



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittäminen - Case: Yritys X

Sivonen, Tiia

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara



Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin
kehittäminen - Case: Yritys X

Sivonen, Tiia
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Sivonen Tiia

Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittäminen - Case: Yritys X

Vuosi 2015 Sivumäärä 67

Tämä opinnäytetyö käsittelee tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämistä toimeksiantajana toimivassa Yritys X:ssä. Toimeksiantaja on aloittanut uuden hankkeen, jossa tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia muutetaan ja tämä opinnäytetyö tukee hanketta tehdyllä benchmarking-tutkimuksella. Opinnäytetyön alussa johdatellaan työn aiheeseen ja teoriaosuudessa tarkastellaan tärkeitä aihe-alueita, jotka liittyvät työhön. Teoriaosuudessa käydään läpi neljä pääkäsitettä, jotka ovat sähköinen taloushallinto, ostolaskut, prosessit ja palvelukeskusmalli.

Opinnäytetyön case-osuus esittelee Yritys X:n yrityksenä ja osuudessa kuvaillaan Yritys X:n vanha käsittelyprosessi sekä uusi käsittelyprosessi. Näitä prosesseja pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ostoreskontran työn kannalta. Molempien käsittelyprosessien kuvaaminen johdattelee työn tutkimusosuuteen, jossa käydään läpi tehty benchmarking-tutkimus. Työn tutkimus on tehty pääosin lomakehaastatteluna valmiin kyselylomakkeen pohjalta ja osallistuvat edustajat eri yrityksistä oli hankittu kontaktien avulla. Kyselylomakkeessa oli vaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen eri yritysten edustajaa. Kysymykset käsitelivät muuan muassa yrityksen perustietoja, yhteistyökumppaneita ja järjestelmiä sekä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kyselyyn osallistui suuria sekä pieniä yrityksiä. Yleisimpänä toiminnanohjausjärjestelmänä tulosten perusteella toimii SAP. Puolet yrityksistä käyttää myös Baswaren talouspalveluita toiminnassaan, kuten ostolaskujen kierrätysjärjestelmää ja skannauspalvelua. Yleisin tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi samaistuu tilauksettomien ostolaskujen käsittelyyn eli laskut lähetetään ostajien/tarkastajien sähköisiin kansioihin tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Automatisointitoimintoja käyttämällä sekä järjestelmiä kehittämällä pyritään tehostamaan kyseistä käsittelyprosessia. Tutkimustuloksista tehtiin johtopäätöksiä, joiden avulla pyrittiin löytämään kehitysideoita sekä -kohteita Yritys X:n uuden käsittelyprosessin tukemiseen, jotta uusi käsittelyprosessi toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Nämä kehitysideat ovat käytännössä toteutettavissa ja Yritys X voi suunnitella niiden käyttöönottoa sitten kun tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi saadaan otettua kunnolla käyttöön ja nähdään miten prosessi toimii.

Asiasanat: tilauksellinen ostolasku, käsittelyprosessi, ostoreskontra, benchmarking, lomakehaastattelu, automatisointi

Sivonen, Tiia

Developing handling processes concerning purchase order invoices: a case study of Organization X

Year	2015	Pages	67
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project is to assist in developing the handling process of purchase order (PO) invoices at Organization X. Organization X has started a project where it created a new handling process for purchase order invoices and this thesis supports that project by doing a benchmarking study with other companies concerning their handling process of said invoices. The theoretical section consists of four topics that are important terms in the thesis.

In the case study section the writer introduces the case company, Organization X. This section also examines the case company's old PO invoice handling process as well as the new handling process. A survey of these two handling processes leads the thesis to the benchmarking study that the writer executed with ten different company representatives. These representatives were selected through team contacts. The benchmarking study was executed as a form interview. A questionnaire form with open questions and multiple-choice questions was designed. The question themes covered basic information, partners, systems and the handling process of the PO invoices.

The results of the study indicated that the companies which answered the study came in all sizes. Also according to the results, the most popular ERP system in use is SAP and the most popular partner is Basware. Basware's services that the companies used included, for example, an IP system (Invoice Processing) and scanning. The usual handling process of PO invoices was similar to the non-PO invoice handling. For example, the PO invoice is sent to the buyer's/checker's electronic folder in the system to be checked and approved. The companies that participated in the study have planned to develop their PO invoice handling process through automation tools and system developments. In this way they will try to improve the efficiency of the process. Based on the results conclusions and development ideas for Organization X were formulated. These development ideas can be implemented after the implementation of the new PO invoice handling process and after the company has monitored how the process is working.

Keywords: purchase order invoices, handling process, accounts payable, benchmarking, form interview, automation

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajaus	6
1.2	Työn kulku	7
1.3	Tutkimuksen lähestymistapa	8
1.4	Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä tiedonkeruumenetelmät	9
2	Sähköinen taloushallinto	10
2.1	Sähköistämisen hyödyt ja haasteet	12
2.2	Integroitu taloushallinto ja tietojärjestelmät	13
2.3	Sähköisen taloushallinnon organisointi	14
2.4	Taloudellinen ohjaus ja asiakaslähtöisyys	15
3	Ostolaskut	17
3.1	Toimittajatiedot ja vastaanottotavat	22
3.2	Ostolaskujen kierrättäminen tarkastajille ja hyväksyjille	23
4	Organisaation prosessien kehittäminen	25
4.1	Prosessien mittarit	27
4.2	Prosessin laaduntarkkailu ja henkilöstön huomioiminen	28
5	Talouspalvelukeskus ja sen toiminta	29
5.1	Miksi keskittää taloustoiminnot palvelukeskukseen?	31
5.2	Talouspalvelukeskuksen käyttöönotto	32
5.3	Henkilöstön näkökulma talouspalvelukeskuksessa	33
5.4	Palvelukeskukset tutkimuskohteena	34
6	Case: Yritys X	35
6.1	Yritys X:n talouspalvelukeskus	36
6.1.1	Vanha tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi	36
6.1.2	Uusi tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi	37
7	Tutkimuksen toteutus	39
8	Tutkimustulokset	40
9	Johtopäätökset tutkimustuloksista	53
9.1	Kehitysideat Yritys X:lle	54
10	Yhteenveto ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	57
	Lähteet	60
	Kaaviot	62
	Taulukot	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Suurten yritysten globalisoituminen on johtanut myös taloushallinnon kansainvälistymiseen. Monilla suurilla yrityksissä on esimerkiksi tytäryhtiöitä eri maissa. Tämä tarkoittaa sitä, että taloushallinnon työntekijöiden kuten controllereiden täytyy matkustaa tytäryhtiömaihin, jotta toiminta voidaan sijoittaa emoyhtiöön. Kansainvälistymisestä kertoo myös yhä useamman yrityksen päätös rakentaa talouspalvelukeskus, johon jaetaan taloustoiminnot tai palvelukeskuksen ulkoistaminen. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 22 - 23.)

Toimeksiantaja tälle opinnäytetyölle valikoitui pääosin henkilökohtaisen työkokemukseni perusteella. Olen ollut töissä kyseisessä yrityksessä kesästä 2012 alkaen kesätyöntekijänä, kiireajan apuna sekä opinnäytetyön teon aikana. Idea työn aiheesta saatiin toimeksiantajan kanssa yhdessä. Yhtenä syynä kyseisen aiheen valintaan oli se, että yksi työtehtävistäni on tilauksellisten ostolaskujen käsittely ja kirjaaminen.

Toinen tärkeä tekijä, jonka vuoksi aihe valikoitui opinnäytetyöksi, oli sen ajankohtaisuus. Toimeksiantajayritys on lähtenyt suunnittelemaan ja toteuttamaan hanketta, jolla organisaation tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia kehitetään. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä tapahtui organisaatiomuutoksia vuoden 2015 alussa, jolloin se lähti rakentamaan uutta palvelukeskusta pääkonttoriin. Palvelukeskuksen tulo vaikuttaa erityisesti organisaation taloudelliseen toimintaan, sillä melkein koko kansainvälisen konsernin talouspalvelut tullaan keskittämään palvelukeskuksen ympärille tulevina vuosina. Toimeksiantajan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittäminenkin muotoutuu palvelukeskuksen ympäristöön. Opinnäytetyön aiheesta tuli siis hyvin mielenkiintoinen, koska sain olla mukana uudenaikaisessa hankkeessa.

Työn tutkimusosuus liittyy toimeksiantajan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämisen tukemiseen tutkimalla muiden yritysten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin sisältöä ja tehokkuutta. Yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessista ja sen tulevista muutoksista kerrotaan tarkemmin teoriaosuuden jälkeen toimeksiantajan esittelyssä.

1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

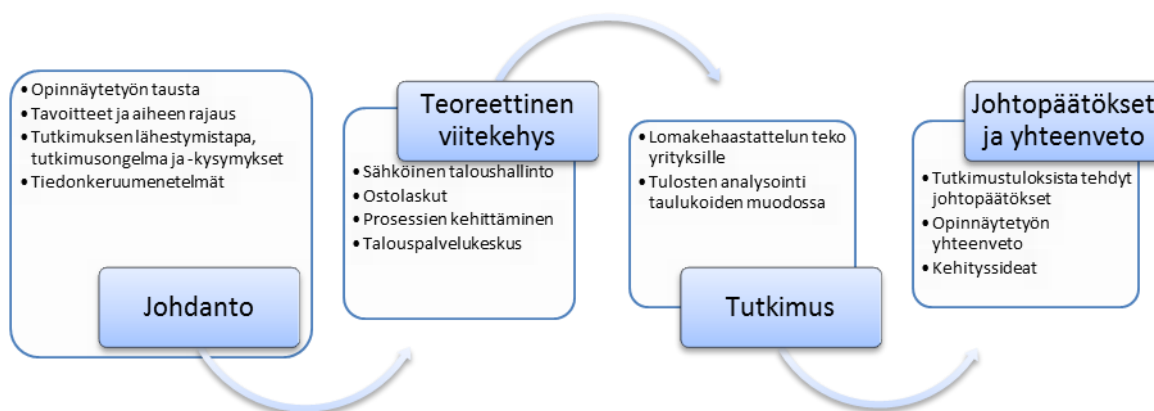
Opinnäytetyön tavoitteena on ennen kaikkea tukea toimeksiantajan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin muutosta. Toimeksiantajayrityksen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi-hanke muotoutuu vahvasti palvelukeskuksen ympäristöön, joten siksi myös palvelukeskuksella on rooli hankkeessa. Tutkimuksen kohteeksi päätyi muiden yritysten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi ja sen tehokkuus.

Tutkimalla toisten yritysten kyseisen prosessin tehokkuutta, toimeksiantajalle voidaan tuottaa kehittämissideoita, -ehdotuksia ja -kohteita uuteen hankkeeseen, jotta Yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessista saataisiin kehitettyä entistä enemmän ja tehokkuutta saataisiin lisättyä. Lisäksi on tärkeää, että uudessa hankkeessa otetaan huomioon tärkeät seikat, jotka voivat vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Tutkimuksen toteutuksella pyritään saavuttamaan arvokasta tietoa toimeksiantajalle, jota se voi käyttää omassa liiketoiminnassaan.

Teoreettinen viitekehys on rajattu neljään pääkäsitteeseen. Teoriaosuus on pyritty kasaamaan toimeksiantajayritystä käsittelevistä aiheista, jotta tekijä saisi selkeän tietoperustan tutkimuksen tueksi. Nämä teorian neljä pääkäsitettä ovat sähköinen taloushallinto, ostolaskut, prosessien kehittäminen ja palvelukeskusmalli. Sähköinen taloushallinto on hyvin laaja käsite. Työssä käsitellään sähköisen taloushallinnon sisältöä, sen hyötyjä ja haasteita, integroimista sekä organisointia ja ohjausta. Ostolaskuja käsitellään omassa kappaleessaan niiden suuren merkityksen vuoksi, sillä koko opinnäytetyön aihe pohjautuu ostolaskuihin. Kolmannessa teoriakäsitteessä tarkastellaan prosessien kehittämistä. Osiossa kerrotaan myös muun muassa laaduntarkkailusta ja mittareista. Viimeisessä pääkäsitteessä käydään läpi talouspalvelukeskus teoreettisesti, miten talouspalvelukeskukset toimivat ja miksi organisaatiot keskittävät taloustoimintoja talouspalvelukeskuksiin. Palvelukeskusmalli otetaan esille teoriapohjassa siksi, että toimeksiantajan hanke muotoutuu talouspalvelukeskuksen ympäristöön.

1.2 Työn kulku

Työn kulkua on havainnoitu kuviossa 1. Ensiksi opinnäytetyön johdannossa käsitellään työn taustaa ja sen jälkeen tavoitteita sekä aiheen rajausta. Myös teoreettinen viitekehys tulee ilmi aiheen rajauksessa. Ennen teoriaan syventymistä kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistavasta, tutkimustehtävästä ja -kysymyksistä sekä tutkimuksessa käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä. Teoriapohjassa käsitellään neljää pääkäsitettä ja niihin kuuluvia osioita, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön ympäristöön. Teoriaosuuden jälkeen tekijä kertoo toimeksiantajalle tehdystä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tutkimus toteutetaan benchmarking-tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä on lomakehaastattelu. Lopuksi opinnäytetyön tekijä käy läpi tutkimustuloksista saadut johtopäätökset ja kerää työssä käsitellyt asiat yhteenvedoksi. Lisäksi työn lopussa kerrotaan mahdollisista kehitysideoista.



Kuvio 1: Työn kulku

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimusta tehdessä tekijän tulee aina määritellä sille jonkinlainen tarkoitus. Tarkoitus ohjaa tutkimuksen kulkua, sen strategiaa ja tiedonkeruumenetelmien valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan pohtia neljästä näkökulmasta: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Kartoittava tutkimustarkoitus pyrkii uusiin näkökulmiin ja selvittämään tuntemattomia ilmiöitä. Selittävän tarkoituksen omaava tutkimus tutkii ongelman selitystä eli syy-seuraussuhteita. Kuvaileva tarkoitus tutkii tarkkoja kuvailuja yksilöistä tai ilmiöistä. Viimeinen neljäs näkökulma on ennustava tarkoitus. Siinä tutkimus pyrkii ennustamaan tapahtuvia asioita tai yksilön tekoja, jotka tulevat seurauksena tietystä ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138 - 139.) Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, sillä se pyrkii löytämään uusia näkökulmia tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessiin.

Opinnäytetyön tekijä mieltää tehtävän tutkimuksen lähestymistavan benchmarkingiksi, sillä tutkimuksessa kerätään tietoa muiden yritysten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessista ja tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään sekä soveltamaan toimeksiantaja Yritys X:n omassa käsittelyprosessissa. Sitä kautta voidaan myös parannella ja tehostaa prosessia entisestään. Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella pyritään tarkastelemaan tärkeitä havaintoja, jotka pitää ottaa huomioon käsittelyprosessissa, kuten esimerkiksi prosessiin liittyvät haasteet.

Benchmarking keskittyy siihen, että organisaatio haluaa tietoa siitä, millaista toisten yritysten liiketoiminta on ja miten ne menestyvät. Kun esimerkiksi jokin yritys on menestynyt liiketoiminnassaan, niin sen kilpailijayritys voi haluta ottaa selvää mikä on menestyksen takana sekä miten tämä yritys on onnistunut tavoittamaan menestyksensä. Toisaalta taas benchmarkingia voidaan käyttää myös eri toimialalla olevaan yritykseen tai vaikkapa oman yrityksen sisällä. Yleensä benchmarkingin kohteena ovat menestyneet organisaatiot ja esimerkiksi niiden hyväksi todetut toiminnot tai prosessit. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Ennen varsinaisen benchmarkingin alkamista, tutkijan pitää määritellä oman organisaationsa kehittämistä tarvitseva asia, oli se sitten prosessi tai tietty yrityksen toiminto. Tutkijan täytyy myös määritellä kehittämiskohteen jälkeen ne organisaatiot, joita aiotaan tarkastella lähempää ja benchmarkata. Kriteerinä organisaatioiden valinnassa on useimmiten se, että tutkimuksen kohteena oleva asia on näillä organisaatioilla tehokkaampi tai organisaatiot ovat menestyneempiä, esimerkiksi tunnusluvut voivat olla paremmalla tasolla. Kun kehitettävä asia ja benchmarkingissa käytettävät organisaatiot ovat määritelty niin alkaa tiedonkeruu. Tiedonkeruussa painotetaan sitä miten benchmarkingiin valitut organisaatiot onnistuvat kehitettävässä asiassa paremmin ja miten ne sen tekevät. Tutustumiskäynnit ovat hyvä tiedonkeruumenetelmä, sillä käynneillä voi tarkkailla tietynlaisia asioita ja esittää kysymyksiä, jotka askarruttavat mieltä. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarkingissa kannattaa muistaa, että kaikki tutkimuksessa löydetty asiat eivät välttämättä toimi sellaisenaan omassa organisaatiossa vaan niitä pitää soveltaa ja muokata omaan yritykseen sopiviksi, tämä voi johtua eri yrityskulttuurista tai organisaatorakenteista. Esimerkiksi henkilöresurssien koko voi vaikuttaa kehitettävään toimintoon. Lisäksi benchmarkingissa täytyy ottaa huomioon salassa pidettävät asiat ja sopia niistä tutkimuksen kohdeyrityksien kanssa. Myös lainmukainen toiminta täytyy ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

1.4 Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa ei ole sinällään kartoitettu ongelmaa vaan enemmänkin kyseessä on tutkimustehtävä. Tutkimustehtävä muodostuu pääkysymyksestä:

- Millainen on tehokas tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi?

Alakysymyksiä tutkimuksessa on kolme. Näiden alakysymysten avulla pyritään selvittämään tutkimustehtävä ja löytämään tuloksia:

- Mitä vaiheita tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi sisältää?
- Mitä haasteita/ongelmia käsittelyprosessissa voi tulla vastaan?
- Miten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia voidaan kehittää?

Näihin asioihin opinnäytetyön tekijä aikoo saada tutkimuksessa vastauksia ja sitä kautta pohtimaan johtopäätöksissä kehityskohteita ja -ideoita toimeksiantajayritykselle.

Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä toimii lomakehaastattelu.

Lomakehaastattelu valikoitui tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että se on tehokas tiedonkeruumenetelmä, jonka voi suorittaa puhelimen välityksellä. Osa lomakkeen kysymyksistä on monivalintakysymyksiä ja osaan haastateltava voi vapaasti vastata. Lomakehaastattelun etuna tässä tutkimuksessa on se, että tekijä voi soittaa tutkimuksen kohdeyrityksien talousosastolle ja kysyä paperilta kysymykset. Kuitenkin tutkimuksen tekijä voi selventää tai tarkentaa lomakkeen kysymyksiä ja haastateltavan vastauksia, jos niissä on epäselvyyksiä.

Lomakehaastattelun tulokset esitetään usein tilastollisesti esimerkiksi taulukoiden muodossa. Tämän aiheen tutkimustulosten esittäminen taulukkoina auttaa hahmottamaan eri yritysten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia ja prosesseja voidaan verrata toimeksiantajayrityksen käsittelyprosessiin sekä sitä kautta laatia kehittämisideoita ja -kohteita.

2 Sähköinen taloushallinto

Taloushallinto terminä tulee esiin monissa laskentatoimea käsittelevissä teoksissa maailmanlaajuisesti. Taloushallinnon termiä ei kuitenkaan selitetä selkeästi vaan se mielletään usein samaksi kuin laskentatoimi. Näin ei kuitenkaan ole., taloushallinto on laajempi määritelmä kuin pelkkä laskentatoimi. Taloushallinto kattaa koko järjestelmäkokonaisuuden, jolla yritykset seuraavat taloudellista tilaansa ja raportoivat siitä sidosryhmilleen. Yleisesti taloudellisesta raportoinnista puhuttaessa taloushallinto jaetaan kahteen osaan: sisäiseen laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäisessä laskentatoimessa raportoidaan organisaation sisällä johdolle. Ulkoisessa laskentatoimessa organisaatio raportoi taloudellisesta tilanteestaan esimerkiksi asiakkaille, kilpailijoille, yhteistyökumppaneille, viranomaisille ja työntekijöille. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Sähköistä taloushallintoa voidaan kutsua myös digitaaliseksi taloushallinnoksi. Näiden kahden sanan ero on hyvin pieni, joten yleiskielessä ne tarkoittavat samaa asiaa. (Lahti & Salminen 2008, 13) Näiden kahden ero on kuitenkin siinä, että digitaalisuudella tarkoitetaan kaiken aineiston käsittelyä digitaalisesti aivan kokonaan. Puolestaan sähköisellä taloushallinnolla voidaan esimerkiksi tarkoittaa sitä, että toimittaja lähettää paperilaskun, jonka ostoreskontranhoitaja skannaa järjestelmään. Tällä tavalla sähköinen taloushallintoa ei ole täydellisesti digitalisoitua. Digitaalisessa taloushallinnossa kaiken käsittelyn täytyy olla

automatisoitua eli silloin organisaatio esimerkiksi vastaanottaa kaikki laskut sähköisessä muodossa (Lahti & Salminen 2008, 21 - 22.)

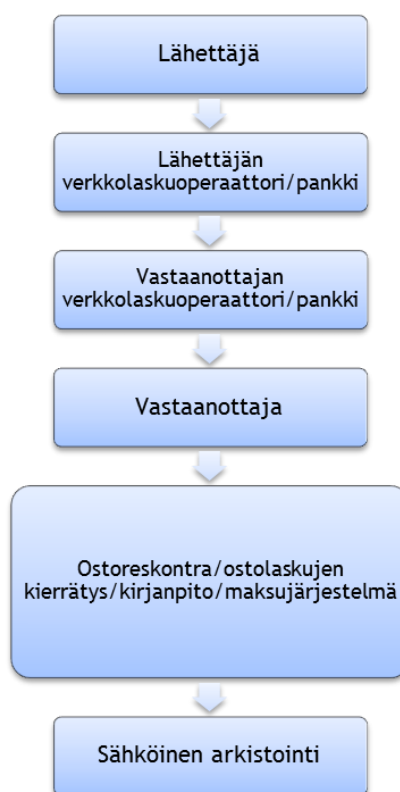
Digitaalinen taloushallinto on kokonaan automatisoitua toisin kuin sähköinen taloushallinto. Kuitenkaan monilla yrityksillä ei välttämättä vielä ole mahdollisuutta lähettää aivan kaikkia laskuja sähköisessä muodossa vaan ne käyttävät sen sijaan paperilaskuja. Opinnäytetyön tekijä on huomannut tämän seikan esimerkiksi omassa työssään toimeksiantaja Yritys X:ssä. Kaikki laskut eivät tule ostoreskontraan sähköisinä eli verkkolaskuina. Työn tekijä on havainnut, että esimerkiksi pienempien yritysten laskut saapuvat usein paperisina. Taloushallinto on kuitenkin automatisoitunut vuosien varrella yhä enemmän, joten täysin digitaalinen taloushallinto ei välttämättä ole enää kovin kaukana jokapäiväisestä liike-elämästä varsinkin teknologian edetessä.

Suomi on sähköistä taloushallintoa vertaillessa maailman luokkaa. Tämän on mahdollistanut esimerkiksi pankkien maksuliikenteen sujuvuus Suomessa, sillä pankit käyttävät yleensä yhtenäisiä maksustandardeja. Sähköinen taloushallinto on noussut nopeasti suureksi osaksi suomalaista liike-elämää, paperiton kirjanpito oli esillä Suomessa jo 1990-luvun loppupuolella. Lisäksi Suomen rooli suurena Internetin käyttäjänä oli yksi syy, joka mahdollisti sähköisen taloushallinnon leviämisen. Myös muut pohjoismaat ovat edenneet pitkälle sähköisen taloushallinnon käyttöönotossa. Tanskan valtio on esimerkiksi siirtynyt kokonaan sähköiseen taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 23.)

Verkkolaskujen tulo on tehostanut laskujen kierrätystä hyvin merkittävästi. Ennen sähköistä laskutusta myyjälle on koitunut paljon kustannuksia laskun käsittelystä. Lasku pitää tehdä, tulostaa, postittaa ja sitten kirjata kirjanpitoon. Nämä kaikki tehtävät ovat myös vieneet paljon työaikaa organisaatioissa. Ostajalla on puolestaan mennyt aikaa siihen, että laskua odotetaan postista, lasku käsitellään, tarkastetaan, hyväksytetään ja sitten vasta kirjataan. Kaikki tällainen työ on vienyt paljon enemmän resursseja kuin verkkolaskutus. Verkkolaskutukseen siirtyminen tehostaa huomattavasti tätä laskujen käsittelyprosessia. Kaikki tapahtuu helposti internetissä parilla hiiren klikkauksella. Myyjä lähettää laskun verkossa ostajalle hiiren klikkauksella, lasku siirtyy ostajan järjestelmään, jossa ostaja voi lähettää laskun asianomaisille tarkastajille ja hyväksyjille verkossa tai vaikkapa sähköpostitse. Alun perin verkkolaskutus onkin kehitetty yritysten väliseksi verkkopohjaiseksi palveluksi. (Tomperi 2011, 139 - 140.) Nykypäivänä yhä enemmän myös yksityishenkilöt voivat halutessaan saada laskunsa verkkolaskuina, esimerkiksi puhelinoperaattori DNA:n puhelinlaskut voidaan toimittaa verkkolaskuina yksityisasiakkaille.

