

OSTOLASKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Kauppahuone Laakkonen Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Taloushallinto
Syksy 2019
Simo Niemikallio

Tiivistelmä

Tekijä(t) Niemi, Simo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 31 sivua, 3 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Ostolaskuprosessin kehittäminen Case: Kauppahuone Laakkonen Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli ostolaskuprosessin kehitysehdotuksien laadinta kohdeyritykselle. Työn tavoitteena oli kuvata ostolaskuprosessin nykytila, tarkastella siinä olevia puutteita ja niiden perusteella määrittää kehitysideoita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee ostolaskuprosessia yleistasolla. Erityispaino on sähköisessä ostolaskuprosessissa, joka on nykyaikana yleisin taloushallinnon muoto yrityksissä. Teoreettiseen viitekehykseen kuului myös osuus, jossa tarkastellaan alihankintaa, sen etuja, haasteita ja riskejä.</p> <p>Työn empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka kohdeyritys oli Kauppahuone Laakkonen Oy. Aineistonkeruumenetelminä oli osallistuva havainnointi, teemahaastattelu sekä Google FormsTM:illa tehty kysely kohdeyrityksen työntekijöille, joiden työnkuvaan liittyi toiminnot ostolaskujen kanssa. Kyselyssä pyrittiin selvittämään ostolaskuprosessin nykytilaa ja määrittämään sen mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kohdeyrityksestä saatuja dokumentteja.</p> <p>Tutkimustuloksena selvisi, että ostolaskuprosessiin liittyvää koulutusta ei ole tarjottu tarpeeksi eikä siihen liittyvää informaatiota tai materiaalia ole saatavilla kyllin helposti. Myös ostolaskuprosessi kaipaisi automaatiota, joka vapauttaisi ostoreskontran resursseja pois manuaalisesta rutiinistyöstä.</p>		
Asiasanat Ostolaskuprosessi, taloushallinto, automaatio, alihankinta		

Abstract

Author(s) NiemiKallio, Simo	Type of publication Bachelor's thesis in financial management	Published Autumn 2019
	Number of pages 31 pages, 3 pages of appendices	
Title of publication Developing purchase invoice process Case: Kauppahuone Laakkonen Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to make development proposals to the case company. The goal was to describe the present stage of the purchase invoice process, observe the possible deficiencies and give development ideas.</p> <p>The theoretical section covers the purchase invoice process from a general perspective. Emphasis is on the electronic purchase invoice process, which is the most common form of financial management nowadays. The theoretical section also discusses subcontracting, its benefits, challenges and risks.</p> <p>The empirical section of the thesis presents a qualitative study conducted for the case company, Kauppahuone Laakkonen Oy. Data was gathered by participatory observation, theme interview and survey made with Google Forms™ to the employees of the case company whose work relates to purchase invoices. The purpose of the survey was to map the present stage of the purchase invoice process and to determine development needs. The data also included documentation from the case company.</p> <p>The study showed that the purchase invoice process is not instructed nor trained well enough and related information or material is not easily available. In addition the process requires automation which would free up resources from manual routine work.</p>		
Keywords Purchase invoice process, financial management, automation, subcontracting		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja aiheen rajaukset	1
1.3	Aikaisempia tutkimuksia.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
1.5	Rakenne	3
2	OSTOLASKUPROSESSI.....	5
2.1	Ostolaskuprosessin määritelmä.....	5
2.2	Ostolaskutyypit	5
2.3	Prosessikaaviot	7
2.4	Ostolaskun käsittely.....	8
2.5	Ostolaskujärjestelmät	10
3	ALIHANKINTA	12
3.1	Alihankinnan määritelmä.....	12
3.2	Alihankinnan hyödyt ja haasteet	12
3.3	Portinvartija-ilmiö ja muut alihankinnan riskit.....	14
3.4	Hallinta	14
4	CASE: KAUPPAHUONE LAAKKONEN OY	16
4.1	Kauppahuone Laakkonen Oy	16
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	17
4.3	Prosessin nykytila	18
4.4	Tutkimustulokset ja prosessin ongelmat	20
4.4.1	Kyselyn tulokset.....	20
4.4.2	Teemahaastattelun tulokset.....	24
4.4.3	Tutkijan havainnot	25
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	27
4.5.1	Johtopäätökset	27
4.5.2	Kehitysehdotukset	27
4.5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	28
5	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Taloushallinto on ollut viime vuosina muutoksen alla ja digitalisaatio on tuonut aivan uusia mahdollisuuksia taloushallinnon sähköisen toiminnan piiriin. Sähköisten toimintojen variaatiot ja prosessointi ovat saavuttaneet merkittäviä kehitysaskelia. Kun yhtiö on suuri ja toimintaa sekä toimintoja on paljon, on tärkeää, että prosessit ovat sekä toimivia että yksinkertaisia. Suurissa yrityksissä usein ongelmana on se, että prosesseja ja toimintaohjeita on liikaa, ne ovat liian yksityiskohtaisia tai liian laiveita ja niitä laativat eri henkilöt samoille tekijöille.

Yritykseltä vaaditaan joustavuutta, kustannustehokkuutta ja oman strategisen erityisedun tuntemista sekä taitoa rakentaa toiminta näiden menestystekijöiden varaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 12). Tämä pakottaa yrityksen ajattelemaan jokapäiväisiä toimintoja strategian kannalta, jotta suunta pysyy jatkuvasti samana. Suuressa yhtiössä tämä on kuin laivan ohjaamista. Ensin käännetään ja sitten seurataan, kuinka alus kääntyy tehden jatkuvia pieniä korjausliikkeitä tuulien ja virtojen mukaan. Kun ympäristö ja tekijät muuttuvat, tulisi strategiankin muuttua heijastaen parhaiten sekä uhkia että mahdollisuuksia (Kaplan & Norton 2002, 17–18, 20).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja aiheen rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kohdeyrityksen sähköistä ostolaskuprosessia ja tapoja, joilla sitä voidaan kehittää. Työn kohdeyrityksenä on Kauppahuone Laakkonen Oy, joka on Laakkonen-konsernin autoliiketoimintaan keskittyvä emoyhtiö. Yhtiö sisältää konsernin autoliiketoiminnoista vastaavat Autotalo Laakkonen Oy:n ja Veljekset Laakkonen Oy:n, joiden muodostama autojen vähittäismyyntiketju tekee vuosittain yli 36 000 autokauppaa ja hoitaa yli 250 000 huoltokäyntiä. Lisäksi emoyhtiöön kuuluu Autokiinteistöt Laakkonen Oy, mutta yhtiö rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Laakkonen-konserni työllistää lähes 1 300 henkilöä. Konsernin liikevaihto oli vuoden 2018 lopussa päättyneellä tilikaudella lähes 0,7 miljardia euroa. (Laakkonen Yhtiöt 2019a.) Jatkossa yksinkertaisuuden ja helppolukuisuuden vuoksi kohdeyritykseen viitataan nimellä Laakkonen.

Ostolaskuprosessi ei ole tällä hetkellä yhtiössä täysin ajan tasalla, minkä vuoksi on käynnistetty projekti, jossa tutkitaan sen puutteita ja määritellään sopivat muutokset tilanteen korjaamiseksi. Erityisesti alihankintatoimintojen tunnuslukujen suhteen ei ole helposti saatavissa dataa. Tämä tarkoittaa sitä, että AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmissä ei kor-

jaamoilla merkitä tarkasti, samalla tavalla eikä eritellen eri alihankintasopimuskumppaneita. Tämä johtaa siihen, että seuranta voidaan toteuttaa vain hyvin laajalla skaalalla tai ei ollenkaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen ostolaskuprosessin nykytila ja sen keskeisimmät puutteet. Tämän jälkeen kartoitetaan prosessin ongelmakohdat, niiden seuraukset sekä esitetään kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Ehdotuksien tavoitteena on yhtenäistää ostolaskuprosessia konsernitasolla sekä saada siitä selkeämpi, tehokkaampi ja hallitumpi.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten Kauppahuone Laakkonen Oy:n ostolaskuprosessia voisi kehittää?

Alakysymykset:

- Mistä ostolaskuprosessin ongelmat johtuvat?
- Miten alihankinnan seuranta ja raportointia voisi parantaa?

Aihe on rajattu käsittelemään ostolaskuprosessin sähköisen ostolaskun vastaanoton osuutta Rondo-ohjelmassa, laskun kohdistamista korjaamon AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmässä sekä näiden kahden toiminnon kohtaamisen varmistamista. Työssä keskitytään erityisesti siihen, että näiden laskujen summat täsmäisivät ja kaikki laskut käsiteltäisiin prosessin mukaisesti sekä oikein, jotta niiden jälkikäteen tapahtuva tutkiminen ja tunnuslukujen laadinta olisi mahdollista. Rajauksen ulkopuolelle jää siten muiden muassa hankintaprosessi kokonaisuudessaan ja ostolaskun myöhempi käsittely, kun se on hyväksytty ja siirretty ostoreskontraan. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa OVT, englanniksi Electric data interchange EDI (Lahti & Salminen 2012).

1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Hankinnasta maksuun -prosessia on käsitelty aikaisemmin opinnäytetyössään Reetta Peltola, joka vuonna 2015 opinnäytetyössään käsitteli Mediatalo Esan hankinnasta maksuun -prosessia ja lean-ajattelua. Tutkimuksessaan hän suoritti kvalitatiivisen tutkimuksen nyky- ja tavoitetilasta prosessissa. Tutkimuksessa todettiin, ettei prosessi ole tarpeeksi automaattinen eikä kontrolloitu. Lisäksi sähköisyysasteen nosto koettiin tarpeelliseksi. Tutkimuksen lopputuloksena Peltola kehotti kohdeyritystä kehittämään sähköistä järjestelmäänsä sekä siirtymään vain sähköisten laskujen vastaanottoon. (Peltola 2015.)

Heikki Tuure käsitteli vuonna 2013 julkaistussa opinnäytetyössään sähköisten ostolaskujen käyttöönottoa. Työssä tutkittiin ostolaskujen sähköistämisen etuja ja uuteen prosessiin siirtymistä. Tutkimuksen tuloksena todettiin sähköisen ostolaskuprosessin tehostavan toimintaa huomattavasti sekä pienentävän yrityksen päästöjä ja sitä kautta hiilijalanjälkeä noin neljäsosaan. (Tuure 2013.)

Sara Saarisen vuonna 2017 julkaistussa opinnäytetyössä käsiteltiin tätä aihetta sivuavasti ostolaskuprosessia ja sen tehostamista. Työssä käsitellään kuitenkin pääasiassa ostolaskujen toimintojen sähköistämistä ja prosessin tehostamista sitä kautta. Tutkimuksessa vertailtiin kahden yrityksen toimintoja, kun toinen käytti sähköistä ostolaskujärjestelmää ja toinen oli siirtymässä sen käyttöön. Tutkimuksessa todistettiin sähköisten ostolaskujen paremmuus. (Saarinen 2017.)

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksen aihe täytti kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet, joita kuvaillaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran *Tutki ja kirjoita* -teoksessa. Tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto koottiin luonnollisista tilanteista. Tutkimuksessa suosittiin ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja kohdejoukko oli tarkoituksenmukainen. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin ainutlaatuisia tapauksia, joita tulkittiin sen mukaisesti. Tutkimusta tukee määritelmä laadullisesta tutkimuksesta todellisen elämän kuvaajana (Hirsjärvi ym. 1997, 161–162.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin tutkijan osallistuvaa havainnointia projektin piirissä ja yhtiöstä valittiin otanta, joille lähetettiin kysely (Liite 1), jonka perusteella kartoitettiin alkutilanne sekä koetut puutteet ostolaskuprosessissa.

