien sekä tutkijan havaintojen mukaan, tilauksellisilla ostolaskuilla on sama laskutushinta kuin tilauksettomilla ostolaskuilla. Palvelutiimit kertovat ostolaskujen manuaalisiin täsmäytyksiin kuluvan paljon enemmän aikaa tilauksettomien ostolaskujen käsittelyyn verrattuna. Tutkijan havainnon mukaan ongelma viittaa Yritys X:n epäonnistuneeseen hinnoitteluun. Tutkija on oman perehdytyskokemuksensa pohjalta tehnyt havainnon, ettei ostolaskujen käsittelijöiden perehdytysvaiheessa käydä läpi asiakasorganisaation palvelutasosopimusta, joka sisältää ostolaskujen käsittelijöiden työn kannalta oleellista tietoa kuten tiedot hinnoittelusta ja vastuujakotaulukon. Kehitystiimin mukaan sopimuksen hinnoittelu ja vastuunjako on tärkeää tuntea, jotta ostolaskujen käsittelijät tietävät oman vastuualueensa ja osaavat merkitä tehdyt työtunnit oikean laskutustyyppin mukaisesti.

Myös järjestelmäteknisten asioiden kerrotaan aiheuttavan ongelmia tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa. Yleiseksi ongelmaksi kerrotaan ostotilausnumerosta yksilöivän tunnisteiden puuttuminen. Ongelma johtuu asiakasorganisaation hankintajärjestelmästä. Muodostunut ostotilausnumero voi olla epälooginen sarja numeroita tai muistuttaa esimerkiksi lasku- tai projektinumeroa. Tämä aiheuttaa sen, että ostolaskujen käsittelyjärjestelmä ei tunnista ostotilausta lainkaan tai tunnistaa ostotilausnumeron sijasta projektinumeron, jos järjestelmään on koodattu ostotilausnumeroiden alkavan samalla numeroyhdistelmällä kuin projektinumerot. Tämä aiheuttaa käsittelyprosessissa manuaalista työtä, kun ostolaskujen käsittelijä joutuu manuaalisesti käydä lisäämässä ostotilausnumeron laskulle. Haastatteluissa nousi esille myös huoli, jos asiakkaan hankintajärjestelmässä on paljon vapauksia tehdä valintoja, tiedot eivät välttämättä siirry oikein ostolaskujen käsittelyjärjestelmään ja tämä aiheuttaa ylimääräistä manuaalista työtä käsittelyprosessissa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelminä käytettyjen haastatteluiden ja havainnoinnin avulla tutkimuksessa saavutetut vastaukset tutkimuskysymykseen:

- Miten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia tulisi kehittää parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi?

Haastatteluiden ja tutkijan omien havaintojen perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että Yritys X:n asiakasorganisaatioiden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessit koetaan yleisesti ottaen toimiviksi, mutta edellyttävät kehitystyötä prosessien parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi. Yritys X:n asiakasorganisaatioiden yksinkertaistettu prosessikuvaus tilauksellisesta ostolaskujen käsittelyprosessista on käyty läpi luvussa 5. Seuraavaksi tässä luvussa esitellään kehitysehdotukset, kuinka käsittelyprosessia tulisi kehittää parhaiden käytäntöjen toteutumiseksi.

6.1 Kehitysehdotukset

Hyvä kommunikaatio on edellytys sujuvaan ja tehokkaaseen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessiin. Palvelutiimien ja asiakasorganisaatioiden välisen kommunikaation parantamiseksi aloitetaan kuukausittain pidettävät palaverit, joiden järjestäminen tulee palvelutiimien asiakasvastaavien vastuulle. Suunnitellut tapaamiset asiakkaan vastuuhenkilöiden kanssa helpottavat yhteydenpitoa (Lecklin 2006, 101). Palavereissa käydään läpi asiakasorganisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa ilmenneitä toistuvia tai viimeaikaisia ongelmia, jotka vaikuttavat laskujen käsittelyyn ja automaation toimintaan. Lisäksi käydään läpi myös edellisen kuukauden mitatut automaatioluvut ja muita ajankohtaisia asioita laskuihin ja käsittelyprosessiin liittyen. Palavereissa läpikäytyt asiat dokumentoidaan, jaetaan osallistujien kesken ja lopuksi asetetaan toimintasuunnitelma kuluvaksi kuukaudeksi, jonka to-

teutuminen käydään läpi seuraavassa tapaamisessa. Näin jatkuvat kuukausipalaverit osallistavat ja sitouttavat asiakasorganisaatioita tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämiseen.

