



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hankinnasta maksuun (P2P - Purchase to Pay) prosessin tehostaminen yrityksessä x

Sara Nevala, Riikka Laakso

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hankinnasta maksuun (P2P - Purchase to Pay)
prosessin tehostaminen yrityksessä x

Sara Nevala, Riikka Laakso
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Sara Nevala, Riikka Laakso

Hankinnasta maksuun (P2P - Purchase to Pay) prosessin tehostaminen yrityksessä x

Vuosi 2019 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytteen aiheena on hankinnasta maksuun (P2P - Purchase to pay) prosessin tehostaminen valitussa yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on parantaa P2P - prosessin automatisointia. Automatisoinnissa haetaan selkeää kustannusten leikkaamista prosesseja tehostamalla. Kustannuksia pienentämällä kohdeyrityksen tulos paranee sekä henkilöstön resursseja saadaan vapautettua. Hankinnasta maksuun prosessi on yksi taloushallinnon eniten kustannuksia aiheuttava prosessi. Valitsimme tämän aiheeksemme, koska huomasimme valitsemassamme yrityksessä olevan kysyntää tämän prosessin tehostamiselle ja näin saamme luotua konkreettista hyötyä tälle kohdeyritykselle.

Automatisointia saadaan parannettua työntekijöiden panostuksella ja koulutuksella omiin työtehtäviinsä sekä viemällä ostotilaukset läpi alusta loppuun oikeiden säännösten mukaisesti. Osa sähköisistä ostolaskuista on liitetty manuaalisesti tehtäviin sopimuksiin. Ensimmäinen tehtävä on saada sopimukset päivitettyä niin, että kaikki ovat tämän päivän tasalla. Sopimuksiin liitetyt ostolaskut käsitellään budjetin mukaan, laskun ja sopimuksen täsmätessä keskenään hyväksymiskierro tipahtaa pois ja laskun kierto on täysin automaattinen.

Työn teoriaosuudessa keskitytään P2P - prosessin sisältöön sekä siihen kuuluvan sähköisen ostolaskujen kiertoon. Ostolaskuprosessissa optimaalinen tila olisi luodun ostotilauksen ja sähköisen laskun yhteensopivuus niin, että kierto olisi täysin automaattinen. Ostoreskontra on täysin ulkoistettu, joten laskujen kierto ja siihen liittyvät epäselvyydet aiheuttavat kustannuksia toimintajalle.

Työn tutkimusmenetelmänä käytimme toimintatutkimusta. Keräsimme tutkimusaineiston havainnoimalla sekä luomalla kyselyn hankinnasta maksuun prosessin parissa työskenteleville. Tutkimusaineistosta saimme selville hankalimmat kompastuskivet hankinnasta maksuun prosessissa ja lähdimme tehostamaan prosessia luomalla koulutuksen henkilöstölle.

Osa P2P - prosessien materiaaleista on tullut Yritys x:n oman infran kautta.

Asiasanat: Hankinnasta maksuun prosessi, tehostaminen, sähköinen taloushallinto, kehitysprojekti

Sara Nevala, Riikka Laakso

Improving the Purchase to Pay Process for Company x

Year 2019

Pages

55

This thesis aims to make more effective the purchase-to-pay process for the target company X. The purpose of the research is to improve automation in the purchase-to-pay process. Automation aims to cut costs which will lead to a better result for the company and release staff resources. Purchase-to-pay is one of the processes which causes the most costs for the company. We chose this topic because by developing the purchase-to-pay process for target company we can create a real benefit for the company.

Automation can be improved when purchasing orders can be handled correctly in the purchase-to-pay process and employees invest in and are interested in their own way of working. Some electronics purchases are linked to manual contracts. The primary task is to get the contracts updated. Purchase invoices attached to contracts are dealt with by budget and when the invoice and contract match, the acceptance rotation drops off and the invoice rotation is fully automatic.

The theoretical part of the thesis is based on the content of the purchase-to-pay process and the circulation of electronic purchasing invoices. In the process the optimal state would be the compatibility of the created purchase order with the electronic invoice so that the rotation would be totally automatic. The target company's account's payable is fully outsourced so bills rotation and the relation confusions cause costs for the company.

As a research method for work we use the process of activity analysis. We collected the research data by observing and creating a survey for the employees who are working with the purchase-to-pay process. From the research data the most difficult stumbling blocks in the purchase-to-pay process were identified and thus it was decided to streamline the process by creating education for the staff.

Part of the purchase-to-pay process materials have come from internal materials provided by Company x.

Keywords: Purchase to pay process, optimizing, electronic financial management, developing project

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus	6
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2	Taloushallinnon ostolaskuprosessin kehittäminen	8
2.1	Ostolaskuprosessi	8
2.2	Toimintolaskenta.....	12
2.3	Toimintatutkimus	14
2.4	Taloushallinnon kehitysprojekti	17
2.5	Henkilöstön kehittämismenetelmät	20
3	Kohdeorganisaation ostolaskuprosessi	21
3.1	iShop - ostotilausjärjestelmä	22
3.2	Manuaalinen laskun käsittely	24
3.3	Ostosopimuksen uusiminen ja päivittäminen	25
3.4	Taloushallinnon ulkoistaminen ja sen hyödyt	26
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi	28
4.1	Ostotilaukset ja ishop	30
4.2	Basware ja laskun käsittely	35
4.3	Contract matching	38
5	Koulutusmateriaali	41
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	50
7	Arviointi.....	51
8	Lähteet.....	52
	Kuviot	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tehostaa toimeksiantajamme yritys x:n hankinnasta maksuun prosessia. Hankinnasta maksuun prosessi luetaan yhdeksi eniten kustannuksia aiheuttavaksi prosessiksi yrityksen taloushallinnon prosesseista (Hankinnasta maksuun - miksi maksat turhasta, 2016). Aihe valikoitui perustuen kohdeyrityksen tarpeeseen lähteä selvittämään heidän hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden toimivuutta sekä miten tätä voidaan lähteä tehostamaan kustannustehokkuuden kasvattamiseksi.

Toimeksiantajamme hankinnasta maksuun prosessin ostoreskontra on täysin ulkoistettu. Tämä tarkoittaa, että prosessissa tapahtuvat virheet aiheuttavat kustannuksia toimeksiantajallemme. Nämä virheet tunnistamalla sekä näihin ratkaisun löytämällä, pystyimme kasvattamaan kohdeyrityksemme kustannustehokkuutta hankinnasta maksuun prosessissa. Lopputuloksena saimme luotua konkreettista hyötyä toimeksiantajallemme.

Taloushallinto elää muutosten aikaa jatkuvan teknologian kehityksen myötä. Kasvattaakseen liike-toimintaansa pyrkivät yritykset automatisoimaan taloushallinnon prosessejaan. Manuaalisesti suoritettavat prosessit automatisoitaessa voidaan laskun käsittelyyn ja tiedon keräämiseen sekä hallintointiin käyttää huomattavasti vähemmän aikaa. (Miksi hankinnasta maksuun - prosessi kannattaa automatisoida, 2018).