Verkkolaskutusta kannattaa käyttää varsinkin silloin, jos organisaatiolla on paljon laskutettavia toimittajia tai asiakkaita. Silloin verkkolaskutus nopeuttaa huomattavasti

työresurssien käyttöä, koska yhden laskun käsittelemiseen virtuaalisesti kuluu paljon vähemmän aikaa kuin manuaalisesti. Verkkolaskuja lähetettäessä voidaan käyttää verkkolaskuoperaattoria tai pankkia. Lisäksi usein verkkolaskuja voidaan lähettää, vaikka vastaanottaja ei voisikaan ottaa niitä sähköisinä vastaan. Tällöin esimerkiksi pankit tai operaattorit voivat tulostaa laskun ja lähettää sen postitse. Kaikista tehokkaimpana verkkolaskutus toimii silloin kun verkkolasku lähetetään sähköisesti vastaanottajalle, josta se suoraan siirtyy ostolaskujen/myyntilaskujen kierrätysjärjestelmään, eikä manuaalisia toimenpiteitä käsittelyssä ole lainkaan. Tällä tavalla taloushallinnon kustannukset organisaatiolle pienentyvät huomattavasti kun osto- ja myyntireskontrasta, kirjanpidosta ja arkistoinnista tulee kokonaan sähköistä eikä paperia tarvita. Tämä on silloin kokonaan digitalisoitua taloushallintoa. (Tomperi 2011, 141 - 142.) Kuvio 2 Soile Tomperin ”Käytännön kirjanpito”-kirjasta havainnollistaa miten verkkolaskutus toimii käytännössä.



Kuvio 2: Verkkolaskun kulku (Tomperi 2011, 142).

2.1 Sähköistämisen hyödyt ja haasteet

Yksi sähköisen taloushallinnon haasteena on kuitenkin Suomen kehityksen hitaus koskien juuri verkkolaskutusta. 1990-luvun lopulta paperiton kirjanpito oli yleistynyt termi liike-elämässä ja sähköisen taloushallinnon odotettiin arvioiden mukaan kasvavan ripeästi. Kuitenkin kehitys on ollut paljon hitaampaa kuin aavisteltiin. Arvioiden mukaan vuonna 2002-2003 sähköisen taloushallinnon piti olla edennyt kehityksessään eteenpäin sille tasolle, jonka se oikeasti

saavutti vasta vuonna 2008. Tästä voi siis huomata, että sähköisen taloushallinnon todellinen kehitys on ollut monta vuotta hitaampaa. Syitä kehityksen hitauteen on ollut muun muassa sopimattomat taloushallintojärjestelmät sekä ihmisten ja yritysten sopeutuminen uudentyyppisiin toimintamalleihin. Lisäksi yritykset eivät ole olleet verkkolaskutuksen kannalla, koska taloushallinnon sähköistäminen vie paljon aikaa ja resursseja. (Lahti & Salminen 2008, 24.)

Suurimpana hyötynä sähköistymisessä ja erityisesti digitaalisessa taloushallinnossa on sen nopeus sekä toiminnan tehokkuus. Automatisoituminen säästää kustannuksia ja resursseja sillä työvoimaa ja arkistotilaa ei tarvita niin paljon kuin perinteisessä manuaalisessa taloushallinnossa. Myös inhimillisten näppäily- tai laskuvirheiden tapahtuminen vähentyy kun taloushallinto on automatisoitua ja järjestelmät hoitavat useimmat laskutehtävät. Ekologisuus otetaan myös huomioon. Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto säästää huomattavasti paperin käyttömäärää yrityksissä. Digitaalinen taloushallinto poistaa paperin käytön yleensä kokonaan talousosastolla ja sähköisen taloushallinnon käyttöönotossa paperin käyttäminen vähentyy yleensä huomattavasti. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

Laskujen kierrättäminen ympäri maailmaa on helpompaa sähköisessä ja digitaalisessa taloushallinnossa, sillä niihin pääsee melko helposti käsiksi paikasta riippumatta. Laskujen tarkastaja/hyväksyjä voi olla vaikka toisella puolella maapalloa, kunhan hänellä on yhteys verkkoon ja ostolaskujärjestelmään. Sähköisen taloushallinnon ansiosta usein koko laskujen kierrätysprosessi ja maksatus on tehokkaampaa ja silloin myös yhteistyökumppanit hyötyvät prosessista, sillä maksut eivät viivästy samalla tavalla kuin voi tapahtua manuaalisessa taloushallinnossa, laskujen lähettäminen ja vastaanottaminen on huomattavasti nopeampaa. Laskujen nopea liikkuvuus edesauttaa kaupantekoa ja yleensä vähentää esimerkiksi viivästyskorkojen saantia. (Lahti & Salminen 2008, 28.)

Yritys X:ssä työskennellessä automatisoidun taloushallinnon vaivattomuus on myös helpottanut opinnäytetyön tekijän omia työtehtäviä, sillä esimerkiksi virheet huomataan nopeammin. Esimerkiksi samaa ostolaskua ei voida kirjata kaksi kertaa ostoreskontraan ja maksaa, koska järjestelmä ilmoittaa, jos yrittää kirjata laskun samalla laskunumerolla ja summalla.

2.2 Integroitu taloushallinto ja tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien kehittyessä integroidusta taloushallinnosta on tullut tavallinen osa nykypäivän talousosastoa. Integrointi tarkoittaa sitä, että kaikki tieto lisätään tietynlaiseen järjestelmään vain kerran ja sen jälkeen tarvittavat tiedot liikkuvat järjestelmän tai järjestelmien sisällä. Integroidut talousjärjestelmät tehostavat organisaatioiden toimintaa hyvin merkittävästi verrattuna integroimattomaan taloushallintoon. Erilaiset ERP-järjestelmät

ovat arkipäivää hyvin monissa organisaatioissa. ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) tarkoittaa yleiskielessä toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmä ohjaa nimensä mukaisesti organisaation monia eri toimintoja kuten tuotantoa, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa, asiakkaita ja toimittajia. (Granlund & Malmi 2003, 31 - 32.)

Eri toiminnanohjausjärjestelmät voivat ylläpitää eri toimintoja, kaikki järjestelmät eivät toimi samalla tavalla. ERP-järjestelmä siis ylläpitää koko organisaation tietovirtaa. Järjestelmän integrointi vähentää inhimillisten virheiden tapahtumista, kunhan tieto, joka järjestelmään alun perin syötetään, on oikeaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö pohjautuu moduuleihin eli ohjelmiin, jotka ylläpitävät eri tietokantoja. Eri moduuleja voi olla esimerkiksi tuotanto ja taloushallinto. Moduulit kuitenkin kuljettavat tietoa koko järjestelmän sisällä osastojen sekä toimipaikkojen yli kansainvälisesti. Taloushallinnon osalta toiminnanohjausjärjestelmä yleisesti ottaen nitoo yhteen esimerkiksi organisaation sisäisen ja ulkoisen laskennan. (Granlund & Malmi 2003, 32.)

Toiminnanohjausjärjestelmä integroi yhteen kaikkien sen moduulien tietovirrat, mutta organisaatiot saattavat käyttää muitakin taloushallinnon järjestelmiä ERP-järjestelmien kanssa, esimerkiksi ostolaskujen kierrätysjärjestelmä tai palkanlaskentajärjestelmä voi olla erillinen. Muiden järjestelmien käyttöä ERP-järjestelmän kanssa voidaan perustella sillä, että toiminnanohjausjärjestelmän kaikki toiminnot eivät välttämättä toimi yhtä tehokkaasti kuin yksittäiset järjestelmät, jotka ovat tarkoitettu vain tietynlaiseen toimintoon. Toiminnanohjausjärjestelmä ei tavallisesti ole halpa investointi ja myös sen käyttöönotto vie jonkin verran aikaa. (Granlund & Malmi 2003, 33 - 34.)

Toiminnanohjausjärjestelmä ja organisaation käyttämät muut yksittäisjärjestelmät täytyy integroida toistensa kanssa, jotta tietovirta kulkeutuu järjestelmän kautta toiseen (Lahti & Salminen 2008, 39). Integroidun tiedon avulla voidaan esimerkiksi tarkastella määrätyn projektin kustannuksia, tuotantoa, varastoa ja projektiin liittyviä laskuja samasta ERP-järjestelmästä.

2.3 Sähköisen taloushallinnon organisointi

Sähköistymisen, digitaalisuuden sekä integroitujen järjestelmien myötä organisaatiot voivat keskittää taloushallinnon palvelut ympäri maailmaa. Monet suuremmat yritykset keskittävät kaikki taloudelliset toiminnot määrättyyn toimipaikkaan, kun puolestaan pienemmät yritykset usein ulkoistavat taloushallinnon ulkopuoliselle tilitoimistolle. Tilitoimistojen kanssa tehty yhteistyö on tehostunut huomattavasti kun organisaatio ja tilitoimisto käyttävät samoja järjestelmiä ja tieto liikkuu helposti edestakaisin. Myös jotkin suuret yritykset ovat

ulkoistaneet taloustoimintonsa muualle päin maailmaa. Tätä kutsutaan kaukoulokoistukseksi, kun organisaatio ulkoistaa osan liiketoimintaansa halpamaihin, jossa työvoima ei ole niin kallista. Kaukoulokoistaminen on kuitenkin kannattavaa yleensä vain silloin kun kyseessä on kansainvälinen organisaatio ja esimerkiksi taloushallinnon volyymimäärät ovat huomattavasti suuremmat. Kaukoulokoistamisella suuret kansainväliset yritykset voivat vähentää taloushallinnon kustannuksia jopa merkittävästi. (Lahti & Salminen 2008, 172.)

Ennen taloushallinnon sähköistymistä ja integroituja järjestelmiä taloudelliset toiminnot oli usein hajautettu organisaation eri toimipisteisiin. Hajauttaminen saattaa kuitenkin aiheuttaa häiriöitä järjestelmissä, silloin kun ne eivät ole integroituja, koska tiedonkulku ei yleensä kata koko organisaatiota, joten tarvittavat tiedot eivät välttämättä kulje organisaation sisällä sujuvasti. Tällöin liiketoiminta ei ole yhtä tehokasta. (Granlund & Malmi 2003, 18.)

2.4 Taloudellinen ohjaus ja asiakaslähtöisyys

Uusissa muutoksissa ja hankkeissa yritysten kannattaa huomioida tärkeänä tekijänä talousohjaus. Varsinkin aivan uusien muutosten ja hankkeiden myötä ohjaus on todella tärkeää. Usein merkittävien organisaatiomuutosten tai hankkeiden myötä työskentely ja toiminta saattaa olla varsinkin alussa melkoisessa kaaoksessa. Henkilöstön täytyy tottua uusiin tapahtumiin ja se vie jonkin verran aikaa, toiminta ja prosessit eivät aina lähde saman tien tehokkaasti pyörimään.

Talousohjausta voidaan tarkastella samasta kolmesta näkökulmasta kuin perinteistäkin johtamista. Nämä kolme näkökulmaa ovat operatiivinen, strateginen ja taktinen näkökulma. Talousohjaus on organisaation yhden toiminnan johtamista ja valvontaa. Talousohjaus keskittyy vain organisaation talousyksikköön, muita yksiköitä voidaan johtaa eri tavoilla. Kaikki organisaatiot ovat kuitenkin omien toimintojensa yhteenveto ja ennen kaikkea organisaatioiden kuuluu tuottaa taloudellista voittoa omistajilleen, joten talousohjaus on merkittävä osa koko organisaation johtamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11 - 12.)

Operatiivinen johtaminen tarkoittaa perinteisesti normaalien jokapäiväisten ohjaus- ja johtamistehtävien pyörittämistä. Talousohjauksessa operatiivista johtamista ovat esimerkiksi jokapäiväisen rahoituksen hoitaminen ja tarkkailu, laskelmien teko organisaation taloudellisesta tilanteesta, laskujen perintä sekä maksatus. Konsultointi ja neuvonta ovat myös hyvin arkipäiväistä operatiivista talousjohtamista. Strateginen johtaminen tarkoittaa perinteisesti niiden asioiden ja tehtävien johtamista, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen. Talousohjauksen kannalta strategista johtamista on esimerkiksi kilpailijoiden taloudellinen analysointi, toimintojen resurssien koordinointi, taloudellisten päämäärien asettaminen sekä sijoitusten tarkkailu. Strategisessa talousohjauksessa pyritään

löytämään organisaation strategiset edut. Perinteisessä taktisessa johtamisessa puolestaan keskitytään saavuttamaan organisaation strategiset pitemmän aikavälin tavoitteet. Taktisuus talousohjauksessa käy usein ilmi budjetoinnissa. Budjetteihin määritellään organisaation tarkat taloudelliset tavoitteet ja niiden saavuttamista tarkkaillaan hyvinkin kriittisesti. Toimenpiteet, joilla budjetoinnin tavoitteisiin päästään, otetaan myös tarkasti huomioon valvonnassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11.)

Erilaisia johtamisen näkökulmia on nykypäivänä paljon ja nykyään voidaan käyttää erilaisia johtamisstrategioita eri yrityksissä riippuen liiketoiminnasta. Kuitenkin usein johtamisessa kannattaa huomioida asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa myös talousohjaukseen, jos asiakaslähtöisyys on suuressa arvossa koko organisaation strategiassa.

1990-luvulla asiakaslähtöisyyttä alettiin tutkimaan tarkemmin, vaikkakin sen oleellisuudesta puhuttiin jo 1950-luvulla. Asiakaslähtöisyydestä on tehty erilaisia kyselytutkimuksia, joista saadut tulokset kertovat, että markkinalähtoisemmät organisaatiot ovat muita organisaatioita kannattavampia. Kuitenkin taloudelliselta kannalta nämä erot eivät ole kovinkaan suuria. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttaa tietynlaiset haasteet, joiden vuoksi yritykset eivät välttämättä olekaan niin asiakaslähtöisiä kuin haluavat. Yksi näistä haasteista on muun muassa se, että organisaatiossa ei kunnolla määritellä mitä asiakaslähtöisyys oikeasti on. Tällä tavalla esimerkiksi johtamisessa on voinut olla ristiriitaisia ratkaisuja ja epätietoisuutta koskien asiakasrajapintaa. Yleisimpiä virheitä asiakaslähtöisyyden määrittelyssä ovat kannattavuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden yhteyden epäselvyys, asiakaskeskeisyyden ja teknologiakeskeisyyden vastakkainasettelu sekä nykyisten asiakkaiden tarpeiden liiallinen huomioiminen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2007, 236.)

Teknologiakeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden vastakkainasettelulla tarkoitetaan sitä, että teknologiakehitys ja asiakaslähtöisyys ovat vastakohtia keskenään ja yrityksessä huomioidaan enemmän vain toista näistä. Kuitenkin hyvässä liiketoiminnassa asiakaslähtöisyys ja tuotekehitys tukevat toisiaan, koska asiakkaat pitää ottaa huomioon tuotteita kehitellessä ja heidän kanssaan tulee tehdä yhteistyötä. Puolestaan asiakkaiden tarpeiden liiallisella huomioinnilla tarkoitetaan sitä, että organisaatio keskittyy vain asiakkaidensa tarpeiden täyttämiseen, mutta ei esimerkiksi huomaa miten markkinat kokonaisuudessaan kehittyvät. Silloin organisaatiolta voi jäädä huomioimatta jokin tärkeä kehityskohta markkinoilla ja kilpailijat saattavat näin päästä etusijalle. (Järvenpää ym. 2007, 236.)

Taloushallinnolla on myös rooli asiakaslähtöisyyttä tarkastellessa. Taloushallinnolla voidaan ohjata asiakaslähtöistä liiketoimintaa kahdella tavalla: kontrolloimalla asiakaskeskeisyyttä ja edistämällä asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden edistäminen on melko uusi asia taloushallinnossa. Edistämällä tarkoitetaan sitä, että taloushallinnon ammattilaiset

tarjoavat työkaluja, joilla asiakasnäkökulma voidaan tuoda paremmin esille. Lisäksi taloushallinnon ammattilaiset voivat avustaa asiakaslähtöisen toimintatavan luomisessa. Taloushallinnon ammattilaisilla täytyy olla erityisosaamista ja yhteistyökykyä muiden osastojen kanssa silloin kun pyritään ohjaamaan asiakaslähtöistä toimintatapaa. Taloushallinnon ammattilaisten ei pidä vain tuntea eri laskentatekniikoita vaan myös oikeasti ymmärtää organisaation liiketoimintaa. (Järvenpää ym. 2007, 237 - 238.)

Asiakaslähtöisyyden edistäminen voidaan ottaa taloushallinnossa huomioon esimerkiksi erilaisissa laskelmissa, kuten asiakkaiden elinkaarikustannusten laskennassa, tavoitekustannuslaskennassa sekä asiakaspääomien näkyväksi tekemisessä. Taloushallinnossa asiakaslähtöisyyden edistäminen tarkoittaa siis sitä, että asiakkaat tehdään näkyväksi laskentajärjestelmissä. Esimerkiksi tavoitekustannuslaskennassa organisaatio lähtee liikkeelle siitä, että se tutkii asiakkaiden kaipaamia lisäpalveluita tai -ominaisuuksia sekä miettii mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan näistä lisäyksistä. Näin asiakaslähtöisyys tulee esille jo tuotteiden tai palveluiden kustannusten laskennassa. (Järvenpää ym. 2007, 239 - 240.) Asiakaslähtöisyyden kontrolloinnissa voidaan myös käyttää erilaisia laskelmia. Sen keskeisenä tarkoituksena on asiakasryhmien ja asiakkaiden kannattavuuden laskenta. Asiakaslähtöisyyttä edistämällä pyritään tekemään asiakkaat näkyväksi taloushallinnon laskelmissa ja siten luoda asiakaslähtöistä kulttuuria organisaatiossa. Kuitenkin liiketoiminnan tärkein päämäärä on kannattavuus, joten organisaatioiden täytyy saada asiakastyytyväisyyden parantumisesta kaikki mahdollinen irti. Asiakastyytyväisyyden parantumisen hyödyntämisessä voidaan käyttää juuri asiakaskannattavuuslaskentaa. (Järvenpää ym. 2007, 246.)

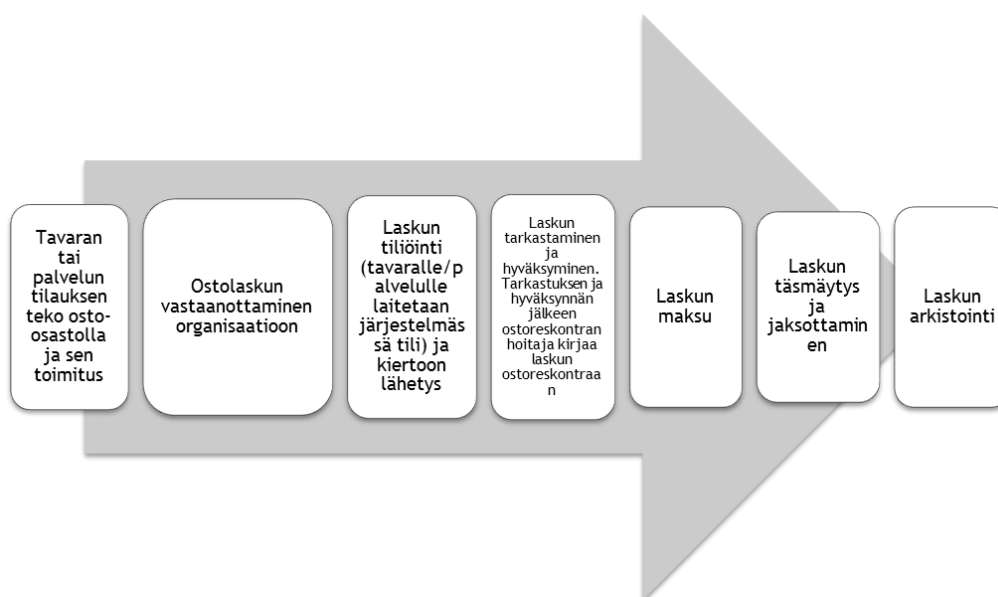
Asiakaslähtöisyys on otettu huomioon tässä teoriapohjassa siksi, että työn tekijä kokee, että sillä on hyvin tärkeä rooli nykypäivän liiketoiminnassa ja tämä koskee liiketoiminnan kaikkia osa-alueita, myös taloushallintoa. Taloushallintoa tarkastellessa ei välttämättä tule edes ajatelleeksi, että asiakaslähtöisyys voidaan ottaa siinä huomioon juuri esimerkiksi asiakaskannattavuus- ja tavoitekustannuslaskennassa. Siten taloushallinto edistää omalta osaltaan organisaation liiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyydestä on kerrottu opinnäytetyössä talousohjauksen alaotsikkona sen takia, että työn tekijä kokee, että asiakaslähtöisyyden huomioon ottaminen liiketoiminnassa lähtee johtamisesta ja taloushallinnon puolella talousohjauksesta.

3 Ostolaskut

Ostolaskut ovat omana pääkäsitteenään tässä opinnäytetyössä siksi, että koko työn aihe sijoittuu ostolaskuihin. Ostoreskontra eli ostolaskujen käsittely on usein aikaa vievin tai ainakin yksi aikaa vievimmistä tapahtumista talousosastolla. Tämän vuoksi talousosaston toiminta tehostuu ja nopeutuu suurelta osin, jos ostoreskontra sähköistetään. Vaikka

ostolaskujen lähettäminen ei olekaan vielä kokonaan digitalisoitua Suomessa, niin silti hyvin monet organisaatiot esimerkiksi vastaanottavat ostolaskut paperisina, mutta kuitenkin skannaavat ne kuitenkin sähköiseksi omaan järjestelmäänsä. Verkkolaskujen lähetys ja vastaanotto voi kuitenkin vähentää organisaation kustannuksia jopa 90 prosentilla, mikä on huikea määrä. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Niin kuin ylempänä integroinnin ja järjestelmien kappaleessa kerrottiin niin monet organisaatiot käyttävät erillisiä ostolaskujen kierrätysjärjestelmiä ERP-järjestelmän kanssa samanaikaisesti. Tämä johtuu yleensä siitä, että erilliset ostolaskujen kierrätysjärjestelmät saattavat olla toiminnaltaan tehokkaampia kuin ERP-järjestelmien moduulit. Ostoreskontran osalta ostolaskun käsittelyprosessi alkaa siinä vaiheessa kun ostolasku vastaanotetaan. Prosessi loppuu siihen kun lasku kirjataan kirjanpitoon, maksetaan ja lopuksi arkistoidaan. Paperisen ostolaskun käsittelyprosessi ja sähköisen ostolaskun käsittelyprosessi eroavat hieman toisistaan. Sähköisen ostolaskun käsittelyprosessi on useimmiten nopeampi ja varmempi. (Lahti & Salminen 2008, 48 - 49.) Lahden ja Salmen ”Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä”-kirjassa on selkeä ja yksinkertainen malli siitä, millainen yleisesti on sähköisen ostolaskun käsittelyprosessi (kuvio 3).



Kuvio 3: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 49).

Paperisen ostolaskun käsittelyprosessi on yleensä pidempi ja huomattavasti enemmän aikaa vievä. Paperisia ostolaskuja täytyy odottaa postista, jotta ne voidaan edes vastaanottaa. Samalla tavalla ostolaskun kierrossa kestää kauemmin kun laskut lähetetään postitse tarkastajalle ja tarkastaja lähettää ne seuraavaksi hyväksyjälle. Sen jälkeen ostolasku lähetetään ostoreskontraan käsiteltäväksi. Postia käytettäessä ostolaskuja saattaa

pahimmassa tapauksessa kadota tai niitä joutuu odottamaan niin kauan, että laskun eräpäivä on lähellä tai mennyt jo. Lisäksi esimerkiksi ostoreskontran työntekijöiden täytyy etsiä arkistoista vanhat käsitellyt ostolaskut, jos he etsivät yksittäistä laskua, sillä paperiset ostolaskut pidetään mapissa arkistotilassa, jos sähköistä taloushallintoa ei käytetä. (Lahti & Salminen 2008, 49 - 50.)

Ostolaskujen käsittelyä on tutkittu monesti vuosien varrella. Opinnäytetyön tekijä löysi useampia tutkimuksia koskien ostolaskuja ja niiden käsittelyä. Esimerkiksi Basware tehnyt tutkimuksia, joissa tutkitaan verkkolaskutusta, ostolaskujen ja tilauksien täsmäytystä ja yritysten maksukäyttäytymistä. Lisäksi tässä teoriaosuudessa käydään läpi Readsoftin tekemä tutkimus ostolaskujen käsittelystä SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä ja Taloushallintoliiton tekemä käyttäjä tutkimus sähköisten ostolaskujen käsittelystä tilitoimistoissa.