Asiakasorganisaatioiden tulee osoittaa tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessille pääkäyttäjryhmä organisaation sisältä. Pääkäyttäjryhmä toimii sekä oman organisaationsa sisällä että Yritys X:n palvelutiimille välillä yhteysryhmänä mikä näin olleen varmistaa sujuvan ja nopean tiedonkulun. Pääkäyttäjän vastuulla on selvittää käsittelyprosessissa ilmenevät poikkeustilanteet, kuten virheelliset laskut, epäselvät tilaukset ja toistuvat ongelmat asiakasorganisaation puutteellisen hankinnasta maksuun-prosessin vuoksi.

Vilkkumaan (2017) mukaan koko yritystoiminta on syy-seuraussuhteiden mukaista tekemistä. Mitä tehokkaampi yrityksen tekemisprosessi on, sitä parempi on tulos eli liikevaihdon ja kulujen erotus, ja päinvastoin. Yrityksen talous syntyy tekemisprosessin tuloksena. Mitä tehokkaampi on tekemisprosessi, sitä kustannustehokkaampaa on tekeminen. Tekemisen toteuttavat perustoimintayksikön työntekijät, jotka toisin sanoen tekemisellään vastaavat yrityksen tuloksesta. (Vilkkumaa 2017, 15–17.) Tässä työssä perustoimintayksikön työntekijöillä tarkoitetaan palvelutiimeihin kuuluvia ostolaskujen käsittelijöitä. Mitä tehokkaammin he tekevät työnsä, sitä parempi yrityksen kannattavuus on. Jokainen työntekijä on siis taloudellinen toimija ja jokaisen työntekijän tekeminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. Palvelutiimien esihenkilöt nousevat tärkeään rooliin, sillä heidän tehtävänsä on saada jokainen alainen sisäistämään, mikä merkitys tämän toiminnallaan on yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Vilkkumaa 2017, 15–17.)

Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin epäselvä vastuunjako aiheuttaa ylipalvelua, jolla on negatiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Ylipalveluun tulee puuttua ja se tulee saada kontrolliin. Kun tehdään enemmän kuin sopimus vaatii ja lisätekemistä ei laskuteta asiakkaalta, on se taloudellisesti katsottuna alennuksen antamista asiakkaalle (Vilkkumaa 2017, 41). Tätä tapahtuu usein asiantuntijatoiminnassa, jossa asiakaslaskutus perustuu tehtyyn työaikaan (Vilk-

kumaa 2017, 26). Yrityksen tulee pohtia, milloin on kysymys hyvästä asiakas-palvelusta ja asiakkaan sitouttamisesta yritykseen ja milloin kysymys on tehottomasta ja kannattavuutta vähentävästä toiminnasta (Vilkkumaa 2017, 41). Tehoton toiminta syö tulosta ja vähentää kannattavuutta ja on huomioitava, että vaikutus on usein kertaantuva (Vilkkumaa 2017, 10; Vilkkumaa 2017, 33). Yritys X:n palvelutiimien uusien ostolaskujen käsittelijöiden perehdytysprosessiin tulee lisätä ostolaskujen käsittelyprosessin kaaviot, joihin on selkeästi merkitty Yritys X:n palvelutiimien ja asiakasorganisaatioiden vastuualueet. Perehdytysprosessiin tulee lisätä myös palvelutasosopimukseen tutustuminen erityisesti hinnoittelun ja vastuualueiden osalta. Prosessikaaviot tulee perehdyttää myös palvelutiimien nykyisille ostolaskujen käsittelijöille. Prosessikaavioiden ylläpito tulee asettaa prosessiomistajien tehtäväksi ja kaavioita tulee säilyttää keskitetysti Yritys X:n yhteisesti linjaaman käytännön mukaisesti esimerkiksi yrityksen intranetissä, jossa ne ovat kaikkien saatavilla. Prosessikaaviot tulee käydä läpi myös asiakasorganisaatioiden kanssa aina kun asiakasorganisaatioiden yhteyshenkilöt vaihtuvat.