Ensimmäiseksi lähdimme päivittämään hankinnasta maksuun prosessissa tärkeässä roolissa olevat ostosopimukset ajan tasalle, jotta saimme kasvatettua kokonaan automatisoidusti läpimenneiden laskujen määrää. Tavoitteenamme oli saada toimeksiantajamme hankinnasta maksuun prosessi toimimaan mahdollisimman automatisoidusti. Tämän jälkeen lähdimme toteuttamaan kyselyn henkilöstölle koskien hankinnasta maksuun prosessia, jolla pyrimme löytämään prosessin ongelmakohdat sekä hahmottamaan prosessin toimivuutta kokonaisuudessaan. Analysoituamme kyselyn tulokset, päädyimme luomaan koulutuksen prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle. Päädyimme tähän kyselyn tuloksista havaitusta tarpeesta saada lisää koulutusta koko hankinnasta maksuun prosessin hallitsemiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö tehdään yritykselle x, joka on huonekalumyymäläketju. Yrityksen kokonaisliikevaihto vuonna 2017 oli 1,8 miljardia euroa. Yritys haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä, joten siitä käytetään opinnäytetyössä nimeä, yritys x. Opinnäytetyömme tavoitteena oli konkreettisen hyödyn luominen toimeksiantajallemme tehostamalla heidän hankinnasta maksuun prosessiaan. Pyrimme

löytämään hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat toteuttamalla toimintatutkimuksen. Toitimme kyselyn hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle. Kyselyn tulosten avulla saimme selville, mitkä ovat hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat yrityksessä x. Lähdimme tehostamaan hankinnasta maksuun prosessia perustuen kyselystä saatuihin tuloksiin, joista ilmeni henkilöstön tarve saada lisää koulutusta koskien hankinnasta maksuun prosessia. Päätimme havaittuun ongelmaan perustuen luoda koulutuksen prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle.

Teoriaosuudessa keskityimme käymään läpi kattavasti hankinnasta maksuun prosessin (P2P) sekä ostolaskuprosessin. Hankinnasta maksuun prosessin osuudessa kävimme läpi ohjelmistot sekä toimintatavat, joita kohdeyrityksemme käyttää prosessissa. Kävimme läpi myös toimintolaskennan periaatteet ja tavoitteet sekä taloushallinnon kehitysprojektin. Kohdeyrityksemme hankinnasta maksuun prosessissa on ulkoistettu ostoreskontra, jonka vuoksi otimme teoriaosuuteen mukaan taloushallinnon ulkoistamisen. Koimme tärkeäksi ottaa teoriaosuuteen mukaan myös henkilöstön kehittämisen. Kyselyn tuloksiin pohjautuen hankinnasta maksuun prosessin tehostamisessa kohdeyrityksemme nousi tärkeäksi osaksi prosessin parissa työskentelevien henkilöiden osaamisen ja tiedon ajan tasalle päivittäminen. Kehittämistyön toteutimme toimintatutkimuksena, joten tämä on myös käyty teoriaosuudessa läpi.

1.2 Tutkimuskysymykset

Selkeän tavoitteen vuoksi, jota kohti pyrimme tutkimuksessamme, oli tärkeää määrittää tarkasti tutkimuskysymykset. Opinnäytetyömme tavoitteena on löytää vastaukset sekä ratkaisut määrittelemme tutkimuskysymyksiin.

Valitsimme tutkimuskysymyksiksi:

Miten löydämme hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat?

Kuinka lähdemme kehittämään hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohtia?

Miten saamme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia yrityksessä x?

Lähdimme liikkeelle opinnäytetyössämme siitä, miten löydämme hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat. Riikka Laakso on ollut työsuhteessa toimeksiantajallamme opinnäytetyömme tekemisen aikana, joten iso osa tiedosta toimeksiantajamme hankinnasta maksuun prosessista on saatu havaintojen kautta päivittäisessä työssä. Havainnoinnin lisäksi päätimme lähteä selvittämään prosessin ongelmakohtia luomalla kyselyn prosessin parissa työskenteleville. Kyselyn tulokset analysoimalla saimme selville, mitkä ovat hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat.

Seuraavaksi lähdimme miettimään kuinka lähdemme kehittämään hankinnasta maksuun prosessia yrityksessä x. Päätimme lähteä kehittämään prosessia toteuttamalla koulutuksen prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle, jonka tarpeen saimme selville toteuttamastamme kyselystä. Kyselystämme selvisi, että henkilöstöllä ei ole ajan tasalla olevaa ja riittävää osaamista hankinnasta maksuun prosessin tehokkaaseen läpiviemiseen.

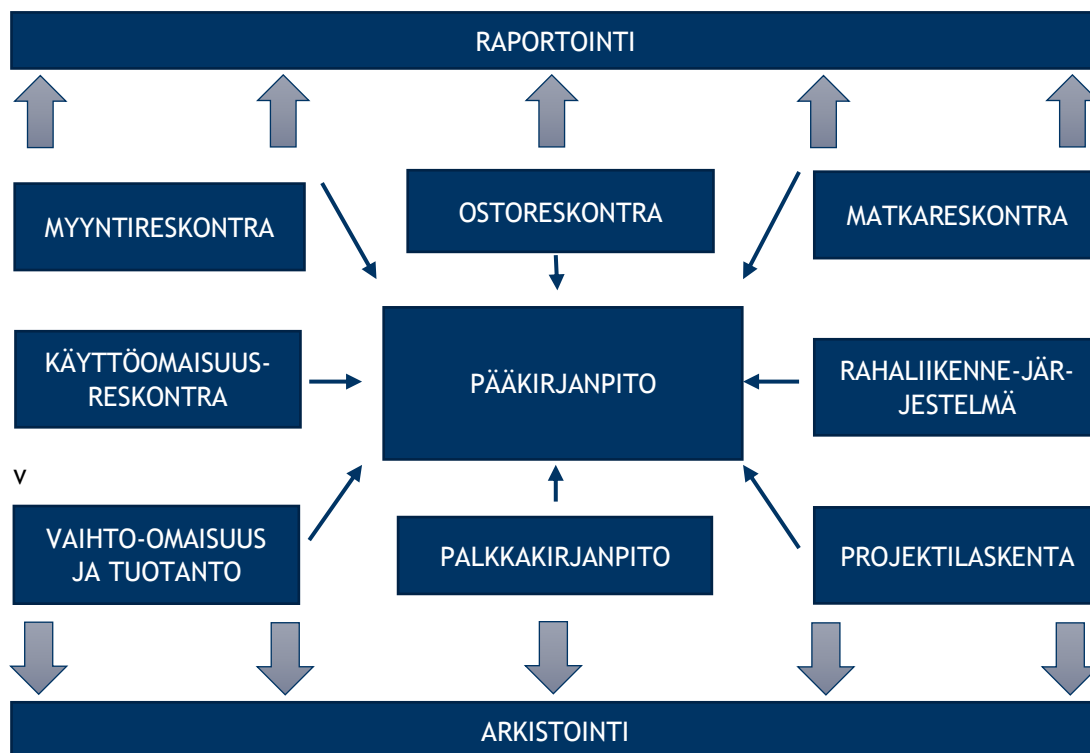
Viimeinen tutkimuskysymyksemme kiteyttää opinnäytetyömme aiheen, eli kuinka saamme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia yrityksessä x. Saimme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia toimittajien päivittämisellä ajan tasalle, millä on vaikutusta suoraan kustannustehokkuuteen. Saamalla toimittajien sopimukset ajan tasalle kasvatimme matching ratea, millä voidaan mitata täysin automatisoidusti menneiden laskujen määrää. Koko hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden parempaan hallitsemiseen ja tehokkuuteen loimme koulutuksen henkilöstölle.

