



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ostolaskuprosessit ja prosessien kehittäminen: Case Nivecom Oy

Aarend, Lys

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ostolaskuprosessit ja prosessien
kehittäminen: Case Nivecom Oy

Lys Aarend
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Lys Aarend

Ostolaskuprosessit ja prosessien kehittäminen: Case Nivecom Oy

Vuosi

2015

Sivumäärä 39

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Nivecom Oy:n ostolaskuprosessin nykytila. Nykytilan kartoittamisvaiheessa kuvattiin yrityksen nykyinen ostolaskuprosessi ja sen kautta selvitetiin, miten prosessia voidaan kehittää jatkossa. Nykyisestä ostolaskuprosessista poistettiin manuaaliset työvaiheet ja uusi paranneltu prosessi kuvattiin kaavion muotoon.

Työssä keskityttiin ostolaskuprosessiin taloushallinnon näkökulmasta. Ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku vastaanotetaan ja loppuu laskun maksamiseen ja arkistointiin. Työstä rajattiin pois yrityksen hankintaprosessi eli ostoehdotukset, ostotilaus ja näiden hyväksyminen.

Työn tietoperusta muodostui prosesseihin liittyvästä teoriasta. Viitekehyksessä käsiteltiin prosessien kuvaaminen, prosessien kehittäminen ja ostolaskuprosessi. Työn tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä tavoitteena on ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta ja antaa kehittämisehdotuksia kohteen parantamiseksi.

Tutkimusosion aineisto kerättiin laadullisin menetelmin, ja työssä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja yksilohaastattelua. Havainnointi suoritettiin kesällä 2014 ja haastattelu saman vuoden syksyllä. Havainnoinnin ja haastattelun avulla nousi esille useita kehitysehdotuksia, joiden avulla prosessia voidaan parantaa.

Manuaalinen tai osittain manuaalinen ostolaskuprosessi on selkeä kehityskohde useissa suomalaisissa yrityksissä ja myös Nivecom Oy:ssä. Suurimpana kehityskohdeena näkisin ostolaskuprosessin sähköistämisen eli yrityksen tulisi ottaa käyttöön sähköinen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä.

Toisena kehityskohdeena näkisin verkkolaskutuksen lisäämisen. Yritys omaa valmiuden lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja, joten verkkolaskutuksesta tulisi ilmoittaa jatkuvasti. Luonteva jatkotutkimusaihe olisi uusien toimintamallien käyttöönotto. Konkreettisten muutosten yhteydessä tulisi ottaa mittarit käyttöön ja seurata muutosprosessin etenemistä.

Asiasanat ostolaskuprosessi, prosessi

Lys Aarend

Purchase invoice processes and the development of them: Case Nivecom Oy

Year	2015	Pages	39
------	------	-------	----

The purpose of the study was to survey the current situation of the purchase invoice process at Nivecom Oy. The Company's purchase invoice descriptions were investigated during the current situation survey and through this it was figured out how the process can be improved in the future. Manual stages were removed from the current purchase invoice process and the new improved process was represented as a chart.

In the study, the purchase invoice process was seen from the point of view of financial management. The Purchase invoice process begins with the bill being received and it being paid and filed. The company's acquiring process or purchase propositions, purchase orders and the approval of these were excluded from the study. The theoretical part of the study was based on the processes: the descriptions of the processes, the development of the processes and the purchase invoice process.

The methodology of case study was chosen, since the goal was to gain deeper understanding of the research subject and to provide improvement suggestions for the company.

The material was collected through committed observation and personal interviews. The collected data were analysed using qualitative method. The observation was executed in the summer 2014 and the interviews were conducted during the fall of 2014. Multiple improvement suggestions, that can improve the process, arose from the observation and the interviews.

Manual or partly manual purchase invoice process is a clear target for development in many Finnish companies, as well as at Nivecom Oy. In my opinion, automated purchase invoice processing is the biggest improvement target. In other words, an electronic system for circulation and filing should be introduced.

The second improvement target is increasing electronic invoicing. The Company can receive and send e-invoices. This means that e-invoicing should be informed constantly. A further study could introduce the new procedures.

Keywords purchase invoice process, process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus.....	6
1.2	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Prosessijohtaminen	8
2.1	Prosessin määritelmä	8
2.2	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	9
2.3	Prosessien kehittäminen	11
2.4	Kehitettävien prosessien valinta	15
2.5	Prosessien mittaaminen.....	16
3	Ostolaskuprosessi	17
3.1	Vastaanotto	18
3.2	Tiliöinti ja kierrätys	19
3.3	Tarkistus, hyväksyntä ja maksatus.....	19
3.4	Täsmäytykset, jaksotukset ja arkistointi	20
4	Tutkimuksen toteuttaminen	21
4.1	Tapaustutkimus.....	21
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	22
4.3	Aineiston analyysi	23
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	24
5	Ostolaskuprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä	26
5.1	Kohdeyritys.....	27
5.2	Nykytila	27
5.3	Muutostavoitteet	29
5.4	Kehitysehdotukset	31
6	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Kuviot	37
	Taulukot	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Nivecom Oy:n ostolaskuprosesseja. Opinnäytetyön tavoitteena on saada selkeä kuva kohdeyrityksen ostolaskuprosessista sekä antaa kehitysehdotuksia ostolaskuprosessin parantamiseksi.

Ostolaskujen käsittelyssä on siirrytty uuteen aikakauteen, sillä nykyään ostolaskuprosessi laskun saapumisesta maksuun on mahdollista suorittaa täysin sähköisesti. Sähköistä ostolaskuprosessia ja erityisesti verkkolaskutusta suositaan, koska perinteiseen paperiseen prosessiin liittyy useita ongelmia, kuten hitautta, manuaalisuutta ja laskujen häviämistä. Ostolaskuprosessin sähköistäminen vähentää myös inhimillisiä virheitä, kun taloushallinnon järjestelmät hoitavat isoimman osan työstä.

Ostolaskuprosessi on selkeä kehityskohde useissa suomalaisissa yrityksissä ja myös Nivecom Oy:ssä. Nivecom Oy on jo osittain sähköistänyt toimintojaan, osa laskuista lähetetään ja vastaanotetaan verkkolaskuina. Verkkolaskutuksen hyötyä ei kuitenkaan ole maksimoitu, koska laskujen kierrätys ja arkistointi tapahtuu vielä edelleen paperisena.

Idean opinnäytetyön aiheesta sain ollessani työharjoittelussa Nivecom Oy:ssä kesällä 2014. Ostolaskuprosessien aihe nousi esille keskustellessani Nivecom Oy:n toimitusjohtajan kanssa opinnäytetyöstäni. Aiheen valintaan vaikutti myös oma henkilökohtainen kiinnostus taloushallintoon ja ostolaskuihin.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata Nivecom Oy:n ostolaskuprosessia sekä antaa kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Tutkimuksella selvitetään,

- millainen kohdeyrityksen ostolaskuprosessi on tällä hetkellä
- miten ostolaskuprosessia voidaan kehittää.

Työssä keskitytään ostolaskuprosessiin taloushallinnon näkökulmasta eli ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku vastaanotetaan, ja se loppuu laskun maksamiseen ja arkistointiin. Työstä on rajattu pois yrityksen hankintaprosessi eli ostoehdotukset, ostotilaus ja näiden hyväksyminen. Yleensä kehittämistyöhön sisältyy myös konkreettisten toimintamallinen käyttöönotto. Aikataulusyistä se on rajattu työn ulkopuolelle.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Taloushallinnon ja ostolaskuprosessin kehittämistä löytyy Theseuksesta useita tutkimuksia. Minttu Vantamo on kirjoittanut vuonna 2004 tutkimuksen ostolaskuprosessin kehittämistä kohdeyrityksessä. Vantamon tutkimuksen aiheena oli tutkia kohdeyrityksen ostolaskuprosessissa ilmeneviä ongelmia, jotka hidastivat prosessin kulkua. Vantamon tutkimus on toteutustavaltaan samankaltainen kuin omani, sillä tutkimusmenetelmä oli sama. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin Vantamon tutkimuksessa laadullista tutkimusta. Tutkimusaineiston keruussa käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä suoritettiin haastatteluja kohdeyrityksessä.

Haaga-Helian ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Hanna Toivonen on tutkinut vuonna 2013 keinoja, miten voisi tehostaa Kirkkonummen kunnan ostolaskuprosessia. Toivosen mukaan yksi tärkeimmistä osatekijöistä ostolaskuprosessin tehostamisessa olisi verkkolaskutuksen lisääminen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimusongelma ja rajaus, käsitellään aikaisemmat tutkimukset aiheesta ja opinnäytetyön rakenne. Luvut kaksi ja kolme sisältävät prosessien ja ostolaskujen teoreettisen viitekehyksen. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät. Viidennessä luvussa esitetään kohdeyritys, kuvataan kohdeyrityksen nykyinen ostolaskuprosessi, muutostavoitteet ja ostolaskuprosessin ongelmakohdat. Tulosten pohjalta esitetään myös kehityssuunnitelma kohdeyritykselle. Opinnäytetyön kuudennessa osassa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Prosessijohtaminen

Lecklinin mukaan prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa yritystä johdetaan prosessien avulla (Lecklin 2006, 136).

Tässä luvussa käsitellään prosessin määrittelmä, prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja kehittäminen. Esimerkkeinä prosessien kehittämisestä kuvataan Kiiskisen (2002, 38) viiden vaiheen kehittämismalli, Lecklinin (2006, 134-135) kolmen vaiheen kehittämismalli ja Kvistin (1995, 63-64) seitsemän vaiheen kehittämismalli. Useat yritykset ovat toiminnassaan soveltaneet prosessijohtamisen periaatteita. Kansainvälisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi Kone Oy, IBM ja Xerox (Hannus 1994, 32).

2.1 Prosessin määrittelmä

Käsitteenä prosessi on määritelty kirjallisuudessa eri tavoin, vaikka joitain yhtenäisyyksiä löytyykin. Lecklinin (2006, 123) mukaan liiketoimintaprosessi on ketju toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden avulla tuotetaan liiketoiminnan kannalta hyödyllinen tulos. Prosessi on määriteltävissä ja mitattavissa (Lecklinin 2006, 124). Alla olevassa kuviossa Lecklin kuvaa tämän liiketoimintaprosessin.



Kuvio 1:Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006,124)

Lecklin kuvaa liiketoimintaprosessin mustiksi laatikoksi, jossa syötteet kehittyvät suoritteiksi menetelmien, ohjausten ja resurssien avulla (Lecklinin 2006, 124).

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28) määrittelevät prosessin dynaamiseksi toimintojen sarjaksi, jolla on määrätty tuotokset ja asiakkaat, jotka voivat olla joko yrityksen ulkopuolisia tai sisäisiä.