Käsiteltävien tutkimusten tuloksista kävi ilmi samankaltaisuuksia. Esimerkkinä voisi nostaa esiin paperisten ostolaskujen käytön. Käsiteltävissä tutkimuksissa kävi ilmi, että monissa yrityksissä nojataan vieläkin hyvin paljon paperiseen taloushallintoon. Verkkolaskutuksen käyttöä saatetaan vältellä eli digitaalinen taloushallinto ei ole näiden tutkimusten mukaan vielä arkipäivää. Lisäksi eri tutkimuksiin vastanneiden yritysten ostolaskujen maksussa tuli esiin samoja tuloksia, joista kerrotaan alempana.

Basware tiedotti vuonna 2012 tehneensä toisen kerran tutkimuksen koskien verkkolaskuja. Tutkimuksessa Baswaren kumppanina toimi Institute of Financial Operations. Vahvin sanoma kyseisessä tutkimuksessa on, että kansainväliset yritykset suosivat vieläkin paperista kirjanpitoa. Tutkimukseen osallistui yli 900 taloushallinnon asiantuntijaa ympäri maailmaa ja sen tavoitteena oli tutkia erikokoisten yritysten laskutuskäytäntöjä ja verkkolaskutuksen käyttöä. Yli puolet tutkimuksen yrityksistä skannaavat itse paperiset laskut sähköisiksi. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että noin 80 % yrityksistä skannaa laskut niiden käsittelyn takia. Vastanneet yritykset eivät myöskään käytä sähköisiä skannauspalveluja juurikaan vaan melkein 70 % tulostaa laskuja itse paperiseen muotoon. Laskujen vastaanotossa ja lähetyksessä puolestaan vastauksia antaneet yritykset suosivat PDF-tiedostoa liitteenä sähköpostissa. Melkein 60 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vastaanottavat laskuja PDF-muodossa. (Basware 2012.)

Baswaren verkkolaskutustutkimuksesta voi päätellä, ettei digitaalista taloushallintoa ole tavoitettu vielä. Kuitenkin yli puolet niistä organisaatioista, jotka käyttävät automatisoituneempia laskujen lähetyks- ja vastaanottotapoja tunnustivat, että laskujen käsittelystä aiheutuneet kustannukset ovat vähentyneet. Tutkimus paljasti myös, että virheelliset laskut ovat vähentyneet enemmän niillä organisaatiolla, jotka käyttivät automatisoituja laskujen vastaanotto- ja lähetykskeinoja. Positiivinen ilmiö, joka

tutkimuksessa löydettiin, oli se, että organisaatiot eivät vieroksu verkkolaskutusta enää niin paljoa kuin aikaisemmin. Negatiivinen asenne verkkolaskujen lähettämiseen oli alentunut 20 % yritysten keskuudessa. Lisäksi sähköisiä laskujen käyttö oli noussut aikaisempaan tutkimustulokseen verrattuna. (Basware 2012.)

Basware on myös tehnyt tutkimuksia muun muassa yritysten hankintakäyttäytymisestä sekä maksamisesta. Vuoden 2013 kesällä tehdystä hankintoihin liittyvästä tutkimuksesta käy ilmi, että hankinnan vaikuttavin ongelma on tilausten täsmäyttäminen ostolaskuihin. Sähköisten hankintajärjestelmien käyttö on helpottanut huomattavasti hankintojen tekemistä ja niiden seuraamista. Useimmissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä hankintojen tiedot siirretään sähköisesti tilausjärjestelmästä myyntijärjestelmään. Tilauksen ja siihen kuuluvan laskun täsmäyttäminen manuaalisesti on silti hyvin yleistä, tutkimukseen osallistuneista organisaatioista melkein 70 % täsmäyttää tilauksen ja ostolaskun manuaalisesti. Yrityksissä on myös havaittavissa epätietoisuutta siitä, kuinka iso osa ostolaskuista oikeasti täsmää tehtyihin tilauksiin. (Basware 2013.)

Vuonna 2014 Basware teki Mastercardin kanssa kansainvälisen tutkimuksen, jossa tutkittiin eri yritysten maksukäyttäytymistä. Tutkimuksesta selvisi, että yli 80 % kyseisistä kansainvälisistä yrityksistä maksavat ostolaskunsa myöhässä ja eivät voi käyttää hyväkseen toimittajien tarjoamia alennuksia ennen eräpäivää maksetuista laskuista. Tuloksista selvisi esimerkiksi se, että, jos taloushallintoa ei ole automatisoitu, se voi johtaa ostolaskujen maksamiseen myöhässä. Ostolaskujen maksaminen myöhässä vaikuttaa kassavirtaan ja käyttöpääomaan. Yritykset voivat pyrkiä tehostamaan kassavirtaansa maksamalla ostolaskut ennen eräpäivää ja näin ollen käyttää hyväkseen toimittajien tarjoamia alennuksia. Lisäksi 40 % Baswaren ja Mastercardin tutkimukseen vastanneista yrityksistä tunnusti, että ostolaskujen ajallaan maksamisesta on hyötyä esimerkiksi investoimisessa ja luottolimiittien vähentämisessä. (Basware 2014.)

Taloushallintoliitto julkisti vuonna 2011 tehneensä tutkimuksen koskien sähköisten ostolaskujen käsittelyä, siihen vastasi 13 tilitoimistoa. Sähköisten ostolaskujen käsittelyprosessin sisältö, sähköisten ostolaskujen hyödyt ja haitat sekä tietojärjestelmien tarjoamat taloudelliset tiedot olivat muun muassa asioita, joita kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin. Taloushallintoliitto teetti tutkimuksen yhteistyössä Aalto yliopiston opiskelijoiden kanssa. (Taloushallintoliitto 2011.)

Taloushallintoliiton tutkimuksessa kävi ilmi, että tilitoimistot olivat siirtyneet sähköisiin ostolaskuihin siksi, että se vähentää työntekijöiden manuaalista työtä ja sitä kautta edistää tehokkuutta. Sähköisten ostolaskujen käyttöönotto myös varmistaa sen, että tilitoimistot voivat tarjota asiakasyrityksilleen parempia palveluita. Vastaajien mielestä tehokkuutta edisti

esimerkiksi työntekijöiden tekemien inhimillisten näppäilyvirheiden sekä tilitoimiston paperinkäytön väheneminen. Lisäksi tehokkuuden tavoittamista edistivät mahdollisuudet etätöskentelyyn ja nopeampaan raportointiin asiakkaiden tarpeiden mukaan. Paperilaskujen skannaus aiheutti tutkimukseen vastanneiden tilitoimiston mukaan ylimääräistä työtä. Skannauksessa auttoi esimerkiksi ostolaskujen viivakoodien lukeminen. Paperilaskujen skannaus oli tilitoimistojen mielestä tehokkaampaa kuin paperilaskujen manuaalinen käsittely, mutta toisaalta verkkolaskujen vastaanotto oli nopeampaa ja tehokkaampaa. Jotkin tilitoimistot käyttävät paperisten ostolaskujen skannauksessa tulkintaohjelmia, mutta niissäkin havaittiin negatiivisia puolia, kuten tehtävien tiedonsiirtojen lisääntyminen ja tulkintaohjelman opettaminen tulkitsemaan ostolaskut oikein, jotta virheitä ei tapahtuisi. (Talouhallintoliitto 2011.)

Hyötyjä sähköisten ostolaskujen käsittelystä olivat muun muassa paperin vähentyminen, ostolaskujen kierrättämisen nopeutuminen ja asiakkaiden neuvomisen ja konsultoinnin eli asiantuntijatyön lisääntyminen tilitoimistojen kokemuksen mukaan. Haittoja sähköisten ostolaskujen käyttöönotossa ja käsittelyssä oli esimerkiksi kustannukset sekä verkkolaskuina tulleiden ostolaskujen kuvan epäselvä ulkonäkö ja tietojen rajallisuus. (Talouhallintoliitto 2011.)

Readsoft on automaattisia ohjelmistoratkaisuja tarjoava yritys, joka teki vuonna 2013 kyselytutkimuksen yrityksille, jotka käyttävät talouhallinnon toiminnoissaan SAP-toiminnanohjausjärjestelmää. Kysely toteutettiin Tanskassa ja siihen vastasi noin 100 yritystä. Kyselyssä selvitettiin ostolaskujen käsittelyn toimivuutta SAP-järjestelmää käyttävissä yrityksissä. Niin kuin Baswarenkin verkkolaskutusta koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, myös Readsoftin tutkimuksessa päästiin siihen tulokseen, että vastaajayrityksissä käytettiin vielä runsaasti paperia laskujen käsittelyssä. Tämän Readsoftin kyselytutkimuksen tuloksena puolet vastaajista käsittelevät paperisia ostolaskuja. Myös yritysten ostolaskujen maksukäyttämisenä löytyi yhtäläisyyksiä Baswaren ja Readsoftin tekemien tutkimuksien välillä. Readsoftin kyselyn tuloksista kävi ilmi, että toimittajien tarjoamia alennuksia ei voida hyödyntää, koska yrityksillä on vaikeuksia maksaa ostolaskuja ennen eräpäivää. Samanlaisia tuloksia kävi ilmi Baswaren ja Mastercardin tekemässä tutkimuksessa, josta kerrottiin ylempänä. Readsoftin teettämän kyselytutkimuksen mukaan alennuksien vaikeaan hyödyntämiseen vaikuttaa esimerkiksi paperisten ostolaskujen käsitteleminen. Paperiset ostolaskut katoavat helpommin esimerkiksi postissa ja niitä jää myös helposti puuttumaan. Tämä tietenkin vaikuttaa siihen, että laskuja ei pystytä maksamaan ajallaan tai ennen eräpäivää. (Readsoft 2013.)

Tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen voi nostaa esille, että ostotilaukset voidaan tehdä etukäteen SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, joka on yleistä, tutkimuksen tuloksena 80 %

vastanneista yrityksistä tekee ostotilaukset SAP:iin etukäteen ennen tavarankuulun tai ostolaskun saapumista. Kuitenkin tuloksista käy myös ilmi, että jopa 67 % vastaajista täsmäyttää ostotilaukselliset laskut SAPIin itse manuaalisesti. SAP:ssa on myös mahdollisuus siihen, että tilaukselliset ostolaskut täsmäytyvät automaattisesti ostotilaukseen eli ostoreskontranhoidajaan ei tarvitsi sitä itse tehdä. Readsoftin mukaan ostotilauksellisten laskujen automatisoinnissa on kehittämisen varaa ja sitä pystyttäisiin tehostamaan integroidulla työnkululla. (Readsoft 2013.)

3.1 Toimittajatiedot ja vastaanottotavat

Ostolaskujen käsittelyprosessia ohjataan toimittajatiedoilla. Kun käsittelyprosessi sähköistetään, toimittajatiedoilla on suuri merkitys sähköistämisen onnistumisessa. Toimittajatiedot sisältävät yleensä vähintään toimittajan nimen, osoitetiedot, maksuehdot sekä tilitiedot. Sähköisessä taloushallinnossa järjestelmä löytää toimittajatiedot automaattisesti ostolaskulle, kunhan järjestelmään on syötetty nämä ohjaustiedot jo etukäteen. Usein toimittajietoihin lisätään myös toimittajan Y-tunnus, jotta järjestelmä osaa huomauttaa, jos saman toimittajan tietoja pyritään syöttämään sinne kahteen kertaan. Silloin vältytään päällekkäisiltä toimittajatiedoilta. Y-tunnuksen lisääminen toimittajietoihin kannattaa myös sen takia, että ostajalla on velvollisuus tarkistaa, että toimittaja on alv-velvollinen sekä rekisteröity ennakkoperintärekisteriin. (Lahti & Salminen 2008, 54.)

Ostolaskujen käsittelyprosessin tehokkuus riippuu usein paljolti laskujen kierrätyksen aikataulusta. Varsinkin suuremmissa yrityksissä ostolaskut joudutaan kierrättämään useammalla tarkastajalla ja hyväksyjällä. Suurissa organisaatioissa ostolaskujen käsittelyprosessin ongelmia ovat usein puutteelliset laskumerkinnät. Ostolaskuissa tulisi aina olla viitteenä kyseisen laskun tilaajan nimi tai esimerkiksi ostajan tilausnumero, jos ostajalla on käytössään tilausjärjestelmä. Ilman näitä elintärkeitä laskumerkintöjä, ostoreskontrassa on hyvin vaikea päätellä kuka laskun tarkastaa ja hyväksyy, varsinkin jos tarkastajia ja hyväksyjä on vaikkapa satoja koko organisaatiossa. Tärkeiden laskumerkintöjen puuttuessa ostolaskujen käsittelyprosessi viivästyy ja usein myös laskujen maksu viivästyy ja toimittaja ei saa rahojaan. Jotkin sähköiset järjestelmät voivat tunnistaa verkkolaskussa olevat organisaatio- tai henkilötiedot, jotka löytyvät laskun datassa ja tätä kautta järjestelmä voi lähettää laskun kiertoa suoraan oikealle henkilölle. Joissakin tilanteissa, jossa ostolaskulla on puutteellisia tietoja, organisaatiot eivät ota kyseistä laskua ollenkaan vastaan vaan lähettävät laskun takaisin toimittajalle pyytäen tarkempia laskutietoja. (Lahti & Salminen 2008, 55.) Ostajalla on oikeus vaatia oikeita ja tarkempia laskutietoja ennen laskun maksamista.

Ostolaskujen vastaanottotapoja on monenlaisia. Paperiset ostolaskut voidaan skannata sähköiseen järjestelmään, ne voidaan vastaanottaa verkkolaskuina tai yritys voi käyttää EDI-liittymää. Verkkolaskujen vastaanottamisesta kerrottiin jo ylempänä opinnäytetyön sähköisen taloushallinnon osassa, joten tässä osiossa keskitytään skannaukseen ja EDI-liittymään.

Skannaus on yleisin ostolaskujen vastaanottomuoto sähköiseen järjestelmään. Organisaatiot voivat skannata tulevat ostolaskun itse yrityksen sisällä tai skannaus voidaan ulkoistaa toiselle yritykselle. Skannauksen ulkoistaminen voi säästää aikaa, mutta sen ulkoistamisen vaarana on, että skannausprosessi ei suju halutulla tavalla ja laskuja skannataan virheellisesti. Skannaus voidaan tehdä automaattisesti tai manuaalisesti. Automaattinen skannaus on yleensä huomattavasti tehokkaampaa ja useat isommat skannauspalveluiden tarjoajat käyttävät älyskannausta laskujen käsittelyssä. (Lahti & Salminen 2008, 56.)

Älyskannauksessa käytetään ORC-tietojen poimintaohjelmia. Nämä ohjelmat löytävät paperilaskulta tarvittavat tiedot kuten esimerkiksi laskun summan, päivämäärän ja eräpäivän, valuutan, toimittajan pankkitilin sekä laskun tilausnumeron. Manuaalisessa skannauksessa puolestaan laskun kuva tallennetaan sähköiseen järjestelmään, mutta muut tarvittavat laskutiedot skannaaja tai ostoreskontranhoitaja tallentaa järjestelmään manuaalisesti. Yleensä skannauksen jälkeen paperisena tulleet ostolaskut voidaan hävittää, koska ne löytyvät jo sähköisestä järjestelmästä. Kuitenkin useimmiten esimerkiksi ulkomaalaisten ostolaskujen paperiset versiot kannattaa säilyttää eri maiden arvonlisäveron takia. Arvonlisäveron takaisinhakuun tarvitaan alkuperäiset dokumentit. (Lahti & Salminen 2008, 56 - 57.)

EDI-liittymä eli Electronic Data Interchange on edelleen hyvin suosittu suuremmissa organisaatioissa. EDI toimii yritysten välisessä verkossa, jossa tiedonsiirto tapahtuu. EDI on useimmiten kahden organisaation ja niiden operaattoreiden välinen liittymä. Liittymä on pikkuhiljaa väistymässä verkkolaskutuksen tieltä siksi, että verkkolaskutus tuo useimmiten kustannussäästöjä. EDI-liittymässä laskuttajan lähettämiä tietoja joudutaan useimmiten muokkaamaan vastaanottajalle sopivaksi. (Lahti & Salminen 2008, 61 - 62.)

3.2 Ostolaskujen kierrättäminen tarkastajille ja hyväksyjille

Usein ostolaskujen kierrätyksessä on kaksi osaa. Ensiksi on muototarkastus, eli ostolaskusta tarkistetaan, että lasku varmasti sisältää kaikki tiedot, joita viranomaiset tarvitsee sekä esimerkiksi arvonlisävero on oikeellinen. Ostolaskun tietojen pitää olla lainsäädännön mukainen. Muototarkastuksen tekee usein ostoreskontranhoitaja tai kirjanpitäjä, koska ostolaskun muototarkastajan täytyy tietää kirjanpidosta ja laskuihin liittyvistä lainsäädännöistä. Muototarkastuksen jälkeen lasku lähetetään asiatarkestukseen.

Asiatarkastuksen puolestaan tekee useimmiten se henkilö, joka tavaran/palvelun on tilannut tai tietää asiasta. Asiatarkastuksia voidaan teettää useammalla henkilöllä eli saman laskun tarkastaa ja hyväksyy useampi henkilö. Isoissa organisaatioissa yhdellä ostolaskulla saattaa olla monia kymmeniä asiatarkastajia ja hyväksyjä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 122.) Lisäksi asiatarkastus voi olla esimerkiksi kaksiportainen prosessi eli laskulla on yksi tarkastaja, joka lähettää tarkastuksen jälkeen ostolaskun edelleen hyväksyttäväksi. Hyväksyjänä voi toimia esimerkiksi laskuun liittyvän projektin päällikkö tai tarkastajan esimies.

Sähköiset järjestelmät ovat tehostaneet ostolaskujen käsittelyprosessia myös siten, että ostolaskujen tarkastajille ja hyväksyjille on helpompi asettaa sijaiset poissaolojen ajaksi. Tällöin ostoreskontran on huomattavasti helpompi seurata ostolaskujen käsittelyprosessia ja laskut eivät pyöri järjestelmässä turhanpäiten edestakaisin tarkastajilla Paperisten ostolaskujen tarkastuksen ja hyväksynnän negatiivinen puoli on se, että tarkastajien ja hyväksyjien poissa ollessa laskut saattavat vain odottaa heidän paluutaan. Sähköisissä järjestelmissä ostolaskujen tarkastus ja hyväksyntä tehdään sähköisellä allekirjoituksella, joka muodostuu siitä, että tarkastaja tai hyväksyjä painaa tarkasta- tai hyväksy-painiketta. Järjestelmä tunnistaa tarkastajan tai hyväksyjän henkilöllisyyden, koska hän on kirjautunut järjestelmään sisään omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 122 - 123.)

Tilaukselliset ostolaskut tarkastetaan ja hyväksytään useimmiten ostotilauksen kautta. Sähköinen järjestelmä poimii tilausnumeron avulla laskun tilauksen tiedot. Ostotilaus on useimmiten hyväksytetty jo tilaajan toimesta, joten tämän takia ostoreskontranhoitajan ei välttämättä tarvitse lähettää ostolaskua erikseen asiatarkastuskiertoon. Lisäksi useimmiten, jos ostolaskulla oleva tavara/palvelu on vastaanotettu sekä tiedot ja hinnat ovat oikein, ostoreskontranhoitaja voi suoraan kirjata laskun ostoreskontraan niin, että se voidaan maksaa. Saapunutta ostolaskua ja ostotilausta täytyy aina vertailla keskenään, jotta voidaan todeta, että laskun tiedot ovat oikein ja tavara/palvelu on varmasti vastaanotettu. Järjestelmä voi vertailla ostolaskua ja tilausta automaattisesti tai laskun käsittelijä voi tehdä sen manuaalisesti. Jos ostolaskulla ilmenee virheitä, esimerkiksi tuotteiden/palveluiden hinnoissa tai määrissä, niin lasku voidaan lähettää ostotilauksen tehneelle henkilölle kiertoon. (Lahti & Salminen 2008, 65.) Tilaaaja tarkastaa silloin ostolaskun ja tilauksen oikeellisuuden sekä tekee tarvittavat muokkaukset tilaukselle tai pyytää tilanteen vaatiessa hyvityslaskun.

Toimeksiantaja Yritys X:ssä tilauksettomien ostolaskujen käsittelyprosessi toimii kaksiportaisesti eli ostoreskontranhoitaja lähettää ostolaskun ensiksi tarkastajalle, joka tarkistaa laskun oikeellisuuden sekä täyttää esimerkiksi kustannuspaikan. Sen jälkeen tarkastaja lähettää ostolaskun hyväksyjälle, joka hyväksyy laskun. Tarkastaja ja hyväksyjä eivät voi olla sama henkilö vaan ostolasku kiertää ainakin kahden eri henkilön kautta ennen

kuin se kirjataan ostoreskontraan. Laskulla voi myös olla monta eri tarkastajaa ja hyväksyjää esimerkiksi eri tuotteille tai palveluille. Tilauksellisissa ostolaskuissa ei välttämättä ole kaksiportaista käsittelyprosessia, koska niiden asiatarkastajina ovat useimmiten tilauksien tekijät. Tilaaja saattaa kuitenkin hyväksyttää laskun maksamisen esimerkiksi projektipäälliköllä, jonka projektiin kyseessä oleva lasku liittyy. Tilauksellisia ostolaskuja ei voi kirjata ennen kuin tavaroille/palveluille on tehty vastaanotto järjestelmään. Vastaanoton tekee varaston henkilökunta. Jos vastaanottoa ei jostakin syystä ole tehty, niin tilaaja ottaa yhteyttä varastolle ja selvittää tilanteen.

4 Organisaation prosessien kehittäminen

Prosessi terminä voidaan ymmärtää monella tavalla, melkein mitä tahansa toimintaa voidaan nimittää prosessiksi. Esimerkiksi aamulla herääminen on prosessi, joskus hyvinkin vaikea sellainen. Organisaatioissa puhutaan kuitenkin liiketoimintaprosesseista tai toimintaprosesseista. Liiketoimintaprosessin ja toimintaprosessin määritelmät eroavat toisistaan siten, että liiketoimintaprosessista syntyy tuotteita kun taas toimintaprosessista syntyy toiminnan tuloksia. Kummassakaan prosessissa ei saa unohtaa niihin käytettävien resurssien tärkeyttä eikä materiaaleja ja tietoja millä prosessi voidaan toteuttaa. (Laamanen 2002, 19 - 20.) Organisaatioiden kannattaa ajatella prosesseja toiminnan ytimenä. Prosessit ohjaavat organisaatioita eteenpäin ja niihin kytkeytyy kaikki välineet ja vaatimukset. Kun prosesseja ajatellaan tältä näkökulmalta niin minkä tahansa toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeesta tai organisaation omasta aloitteesta. (Laamanen 2002, 39.)

Prosesseja on monenlaisia, mutta usein ne määritellään organisaation sisällä ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, jotka synnyttävät organisaation toiminnan arvon ja ne ovat suoraan sidoksissa organisaation asiakkaaseen. Ydinprosesseiksi voidaan kutsua esimerkiksi myyntiä, tuotteiden valmistamista ja toimittamista sekä asiakaspalvelu (Laamanen 2002, 55 - 56.) Tukiprosesseiksi puolestaan kutsutaan niitä prosesseja, jotka nimensä mukaan tukevat yrityksen toimintaa. Yritykset eivät pärjää pelkillä ydinprosesseilla vaan ne tarvitsevat tukiprosesseja toimintaansa. Tukiprosessit mahdollistavat organisaatioiden menestyvän toiminnan. Tukiprosesseja ovat muun muassa taloushallinto, henkilöstöhallinto sekä toiminnan suunnittelu. (Laamanen 2002, 56.)

Prosessien kehittämisestä puhuttaessa ei kannata ottaa sitä näkökulmaa, että halutaan lähteä muuttamaan prosessia. Muuttaminen voi olla joko negatiivista tai positiivista. Prosessia voidaan pahimmassa tapauksessa lähteä muokkaamaan huonompaan suuntaan. Sen sijaan kannattaa ottaa se näkökulma, että prosessia lähdetään kehittämään ja parantamaan. Parantamalla ja kehittämällä prosessia, se kulkee hyvään suuntaan. Ennen kuin prosessin parantamista voidaan lähteä suunnittelemaan pitää sille asettaa tavoitteet. Ilman tavoitteita

kehitys ei tule onnistumaan. (Laamanen 2002, 202 - 203.) Laamanen kuvailee kirjassaan (2002, 203.), että hyvä tavoite tulee olla esitetty lukuna ja mittayksikkönä sekä tavoitteella täytyy olla jonkinlainen aikataulu.