Epäselvän vastuujon vuoksi ostolaskujen käsittelijät tekevät turhaa työtä ja käyttävät työaika väärin ymmärtämättä työajan olevan tuotannon tekijä (Vilkkumaa 2017, 26). Säännöllisesti on hyvä arvioida toistuvia tehtäviä ja kyseenalaistaa niiden tarpeellisuus ja lopputulokset (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 183–185). Ostolaskujen käsittelijöille tulee järjestää strategista ajattelua kehittäviä koulutuksia, jotka edesauttavat työntekijöitä sisäistämään oman työnsä taloudelliset vaikutukset yrityksen kokonaiskuvassa. Lisäksi käsittelijöitä tulee kouluttaa enemmän rationaaliseen tekemiseen, joka auttaa heitä kyseenalaistamaan omia työtehtäviään, järkeistää tekemistä ja eliminoimaan tarpeettomia työvaiheita (Lahti & Salminen 2014, 26). Rationaalinen tarkastelutapa edistää tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehitystä ja parantamista.

Asiakkuuden kannattavuutta ei tule arvioida vain myyntikatteen perusteella, vaan on otettava huomioon myös kuinka paljon resursseja asiakkaan palveleminen vie, kuinka suuri osuus palvelusta on erikoispalvelua ja kuinka paljon se ku-

luttaa yrityksen voimavaroja. Lisäksi on pohdittava, voiko hintaa nostaa voimavarojen kulutusta vastaavaksi, voiko asiakasta palvella tehokkaammin tai onko asiakassuhde syytä lopettaa. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat myös laadulliset ja vaikeasti ennakoitavat tekijät, kuten asiakkuuden kesto, asiakkaan osaamisen siirtymisen mahdollisuus ja referenssiarvon saaminen. Näitä tekijöitä on vaikea mitata millään mittareilla, mutta ne ovat olennainen osa asiakkaan kannattavuuden arviointia. (Pellinen 1967, 140–141.) Nykyiset palvelutasosopimukset tulee käydä läpi palvelutiimien ja asiakasorganisaatioiden kanssa. Yritys X on epäonnistunut hinnoittelussa eräiden asiakasorganisaatioiden kohdalla tarjotessaan räätälöityjä taloushallintopalvelupaketteja kiinteällä peruspalvelupaketin kuukausihinnalla. Hinnankorotuksia tulee pohtia korjaavana ratkaisuna tai vaihtoehtoisesti asiakasorganisaatioiden kanssa tulee neuvotella vastuualueiden uudelleen määrittämisestä, jolloin Yritys X:n palvelutiimeiltä siirretään asiakaskannattavuutta heikentävät vastuualueet asiakasorganisaatioiden hoidettavaksi.

Riittävän oikean hinnan määrittäminen on keskeisimpiä haasteita yritystoiminnassa. Hyvä menettelytapa hinnan määrittämiseksi on tekemisprosessin kuvaus, jonka perustella voidaan määrittellä kustannukset tekemisprosessin eri vaiheille. (Vilkkumaa 2017, 23–24.) Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin vaiheet tulisi kuvata yksityiskohtaisesti uusien käyttöönottojen hinnoittelua tukemaan. Vilkkumaan (2017) mukaan tekemisprosessin sisältö ja sen hinnoittelu auttaa viemään taloudellista ajattelua oikealle tasolle eli perustoiminnan tasolle. Kaikissa yrityksissä palvelun toteutuva hinta tehdään aina perustoiminnassa ja perustoimintayksikössä tehdään palvelu. Palvelua tehdessä, käytetään tuotannontekijöitä, jotka aiheuttavat kulut. Näin ollen, jos tuotannontekijöitä käytetään keskimäärin enemmän kuin tavoitteeksi on asetettu, palvelun tuottama voitto-osuus pienenee ja joissain tilanteissa palvelusta tulee tappiollinen. Tuotannontekijöitä tulisikin käyttää keskimäärin hinnoittelussa määritetty määrä, jotta palvelun tuottama voitto-osuus olisi halutun suuruinen. Sen vuoksi on tärkeää, että jokainen perusyksikön työntekijä sisäistää oman yksikkönsä ja tekemisensä vaikutuksen yrityksen tuottamien palveluiden toteutuvaan hintaan ja sitä kautta yksikön ja yrityksen kannattavuuteen. (Vilkkumaa 2017, 23–24.)