Jouko Hannuksen mukaan liiketoimintaprosessi on toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa ja päättyy yrityksen sisäiseen tai ulkoiseen asiakkaaseen (Hannus 1994, 41). Esimerkkeinä liiketoimintaprosessista hän mainitsee tuotteen kehittämisen, tarjouksen laatimisen ja vakuutuskorvauksen maksamisen. Liiketoimintaprosesseille tärkeitä elementtejä Hannuksen mukaan on kolme. Prosessi vaatii aina asiakkaan, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessit eivät ole riippuvaisia organisaatorakenteista ja prosessin toimivuutta pitää aina arvioida asiakkaan perspektiivistä (Hannus 1994, 41.)

Laamanen painottaa prosessimääritelmässään, että prosessi ei ole vain toimintaa. Prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta, resursseista, tuotoksesta ja suorituskyvystä. Prosessi on toistuvia toimintoja, toimintojen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla syötteet voidaan muuttaa tuotteiksi. (Laamanen 2002, 19.)

Prosessit jaetaan usein ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit tuottavat asiakkaille lisäarvoa ja ovat keskeisiä yrityksen toiminnalle. Tyypillisiksi ydinprosesseiksi voidaan luokitella asiakaspalvelu, tuotekehitys ja tuotanto. Tukiprosessit taas ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydinprosesseja. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi taloushallinto, logistiikka ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2002, 144; Laamanen & uominen 2011, 21.)

2.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

” Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen” (Laamanen 2002, 23).

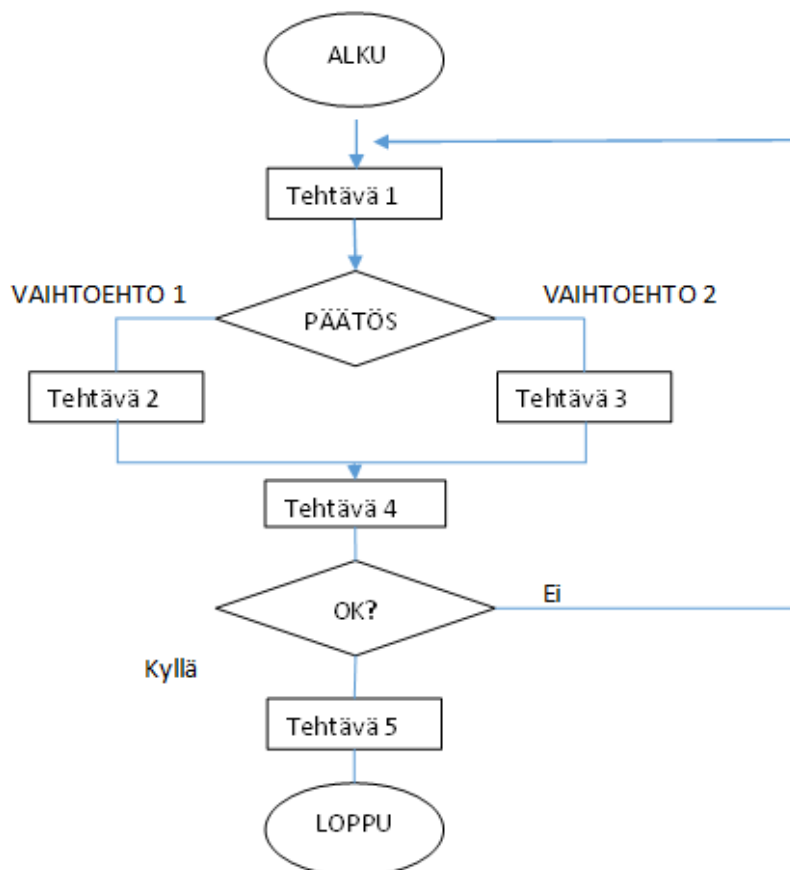
Laamasen mukaan prosessien tunnistamiseen liittyy oleellisesti prosessin alku ja loppupisteen määrittely. Laamanen vertaa prosessin rajausta raketin lähtöalustaan. Jos rajauksessa epäonnistutaan, raketti menee väärään suuntaan, ja suunnan korjaaminen jälkikäteen voi olla jopa mahdotonta. (Laamanen 2002, 52.)

Prosessien kehittäminen aloitetaan lähes aina prosessien kuvaamisesta. Prosessien kuvaamisesta seuraa monia hyötyjä. Kuvaaminen auttaa selkeyttämään vastuualueita ja sisäistä työnjakoa. Se tarkoittaa sitä, että jokainen yrityksessä toimiva henkilö ymmärtää kokonaisuuden ja jokainen myös ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudesta. Lisäksi se helpottaa uusien työntekijöiden kouluttamista ja ongelmien ratkaisemista. (Kvist, Arhomaa, Järvelin & Räikkönen 1995,77.)

Prosessien kuvaamisessa ei tulisi mieltää liikaa kuvausmenetelmiä. On oleellista, että prosessit kuvataan selkeästi ja tapauskohtaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisesti pidetään parhaana, että prosessien kuvaamiseen käytetään korkeintaan kahta kuvaamistapaa, jotta kuvauksia voisi tarpeen vaatiessa yhdistää. (Kvist ym.1995, 83.)

Prosessien kuvaamisen helpottamiseksi on nykyään olemassa paljon erilaisia ATK-sovelluksia. Sovellusten avulla voi piirtää helposti visuaalisia kaavioita ja taulukoita. Suositellaan kuitenkin kehittämissivaiheen alussa käytettäväksi fläppitaulua ja tusseja, sillä se auttaa ymmärtämään koko prosessia paremmin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

Prosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen käytetään usein vuokaaviotekniikkaa. Vuokaavion etuna pidetään sitä, että työvaiheet on havainnollistettu kuvallisessa muodossa. Erilaisilla prosessin työvaiheilla on määrätty symbolit. Yleensä prosessin työvaihe on kuvattuna suorakaiteena, viimeinen vaihe ympyrällä ja prosessin päätöksen vaihe vinoneliöllä. (Kvist ym.1995, 82; Lecklin 2006, 179-180.) Alla olevassa kuviossa on esimerkki vuokaaviosta.



Kuvio 2: Esimerkki vuokaaviokuvauksesta (Lecklin 2006,180)

Vuokaaviossa esiintyvät yhteydet kuvataan nuolien avulla. Vuokaaviosta löytyy myös heikkoja puolia, se ei esimerkiksi havainnollista hyvin eri toimijoiden kuormitusta. (Kvist ym. 1995, 83.)

On yleistä, että prosessin lähtötilanteen kuvaaminen tuntuu kaoottiselta ja epämääräiseltä, sillä prosessi ei ole ihanteellinen. On oleellista, että nykytilaa kuvatessa ei ajauduta toiveprosessin kuvaamiseen, vaan nykyprosessi ja tavoiteprosessi eroitetaan toisistaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

2.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen ydinprosessin tai muun keskeisen prosessin uudelleensuunnittelua (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 28).

Prosessien kehittämistä pidettiin aikaisemmin epäoleellisena ja tarpeettomana. Nykyään ajatellaan, että prosessien kehittäminen on välttämätön osa yrityksen toimintaa. Prosessien kehittämisellä saavutettuja hyötyjä ovat esimerkiksi kustannusten pienentäminen, tuottavuuden optimoiminen, joustavuuden kasvattaminen tai läpimenoaikojen parantaminen. (Laamanen 2002,23; Lecklin 2006, 128.)

Usein prosessiajattelun hyödyt ymmärretään melko hyvin, mutta hyötyjen realisointi on osoittautunut monelle yritykselle hankalaksi. Helposti myös uskotaan, että ei ole mitään kehitettävää, ja prosessi on jo nyt tarpeeksi hyvä. (Laamanen 2002, 23; Kvist ym. 1995, 65.)

Prosesseille löytyy kirjallisuudesta useita kehittämismalleja. Esimerkkeinä kuvailen Kiiskisen (2002, 38) viiden vaiheen kehittämismallin, Lecklinin (2006, 134-135) kolmen vaiheen kehittämismallin ja Kvistin (1995, 63-64) seitsemän vaiheen kehittämismallin.

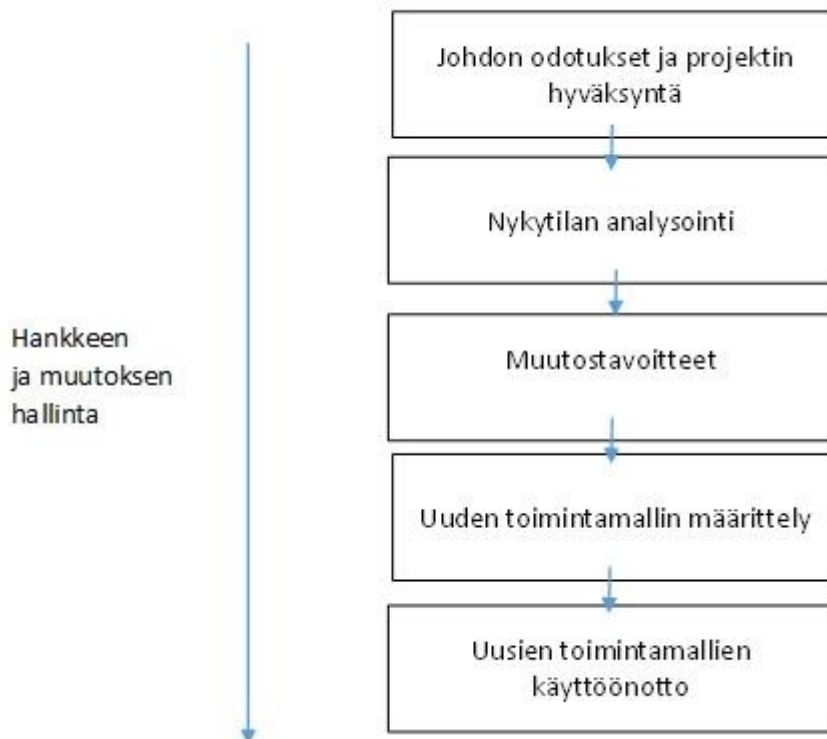
Kiiskinen jakaa prosessien kehittämisen viiteen vaiheeseen. Prosessin kehittäminen alkaa johdon odotusten määrittämisestä ja projektin hyväksynnästä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 42.) Kun edellä mainitut seikat on määriteltä ja hyväksytty, alkaa nykytilanteen analyysi. Kartoitetaan prosessien nykytila ja prosessien uudistamisen tarpeellisuus.

Kiiskisen ym. mukaan nykytilan kartoitusvaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat prosessikuvausten ja prosessikaavioiden tekeminen, sekä toimivuuden arviointi. Kartoituksen avulla luodaan kehitettävät prosessit. (Kiiskinen ym. 2002, 46-50.)