Yksittäisen prosessin parantamista lähdetään useimmiten miettimään joko teknisestä näkökulmasta tai sosiaalisesta näkökulmasta. Tekninen näkökulma tarkoittaa esimerkiksi järjestelmien kehittämistä ja sosiaalinen näkökulma puolestaan ihmisistä lähtevää kehittämistä. Sekä teknistä että sosiaalista näkökulmaa tarvitaan kun halutaan kehittää jotakin prosessia mahdollisimman hyvin. Järjestelmiin liittyvä prosesseja parantaessa kannattaa kehittämistä lähestyä analyyttisesti. Kuitenkaan analyyttisyys ei yleensä sovi sosiaalisen prosessin kehittämiseen, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus voi silloin muuttua huonommaksi. Jos sosiaalisen prosessin parantamista lähdetään tarkastelemaan analyyttisesti se saattaa tuoda ihmisissä negatiivisia tunteita esille. (Laamanen 2002, 209.)

Useat organisaatiot toimivat funktionaalisesti. Funktionaalinen toimintatapa tarkoittaa sitä, että organisaation jokaisella osastolla on yksilölliset tehtävät ja tavoitteet. Funktionaalisessa toimintatavassa osastojen tavoitteena on useimmiten tehostaa ja parantaa omia prosessejaan. Prosessien kehittäminen vaatii kuitenkin yleensä kaikkien prosessiin vaikuttavien osastojen yhteistyötä. (Lecklin 2006, 124.) Esimerkiksi toimeksiantaja Yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämiseen vaikuttaa myös hankinta-osasto. Ilman hankinta-osaston yhteistyötä kyseistä käsittelyprosessia ei voida parantaa sillä tavaroiden ja palveluiden tilaajilla on hyvin suuri merkitys laskujen käsittelyssä, sillä heidän tekemistään tilauksista koko prosessi lähtee liikkeelle.

Prosessien kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon funktionaalisen toiminnan riskit kuten prosessiin kuuluvien tehtävien vastuualueiden huomiointi. Kun prosessi siirtyy toiselta osastolta toiselle, niin tehtävien vastuualueiden rajapinnat saattavat jäädä huomioimatta. (Lecklin 2006, 125.) Yritys X:n kannalta tehtävien vastuualueiden rajapintojen hämärtyminen kohdalla hyvä esimerkki on kun ostoreskontranhoitaja hoitaa oman osansa prosessista eli tilauksellinen ostolasku käsitellään SAP-järjestelmään ja täsmätään tilaukseen. Tilauksella huomataankin olevan esimerkiksi hintavirhe ja ostoreskontranhoitaja laittaa viestiä tilauksen tehneelle henkilölle, prosessiin sisältyvien tehtävien vastuualue siispä siirtyy hankinnan osastolle. Tilaaaja ei kuitenkaan välttämättä huomioi tilauksella olevia hintavirheitä eikä muokkaa tilauksen tietoja oikeiksi. Siitä voi seurata se, ettei ostolaskua pystytä käsittelemään eräpäivään mennessä ja maksu viivästyy. Tämä siis tarkoittaa sitä, että prosessi pysähtyy siihen, etteivät osastojen väliset vastuualueet ole kunnolla selvillä.

Prosessin kehittäminen voidaan jakaa moneen osaan. Usein käytetään ainakin kolmivaiheista mallia. Kehittäminen aloitetaan aina siitä, että prosessin nykytilaa arvioidaan. Nykytilaa

arvioidessa prosessin työtehtävien organisoidaan ja prosessin toimivuutta analysoidaan. Ilman nykytilan arvioimista ei organisaatiossa voida tietää mihin suuntaan ja miten prosessia lähdetään kehittämään. Nykytilan arvioimisen jälkeen toisena vaiheena tulee prosessianalyysi. Analyysissa tehdään monenlaisia asioita, kuten muun muassa kartoitetaan prosessin ongelmat ja ratkaistaan ne, mietitään ja arvioidaan kehittämisen vaihtoehtoja, valitaan prosessin kehittämiseen liittyvät työkalut sekä asetetaan prosessin tehokkuuden arvioimiseen mittarit. Analyysin pohjalta prosessille valitaan kehittämistapa. Prosessin kehitys voi keskittyä vain osaan prosessista tai siitä voidaan kehittää kokonaan uudenlainen. (Lecklin 2006, 134 - 135.)

Prosessianalyysin jälkeen prosessin uudistaminen hyväksytetään ja uusi prosessi otetaan käyttöön. Prosessin kehittämisessä ei saa unohtaa kehittämisen jatkuvuutta. Vaikka prosessia uudistetaan, sen toimivuutta täytyy tarkkailla ja arvioida säännöllisin väliajoin. Jos prosessin toimivuus heikkenee tai siinä ilmenee ongelmia, niin prosessin kehittäminen aloitetaan uudestaan. Prosessia mittaavista mittareista on paljon apua jatkuvan kehityksen kannalta. (Lecklin 2006, 134 - 135.)

Prosessien parantamisessa tähdätään siihen, että parannus myös pannaan konkreettisesti käytäntöön. Uusi toimintatapa keskittyy prosessin osa-alueeseen ja siihen liittyviin henkilöihin. Henkilöiden kannalta uuden toimintatavan käyttöönotto tarkoittaa sitä, että parannettuun prosessiin liittyvät vanhat työtehtävät korvataan uudella toimintatavalla. Organisaation kannattaa muistaa, että onnistuneessa prosessin kehittämisessä uuden toimintatavan käyttöönoton vaiheessa työntekijöitä ohjeistetaan uusissa prosessiin liittyvissä työtehtävissä ja tarjotaan koulutusta ja apua. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59 - 60.) On myös normaalia, että työntekijät kokevat niin sanottua muutosvastarintaa uusien toimintatapojen kohtaan, koska ihmiset ovat usein epäluuloisia kun uusia toimintatapojen otetaan käyttöön vanhojen ja tuttujen toimintatapojen tilalle. (Kiiskinen ym. 2002, 63.)

4.1 Prosessien mittarit

Prosessin kehittämisessä tärkeänä osana ovat prosessin toimivuutta ja tehokkuutta mittaavat mittarit. Prosessia voidaan mitata erilaisin tavoin ja prosessin uudistamisen jälkeen on tärkeää, että mittareita tarkastellaan säännöllisin ajoin, jotta prosessin toimivuus ei heikkene. Esimerkiksi taloushallinnon prosessien mittaamisessa voidaan käyttää mittarina laskusta koituvia kustannuksia yritykselle tai vaikkapa laskun käsittelyn läpimenoaikaa eli kuinka kauan aikaa menee tavaroiden tai palveluiden tilaamisesta laskun maksamiseen. Mittarit kohdistuvat useimmiten prosessin eri osa-alueille kuten laatuun, tuottavuuteen, aikaan tai kustannuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 52 - 53.)

Prosessin parantamisen aikana rakennetut mittarit auttavat prosessin kehittämisen onnistumisessa ja tehokkuuden lisäämisessä. Prosessin kehittämisen ja uudistamisen pää tavoitteet voidaan jakaa pienemmiksi tavoitteiksi, joille voidaan helpommin tehdä aikataulu. Ihmisiä koskevat prosessin mittarit on rakennettava niin, että työntekijät voivat niihin itse vaikuttaa ja jotka todella kuuluvat heidän työtehtäviinsä. Muuten ihmisten työskentelyä mittaavista mittareista ei saada kaikkia mahdollisia hyötyjä irti. Työntekijät saadaan usein paremmin mukaan prosessin kehittämiseen ja uudistamiseen kun he voivat itse konkreettisesti vaikuttaa mittareihin ja näin ollen prosessin muuttamisen onnistumiseen. Kun työntekijät tuntevat onnistuneensa esimerkiksi jonkin mittarin mukaan, se yleensä motivoi ihmisiä entisestään. (Kiiskinen ym. 2002, 53 - 54.)

Yleisiä mittareita ovat ne, joita mitataan numeroiden mukaan, mutta esimerkiksi kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita voidaan käyttää numeeristen mittareiden rinnalla. Prosessin kehittämisessä mittarit täytyy rakentaa tarkasti, organisaation täytyy esimerkiksi tietää mitä tarkalleen se haluaa mitata, millä tavalla mitataan ja milloin mittaus tapahtuu. Prosessien parantamisessa useimmiten tarkastellaan miten kehittäminen edistyy ja millaisia tuloksia saadaan aikaiseksi. Mittareiden antamia tuloksia täytyy analysoida hyvin tarkasti, sillä tuloksia täytyy ymmärtää oikein. Saattaa olla, että prosessin kehittämisen mittarien tulokset antavat vääränlaista tulosta ja oikeasti prosessissa ei ole saatu parannusta aikaan, koska mittareiden tulokset ovat olleet vääriä. Tällöin prosessin parantaminen ei ole onnistunut. (Kiiskinen ym. 2002, 54.) Mittarit kerätään organisaation valitsemaan seurantajärjestelmään, jossa niiden tuloksia valvotaan ja analysoidaan. Kun mittauksen tulokset ovat seurantajärjestelmässä, on niiden hyödyntäminen helpompaa. (Lecklin 2006, 196.)

4.2 Prosessin laaduntarkkailu ja henkilöstön huomioiminen

Kuten ylempänä prosessien kehittämistä käsittelevässä tekstissä kerrottiin, on hyvin kriittistä, että parannettua ja uudistettua prosessia tarkkaillaan käyttöönoton jälkeen säännöllisesti. Tärkeää on, että uusi toimintamalli toimii käytännössä ja kehittämisen tavoitteet saavutetaan uusien toimintatapojen kautta. Lisäksi henkilöstön tulee käyttää uusia työtapoja, jotta ei tapahdu sellaista tilannetta, että työntekijät palaavat käyttämään vanhoja työtapoja uusien sijaan. Organisaation kannattaa kerätä uudistetusta prosessista palautetta esimerkiksi asiakkailta tai henkilöstöltä, jos organisaation sisäisiä prosesseja on parannettu. Palautteiden avulla ongelmat saattavat olla nopeammin havaittavissa ja ne voidaan korjata. (Lecklin 2006, 195 - 196.)

Organisaation toiminnan laatuun ei vaikuta vain johtaminen, tehokkaat prosessit, tekniikka ja tietojärjestelmät, sillä jokaisen organisaation takana on sen henkilöstö. Laadukasta toimintaa tuotetaan osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä. Myös prosessien kehittämisessä osaava

henkilöstö on avainasia. Laadukkaat prosessit luodaan siten, että työntekijät tietävät miten heidän työnsä vaikuttaa koko toiminnan kokonaisuuteen ja miten he siihen voivat vaikuttaa. Prosessien uudistamisessa henkilöstön tulisi ymmärtää, että prosessin tulokset ja laatu riippuvat sen heikoimman osan tuloksesta. Kuitenkaan prosessien uudistamisessa ei saa korostaa laatuajattelua liikaa niin, että henkilöstö ei uskalla tarttua uusiin toimintatapoihin mahdollisten virheiden tekemisen takia. Prosessin uudistaminen pysähtyisi siihen. Jokainen tekee inhimillisiä virheitä, mutta niistä täytyy oppia ja se tuo laadun. Virheiden sattuessa, prosessia kehitetään edelleen paremmaksi, ei pelkästään yksittäisen henkilön osalta vaan koko yrityksen. (Lecklin 2006, 213 - 215.)

5 Talouspalvelukeskus ja sen toiminta

Nykyään puhutaan paljon palvelukeskuksista eli Shared Service Centereistä (lyhenteenä SSC), mutta kaikki eivät välttämättä tarkalleen tiedä kuinka nämä keskuksat toimivat.

Palvelukeskusmallin mukaan organisaatio keskittää tukiprosessejaan kuten taloushallinnon toimintoja esimerkiksi tiettyyn toimiyksikköön saman katon alle. Palvelukeskuksat tarjoavat esimerkiksi talouspalveluja organisaation sisällä muille osastoille ja tytäryhtiöille. 1980-luvun puolivälissä palvelukeskuksat alkoivat yleistymään tukiprosessien ylläpitäjinä.

Palvelukeskusten yleistyminen on seurausta muun muassa organisaatioiden kansainvälistymisestä, kilpailun kiristymisestä sekä teknologian kehityksestä. (Fisher 1998 ja Malcolm 1999, ks. Heikkinen 2005, 10.) Euroopassa 2000-luvulla tapahtuneet muutokset kuten yhteisen valuutan ja IFRS-tilinpäätösstandardien käyttöönotto ovat rohkaisseet suuria ja kansainvälisiä organisaatioita keskittämään taloustoimintoja palvelukeskuksiin, sillä talouspalvelukeskusten rakentamisesta on tullut kansainvälisesti helpompaa. (Jarman 1998, ks. Heikkinen 2005, 11.)

Taloustoimintojen keskittäminen talouspalvelukeskukseen kuitenkin eroaa normaalista taloustoimintojen keskittämisestä, sillä talouspalvelukeskus on useimmiten itse vastuussa sen toiminnasta sekä palvelun laadusta. Talouspalvelukeskuksissa pyritään tarjoamaan laadukkaita talouspalveluita organisaation sisällä, joten talouspalvelukeskuksen ja palvelun kohteen välinen suhde on melkein samanlainen kuin normaali asiakassuhde. Perinteisesti taloustoimintoja keskittämällä esimerkiksi yhteen osastoon on pyritty vain kustannusten alentamiseen. Talouspalvelukeskuksat kuitenkin keskitetään esimerkiksi juuri määrättyyn maahan, joka sopii parhaiten toimintojen tarjoajaksi ja talouspalvelukeskuksat keskittyvät yhtenäistämään organisaation talousprosesseja. Talouspalvelukeskuksen ja sen asiakkaan välille tehdään usein palvelusopimus, joka myös korostaa sitä, että kyseessä on samalla tavalla asiakassuhde kuin ulkopuolistenkin asiakkaiden kanssa. (Aubrey 2001 ja Malcolm 1999, ks. Heikkinen 2005, 11 - 12.)

Organisaation suunnitellessa palvelukeskuksen luomista sen pitää miettiä mitä tukitoimintoja se haluaa keskuksen ylläpitävän. Usein palvelukeskuksissa ylläpidetään sellaisia tukitoimintoja, jotka esimerkiksi käsittelevät paljon samantapaisia tapahtumia ja nämä tapahtumat toteutetaan melkein samalla tavalla koko organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että tällaiset tukitoiminnot ovat helpompi siirtää palvelukeskuksen ylläpitämäksi, koska niiden omaksuminen ei usein tuota kovin paljon vaikeuksia koko organisaatiossa. Myös sellaiset tukitoiminnot, jotka ovat erikoisia, mutta kuitenkin samankaltaisia organisaation eri (King & Leong 1998, ks. Heikkinen 2005, 14.) Palvelukeskuksiin voidaan siis siirtää muitakin tukiprosesseja kuin vain taloushallinnon toimintoja.

Palveluhenkisyys näkyy talouspalvelukeskuksissa yleensä niin, että taloustoiminnot nähdään palveluna ja tästä palvelusta pyritään tekemään mahdollisimman laadukasta. Taloustoiminnoista palvelukeskuksiin tuodaan useimmiten ulkoinen laskentatoimi kun esimerkiksi controllereiden tehtävät jätetään sen ulkopuolelle. Organisaatiot, joilla on toimintaa useassa maassa, voivat rakentaa talouspalvelukeskuksia joko maittain tai keskittää talouspalvelukeskuksen yhteen maahan. Talouspalvelukeskus on huomattavasti kansainvälisempi kun se on luotu yhteen maahan ja organisaation kansainväliset taloustoiminnot ohjataan sinne. Tämä kuitenkin voi olla myös hankalaa ja jopa riskialtista, koska esimerkiksi eri valtioiden veropolitiikka voi olla hyvinkin hankala. Lisäksi kielelliset haasteet voivat tulla esiin. Organisaation täytyy ottaa huomioon, että yhteen maahan rakennetun kansainvälisen talouspalvelukeskuksen apuna hankalissa veroasioissa tai kielellisissä haasteissa täytyy olla esimerkiksi maakohtaisia pienempiä keskuksia. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Vuonna 1985-luvulla amerikkalaisyritys General Electric oli ensimmäinen organisaatio, joka perusti palvelukeskuksen. Siitä eteenpäin 1990-luvulla palvelukeskuksien perustamisesta tuli yhä suositumpaa. Varsinkin monet suuret kansainväliset organisaatiot perustivat palvelukeskuksia 1990-luvulla. (Fisher 1998, ks. Heikkinen 2005, 41 - 42.) Tukiprosessien keskittämistä on tapahtunut jo 1950-luvulla, mutta palvelukeskuksen ideologian myötä tukitoiminnot pyritään keskittämään pitämällä mielessä, että asiakaslähtöisyys on yksi keskeisimmistä palvelukeskuksen arvoista. Asiakaslähtöisyys antaa uudenlaisen näkökulman tukiprosessien keskittämislle ja tätä uutta näkökulmaa voidaan pitää muodikkaana nykymaailmassa. (Heikkinen 2005, 43.)

Maailmassa seurataan paljon erilaisia muoti-ilmiöitä, tämä pätee sekä yksityisihmisiin että yrityksiin. Organisaatiot vertailevat toisiaan usein esimerkiksi samalla toimialalla toimiviin yrityksiin ja voivat ottaa käyttöönsä toisten yritysten hyväksi havaittuja toimintoja. Tietenkin organisaatioiden tulee soveltaa näitä muilta yrityksiltä opittuja asioita omassa toiminnassaan tavalla, joka sopii juuri heille (Sahlin-Andersson & Sevon 2003, ks. Heikkinen 2005, 38.) Tämä

ajattelutapa pätee varmasti myös palvelukeskuksien perustamisen suosioon, sillä yritykset seuraavat toistensa tekemisiä tarkasti ja ottavat käyttöön samantapaisia toimintoja pysyäkseen esimerkiksi kilpailijoiden rinnalla. Näin ollen palvelukeskuksien muodikkouden takia useammat organisaatiot osoittavat mielenkiintoa palvelukeskusmallin ideologiaan.

5.1 Miksi keskittää taloustoiminnot palvelukeskukseen?

Tukiprosessien keskittäminen palvelukeskukseen antaa yrityksille tilaisuuden keskittää käyttämään resursseja ydinprosessien hoitamiseen. Lisäksi taloushallinnon organisoinnilla talouspalvelukeskukseen pystytään helpommin tukemaan organisaation johtoa. (Fisher 1998 ja Profiitti 2001, ks. Heikkinen 2005, 11.)

Palvelukeskuksen luomisella voi olla monia hyötyjä. Yleensä suurimpia hyötyjä organisaatiolle ovat kustannuksissa säästäminen ja tukitoimintojen tehokkuuden lisääminen.

Palvelukeskuksissa yhtenäistetään tukiprosesseja, jotta ne kulkevat läpi organisaation mahdollisimman vaivattomasti. Useimmiten myös tietojärjestelmien käytön tehokkuus lisääntyy, sillä tukiprosesseja yhtenäistämällä usein myös yhtenäistetään tietojärjestelmien käyttöä. Ei ole järkeä käyttää montaa eri tietojärjestelmää organisaation eri osastoilla ja yksiköissä, jos voidaan käyttää esimerkiksi yhtä ja samaa järjestelmää. Tämä myös lisää kustannustehokkuutta, kun organisaation ei tarvitse ostaa montaa eri järjestelmää ja ylläpitää niitä. Tukiprosessien ollessa yhtenäisiä koko organisaatiossa, voidaan paremmin tukea niiden laatua. Myös henkilökunta voi hyötyä palvelukeskuksen rakentamisesta. Useimmiten palvelukeskukset voivat tarjota hyviä koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle. Henkilöstön ammattitaitoa pystytään kehittämään kun tuodaan erilaisia tukiprosesseja palvelukeskukseen ja henkilöstö pääsee tutustumaan niihin. (Aubrey 2001, Bergeron 2003, Fisher 1998, Horila 2001 ja King 1998, ks. Heikkinen 2005, 15.)

Talouspalvelukeskusten rakentaminen voi auttaa myös inhimillisten virheiden tapahtumista, sillä tukijoukko on paljon suurempi kuin normaalilla talousosastolla. Lisäksi yksilöllistä haavoittuvuutta voidaan ehkäistä. Talouspalvelukeskusten henkilöstömäärä on useimmiten huomattavasti suurempi kuin tavallisten talousosastojen sekä niiden organisointi on myös useimmiten tarkkaan ajateltu. Talouspalvelukeskuksien työntekijät voivat syventyä esimerkiksi tietynlaisiin taloushallinnon tehtäviin eikä heidän tarvitse hoitaa sekalaisia taloushallinnon työtehtäviä. Jos talouspalvelukeskuksen työntekijät ovat erikoistuneet tietynlaisiin taloushallinnon työtehtäviin, täytyy heidän mahdolliset poissaolonsa ottaa tarkkaan huomioon sijaisten järjestämisessä. Muuten talouspalvelukeskuksessa voi tulla vaikea tilanne vastaan, jos yksittäiset työntekijät ovat pidempään poissa eikä tilalla ole ketään osaavaa hoitamassa työtehtäviä. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Taloushallinnon toiminnoista palvelukeskuksissa yleensä hoidetaan kirjanpito, myynti- ja ostoreskontra sekä investointien ja käyttöomaisuuden hallinta. Nämä taloushallinnon toiminnot ovat helpommin yhtenäistettävissä samankaltaisiksi koko yrityksessä, helpomman yhtenäistämisen takia kyseisiä toimintoja voidaan tehokkaasti hoitaa palvelukeskuksessa. Organisaatio voi siirtää myös muunlaisia taloushallinnon toimintoja palvelukeskukseen, jos se niin haluaa. Esimerkiksi erilaisten asiantuntijoiden ja konsulttien palkkaaminen voidaan tehdä talouspalvelukeskukseen, jotta pienempien yksiköiden ei tarvitse sitä tehdä, näin luodaan lisää kustannussäästöjä. (Lahti & Salminen 2008, 175.)

Kuten hieman ylempänä ilmaistiin, on tietojärjestelmien toimivuudella suuri rooli palvelukeskuksen toiminnassa. Integroidun toiminnanohjausjärjestelmän avulla organisaation on huomattavasti helpompi rakentaa esimerkiksi kansainvälinen talouspalvelukeskus yksittäiseen maahan ja siirtää taloustoiminnot sinne useasta eri maasta kunhan kaikissa organisaation toimintamaissa käytetään samalla tavalla integroitua järjestelmää. Palvelukeskuksen käyttöönotto ei kuitenkaan takaa varmasti tukitoimintojen olevan täysin asiakaslähtöisiä ja tehokkaita. Jotkin tukiprosessit voivat olla todella hyvin hoidettuja omassa yksikössään tai maassaan, koska ne ovat paikallisen toiminnan takia muokkautuneet vuosien varrella tehokkaiksi ja laadukkaiksi. Näiden tukitoimintojen siirtäminen erilliseen talouspalvelukeskukseen pois paikallisesta yksiköstä tai maasta voi vaikuttaa negatiivisesti tukitoimintojen toimivuuteen ja aiheuttaa tehotonta palvelua. Tällä tavalla laatu ja asiakaslähtöinen ideologia voi kärsiä. (Granlund & Malmi 2003, 19.)

5.2 Talouspalvelukeskuksen käyttöönotto

Palvelukeskuksen käyttöönotto on suuri ja aikaa vievä projekti, vaikka sinne siirrettäisiinkin pelkästään taloustoiminnot. Palvelukeskuksen käyttöönotto tarvitsee myös hyvin tarkkaa suunnittelua, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa odotetusti. Organisaation ei kannata suunnitella palvelukeskuksen perustamista pelkästään taloudellisesta näkökulmasta, jossa tavoitteena ovat vain kustannussäästöt. Tällainen ajattelutapa palvelukeskusta suunnitellessa voi johtaa palvelun laadun heikkenemiseen, koska sitä ei oteta tarpeeksi huomioon. Henkilöstön rekrytoinnissa palvelukeskukseen usein kannattaa korostaa hyviä tiimityöskentelytaitoja ja palveluhenkisyyttä, koska ne ovat palvelukeskusmallissa hyvin tärkeitä asioita. (Cecil 2000 ja Aubrey 2001, ks. Heikkinen 2005, 17.)

Usein organisaatioiden talouspalvelukeskuksen rakentamisprojekti voi kestää jopa viisikin vuotta. Palvelukeskuksen käyttöönoton aikatauluun sekä sen rakentamiskustannuksiin vaikuttaa hyvin konkreettisesti organisaation koko. Pienemmällä yrityksellä on paljon vähemmän materiaa mitä siirtää talouspalvelukeskukseen ja sen organisaatiomuoto on myös yksinkertaisempi kuin konsernin, jolla on monia tytäryhtiöitä. Tämän takia suuremmilla

kansainvälisillä organisaatioilla talouspalvelukeskuksen käyttöönottoprojekti voi viedä hyvinkin kauan. (Bergeron 2003, ks. Siltanen 2008, 13.)