Tämän lisäksi alihankinnasta suoritettiin teemahaastattelu (Liite 2). Teemahaastattelu oli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa on tyypillistä, että aihepiirit (eli teemat) ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto, rakenne ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1997, 208). Haastattelumuoto oli täten linjassa kvalitatiivisen tutkimuksen kanssa.

1.5 Rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on viisiosainen. Opinnäytetyön rakenne on esitetty seuraavassa kuviossa:



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensin tulee johdanto, jossa työ esitellään. Seuraavaksi käsitellään teoriatasolla ostolaskuprosessi, jonka jälkeen kuvataan teorian tasolla, miten koko prosessi toimii sekä mitä vaiheita siihen kuuluu. Toisessa osiossa käsitellään alihankintaa käsitellen sen heikkouksia, vahvuuksia ja mahdollisia ongelmia. Kolmas osio koostuu case-osiosta. Lopuksi tulee yhteenveto, lähteet ja liitteet.

Teoriaosuuksista ostolaskuprosessi ja alihankinta liittyvät toisiinsa useilla tavoilla, molempien vahvuudet tai heikkoudet peilautuvat toisen prosessien tehokkuuteen. Molemmat aiheet liittyvät myös vahvasti tämän opinnäytetyön empiriaan ja tutkimuksen kysymyksiin.

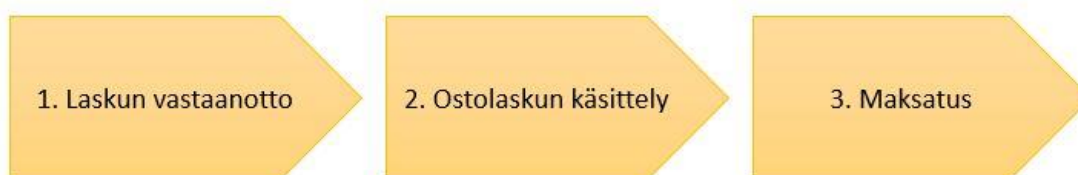
2 OSTOLASKUPROSESSI

2.1 Ostolaskuprosessin määritelmä

Ostolaskun kokonaisprosessiin sisältyy vaiheet ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ostolaskun maksuun. Ostos kokonaisprosessia kuvataankin usein termillä *ostosta maksuun*, *hankinnasta maksuun* tai *Procure to Pay*. Prosessiin voi sisältyä myös ostosopimusten hallintaa ja eri tuotteiden tai palveluiden vastaanottotapahtumia. (Lahti & Salminen 2014, 16–17.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin itse ostolaskuprosessiin ja tarkastelee sitä taloushallinnon näkökulmasta. Ostolaskuprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen (Kuvio 2):

- laskun vastaanotto
- ostolaskun käsittely
- maksatus.



Kuvio 2. Ostolaskuprosessi

2.2 Ostolaskutyypit

Ostolaskutyyppejä, jotka saapuvat yritykseen, on erilaisia. Vaikka niiden päävaiheet ovat edellä mainitut, on niiden prosessikaavioissa pieniä eroja. Erilaisia ostolaskutyyppejä ovat muiden muassa:

- paperilasku
- verkkolasku
- skannattu paperilasku / sähköpostilasku
- eri järjestelmistä noudetut laskut.

Perinteisin ostolaskuprosessin muoto on paperisen laskun ostolaskuprosessi. Lahti ja Salminen kuvaavat teoksessaan *Digitaalinen taloushallinto* (2014) perinteisen ostolaskuprosessin seuraavanlaisesti:

1. Ostolasku saapuu paperilla.
2. Lasku viedään tai lähetetään postitse asiatarkastajalle.
3. Asiatarkastaja tekee laskulle hyväksymismerkinnän.
4. Asiatarkastaja vie tai lähettää postitse laskun hyväksyjälle.
5. Hyväksyjä tekee laskulle hyväksymismerkinnän.
6. Hyväksyjä vie tai lähettää postitse laskun ostoreskontranhoitajalle.
7. Ostoreskontranhoitaja tallentaa manuaalisesti laskun perustiedot sekä tiliöinnin ostoreskontraan.
8. Ostoreskontranhoitaja arkistoi paperilaskun mappiin.
9. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

(Lahti & Salminen 2014, 53–54.)

Kun otetaan huomioon, että päiväpostin kulku kestää nykyään muutaman päivän eikä sitä jaeta enää tiistaisin, on tämän prosessin selkein puutos sen hitaus. Lisäksi paperisen laskun siirtely useasti kasvattaa riskiä sen katoamiseen. Myöskään manuaaliset työvaiheet eivät ole tämän päivän digitaalisen taloushallinnon mukaisia toimintoja. Neljäntenä isona puutteena mainittakoon, että jos laskua tarvitsee tarkastella uudelleen jossain prosessin vaiheessa, joutuu ostolasku jälleen matkustamaan.

Nämä eivät ole ongelmia, jos kaikki ostolaskun liikkeet tapahtuvat samassa kiinteistössä tai oma kuriiri hoitaa siirtämisen. Nykyään useimmissa hiemankin suuremmissa yhtiöissä on keskitetty ostoreskontra. Pienemmissä yhtiöissä taasen pyritään useimmiten ulkoistamaan kirjanpito.

On luonnollista, että tänä päivänä lähes kaikki ostolaskuprosessit ovat sähköisiä sen nopeuden ja ketteryyden vuoksi. Myös paperin vähentäminen on monen yhtiön pyrkimyksenä, sillä se on monen yhtiön suuri kuluerä. WWF:n julkaiseman tutkimuksen mukaan vuonna 2008 Suomi oli yhä yksi maailman suurimmista paperin tuhlajista (Ojanperä 2008). Vuoteen 2017 mennessä on paperin vähennys ollut kuitenkin merkittävää, joten ympäristön kannalta suunta on hyvä (Etelä-Suomen Sanomat 2017).

Kuten paperinen ostolaskuprosessi, on myös sähköinen ostolaskuprosessi kuvattu Lahden ja Salmisen teoksessa *Digitaalinen taloushallinto* numeroituna prosessina:

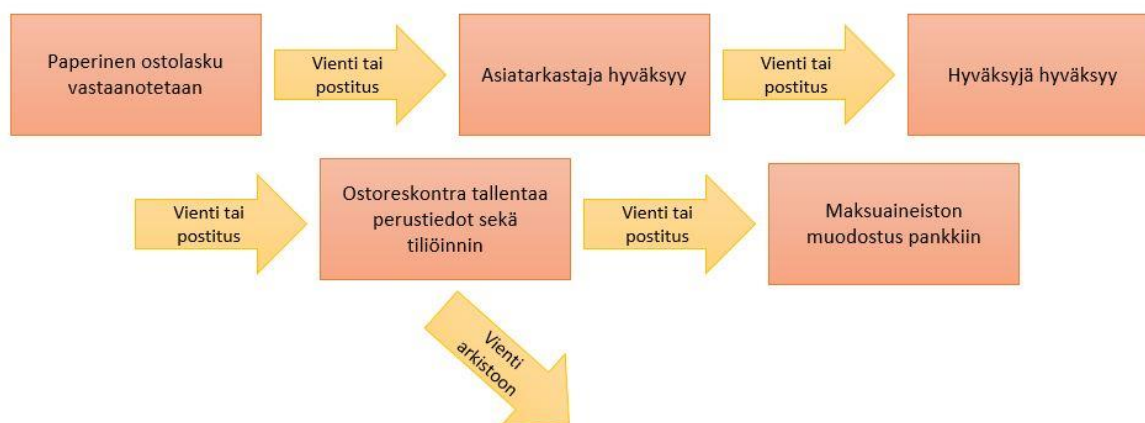
1. Ostolasku vastaanotetaan suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna tai ostolasku vastaanotetaan paperilla ja se skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti.
2. Ostolasku tiliöidään järjestelmässä automaattisesti tai manuaalisesti.
3. Ostolasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon joko manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltujen kierrätys sääntöjen mukaan.
4. Ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun.
5. Hyväksytyt laskut kirjautuvat automaattisesti ostoreskontraan.
6. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

(Lahti & Salminen 2014, 53–54.)

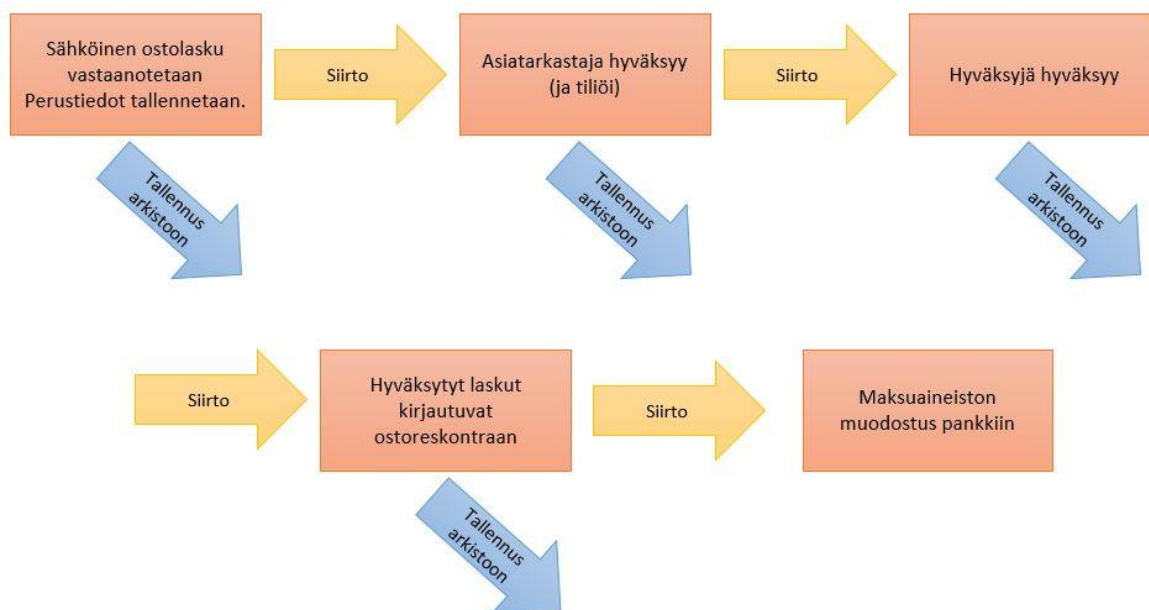
Prosessissa on havaittavissa selkeästi joutuisampi laskujen siirto, kun sähköiset palvelut ovat käytössä. Datan siirto vie tämän päivän internet-yhteyksillä maksimissaan muutaman sekunnin. Käytännössä nykyään jokainen yritys Suomessa käyttää sähköistä ostolaskuprosessia, sillä se nopeuttaa prosessia runsaasti. Investointi sähköiseen on kannattava, sillä ostolaskuprosessi on taloushallinnon resursseja vievin prosessi (Lahti & Salminen 2014, 52).

2.3 Prosessikaaviot

Edellä mainitut kaksi pääostolaskutyyppiä voidaan kuvata myös prosessikaavioina (kuvat 3 ja 4), jotka helpottavat hahmottamaan laskun kulkua:



Kuvio 3. Paperisen ostolaskuprosessin kuvaus



Kuvio 4. Sähköisen ostolaskuprosessin kuvaus

Prosessikaavioita tutkiessa havaitaan selkeä ero prosessin nopeudessa, koska tiedämme siirron tapahtuvan reaaliaikaisesti ostolaskuohjelman sisällä. Lisäksi arkistointitallennus on jatkuvaa ja kopio on saatavilla kaikille prosessin osapuolille välittömästi. Sähköisen arkistoinnin merkittävimmät edut ovatkin:

- Hakeminen on nopeaa.
- Dataan pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta.
- Joustavan työnteen mahdollisuus.
- Taloushallinnon datan läpinäkyvyyden lisääntyminen.
- Data on hyödynnettävissä erilaisia raportointitarpeita ajatellen.
- Ei tarvetta varata tiloja paperiarkistoille.