Prosessien tehokkuuden ja automaation varmistamiseksi prosesseille tulee asettaa tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa ja joiden saavuttamista seurataan mittareilla. Prosessimittareilla kuten laskujen käsittelyaikojen ja myöhässä maksettujen laskujen määrällä voidaan mitata koko prosessin toimivuutta. Kokonaismittareiden arvoja voidaan selittää asettamalla täsmällisempiä mittareita, joiden kautta on helpompi kohdistaa ja seurata kehitystoimenpiteitä. Ostolaskuprosessissa esimerkiksi täsmäävien laskujen osuuden tai automaattisesti käsiteltyjen laskujen osuuden seuraamisella nähdään tehtyjen toimenpiteiden vaikutus ja kehitystarpeet. Kun tunnistetaan täsmäämättömiä laskuja, voidaan analysoida täsmäämättömyyden syitä ja muutostoimilla saada laskut täsmäämään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 181–182.) Palvelutiimeissä tapahtuvaa ylipalvelua voidaan mitata ja seurata KPI-mittarien avulla. Täysautomatisoidun laskujen (touchless invoices) käsittelyn mittaria voidaan hyödyntää ylipalvelun kontrolloimiseksi. Laskujen koko käsittelyprosessi suoritetaan automaattisesti järjestelmän avulla ilman manuaalista käsittelyä. Mittari kerää vain Yritys X:n ostolaskujen käsittelijöiden tuottamaa dataa, jolloin laskujen tarkastajien manuaalinen käsittely ei vaikuta mittariston lukemiin. Mikäli käsittelyprosessissa yksittäistä laskua käsitellään ostolaskujen käsittelijän toimesta kerran tai useammin, tulee laskun manuaaliseen käsittelyyn johtavia syitä selvittää tarkemmin.

Puutteet ostotilausnumeroiden yksilöivissä tunnisteissa tulee korjata määrittämällä uusille asiakkuuksille määrämittaiset ja loogiset ostotilausnumerot, jotka ovat juoksevia ja helposti tunnistettavissa. Nykyisten asiakkuuksien kohdalla tulee selvittää, onko hankintajärjestelmään mahdollista tehdä muutoksia ostotilausnumeroiden yksilöimiseksi. Asiakkuuksien hankintajärjestelmissä käsittelyprosessin sujuvuuteen vaikuttaviin tietoihin vapaasti tehtävät valinnat aiheuttavat ongelmia ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä, jonka vuoksi asiakkuuksien hankintajärjestelmiin tulee määrittää tietyt rajoitukset. Näin ollen hankintajärjestelmissä tehdyt valinnat vähentävät mahdollisia tiedonsiirto-ongelmia ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä.

6.2 Luotettavuustarkastelu

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja sen vuoksi yksittäisessä tutkimuksessa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

6.3 Pohdinta

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin ongelmakohdat ja esittää toimeksiantajaorganisaatiolle kehitysehdotukset, jotka tulevat organisaation kehityshankkeen tavoitetta yhtenäistää ja järkevöittää taloushallintopalveluprosesseja sekä parantaa tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin tehokkuutta ja tarkkuutta.