2 Taloushallinnon ostolaskuprosessin kehittäminen

2.1 Ostolaskuprosessi

Lahti & Salminen (2014) määrittelevät käsitteen taloushallinto teoksessaan järjestelmäksi, jolla organisaatio pystyy seuraamaan taloudellisia prosessejaan siten, että se voi raportoida toiminnastaan sisäisille sekä ulkoisille sidosryhmille. Sähköinen asiointi ja digitaalisuus ovat taloushallinnon terminologian nykypäivää. Digitaalisuus tunnetaan suppeasti vain sähköisinä myynti- ja ostolaskujen käsitteinä sekä tiliöintinä. Digitaalinen taloushallinto on käsitteenä kuitenkin paljon laajempi. Sen tavoitteena on luoda sujuva toimintaketju, joka on automatisoitu ja jonka seurauksena päällekkäiset prosessivaiheet saadaan minimoitua. Tavoitteeseen päästään hyvällä töiden organisoinnilla sekä tietojärjestelmien ja teknologian maksimaalisella hyötykäytöllä. (Lahti ja Salminen 2014, 15 - 25.)

Taloushallinnon kokonaisuus on paras käsitellä pienempien prosessien kokonaisuuksina, jotta sitä on helpompi konkretisoida. Alla mainittu taloushallinnon prosessien jako on todettu hyväksi ja sitä käyttävätkin useat taloushallintoalan ohjelmistotalot, yritysten talousosastot sekä konsultit. Taloushallinto muodostuu pääkirjanpito prosessista, joka kokoaa tapahtumat muista esiprosesseista, täsmäyttää niitä sekä luo niiden tapahtumien pohjalta raportointia. Esiprosesseja ovat ostolasku- sekä myyntilaskuprosessit, matka- ja kuluprosessit, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito sekä palkkakirjanpito prosessi. Arkistointi liittyy kaikkiin prosesseihin ja toimii taloushallinnon selkärankana. (Lahti ja Salminen 2014, 16 - 18.)



Kuvio 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, esiprosesseista sekä raportoinnista ja arkistoinnista (Lahti ja Salminen 2014, 19).

Organisaation talousosaston eniten resursseja kuluttava prosessi koskee useimmiten ostolaskujen käsittelyä. Tätä prosessia tehostamalla ja sen automatisoinnilla voidaan siis saavuttaa organisaatiolle suurinta hyötyä. Suomessa jopa 70 % yrityksistä lähettävät verkkolaskuja. Vastaanotettujen verkkolaskujen osuus suurissa yrityksessä voi olla parhaimmillaan jopa 80 % -100 %. Verkkolaskujen prosenttiosuutta pienentävät yrityksessä usein toimittajien pieni koko, ulkomaiset toimittajat sekä toimittajien suuri määrä. Paperilaskuista voidaan poimia perustiedot myös sähköiseen muotoon skannauksen avulla. Tämä on kuitenkin huomattavasti resursseja kuluttavampi vaihtoehto, josta yrityksen tulisi välittömästi pyrkiä laskukäsittelyn automatisointiin manuaalisen työn poistamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

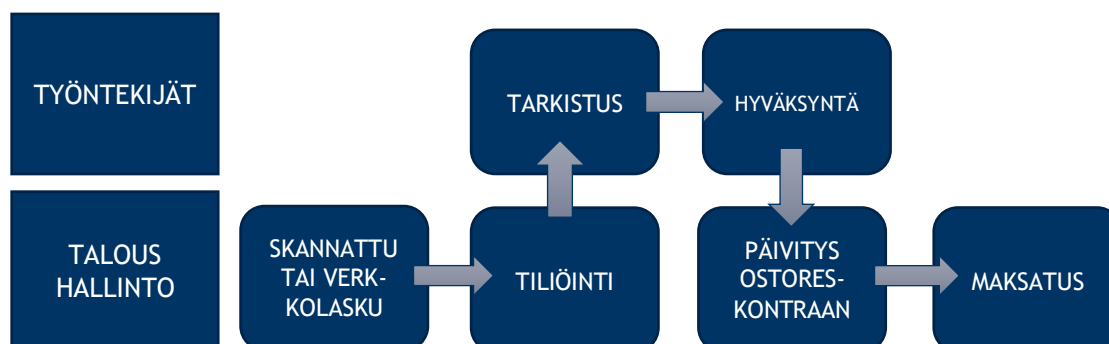
Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi saa alkunsa ostolaskun vastaanottamisesta ja tulee päätökseensä sen arkistoitua. Hankintaprosessia käsiteltäessä kokonaisuudessaan käynnistyy prosessi jo huomattavasti ennen ostolaskun vastaanottamista. Ennen tätä yritys tekee usein ensimmäiseksi tarjouspyynnön tai vastaanottaa sellaisen toimittajalta. Tästä seuraa mahdollinen tarjous sekä sopimuksen laatiminen yrityksen sekä toimittajan välille. (Lahti & Salminen 2014, 53.)

Ostolaskujen sähköisellä käsittelemisellä tehostetaan ostolaskun prosessointia, parannetaan ostolaskuprosessin kontrollia sekä nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaikaa. Sähköisessä ostolaskupro-

sessissa manuaalinen työ saadaan häviämään, kun laskun tietoja ei tarvitse tallentaa enää manuaalisesti, vaan tiedot löytyvät automaattisesti sähköisestä verkkolaskusta tai skannattavalta laskulomakkeelta hyödyntäen OCR-älyskannausta. Ostolaskujen kontrollia saadaan tehostettua sähköisellä ostolaskujen arkistoinnilla, jolloin paperiarkistoista sekä ostolaskukopioista voidaan luopua yrityksessä. Sähköisen arkiston ansiosta vältetään tiedon löytymisestä monesta eri paikasta sekä tehostetaan yksittäisten ostolaskujen löytämistä sähköisestä arkistosta esimerkiksi toimittajan tietojen perusteella. (Lahti & Salminen 2014, 54.)