(Kaarlejärvi & Salminen 2018, 92.)

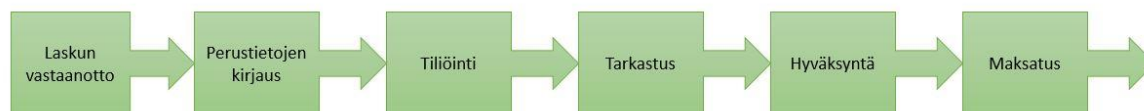
Koska myös opinnäytetyön case-yrityksessä käytetään sähköistä ostolaskuprosessia, tämä opinnäytetyö ei käsittele paperista ostolaskuprosessia tämän enempää. Teoriaosuuden loppuosassa käsitellään vain sähköistä ostolaskuprosessia, ellei toisin mainita.

2.4 Ostolaskun käsittely

Ostolaskujen käsittely tapahtuu nykyään pääsääntöisesti kaikissa hiemankin isommissa yhtiöissä ostolaskun käsittelyjärjestelmässä. Ohjelmia tähän tarjoaa mm. Rondo ja Basware. Myös muita toimittajia on markkinoilla useita. Taloushallinnon järjestelmistä kerrotaan enemmän luvussa 2.5.

Ostolasku vastaanotetaan, tiliöidään, täsmäytetään ja hyväksytään käsittelyohjelmalla. Tästä ne päivitetään ostoreskontraan ja sitä kautta ne kirjautuvat pääkirjanpitoon sekä siirtyvät maksatukseen. (Lahti & Salminen 2014, 66.)

Ostolaskun käsittely voidaan purkaa seuraavanlaiseen prosessikaavioon:



Kuvio 5. Ostolaskun käsittelyn prosessikuvaus

Laskun vastaanotto

Ostolaskut vastaanotetaan joko sähköisinä verkkolaskuina tai paperilaskuina, jotka sitten skannataan sähköiseen muotoon (Lahti & Salminen 2014, 61). Sähköiseen muotoon skannattuihin laskuihin sisältyy myös esimerkiksi sähköpostitse lähetetty .pdf-lasku. Skannauksia on kahdenlaisia: automaattinen skannaus, jossa taloushallinnon järjestelmä poimii perustietoja automaattisesti (OCR eli älyskannaus), ja manuaalinen skannaus, joka vain siirtää laskun sähköiseen muotoon. Tiedot joudutaan syöttämään tämän jälkeen manuaalisesti.

Vaikka skannaus on edistysaskel paperilaskujen käsittelystä, on se silti turha työvaihe, kun sitä verrataan verkkolaskuihin (Lahti & Salminen 2014, 64). Koska vielä kaikki Suomen yritykset eivät ole verkkolaskutuksessa, on se kuitenkin yhä osa tämän päivän ostolaskuprosessia. Skannauspalvelut voi myös ulkoistaa. Tätä palvelua tarjoaa suomalaisista yrityksistä ainakin Basware (Basware 2019a).

Verkkolasku on vain sähköisessä muodossa oleva lasku, joka kuitenkin sisältää kaikki samat tiedot kuin paperilasku. Sen etuna on, että se on automaattisesti heti vastaanotosta lähtien käsiteltävissä yrityksen taloushallinnon järjestelmässä. Verkkolaskujen vastaanoton edellytyksenä on verkkolaskuoperaattorin hankinta. Verkkolaskuoperaattorilta saadaan verkkolaskuosoite, joka ilmoitetaan jatkossa kaikille yrityksen laskuttajille. (Tieke 2019.)

Perustietojen kirjaus, tiliöinti ja kierrätys

Kun ostolasku siirretään käsittelyjärjestelmään, tallennetaan siihen perustiedot (Niiranen 2019). Luonnollisesti verkkolaskuissa tämä askel jää välistä.

Joissain yrityksissä ostoreskontranhoitaja perustietojen kirjaamisen yhteydessä tarkastaa ja tiliöi laskun, jonka jälkeen se lähetetään vain tarkastukseen ja hyväksyntään. Toisissa

yrityksissä taasen tarkastaja tiliöi laskun. Tätä perustellaan usein sillä, että vain tilaaja tietää ostolaskuun liittyvät asiat ja osaa kohdistaa sen siten oikein. Tässä on toisaalta riskinä, että tiliöinnin oikeellisuus ja tehokkuus vaarantuvat, sillä usein vain kirjanpidon henkilöstöllä on kunnon tietämys tileistä, alv-säännöksistä jne. Kirjanpitolaki ei säätele laskujen hyväksymisen menettelyjä, vaan yritys saa päättää toimintatapansa - kunhan lain pykälää noudatetaan. (Lahti & Salminen 2014, 67–68.)

Tarkastus ja hyväksyntä

Useimmiten ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä on kaksiportainen hyväksymismenettely. Kaksiportaisessa hyväksymismenettelyssä laskun tarkastaa ensin tuotteen tai palvelun tilaaja, jonka jälkeen laskun hyväksyy toinen henkilö, kuten tilaajan esimies. Yksi vaihtoehto on myös järjestelmään tallennettava, ennalta määritellyt hyväksymisrajat, jolloin kukaan ei pääse hyväksymään laskuja yli valtuuksiensa. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

Tilauksiin ja sopimuksiin perustuvat ostolaskut voidaan käsitellä automaattisesti, mikä vähentää manuaalisen työn määrää. Jos ostolaskun tiedot, esim. toimittaja, viite ja loppusumma, täsmäävät tilaukseen tai sopimukseen erillistä kiertoa ei tarvita. (Lahti & Salminen 2014, 68-69.)

Maksatus

Hyväksynnän jälkeen lasku laitetaan maksuun. Tämä tarkoittaa, että ostoreskontra muodostaa maksuerän maksupäivään mennessä erääntyneistä laskuista ja/tai tulevaisuudessa erääntyvistä laskuista, jotka kuitenkin erääntyvät ennen seuraavaa maksupäivää (Lahti & Salminen 2014, 74).

Loogisesti mitä tehokkaammin ostoreskontra toimii, sen harvemmin sen tarvitsee maksupäiviä järjestää koska laskujen eräpäivät pysyvät kontrollissa. Tehoton toiminta vastavasti kasvattaa maksupäivien määrää jos erääntyviä tai jopa erääntyneitä laskuja tulee ostoreskontraan hallitsemattomasti. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

Harvemmat maksupäivät vähentävät ostoreskontran työn määrää ja tehostavat siten toimintaa, sillä laskujen määrä ei tässä tilanteessa muutu.

2.5 Ostolaskujärjestelmät

Kaikilla yrityksillä on käytössään jonkinlainen taloushallintojärjestelmä. Yrityksen koko vaikuttaa kuitenkin siihen, mitä ominaisuuksia järjestelmältä vaaditaan (Lahti & Salminen 2014, 36). Lisäksi tehdyillä palvelu- ja järjestelmävalinnoilla on merkittävä vaikutus siihen,

kuinka digitaaliseen taloushallintoon yrityksen on mahdollista päästä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 31).

Digitalisoitu taloushallinto tarjoaa etuja verrattuna paperisiin ja perinteisiin prosesseihin. Digitaalisuuden merkittävimpiin hyötyihin luetaan tehokkuus, nopeus ja sähköinen arkistointi. Samalla resurssien tarve vähenee. Digitaalisuus parantaa laatua, läpinäkyvyyttä ja vähentää virheitä. Kun robottimaiset rutiinitehtävät automatisoidaan, taloushallinnon ammattilaisten työaika voidaan käyttää inhimillistä älykkyyttä ja soveltamista vaativiin tehtäviin. Tämä lisää myös taloushallinnon työntekijöiden työn mielekkyyttä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 21–23.)

Pienille yrityksille sopii hyvin kevyet pilvi- tai verkkopohjaiset sovellukset, joita käyttää sekä yritys että tilitoimisto. Näitä sovelluksia kutsutaan myös SaaS-palveluiksi. Pilvipalvelut ovat kevyitä, ketteriä ja niiden muokattavuus yritykselle räätälöidyiksi on runsasta. Pilvipalvelu on myös edullisempi, tutkimuksen mukaan n. 50-80% edullisempi kuin ostettuun lisenssiin perustuva vaihtoehto. (Lahti & Salminen 2014, 45–47.) Pilvipalveluja on nykyään lukuisia erilaisia, mm. NetSuite, Netvisor ja Finago.

Toinen vaihtoehto on ostaa lisenssiohjelmisto, näitä toimittavat mm. Basware, CGI (Rondo), Aditro ja OpusCapita. Lisenssi on kalliimpi ja sitovampi, mutta se mahdollistaa usein syvemmän yhteistyön ja personoidun muokattavuuden. Suurille yrityksille usein myös pilvipalveluiden kapasiteetti tulee vastaan. (Basware 2019b.)

Ohjelmistokehitys on ollut myös taloushallinnon ohjelmissa nopeaa: on tultu itseohjelmoiduista ja räätälöidyistä täsmäohjelmista pakettisovelluksiin ja kokonaisvaltaisiin ERP-järjestelmiin. (ERP = Enterprise Resource Planning, suomennettuna toiminnanohjaus). Tänä päivänä peruskäyttöön löytyy toimivia valmisohjelmia, jotka ovat hyvin standardeja ja niissä on hyvinkin kattavat toiminnallisuudet. Syventävään ja erityisempään käyttöön tarvitsee sitten erillisohjelmistoja, mutta niiden heikkoutena on usein kallis tai mahdoton integraatio taloushallinnon muihin ohjelmiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 36.)

3 ALIHANKINTA

3.1 Alihankinnan määritelmä

Tilastokeskuksen käsitteistä löytyy tiivistys alihankinnasta:

”Alihankinta tarkoittaa ulkopuolisen yrityksen palkkaamista tarjoamaan jokin liiketoiminto osatekijöineen. Palkattavan yrityksen oletetaan olevan pätevämpi ja tehokkaampi.” (Tilastokeskus 2019.)

Nykypäivän verkostoitunut ja globaali markkinatalous tarjoaa alihankinnan suhteenkin uusia, laajempia mahdollisuuksia. Kun informaation kulku on lähes reaaliaikaista, on ulkoistaminen alihankinnan kautta helpompaa ja sujuvampaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä menestykseen pyrkivät ja päässeet yritykset käyttävät sujuvasti kumppanuussopimuksia. (Vakaslahti 2004, 21.) Alihankintatoiminnoissa puhutaan usein myös toimittajaverkostona, jolla pyritään viestittämään pitkäkestoista yhteistyösuhteista (Vesalainen, 2010).

3.2 Alihankinnan hyödyt ja haasteet

Vakaslahden mukaan alihankintaan liittyy merkittäviä hyötyjä ja haasteita, joita on syytä tarkastella ennen sopimuksentekoa (Vakaslahti 2004, 33). Seuraavana on listattuna muutamia alihankintaan liittyviä pääseikkoja. Hyötyjen ja haittojen listaus on mukailtu Vakaslahden (2004) teoksen mukaisesti:

Uudet markkinat. Alihankinnan avulla voi olla helpompaa laajentaa uusille markkinoille. Lisäksi se vähentää alkuinvestointien määrää.

Riskin jakaminen. Riski jakaantuu eri osapuolten kesken, vastualueiden mukaan. Toisaalta myös tasataan yksittäisen toimijoiden heikkouksia ja vahvuuksia.

Uudet tuotteet / toimintamallit. Toiminta toisen yrityksen kanssa, jolla on oma tapansa toimia voi toimia lähtöalustana oman toiminnan kehittämiseen. Vertailu saman prosessin suorittamisessa eri yhtiöiden välillä voi auttaa näkemään omia toimintoja uudessa valossa. Vastaavasti tuotantoteollisuudessa se voi auttaa uuden tuotteen keksimisessä.