Tutkimuksen tulokset kertoivat tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin ongelmien johtuvan lähinnä yhteistyöhön ja vastuunjakoon liittyvistä asioista. Asiakasorganisaatioiden puutteellinen kiinnostus ja motivaatio käsittelyprosessia kohtaan vaikuttavat prosessin sujuvuuteen. Myös asiakasorganisaation ja palvelutiimien välinen suppeat viestintäväylät heikentävät prosessin sujuvuutta ja vähentää tehokkuutta. Asiakasorganisaation lisäksi Yritys X:n palvelutiimeillä on puutteellinen tietämys käsittelyprosessiin vastuunjaosta, sillä perehdytysvaiheessa ostolaskujen käsittelijöiden kanssa prosessikaaviota tai palvelutasosopimusta ei ole käyty läpi. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille myös järjestelmätekniset ongelmat, jotka ovat lähtöisin asiakasorganisaatioiden hankintajärjestelmistä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaation tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessien kehityksen lisäksi myös organisaation sisäisiin prosesseihin ja kontrolleihin keskittyvissä kehityshankkeissa.

Tutkimuksen jatkotutkimusaiheina voisi olla tekoälyn hyödyntäminen ja sen vaikutukset tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa. Tekoälyn vaikutuksia

käsittelyprosessin sujuvuuteen voitaisiin tutkia esimerkiksi sosiaalisista näkökulmista.

Lähteet

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. 6. painos. HM&V Research Oy, Helsinki.

Hakonen, Marika & Eklund, Irina & Roos, Miia 2016. Taloushallinnon taitajaksi. 6., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi, Helsinki.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto, automaation aika. Alma Talent. E-kirja.

Kasvi, Jyrki 2019. Digi digi digi – Digitalisaatiossa on kyse organisaatiokulttuurin muutoksesta, ja se on tunnetusti vaikeaa. Päivitetty 15.10.2019. <https://tieke.fi/digi-digi-digi/>. Viitattu 15.11.2022.

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

Laamanen, Kai 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 4. painos. Suomen Laatu keskus Oy, Helsinki.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro, Helsinki.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lindfors, Hannele 2010. Kirjanpito käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Kauppakaari / Talentum Media Oy, Helsinki.

Pellinen, Jukka 1967. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu, 3., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki. E-kirja.

Quinn, Martin & Strauss, Erik 2017. Routledge Companion to Accounting Information Systems. Routledge. E-kirja.

Savolainen, Tapani & Saaren-Seppälä, Kari & Savolainen, Seppo 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere.

Siivola, Mikko & Yli-Heikkuri, Anna & Helanto, Leena & Kaisaniemi, Tanja & Koskinen, Krista & Kuntola, Katja & Helistö, Benita & Kinnarinen, Salla & Ignatius-Partanen, Heidi 2015. Ystävällinen taloushallinto: ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2., painos. Procountor Oy.

Tomperi, Soile 2019. Käytännön kirjanpito. 27., uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Vilkkumaa, Matti 2017. Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma, Helsinki. E-kirja.

Yritys X:n asiakaskasorganisaation tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi 2022. Saatavana opinnäytetyön tekijältä.

Haastatteluiden kysymysaiheita, palvelutiimit

1. Yleistilanne

- Perehdytys sisäisesti
- Asiakkuuksien koulutus
- Prosessikaavio

2. Laskujen käsittely

- Automaatio
- Manuaalinen käsittely
- Kierrätys

3. Kehityskohteet ja -ehdotukset

- Automaation haasteet ja ongelmat
- Prosessia hidastavat tekijät tai vaiheet
- Aikaa vievät tekijät tai vaiheet
- Muuta?

Haastatteluiden kysymysaiheita, kehitystiimi

1. Yleistilanne

- Käyttöönotto ja sopimustekniset asiat
- Perehdytys sisäisesti
- Asiakkuuksien koulutus
- Prosessikaavio

2. Laskujen käsittely

- Automaatio
- Manuaalinen käsittely

3. Kehityskohteet ja -ehdotukset

- Automaation haasteet ja ongelmat
- Prosessia hidastavat asiat tai vaiheet
- Aikaa vievät asiat tai vaiheet
- Muuta?