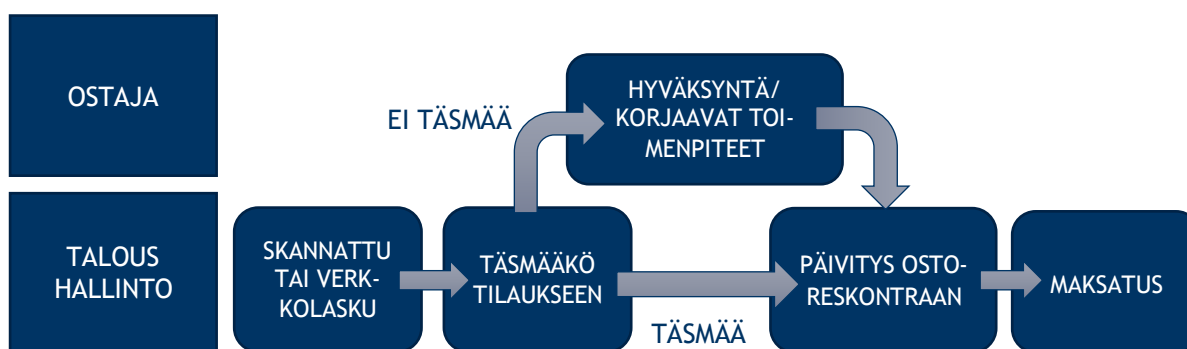
Sähköinen ostolaskuprosessi alkaa ostolaskun vastaanottamisella verkkolaskuna tai laskulomakkeen skannauksella ostolaskujen käsittelyjärjestelmään (Lahti & Salminen 2014, 51). Verkkolaskun vastaanottaminen suoraan yrityksen omaan taloushallinnon järjestelmään on tehokkain ostolaskuprosessin muoto. Verkkolaskujen käyttöönotto merkitsee yritykselle kustannussäästöjä ja nopeuttaa koko ostolaskuprosessia. (Lahti & Salminen 2014, 62.) Skannaus voidaan toteuttaa manuaalisesti tai hyödyntäen OCR-älyskannausta (Optical Character Recognition). Älyskannauksella eli optisen OCR-tiedon poimintaohjelman avulla laskulta poimitaan automaattisesti tarvittavat tiedot ostolaskujen käsittelyä sekä kirjanpitoa varten. Manuaalinen skannaus mahdollistaa laskun skannauksen kuvana, mutta laskun käsittelijä joutuu tämän lisäksi tallentamaan kaikki laskun perustiedot manuaalisesti. Älyskannaus vähentää huomattavasti manuaalisen työn osuutta ostolaskuprosessissa, pitäen sisällään kuitenkin suuremman riskin virheisiin verrattuna verkkolaskuihin. (Lahti & Salminen 2014, 64.)

Ostolaskun vastaanottamisen jälkeen ostolasku tiliöidään järjestelmässä automaattisesti tai manuaalisesti, kun laskuun ei liity järjestelmään luotua tilausta tai sopimusta. Ostolasku lähetetään sähköiseen hyväksymiskiertoon, jossa ostolasku hyväksytään sekä tarkastetaan. Kun ostolasku on hyväksytty ostolaskun tarkastajan toimesta, kirjautuu se automaattisesti ostoreskontraan, jossa muodostunut aineisto siirretään pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 54 - 55.)



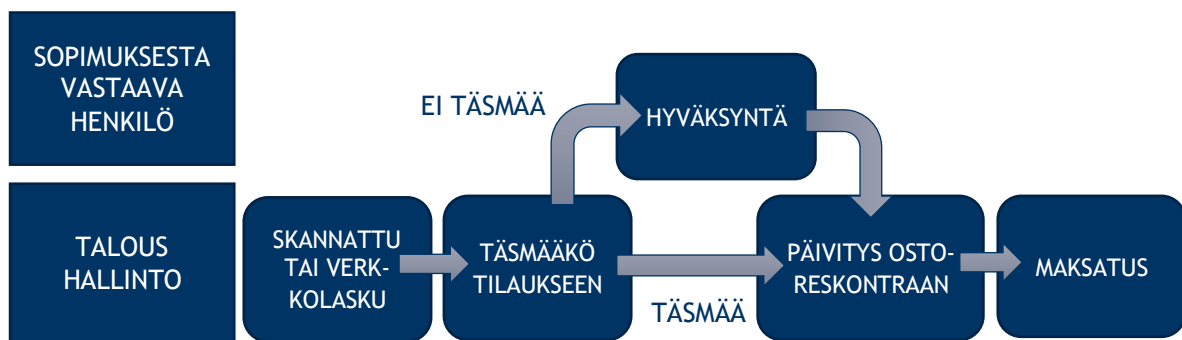
Kuvio 2: Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2014, 55).

Ostotilaukseen perustuvassa ostolaskuprosessissa ensimmäinen vaihe on ostoehdotuksen luominen ja sen hyväksyminen. Hyväksytystä ostoehdotuksesta syntyy ostotilaus, jonka toimittaja vastaanottaa. Toimittaja toimittaa ostotilauksen sisällön tai suorittaa pyydetyn palvelun. Ostotilaus kirjataan järjestelmään vastaanotetuksi sen saapuessa toimittajalta. Ostolasku vastaanotetaan verkkolaskun muodossa tai skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Ihanteellisessa tilanteessa ostolasku täsmää ostotilauksen kanssa, jolloin tästä muodostuu maksuaineisto, joka siirretään pankkiin. Jos ostolaskun ja ostotilauksen tiedot eroavat toisistaan esimerkiksi tilauksen määrään tai summaan liittyen ostolasku lähtee automaattisesti sähköiseen hyväksymiskierto. Hyväksymiskierrossa laskun hyväksyjä hyväksyy laskun tai tekee korjaavat toimenpiteet. Ostolaskuprosessi tehostuu huomattavasti hyväksymiskierron tipahtaessa pois prosessista. Tehokkaimmillaan ostolaskuprosessi on automatisoitu niin, että manuaalisia toimenpiteitä ei suoriteta missään vaiheessa ostolaskun saapessa. (Lahti & Salminen 2014, 55 - 57.)



Kuvio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 56).