Lisääntyvä myynti. Jos alihankintasopimus on molempia osapuolia miellyttävä voi alihankkijayritys pyrkiä lisäämään päähankkijan työmäärää parantaen siten myös omaa työllisyytään.

Jakelukanavat, kalusto ja kustannukset. Joissain toiminnoissa on suuret kulut tai alkuinvestoinnit yksittäisissä toiminnoissa, joten on viisasta miettiä näiden ulkoistamista kustan-

nussyistä. Hyvinä esimerkkeinä autoliiketoiminnassa on maalaustoiminta ja ajoneuvojen kuljetus.

Innovointi, nopeus ja ketteruus. Pienten yritysten on pärjättävä isojen ohella kilpailulla. Siinä missä isot yritykset jyräävät isolla markkinaosuudellaan, suhteellisella katteellaan (yksi prosentti miljardista eurosta on silti 10 miljoonaa euroa) ja näkyvyydellään on pienten kompensoitava tämä mm. ketteryydellä, nopeudella, innovoinnilla ja uusien toimintojen nopealla käyttöönotolla. Iso yritys voi ottaa oppia ja lanseerata omaan toimintaansa parhaat käytännöt esimerkin mukaan, ollen silti aina askeleen perässä. Yhteistyö kärjen kiritäjän kanssa edesauttaa molempia pääsemään eteenpäin.

Kapasiteetti. Oma valmistuskapasiteetti voi olla kallis ja raskas investointi. Myös osaavien työntekijöiden ja tilojen hankinta voi olla haaste. Nopeasti muuttuva markkina voi myös tehdä tuosta investoinnista turhan nopealla aikataululla. Ostotoiminta mahdollistaa myös ostohinnan säännöllisen kilpailuttamisen. Käänteisesti ylijäämän myynti alihankkijoille voi tasata kysynnän vaihteluita.

Vastaavasti haasteisiin lukeutuvat seuraavat seikat:

Muiden vaihtoehtojen poissulkeminen. Yhteistyö alihankkijan A kanssa voi poissulkea yhteistyön yrityksen B ja/tai C kanssa. Myös asiakaskunnan rakenne voi muuttua.

Voitonjako. Alihankinta on harvoin ilmaista ja hyvä alihankkija on vielä harvemmin edullisin vaihtoehto. Tässä yhteydessä hyvän ja sopivan suhdetta kannattaa pohtia.

Strategiset häiriötekijät. Liian pilkottu toimintaketju rikkoo oman yrityksen identiteettiä ja saattaa johtaa oman toiminnan hajaantumiseen. Oma visio katoaa, kun oma todellinen osaaminen unohtuu. Alihankinnan hallinnointi vaatii kuitenkin aina resursseja.

Kilpailijan kasvattaminen. Tiivis ja näkyvä yhteistyö lisää riskiä alihankkijan alkamisesta ottamaan itselleen suoraan toimeksiantoja siivoten siten omaa tuotantoketjuaan (ja lisäten omaa katettaan). Hyödyissä mainittu innovointi ja toiselta oppiminen voi kääntyä itseään vastaan.

Tiedon ja osaamisen hävikki sekä tehottomat omat prosessit. Alihankintasuhde voidaan ajatella myös oman tehottomuuden kompensoinniksi ostetulla avulla. Tämä usein johtaa yrityksen oman kontrollin vähenemiseen erinäisten osatekijöiden suhteen. Lisäksi omiin prosesseihin ja henkiseen pääomaan syntyy sokeita pisteitä.

Pettymykset. Alihankkija on usein kuluttajan suhteen suojatussa asemassa. Lopputuote näkyy asiakkaalle usein päähankkijan kokonaissuorituksena ja siten kuluttaja kokee pää-

hankkijan vastuulliseksi ongelmatapauksissa. Myös kommunikaatio, aikataulutus ja henkilökemiat voivat aiheuttaa ongelmia alihankinnan tehokkuuden suhteen.

Ajan tuomat muutokset. Sopimuksia alihankinnan suhteen laadittaessa on syytä muistaa, että vapaassa markkinataloudessa niin liiketoiminnoilla kuin liikesuhteilla on tapana uudistua, fuusioitua ja/tai purkautua. Liikesuhteiden elinkaaren arviointi voi olla hankalaa. (Vakaslanti 2004, 33–55.)

3.3 Portinvartija-ilmiö ja muut alihankinnan riskit

Yksi alihankinnan erityistapaus on niin kutsuttu portinvartija-ilmiö, jossa alihankkija pääsee asemaan, jossa se sanelee hankkijalle ehtoja ollen esimerkiksi ainoa alihankittavan tuotteen tai palvelun tuottaja. Tällaisen alihankkijan armoille joutuminen on yritykselle yhtä hankala tilanne kuin asiakkaankin armoilla oleminen. (Jungner 2011, 142.)

Yleisesti alihankinta tulisi ottaa vakavasti, sillä alihankkijan työntekijät eivät ole yrityksen työntekijöitä ja siten heidän sidoksensa yritykseen on erilainen. Tilannetta voi verrata ruhtinaan ja palkka-armeijan väliseen suhteeseen, jonka vaikeuksista ja tärkeydestä varoitteli Niccolò Machiavelli vuonna 1532 ensimmäisen kerran painetussa teoksessaan *Ruhtinas*. Jos ruhtinaan valta on vain palkkajoukkojen varassa, hän ei ole koskaan täysin turvassa. Jos palkkajoukkojen päällikkö on hyvä, hän pyrkii vain kasvattamaan omaa mahtiaan. Toisaalta, jos palkkajoukkojen päällikkö on huono, on hän turmioksi myös isännälleen. (Machiavelli 1984, 50.)

Machiavellin ajatus ei ole ollut aikanaankaan uusi, sillä Sunzi eli Mestari Sun (tunnettu myös muodossa Sun Tzu) varoittelee vastaavasta ongelmasta vastoinkäymisten kohdassa keisaria omissa kirjoituksissaan:

Kun aseet ovat tylsyneet, joukkojen moraali laskenut, voimat on kulutettu loppuun ja varat ovat hupenneet, naapurihallitsijat ja vasallit käyttävät vaikeaa tilannettasi hyväkseen noustakseen sinua vastaan. (Sunzi 2005, 68.)

Sunzin arvioidaan eläneen 545eaa – 470eaa, joten alihankinnan riskit ovat tunnettu siten ihmiskunnan historiassa jo yli kaksi tuhatta vuotta.

3.4 Hallinta

Alihankinta on toimiessaan menestystekijä, joka säästää merkittävästi resursseja, mutta sitä pitää hallinnoida kunnollisesti (Eisto 2016). Historia näyttää, että menestyviä tuetaan, jotta heidän ohella voi menestyä, mutta epäonnistujat poljetaan lokaan, jotta oma pää pysyisi pinnan yläpuolella.

Yksi hallinnan tapa on kunnollinen toimittaja-masterdatan hallinta. Jokainen uusi toimittaja lisätään masterdataan, jotta niille voidaan kohdistaa hankintaehdotuksia, -tilauksia ja ostolaskuja. Tarkalla ja systemaattisella prosessilla voidaan ennaltaehkäistä virheelliset tai kuvitteelliset tiedot, jotka voivat kannustaa väärinkäyttöön. Masterdataa on myös hallinnoitava jatkuvasti ja sen muutoksilla on oltava auktorisointi. (Ratsula 2016, 182.)

Alihankintaa on myös syytä analysoida säännöllisesti, jotta saadaan kokonaiskuva yrityksen toteutuneesta varojen käytöstä. On syytä tarkastella ainakin toteutuneita alihankintakuluja budjettiin tai aikaisempiin kausiin, toteutuneita katteita, ostovelkojen ja -laskujen kiertonopeutta sekä maksatusta. (Ratsula 2016, 191–192.)

4 CASE: KAUPPAHUONE LAAKKONEN OY

4.1 Kauppahuone Laakkonen Oy

Tämä opinnäytetyö on aloitettu ja case-osuus on suoritettu ennen kuin Kauppahuone Laakkonen Oy:n ja Kesko Oyj:n välisen yrityskaupan Autotalo Laakkonen Oy:n Audi-, Seat- ja Volkswagen-liiketoimintojen myynnistä K-Caara Oy:lle oli kilpailuviranomainen hyväksynyt (1.7.2019). Toisin sanoen tämän opinnäytetyön case-osuus on tehty ennen kaupan toteutumista, minkä vuoksi Autotalo Laakkonen esiintyy tässä työssä.

Kauppahuone Laakkonen Oy on Laakkonen-konsernin autoliiketoimintaan keskittyvä emoyhtiö. Emoyhtiöön kuuluu kolme yritystä:

1. Autotalo Laakkonen Oy
2. Veljekset Laakkonen Oy
3. Autokiinteistöt Laakkonen Oy

Autotalo Laakkonen Oy on Audi-, Seat- ja Volkswagen-ajoneuvomerkkeihin keskittynyt vähittäismyyntiketju käsittäen myynnin, huollon ja korjaamopalvelut. Autotalo Laakkonen Oy:n toimipisteitä sijaitsee yhdeksässä kaupungissa (Laakkonen Yhtiöt 2019b).

Veljekset Laakkonen Oy on vastaava konsepti, mutta keskittynyt BMW-, Ford-, Mazda-, Mini-, Mustang-, Nissan-, Opel-, Peugeot-, Skoda- ja Subaru-liiketoimintoihin. Veljekset Laakkonen on Suomen suurin BMW-, Ford- ja Skoda-jälleenmyyjä Suomessa. Veljekset Laakkosia sijaitsee kahdellatoista paikkakunnalla (Laakkonen Yhtiöt 2019b).

Yhteensä Laakkosella on 30 autoliikettä 18:ssa eri kaupungissa (Laakkonen Yhtiöt 2019b), mutta liikkeiden luvussa on eritelty esim. Veljekset Laakkoseen kuuluvat BMW-talot omiksi liikkeikseen. Lisäksi joillain paikkakunnilla on sekä Autotalon että Veljeksiens liike.

Kolmas yhtiö on Autokiinteistöt Laakkonen Oy, jonka toimiala on muiden kiinteistöjen hallinta ja vuokraus (Asiakastieto 2019). Autokiinteistöt Laakkonen Oy ei harrasta ajoneuvojen myyntiin tai huoltoon liittyvää liiketoimintaa ja on siten jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kauppahuone Laakkonen Oy:n muodostama autojen vähittäismyyntikonserni tekee vuosittain yli 36 000 autokauppaa ja hoitaa yli 250 000 huoltokäyntiä. Laakkonen-konserni työllistää lähes 1300 henkilöä. Konsernin liikevaihto oli vuoden 2018 lopussa päättäneellä

tilikaudella lähes 0,7 miljardia euroa. (Laakkonen Yhtiöt 2019a.) Jatkossa yksinkertaisuuden ja helppolukuisuuden vuoksi kohdeyritykseen viitataan nimellä Laakkonen.

Laakkosen ostolaskuprosessi ei toimi niin tehokkaasti, kuin toivottaisiin. Tätä opinnäytetyötä työstettiin yhdessä Laakkosella käynnistetyn projektin kanssa, jossa käsiteltiin nykyisen ostolaskuprosessin ongelmakohtia ja kehitettiin niihin ratkaisuja.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä kuvataan ensin prosessin nykytilaa. Tämän jälkeen tutkitaan kyseilyn perusteella esiin tulleita ongelmia sekä tutkijan omaan havainnointiin perustuvia ongelmia. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla ostolaskuprosessia voisi tehostaa ja parantaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka koostui Laakkosen henkilöstölle lähetetystä kyselystä, teemahaastattelusta sekä tutkijan osallistuvasta havainnoinnista. Aineistoa kertyi myös palavereissa käydyistä keskusteluista sekä projektin toteuttamisen yhteydessä saaduista dokumenteista.