Kartoitusvaiheen jälkeen eli Kiiskisen kolmannessa muutostavoitteiden vaiheessa valitaan työkalut ja mittarit sekä arvioidaan erilaisia kehitysvaihtoehtoja. Kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen muutokseen ei riitä pelkästään nykyisten toimintamallien parantaminen. Silloin kun tar-

vitaan radikaalia muutosta, toimintamallien parantamiseen kannattaa suhtautua ennakkoluottomasti, uteliaasti ja rohkeasti. Muutostavoitteiden määrittämisen vaihe onkin nykyisten toimintamallien kehittämistä sekä uusien kokonaisvaltaisten muutostavoitteiden luomista. Kolmannessa vaiheessa apuna voidaan käyttää myös benchmarkingia eli vertaisarviointia. Benchmarking osoittaa mahdolliset heikkoudet ja kehitettävät kohteet suhteessa muihin yrityksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 46-50.)

Kiiskisen neljäs vaihe lähtee liikkeelle perehtymällä asetettuihin muutostavoitteisiin sekä prosessin nykytilaan. Näiden pohjalta luodaan uusia tapoja toimia. Määritellään lopullisesti kehitettävät prosessit ja laaditaan parannussuunnitelma. Muutos prosessiin voi olla vähäistä tai prosessi uudistetaan kokonaan. Viides ja samalla viimeinen vaihe on uusien mallien käyttöönotto. Luovutaan vanhoista työtavoista ja sovelletaan uusia tapoja toimia. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan prosessien kehittämismalli.

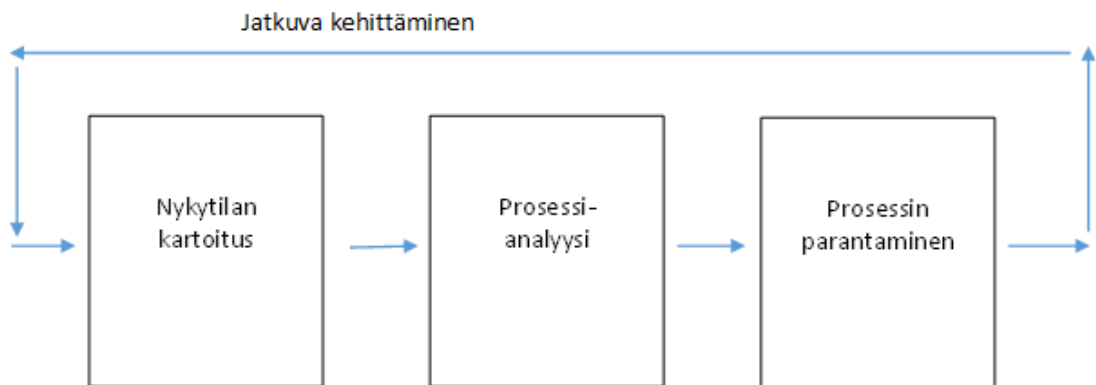


Kuvio 3: Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kehittämismalli (Kiiskinen ym. 2002,38 muokattu)

Lecklinin 3-vaiheinen prosessien kehittämismalli alkaa nykytilan kartoittamisella. Kartoitusvaiheessa laaditaan prosessikuvaukset, prosessikaaviot ja arvioidaan prosessin toimivuus. Kartoitusvaiheen myötä tarkentuvat pohjatiedot ja kehitettävien prosessien valinta.

Lecklinin toisessa prosessianalyysivaiheessa selvitetään prosessiongelmia, analysoidaan laatu-kustannukset, arvioidaan kehitysvaihtoehtoja ja asetetaan prosessimittarit. (Lecklin, 2006, 134-135.)

Kolmannessa vaiheessa tapahtuu prosessin parantaminen. Laaditaan parannussuunnitelma johon voi sisältyä esimerkiksi parannustavoitteet, uudistettu prosessikuvaus ja prosessin mitaus. Lecklin korostaa, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa. Prosessin parantamisen jälkeen palataan alkupisteeseen. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu Lecklinin prosessien kehittämismalli. (Lecklin, 2006, 134-135; 151-152.)



Kuvio 4: Lecklinin 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134)

Kvistin seitsemän vaiheen kehittämismalli alkaa edellytysten luomisella. Edellytysten luomisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöä motivoidaan kehittämään prosesseja. Se on mahdollista vain, jos jokainen yrityksessä toimiva henkilö ymmärtää mitä häneltä vaaditaan, ja jokainen myös ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudesta. (Kvist, Arhonia, Järvelin, Räikkönen 1995, 65.)

Kvistin toinen vaihe on prosessien nimeäminen ja kehitettävien prosessien valinta. Tärkein seikka Kvistin mukaan prosessien nimeämisessä on asiakkaiden tarpeet, sillä ne ohjaavat prosessin lähtötietoja. Prosessien valinnassa pitää ottaa huomioon se, että kaikkia prosesseja ei voida kehittää samaan aikaan. Kannattaa panostaa muutamaan prosessiin kerrallaan. (Kvist ym. 68.)

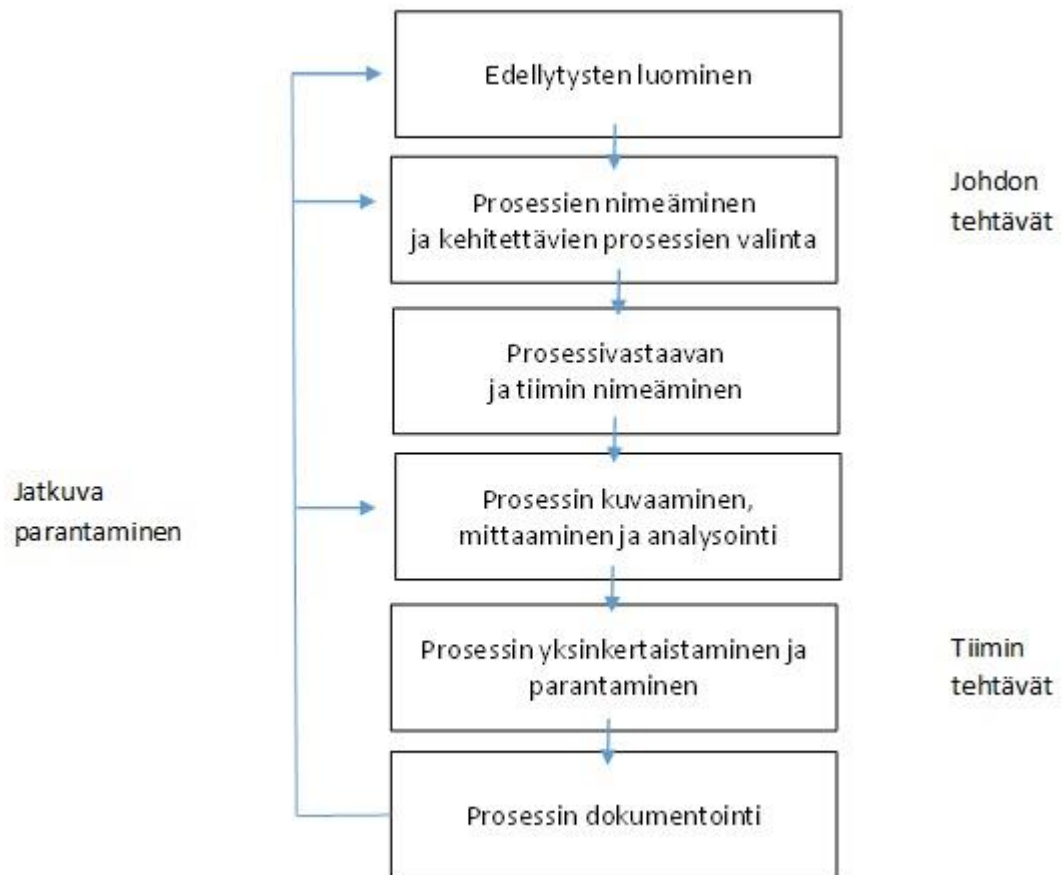
Kolmas vaihe on prosessivastaavien ja-tiimien nimeäminen. Yleensä prosessin kokonaisuudesta on vastuussa vain yksi henkilö, jota kutsutaan prosessivastaavaksi tai prosessin omistajaksi. Prosessivastaavan sijasta usein myös perustetaan prosessitiimi, johon kuuluu korkeintaan kuusi henkilöä. Prosessitiimin jäsenten valintaan vaikuttaa oleellisesti prosessin tunteminen alusta loppuun. (Kvist, 75.)

Neljäs vaihe on prosessin kuvaamisen vaihe. Jotta kehittämistyö olisi mahdollista, prosessi pitää kuvata. Prosessin kuvaaminen helpottaa prosessin kulkua ja osoittaa mahdolliset kehittämiskohteet. Prosessin kuvaamiseen käytetään erilaisia tekniikoita, esimerkiksi kalanruotokuvaajaa, resurssit- ja aika kaaviota ja vuokaaviota. (Kvist, 77.)

Kvistin viides vaihe on prosessin mittaamisen ja analysoinnin vaihe. Prosessin kehittämistä varten pitää luoda mittarit. Hyvä mittari on osuva, mittaa oikeita asioita ja helppokäyttöinen. Esimerkkejä prosessien mittareista ovat asiakastyytyväisyys, suorituskky ja läpimenoaika. (Kvist 84-85.)

Kuudes vaihe on prosessin parantamisen vaihe. Prosessin parantaminen voi tarkoittaa pieniä tai suuria muutoksia, esimerkiksi läpimenoajan lyhenemistä, kustannusten vähenemistä tai tuotavuuden optimoimista. (Kvist ym. 100.)

Kvistin viimeinen vaihe on prosessin dokumentointivaihe. Dokumenttinvaiheen säännöt ovat samanlaiset kuin prosessien kuvaamisen säännöt. Dokumentointi ei saa olla liian laaja tai epätarkka. Prosessiin tehdyistä muutoksista on viestitettävä koko henkilöstölle. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu Kvistin prosessien kehittämismalli. (Kvist, 104.)



Kuvio 5: Prosessien kehittämisen malli (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 64)

2.4 Kehitettävien prosessien valinta

Kaikkien prosessien kehittäminen samaan aikaan on resurssirajoitteiden takia mahdoton tehtävä, sillä prosesseja on suuri joukko. Alkuvaiheessa kannattaa panostaa muutamaan prosessiin kerralla. Tulisi valita prosessit joiden suorituskyky on heikentynyt ja niihin jotka ovat tärkeitä. (Kvist ym.1995, 72; Lecklin 2006, 146.)

Laamasen mukaan kehitettävien prosessien valinta päätetään keskustelemalla tärkeimmistä prosesseista, jos keskustelu tuottaa tulosta, valinta suoritetaan sen perusteella. Toinen tapa Laamasen mukaan on sijoittaa prosessit valintamatriisiin ja valita prosessit sen perusteella. Kolmas yleisesti käytetty vaihtoehto on valita kehitettävä prosessi strategian perusteella. Valitaan ne prosessit, jotka ovat oleellisia strategian kannalta. (Laamanen 2002, 83.)