Organisaatiossa ostosopimukseen perustuvia toistuvia ostolaskuja ovat usein vuokra-, siivous-, vartiointi-, leasing- sekä tietoliikennepalvelulaskut. Ostosopimuksista luodaan ostorekisteri järjestelmään, johon tallennetaan sopimuksittain käsittely- ja tiliöintisäännökset. Ostolasku skannataan ostolaskujärjestelmään tai vastaanotetaan verkkolaskuna. Tehokkaimmillaan ostolasku täsmää ostosopimukseen, jolloin hyväksymiskierto tipahtaa pois. Mikäli ostolaskun tiedot eroavat ostosopimuksesta lähtee ostolasku automaattisesti hyväksymiskierto. Ostolaskun hyväksytyä kirjataan se ostoreskontraan. Ostolaskuista muodostuu maksuaineistoa, joka lähetetään eteenpäin pankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 57.)



Kuvio 4: Sähköinen ostolaskuprosessi sopimukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 57).

2.2 Toimintolaskenta

Laskentajärjestelmiä on kehitetty vuosien ajan, yrityksen omistajat ovat seuranneet toimintansa tuottoa sekä menestymistä tuhansien vuosien ajan. Kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteet on kehitetty 500 vuotta sitten venetsialaisen munkki Fra Paciolin toimesta. Mennään pari sataa vuotta takaisinpäin, teollisen vallankumouksen myötä kehittyivät liiketoiminnan ohjaavat sisäisen laskennan periaatteet. (Alhola 2016, 11.)

Liiketoimintaansa harjoittavat yritykset elävät loppujen lopuksi suoritemarkkinoilta saamallaan rahalla, näiden toimeen saamiseksi edellytetään erilaisia toimintoja. Luonnollisesti eri yrityksillä on erityyppisiä toteutustapoja, optimaalisessa tilassa yrityksissä pitäisi tarkoin seurata, mihin näitä voimavaroja kulutetaan. Erilaiset projektit, tuotteet, asiakkaat, jakelukanavat kuluttavat näitä toimintoja. Toimintoajattelun perusta on kiinnittää huomiota näihin prosesseihin. (Alhola 2016, 27.)

Organisaation toiminnan käynnistävä voima tulee yleensä ulkopuolelta, joka synnyttää yrityksessä toiminnon. Ulkopuolinen impulssi ei synnytä vain yhtä toimintoa vaan tästä seuraa yleensä toimintojen sarja. Toimintoketjut muodostavat aina vaatimuksen seuraavalle toiminnolle. Esimerkiksi tilauksesta tuotteen tarjoajalle syntyy vaatimus valmistaa, toimittaa sekä laskuttaa kyseinen tuote/palvelu tilaajalle. Täysin verkossa tapahtuvat kaupankäynnit voivat olla niin automatisoituja, että laskutustoiminnot eivät tarvitse henkilöresursseja. (Alhola 2016, 28 - 29.)

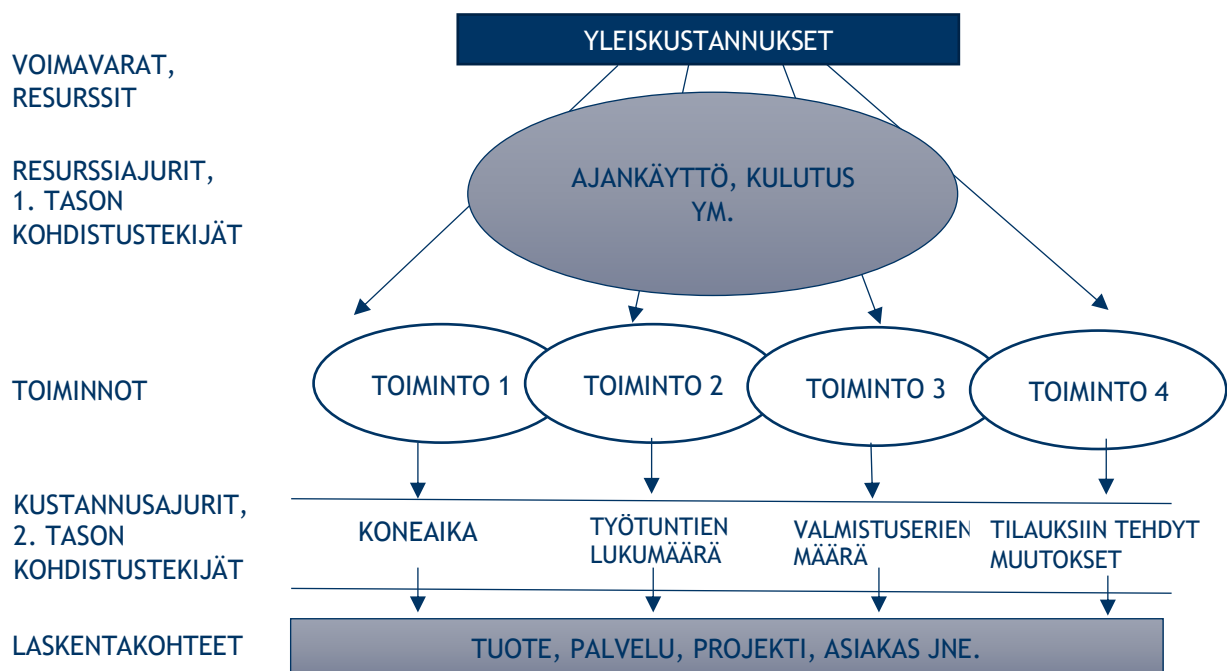
Toimintolaskennan tärkeä tehtävä on valita tietty tarkoitus, tai muutamia tarkoituksia sekä suunnitella malli joka palvelee yrityksen tarpeita ja tavoitteita. (Turney 2002, 244.) Toimintolaskennan tarkoitus voi olla esimerkiksi auttamaan yritystä määrittelemään kustannusten alentamisen toimen-

piteet ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Toimintolaskennan tulisi tukea päätöksentekoa esimerkiksi pitäisikö yrityksen valmistaa itse tarvitsemansa tuotannontekijät vai ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Huolella koottu toimintolaskenta ohjaa asiakasstrategian kehittämistä. (Turney 2002, 246).

Liiketoimintamalli auttaa hahmottamaan lukuja ja liiketoiminnan syy-seuraussuhteet ovat helpommin jäljitettävissä. Taloudelliset mittarit numeroineen ovat kannattavan liiketoiminnan perusta, luvut kertovat liiketoiminnan tilasta. Toimintolaskentaa harjoittaessa saamme paremman käsityksen yrityksen eri osa-alueiden kulurakenteesta. (Saarelainen 2013, 79).

Informaatio joka saadaan selville mahdollisista kustannuksista ja niiden jaosta tulisi paljastaa mahdollisuudet ja ongelmat johon tarttua. Toimintalaskennan tärkeimmät asiat ovat resurssit, toiminnot ja tuotteet. Resurssisiin voimme liittää mm. työntekijät, laitteet, toimitilat ja raaka-aineet. Toiminnoiksi voimme kutsua yrityksen toimintaa jota ovat esimerkiksi materiaalien käsittely, laadun tarkkailu, ostotoiminnan sekä laskutuksen järjestäminen. Toimintojen toimeenpanot tarkoittavat resurssien kuluttamista, luonnollisesti eri toiminnot kuluttavat niitä aina eri tavoin. (Turney 2002, 91).