Kysely laadittiin Google Forms™:in Survey -ohjelmaa käyttäen. Kyselyyn pääsy tapahtui linkin kautta, jonka tutkija lähetti sähköpostitse Laakkosen korjaamopäälliköille, varaosapäälliköille, palveluvastaaville, varaosavastaaville, takuukäsittelijöille, reskontran henkilöstölle sekä muutamille muille tapaukseen ja toimintaan liittyville henkilöille. Yhteensä kysely lähetettiin 87 henkilölle 26.4.2019. Vastausaikaa annettiin 15.5.2019 asti. Kysely löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön lopusta (liite 1).

Kyselyn pääteemana oli Laakkosen ostolaskuprosessin toimivuus, miten toimivaksi se koetaan ja tukeeko se omaa työntekoa. Kyselyssä oli viisi monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Kysely pidettiin lyhyenä ja yksinkertaisena, jottei sitä koettaisi liian aikaa vieväksi tai mutkikkaaksi. Kyselyn tuloksia käsitellään luvussa 4.5.1.

Teemahaastatteluun valikoitui alihankinnan ja erityisesti raportoinnin kera työskentelevä henkilö. Kyseisen henkilön asiantuntemusta raportoinnin suhteen ja näkemystä siitä, miten tämän hetkinen tilanne näyttäytyy raporteissa, haluttiin hyödyntää.

Osallistuvan havainnoinnin tutkimuksen toteutti tutkija itse. Tutkija on kohdeyrityksessä töissä takuukäsittelijänä ja tutkijan oma työnkuva liittyy olennaisesti ostolaskuprosessiin. Tämän vuoksi tutkija pystyi ammentamaan omasta työarjestaan havainnointia tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkija osallistui useisiin palavereihin, jossa ostolaskuprosessia käsiteltiin, sen ongelmakohtista keskusteltiin ja kehitysehdotuksia esiteltiin.

4.3 Prosessin nykytila

Laakkosen ostoreskontra käsittelee päivittäin 400–1000kpl laskuja. Laskuja tulee neljällä tavalla: verkkolaskuina, sähköpostitse, skannattuina paperilaskuina ja niitä haetaan järjestelmästä manuaalisesti. (Niiranen, 2019.)

Perustietojen syötön jälkeen, jonka ostoreskontra hoitaa pääosin manuaalisesti, lasku lähetetään Rondo R8 -ohjelmaa käyttäen käsittelijöille asiatarastukseen. Käsittelijälle tulee sähköpostiin viesti, kun käsittelemättömiä laskuja on saapunut. Käsittelijä kirjautuu Rondo R8:aan sisään omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan käyttäen internet-selainta ja valitsee sieltä käsittelemättömän laskun (Kuva 6).

Välikovelitus	1	1.693,65	24,00	406,48	1.693,65	2.100,13	
Vuorokausivelitus	1	241,95	24,00	58,07	241,95	300,02	
Alennus/Hyötys	1	-0,12	24,00	-0,03	-0,12	-0,15	
** Yhteensä EUR					1.935,48	2.400,00	

Kuva 6. Näkymä Rondon laskunkäsittelystä

Käsittelijän tehtävä on tarkastaa lasku ja käsitellä se tarpeen mukaan. Laakkosella tarkastaja myös suorittaa laskun tiliöinnin. Suositeltavaa on, jos kyseessä on alihankintatyö, että tarkastaja katsoo AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvän laskua vastaavan myynnin (Kuva 7). AutoMasterissa pystyy myymään ajoneuvokohtaiselle työmääräimelle erillisen alihankinnan. Alihankinnan ostokohteen ja ostohinnan pystyy myös määrittämään, mutta tällä hetkellä Laakkosella käytetään yleisimmin luokitusta 001 – OHIMYYNTI tai 99 – MUUT. Alihankintalistan hallinnointi on mahdollista, mutta sitä ei ilmeisesti hoideta minkään linjan mukaan. Erillisen saadun listan mukaan Laakkosella olisi taulukoitu useita tuhansia eri alihankkijakumppaneita. Tieto perustuu tutkijan saamaan Excel-taulukkoon, joka ei ole julkinen. Tällä hetkellä AutoMasterissa on valittavissa muutama kymmen vaihtoehtoa alihankkijaksi. Luku sisältää mm. kaksi kertaa omat sisäiset/konserniostot, kah-

teen kertaan ”muut kohteet” ja ohimyyntin sekä lukuisia epämääräisiä alihankkijoita, esimerkiksi ”autopurkaamo”. Osa luettelon yrityksistä on lopettanut jo toimintansa, eikä tarkkaa tietoa ole onko yhteistyösopimuksia luettelon muiden yhtiöiden kanssa enää voimassa.

AutoMasteriin voi myös merkitä alihankinnan ostohinnan, jonka tulisi olla laskun suuruisen. Tutkija on kuitenkin havainnoinut työelämässään, että useissa toimipisteissä tämä ei toteudu, sillä laskujen käsittely ja korjaamomyynti eivät tapahdu samanaikaisesti. Myös usein alihankinta sotkeutuu varaosien ohimyyntiin. Laakkosen hallinnoimassa AutoMasterissa myös varaosien myynti negatiiviselle saldolle on mahdollista. Nämä seikat mahdollistavat sen, että ostolaskua voidaan prosessoida AutoMasterissa monella eri tavalla.

Uusi alihankintarivi

Myyntitiedot

Työ: 987
 Hakutunnus: VIERAAT TY
 Työvaih. nimike: SIJAISAUTO
 Työvaiheryhmä: 104 Alv-koodi: 1
 Myyjä: 63133

Ä.hinta: 80,65
 Kpl: 1
 Alennus-%: 0,00%
 Summa: 80,65
 Maksaja: BMW TAKL

Ostotiedot

Alihankkija: 99: MUUT
 Hakutunn: 060: KLAUKKALAN DIESEL KY
 Nimi: 10000: LAHDEN KANSITYÖ KY
 Lähiosoite: 10001: Mainosteippaus Pitkäner
 Postinro / toim.: 10002: Jokifixaus Oy
 Toimitt. puh.nro: 10003: Tammer-Diesel Oy- Joen
 10004: Automaalamo Salmi Oy
 10005: Raison Autoklinikka
 10006: JOEN AUTO PESU OY
 10007: Autopuhdistus Karppane
 Tilaja: 21: Vw PIIRIMYYJÄT
 22: OMAT LIIKKEET / KONSEF
 32: WAECO FINLAND OY
 35: VIITASAAREN TILAVARUS
 Kuittaja: 360: JOENSUUN DIESELHUOL
 4: T:MI HUOLTOPISTE
 40: WIHURI OY AUTOLA/EBEF
 65: THULE/OY KAHA AB
 700: OMAT LIIKKEET / KONSEF
 80: AUTOPURKAAMO
 954: AUTOMAALAAMO WAHL
 99: MUUT

Tilausnumero:
 Ostohinta:
 Asiakkaan puhelin:
 Kieli: FIN
 Pyydetty toimituspvm:
 Pyydetty toimitusaika:

OK
 Keskeytä
 Hae
 Työt...
 Tulosta tilaus...
 Info...
 Kuittaa
 Hae alihankk...
 Alihankk...
 Alih. info...
 Ohje
 NUM

Kuva 7 Näkymä AutoMasterin alihankinnan myyntitapahtumasta

Kun lasku on tarkastettu ja tehty päätös sen olevan hyväksyttävissä tiliöi laskun tarkastaja sen ohjelman antamien tilivaihtoehtojen perusteella. Tiliöintitehtävään kuuluu tilinumeron sekä kustannuspaikan kirjaaminen. Lisäksi Rondo R8:ssa on mahdollisuus lisätä kommentti laskuun.

Tiliöinnin jälkeen lasku lähetetään joko hyväksyjälle tai suoraan ostoreskontraan. Hyväksyjä joko tarkastaa ja korjaa tai hyväksyy suoraan tarkastajan suorittamat toimet. Tämän jälkeen hyväksyjä hyväksyy laskun maksattamisen ja siirtää laskun ostoreskontraan. Ostoreskontrassa tarkastetaan laskun tiliöinti ja muut tiedot varmistaen niiden olevan kirjainpitoasetusten mukaiset. Jos kaikki on kunnossa, siirretään lasku taloushallinnon ohjelmaan Wintime, josta lasku lähtee kassan toimesta maksuun. Jos laskussa tai sen tiliöinnissä on puutteita palauttaa ostoreskontra laskun takaisin tarkastuskiertoon.

Prosessia voidaan kuvata myös prosessikaavion muodossa (kuvio 8). Tämä opinnäytetyö keskittyy vaiheisiin 3 – 5.



Kuvio 8 Laakkosen ostolaskuprosessi

4.4 Tutkimustulokset ja prosessin ongelmat

Tutkimusta suoritettiin kahdella tavalla, lähetettynä sähköpostilinkkinä Google Forms™:in avulla tehtyyn kyselyyn (Liite 1) ja teemahaastattelulla. Molempia tuettiin lisäksi tutkijan osallistavalla havainnoinnilla. Kysely lähetettiin 26.4.2019 ja vastausaikaa oli 15.5.2019 asti. Lisäksi lähetettiin 10.5.2019 vielä muistutusviesti kaikille osanottajille, että he muistavat vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin 88 henkilölle, jotka kaikki työskentelivät Laakkosen palveluksessa ja heidän toimenkuvaansa kuuluu ostolaskujen käsittelyä.

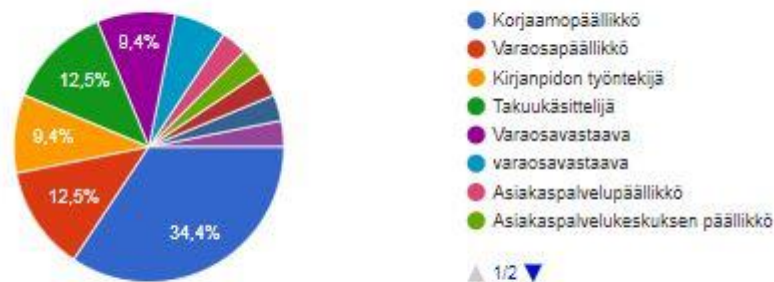
4.4.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn vastausajan päätyttyä 15.5.2019 oli kyselyyn vastannut 32 henkilöä. Vastausprosentti oli 36,34 %. Vastauksien laatu oli hyvä, joten kyselyn materiaali todettiin käyttökelpoiseksi.

Ensimmäinen kysymys koski omaa asemaa Laakkosella. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli korjaamopäälliköitä (34,4 %). Vastausten jakauma löytyy kuviosta 9.

Mikä on asemasi/työnkuvasi?

32 vastausta



Kuvio 9. Piirakkadiagrammi vastanneiden aseman jakaumasta

Seuraavat neljä kyselyn kysymystä olivat numerovalintaisia lineaarisella vaihtoehdolla 1 – 5, jossa yksi kuvasi huonointa mahdollista vaihtoehtoa ja viisi oli paras.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin antamaan yleisarvosana Laakkosen ostolaskuprosessille. Keskiarvoksi vastauksista tuli 3,50. Ykköstä ei ollut valinnut kukaan. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 10.



Kuvio 10. Pylväsdigrammi toisen kysymyksen vastauksista

Kolmas kysymys kysyi, kuinka toimivana pidät Laakkosen ostolaskuprosessia. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,30, jossa kolmonen ja nelonen olivat isoimmat vaihtoehdot lähes yhtä suurilla vastausmäärillä. Tähänkään kysymykseen ei tullut yhtään huonointa arvosanaa. Vastausten jakauma löytyy kuviosta 11.