2.5 Prosessien mittaaminen

Lecklinin (2006, 151), Kiiskisen ym. (2002,52) ja Kvistin (1995, 84) mukaan mittarit ovat tärkeä osa prosessin hallintaa.

Prosessimittarit jaetaan kahteen luokkaan. Mittari voi olla joko tulostittari tai sisäinen laatumittari. Tulostittarit mittaavat esimerkiksi kestävyyttä, suorituskykyä tai arvoa asiakkaalle, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai markkinoiden suorituskykyä. Sisäiset laatumittarit mittaavat enemmänkin yrityksen kyvykkyyttä. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa prosessin kehittämistä eikä yrityksen taloudellisesta tuloksesta. Huono mittari on Lecklinin mukaan esimerkiksi katetuottoprosentti. Sen avulla on vaikea päätellä miten prosessia tulisi parantaa. (Lecklin 2006, 151.)

Taloushallinnossa yksi mittari voi esimerkiksi olla kustannukset yhtä laskua kohden tai aika laskun saapumisesta sen hyväksymiseen. Hyvin määritellyt mittarit edesauttavat muutosprosessin onnistumista. Mittareiden ei tarvitse aina olla numeerisia, vaan on oleellista, että mitataan muutoksen kohteena olevia asioita. Riippuen yrityksestä, mittauksen tarkkuustarve voi vaihdella suuresti. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 52-54.)

Lecklin kuvaa hyvän mittarin luotettavaksi, yksiselitteiseksi, helpoksi, edulliseksi, nopeaksi ja olennaiseksi. Mittareita ei tulisi asettaa liikaa, muutama hyvä mittari riittää.

Tähän työhön sopisi sisäinen laatumittari. Mittari antaa tietoa yrityksen kyvykkyydestä joten sopii hyvin prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. (Lecklin 2006, 151.)

Tähän kehittämistyöhön sopivia mittareita:

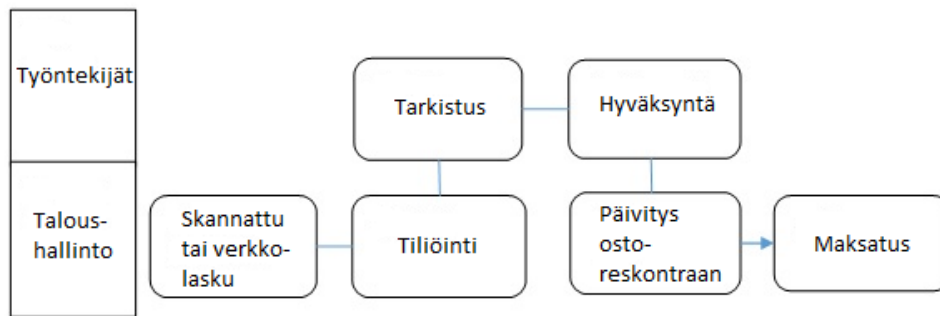
1. Virheellisten tai puutteellisten viitetietojen määrä kuukaudessa
2. Verkkolaskujen prosentuaalinen määrä/ kaikki laskut

Uusien toimintamallien käyttöönotto rajattiin aikataulusyistä työn ulkopuolelle eli mittareita ei ole mahdollista ottaa käyttöön. Konkreettisten muutosten yhteydessä tulisi ottaa mittarit käyttöön ja seurata muutosprosessin etenemistä.

Lecklin (2006, 151) korostaa, että mittarit eivät ole ikuisia, prosessin kehittyessä pitää myös kehittää mittareita.

3 Ostolaskuprosessi

Taloushallinnossa ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun yritys vastaanottaa ostolaskun ja loppuu siihen kun lasku maksetaan ja arkistoidaan (Lahti & Salminen 2014, 53). Alla oleva kuvio havainnollistaa sähköisen ostolaskuprosessin.



Kuvio 6: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti, Salminen 2014,55)

Sähköinen ostolaskuprosessi alkaa siitä kun lasku saapuu joko skannauksen kautta tai verkkolaskuna suoraan taloushallinnon järjestelmään. Lasku tiliöidään järjestelmässä ja tiliöity ostolasku lähetetään sähköiseen tarkastukseen ja hyväksyntään. Lasku tarkastetaan ja lähetetään takaisin sähköisesti osto-reskontraanhoitajalle käsiteltäväksi. Sen jälkeen lasku päivitetään osto-reskontraan ja maksetaan. Laskut säilytetään sähköisessä arkistossa. (Lahti, Salminen 2014, 54.)

Paperinen ostolaskuprosessi alkaa siitä kun ostolasku saapuu perinteisenä paperilaskuna. Laskulle laitetaan tiliöintileima, päivämäärä ja muut oleelliset merkinnät. Sen jälkeen se viedään tai lähetetään postitse tarkastukseen. Tarkastuksessa laskulle tehdään merkintä hyväksymisestä ja viedään seuraavalle, sille joka sen hyväksyy. Sen jälkeen se viedään osto-reskontraanhoitajalle joka tallentaa laskun manuaalisesti osto-reskontraan. Arkistointi tapahtuu paperisena. (Lahti, Salminen 2014, 53-54.)

Lahden ja Salmisen mukaan (2014, 53) taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessissa on seuraavat vaiheet: ostolaskun vastaanotto, tiliöinti, kierrätys, tarkistus ja hyväksyntä, maksatus, täsmätykset, jaksotukset ja arkistointi.

3.1 Vastaanotto

Ostolaskuja voidaan vastaanottaa joko sähköisessä muodossa tai paperilaskuna. (Lahti, Salminen 2014, 61.)

Sähköisellä laskulla tarkoitetaan laskuja, jotka vastaanotetaan sähköisessä muodossa eli EDI-laskuja, verkkolaskuja tai sähköpostilaskuja. (Kurki, Lahtinen, Lindfors 2011, 73.)

Yhä useammassa yrityksessä ostolaskut käsitellään sähköisesti. Finanssialan Keskusliiton ja Elinkeinoelämän Keskusliiton tutkimuksen mukaan jo 70 prosenttia yrityksistä käyttää verkkolaskutusta. Verkkolaskus on erityisesti isojen yritysten suosiossa. 250 henkilön yrityksissä yli 90 prosenttia suosii verkkolaskutusta, 2-9 henkilön yrityksissä noin 50 prosenttia (Finanssialan Keskusliitto 2014).

Toimiala	Sähköisen laskun vastaanotto					Sähköisen laskun lähettäminen				
	Yhteensä ¹⁾	Kehittynyt lasku	Verkkolasku	EDI- lasku	Muu ²⁾	Yhteensä	Kehittynyt lasku	Verkkolasku	EDI- lasku	Muu
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Teollisuus	92	60	59	16	81	80	61	57	18	53
Rakentaminen	92	57	57	16	76	77	59	59	8	51
Tukkukauppa	91	63	61	20	80	86	70	63	24	58
Vähittäiskauppa	89	52	50	14	77	56	36	36	9	37
Kuljetus ja varastointi	85	54	54	8	72	72	51	51	8	56
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	87	63	63	15	71	66	54	54	8	44
Informaatio ja viestintä	99	80	79	20	85	94	81	77	16	65
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	94	69	68	14	82	84	69	69	11	57
Hallinto- ja tukipalvelut	92	58	57	7	72	79	63	63	6	43
Henkilöstön määrä										
10-19	89	53	52	9	77	72	53	51	7	51
20-49	93	64	63	16	78	81	64	62	13	54
50-99	94	70	69	22	79	84	71	69	22	50
100+	96	81	79	36	78	86	77	73	33	45
Kaikki yritykset	91	60	59	15	78	77	60	58	13	51

Taulukko 1: Sähköinen lasku vuonna 2013, osuus kaikista luokan yrityksistä, Tilastokeskus

Myös tilastokeskuksen vuonna 2013 julkaisemasta tilastosta (taulukko 1) käy ilmi, että sähköisen laskun vastaanotto riippuu toimialasta ja henkilöstön määrästä. Eniten sähköisen laskun vastaanottajia informaatio ja viestintä yrityksissä. Vähiten otetaan sähköisiä laskuja vastaan majoitus- ja ravitsemistoiminta alalla.

Sähköistä laskutusta ja erityisesti verkkolaskutusta suositetaan, koska perinteiseen paperilaskuun liittyy useita ongelmia. Esimerkkinä voidaan mainita ostolaskujen häviäminen, hidas kierto, manuaalisuus, hidas tallennus ja laskujen paperinen arkistointi. (Koivumäki 2012,78; Lahti, Salminen 2014, 54.)

Finanssialan Keskusliiton tutkimuksen mukaan paperi myös kuluttaa luonnonvaroja moninkertaisesti verrattuna verkkolaskuun. Tutkimusten mukaan verkkolasku on neljä kertaa parempi vaihtoehto kuin perinteinen paperilasku. Luonnonvaroja kuluttavat esimerkiksi tulostus, paperi ja paperinen arkistointi. (Finanssialan Keskusliitto 2010.)

Sähköisistä laskuista kannattaa suosia verkkolaskuja ja EDI-laskuja. Sähköpostilla vastaanotetut laskut tulostetaan ja käsitellään manuaalisesti, joten hyöty verrattuna paperilaskuun on lähes olematon. Se on tarkoitettu ihmisten väliseen yhteydenpitoon eikä sovellu laskujen välittämiseen taloushallinnon ohjelmistoihin. (Lahti, Salminen 2014, 61.)

3.2 Tiliöinti ja kierrätys

Tiliöinti käsitteenä tarkoittaa tositteseen tehtävää kirjausta. Yrityksestä riippuen tiliöinnin tekee joko ostoreskontran hoitaja tai ostolaskun tarkastaja. Joskus isoissa yrityksissä tiliöinnin hoitaa ostolaskun tarkastaja, sillä hän tietää mitä on ostettu, ja mille tilille tilattu tuote tai palvelu kohdistetaan. Ostoreskontranhoitajan tiliöinnit ovat vahvemmin perusteltavissa, koska usein ostolaskun tarkastajilla ei ole taloushallintoalan koulutusta. Jos laskun tarkastaja tekee tiliöinnin, ostoreskontranhoitaja joutuu tarkistamaan laskun vielä jälkikäteen ja tämä voi aiheuttaa yrityksessä tuplatyötä. Laskun sisäinen laskenta eli laskun kohdistaminen seuranta-kohteille on yleensä laskun tarkastajan vastuulla, koska sama lasku voi kohdistua eri kohteille, jota ostoreskontranhoitaja ei voi tietää, ellei laskun viitteessä lue sitä. (Lahti & Salminen 2014, 66-67.)