Toimintolaskennan ydin on ratkaisun löytäminen mahdollisiin ongelmakohdat, niistä viisastuneen yritys oppii tunnistamaan jo olemassa olevat ongelmat sekä tulevat kivikot. Esimerkiksi ylihinnoitellut tuotteet, laiminlyödyt markkinat tai tuottamattomat osa-alueet ovat toimintolaskennassa ilmi tulleita asioita. (Turney 2002, 63).



Kuvio 5: Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 147).

2.3 Toimintatutkimus

Toteutimme opinnäytetyömme tutkimusosuuden toimintatutkimuksena, jonka lopputuloksena loimme koulutuksen henkilöstölle hankinnasta maksuun prosessin paremmaksi hallitsemiseksi. Koulutuksen tarpeen saimme selville toteuttamalla kyselyn, josta ilmeni selkeä tarve saada lisää koulutusta koskien hankinnasta maksuun prosessia.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Tutkimuksissa perinteisesti luodaan teoreettista tietoa, kun taas toimintatutkimuksella pyritään luomaan käytännön hyötyä. Tutkimus- ja kehittämisprojektina toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu projekti, jossa kehitetään ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 16 - 21.)

Toimintatutkimus voidaan toteuttaa toiminnan laajuuden mukaan. Kun tarvitaan laajaa keskustelua kehittämisestä ja sen keinoista toimijoiden välillä, laajenee toimintatutkimus jopa yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi toiminnaksi. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus voi olla kuitenkin oman työn toiminnan kehittämistä. Usein omatkin työtehtävät edellyttävät kuitenkin yhteistyötä muiden kanssa, jolloin toiminnan kehittäminen vaatii vuorovaikutusta ottamalla huomioon muiden tehtävät sekä koko organisaation ja sen toimintaympäristön. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 17)

Toimintatutkimus voidaan jakaa viiteen analyysitasoon:

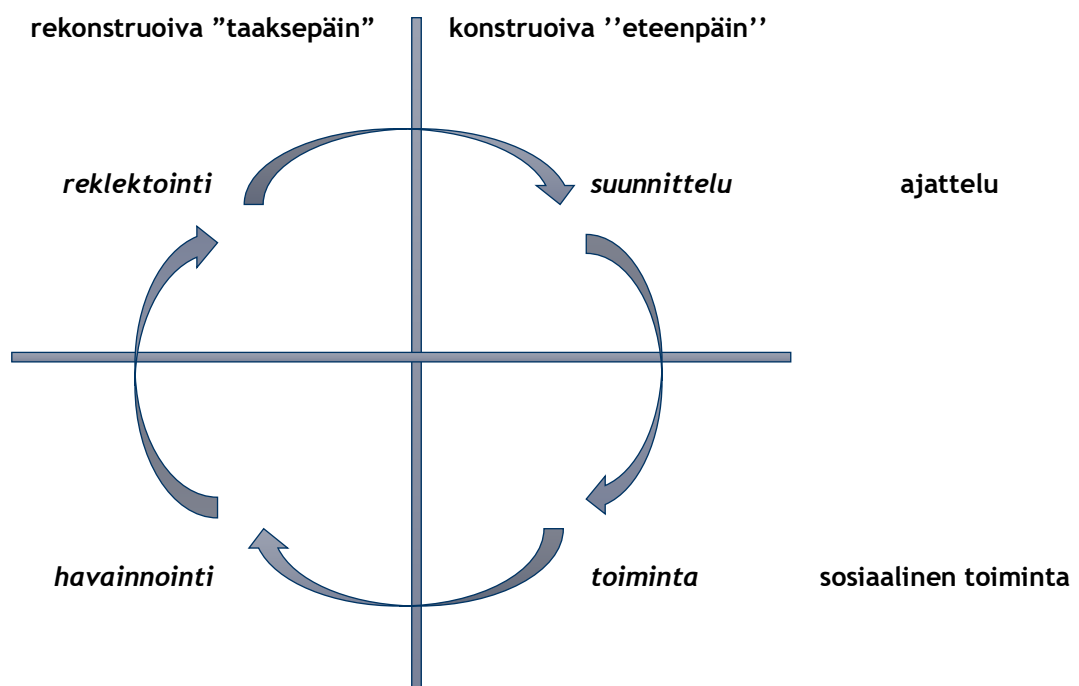
1. yksilö
2. ryhmä
3. ryhmien väliset suhteet
4. organisaatio
5. alueellinen verkosto

Yksilötason toimintatutkimuksessa henkilö havainnoi omaa toimintaansa ja tutkimuksessa kuvataan yksilön kokemuksia, omia ajatteluprosesseja sekä oppimista. Ryhmätason toimintatutkimus on yhteistoiminnallinen tutkimus, jossa tiimi kokoontuu suunnitelmallisesti tietyn ajan jakson verran ja suunnittelevat sekä kehittävät toimintaansa. Ryhmien välisten suhteiden toimintatutkimuksessa tarkoituksena on taas ratkaista ryhmien välisiä yhteistoiminnan ongelmia. Isojen organisaatioiden kehittämisessä sovelletaan organisaatiotason toimintatutkimusta, jossa määritellään koko yhteisön

pidemmän aikavälin toiminnalliset tavoitteet jopa luomalla visioita vuosien päähän. Alueellista toimintatutkimusta on perinteisesti käytetty esimerkiksi kuntien, koulutuksen ja yritysten tason yhteisen strategian kehittämiseen. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 18.)