Kuinka toimivana pidät Laakkosen ostolaskuprosessia?

32 vastausta

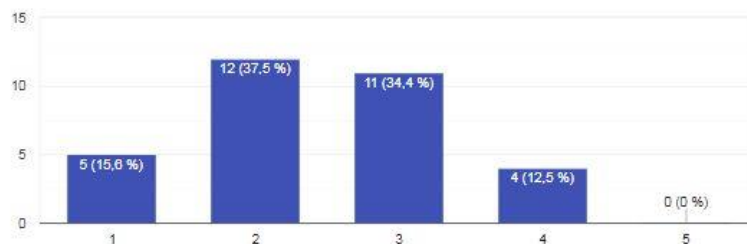


Kuvio 11. Pylväsdiagrammi kolmannen kysymyksen vastauksista

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, onko ostolaskuprosessia koulutettu Laakkosella. Siihen vastauksien keskiarvoksi jäi 2,44 ja kaksi oli eniten vastattu vaihtoehto. Tähän ei tullut yhtään viitosta, mutta ykköstä oli vastaavasti valittu. Vastausten jakauma löytyy kuvioista 12.

Onko ostolaskuprosessia koulutettu Laakkosella?

32 vastausta

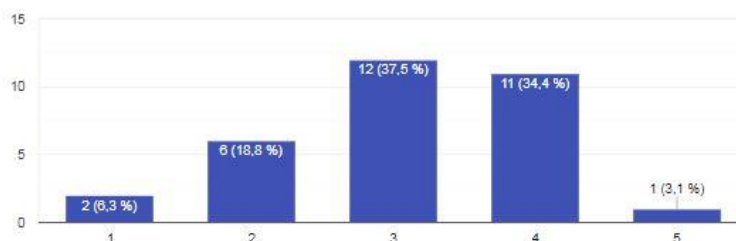


Kuvio 12. Pylväsdiagrammi neljännen kysymyksen vastauksista

Viides kysymys kysyi, tukeeko ostolaskuprosessi omaa työntekoa. Tähän kysymykseen saatiin keskiarvoksi 3,06 ja yleisin vaihtoehto oli 3. Tämän kysymyksen vastaukset kattivat kaikki vaihtoehdot yhdestä viiteen ja hajonta oli runsasta. Vastausten jakauma löytyy kuvioista 13.

Tukeeko tämänhetkinen ostolaskuprosessi työntekoaasi?

32 vastausta



Kuvio 13. Pylväsdiagrammi viidennen kysymyksen vastauksista

Kolme seuraavaa kysymystä oli avointen vastausten kysymyksiä. Kysymyksessä nro 6 pyydettiin kuvailemaan omaa toimintaa ostolaskuprosessin suhteen. Suurimmassa osassa vastauksia kerrottiin laskujen tarkastamisesta ja hyväksynnästä. Muutamassa sanallisessa todettiin, että saman toistamista ilman automatiikkaa on liikaa. Lisäksi muutama vastaus mainitsee ”ihmettelyn ja muun selvittelyn”.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin vapaaehtoista ja -sanaista mielipidettä Laakkosen ostolaskuprosessin kehityskohteista. Tämä kysymys kirvoitti paljon vastauksia, joista useimmiten esiintyi koulutuksen puute ja ohjelman käytön vaikeus osaamattomuuden vuoksi. Myös automatiikkaa kaivattiin usean vastaajan toimesta. Kolmas pääteema oli laskujen päämäärätön kierto semmoisten ihmisten tarkastettaviksi, jotka eivät liity laskuun lainkaan. Näiden pääteemojen lisäksi tuli muutamia hajakommentteja mm. tiliöinnin vaikeudesta ja laskuihin käytettävän ajan määrästä.

Olisi kiva jos ohjelman toiminta koulutettaisiin ihmisille. (Anonyymi vastaus kyselyssä.)

Viimeinen kysymys antoi vastaajalle vapaaehtoisen mahdollisuuden ilmaista omaa vapaata sanaansa koskien Laakkosen ostolaskuprosessia. Tämän kysymyksen vastaukset menivät suurimmalta osin päällekkäin jo edellisen kysymyksen vastauksien pääteemojen kanssa. Esiin nousi kuitenkin huoli työntekijöiden vaihtumisen ja lomien aiheuttamista tarkastajien muutoksista sekä koulutuksen puutoksesta.

Uusille käyttäjille pitäisi olla kattava ohjeistus ja opastus, jotta prosessi saataisiin toimimaan mutkattomasti. Mielestäni olisi järkevää jotenkin yksinkertaistaa sitä, kuka asiata tarkastaa ja hyväksyy minkäkin laskun. Henkilöjen vaihtuessa on joskus vaikeaa pysyä kartalla, kenelle laskut kuuluvat. Verkkolaskujen määrä olisi hyvä saada lisättyä entisestään. Joissain isoissa yrityksissä on todella tiukat säännöt siihen, että voivat käsitellä vain sähköisiä laskuja, ja mielestäni Laakkosen olisi järkevää vaatia

myös asiakkailtaan lähtökohtaisesti sähköisiä laskuja. (Anonyymi vastaus kyselyssä.)

Yhteenveto

Kyselyn yhteenvetona todettakoon, että kyselyn vastauksien perusteella nousi esille kolme selkeintä kehityskohdetta vastaajien mielestä:

1. koulutus
2. tarkastus- ja hyväksyntäkierto
3. automatiikka.

Ensimmäinen ja useimmin esiin tullut seikka oli, että Laakkosella ei ole järjestetty koulutusta ostolaskuprosessin suhteen pitkään aikaan. Osalle työntekijöistä ei ole milloinkaan koulutettu ostolaskuprosessia tai Rondon käyttöä. Myöskään intrasta (työpaikan lähiverkko) ei löydy materiaalia itseopiskeluun tai muistiin palauttamiseen.

Toinen selkeä kehityskohde koski tarkastus- ja hyväksyntäkiertoa. Monet kyselyyn vastanneet kokivat kierron sekavaksi, liian pitkäksi ja sisältävän liikaa sekä väärää tarkastajaa. Tämä aiheuttaa laskujen ruuhkautumisen ja eräpäivien erääntymistä ennen hyväksyntää. Osa vastaajista myös arveli, että laskut seisovat lomalaisten, työvoimasta poistuneiden tai muuten ei-aktiivisten käyttäjien käsittelyssä.

Kolmas erottuva kehityskohde oli pyyntö automatiikan lisäyksestä. Moni vastaajista koki tekevänsä samaa manuaalista työtä toistuvasti, jonka uskoisi hoituvan myös automatiikalla.

4.4.2 Teemahaastattelun tulokset

Ostolaskuihin kiinteästi liittyvä käytännön asia on alihankinta. Tämän aiheen parissa tutkija koki teemahaastattelun olevan paras tapa kerätä tietoa. Tämä sen vuoksi, että kysely tai kyselylomakkeeseen pohjautuva haastattelu olisi vaikea kohdistaa ja tehdä sopivan yksinkertaiseksi, jotta vastaukset olisivat linjassaan. Lisäksi aihe on kaikille tunnettu, mutta tietotasoissa saattaa olla eroja, joten kaikkia kysymyksiä ei välttämättä tarvita joka tapauksessa. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle ja haastateltavalle tilaa liikkua aihepiirin sisällä vapaamuotoisemmin. Alihankintaa koskevan teemahaastattelun pohja löytyy liitteestä 2.

Haastattelun alussa keskusteltiin alihankinnan yleisilanteesta. Yleinen linjaus tuntui olevan, että alihankintatoiminta toimii yleisesti kohtuullisella tasolla. Prosessi on hieman epätarkka ja kaipaisi tarkennusta. Virhealtuus on suurin riski mikä tunnistetaan. Myös tilaus-

prosessi mikä johtaa alihankinnan toteutumiseen on puutteellinen. Tämä aiheuttaa ongelmia ostolaskuprosessinkin puolella. Yleistilanteesta nousi esille myös huoli siitä, että alihankinnassa pyörii liikevaihdollisesti jo nyt huomattava määrä rahaa, tulevien yrityskauppojen vuoksi alihankintatoiminnot tulevat vielä lisääntymään. Alihankinnan toimivuuden varmistamiseksi tulevaisuuden varalta olisi kokonaisprosessia parannettava.

Alihankintasopimusten hallinnasta ja masterdatasta ei haastatteluissa keskusteltu paljoa, sillä niistä vastaavat henkilöt eivät kuuluneet haastattelun piiriin. Sopimusten hallinta on pienimuotoista ja kuten aiemmin on tullut esille ei alihankkijoiden listaa ilmeisesti ylläpidetä. Tämä johtaa siihen oletukseen, että masterdataakaan ei hallinnoida.

Tunnuslukuja ja raportteja pystytään seuraamaan alihankinnan suhteen runsaasti. Tutkija pääsi haastattelun yhteydessä tutustumaan QlickView-nimiseen raportointiohjelmaan, josta pystyi ajamaan lukuisia erilaisia tunnuslukuja ja raportteja alihankinnan suhteen. Ko. ohjelmassa on myös sisäänrakennettu integraatio AutoMasteriin, joten datan keruu on helppoa. Haastattelussa ilmeni kuitenkin, että koska alihankintaprosessi on puutteellinen eikä täysin yhtenäinen ei kaikkea hyötyä pystytä käyttämään raportoinnissa. Tämä on johtanut siihen, että raportteja ei ajeta juuri lainkaan ja nekin mitkä ajetaan ovat tavalla tai toisella epäluotettavia ja/tai tulkinnallisia. Lukuja seurataan karkeasti, harvoin ja pääsääntöisesti sieltä katsotaan ”että ei mennä miinukselle”.

Haastattelun perusteella nousi esiin, että alihankintaprosessi tulisi uudistaa, jotta toiminta muuttuisi yhtenäiseksi ja raportoitavaksi. Kun alihankintaprosessi ja masterdata ovat kunnossa on raportointi ja seuraaminen helppoa. Laakkoselta löytyy jo vaadittava ohjelmisto säännölliseen raportointiin ja näitä raportteja olisi tulevaisuudessa syytä ajaa säännöllisesti esim. toimipisteiden korjaamopäälliköille jotka toteuttaisivat käytännössä ohjauksen toiminnassa.

4.4.3 Tutkijan havainnot

Tutkijan omakohtainen havainnointi koskien Laakkosen ostolasku- ja alihankintaprosessia sekä niiden kehityskohteita tukee paljon kyselyyn vastanneiden ja teemahaastattelussa esiin tulleita näkemyksiä. Tutkija työskentelee tällä hetkellä Laakkosella takuukäsittelijänä, joten ostolaskuprosessi on tuttu ja sitä joutuu käyttämään omassa työssä. Tutkijalla on n. kymmenen vuoden kokemus eri autoalan asiantuntijatehtävistä koskien eri yhtiöiden erilaisia ostolaskuprosesseja sekä eri ostolaskuprosessin hallintaan käytettävistä ohjelmista.

Omat havainnot koulutuksesta tukevat vastauksia kyselyyn, sillä yhtiöön työntekijäksi tulemisen jälkeen Rondo-ohjelmaa ei ole koulutettu tutkijalle kertaakaan. Tämä on aiheutta-

nut myös tutkijalle hankaluuksia käyttää Rondo-ohjelmaa. Tutkija vahvistaa totuudeksi siten sen, että koulutuksessa on puutteita ja sitä tulisi järjestää.