3.3 Tarkistus, hyväksyntä ja maksatus

Tärkeä osa ostolaskuprosessissa on laskun tarkastaminen, joka on yleensä kaksipuolainen. Siihen sisältyy asiataarkistus eli onko lasku yrityksen ja vastaako lasku tilattua tuotetta. Yleensä lasku myös tiliöidään tässä vaiheessa, ennen kuin se siirtyy hyväksymiskierrossa seuraavalle portaalle eli sille joka sen laskun hyväksyy. Hyväksymismenettely yrityksissä voi vaihdella suuresti, sillä se ei ole kirjanpitolain säätelemä. Yritys voi itse päättää ja valita miten hyväksymismenetelmät toimii. (Koivumäki 2012, 78-79; Lahti & Salminen 2014, 68.)

Sopimuslaskujen hyväksyntä kannattaa automatisoida tai antaa talousosaston tehtäväksi. Sopimukseen perustuvat laskut on hyväksytty jo sopimuksen tekovaiheessa, eli hyväksymistä

erikseen ei nähdä tarpeellisena tässä vaiheessa. Samanlaisia laskuja ovat esimerkiksi vuokra, sähkö, siivous ja muut kuukausittaiset kiinteät laskut. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

Hyväksymiskierron päättyminen tarkoittaa myös laskun maksamisen hyväksyntää. Eli yleensä ei ole tarpeen ottaa erikseen lupaa laskun maksamiseen, laskut maksetaan automaattisesti päiväysjärjestyksessä. Taloushallinnon tehokkuuden kannalta laskuja ei ole kannattavaa maksaa päivittäin, vain kerran tai kaksi kertaa viikossa. Vähentämällä maksupäivät muutamaan kertaan viikossa säästää aikaa ja helpottaa kassan seurantaa. Maksun lähteminen tililtä varmistetaan seuraavan päivän tiliotteelta, sen jälkeen se myös kirjataan ostoreskontraan. Ostoreskontran päivittämisen jälkeen maksetut laskut kuittaantuvat myös lopullisesti maksetuiksi. (Koivumäki 2012, 86; Lahti & Salminen 2014, 74.)

3.4 Täsmätykset, jaksotukset ja arkistointi

Ostoreskontran täsmäyttäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ostoreskontran avointa saldoa verrataan kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Sen lisäksi seurataan myös ostomaksuja, eli pankkitiliä, sillä varmistetaan, että kaikki maksut ovat lähteneet tililtä oikean suuruksina. Jos luvut eivät täsmää, tulee verrata pääkirjaa ostoreskontran kirjauksiin. Virheet selvitetään ja tehdään korjausosite kyseisen kuukauden kirjanpitoon. (Koivumäki 2012, 87; Lahti & Salminen 2014, 75.)

Ostolaskujen arkistointi ei ole vapaaehtoista, se on lakisääteistä. Kirjanpidon kaikki tositteet ja aineistot pitää säilyttää eli arkistoida. Säilytyksestä on vastuussa yrityksen johto ja Suomen lain mukaan tositteet pitää olla arkistoituna kuuden vuoden ajan. Kirjanpitokirjoja pitää säilyttää vähintään kymmenen vuotta. Tasekirjaa lukuun ottamatta myös paperiton säilytys on hyväksyttävää (Taloushallintoliitto 2011).

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen analyysi ja tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tässä työssä Tynjälän (1991) laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa kuvataan tutkittavaa ilmiötä mahdollisemman tarkasti ja perusteellisesti. Tutkittava kohde voi olla prosessi, yhteisö tapahtumakulku tai ilmiö. Oleellista on saada tutkittavasta mahdollisemman paljon tietoa ja ymmärrystä. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 9-10.)

Työn lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä tavoitteena on ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta ja antaa kehittämisehdotuksia kohteen parantamiseksi.

Kehittämistyö aloitetaan usein perehtymällä kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin, metodeihin ja teorioihin. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin tyypillistä aloittaa tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa tutkittava ilmiö on Nivecom Oy:n ostolaskuprosessi, johon liittyy monta vaihetta, laskun saapumisesta arkistointiin. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 54.)

Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä suorittaa aineiston keruu eri menetelmillä. Yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat havainnointi ja teema-, ryhmä tai yksilöhaastattelut. (Bamberg ym. 2007,11.)

Menetelminä voidaan käyttää sekä laadullisia, että määrällisiä menetelmiä. Yleensä tapaustutkimukselle on kuitenkin ominaista laadullinen tutkimus ja laadulliset menetelmät. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toimintaan ja sen tutkimiseen. Laadullisia menetelmiä käyttämällä kehitettävässä kohteessa työskentelevät henkilöt voivat itse selittää ja kuvata kehitettävää ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 55.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on paljon vähemmän, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohde ja tutkittavat henkilöt ovat tarkasti valittu, joskus yksikin tutkittava henkilö voi riittää. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 105.)

Tämä opinnäytetyö suoritetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tämä työ toteutetaan monenlaisilla menetelmillä. Aineisto kerätään osallistuvalla havainnoinnilla, sekä haastattelemalla yrityksen taloussihteeriä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle tyypillistä on useiden eri menetelmien käyttö, jotta tutkittavasta kohteesta saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa. Tässä kehittämistyössä aineisto kerättiin laadullisin menetelmin. Työssä on käytetty osallistuvaa havainnointia ja yksilöhaastattelua. Havainnointi suoritettiin kesällä 2014 ja haastattelu saman vuoden syksyllä.

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä kehittämistyön menetelmistä, sillä parasta tietoa saa usein tarkkailemalla todellisia tapahtumia.

Havainnointi voidaan jakaa havainnoijan osallistumisen mukaan: piilohavainnointiin, osallistuvaan, ei osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Tässä työssä havainnoijan rooli on ollut aktiivinen. Aktiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että havainnoija on osallistunut tutkittavaan ilmiöön työntekijän roolissa. (Ojasalo ym. 2014, 116; Tuomi & Sarajärvi 2013, 81.)

Havainnointitekniikat voidaan jakaa strukturoituun ja strukturoimattomaan havainnointiin. Strukturoidussa tutkittava ongelma tiedetään etukäteen ennen varsinaista havainnointia. Ongelma jäsenellään ja keskitytään ongelmakohtaan. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ongelmaa ei tiedetä etukäteen ja se sopii käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan tutkittavasta mahdollisimman paljon monipuolista tietoa. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 116.)

Havainnointi tässä opinnäytetyössä oli yrityksen taloushallinnon prosessien parissa työskentelyä. Kolmen kuukauden aikana tarkkailtiin yrityksen työntekijöiden tavanomaista työtä ja toimintaa. Havainnointi oli strukturoimatonta, sillä ostolaskuprosessista haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa. Havainnoinnin aikana pidettiin viikoittaista päiväkirjaa.

On suositeltavaa yhdistää havainnointi muiden menetelmien kanssa, sillä useammat menetelmät täydentävät toisiaan. Havainnoinnin tukena käytettiin työssä yksilöhaastattelua. Haastattelu on yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä ja sen tehtävänä on yleensä asioiden selventäminen. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 106.)

Haastattelun etuna pidetään joustavuutta. Haastattelun aikana haastattelija voi tarpeen vaatiessa toistaa kysymyksiä tai selventää ilmauksia. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastatteluun voidaan valita pätevät aihepiiriin tuntevat henkilöt. (Tuomi & Sarajärvi 2013,74.)

Tämän työn kannalta katsottiin oleellisena haastatella vain yhtä henkilöä, yrityksen talousasistenttia. Haastateltavalla on tarvittava kokemus ja tieto yrityksen ostolaskuprosessista. Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna jossa seurattiin joustavasti kysymysrunkoa (Liite1). Haastattelussa käytiin läpi ostolaskuprosessiin liittyviä kysymyksiä, havaittuja ongelmakohtia ja ratkaisuja niihin.

Haastattelulla saatiin suoraa tietoa yrityksen taloussihteeriltä millaiseksi hän kokee nykyisen ostolaskuprosessin ja mitä prosessissa tulisi kehittää jotta se toimisi moitteettomasti. Haastattelu nauhoitettiin puhelimella jotta aineistoon olisi mahdollista palata myöhemmin.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi lähtee liikkeelle aineiston yhdistämisestä. Aineiston yhdistäminen selkeyttää ja rajaa tutkimusaineiston helposti käsiteltävään muotoon. Tutkimusmateriaali ei ole vastaus tutkittavaan ongelmaan, se kertoo vain siitä mitä ihmiset tekevät tai puhuivat tutkimuksen aikana. Ensin tutkimusaineisto jaetaan jollakin perusteella osiin eli ryhmitellään. Ryhmittelyn jälkeen oleelliset havainnot yhdistetään joukoiksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla termillä. Tämä tarkoittaa sitä, että aina osa aineistosta jää tutkimuksen ulkopuolelle. (Vilkka 2006, 81-82; Oja-salo ym. 2014, 119.)

Laadullisen aineiston analyysissä käytetään usein sisällönanalyysiä, mikä toteutetaan joko teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa, sitä että aineiston keräämisen jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai tyypillisiä tapoja toimia. Teorialähtöisessä analyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettinen käsitteistö tulee teoriasta. Sisällönanalyysiä pidetään melko yleisenä menettelytapana aineiston analysoinnissa. (Vilkka 2006, 82; Ojasalo ym. 2014, 140; Tuomi & Sarajärvi 2012, 107-108.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Aineiston valmistelu aloitettiin aineiston muokkaamisella eli haastattelu ja havainnointimateriaalit muokattiin analyysiä varten digitaaliseen muotoon. Sen jälkeen analyysi eteni teorialähtöisen analyysin mukaisesti. Analyysi alkoi analyysirungon muodostamisella. Teorialähtöisessä analyysissä analyysin runko perustuu johonkin teoriaan tai käsitejärjestelmään. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu työssä käytetty analyysirunko.

Analyysirunko	Vastaanotto	Tiliöinti & kierrätys	Tarkistus & hyväksyntä	Maksatus	Arkistointi	Muu
Lauseet, jotka kuvaavat ilmiöitä	Paperi, sähköposti verkkolasku Laskut tulostetaan Paperilaskun käsittelyyn kuluu aikaa noin puolet enemmän					
Onko kehitettävää?	Kyllä					

Kuvio 7: Aineiston analyysi

Tässä työssä analyysirungon yläluokat perustuvat ostolaskuprosessin teoriaan ja ne ovat: vastaanotto, tiliöinti ja kierrätys, tarkistus ja hyväksyntä, maksatus ja arkistointi. Alaluokkia ovat ostolaskuprosessi ja prosessien ongelmat jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin. Alaluokkien ja yläluokkien avulla vastataan tutkimusongelmiin eli millainen kohdeyrityksen ostolaskuprosessi on tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen virheiden välttämiseksi on aina tehtävä luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy useita eri tapoja ja käsityksiä miten luotettavuutta tulisi tarkastella. (Tuomi 2013, 134.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta on tarkasteltu perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteitä on usein kritisoitu siitä, että ne eivät vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. Käsitteet perustuvat oletukseen, että tutkimuksessa on vain yksi tavoiteltava totuus. Laadullisessa tutkimuksessa totuuksia voi olla useita. Eli validiteettia ja reliabiliteettia pitää tarkastella laadullisessa tutkimuksessa eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi 2013, 136.)

Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tässä työssä Tynjälän (1991) laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. Tynjälän luotettavuuden neljä kriteeriä ovat vastaavuus, siirrettävyys, tutkimustilanteen arviointi ja vahvistettavuus, ne perustuvat Lincolnin ja Guban (1985) luokitukseen. (Tynjälä 1991, 390-392.)

Vastaavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan on pyrittävä objektiiviseen asioiden rekonstruointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta ei saa väärentää, eivätkä omat mielipiteet saa vaikuttaa tutkimukseen millään tavalla (Tynjälä, 390). Tässä työssä olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta olemalla mahdollisimman tarkka muistiinpanoissa ja analyysissä.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Tynjälä, 390). Tutkimuksen luotettavuutta olen parantanut selostamalla tutkimuksen kaikki vaiheet ja menetelmät mahdollisemman tarkasti.

Tutkimustilanteen arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkijan pitää ottaa tutkimuksessa huomioon erilaiset tutkimukseen vaikuttavat tekijät (Tynjälä, 391). Tämän tutkimuksen haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelu oli rento keskustelu, jossa seurattiin joustavasti kysymysrunkoa. Arvioin haastattelutilanteen hyväksi. Taloushallinnosta vastaa yrityksessä kaksi henkilöä, taluspäällikkö ja talousassistentti. Pohdin jälkeensä, että olisiko sillä luotettavuuden kannalta merkitystä, että haastateltavaksi valittiin talousassistentti eikä taluspäällikkö. Luotettavuutta olisi parantanut molempien haastattelu.

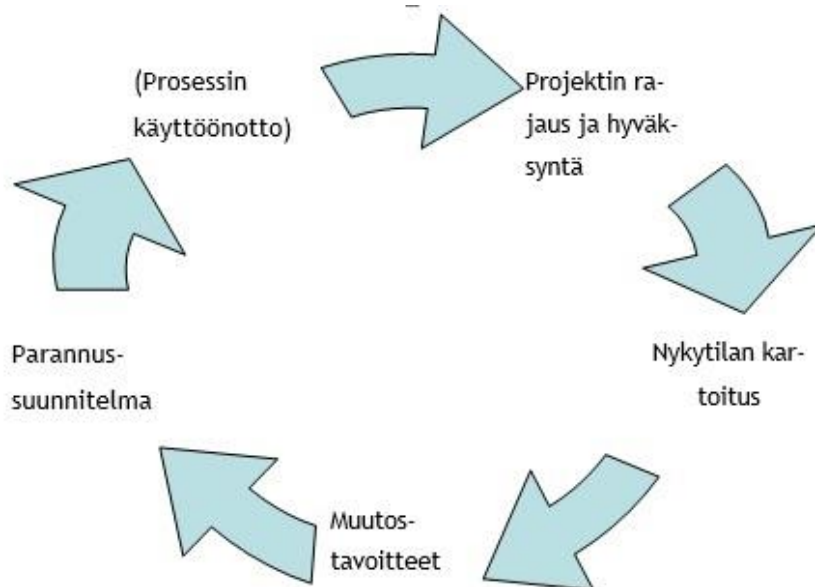
Vahvistettavuus tarkoittaa Tynjälän mukaan sitä, että tutkimuksen totuusarvon varmistamiseksi käytetään eri tekniikoita ja menetelmiä. (Tynjälä, 392.)

Myös tässä tutkimuksessa on käytetty eri menetelmiä, havainnointia ja haastattelua. Tutkimuksen aikana pohdin myös benchmarking menetelmän käyttöä. Aikataulullisista syistä johtuen benchmarking ei ollut mahdollista. Kolmannen menetelmän käyttö olisi tuonut paljon lisäarvoa tutkimukselle.

Työn luotettavuutta lisäävät merkittävästi myös luotettavat lähteet. Tässä työssä on yritetty käyttää alle 10 vuotta vanhaa lähdekirjallisuutta. Vanhat lähteet eivät kuitenkaan merkitse sitä, että tieto olisi vanhentunutta (Metsämuuronen 2006, 29). Vanhat lähteet saattavat olla ns. alkuperäisiä lähteitä, klassikkoja, kuten esimerkiksi tässä työssä Hannuksen vuoden 1994 Prosessijohtamisen kirja tai Kvistin Arhomaan, Järvelinin ja Räikkösen 1995 Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä kirja. Metsämuuronen mukaan klassikkolähteillä on usein historiallista arvoa.

5 Ostolaskuprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä

Työn tämän osion rakenne noudattelee pitkälti Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 38) prosessien kehittämisen vaiheita.



Kuvio 8: Työn eteneminen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38, muokattu)

Tässä työssä prosessien kehittäminen on jaettu neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa rajattiin projekti ja saatiin johdon hyväksyntä. Hyväksynnän jälkeen käynnistettiin työn toinen vaihe, kartoittiin kohdeyrityksen nykytila ja yleinen näkemys muutoksen tarpeellisuudesta. Kartoitusvaiheen tärkeänä apuvälineenä oli prosessikuvaukset, jotka laadittiin havainnoinnin ja haastattelun avulla. Haastattelussa käytiin läpi myös havaittuja ongelmakohtia ja ratkaisuja niihin. Kolmannen vaiheen tavoitteena oli kuvata realistiset muutostavoitteet. Viimeisessä neljännessä vaiheessa määriteltiin muutostoimenpiteet ja kuvattiin uusi prosessikaavio. Prosessin kehittämisen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 8). Yleensä kehittämistyöhön sisältyy myös viides vaihe eli konkreettisten toimintamallinen käyttöönotto. Aikatululusyistä se on rajattu työn ulkopuolelle.

5.1 Kohdeyritys

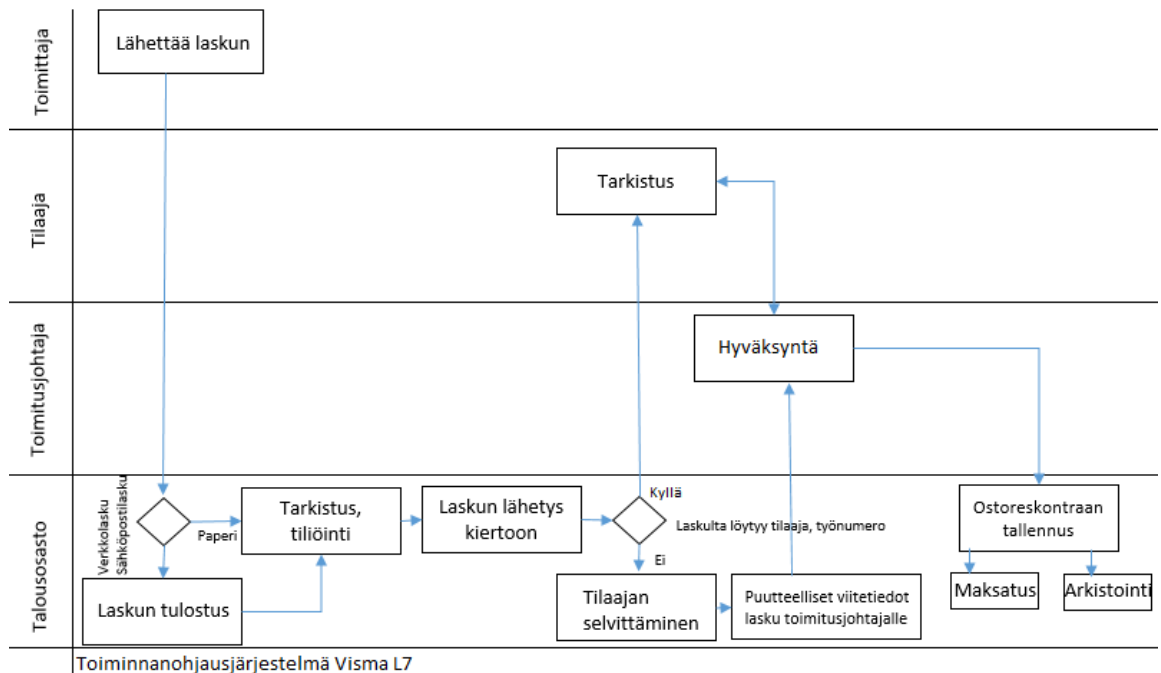
Nivecom Oy on Nivecom Group - nimisen konsernin hallintoyhtiö, johon kuuluu osakkuusyhtiöt Tietotekniikkapalvelu J. Kettunen Oy, Tehomen Oy ja Tehoplan Oy. Tehomen Oy on A-urakointioikeudet omaava sähköasennusliike, jossa työskentelee tällä hetkellä yli kymmenen työntekijää. J. Kettunen Oy aputoiminimellä LMCS-Lastmile Connection Service palvelee asiakkaitaan tele- ja tietoliikenteen palveluilla. J. Kettusessa työskentelee noin 25 henkilöä. Vakituisesti Nivecom Oy:ssä on töissä kaksi työntekijää, taluspäällikkö ja talousassistentti. Taluspäällikkö ja talousassistentti hoitavat yrityksessä monipuolisia taloushallinnon tehtäviä ostoreskontrasta palkanmaksuun.

Yrityksellä on käytössään Visma L7 taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmä, verkkooperaattorina toimii Maventa. Yrityksellä on valmius lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja, ostolaskujen kierrätys ja arkistointi toimii manuaalisesti.

Yleensä prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen johdon selkeästä visiosta mitä halutaan muuttaa ja mikä on päämäärä. Yrityksen johto määrittelee projektin ja rajaa sen. Tässä työssä idea lähti alkujaan liikkeelle johdon ajatuksesta kuvata ostolaskuprosessin vaiheet. Lopullinen aihe eli yrityksen ostolaskuprosessin kuvaaminen ja kehittäminen muotoutui vasta myöhemmin. Työ sai hyväksynnän, tutkimuksessa esitettävät kehitysehdotukset otetaan huomioon ja yritys on niiden pohjalta valmis muuttamaan omia toimintamallejaan.

5.2 Nykytila

Kehittämistyö alkaa kohdeyrityksen nykytilan kartoittamisella. Nykytilan kartoittamisen avulla valitaan myös kehitettävät prosessit. Työstä on rajattu pois yrityksen hankintaprosessi eli ostoehdotukset, ostotilaus ja näiden hyväksyminen eli ostolaskuprosessin vaiheita yrityksessä ovat vastaanotto, tiliöinti, kierrätys, hyväksyntä, maksatus ja arkistointi. Kokonaiskuva ostolaskuprosessista saatiin taloushallinnon assistentin haastattelun ja havainnoinnin perusteella. Nivecom Oy konsernin hallintoyhtiö, johon kuuluu monta osakkuusyhtiötä. Osakkuusyhtiöiden ostolaskuprosessi on hieman erilainen. Alla on kuvattuna ostolaskuprosessi (Kuvio 10), jossa on eniten kehitettävää.