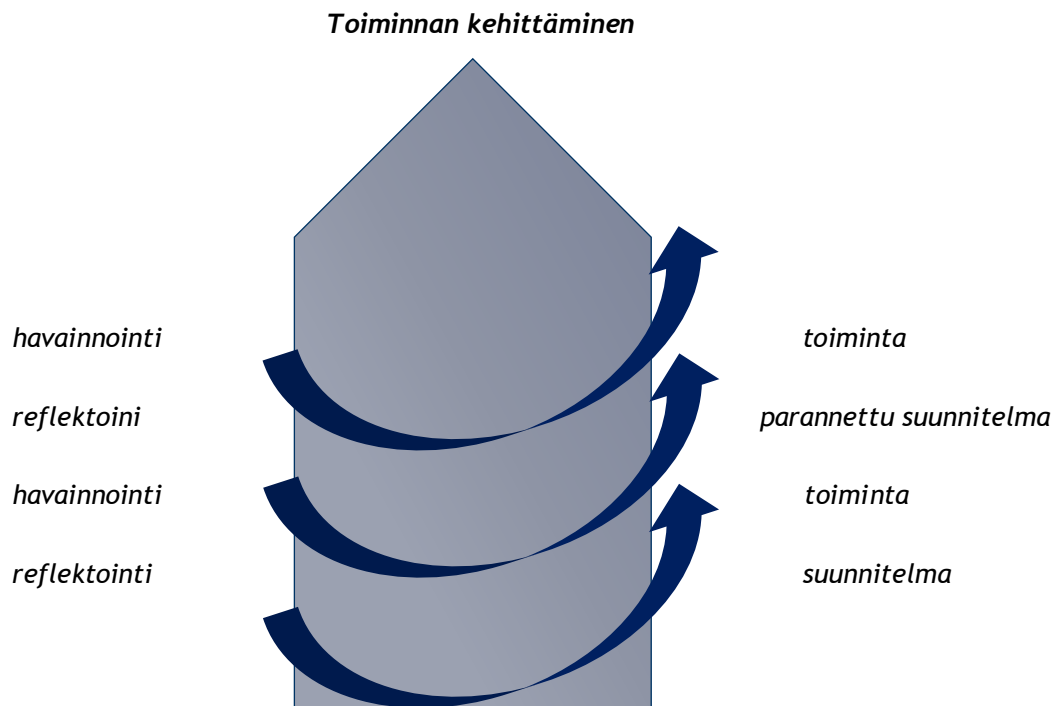
Toimintatutkimus poikkeaa prosessina tavanomaisesta tutkimusprosessista. Tavallisesti tutkimuksen tekeminen etenee vaiheittain johdonmukaisena prosessina, kun taas toimintatutkimus voi saada alkunsa vaikka arkisessa toiminnassa havaitusta ongelmasta, johon lähdetään hakemaan ratkaisua jopa spontaanistikin. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 78.)

Usein toimintatutkimus hahmotetaan syklinä, joka sisältää rekonstruoivia sekä konstruoivia vaiheita. Konstruoivalla toiminnalla tarkoitetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa uutta rakentavaa toimintaa, kuten suunnittelua. Toteutuneen toiminnan havainnointi ja arviointi ovat taas rekonstruoivia vaiheita. Toimintatutkimuksessa rekonstruoivan ja konstruoivan syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti, eikä usein voida paikantaa mistä vaiheesta sykli on alkanut. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 79.)



Kuvio 6: Toimintatutkimuksen sykli. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 79.)

Rekonstruoivan ja konstruoivan toiminnan syklit muodostavat toimintatutkimuksen pysähtymättömän spiraalin. Tässä toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa suunnittelun, havainnoinnin, toiminnan, reflektion sekä uudelleen suunnittelun peräkkäisinä kehinä. Toimintatutkimus on ikään kuin pyörre, jossa syntyy jatkuvasti uusia kehittämisideoita. Toimintatutkimuksen spiraalimallilla voidaan kuvata toimintatutkimuksen syklit vaiheittain, vaikka todellisuudessa näitä vaiheita ei kuitenkaan voida erottaa toisistaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 80 - 81.)



Kuvio 7: Toimintatutkimuksen spiraali. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 81.)

Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat selviävät usein prosessin edetessä ja tärkein tutkimuskysymyskin voi tulla vastaan odottamattomasti tutkimuksen eri vaiheissa. Sykliä jatkuvassa kehämäisessä vuorovaikutuksessa syntyy uusia ongelmia, joista taas kehittyy uusia ideoita. Pienestä ongelmasta voi kehkeytyä kokonaan tutkimuksen merkittävä uusi suunnan näyttäjä. Toimintatutkimuksen onnistuessaan lopputuloksena asiat ovat eri tavalla kuin ennen tutkimusta. Aikaisemmin kuvatun toimintatutkimuksen spiraalin lisäksi toimintatutkimuksessa puhutaan toimintatutkimuksen sivuspiraalista, jossa odottamattomat uudet ideat avaavat uusia sivupolkuja. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 86 - 87.)

Toimintatutkimus on mahdollista toteuttaa kahdella tavalla. Tutkija voi kehittää omaa työtään tutkivalla otteella tai lähteä tutkimaan ja kehittämään löytämänsä tutkimuskohdetta. Toimija-tutkijaksi kutsutaan omaa työtään kehittävää tutkijaa, keneltä löytyy usein tutkimuskohteestaan käytännön kokemusta. Toimija-tutkija haluaa tutkia onko asiat mahdollista tehdä paremmin ja sujuvammin. Tämän kaltainen muutostarve saa usein alkunsa työssä löytyvästä käytännön ongelmasta, johon lähdetään hakemaan ratkaisua itse. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 94 - 95.)

Tutkija-toimija puolestaan ei lähde kehittämään omaa työtään, vaan tutkimusaihe löytyy aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden takaa, jonka synnyttää joku havaittu käytännön ongelma. Kun tutkimuskohde on selvillä, tutkija-toimija lähtee hakemaan tietoa aiheeseen vaikuttavista tekijöistä ja rakentaa toimintamallin pohjautuen saamaansa tietoon. Tutkija-toimija tarkastelee usein asiaa työyhteisön ulkopuolelta. Toimintatutkimuksessa tutkija ei lähde kuitenkaan aina liikkeelle puhtaasti teoriasta tai käytännöstä vaan näiden kahden tavan lisäksi voi olla mukana myös molemmat lähtökohdista. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 94 - 95.)

2.4 Taloushallinnon kehitysprojekti

Taloushallinnon kehitysprojektilla pyritään saavuttamaan organisaatiolle kustannussäästöjä sekä lisäämään työn laatua ja tehokkuutta. Näihin tuloksiin organisaatio pääsee siirtymällä digitaalisiin prosesseihin sekä työtehtävien automatisoinnilla. Taloushallinnon kehitysprojekti lähtee usein liikkeelle järjestelmä- tai organisaatiouudistuksesta sekä liiketoiminnan kehittymisestä. Aloite kehittämiseen syntyy toisinaan taloushallinnon tehtävissä työskenteleviltä heidän huomatessaan prosessien tehottomuuden tai toisinaan johdon asettamista strategisista tavoitteista. Kehitysprojekti voi kattaa organisaation koko taloushallinnon kokonaisuudessaan tai keskittyä valittuun osa-alueeseen tai prosessiin. Kehitysprojekti alkaa suunnitteluvaiheesta ja päättyy projektin toteutusvaiheeseen. (Lahti & Salminen 2014, 219.)



Kuvio 8: Taloushallinnon kehitysprojekti (Lahtinen & Salminen 2014, 2019).