Toisena puutteena tutkija pitää prosessin hajanaisuutta ja sen puutekohtia ohjeistuksen suhteen. Tämä tukee sitä, että kun koulutusta ei ole riittävästi hajaannuttaa se prosessia. Omasta havainnoinnistaan tutkija mainitsee sen, että Rondon saapunutta laskua ja sen summaa ei tarvitse täsmäyttää AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmässä, vaikka se olisi mahdollista jo tämän hetkiselällä ohjelmaversiolla. Myös Rondossa ei tarvitse kohdistaa AutoMasterin ostotapahtumaa. Kun tutkija lähti omatoimisesti tutkimusta tehdessään täsmäytystä suorittamaan, hän havaitsi, että alihankintalistaa ei ylläpidetä ja se on vajavainen. Lisäksi tutkija havaitsi laskujen vastaavuuksien olevan puutteellisia. Alihankinnan ostosumma ei välttämättä täsmännyt myyntiin. Lisäksi myynti oli saatettu tehdä ohimyyntinä, varaosana tai korjaamon omana työnä. Prosessissa on lukuisia puutekohtia ja se eroaa eri henkilöiden toiminnassa runsaasti. Alihankintaprosessin puutteet sekä ostolaskujen täsmäytyksen erot johtavat siihen, että alihankinnan määrää ei voi tietää olkoonkin tarkkailtavana määrä tai ostosumma. Tämä johtaa siihen, että kierrossa ja hyväksynnässä voi olla laskuja, joita ei ole veloitettu oikeilta tahoilta. Lisäksi ostolaskujen tunnuslukuja ei voi seurata, johtaen riskiin mm. portinvartija-efektistä, jossa siis alihankkija asettaa itsensä asemaan jossa se hallitsee päähankkijan ostoja ja katteita. Vastaavasti myös väärin myyty alihankinta vääristää korjaamomyynnin varaosa- ja työmyyntitilastoja sekä katteita. Sekä kysely että haastattelu tukevat molemmat tätä tulkintaa.

Kyselyn vastauksissa esiintyy myös kehitysehdotuksena asiatarkastajien ja hyväksyjien roolien ja vastualueiden selventämistä. Tutkijan omat havainnot tukevat tätä, sillä Rondon vastaanotetut laskut ovat joskus jo valmiiksi eräänntyneitä. Lisäksi tarkastuskierto saattaa olla ollut hyvinkin pitkä. Tämän lisäksi esiintyy myös epävarmuutta, kenelle lasku lähetetään hyväksyttäväksi. Varsinkin jos oma esimies on esim. lomalla. Epävarmuutta tarkastuskierrosta lisää myös puutteellinen ohjeistus tilauksen suhteen. Usein jo tilauksessa jää merkittävää viite, toimipiste ja tilaaja, mikä aiheuttaa laskun kierrolle haasteita.

Myös kolmannen kehitysteeman automatisoinnin tarpeesta tutkija allekirjoittaa. Takuu-käsittelijänä työskennellessään lähes kaikki laskut joita tutkija on joutunut käsittelemään, ovat vuokra-autoyhtiön sijaisautolaskuja takuutapauksissa. Näiden laskujen automaattikäsittely ja tiliointi laskujen lähes identtisen ulkoasunkin vuoksi luulisi olevan mahdollista. Toinen tutkijan eniten käsittelemä laskulaji on konsernin sisäiset laskut, joissa myös sama ulkoasu. Täten automatiikka voisi olla mahdollista toteuttaa suhteellisen matalin kustannuksin.

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

4.5.1 Johtopäätökset

Tutkijan oman havainnoinnin ja kyselyssä saatujen vastausten perusteella johtopäätöksenä on, että Laakkosen ostolaskuprosessi koetaan toimivaksi ja käyttökelpoiseksi, mutta siinä on myös kehitettävää. Sama tulos saadaan alihankintaprosessin suhteen. Toki nämä kaksi linkittyvät toisiinsa niin monessa suhteessa, että toisen puutteet heijastuvat lähes suoraan myös toiseen. Kolmena erottuvana kehityskohteena ovat koulutus, tarkastuslistat ja automatiikka. Näiden kolmen kehittäminen johtaa prosessin paranemiseen ja tehostamiseen sekä kitkee myös yksittäisiä hajaääniä saaneita kehityskohteita.

Koulutuksella saadaan prosessi yhtenäiseksi, ja siten sitä on helpompi hallita ja tunnuslukuja seurata. Tämä johtaa väistämättä tehokkaampaan ostolaskuprosessiin ja taloudellisuuteen. Koulutukseen kuuluu myös materiaalin teko ja sen saatavilla oleminen, mikä johtaa siihen, että jatkossa uusien työntekijöiden koulutus onnistuu toimipistekohtaisesti. Koulutus johtaa myös tehokkaampaan ja osaavampaan Rondon käyttöön.

Tarkastaja- ja hyväksyjälistoilla pystytään tehostamaan laskujen kiertoa ja vähentämään pullonkauloja. Kun on tiedossa tarkasti, kenelle lasku tulee lähettää tarkastukseen ja kenelle hyväksyntään, vähennetään turhia työvaiheita. Lisäksi kun laskun tarkastuksen suorittaa oikea henkilö, tulevat laskun tiedot, tiliöinti ja täsmäytys AutoMasterissa varmasti oikein. Myös hallitut varahenkilölistat tehostavat toimintaa kesälomien ja henkilöstön vaihtumisen aikoina.

Automatiikan lisäys tehostaa koko prosessia merkittävästi alkaen reskontran manuaalisesta perustietojen täytöstä tarkastajien tilien hakuun. Kun usein toistuvat laskut automatisoidaan, voidaan vapauttaa resursseja vaativampiin töihin. Tämä johtaa myös tehokkaampaan laskujen kiertoon.

4.5.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksena Laakkosen ostolaskuprosessin kehittämiseen on, että laaditaan työntekijöille päivitetty, ajantasainen ja selkeä prosessiohje koko hankinnasta-maksuun-prosessille alkaen tilauksesta ja päättyen laskun hyväksyntään. Kun prosessi on määritelty ja selkeä, laaditaan siitä koulutusmateriaali, joka jalkautetaan. Koulutusmateriaali tallennetaan myös Laakkosen intranettiin, jotta se on tarvittaessa löydettävissä mieleen palauttamiseksi tai uusien työntekijöiden kouluttamiseksi. Koulutusmateriaalin oheen laaditaan yleisimpien laskutyypin tiliöntiöohje, jolla varmistetaan, että samanlaiset laskut tiliöidään samoille tileille jokaisen toimesta. Tämän avulla turhia tilejä voi siivota pois Ron-

dosta. Myös Rondon käytöstä olisi syytä laatia koulutusmateriaali tai ostaa ko. palvelu CGI:ltä. Koulutusmateriaalin ja tiliointiohjeen ylläpitäjä olisi määritettävä, jotta ohje pystyy ajankohtaisena.

Päivitettyyn prosessiohjeeseen sisällytetään myös ostolaskun täsmäytys AutoMasterissa. Lisäksi Rondon olisi syytä hankkia rivikohtainen kohdistusmahdollisuus. Uudessa ostolaskuprosessissa siten jokaiselle ostolaskulle löytyisi AutoMasterista joko varaosan ostotapahtuma tai alihankintatapahtuma. Alihankintalistat päivitetään ja niiden ylläpitäjä määritetään. Tämän ansioista voidaan seurata ja verrata onko Rondosta löytyvien ostolaskujen summa sama kuin alihankintaa ostettu summa AutoMasterissa. Tarkoittaen sitä, että kaikki ostolaskut on varmasti käsitelty prosessin mukaisesti ja niiden veloitukset eteenpäin ovat tapahtuneet ennalta määritetyn katteen mukaisesti. Tällä myös estetään mahdollisten portinvartijoiden synty ja pystytään seuraamaan alihankintasopimusten kannattavuutta Laakkoselle. Näitä alihankinnan tunnuslukuja olisi myös syytä seurata ja niistä olisi syytä raportoida säännöllisesti.

Päivitettyyn prosessiin kuuluu myös tarkastajien ja hyväksyjien tarkastelu ja vastuualueiden määrittely. Selkeä organisaatiokaavio laadittava, johon määritellään, minkä tyyppinen lasku kuuluu kenenkin vastuulle. Tämä kaavio on syytä myös tallentaa johonkin kaikkien saataville. Kun päivitetty prosessi on saatu käyttökelpoiseksi, voidaan toteuttaa myös alihankinnan sisäinen valvonta.

Ostolaskuprosessin automatisointia on myös syytä kehittää. OCR-tekniikan tai skannauspalvelun hankintaa on harkittava. Usein toistuvien peruslaskujen ja kiinteisiin sopimuksiin perustuvien laskujen perustietojen automaattinen syöttö sekä tiliointi järjestelmässä vapauttavat merkittävästi ostoreskontran työaikaa sekä tehostaa laskujen kiertoa. Myös ihmisten virheiden vaara vähenee. Myös verkkolaskujen määrää olisi syytä aktiivisesti lisätä.

4.5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön luotettavuuden mittaukseen käytetään kahta pääkäsitettä: validiteettia ja reliabiliteettia. Näin toimitaan, koska vaikka tutkimuksissa aina pyritään tarkkuuteen voitosten luotettavuus ja pätevyys vaihdella. (Hirsjärvi ym. 1997, 231).

Tutkimuksen arvioinnin validiteetti eli validius tarkoittaa pätevyyttä. Validissa tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 1997). Täsmäntäen esimerkiksi: tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa asianosaisille lähetettiin kysely. Tutkija on kyselyllään hakenut tiettyä validiteettia takaa, sitä mitä hän haluaa mitata. Kuitenkin kyselyyn vastaava voi käsittää kysymyksen eri tavalla ja siten

vastauksen validiteetti kärsii. Validius on siten kuvauksen ja siihen liitettyjen selityksien ja tulkintojen yhteensovitus. (Hirsjärvi ym. 1997, 231–232.)

Reliabiliteetti eli reliabiliteetti tarkoittaa taasen mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen, kun tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa, on mittaus tarvittaessa toistettavissa ilman että tulokset olisivat täysin sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.)

Tutkija on tässä opinnäytetyössä pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan ja neutraaliin kuvaukseen sekä selostukseen, jotta validiteetti sekä reliabiliteetti säilyisivät. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan täyty, sillä tutkija työskentelee kohdeyrityksessä ja tämä vaikuttaa väistämättä hieman subjektiivisesti.

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Kysely tehtiin selkeäksi ja vastausten perusteella kysymykset ymmärrettiin siten kuin tutkija oli tarkoittanut. Kyselyllä saatiin selville Laakkosen ostolaskuprosessin tilanne ja mitä ongelmia siinä on. Tästä pääsimme johtamaan vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen ”miten Laakkosen ostolaskuprosessia voisi kehittää”. Koko tutkimuksen kohderyhmänä olleet henkilöt ovat kaikki Laakkosen palveluksessa sekä toimenkuvaltaan tekemisissä ko. prosessin kanssa jatkuvasti. Tämän vuoksi heitä voidaan pitää prosessin hyvin tuntevina ja siten vastausten laatua ja luotettavuutta hyvänä. Jos kysely olisi lähetetty väärälle kohderyhmälle, esim. mekaniikoille, ei vastauksia voisi pitää yhtä luotettavina ja niiden tulokset saattaisivat olla hyvinkin harhaanjohtavia.

Myös reliabiliteetti on tässä tutkimuksessa hyvä. Kyselyn vastaukset, havainnointi ja muu tutkimukseen liittyvä dokumentointi on pidetty tarkkana, kattavana, täsmällisenä ja mahdollisimman objektiivisena. Tutkimuksessa on ollut tarkoituksena tutkia ilmiötä, ei tehdä yleistystä. Luonnollisesti voidaan tässä yhteydessä myös todeta, että moni tutkimuksen kehitysehdotus voi toimia myös muissa yrityksissä. Tutkimuksen tietolähteet ja aineisto tukevat tutkijan saavuttamaa lopputulosta. Myös saturaation osalta voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava, sillä useilta eri tahoilta tuli paljon samoja vastauksia, toisin sanoen, tulokset alkoivat toistaa itseään.