Talouspalvelukeskuksen johtamisessa organisaation tulee huomioida, että johtamismenetelmän tulee olla samanlainen kuin ulkoisessakin toiminnassa, vaikka talouspalvelukeskuksen asiakkaina toimisivatkin esimerkiksi konsernin tytäryhtiöt. Toiminnassaan ja tavoitteissaan onnistuneen talouspalvelukeskuksen ydinarvo on hyvä palvelun tuottaminen asiakkaille. Lisäksi henkilöstön hyvä työhyvinvointi on arvokasta talouspalvelukeskukselle, koska työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi työn laatuun. (King 1998, ks. Heikkinen 2005, 18.) Useimmiten silloin kun työntekijät viihtyvät työpaikallaan ja nauttivat työstään, tekevät he töitä nopeammin ja tehokkaammin. Tämä puolestaan pienentää organisaation kustannuksia, kun muun muassa laskujen käsittelykustannukset alenevat.

Talouspalvelukeskuksen käyttöönotto koskee hyvin oleellisesti koko organisaatiota ja monia ihmisiä, mutta yksittäiset ihmiset voivat myös vaikuttaa keskuksen käyttöönottoon. Monet organisaatiot käyttävät palvelukeskuksen implementointiprojektissa erilaisia konsultteja, jotka tarjoavat asiantuntijapalveluita liittyen palvelukeskusprojekteihin. Myös yksittäiset esimiehet voivat vaikuttaa palvelukeskuksen käyttöönottoon. Esimiehien tulisi näyttää esimerkkiä henkilöstölle ja olla avoin palvelukeskuksen uudistuksia kohtaan, koska silloin yleensä myös alaiset ottavat uudistukset paremmin vastaan. (Heikkinen 2005, 36.)

5.3 Henkilöstön näkökulma talouspalvelukeskuksessa

Henkilöstöllä on suuri rooli talouspalvelukeskuksen menestyksessä. Käyttöönotto ja toiminta eivät tule onnistumaan ilman henkilöstöä, sillä heidän työnsä on se, joka ylläpitää palvelukeskusta. Kuitenkin talouspalvelukeskuksen käyttöönotossa organisaation kannattaa olla valmiina työntekijöiden muutosvastarintaan. Tukitoimintojen toimintatapojen muuttaminen ja prosessien yhtenäistäminen voi luoda pelkoa työntekijöissä, sillä kaikki eivät välttämättä ole valmiita uusiin muutoksiin. Muutosvastarintaa voidaan pyrkiä ehkäisemään ja vähentämään henkilöstön motivoinnilla ja aktivoimalla henkilöstöä mukaan talouspalvelukeskuksen myötä tuleviin muutoksiin. Henkilöstöä tulee myös kouluttaa uusiin työtehtäviin, jotka tulevat talouspalvelukeskuksen myötä. (Bergeron 2003 ja Ulbrich 2006, ks. Siltanen 2008, 16.) Henkilöstön muutosvastarintaa käsiteltiin myös ylemmissä prosessien kehittämistä käsittelevissä kappaleissa tässä opinnäytetyössä. Talouspalvelukeskuksen käyttöönottoon ja toimintaan siispä vaikuttaa samankaltaisia asioita kuin minkä tahansa prosessin kehittämiseen ja nämä asiat täytyy ottaa huomioon, jotta muutoksissa onnistutaan.

Kouluttamisen ja muutokseen osallistamisen rinnalla henkilöstöä voidaan motivoida viestinnällä. Organisaation toimintamuutoksissa työntekijät ovat usein epävarmoja siksi, että he eivät tiedä muutoksesta ja sen seurauksista tarpeeksi. Hyvällä viestinnällä muutosvastarintaa voidaan lieventää, koska uudet asiat eivät usein pelota ihmistä niin paljon kun hän tietää asiasta tarpeeksi. Talouspalvelukeskuksen käyttöönotossa hyvin tärkeitä asioita, joista henkilöstölle tulee viestiä, ovat muutoksien syyt ja niiden sisältö sekä palvelukeskuksen käyttöönoton vaikutukset henkilöstöön ja aikataulu. Nämä ovat yleensä henkilöstön näkökulmasta hyvin tärkeitä asioita, joista halutaan tietää etukäteen. Talouspalvelukeskuksen myötä tulevista muutoksista täytyy myös viestittää, että mitkä muutokset koskevat organisaatiota ja mitkä muutokset vaikuttavat työntekijöihin itseensä. (Bergeron 2003, Reilly & Williams 2003 ja Ulbrich 2006, ks. Siltanen 2008, 16.)

Palvelukeskuksen implementointi voi olla hyvin haastavaa ja siksi on myös hyvin tärkeää, että keskuksen työntekijät tuntevat itsensä arvostetuksi ja heidän työpanoksensa huomataan. Talouspalvelukeskuksen käyttöönoton alkuvaiheessa kannattaa erityisesti huomioida se, että palvelukeskuksen sisältö ja rakenne ilmaistaan henkilöstölle mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta kaikki työntekijät varmasti ymmärtävät palvelukeskuksen tarkoituksen. Palvelukeskuksen käyttöönotto yleensä tarkoittaa sitä, että organisaatio joutuu rekrytoimaan lisää. Rekrytoinneissa tulisi aina olla mielessä palvelukeskuksen tavoitteet, sen toiminnan päämäärät sekä vaatimukset. (Bergeron 2003 ja Brown ym. 2007, ks. Siltanen 2008, 16 - 17.) Vaikkakin talouspalvelukeskuksen käyttöönottoprojekti käynnistäisi uusien työntekijöiden rekrytointiprosessin, organisaatio joutuu usein myös irtisanomaan henkilöstöä. Irtisanomisia tapahtuu erityisesti sellaisissa tapauksissa kun kansainvälinen yritys päättää luoda palvelukeskuksen määrättyyn toimipaikkaan ja maahan. Tämä tarkoittaa sitä, että silloin kun tukitoimintoja siirretään paikallisista yksiköistä palvelukeskukseen, joudutaan paikallisissa maissa irtisanomaan työntekijät, joiden työt ovat siirron kohteena. (Fisher 1998, ks. Heikkinen 2005, 16.)

5.4 Palvelukeskukset tutkimuskohteena

Deloitte on tutkinut useamman kerran palvelukeskuksien perustamista ja niiden toimintaa. Kyselytutkimus toteutettiin vuosien 2010 ja 2011 välillä kuudennen kerran ja silloin Deloitte keräsi tutkimustietoa eri yritysten palvelukeskuksista ympäri maailmaa, yli 700 palvelukeskusta osallistui tuohon kyselytutkimukseen. Vastanneiden yritysten edustajat olivat johtaja-asemassa ja tulokset koottiin raportiksi. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään palvelukeskusten toimintaa ja uusia muoti-ilmiöitä. Deloitteen saamista tutkimustuloksissa voi huomata samoja piirteitä kuin palvelukeskusta käsittelevässä teoriassa; suosituin syy rakentaa palvelukeskus on yritysten mukaan kustannuksissa säästäminen. Kuitenkin vastaajayritykset ovat huomanneet muitakin hyötyjä palvelukeskuksen perustamisessa. Liiketoiminnan

kasvattaminen ja kontrollointi on helpottunut. Lisäksi tietojen saatavuus on helpottunut kun organisaatiolla on kansainvälinen palvelukeskus. (Deloitte 2011.)

Vaikkakin yleisimpiä tukitoimintoja, joita palvelukeskuksiin tuodaan, on muun muassa henkilöstö- ja taloushallinto, niin silti palvelukeskusten malleja laajennetaan myös muihin tukitoimintoihin. Deloitteen tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset ovat siirtäneet useampia liiketoimintoja palvelukeskusmalliin, yhtenä voisi nostaa esille markkinoinnin. Tuloksissa myös ilmeni, että palvelukeskukset kansainvälistyvät entisestään. Kansainvälisyys ja laajentaminen ovat muodikasta. (Deloitte 2011.)

Deloitteen Suomen organisaatio teki vuonna 2014 kyselytutkimuksen suomalaisille yrityksille, jotka käyttävät palvelukeskusmallia toiminnassaan, kyselyyn osallistui yli 30 yritystä. Suomalaisten yritysten vastauksien mukaan taloushallinto on tavallisin tukitoiminto, joka siirretään palvelukeskukseen, vaikka siirrettävien toimintojen määrä onkin kasvamassa niin kuin kävi ilmi myös vuonna 2011 julkaistusta kansainvälisestä raportista. Suomi on hieman jäljessä palvelukeskusmallia ajatellessa, sillä Suomen palvelukeskukset rakennetaan tietynlaisia toimintoja kohden, mutta kansainvälisesti on normaalia, että useampia tukiprosesseja tuodaan saman palvelukeskuksen alle. Tuloksissa käy myös ilmi, että Suomen palvelukeskuksissa pyritään myös palvelun laadun nostamiseen niin kuin myös kustannussäästöihin, joka on perinteinen ideologia palvelukeskusmallissa. (Deloitte 2014.)

Tuottavuutta on tärkeä mitata palvelukeskuksen toimintaa seurattaessa. Deloitte Suomen teettämässä kyselyssä kävi ilmi, että Suomessa jäädään aavistuksen jälkeen tuottavuuden parantamisessa verrattuna Deloitteen kansainvälisesti tehdyn samanlaisen tutkimuksen tuloksiin. Taloushallintoa pidetään tutkimustulosten mukaan mahdollisena ulkoistuksen kohteena, vaikka kyseiseen tutkimukseen osallistuneet suomalaiset yritykset eivät olleet ulkoistaneet talouspalveluja. (Deloitte 2014.)

6 Case: Yritys X

Yritys X on suomalainen teknologia-alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen kestävästä kehitystä tukevia tuotteita ja palveluja. Kestävä kehitys onkin yksi Yritys X:n tärkeimmistä liiketoiminnan arvoista. Yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita ovat muun muassa erilaiset mineraalien- ja metallienjalostuspalvelut- ja tuotteet. Yritys X haluaa auttaa asiakkaitaan hyödyntämään luonnonvaroja mahdollisimman kestäväällä tavalla. Organisaatio pyrkii pitkiin asiakassuhteisiin, joissa se tukee asiakkaita ja heidän liiketoimintaansa koko ajan. Organisaation asiakkaat ovat useimmiten toisia yrityksiä. (Yritys X 2015.)

Yritys X:llä on toimintaa yli 20 eri maassa eli kyseessä on hyvin kansainvälinen konserni. Yrityksellä on tytäryhtiöitä esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Venäjällä, Yhdysvalloissa, Australiassa ja Intiassa. Yritys X on emoyhtiö suurelle kansainväliselle konsernille, pääkonttori sijaitsee Espoossa. (Yritys X 2015.) Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomessa sijaitsevaan emoyhtiö Yritys X:ään ja sen Espoossa sijaitsevan talouspalvelukeskuksen ympärille.

Yrityksen yhteisenä kielenä toimii englanti ja sitä tarvitaan myös Suomen liiketiloissa päivittäin, sillä Yritys X työllistää paljon eri maan kansalaisia sekä organisaatiossa työskennellessä ollaan hyvin paljon yhteydessä esimerkiksi tytäryhtiöihin sekä ulkomaalaisiin asiakkaisiin. Talouspalvelukeskuksen myötä ostoreskontran ilmapiiri on kansainvälistynyt, sillä tiimiin on rekrytoitu myös ulkomaalaisia työntekijöitä. Näin ollen englannin kielen tarpeellisuus on lisääntynyt jokapäiväisessä työelämässä paljon.

6.1 Yritys X:n talouspalvelukeskus

Ennen talouspalvelukeskuksen tuloa Yritys X:n tilitoimiston puolella työskenteli vakituisesti 12 henkilöä sekä kesän ajan yleensä ainakin kaksi kesätyöntekijää. Tilitoimisto hoiti esimerkiksi konsernin Espoon alueen kirjanpidon, osto- ja myyntireskontran, matkalaskut sekä maksatukset. Ostoreskontrassa työskenteli suurin määrä tilitoimiston henkilöstöstä.

Toimeksiantajan talouspalvelukeskus otettiin käyttöön alkukevästä 2015 alkaen. Palvelukeskuksen myötä ostolaskujen määrä kasvaa hiljalleen vuosien 2015-2016 aikana, sillä toimeksiantaja suunnittelee siirtävänsä melkein kaikki konsernin taloustoiminnot Espoon palvelukeskukseen. Työmäärän kasvaessa toimeksiantaja rekrytoi lisää henkilökuntaa Espooseen palvelukeskuksen laajentuessa. Talouspalvelukeskuksen myötä ostoreskontran henkilöstömäärä tulee olemaan edelleen suurin talousosastolla.

6.1.1 Vanha tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi

Tärkeimpänä työkaluna Yritys X:n taloudellisessa palvelukeskuksessa ostoreskontran puolella toimii SAP-toiminnanohjausjärjestelmä. SAP-järjestelmässä Yritys X:n talouspalvelukeskus käsittelee suurimmaksi osaksi kaikkia taloustoimintoja. Esimerkiksi osto- ja myyntireskontra, kirjanpito, matkalaskut ja arkistointi tapahtuu SAP:n järjestelmässä. Ostoreskontra käsittelee siis sekä tilauksettomia ostolaskuja eli kululaskuja ja tilauksellisia laskuja eli PO-laskuja SAP:ssa. Tilauksellisten laskut eli PO-laskut ovat sellaisia laskuja, jotka ovat kuluja projekteille. Tilauksellisilla laskuilla pitää aina olla tilausnumero, koska niitä ei voida käsitellä ilman Yritys X:n tilausnumeroa.

PO-laskujen käsittelyssä on huomattu ongelmakohtia, joihin pyritään löytämään ratkaisu. Näitä ongelmia ovat muuan muassa SAP-toiminnanohjausjärjestelmän eri toiminnot, joissa henkilökunta työskentelee. Näitä toimintoja kutsutaan transaktioiksi ja ne muodostuvat kirjain- ja numeroyhdistelmistä. Esimerkiksi MIR6 on transaktio, jossa ostoreskontranhoitajat tällä hetkellä käsittelevät tilauksellisia ostolaskuja. Tilauksettomat ostolaskut puolestaan käsitellään SAP-järjestelmän eri transaktiossa.

Hankinta-osaston henkilöt eli ostajat joutuvat myös käsittelemään tilauksellisia ostolaskuja SAP-järjestelmän MIR-transaktiossa, jos laskuissa ilmenee virheitä. Ilmeneviä virheitä saattaa olla vaikkapa hintavirheet, tilatun tavaran määrävirheet tai tilauksessa itsessään olevat virheet. Ostajat joutuvat korjaamaan kyseiset virheet joko muokkaamalla koko tilausta tai tilauksen hintoja/määrää. Tilaukselliset ostolaskut ovat ikään kuin kaikki samassa pitkässä listassa SAP-järjestelmän transaktiossa. Tässä listassa näkyy toimittajan nimi, kyseisen laskun päivämäärä ja eräpäivä, laskun numero sekä laskun ostajan nimi. Oman nimensä perusteella ostajat tarkkailevat heidän tekemiinsä tilauksiin kuuluvia laskuja.

6.1.2 Uusi tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi

Yritys X pyrkii siis kehittämään ratkaisuja yllä mainitun vanhan käsittelyprosessin ongelmakohtiin ja ratkaisemaan ne implementoimalla uuden tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin talouspalvelukeskuksen käyttöönoton myötä. Tätä uutta käsittelyprosessia kutsutaan nimellä PO Workflow. Tilauksellisten ostolaskujen käsittelyä on pyritty tehostamaan tässä uudessa hankkeessa.

PO Workflown suunnitelmana on, että tilaukselliset ostolaskut käsitellään melko samantyyllisesti kuin tilauksettomatkin ostolaskut. Ostoreskontranhoitajat lähettävät tilaukselliset laskut ostajien henkilökohtaisiin kansioihin SAP-järjestelmässä sellaisissa tilanteissa kun laskuissa/tilauksissa on virheitä eikä laskuja pystytä suoraan kirjaamaan. Tämä uusi prosessi voisi ajan kuluessa helpottaa sekä ostoreskontranhoitajien että ostajien työtaakkaa. Ostoreskontranhoitajien ei tarvitsisi enää ylläpitää MIR-listaa ja käydä kaikkia ostolaskuja läpi monta kertaa viikossa yksitellen, ilman tietoa siitä pystytäänkö laskut kirjaamaan vai ilmeneekö virheitä. Samaan tapaan tilaajien ei tarvitsisi enää etsiä MIR-listalta omia laskujaan ja pitää kirjaa niistä.

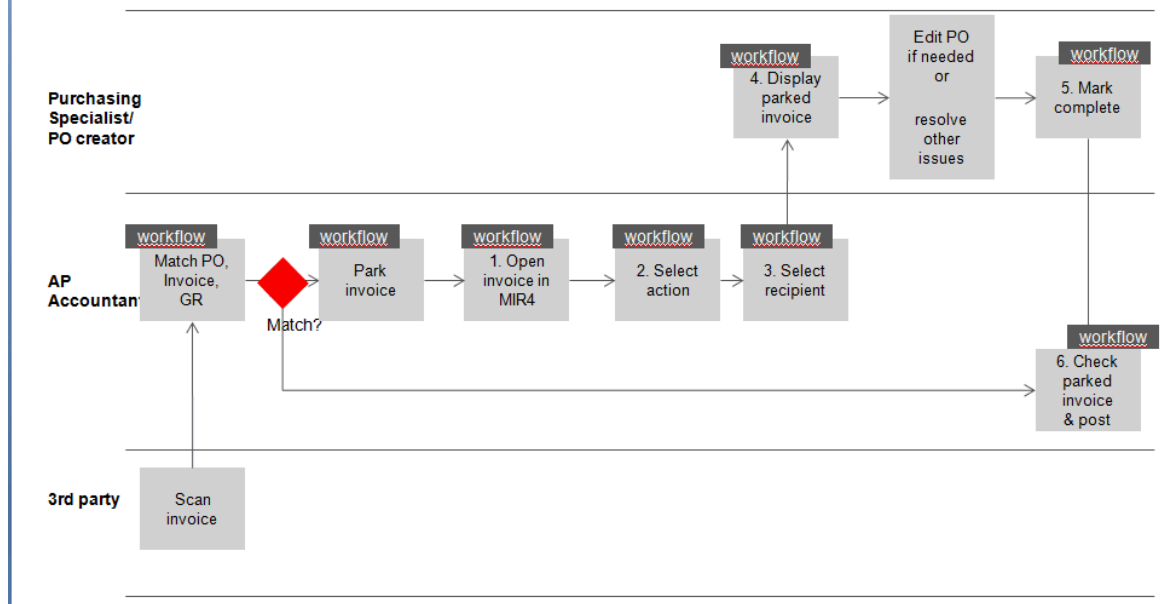
PO Workflowssa ostajat puolestaan pystyisivät helpommin käsittelemään ja selvittämään laskujen mahdollisia virheitä ja virheiden korjauksen jälkeen lähettää ne vain takaisin ostoreskontraan. PO Workflown mukaan korjattavat laskut pysyvät tilaajien inbokseissa niin kauan kunnes tilaaja korjaa tarvittavat asiat. Uusi käsittelyprosessi pyritään ottamaan käyttöön myöhemmin keväällä 2015.

Kuviossa 4 käy ilmi millainen uusi tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi tulee olemaan PO Workflowssa. Kaaviossa kuvataan mitä vaiheita käsittelyssä tapahtuu ja missä järjestyksessä. Uusi PO-laskujen käsittelyprosessi alkaa siitä, että ulkopuolinen skannauspartneri skannaa laskun SAP:iin. Sen jälkeen ostoreskontrassa AP Accountant eli ostoreskontranhoitaja täsmää tulleen ostolaskun tilausnumeroon ja tarkistaa onko tilaukselle tullut vastaanottoa. Jos tilaukselle on tullut vastaanottoa, niin tilauksen vastaanotetut rivit nousevat esille aktiivisena SAP:n transaktiossa. Tällöin ostoreskontran hoitaja täsmää oikeat rivit laskuun ja kirjaa laskun.

Jos puolestaan tilauksella ei ole vastaanottoa vielä tai hinnoissa tai määrissä on esimerkiksi virheitä niin ostoreskontranhoitaja parkkaa (tallentaa) laskun ja avaa laskun sekä tilauksen tarkistaakseen kenen ostajan tilaukselle lasku kuuluu. Kun ostaja on tiedossa, ostoreskontranhoitaja valitsee toiminnon mitä hän haluaa tehdä. Toimintoja ovat esimerkiksi laskun lähettäminen ostajalle, koska vastaanotto puuttuu tai laskun lähettäminen ostajalle hintavirheiden takia. Ostoreskontranhoitaja voi myös valita toiminnon, joka ei lähetä laskua ollenkaan ostajalle, vaan lasku jää PO Workflowhon odottamaan esimerkiksi selvitystä.

Kun ostoreskontranhoitaja lähettää ostolaskun niin prosessi siirtyy ostajalle. Ostaja avaa ostolaskun omasta sähköisestä kansiossaan SAP:ssa tarkastellakseen sitä. Kansiossa näkyy syy laskun lähettämiselle eli se toiminto minkä ostoreskontranhoitaja on valinnut. Ostaja käy läpi laskun ja tilauksen sekä korjaa tilausta tarvittaessa, jos tilauksessa on virheitä tai pyytää varastoa tekemään vastaanoton tietyille riveille. Jos laskulla on myös muita ongelmia niin ostaja selvittää ne, esimerkiksi tapaus, jossa tilaus on jo kokonaan laskutettu aikaisemmilla laskuilla. Tällöin tilaaja tekee uuden rivin tilaukselle, jos lasku on aiheellinen tai pyytää hyvityslaskun, jos ostolasku on aiheeton. Kun tilausta on korjattu tai vastaanotto tehty niin ostaja lähettää ostolaskun valmiina takaisin ostoreskontraan, jossa ostoreskontranhoitaja tarkastaa laskulta mitä on muokattu ja kun tilaus ja lasku täsmäävät niin hän kirjaa laskun.

PO invoice workflow process - high level



Kuvio 4: Uusi PO-laskujen käsittelyprosessi (Yritys X 2015)

7 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on tukea tätä yllä mainittua Yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämistä tekemällä benchmarking-kyselyn muille yrityksille, jotka käyttävät toiminnassaan ostotilauksia. Benchmarking-kyselyyn osallistuvat yritykset valittiin Yritys X:n talouspalvelukeskuksen työntekijöiden kontaktien mukaan. Tutkittavien yritysten mukana oli myös Yritys X:n yhteistyökumppaneita. Benchmarking-kysely toteutettiin suurimmalta osin puhelimen välityksellä lomakehaastatteluina maaliskuussa viikoilla 10-13. Kyselyyn osallistui yhteensä kymmenen eri yritysten edustajaa. Kahden tutkimukseen osallistuneen edustajan kanssa tutkimus teetettiin hieman eri tavalla. Yhden vastaajan kanssa lomakehaastattelu tehtiin kasvokkain ja toisen yrityksen edustaja vastasi kyselylomakkeeseen sähköpostin välityksellä.

Tutkimuksen tekijä rakensi kysymyslomakkeen haastattelua varten, jossa oli yhteensä 17 kysymystä. Kyselylomake löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta. Osa lomakkeen kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa puolestaan oli avoimia kysymyksiä, joihin yritysedustajat saivat vastata aivan vapaasti. Kysymykset koskivat esimerkiksi yrityksen perustietoja, tietojärjestelmiä ja yhteistyökumppaneita sekä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia. Kyselylomaketta jouduttiin muokkaamaan parin ensimmäisen lomakehaastattelun jälkeen

lisäämällä kysymyksiä, koska aluksi edustajien vastauksista ei tuntunut saavan tarpeeksi tietoja analysoitavaksi. Lomakehaastattelussa tutkimuksen tekijä kysyi kysymykset vastaajilta ja nauhoitti puhelut, jotta vastausten analysointi olisi tehokkaampaa ja jotta mikään vastaus ei unohtuisi. Yksi vastaajista, joka vastasi tutkimukseen sähköpostilla, kävi läpi saman kysymyslomakkeen kuin muutkin vastaajat. Analysointimenetelminä toimi monivalintakysymyksissä taulukointi. Avoimet kysymykset avattiin sanallisesti tutkimustuloksia käsittelevään kappaleeseen.