Kuvio 9: Nykytila

Kohdeyrityksessä ostolaskuprosessi alkaa laskun saapumisesta. Lasku saapuu yritykseen joko perinteisenä paperilaskuna tai verkkolaskuna. Laskuja tulee myös joskus sähköpostilla PDF -muodossa.

Paperilaskut otetaan kirjekuorista ja leimataan, verkko- ja sähköpostilaskut tulostetaan ja leimataan. Tässä leimaamisella tarkoitetaan laskun laskukohtaista tiliöintiä. Laskuun kirjataan saapumispäivämäärä ja tehdään tiliöinnit.

Ennen tiliöintiä laskun tiedot tarkistetaan, mille yritykselle lasku kuuluu, mitä on tilattu, kuka on ollut tilaaja ja mihin työnumeroon lasku kohdistetaan.

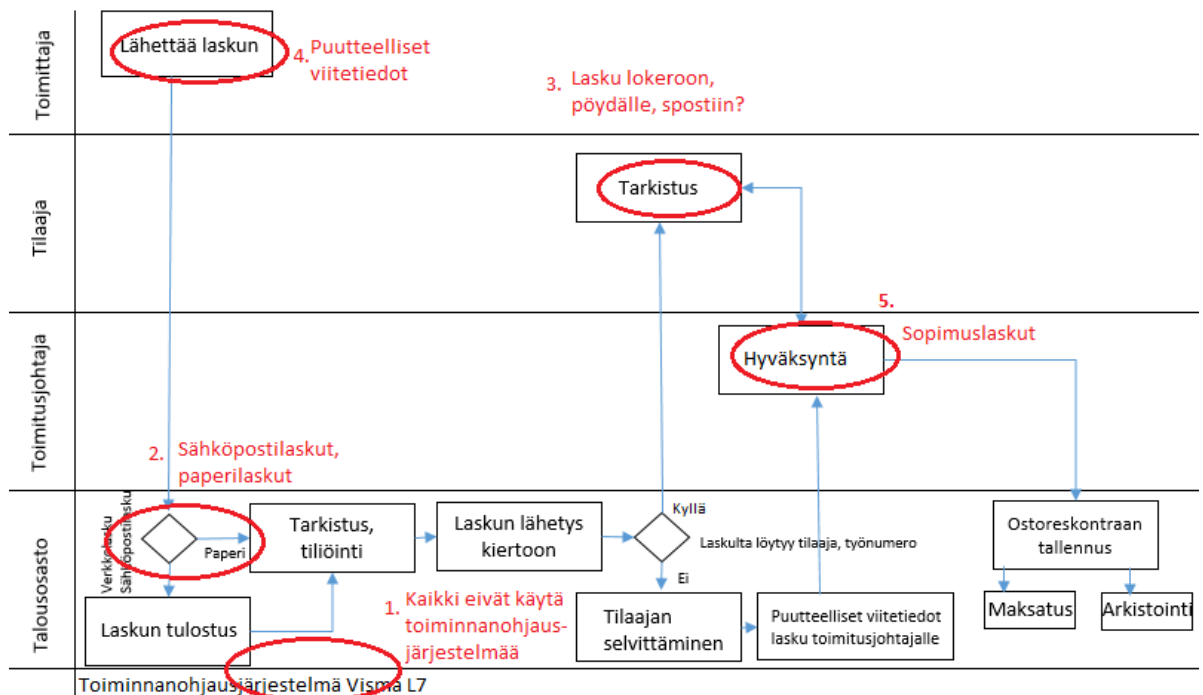
Tietojen tarkistamisen ja tiliöinnin jälkeen lasku siirtyy hyväksymiskieroon. Laskun hyväksymiskierto on yleensä kaksiportainen ja se tapahtuu manuaalisesti. Manuaalinen tarkoittaa tässä sitä, että lasku tulostetaan ja viedään tarkistajan pöydälle tai lokeroon. Jos laskua ei ole huomattu lokeroista tai pöydältä, se skannataan ja lähetetään tarkistajan sähköpostiin. Laskun tarkastamisen jälkeen lasku siirtyy hyväksymiskierrossa manuaalisesti eteenpäin hyväksyjälle. Laskun hyväksyy lopullisesti yrityksen toimitusjohtaja. Hyväksynnän jälkeen lasku tuodaan joko talouspäällikön tai talousassistentin pöydälle maksettavaksi.

Toimitusjohtajan hyväksyntä tarkoittaa myös sitä, että lasku voidaan maksaa. Uloslähteviä maksuja tehdään yleensä kerran viikossa, maanantaisin. Joskus maksuja tehdään useammin, jos lasku pitää saada jostain syystä nopeammin maksuun, esimerkiksi ollut hyväksyntäkierros-

sa niin kauan, että se on eräännytynyt. Kaikki laskut arkistoidaan ja säilytetään mapeissa tiliöintijärjestyksessä lukollisissa kaapeissa.

5.3 Muutostavoitteet

Selvitettiin nykytilan kartoittamisvaiheessa ostolaskuprosessikuvaukset sekä niiden kautta muutostavoitteet. Seuraava vaihe on uusien toteutettavien muutostavoitteiden määrittäminen. Alla olevassa kuviossa on ympyröitynä prosessin ongelmakohtat.



Kuvio 10: Prosessin ongelmakohtat

1. Osittain manuaalinen ostolaskuprosessi

Ostolaskujen kierrätys ja arkistointi toimii vielä tällä hetkellä manuaalisesti. Syy siihen nousi esille jo havainnointivaiheen alussa. Toiminnanohjausjärjestelmä Visma L7 ei ole käytössä kaikilla yrityksen henkilöillä. Yritys vastaanottaa ja lähettää verkkolaskuja, mutta kaikki laskut joudutaan silti tulostamaan paperimuotoon eli kierrätys ja arkistointi ovat vielä täysin paperisia.

2. Sähköpostilaskut ja paperiset laskut

Yritys vastaanottaa osan laskuista paperilaskuina. Osa laskuista tulee sähköpostiin PDF-muodossa. Saapuneista laskuista Sanna Syvänoja on pitänyt kohdeyrityksessä vuonna 2014 ostolaskujen käsittelyn aikaseurantataulukkoa (Taulukko 2). Aikaan ei ole laskettu mahdollisten häiriötilanteiden selvittelyä.

	Kulunut aika (min)	Paperilasku (kpl)	Aika/Lasku (min)	Verkkolasku (kpl)	Aika/Lasku (min)
4.2.2014	15	4	3,75	-	
5.2.2014	40	3	13,33		
6.2.2014	10	2	5	-	
10.2.2014	7			2	3,5
10.2.2014	9	2	4,5		
11.2.2014	50	4	12,5		
17.2.2014	11	2	5,5		
18.2.2014	7	2	3,5		
19.2.2014	2			1	2
19.2.2014	2			1	2
19.2.2014	12	3	4		
24.2.2014	4			1	4
24.2.2014	3	1	3		
25.2.2014	4			1	4
25.2.2014	8	2	4		
27.2.2014	11	2	5,5		
28.2.2014	8	2	4		
28.2.2014	3			1	3
Paperilaskun keskiarvo	184	29	6,34		
Verkkolaskun keskiarvo	22			7	3,14

Taulukko 2: Ostolaskuihin kuluva aika kohdeyrityksessä (Syvänoja, 2014)

Taulukosta huomaa, että yrityksessä kuluu perinteisen paperisen ostolaskun käsittelyyn aikaa noin puolet enemmän kuin verkkolaskun käsittelyyn.

3. Yhtenäinen tapa toimia

Yksi prosessin ongelmakohdista liittyy laskujen tarkistus ja hyväksymisprosessiin. Ei ole yhtenäistä tapaa toimia, joskus lasku laitetaan lokeroon, seuraavalla kerralla pöydälle ja kolmannella kerralla sähköpostiin.

Tähän tutkimustulokseen saattoi vaikuttaa havainnointijakson ajankohta. Havainnointi sijoitui työntekijöiden kesälomakaudelle, mikä mahdollisesti sekoitti hyväksymisprosessia.

4. Puuttuvat viitetiedot

Yksi muutostavoitteista nousi esille haastattelun aikana. Laskulta saattaa puuttua laskun tilaajan nimi, työnnumero tai molemmat. Toimittajat lähettävät talousassistentin mukaan laskuja ilman riittäviä viitetietoja. Selvitystyötä joudutaan tekemään melko usein. Yritys ei ole iso, mutta tilaajahenkilön löytyminen saattaa usein olla hankalaa ja viedä aikaa.

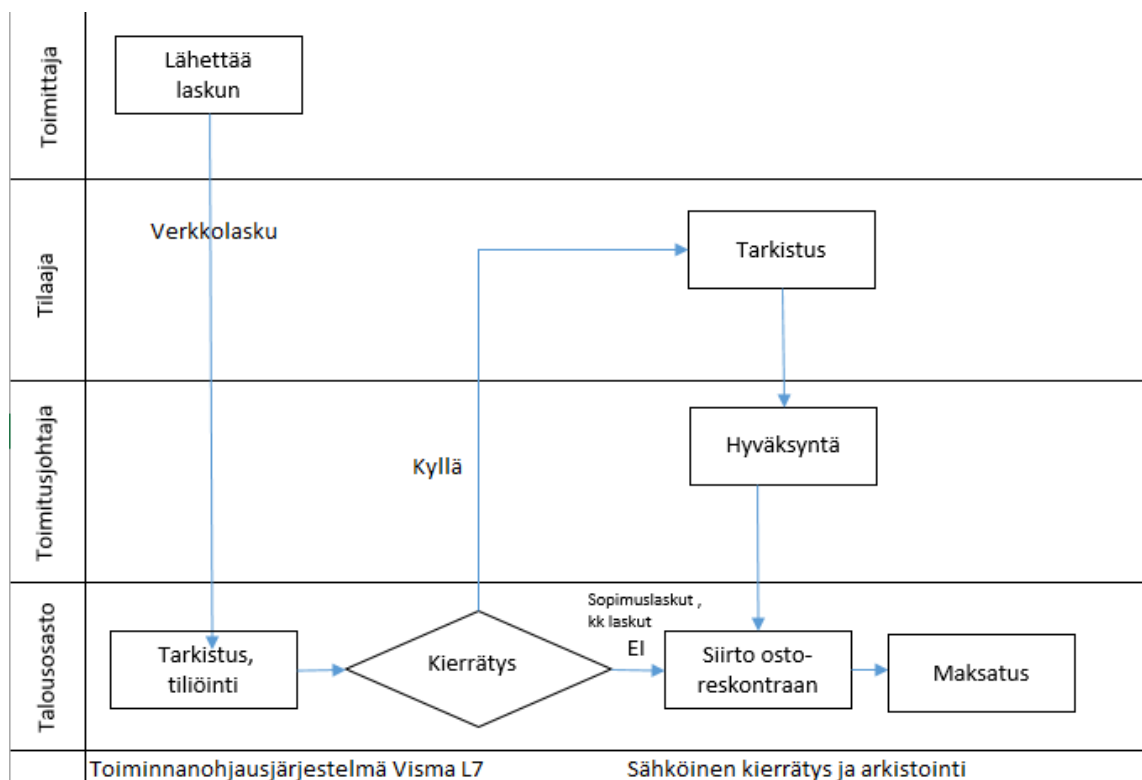
5. Sopimuslaskut

Yritykselle tulee kuukausittain toistuvia sopimukseen perustuvia laskuja kuten vuokra-, sähkö- ja siivouslaskuja. Kaikki laskut lähetetään hyväksymiskiertoon.