Voidaan todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat täyttyneet tässä tutkimuksessa.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli ostolaskuprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen ostolaskuprosessin nykytila, määrittellä nykyisen prosessin ongelmakohdat ja esittää kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseen.

Opinnäytetyö käsittää kaksi teoriaosuutta sekä case-osuuden. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin ostolaskuprosessia ja siihen liittyviä vaiheita. Aluksi esiteltiin ostolaskutyypit. Seuraavaksi vertailtiin paperista ja sähköistä ostolaskuprosessia ja näiden eroja. Seuraavaksi käsiteltiin ostolaskuprosessi teoriatasolla kohta kohdalta. Lopuksi käsiteltiin vielä pintapuolisesti taloushallintajärjestelmiä. Toisessa teoriaosiossa käsiteltiin alihankintaan liittyviä hyötyjä, haittoja ja riskejä.

Empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli Kauppahuone Laakkonen Oy:n autoliiketoiminta. Aineistoa kerättiin Google Forms™ -kyselyn, osallistuvan havainnoinnin, käytyjen keskustelujen avulla sekä teemahaastattelulla. Tutkimuksessa löydettiin vastaukset sekä pääkysymykseen: miten Kauppahuone Laakkonen Oy:n ostolaskuprosessia voisi kehittää, että alakysymyksiin: mistä ostolaskuprosessin ongelmat johtuvat ja miten alihankinnan seuranta ja raportointia voisi parantaa. Lisäksi saatiin määriteltyä kolme selkeää kehityskohdetta, joiden avulla Laakkosen ostolaskuprosessia voi tehostaa.

Laakkoselle tulee ostolaskuja päivittäin 400–1000kpl neljällä eri tavalla. Lähes kaikki laskut käsitellään ostoreskontrassa manuaalisesti, josta ne siirretään tarkastus-, tiliöinti- ja hyväksyntäkiertoon. Tarkastuskierroksella lasku tiliöidään, tarkastetaan ja lähetetään hyväksyjälle hyväksyntään. Hyväksynnän jälkeen lasku palautuu takaisin ostoreskontraan missä sen tiliöinti tarkastetaan ja se siirretään maksuun.

Laakkosen taloushallinnon Rondo-ohjelma ei vaadi rivikohtaista kohdistusta eikä se ole konsernissa ohjeistuksena, joten ostolaskua ei täsmäytetä AutoMaster-toiminnanohjausjärjestelmässä. Korjaamomyynti voi poiketa laskusta merkittävästi tai toinen saattaa puuttua kokonaan. Lisäksi laskut harhailevat Rondossa väärille tarkastajille pitkänkin aikaa. Myös loma-ajat ja muut tuuraukset saattavat ruuhkauttaa yksittäisen tarkastajan ja/tai hyväksyjän käsittelyaikoja johtaen laskujen erääntymisiin, muistutusmaksuihin sekä lisää ostoreskontran työtaakkaa useammilla maksupäivillä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että tämän hetkinen ostolaskuprosessi ei ole optimaalinen. Työntekijöiltä puuttuu koulutusta, prosessikuvaus on puutteellinen ja automatisointiin olisi syytä investoida. Lisäksi Rondon ja AutoMasterin yhteiskäyttöä ostolaskujen täsmäytykseen ja sitä kautta talouden tunnuslukujen ja muun sisäisen seurannan kannalta ei ole

käytössä juuri lainkaan. Myös laskujen sähköisyysasteen nostoa olisi syytä harkita, kun alihankintaverkostoa käydään läpi esim. yhteistyösopimusten uusimisen yhteydessä.

Kyselyn perusteella ostolaskujen käsittely on Laakkosella perustasolla toimivaa, mutta parantamisen varaa olisi runsaasti. Erityisesti erille nousi koulutuksen vähäisyys, selkeän prosessikuvauksen puuttuminen ja automatiikan alhainen määrä. Myös tarkastajien ja hyväksyjien määrittelyssä kaivattiin parannusta. Nämä seikat johtavat väistämättä ostolaskuprosessin tehostumukseen, laskukierron hitauteen ja eri tekijöiden ylimääräiseen väivannäköön turhan selvittelyn merkeissä.

Teemahaastattelussa käytiin läpi Laakkosen alihankintatoimintoja. Näiden toimintojen todettiin myös olevan perustasolla kunnossa, mutta prosessissa on runsaasti virhealttiuden riskiä. Lisäksi puutteellinen prosessi ei mahdollista kovinkaan tehokasta sisäistä valvontaa eikä seurantaa, vaikka siihen tarvittava raportointijärjestelmä on jo olemassa ja käytössä muissa yhteyksissä. Tehoton alihankintaprosessi johtaa ongelmiin ostolaskujen prosessinkin puolella.

Kehitysehdotusten perusteella parannettu ostolaskuprosessi etenisi siten, että uusi työntekijä perehdytetään ostolaskuprosessiin koulutusmateriaalin avulla, joka on saatavilla intrasta. Lisäksi hänelle määritellään ja koulutetaan tarvittavat toiminnot tarkastamisen ja mahdollisen hyväksymisen merkeissä. Parannettu ostolaskuprosessi käsittää suurimmaksi osaksi sähköisiä laskuja, joissa määritellyn tilausviitteen perusteella ostoreskontra osaa laittaa ne oikeille tarkastajille. Tarkastaja laskun tarkastuksen yhteydessä täsmäyttää ostolaskun summan AutoMasterin alihankintatoiminnoilla merkiten oikean osto- ja myyntihinnan sekä määrittää alihankkijalistasta oikean hankkijan. Tämän jälkeen tarkastaja täsmäyttää ostolaskun Rondossa merkiten oikean AutoMasterin tapahtumanumeron ja tiliöiden intrassa olevan tiliöintiohjeen mukaisesti. Käsitelty lasku lähetetään hyväksyjälle, joka tarkastaa laskun oikeellisen käsittelyn, hyväksyy laskun ja lähettää sen takaisin ostoreskontraan, joka siirtää laskun maksatukseen.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkija esittää investointilaskelmaa ja tutkimusta ostoreskontoran automatisoinnista esim. OCR-järjestelmän ja/tai skannauspalvelun hankinnan kannalta. Lisäksi jatkossa olisi syytä vertailla Rondon ja AutoMasterin eri toimittajien osto- ja myyntimääriä, niiden vastaavuuksia, katteita yms. tunnuslukuja säännöllisesti raportoiden tästä henkilölle, joka vastaa yhtiön alihankintasopimuksista.

LÄHTEET

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Jungner, M. 2011. Toimistokuukkelit – Miksi työssä pitää olla elämyksiä ja tarkoitus. 1. painos. Keuruu: Helsinki-kirjat Oy.

Kaarlejärvi, S & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. 1. painos. Alma Talent.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 1. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Sanoma Pro Oy.

Machiavelli, N. 1984. Ruhtinas. WSOY. 2. painos. Alkuperäinen teos ilmestynyt 1532.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Edita Publishing Oy.

Niiranen, E. 2019. Ostoreskontran käsikirja. Word-dokumentti.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2., uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Sunzi 2005. Sodankäynnin taito. 1. painos. Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Alkuperäiset kirjoitukset ajalta 700-300 eaa.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. 1. painos. Talentum Media Oy.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys – Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen. 1. painos. Teknologiateollisuus ry.

Wolcott, H. F. 1995. The art of fieldwork. 1. painos. Walnut Creek, CA: AltaMira.

Elektroniset

Asiakastieto 2019. Rekisteritiedot. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/autokiinteistot-laakkonen-oy/22733117/yleiskuva>

Basware 2019. Skannauspalvelu. [Viitattu 15.5.2019]. Saatavissa:
<https://www.basware.com/fi-fi/ratkaisut/verkosto/ostolaskujen-vastaanotto/paperilaskujen-vastaanotto/skannauspalvelu>

Basware 2019. Ostolaskujen vastaanotto. [Viitattu 15.5.2019]. Saatavissa:
<https://www.basware.com/fi-fi/ratkaisut/verkosto/ostolaskujen-vastaanotto>

CDK Global 2019. Automaster DMS. [Viitattu 17.6.2019]. Saatavissa:
<https://www.cdkglobal.com/fi-fi/ratkaisut/automaster-dms>

Eisto, S. 2016. Yrittäjä vinkkaa: Alihankinta tuo eväät kasvuun. Yrittäjät. [Viitattu: 19.6.2019]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/542265-yrittaja-vinkkaa-alihankinta-tuo-eva-at-kasvuun>

Etelä-Suomen Sanomat 2017. Toimistopaperin kulutusta on jo vaikeaa vähentää. [Viitattu 15.5.2019]. Saatavissa: <https://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2393933>

Laakkonen Yhtiöt 2019a. Konserni. [Viitattu 10.4.2019]. Saatavissa:
<https://www.laakkonen.fi/konserni/>

Laakkonen Yhtiöt 2019b. Toimipisteet. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavissa:
<https://www.laakkonen.fi/toimipisteet/>

Ojanperä K. 2008. WWF kehottaa vähentämään paperin kulutusta. Tekniikka & Talous. [Viitattu 13.5.2019]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/metsa/2008-11-04/WWF-kehottaa-v%C3%A4hent%C3%A4m%C3%A4nC3%A4n-paperin-kulutusta-3264625.html>

Peltola, R. 2015. Hankinnasta maksuun –prosessin kehittäminen. AMK-Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Lahti. [Viitattu 29.4.2019]. Saatavissa:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112517797>

Saarinen, S. 2017. Ostolaskuprosessi ja sen tehostaminen. AMK-Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Helsinki. [Viitattu 29.4.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705229285>

Tieke (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry) 2019. Opas verkkolaskutukseen. [Viitattu 15.5.2019]. Saatavissa: <https://oma.tieke.fi/display/verkkolasku/Etusivu++opas+verkkolaskutukseen>

Tilastokeskus 2019. Käsitteet. [Viitattu 16.5.2019]. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/alihankinta.html>

Tuure, H. 2013. Sähköisen ostolaskun käyttöönotto. AMK-Insinööriö. Metropolia Ammatikorkeakoulu, tuotantotalouden koulutusohjelma. Helsinki. [Viitattu 30.4.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060613206>

LIITTEET

LIITE 1 – KYSELY:

Kysely Laakkosen ostolaskuprosessista

Simo Niemikallio, tradenomi (AMK), opinnäytetyön kysely

Pakollinen*1. Mikä on asemasi/työnkuvasi? ****Merkitse vain yksi soikio.*

- Korjaamopäällikkö
- Varaosapäällikkö
- Kirjanpidon työntekijä
- Takuukäsittelijä
- Muu: _____

2. Minkä yleisarvosanan annat Laakkosen ostolaskuprosessille? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei toimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimii erinomaisesti

3. Kuinka toimivana pidät Laakkosen ostolaskuprosessia? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin toimivana

4. Onko ostolaskuprosessia koulutettu Laakkosella? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koulutettu erinomaisesti

5. Tukeeko tämänhetkinen ostolaskuprosessi työntekoasi? **Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tukee erinomaisesti

6. Kuvaile lyhyesti oma toimintasi ostolaskuprosessissa *

7. Mitä kehitettävää mielestäsi ostolaskuprosessissa on?

8. Vapaa sana koskien Laakkosen ostolaskuprosessia

LIITE 2 – HAASTATTELU:

Teemahaastattelu

Aihe:

Alihankinta Laakkosella

1. Yleistilanne
2. Sopimusten hallinta
3. Tunnusluvut
 - Mitä lukuja seurataan
 - Kuka seuraa
 - Raportointi
4. Hyvät ja huonot puolet
5. Mitä kehitettävää?