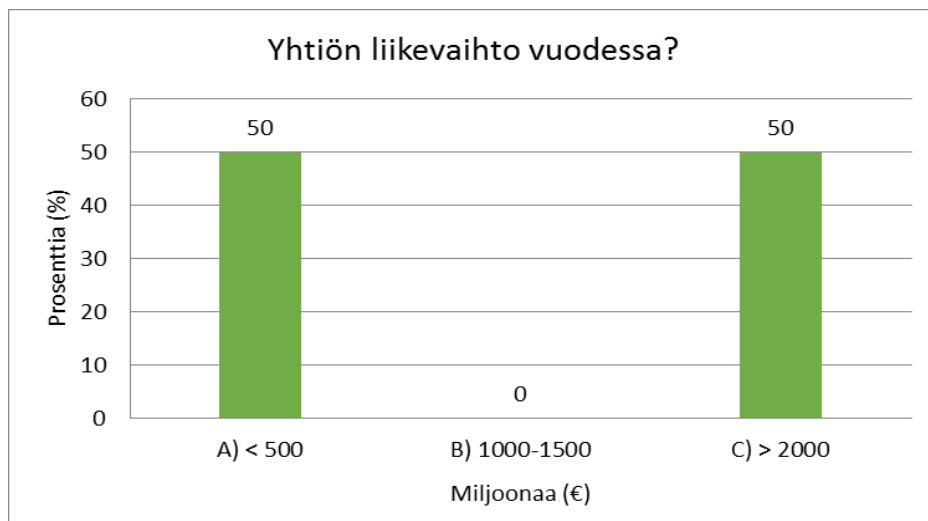
8 Tutkimustulokset

Ensimmäiset kolme taulukkoa käsittelevät perustietoja. Näitä perustietoja olivat vastaajan työtehtävänimike, yrityksen liikevaihto vuodessa sekä henkilöstömäärä.



Taulukko 1: Tutkimusvastaus, kysymys numero 1

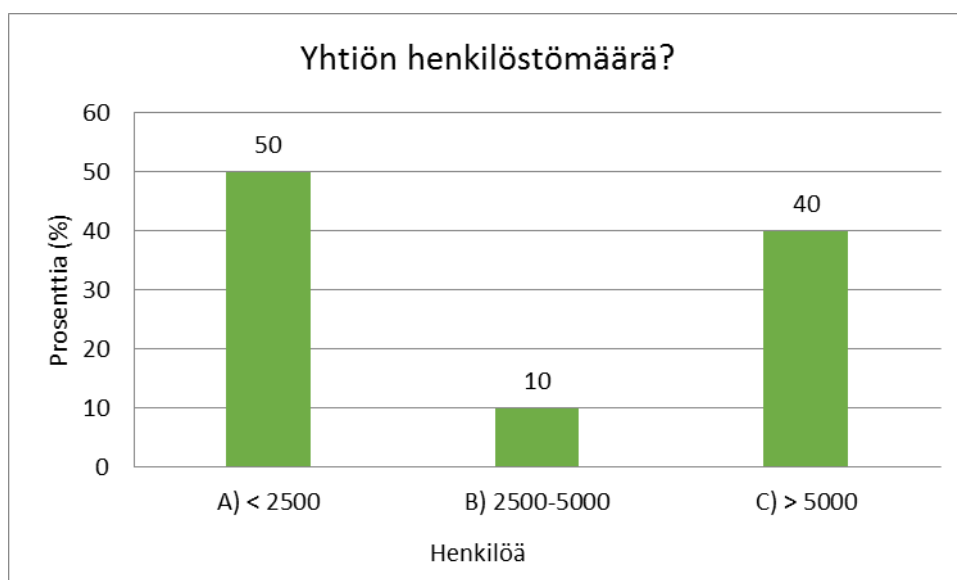
Taulukosta 1 käy ilmi, että vastaajista puolet toimivat ostoreskontranhoitajana tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ja neljä kymmenestä vastaajasta toimivat esimiestehtävissä. Vain yksi vastaajista toimi muissa tehtävissä. Henkilö, joka toimi muissa tehtävissä korjasi muun muassa toimintajärjestelmissä ilmeneviä vikoja.



Taulukko 2: Tutkimusvastaus, kysymys numero 2

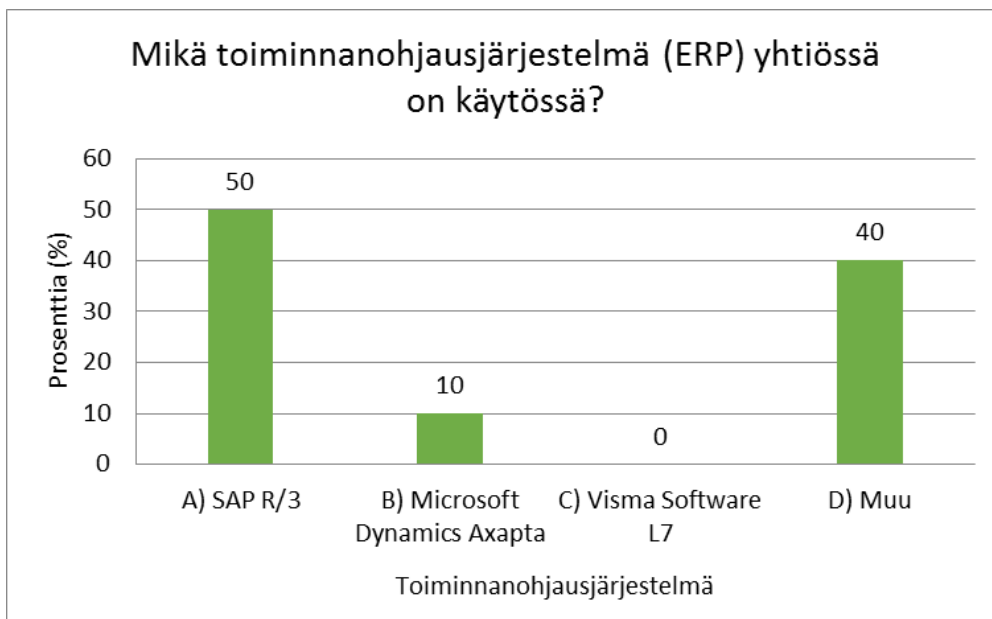
Yritysedustajien vastaukset taulukossa 2 menivät tasan puoliksi kahden vaihtoehdon välillä. Puolet vastaajayrityksistä omasi alle 500 miljoonan euron liikevaihdon vuodessa ja puolet vastaavasti teki yli 2000 miljoonan euron liikevaihtoa. Osa yrityksistä on siis huomattavasti suurempia kuin toiset.

Tutkimukseen vastanneiden yritysten koosta kertoo myös henkilökunnan määrä, jonka yhtiöt työllistävät. Taulukossa 3 näkyy, että puolet yrityksistä työllistää alle 2500 henkilöä ja neljä kymmenestä vastaajayrityksestä työllistää yli 5000 ihmistä.



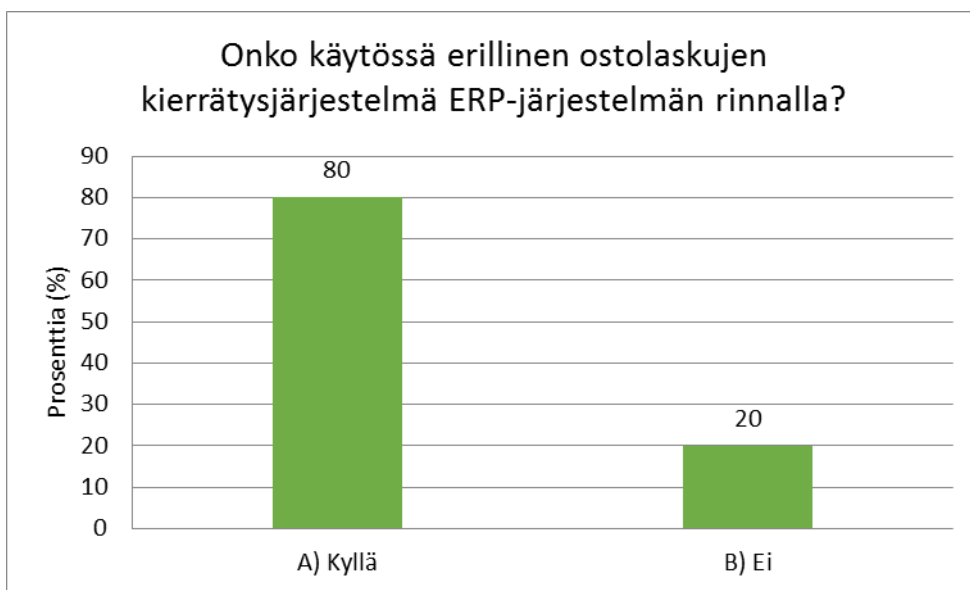
Taulukko 3: Tutkimusvastaus, kysymys numero 3

Perustietojen jälkeen kyselylomakkeen perusteella kysyttiin käytössä olevista järjestelmistä sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista.



Taulukko 4: Tutkimusvastaus, kysymys numero 4

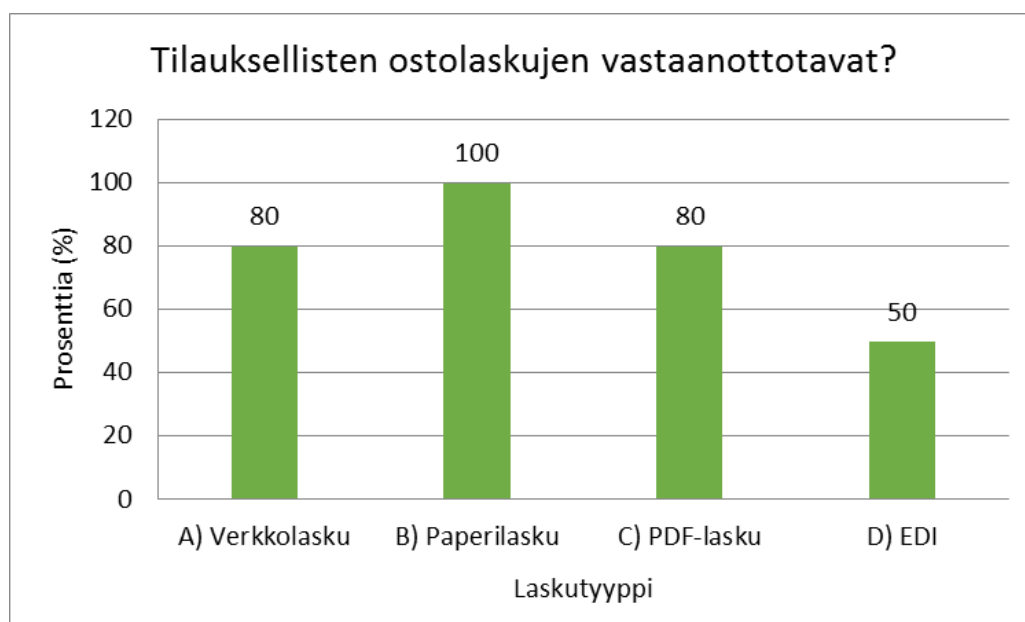
Taulukko 4 käsittelee toiminnanohjausjärjestelmiä. Puolet yrityksistä kertoivat, että heillä on käytössä SAP toiminnanohjausjärjestelmänä. Neljässä vastaajayrityksessä on jokin muu ERP-järjestelmä käytössä. Yhdellä vastaajista on käytössä Microsoft Dynamics Axapta. Muita tutkimuksessa esiin tulleita toiminnanohjausjärjestelmiä olivat muun muassa Oracle TOP, Navision (Microsoft) sekä Lind. Vastauksien mukaan kahdessa yrityksessä on käytössä myös useampia toiminnanohjausjärjestelmiä, muun muassa BAAN SAP:n ohella tai useampia versioita SAP:sta. Opinnäytetyön tekijä muodosti kysymyksen vaihtoehdot Suomen suosituimpien toiminnanohjausjärjestelmien mukaan (Storås 2013).



Taulukko 5: Tutkimusvastaus, kysymys numero 5

Taulukossa 5 näkyy, että suurimmalla osalla vastaajista on käytössä erillinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä eli ostolaskut eivät kierrä itse toiminnanohjausjärjestelmässä. Toiminnanohjausjärjestelmän rinnalla voidaan käyttää eri palveluntarjoajan järjestelmää tai vaihtoehtona on myös implementoida ERP-järjestelmän päälle oma ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin avoimena kysymyksenä, mikä ostolaskujen kierrätysjärjestelmä on käytössä niillä yrityksillä, jotka sellaista käyttävät.

Kuusi vastaajaa kymmenestä tutkimukseen osallistuneesta käyttävät Baswaren ostolaskujen kierrätysjärjestelmää, kuten esimerkiksi Basware IP (Invoice Processing). Kahdella vastaajalla ostolaskut kiertävät muussa järjestelmässä; toisessa yrityksessä ostolaskujen kierrätysjärjestelmä on implementoitu SAP:n päälle ja toisella on käytössä pohjoismaalaisen Mediuksen kierrätysjärjestelmä.



Taulukko 6: Tutkimusvastaus, kysymys numero 7

Taulukossa 6 käy ilmi vastaajayritysten PO-laskujen vastaanottotavat. Vastaajat valitsivat kaikki ne vaihtoehdot, jotka olivat yrityksessä käytössä. Kaikki vastaajista ottavat PO-laskuja vastaan paperisena ja kahdeksan kymmenestä vastaajasta ottavat vastaan sekä verkkolaskuja että PDF-laskuja (kuten sähköpostitse). Puolet vastaajista ottavat lisäksi vastaan EDI-laskuja. Kaksi vastaajayritystä eivät ota ollenkaan vastaan verkkolaskuja sekä kaksi vastaajaa ei ota ollenkaan vastaan PDF-laskuja. Yksi vastaajista kertoi, että heidän suosituin vastaanottotapansa on nimenomaan PDF-laskut.

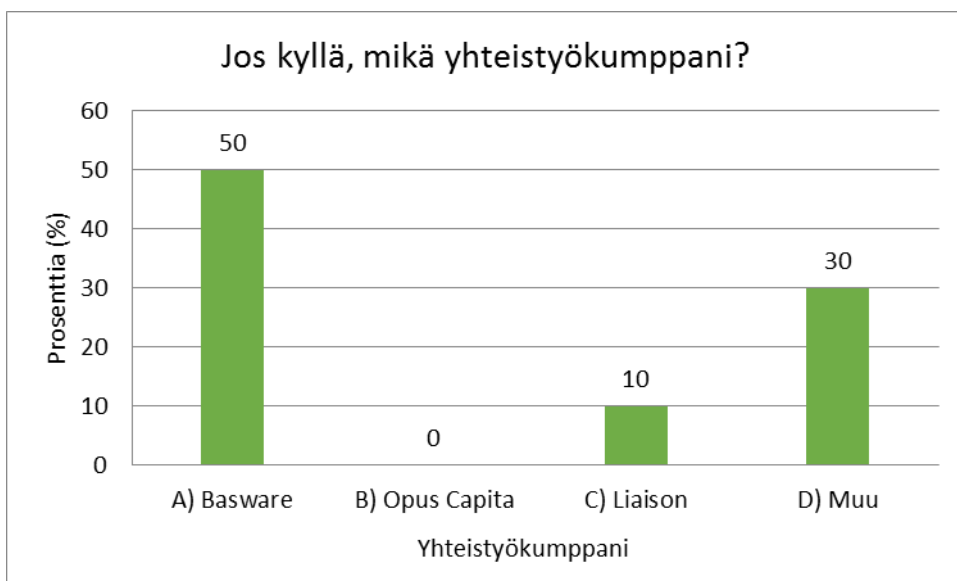
Yksi vastaajista selvensi, että heillä tarjotaan PDF-muotoisten laskujen vastaanottoa vain ulkomaalaisille toimittajille, sillä silloin laskut voidaan vastaanottaa nopeammin kuin

esimerkiksi postitse lähetettäessä. Kotimaisille toimittajille ei tarjota PDF-muotoisten laskujen vastaanottomahdollisuutta siksi, että Suomessa on hyvät verkkolaskutusmahdollisuudet.



Taulukko 7: Tutkimusvastaus, kysymys numero 8

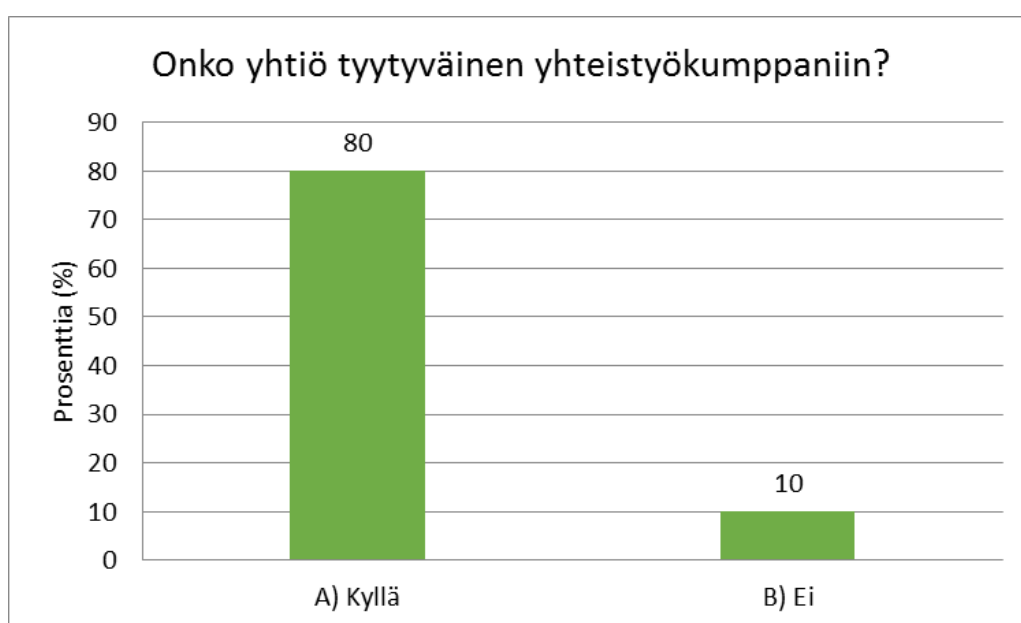
Taulukko 7 käsitteli tilauksellisten ostolaskujen vastaanottokumppaneita, esimerkiksi skannauspartnereita. Yhdeksän yritystä eli melkein kaikki vastaajista vastasivat kysymykseen myönteisesti. Yhdellä vastaajista ei ollut laskujen vastaanotossa kumppania eli heillä esimerkiksi skannataan laskut itse.



Taulukko 8: Tutkimusvastaus, kysymys numero 9

Niin kuin taulukosta 8 on nähtävissä, puolet vastaajista ilmoitti tilauksellisten ostolaskujen vastaanoton yhteistyökumppaniksi Baswaren, se esimerkiksi skannaa laskut yrityksille. Kolme vastaajayritystä käyttää muuta partneria vastaanotossa. Muita laskujen vastaanotossa käytettäviä partnereita ovat esimerkiksi Tieto, Itella sekä Recall.

Eräs edustaja vastasi, että heillä on tilauksellisten ostolaskujen vastaanotossa kaksi partneria, sillä toinen näistä partnereista toimii huomattavasti paremmin ulkomailta skannattaessa kuin toinen. Tämän takia heillä pitää olla kaksi partneria. Kuitenkin ulkomailta skannattaessa toinen yhteistyökumppaneista vain skannaa laskut, skannauksen jälkeen kaikki laskut kulkevat saman partnerin kautta sähköisesti kyseiselle yritykselle.



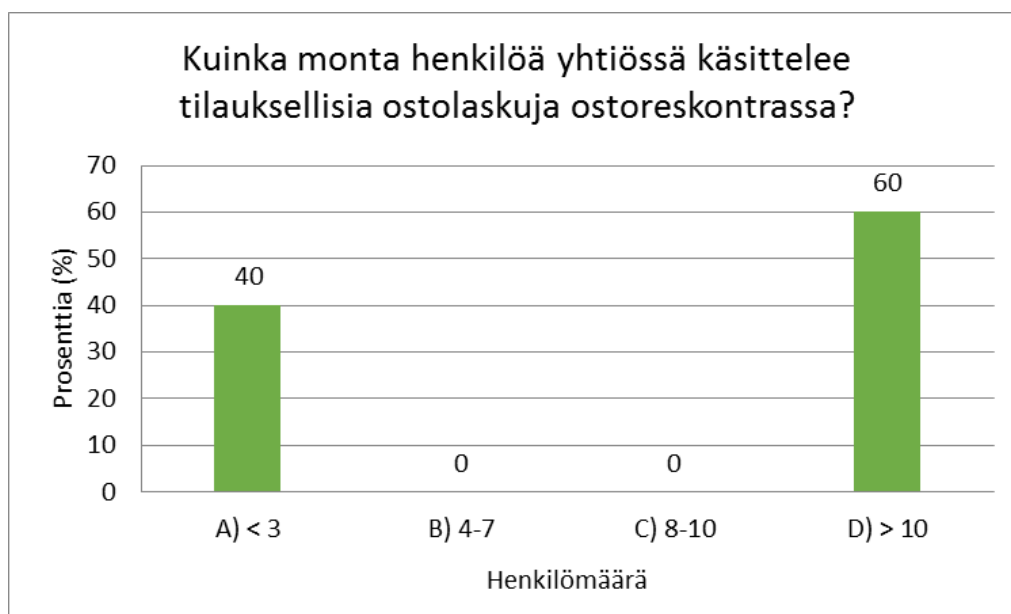
Taulukko 9: Tutkimusvastaus, kysymys numero 10

Taulukosta 9 on nähtävissä, että kahdeksan kymmenestä edustajasta vastasi yrityksen olevan tyytyväisiä ostolaskujen vastaanottopartnereihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jonkinlaisia ongelmia ostolaskujen vastaanotossa on kuitenkin ollut esimerkiksi yhteistyön alkuvaiheilla. Vastauksissa kävi ilmi, että paperilaskujen tulkinnessa on tullut hieman ongelmia niitä skannattaessa. Joidenkin paperilaskujen tiimoilta esimerkiksi OCR-ohjelmaa käytettäessä ei tarkastettu löytyykö laskuilta kaikki tarvittavat tiedot niin, että laskut voidaan välittää eteenpäin yritykselle.

Tutkimustulosten pohjalta myös tilauksellisten ostolaskujen vastaanotossa on ollut ongelmia. Erään vastaajan mukaan PO-laskujen vastaanotossa tulee virheitä kun partnerin järjestelmä ei tunnista yrityksen tilausnumeroa. Tällöin tilauksellinen ostolasku välitetään kululaskujen eli tilauksettomien laskujen puolelle. Edustajan mukaan ostoreskontranhoitaja voi kuitenkin

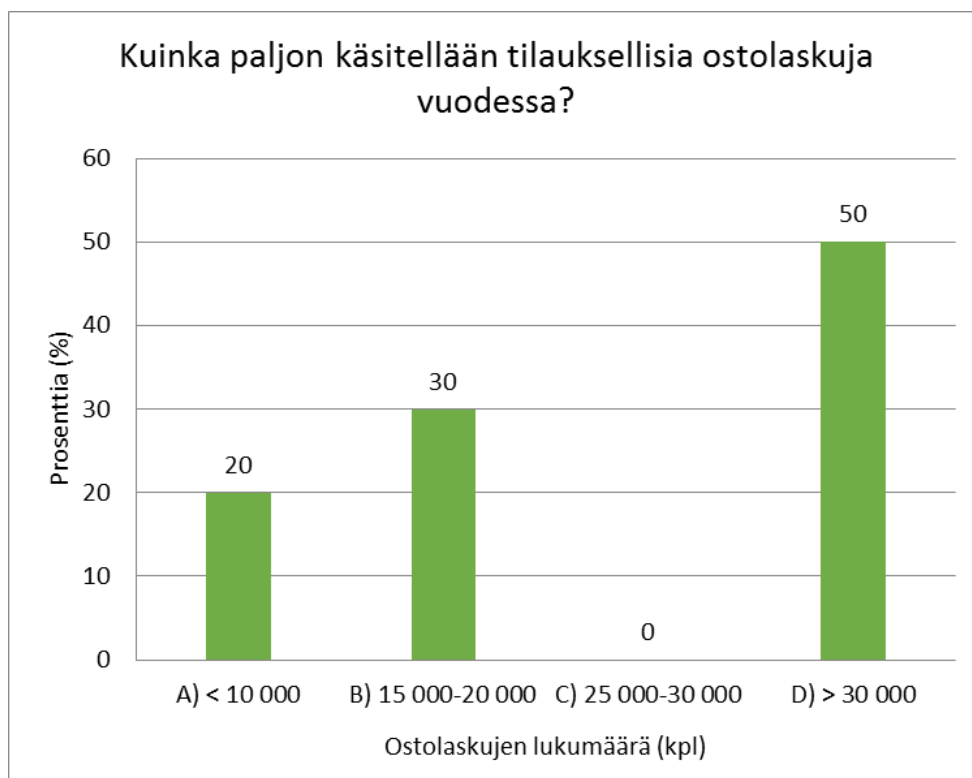
siirtää virheellisesti kululaskujen puolelle menneen tilauksellisen ostolaskun itse sinne mihin kyseinen lasku kuuluu.