5.4 Kehitysehdotukset

Työskennellessäni Nivecom Oy:ssä taloushallinnon harjoittelijana seurasin nykyistä ostolaskuprosessia käytännössä. Kehitysehdotukset Nivecomin ostolaskuprosesseihin pohjautuvat havainnointiin, teoreettiseen viitekehukseen ja haastatteluun.

Tässä osiossa määritellään konkreettiset toimenpiteet. Nykyisestä ostolaskuprosessista poistetaan manuaaliset työvaiheet ja kuvataan uusi paranneltu prosessi kaavion muotoon. Alla olevassa kuviossa on kuvattu paranneltu prosessikuvaus.



Kuvio 11:Paranneltu prosessikuvaus

1. Sähköinen käsittely ja hyväksymisjärjestelmä

Yritys lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja eli Nivecom Oy on jo osittain sähköistänyt toimintojaan. Verkkolaskutuksen hyötyä ei kuitenkaan ole maksimoitu, koska laskujen kierrätys ja arkistointi tapahtuu vielä edelleen paperisena. Verkkolaskun tulostaminen paperimuotoon lisää monta työvaihetta, joita ei kokonaan sähköisellä kierrätys ja arkistointijärjestelmällä syntyisi. Täydet hyödyt verkkolaskutuksesta saadaan vasta, kun laskujen tulostus lopetetaan kokonaan, joten käyttöön tulisi ottaa sähköinen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä.

Täysin sähköinen ostolaskuprosessi tuo suuria etuja verrattuna manuaalisiin ostolaskuprosesseihin. Suurimpina hyötyinä voidaan pitää nopeutta ja tehokkuutta.

Yrityksen taloussihteerin mukaan ostolaskuprosessi pysyy kuitenkin toistaiseksi manuaalisena. Muutosvastarinnan taustalla saattaa olla atk- taitojen puutteellisuus tai taloudelliset syyt.

2. Verkkolaskut

Verkkolaskut merkitsevät yritykselle lähes aina kustannussäästöjä, suurimmat hyödyt ovat paperittomuudessa ja automaatiassa laskujen käsittelyssä. Yritys omaa valmiuden lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja eli verkkolaskutuksesta on ilmoitettava jatkuvasti. Aktiivinen asenne vähentää huomattavasti paperilaskuja.

Sähköpostilaskuista on luovuttava kokonaan koska hyöty niissä verrattuna paperilaskuun on lähes olematon. Sähköpostilaskuihin liittyy myös erilaisia turvallisuus ja virusongelmia, minkä vuoksi sähköpostilaskutusta ei suositella yrityksille.

3. Yhtenäinen tapa toimia

Toimintatapojen yhtenäistäminen helpottaisi huomattavasti taloushallinnon työtä. Pienten muutosten avulla prosessista voidaan saada lähes täydellinen.

4. Puuttuvat viitetiedot

Laskun sisäinen laskenta eli laskun kohdistaminen työnumeroille on yleensä laskun tarkastajan vastuulla, koska sama lasku voi kohdistua eri kohteille, jota ostoreskontranhoidaja ei voi tietää, ellei laskun viitteessä lue kohdetta. Tuotteen tai palvelun tilaajan pitää alkaa vaatia viitetietojen merkitsemistä laskuille. Prosessista tulee huomattavasti tehokkaampi jos laskulta löytyy kaikki tarvittava.

5. Sopimuslaskut ilman hyväksyntää

Parannetussa prosessissa yritetään automatisoida mahdollisimman iso osa ostolaskuprosessista. Säännölliset kuukausittaiset laskut kuten esimerkiksi vuokra- ja siivouspalvelulaskut pitäisi kirjata ilman hyväksymiskiertoa. Sopimuslaskujen hyväksyntä kannattaa automatisoida tai antaa taloussihteerin tai talouspäällikön tehtäväksi. Sopimukseen perustuvat laskut on hyväksytty jo sopimuksen tekovaiheessa eli kyseisiä laskuja ei tarvitse hyväksyä erikseen.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvata Nivecom Oy:n ostolaskuprosessi sekä antaa kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Mikään prosessi ei ole koskaan täydellinen vaan sitä pitää kehittää säännöllisesti ja tarpeen mukaan.

Tutkimuksella vastattiin kahteen ongelmaan, jotka olivat: "Millainen kohdeyrityksen ostolaskuprosessi on tällä hetkellä? Miten ostolaskuprosessia voidaan kehittää?"

Kokonaiskuva yrityksen ostolaskuprosessista saatiin taloushallinnon assistentin haastattelun ja havainnoinnin perusteella. Tutkimuksen tuloksena syntyi monia kehitysehdotuksia ja lähes kaikki niistä ovat toteutuskelpoisia.

Manuaalinen tai osittain manuaalinen ostolaskuprosessi on selkeä kehityskohde useissa suomalaisissa yrityksessä ja myös Nivecom Oy:ssä. Yrityksessä ei saada verkkolaskutuksesta täyttä hyötyä irti, koska laskut kierrätetään ja arkistoidaan edelleen paperimuodossa. Suurimpana kehityskohteena näkisin ostolaskuprosessin sähköistämisen eli yrityksen tulisi ottaa käyttöön sähköinen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä.

Toisena kehityskohteena näkisin verkkolaskutuksen lisäämisen. Yritys omaa valmiuden lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja, joten verkkolaskutuksesta pitäisi ilmoittaa jatkuvasti.

Kolmantena kehityskohteena pidän laskujen viitetietoja. Joudutaan tekemään paljon selvitystyötä, mikä on vaivalloista ja aikavievää. Tilaaajan pitää alkaa vaatia viitetietojen merkitsemistä laskuille. Prosessista tulee huomattavasti tehokkaampi jos laskulta löytyy kaikki tarvittava.

Parannetussa prosessissa yritetään automatisoida mahdollisimman iso osa ostolaskuprosessista eli sopimuslaskut ja toistuvat kuukausittaiset laskut tulisi antaa taloussihteerin tai talouspääl-

likön tehtäväksi. Talousosaston työtä helpottaisi myös toimintatapojen yhtenäistäminen. Pienten muutosten avulla prosessista voidaan saada lähes täydellinen.

Luonteva jatkotutkimusaihe olisi kohdeyrityksessä uusien toimintamallien käyttöönotto, sillä se rajattiin aikataulusyistä kehitystyön ulkopuolelle. Uudet toimintamallit tulisi ottaa käyttöön vaiheittain. Ne tulisi jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi siten, että sähköinen kierrätysjärjestelmä, sähköinen arkistointi ja uudelleen verkkolaskutuksesta tiedottaminen muodostaisivat kukin oman osa-alueen.

Konkreettisten muutosten yhteydessä tulisi ottaa myös mittarit käyttöön ja seurata muutosprosessin etenemistä.

Toinen jatkotutkimusaine voisi olla ostolaskuprosessin mittariston kehittäminen, sillä prosessin muuttuessa pitää usein myös kehittää mittareita.

Lähteet

- Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. 4.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Koivumäki, J. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Laamanen, K. 2002. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K & Tuominen K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli, 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia, Itsearviointin työkirja. Benchmarking.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kurki, M. Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Kariston kirjapaino: Hämeenlinna.
- Kvist, H. & Arhonia, S. & Järvelin, K. & Räikkönen J. 1995 Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, K; Moilanen, T & Ritalahti, J 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22, 5-6.

Sähköiset lähteet

- FK|Finanssialan Keskusliitto.2010. Ympäristöystävällinen verkkolasku. Viitattu 16.1.2015.
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen_verkkolasku.pdf
- FK|Finanssialan Keskusliitto.2014. Tutkimustietoa SEPAan siirtymisestä. Viitattu 16.3.2015
<http://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Sivut/default.aspx>
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Viitattu 20.2.2015.
http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf
- Syvänoja, S. 2014. Laskujen vastaanottaminen verkkolaskuina. Case: Nivecom Oy. Opinnäyte-työ. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 16.3.2015.
- Taloushallintoliitto. 2009. Viitattu 16.3.2015.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Tilastokeskus. 2013. Sähköinen lasku vuonna 2013, osuus kaikista luokan yrityksistä. Viitattu 16.3.2015. http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_tau_007.fi.html

Toivonen, H. 2013. Kirkkonummen kunnan ostolaskuprosessin tehostaminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 16.3.2015.

Vantamo, M. 2014. Ostolaskuprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 16.3.2015.

Julkaisemattomat lähteet

Syvänoja, S. 2014. Talousassistentin haastattelu. 7.11.2014. Nivecom Oy. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1:Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006,124)	8
Kuvio 2: Esimerkki vuokaaviokuvauksesta (Lecklin 2006,180)	10
Kuvio 3: Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kehittämismalli (Kiiskinen ym. 2002,38 muokattu)12	
Kuvio 4: Lecklinin 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134)	13
Kuvio 5: Prosessien kehittämisen malli (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 64) ...	15
Kuvio 6: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti, Salminen 2014,55).....	17
Kuvio 7: Aineiston analyysi	24
Kuvio 8: Työn eteneminen (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38, muokattu).....	26
Kuvio 10: Nykytila.....	28
Kuvio 11: Prosessin ongelmakohdat	29
Kuvio 12:Paranneltu prosessikuvaus	31

Taulukot

Taulukko 1: Sähköinen lasku vuonna 2013, osuus kaikista luokan yrityksistä, Tilastokeskus18	
Taulukko 2: Ostolaskuihin kuluva aika kohdeyrityksessä (Syvänoja, 2014)	30

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	39
-------------------------------------	----

Liite 1 Haastattelukysymykset

Kuinka kauan laskujen käsittelyssä menee aikaa päivittäin?

Miten paljon tulee viikossa laskuja?

Miten suuri osa on verkkolaskuja?

Verkkolaskujen ajansäästö verrattuna paperilaskuun?

Tuleeko usein puutteellisia laskuja, esimerkiksi puuttuu työnnumero tai tilaaja?

Jääkö usein lasku tarkastajan pöydälle?

Mitä mieltä olet kokonaan sähköisestä kierrätyksestä?

Mikä on yleisin ongelma ostolaskujen käsittelyssä?

Miten prosessia voisi saada toimivammaksi?