Lisäksi laskujen skannauksen ja vastaanoton kannalta viestinnässä on ollut ongelmia. Yksi tutkimukseen osallistuneista henkilöistä vastasi, että heillä on ollut ongelmia tilanteissa, joissa laskuja on jäänyt saapumatta. Silloin kun ostolaskut eivät välity yritykselle ollenkaan vaan katoavat niin se aiheuttaa ylimääräisiä kuluja yritykselle. Näistä käsittelemättömistä laskuista tulee korkoa kun eräpäivä ylittyy. Tämä on varsinkin hankalaa suuremmissa summissa, sillä niiden korot ovat korkeat. Korot ovat taloudellisesti haitallisia ja vastaanottokumppanin tietotekniikka-osaston henkilöt eivät ymmärrä tätä taloudellista näkökulmaa eivätkä kuluja, jotka saapumattomista laskuista aiheutuu.



Taulukko 10: Tutkimusvastaus, kysymys numero 11

Kyselylomakkeen loput kysymykset käsittelevät tilauksellisia ostolaskuja ja niiden käsittelyä. Taulukosta 10 käy ilmi kuinka monta henkilöä käsittelee tilauksellisia ostolaskuja ostoreskontran puolella tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Yli puolet vastaajista vastasi, että heillä ostoreskontrassa tilauksellisia ostolaskuja käsittelee yli kymmenen henkilöä. Neljä edustajista vastasi, että tilauksellisia ostolaskuja käsittelee alle kolme henkilöä.



Taulukko 11: Tutkimusvastaus, kysymys numero 12

Taulukosta 11 näkee kuinka monta kappaletta tilauksellisia ostolaskuja käsitellään vastaajayrityksissä vuoden aikana. Puolet yrityksistä vastasi, että heillä käsitellään yli 30 000 tilauksellista ostolaskua vuodessa. Kolme kymmenestä vastaajasta kertoi, että PO-laskuja käsitellään 15 000-20 000 kappaletta vuodessa. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että heillä käsitellään alle 10 000 tilauksellista ostolaskua.

Kyselylomakkeen kysymyksestä 13 alkaen kaikki loput kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymys 13 käsitteli tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia. Kysymyksessä pyydettiin vastaajia kuvailemaan heille tulevien tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia lyhyesti. Suurin osa vastaajista kuvaili yrityksen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia melko samalla tavalla. Osalla prosessi erosi joissakin kohtaa, mutta kaikki kymmenen tutkimukseen vastannutta kertoivat, että ensin tilaus luodaan toiminnanohjausjärjestelmään, tätä ei kuitenkaan tee ostoreskontrasta kukaan vaan tavallisimmin ostaja.

Suosituimpana tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessina tutkimuksessa ilmeni, että tilauksen omaavat ostolaskut lähetetään tarkastus- ja hyväksyntäkiertoon, tällaista prosessia käytti seitsemän tutkimukseen vastannutta yritystä. Seuraavaksi tilauksen ostolasku saapuu esimerkiksi erilliseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, joka yrityksellä on käytössä tai toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmään tehdään tilaukselle vastaanottoa kun tavarat saapuvat varastolle, tutkimustulosten perusteella vastaanoton tekee

varaston yhteyshenkilö. Vastaanoton tiedot siirtyvät toiminnanohjausjärjestelmästä ostolaskujen kierrätysjärjestelmään niissä vastaajaryityksissä, joissa on erikseen järjestelmä ostolaskuille.

Tutkimuksen perusteella tyypillisesti seuraava vaihe on, että ostoreskontranhoitaja tarkastaa tiedot ja lähettää laskun tarkastettavaksi tarkastajalle, josta lasku kiertää edelleen hyväksyttäväksi. Osassa vastaajaryityksistä ostoreskontranhoitaja täsmäyttää ostolaskun ja tilauksen keskenään. Yksi edustaja kertoi, että heillä tilauksellisten ostolaskujen tarkastajat täsmäyttävät ostolaskun ja tilauksen. Lisäksi kävi ilmi erään edustajan kertoman mukaan, että käytännössä PO-laskujen lähettäminen tarkastus- ja hyväksyntäkiertoon on niin sanotusti tuplatyötä, kun ostolasku ja tilaus on kuitenkin jo täsmäytetty.

Opinnäytetyön benchmarking-tutkimuksen kysymyksestä numero 13 kävi myös ilmi, että vastaajaryityksien mukaan ostajat tai tarkastajat korjaavat PO-laskuilla olevat mahdolliset hintavirheet, jos sellaisia ilmenee. Eräs vastaaja kertoi, että heillä myös ostoreskontranhoitaja voi korjata hintavirheet, mutta kuitenkin ostajalle lähetetään kysely ja pitää olla vahvistus, että hinnat korjataan.

Eräs vastaaja kertoi, että heillä on osassa tilauksellisista ostolaskuista käytössä Baswaren Order Matching-toiminto, jota voidaan käyttää Baswaren IP-ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä. Order Matching-toiminnossa ostolasku ja tilaus täsmäytyvät automaattisesti. Jos kyseinen lasku täsmää tilaukseen, niin lasku siirtyy automaattisesti valmiiksi maksettavaksi. Tämän yrityksen tapauksessa laskut odottavat ”siirtovalmiit-kansiossa” siirtämistä kirjanpitoon. Tässä kohtaa ostoreskontranhoitaja vain tarkistaa, että laskujen tiedot ovat oikein ja sen jälkeen laskut voidaan siirtää. Edustaja vastauksen mukaan Order Matchingia käytettäessä voidaan sopia toimittajan kanssa, että tulleen ostolaskun pitää täsmätä tilaukseen tarkalleen tai sitten voidaan sopia hintatoleranssista, jonka ostolasku ja tilaus voi erottaa. Toinen vastaajaryitys, jossa myös käytettiin Baswaren ostolaskujen kierrätysohjelmaa, kertoi että kyseinen ohjelma lähettää laskujen tarkastajille ja tilaajille sähköpostiviestin heidän inbokseissaan olevista laskuista kerran päivässä. Lisäksi kierrätysjärjestelmästä saa kaksi kertaa viikossa raportin, josta näkee kierrossa olevat ostolaskut. Yksi edustaja sanoikin Baswaren tarjoamia palveluja helppokäyttöisiksi ja helposti muokattavana oleviksi erilaisiin yrityksiin.

Parissa yrityksessä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi eroaa yllämainitusta tyypillisestä kierrättämisprosessista, jossa tilaukselliset laskut tarkastetaan ja hyväksytään. Yksi vastaaja kuvaili PO-laskujen käsittelyprosessia niin, että silloin kun ostolasku saapuu erilliseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, laskujen kierrätysjärjestelmä hakee tilausnumeron avulla tilauksen vastaanoton. Jos tilausta ei ole vastaanotettu, lasku menee

”toimitus puuttuu”-tilaan. Ostoreskontranhoitaja käy päivittäin läpi PO-laskut, jotka ovat tässä kyseisessä tilassa ja käy tarkistamassa toiminnanohjausjärjestelmästä tilauksen tiedot. Jos PO-lasku on projektille menevä, ostoreskontrassa tehdään tilaukselle vastaanotto. Tilanteessa, jossa laskun tavarat menevät varastoon, ostoreskontranhoitaja pyytää aluesihteerä tai varaston ylläpitäjää tekemään tilaukselle vastaanoton. Ostoreskontranhoitaja myös tarkastaa täsmäävätkö tilauksen ja ostolaskun hinnat sekä määrät, jos tilauksella on virheitä, ostoreskontrasta pyydetään varaston vastaavalle henkilölle, että hinnat tulee tarkistaa ja korjata. Lisäksi käsittelyprosessin kuvailusta kävi ilmi, että kyseisessä yrityksessä tilauksien vastaanottojen tiedot päivittyvät kaksi kertaa vuorokaudessa ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. Ostolaskut yhdistyvät vastaanoton riveihin ja silloin kun ostolasku täsmää, se siirtyy odottamaan kirjanpitoon siirtämistä. Tilanteessa, jossa ostolasku ei täsmää niin yleensä ostolaskulla on rahtikuluja, jotka aiheuttavat erotuksen. Rahtikulut ostoreskontra tiliöi manuaalisesti.

Toinen erilainen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi on eräällä yrityksellä, jonka toimintaan kuuluu itselaskutus. Itselaskutusprosessissa kyseinen yritys muodostaa ostotilauksen toiminnanohjausjärjestelmään ja toimittajan kanssa sovitusti saadaan tarvittavat tiedot tilausta vastaan, joiden perusteella vastaajayritys muodostaa itse itselleen tilauksellisen ostolaskun eli he laskuttavat itse itseään. Yritys ilmoittaa toimittajalle, että tässä on heidän ostolaskunsa, joka on tilaukselle ja ostolaskulla olevan summan yritys maksaa toimittajalle. Yritys vastaanottaa myös normaaleja tilauksellisia ostolaskuja ja kierrättää niitä tarkastajalla ja hyväksyjällä käsittelyssä.

Tutkimuksessa kysyttiin myös tilauksellisten ostolaskujen automatisoinnista (kysymys 14). Automatisoinnilla tarkoitettiin tutkimuksen kyselylomakkeessa sitä, että meneekö tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä joitakin PO-laskuja automaattisesti maksuun kun vastaanotettu ostolasku täsmää tilaukseen eli ostoreskontranhoitajan ei tarvitse esimerkiksi manuaalisesti laskuja täsmäyttää ja kirjata. Neljä yritystä vastasi tähän, että heillä on eräitä toimittajia, joiden tilaukseen täsmäävät ostolaskut menevät automaattisesti maksuun. Eräällä suurella yrityksellä tilauksellisia ostolaskuja on automatisoitu pitkälti, noin 55-81 % niistä menevät suoraan maksuun täsmätessään tilaukseen. Toisen yritysedustajan mukaan heillä on automatisoitu tilauksellisia ostolaskuja niin, että noin puolet niiden kokonaisvolyymista kohdistuu automaattisesti tällä hetkellä. Kolmannen yritysedustajan vastauksen mukaan heidän yrityksessään PO-laskuja on automatisoitu, mutta automatisointi ei ole vielä niin pitkällä kuin toivotaan. Neljännellä vastaajayrityksellä eräiden toimittajien ostolaskut menevät automaattisesti maksuun, kyseiset toimittajat käyttävät EDI-laskuja.

Kysymyksessä numero 15 kysyttiin PO-laskujen käsittelyprosessin kehittämissuunnitelmista, esimerkiksi ovatko tutkimuksessa mukana olleet yritykset kehittäneet viime vuosien aikana

käsittelyprosessia tai onko kehittäminen suunnitelmissa tulevaisuudessa. Kahdeksan yritysedustajaa koko joukosta vastasi, että heillä on lähivuosina kyseistä käsittelyprosessia ja siihen kuuluvaa sisältöä kehitetty tai heillä on suunnitelmissa tulevaisuudessa kehittää käsittelyä. Vastaukset sisälsivät sekä järjestelmän kehittämistä että itse käsittelyprosessin kehittämistä. Esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on vaikuttanut yhden vastaajayrityksen kehitykseen, sillä uuteen työkaluun tulee aina tottua. Tällä vastaajayrityksellä on tällä hetkellä meneillään uuden ERP-järjestelmän vakauttaminen, uusi järjestelmä on ollut käytössä suunnilleen kaksi vuotta. Myös toisella yrityksellä on ollut parin viime vuoden aikana kehitysprosessi, jossa otettiin käyttöön SAP:n päällä toimiva ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Yritysedustajan mukaan tällä hetkellä korjataan järjestelmässä vastaan tulleita vikoja ja yksittäisiä asioita. Uusi työkalu kehitettiin vanhan tilalle ja yrityksessä pyritään ottamaan kaikki irti uudesta työkalusta, jotta sitä voidaan parannella.

Tutkimustuloksissa käy ilmi, että tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia on pyritty kehittämään automaattisemmaksi. Eräässä vastaajayrityksessä on kehitetty viime aikoina automatchingia eli kun PO-laskut tulevat Baswaren ostolaskujärjestelmään ja täsmäytyvät automaattisesti tilaukseen ja laskuja ei tarvitse manuaalisesti käsitellä ollenkaan. Tässä pitää kuitenkin huomioida, että vastaanotto pitää olla tehty oikein tilaukselle sekä kaikkien tietojen ja hintojen/määrien täytyy täsmätä. Samoin myös muun muassa toimittajan tietojen ja valuutan täytyy täsmätä. Toisessa vastaajayrityksessä on äskettäin otettu käyttöön Baswaren Autoflow-toiminto, joka tarkoittaa sitä, että yritys voi päättää määrättyjen toimittajien laskujen menevän aina samalla tavalla tarkastuskiertoon. Toiminnon avulla voidaan päättää, että määrätty lasku menevät aina määrätylle tarkastajalle ja hyväksyjälle. Yritys voi päättää lähetetäänkö lasku automaattisesti vain vaikkapa yhdelle henkilölle vai monelle.

Automatisoinnin tehostaminen on kehittämiskohteena myös yhdessä suuressa vastaajayrityksessä, jolla on toiminnassa talouspalvelukeskus. Heillä kehitys on jatkuvaa palvelukeskuksessa ja säännöllisin väliajoin käydään läpi prosesseja, jotka toimivat ja eivät toimi. Heidän yritysedustajan vastauksen mukaan heidän prosessinsa toimii pääpiirteittäin. Kuitenkin ideaalisena tavoitteena olisi se, ettei ostolaskujen kierrossa tarvitsisi manuaalista käsittelyä ollenkaan. He haluaisivat kehittää tämän lisäksi tilauksien määräyksikön käyttöä. Esimerkkinä tästä tilanteesta on kun tilauksella ostetaan kappaleina, mutta toimittaja laskuttaakin kilogrammoina ja tästä seuraa usein turhia hinta- ja määräeroja sekä silloin laskuja joutuu manuaalisesti käsittelemään. Toisen suuren yrityksen suunnitelmissa on ollut kehittää monta eri riviä omaavien tilauksien vastaanottoa. Laskujen täsmäyttämisessä on hankaluuksia silloin kun tilauksella on monta eri riviä, joille tulee toimitukset eri erissä ja erillisiä laskuja.

Erään vastaajayrityksen PO-laskujen käsittelyä pyritään suoraviivaistamaan, sillä se on osa Purchase-to-Pay - prosessia, jolla tarkoitetaan ostoreskontran prosesseja. Samassa vastaajayrityksessä, jossa tehtiin tilaukselle vastaanotot ostoreskontran puolella silloin kun kyseessä olevat laskut ovat projektille liittyviä, on mietitty tämän käsittelyprosessin kohdan siirtämistä muiden tahojen vastuulle. Yritysedustajan mukaan olisi tehokkaampaa, jos projektihenkilöt tekisivät itse vastaanotot, sillä ostoreskontrassa ei ole oikeasti tietoa onko tilauksien tavarat tulleet perille.

Lomakehaastatteluissa käytiin käsittelyprosessin kehittämissuunnitelmien lisäksi läpi yritysedustajien omia mielipiteitä mahdollisista kehittämiskohteista, tämä oli aiheena kysymyksessä numero 16. Edustajien mukaan kehittämistä voisi suunnitella muun muassa veroihin liittyviin ongelmiin ja sellaisiin tapauksiin, jossa saadaan lasku, joka ei vastaa tilausta vaan ylittää sen. Nämä ovat erään edustajan mukaan melko tyypillisiä ongelmia PO-laskujen käsittelyssä. Myös laaduntarkkailu on edustajan mukaan suurella roolilla. Toimittaja voi lähettää ostolaskun, mutta toimittajan tarjoaman tavarantoimituksen laadun tulee vastata hintaa, jotta ostolasku maksetaan. Toisen edustajan mielestä heidän yrityksessään voitaisiin kehittää PO-laskujen vastaanottotapoja niin, että otettaisiin enemmän vastaan verkkolaskuja, koska heillä käytetään vielä melko paljon paperia. Samaa mieltä liiallisesta paperin käytöstä oli myös toisen yrityksen edustaja, jonka mielestä laskujen sähköistä käsittelyä tulisi kehittää, jottei laskuja tarvitsisi tulostaa niin paljon.

Lisäksi edustajien vastauksista nousi esille kehittämiskohteena hankinnan osaston ja talousosaston yhteistyön parantaminen. Talouspalvelukeskuksen omaavassa yrityksessä on huomattu, että tilauksien tekijät eivät ymmärrä, että heidän tulee korjata hintavirheet, koska ostoreskontran työntekijät eivät voi sitä tehdä. Ostajat eivät ole ymmärtäneet sitä, että mitä nopeammin he korjaavat hintavirheet, sitä helpommalla he pystyvät tekemään töitä tulevaisuudessa kun samojen toimittajien lähettämässä ostolaskuissa ei ole enää hintavirheitä. Edustajan mukaan ostolaskujen hintatoleransseja ei voi nostaa koko ajan niin ettei kyseiset samat laskut jää virheellisesti seisomaan odottamaan manuaalista käsittelyä. Edustaja lisäsi, että palvelukeskusmallissa ylipalveleminen on helposti korostunut, sillä ostajat ovat tottuneet aikaisemmin, että joku ostoreskontrasta esimerkiksi korjaa asioita heidän puolestaan. Kun talouspalvelukeskus otetaan käyttöön ja prosesseja yhtenäistetään niin se tarkoittaa sitä, että jokainen joutuu itse tekemään osansa prosessin toimivuuden eteen. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia tunteita niissä henkilöissä, jotka ovat tottuneet, ettei heidän itse tarvitse korjata virheitä. Edustajan mukaan hankinnassa saatetaan myös mieltää, että hankinnassa ajatellaan taloushallintoa negatiivisena näkökulmana, sillä ostajat eivät kunnolla ymmärrä talousasioita. Toisessa vastaajayrityksessä viestinnässä aiheutuu ongelmia yhteisen kielen puuttumisen takia, koska heillä on työkielenä pääosin englanti. Ostolaskujen käsittely on kyseisessä yrityksessä ulkoistettu. Hankinnan osasto ja ostolaskujen käsittelijät viestivät keskenään SAP-

järjestelmän kautta tai yrityksen sisäisen helpdeskin avulla. Yrityksessä kerätään helpdeskin avulla tyypillisiä esimerkkitapauksia vastaan tulleista ongelmista, joiden avulla henkilöstöä koulutetaan.

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin onko vastaajien mielestä heidän yrityksessään tehokas tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi. Tulosten perusteella prosessi on pääosin tehokas ja silloin kun tilaus ja ostolasku täsmäävät moitteettomasti. Kuitenkin tehokkuus laskee silloin, kun laskuja täytyy ruveta manuaalisesti käsittelemään. Yhdessä vastaajayrityksessä joudutaan täsmäävätkin laskut siirtämään manuaalisesti kirjanpitoon yksitellen. Tätä asiaa voisi tämän edustajan mielestä myös kehittää heillä niin, ettei ostoreskontranhoitajan tarvitsisi siirtää laskuja manuaalisesti kirjanpitoon, koska laskut ja tilaukset ovat valmiiksi täsmänneet. Laskut eivät voi edes mennä niin sanottuun ”valmiina-tilaan”, jos laskuilla tai tilauksilla olisi virheitä. Lisäksi edustajan mukaan käsittelyprosessin tehokkuutta alentaa myös se, että heillä vastaanotot päivittyvät vain kaksi kertaa vuorokaudessa ERP-järjestelmästä ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. Vastaanotot pitäisi päivittyä useammin jotta tehokkuus paranisi. Toisen yrityksen edustajan mukaan heidän PO-laskujen käsittelyprosessin tehokkuus nousisi, jos tehtäisiin sopimus useampien toimittajien kanssa, että heidän laskuissaan käytettäisiin Baswaren Order Matching-toimintoa. Toinen edustaja puolestaan vastasi, että heidän käsittelyprosessinsa on siltäosin tehokasta, kunhan ei tarvitsisi liikaa tulostaa laskuja.

Kaksi edustajaa oli suoraan sitä mieltä, että heidän käsittelyprosessinsa ei ole tehokas. Yksi edustaja vastasi, että käsittelyprosessissa on esimerkiksi liikaa sellaisia kohtia, että tilausta tehdessä ei oteta huomioon tietoja, jotka ovat hyvin tärkeitä prosessin loppupäässä. Käsittelyprosessi hidastuu kun tilauksien tekijät eivät ota huomioon sitä, mitkä tiedot ovat tärkeitä ja joiden pitää olla oikeita. Heillä on myös hankinnan osaston ja ostoreskontran yhteistyössä hieman hankaluuksia juuri sen takia, että osapuolien näkökulmat eivät täsmää keskenään.

Toisen yrityksen edustajan mielestä ei ole tehokasta, että heillä tilauksellisia ostolaskuja on käsittelemässä 70 henkilöä. Kuitenkin hänen mielestään heidän käsittelyprosessi on tehokkaampi kuin monella muulla yrityksellä. Tehokkuus rupeaa heti laskemaan, jos jokin laskutapaus menee ostoreskontrassa laskujen käsittelijän selvitykseen ongelmien takia. Automatisoinnin kannalta käsittelyprosessi on tehokas, koska vain noin 20 % PO-laskuista jää virheeseen odottamaan sen takia, että ne eivät ole täsmänneet. Heillä on pyritty selvittämään kenen vastuulla on tällaisten virhetapausten selvittely, koska laskujen käsittelijöiden tulisi käsitellä vain laskuja eikä kuluttaa aikaa muiden osastojen virheiden korjaamiseen.

9 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että yleinen tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi on PO-laskujen kierrättäminen tarkastajalla ja hyväksyjällä eli niin sanottu kaksiportainen hyväksyntä. Tilauksellisten ostolaskut kierrätetään siis usein samalla tavalla kuin kululaskut eli tilauksettomat laskut. Suosittuna toiminnanohjausjärjestelmänä voi tulosten mukaan pitää SAP:ia, joka on käytössä puolessa vastaajayrityksistä. Tuloksien mukaan vastaajayrityksissä painitaan samankaltaisten hankaluuksien kanssa kuin Yritys X:ssä. Esimerkiksi tilauksien tekijöiden eli ostajien ja talousosaston yhteistyössä on huomattu viestinnällisiä ongelmia. Lomakehaastattelun vastauksissa kävi ilmi, että ostajat ja talousosasto eivät välttämättä pidä kaikkia asioita yhtä tärkeinä eikä ymmärretä toisen osapuolen työnkuvaa kunnolla. Tilauksien hintojen korjauksissa ja muiden tärkeiden tietojen huomioimisessa on ollut ongelmia. Tällaiset ongelmat hidastavat huomattavasti laskujen käsittelyprosessia ja alentavat tehokkuutta. Tilausten hintavirheiden korjauksessa ilmenneitä ongelmia on esimerkiksi ostajien vastahakoisuus korjauksien tekemiseen. Erään vastauksen perusteella ostajat eivät ymmärrä, että heidän pitää korjata hinnat. Ostoreskontra ei voi sitä tehdä, koska se ei kuulu ostoreskontran vastuulle.

Toisaalta tutkimustulosten perusteella joissakin yrityksissä ostoreskontra voi muokata hintoja silloin kun saadaan vahvistus ostajalta, että hinnat voidaan korjata. Ostoreskontran valtuudet korjata tilausten hintavirheitä vahvistuksen perusteella riippuu yrityksestä. Joissakin yrityksissä on mahdollista, että ostoreskontranhoitaja korjaa hinnat, kunhan hän on saanut siitä vahvistuksen ostajalta tai tilauksen tekijältä. Joissakin yrityksissä puolestaan ostoreskontra ei saa korjata hintavirheitä vaan ostajat joutuvat sen tekemään. Vaikka ostoreskontranhoitajat jossakin yrityksessä saisivatkin itse korjata tilausten hintavirheitä, kuitenkin vaaditaan vahvistus ostajalta tai muulta taholta, että korjaus voidaan tehdä. Hintojen omin päin korjailu on kiellettyä, koska ostoreskontranhoitaja ei voi tietää onko ostolasku varmasti oikein ja aiheellinen.

Tuloksia tarkastellessa ilmenee myös ylivalvelemisen korostuminen talouspalvelukeskuksissa eli esimerkiksi eri osastot ovat tottuneet, että heitä palvellaan määrätyn tavan mukaisesti ja prosessin alkupäässä tehtyjä virheitä korjataan talousosastolla. Kuitenkin palvelukeskuksen käyttöönoton mukaisesti jokainen prosessissa mukana oleva joutuu tekemään oman työnsä ja korjaamaan omat virheensä. Tutkimuksen vastausten mukaan tämä on voinut tuoda esiin negatiivisia tunteita muilla osastoilla. Samankaltaisia huomioita opinnäytetyön tekijä on huomannut myös Yritys X:ssä kun palvelukeskus on otettu käyttöön.

Tutkimustuloksista voi myös päätellä, että yritykset pyrkivät kehittämään kyseisestä käsittelyprosessia suurimmaksi osaksi automatisoinnin avulla. Tutkimuksessa mukana olleissa

yrityksissä pyritään kehittämään prosessia niin, että siitä tulisi tehokkaampi eikä manuaalista työtä tarvittaisi samalla tavalla. Automatisointiin liittyy esimerkiksi järjestelmien kehitysuunnitelmat ja esimerkiksi Baswaren tarjoamat ostolaskujen käsittelyyn liittyvät palvelut. Puolet tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä käyttävät Baswaren palveluja. Tuloksista voi siis päätellä Baswaren palveluiden olevan suosittuja yritysten keskuudessa.

Automatisointia on kehitetty vastauksien perusteella esimerkiksi käyttämällä Baswaren Order Matching-toimintoa ja Autoflow-toimintoa eräiden toimittajien ostolaskujen kanssa. Nämä toiminnot ovat laskeneet ostoreskontranhoitajan manuaalista työtä. Order Matching täsmäyttää tilauksen ja ostolaskun automaattisesti ja silloin kun kaikki tiedot täsmää niin lasku kirjautuu automaattisesti. Jos puolestaan tilaus ja tullut PO-lasku eivät täsmää niin lasku lähtee automaattisesti kiertoon määrätulle henkilölle. Tämä tarkoittaa siis sitä, ettei ostoreskontranhoitajan tarvitse käsitellä laskua manuaalisesti läheskään niin paljon kuin ilman kyseistä toimintoa. Tästä voisi päätellä, että esimerkiksi Order Matchingin käyttäminen lisää PO-laskujen käsittelyprosessin tehokkuutta. Automatisoinnissa on kehittämistä muun muassa monirivisissä tilauksissa, joissa vastaanoton teko on hankalaa kun tavara toimitetaan eri erissä ja tilaukselle tulee monta laskua. Tällaisiin ongelmiin kaivataan kehitystä vastaanoton laajennuksessa rivitason tiedoilla, jotta laskut täsmäytyisivät helpommin niihin kuuluviin tilausriveihin.

Kehitystä kaivataan tulosten perusteella myös talousosaston ja ostajien välisessä yhteistyössä ja viestinnässä. Vastauksien perusteella työnjakoa on pyritty selventämään esimerkiksi siten, että selkeytetään kenen vastuulla on PO-laskuissa ilmenneiden ongelmien selvittely. Lisäksi käsittelyprosessia pyritään suoraviivaistamaan tuloksien mukaan. Tästä voi siis päätellä, että eri osastoilla työskentelevät henkilöt eivät aina välttämättä ymmärrä mitä prosessin toinen osapuoli tekee ja millä tavalla omien työtehtävien hoitaminen vaikuttaa prosessin kulkuun. Ostajien ja ostoreskontran yhteistyöhön vaikuttaa viestintä. Helpdeskien käyttö voi tulosten mukaan kehittää viestintää kun sieltä kerätään yleisimpiä ongelmia, joita käytetään koulutuksissa apuna. Lisäksi tutkimustuloksista voisi päätellä, että pääosin yritykset ovat tyytyväisiä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin tehokkuuteen. Tehokkuutta alentaa ongelmien selvittely ja manuaalinen työ, mutta silloin kun tilaus ja ostolasku täsmäävät niin vastaajayritykset pitävät käsittelyä tehokkaana.

9.1 Kehitysideat Yritys X:lle

Yhtenä kehityskohteena Yritys X:ssä on ehdottomasti ostoreskontran ja hankinnan henkilöstön eli ostajien välinen viestintä ja yhteistyö. Yritys X:n uusi PO-laskujen käsittelyprosessi on oiva tilaisuus pyrkiä kehittämään myös osastojen välistä yhteistyötä paremmaksi ja näin ollen myös tehokkaammaksi. Kehityskohteeksi valikoutui ostoreskontran ja ostajien välinen

yhteistyö, sillä myös tehdyn benchmarking-tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi samankaltaisia ongelmia kommunikaatiossa, kuin Yritys X:ssä.

Yhtenä tapana jolla voidaan kehittää yhteistyötä, on säännölliset palaverit osastojen kesken niin kuin myös osastojen välisten esimiesten kesken. Ostoreskontran ja ostajien välisissä säännöllisissä palavereissa voidaan keskustella PO-laskujen nykytilanteesta sekä mahdollisista ongelmista, joita on tullut vastaan. Tapaamisissa voitaisiin käydä läpi ajankohtaisia asioita, jotka vaikuttavat PO-laskuihin ja yhteistyöhön sekä myös selvittää epäselviä tilanteita. Varsinkin talouspalvelukeskuksen ja uuden käsittelyprosessin alkuvaiheissa voitaisiin järjestää tapaaminen ostajien kanssa, jossa ihmiset pääsevät näkemään toisensa. Vaikkakin talouspalvelukeskuksessa toimitaan yhtenä kokonaisuutena eivätkä työntekijät tee töitä samalla tavalla yksilöinä kuin normaalin talousosaston mukaan, on silti tärkeää viestinnän kannalta, että eri tiimien henkilöt pääsevät tapaamaan toisensa. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun on uusia työntekijöitä rekrytoitu.

Näissä tiimien välisissä tapaamisissa voidaan käydä läpi esimerkiksi kuukausiraportteja, joista ilmeni PO-laskujen käsittelyprosessin tehokkuusmittareita. Raporteista voisi käydä ilmi esimerkiksi tehtyjen tilausten määrä, PO-laskujen kappalemäärä, käsiteltyjen laskujen kappalemäärä ja käsittelyä odottavien PO-laskujen määrä. Käsittelyprosessi on sekä ostoreskontralle että ostajille yhteinen asia ja sitä voidaan korostaa näissä tapaamisissa. Lisäksi ensimmäisissä palavereissa voitaisiin tutustua toisten tiimien työnkuvaan. Tämä voisi auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin toisten henkilöiden työtehtävät sekä miten omien työtehtävien hoitaminen vaikuttaa prosessin toiseen osapuoleen ja heidän työhönsä. Kun toisen osapuolen työhön tutustutaan, ymmärretään paremmin koko prosessin kokonaisuus ja yhteistyön tärkeys. Ensimmäisillä tapaamiskerroilla voitaisiin käydä läpi talouspalvelukeskuksen prosessit ja keskittyä varsinkin siihen, mitkä asiat tulevat mahdollisesti muuttumaan tulevaisuudessa sekä millä tavalla. Myös mahdollisia epäselvyyksiä uudessa käsittelyprosessissa voitaisiin ratkaista tiimien välisissä tapaamisissa. Näitä ostoreskontran ja ostajien välisiä palavereja voitaisiin pitää vaikkapa kerran kuukaudessa. Kaikkien ostoreskontran henkilöiden ei tarvitse olla paikalla vaan tämä koskisi niitä henkilöitä, jotka käsittelevät PO-laskuja. Jokaisen ostajankaan ei välttämättä tarvitse jokaisessa tapaamisessa olla läsnä, mutta kaikkien tulisi käydä tapaamisissa ainakin jossakin vaiheessa.

Esimiehien olisi myös tärkeää tehdä yhteistyötä, jotta tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin tehokkuutta voitaisiin ylläpitää ja valvoa. Ostoreskontran esimiehet ja ostajien tiimien esimiehet voisivat myös tavata esimerkiksi kerran kuukaudessa ennen tiimien yhteistä palaveria ja käydä läpi uusien tilauksien määrää, tilauksellisten ostolaskujen määrää ja käsittelyä sekä yleisiä käsittelyprosessista löytyviä epäkohtia. Lisäksi esimiehet voisivat

käydä yhdessä läpi raportin tulleista viivästyskoroista, jotka aiheuttavat lisäkuluja yritykselle. Tällä tavoin jokaisen prosessissa mukana olevan tiimin esimies olisi perillä PO-laskujen käsittelyyn liittyvistä asioista ja he voisivat keskustella näistä asioista oman tiiminsä sisällä.

Tapaamisten kautta ostoreskontra ja ostajat pääsisivät säännöllisesti kokoontumaan yhteen keskustelemaan. Säännölliset tapaamiset voivat helpottaa viestintää sekä yhdessä keskustelemalla voidaan luoda pelisäännöt, joita kaikki noudattaa ja pyritään yhteistyön sujuvuuteen. Tapaamiset eivät kuitenkaan välttämättä riitä, sillä jokainen henkilö ei välttämättä ole aina läsnä palavereissa. Lisäksi eri osastojen henkilöt istuvat eri rakennuksissa tai kaupungeissa, joten se tulisi myös ottaa huomioon.

Tiimien yhteisten tapaamisten lisäksi jokaisen käsittelyprosessissa mukana olevien tiimien osastoille voitaisiin pystyttää televisionäytöt, joissa voisi pyöriä esimerkiksi PO-laskujen käsittelyprosessin tehokkuusmittarit. Ruudulta voisi nähdä erilaisia tietoja kuten kuinka paljon sinä kyseisenä kuukautena on tullut lisää tilauksia, kuinka paljon tilauksellisia ostolaskuja on auki SAP-järjestelmässä, kuinka monta kappaletta PO-laskuja on ostajien inbokseissa yhteensä ynnä muuta vastaavaa. Näytöillä voisi myös pyöriä tärkeitä asioita, joita tiimien yhteisissä tapaamisissa on sovittu yhdessä. Tällä tavalla tärkeät asiat ovat esillä koko ajan.

On hyvin tärkeää, että ostoreskontra sekä ostajat ymmärtävät toisiaan ja toistensa työtehtäviä. Tapaamisten ja televisionäyttöjen avulla voidaan valaista asioita, joita kumpikaan osapuoli ei välttämättä ole huomannut ajatella. Palavereissa keskustelemalla voidaan myös vastata toista osapuolta askarruttaviin kysymyksiin ja opastaa toinen toisiansa. Molemmat osapuolet voivat myös kerätä esimerkkejä tyypillisistä ongelmista, joita heidän työssään tulee vastaan, jotka vaikuttavat PO-laskujen käsittelyprosessiin ja nämä esimerkit voidaan käydä yhdessä läpi tapaamisissa ja selvittää. Nämä kehitysideat vaativat sekä ostoreskontran että ostajien halukkuutta ja panostusta yhteistyön parantamiseen ja käsittelyprosessin tehostamiseen.

Yritys X voisi myös opinnäytetyön tutkimuksen perusteella harkita tulevaisuudessa esimerkiksi Baswaren Order Matching-toiminnon tai muun automatisointitoiminnon käyttöönottoa. Tutkimustulosten perusteella useimmat Baswaren palveluita käyttävät yritykset olivat tyytyväisiä palveluihin. Order Matching-toiminnolla Yritys X voisi pyrkiä automatisoimaan PO-laskujen täsmäytystä, joka puolestaan voi kasvattaa tehokkuutta. Tätä toimintoa voisi kokeilla vain eräiden toimittajien laskuilla. Nämä kokeilulaskut voisivat olla sellaisia, joita tulee paljon ja niiden pitää olla samanlaisia ja mennä aina samalle tilauksen tekijälle tarkastettavaksi silloin, jos tilaus ei täsmää laskuun. Tietenkin Order Matchingin käyttöönotosta syntyisi kustannuksia, mutta ajan kuluessa käsittelyprosessin kustannukset

voivat puolestaan alentua prosessin automatisoituessa. Automatisointitoiminnon käyttöönotto voi helpottaa myös tulevaisuudessa talouspalvelukeskuksen työmäärää kun manuaalinen käsittely vähenisi. Automatisointitoiminnon käyttöönotto voisi tarjota tehokkaan työkalun Yritys X:lle, kun tarkastellaan laskumääriä, jotka nousevat entisestään tytäryhtiöiden ostolaskujen siirtyessä talouspalvelukeskukseen tulevan vuoden aikana. Automatisointia voidaan suunnitella tulevaisuudessa kun nähdään miten Yritys X:n uusi käsittelyprosessi tulee toimimaan.

10 Yhteenveto ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyö pyrkii tukemaan yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämistä, sillä toimeksiantaja aloitti uuden hankkeen alkukevällä 2015. Hankkeessa päätettiin, että PO-laskujen käsittelyprosessia muutetaan. Uuden käsittelyprosessin mukaan tilanteessa, jossa tilaus ja tullut ostolasku ei täsmää toisiinsa virheiden takia tai tilauksella ei ole vastaanottoa ostoreskontranhoitaja lähettää laskun tilauksen tekijän eli ostajan sähköiseen kansioon SAP-järjestelmässä. Hankkeella pyritään tehostamaan ja nopeuttamaan tilauksellisten ostolaskujen käsittelyä, sillä toimeksiantaja on huomannut, että vanha käsittelyprosessi ei toimi tarpeeksi tehokkaasti.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu neljästä osa-alueesta, jotka käydään läpi. Nämä osa-alueet ovat sähköinen taloushallinto, ostolaskut, prosessit ja palvelukeskusmalli. Osa-alueet valikoituivat teoreettiseksi viitekehikseksi sen takia, että koin näiden aiheiden olevan ajankohtaisia kun tarkastellaan Yritys X:n tilauksellisten ostolaskujen käsittelyä. Kaikki teoria-aiheet muotoutuvat käsittelyprosessin ympäristöön.

Tutkimusosuudessa kokosin kyselylomakkeen, jossa oli kysymyksiä perustiedoista, itse PO-laskujen käsittelyprosessista sekä käytettävistä järjestelmistä ja yhteistyökumppaneista sekä kehityksestä. Tutkimuksessa oli mukana kymmenen erikokoisten yritysten edustajaa ja toteutin sen suurimmaksi osaksi lomakehaastattelun muodossa puhelimitse. Yhden vastaajan kanssa tein lomakehaastattelun kasvokkain ja toinen vastaaja halusi vastata kyselylomakkeeseen sähköpostitse. Tutkimukseen vastaajat tavoitin Yritys X:n tiimijäsenten kontakteilla.

Pidän tutkimusta melko luotettavana. Kuitenkin joitakin ongelmia tuli tutkimusta toteutettaessa vastaan. Näitä oli muun muassa tutkimukseen osallistujien löytäminen, sillä hyvin monella yritys edustajalla oli kiireitä ja aikataulujen sovittaminen saattoi olla hankalaa. En saanut yhteyttä kaikkiin kontakteihin, joilta mahdollista lomakehaastattelun tekoa kysyin sähköpostitse. Lisäksi lomakehaastatteluiden alkuvaiheessa kysymysten kanssa ilmeni hankaluuksia, koska koin, ettei kysymyksistä saa tarpeeksi vastauksia, joita pystyisi

analysoimaan. Kysymyksiä lisättiinkin kyselylomakkeen loppuun parin ensimmäisen kyselyn toteuttamisen jälkeen, jotta lomakehaastatteluista saataisiin enemmän laajempia vastauksia, joita analysoida. Minusta tuntui myös, että osa vastaajista oli varovaisia vastaustensa suhteen. Vastaajien varovaisuus saattoi johtua esimerkiksi siitä, ettei vastaajayrityksissä usein olla osallisena tämän kaltaisissa kyselyissä tai pelättiin millaisia tietoja saa antaa, koska opinnäytetyöt ovat kuitenkin julkisia. Omat mielipiteeni oli hieman vaikea pitää erossa tutkimusta ja johtopäätöksiä tehdessä, koska työskentelen PO-laskujen parissa ja oman näkökulman erossa pitäminen oli silloin tällöin hankalaa. Kuitenkin huomasin, että muiden yritysten tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessissa ilmeni osittain samanlaisia ongelmia kuin Yritys X:n prosessissa. Samankaltaisia ongelmia ei välttämättä olisi huomannut ilman työskentelyäni PO-laskujen parissa.

Tutkimustuloksista saatiin kuitenkin tehtyä johtopäätöksiä, joista voi saada hyödyllisiä ratkaisuja tutkimustehtävään ja sen alakysymyksiin, joita käytiin läpi opinnäytetyön alkupäässä. Tutkimustehtävän pääkysymyksen avulla pyrittiin selvittämään millainen on tehokas tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi ja tehtävän alakysymykset koskivat tehokkaan käsittelyprosessin vaiheita, mahdollisia ongelmia sekä miten käsittelyä voidaan kehittää. Työn tutkimustulosten perusteella suurin osa vastaajayrityksistä oli tyytyväisiä omaan PO-laskujen käsittelyprosessiinsa ja piti sitä suhteellisen tehokkaana. Lisäksi tuloksista voi päätellä millainen on tyypillinen käsittelyprosessi ja tuloksissa käytiin myös läpi kehityskohteita.

Olen tyytyväinen tekemäni työn laatuun ja tutkimuksen tuloksiin, koska työssä saatiin myös pohdittua kehitysideoita Yritys X:lle. Halusin keskittyä kehitysideoissa uuden käsittelyprosessin tukemiseen, ei itse käsittelyprosessin muokkaamiseen esimerkiksi järjestelmän osalta. Valitsin kehitysideoiden näkökulmaksi tämän, koska itse käsittelyprosessin muokkaaminen ei olisi loogista tällä hetkellä, kun sitä ei ole vielä kunnolla otettu edes käyttöön, eikä voida tietää miten se tulevaisuudessa toimii. Tämän takia kallistuin kehitysideoissa konkreettisen käsittelyprosessin taustalla olevien asioiden kuten juuri talousosaston ja ostajien yhteistyön kehittämiseen. Tutkimustuloksista pystyi päättelemään, että myös osa vastaajayrityksistä oli törmännyt prosessissa mukana olevien osapuolien yhteistyöongelmiin. Osapuolien yhteistyön toimivuus vaikuttaa selvästi itse prosessin tehokkuuteen.

Kehitysideat ovat hieman aikaa vieviä ja prosessin molempia osapuolia tarvitaan, jotta ideat voitaisiin toteuttaa sekä niistä saataisiin kehitystä aikaan. Kuitenkin uskon, että ostoreskontran sekä ostajien yhteistyötä voidaan parantaa entisestään kunhan molemmat osapuolet sitoutuvat siihen. Tutkimuksen toteutuksen, tulokset ja kehitysideat kävin yhdessä läpi toimeksiantajan ohjaajan kanssa kun opinnäytetyö oli viimeistelyä vaille valmis. Ohjaaja

täytti arviointilomakkeen opinnäytetyöstä ja palaute oli positiivista. Odotan innolla miten uusi tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessi tulee toimimaan kun sen käyttöönotto lähtee vauhtiin kunnolla.

Lähteet

- Basware. 2012. Yritysten laskujen käsittely perustuu edelleen vahvasti paperiin. Viitattu 17.3.2015. <http://www.basware.fi/yrityksesta/uutiset/yritysten-laskujenkasittely-perustuu-edelleen-vahvasti-paperiin>
- Basware. 2013. Baswaren hankintatutkimus: Yritykset selvästi petranneet hankintatoimeaan - laskujen täsmäytys hankintatoimen häpeäpilkku. Viitattu 17.3.2015. <http://www.basware.fi/yrityksesta/uutiset/baswaren-hankintatutkimus-yritykset-selvasti-petranneet-hankintatoimeaan>
- Basware. 2014. Baswaren ja Mastercardin globaali tutkimus: Prosessien pullonkaulat estävät ennenaikaisen maksamisen hyödyt. Viitattu 22.3.2015. <http://www.basware.fi/yrityksesta/uutiset/baswaren-ja-mastercardin-globaali-tutkimus-prosessien-pullonkaulat-estavat-ennenaikaisen-maksamisen>
- Deloitte. 2011. Palvelukeskukset jatkavat yleistymistä kasvun ja kannattavuuden ajureina. Viitattu 25.3.2015. <http://www.mynewsdesk.com/fi/deloitte/pressreleases/palvelukeskukset-jatkavat-yleistymista-kasvun-ja-kannattavuuden-ajureina-666811>
- Deloitte. 2014. Tukitoimintoja organisoidaan edelleen palvelukeskuksiin. Viitattu 25.3.2015. <http://www.mynewsdesk.com/fi/deloitte/news/tukitoimintoja-organisoidaan-edelleen-palvelukeskuksiin-87229>
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli - tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2007. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. 4.painos. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M., Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous. Helsinki: WSOY.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Readsoft. 2013. Benchmark-raportti. Automaattista ostolaskujen käsittelyä SAPissa koskeva tutkimus 2013. Viitattu 24.3.2015. http://fi.readsoft.com/docs/default-source/resource-library/automaattista-ostolaskujen-k%C3%A4sittely%C3%A4-sapissa-koskeva-tutkimus-2013_re09

Siltanen, T.2008. Tärkeimmät taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät - case UPM-Kymmene Oyj. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.

Storås, N. 2013. Suomen erpit laitettiin järjestykseen. Viitattu 7.4. 2015. <http://www.tivi.fi/CIO/2013-06-18/Suomen-erpit-laitettiin-j%C3%A4rjestykseen-3201910.html>

Taloushallintoliitto. 2011. Yhteenveto Taloushallintoliiton käyttäjätutkimuksesta tilitoimistojen sähköisten ostolaskujen käsittelystä. Viitattu 23.3.2015. http://www.taloushallintoliitto.fi/@Bin/767680/Yhteenveto+TAL+ka%CC%88ytta%CC%88ja%CC%88tutkimus_kesa%CC%88kuu+2011.pdf

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. 19., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Yritys X. 2015. Viitattu 5.4.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Työn kulku.....	8
Kuvio 2: Verkkolaskun kulku (Tomperi 2011, 142).	12
Kuvio 3: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 49).	18
Kuvio 4: Uusi PO-laskujen käsittelyprosessi (Yritys X 2015)	39

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimusvastaus, kysymys numero 1.....	40
Taulukko 2: Tutkimusvastaus, kysymys numero 2.....	41
Taulukko 3: Tutkimusvastaus, kysymys numero 3.....	41
Taulukko 4: Tutkimusvastaus, kysymys numero 4.....	42
Taulukko 5: Tutkimusvastaus, kysymys numero 5.....	42
Taulukko 6: Tutkimusvastaus, kysymys numero 7.....	43
Taulukko 7: Tutkimusvastaus, kysymys numero 8.....	44
Taulukko 8: Tutkimusvastaus, kysymys numero 9.....	44
Taulukko 9: Tutkimusvastaus, kysymys numero 10	45
Taulukko 10: Tutkimusvastaus, kysymys numero 11	46
Taulukko 11: Tutkimusvastaus, kysymys numero 12.....	47

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	65
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

PERUSTIEDOT

1. Työtehtävänimikkeesi?

- A) Ostoreskontranhoitaja
- B) Esimies
- C) Muu, mikä

2. Yhtiönne liikevaihto vuodessa (huom luvut ovat miljoonissa)?

- A) Alle 500 M
- B) 1000-1500 M
- C) Yli 2000 M

3. Yhtiönne henkilöstömäärä?

- A) Alle 2500
- B) 2500-5000
- C) Yli 5000

JÄRJESTELMÄT JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

4. Mikä toiminnanohjausjärjestelmä (ERP-järjestelmä) yhtiössänne on käytössä?

- A) SAP R/3
- B) Microsoft Dynamics Axapta
- C) Visma Software L7
- D) Muu, mikä

5. Onko teillä käytössä erillinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä ERP-järjestelmän rinnalla?

- A) Kyllä
- B) Ei

6. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, mikä kierrätysjärjestelmä?

(AVOIN KYSYMYKSI)

7. Miten vastaanotatte tilauksellisia ostolaskuja? Valitse kaikki vastaanottotavat, jotka ovat yhtiössänne käytössä.

- A) Verkkolasku
- B) Paperilasku
- C) PDF-lasku (esim. sähköpostitse)
- D) EDI
- E) Muu, mikä

8. Onko teillä yhteistyökumppania tilauksellisten ostolaskujen vastaanotossa?

- A) Kyllä
- B) Ei

9. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, mikä yhteistyökumppani?

- A) Basware
- B) Opus Capita
- C) Liaison
- D) Muu, mikä

10. Oletteko tyytyväinen yhteistyökumppaniinne?

- A) Kyllä
- B) Ei, miksi

TILAUKSELLISTEN OSTOLASKUJEN KIERRÄTYS

11. Kuinka monta henkilöä yhtiössänne käsittelee tilauksellisia ostolaskuja ostoreskontrassa?

- A) Alle 3
- B) 4-7
- C) 8-10
- D) Yli 10

12. Kuinka paljon teillä käsitellään tilauksellisia ostolaskuja vuodessa (kappalemääräisesti)?

- A) Alle 10 000 kpl
- B) 15 000 - 20 000 kpl
- C) 25 000 - 30 000 kpl
- D) Yli 30 000 kpl

13. Kuvaile teille tulevien tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessia lyhyesti.

(AVOIN KYSYMYS)

14. Onko tilauksellisia ostolaskuja automatisoitu? (meneekö sukkana läpi = täsmää tilaukseen → kirjautuu automaattisesti ja menee maksuun)

(AVOIN KYSYMYS)

15. Oletteko suunnittelemassa tilauksellisten ostolaskujen käsittelyprosessin kehittämistä noin kahden vuoden sisällä? Jos olette, kuvaile lyhyesti millä tavalla.

(AVOIN KYSYMYS)

16. Onko tilauksellisten ostolaskujen käsittelymenetelmässä jokin asia, jota tulisi mielestäsi kehittää?

(AVOIN KYSYMYS)

17. Onko tilauksellisten ostolaskujenne käsittelyprosessi mielestänne tehokas?

(AVOIN KYSYMYS)