Taloushallinnon kehitysprojektissa lähdetään liikkeelle suunnitteluvaiheesta. Kehitysprojektin suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle kehitystarpeiden analysoinnista. Taloushallinnon kehitysprojekti lähtee usein liikkeelle kehittämistarpeen tunnistamisesta ja tämän aiheuttamasta keskustelusta organisaation sisällä. Suunnitteluvaiheessa pyritään löytämään organisaatiolle parhaimmat ratkaisut kehitysprojektin toteuttamiseen sekä tunnistamaan haasteet ja riskit, jotka liittyvät kehitysprojektin eri vaiheisiin. Kehitysprojektin laajuus organisaatiossa selvitetään suunnitteluvaiheessa. Hanke voi koskea organisaation prosessia, järjestelmää sekä tiettyä osa-aluetta tai useampaa näistä. Tässä vaiheessa arvioidaan myös osaaminen sekä resurssit kehitysprojektiin liittyen ja tarvittaessa hankitaan ulkopuolista osaamista ja resursseja. Suunnitteluvaiheen yksi tärkeä tavoite on asettaa kehitysprojektille selkeät strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia, kuten tarkasti lasketut kustannussäästöavoitteet, jotka kehitysprojekti toteuttaa ja onnistuessaan tuo organisaatiolle. (Lahti & Salminen 2014, 221.)

Kehitystarpeiden analysoinnin jälkeen selvitetään yksityiskohtaisesti lähtötilanne eli muodostetaan nykytilan analyysi. Nykytilan analyysi toteutetaan käymällä yksityiskohtaisesti läpi kehitysprojektiä koskevat osa-alueet, prosessit ja järjestelmät. Nämä osa-alueet ja prosessit sekä näihin liittyvät järjestelmät käsitellään käymällä läpi työnkulku sekä menetelmät, organisointi ja resurssien käyttö. Tietoa saadaan lisäksi haastattelemalla näiden parissa olevia henkilöitä sekä näihin liittyviä sidosryhmiä. (Lahti & Salminen 2014, 222.)

Nykytilaa voidaan analysoida vertaamalla omaa toimintaa toisen organisaation toimintaan, jonka toimintatavat ovat jossakin suhteessa tehokkaampia. Benchmarking eli vertailuanalyysi auttaa tunnistamaan organisaation omia heikkouksia, parantamaan näitä sekä auttaa luomaan uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseksi (Benchmarking, 2019). Kun kehitysprojektiin osallistuvilla henkilöillä on käytössään tietoa jossakin suhteessa paremmasta organisaatiosta sekä tehokkaimmista mahdollisista ratkaisuista ja toimintatavoista voidaan omaa toimintaa tarkastella hyvinkin konkreettisesti (Lahti & Salminen 2014, 222).

Nykytilan analyysia seuraa tarkempi ja yksityiskohtaisempi tavoitetilan suunnittelu. Tavoitetilan suunnitteluvaiheessa laaditaan suunnitelma osa-alueista, prosesseista, järjestelmistä sekä sovelluksista, työn organisoimisesta että ulkopuolisista kumppaneista, palveluista, osaamisesta sekä resursseista. Lisäksi laaditaan alustava projektisuunnitelma, hyöty- ja riskiarviointi sekä investointi- ja kannattavuuslaskelma. Tässä vaiheessa on tärkeää kyseenalaistaa prosessien eri vaiheet sekä miettiä uudestaan työntekijöiden rooleja sekä vastuuta työtehtävissä. Kyseenalaistamisella voidaan eliminoida prosessista turhat vaiheet pois, jolloin koko prosessi tehostuu. (Lahti & Salminen 2014, 222 - 223.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään kehitysprojektissa toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa organisaatio kilpailuttaa ja kartoittaa mahdolliset järjestelmät ja palvelut, joista organisaatio päätyy valitsemaan itsellensä parhaimman vaihtoehdon. Huolellisesti toteutettu tavoitetilan suunnittelu on tärkeä työkalu päätöksenteossa. Organisaation tulee tehdä päätös lukuisten eri palvelukonseptien sekä - tarjoajien väliltä, jotka tarjoavat koko talousosastopalvelun tai yhden prosessin sähköisenä ratkaisuna. Organisaation on usein kannattavinta hankkia palveluidentarjoajilta kattava sähköinen taloushallintokonsepti kuin lähteä itse kehittämään ja rakentamaan omaa sähköisen taloushallinnon järjestelmää. Varsinkin pienet yritykset saavat sähköisen taloushallinnon palvelut helposti osana tilitoimistopalveluita. (Lahti & Salminen 2014, 223.)

Kehitysprojektin käynnistämisen vaiheessa toteutetaan yksityiskohtainen projektisuunnitelma. Yksityiskohtainen projektisuunnitelmaa sisältää kattavasti kaikki projektin kannalta merkittävät vaiheet sekä sisällön. Projektiin sisältyvät osa-alueet ja prosessit sekä näiden järjestelmät määritellään selkeästi projektisuunnitelmassa. Projektin laajuus saadaan selville sekä henkilöt, joihin kehitysprojekti tulee vaikuttamaan. Itse projektin ohjaus on usein johto- tai projektin ohjausryhmän vastuulla, joiden tulee pitää huolta projektin etenemisestä, riittävästä resursseista sekä projektin onnistumisesta kokoontuessaan määrääjoin. Johto- tai ohjausryhmän lisäksi kehitysprojektille valitaan projektipäällikkö, joka on vastuussa projektin johtamisesta päivittäin. Lisäksi yksityiskohtaisessa projektisuunnitelmassa varmistetaan riittävät resurssit ja osaaminen sekä vahvistetaan aikataulu kehitysprojektille. (Lahti & Salminen 2014, 224 - 225.)

Käyttöönottovaihetta edeltää yksityiskohtainen määrittelyvaihe. Tämä vaihe pitää sisällään kehitysprojektiin sisältyvistä osa-alueista, prosesseista ja näiden järjestelmistä tarkat prosessikuvaukset, rekisteri- ja parametrintikuvaukset, liittymäkartat- ja kuvaukset sekä raportoinnin. Uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin siirryttäessä työnkuvat sekä organisaatio uudelleen määritellään. Tämän jälkeen siirrytään toteutus- ja testausvaiheeseen, kun määrittelyvaihe on toteutettu huolellisesti. Määrittelyvaiheen sisältämät tekniset asennukset sekä muutokset toteutetaan toteutusvaiheessa. Toteutusvaihetta seuraa testausvaihe, jossa päästään parhaaseen tulokseen testaamalla todellisia tilanteita huomioiden yllättävät poikkeustilanteetkin oikeita loppukäyttäjiä hyödyntäen. Testausvaiheesta siirrytään käyttöönottovaiheeseen, joka voidaan aloittaa pilotointijaksolla tietyn yksittäisen organisaation kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 225 - 227.)

Käyttöönottovaiheessa on tärkeää pitää huolta uusien työtapojen ja -menetelmien oppimisesta organisaatiossa. Ulkopuolisten sidosryhmien integroitumista täytyy myös tarkkailla, jotta kaikki toimivat sovitun mukaisesti. Projekti saadaan päätökseensä kun uusista prosesseista on saatu ensivaiheen käytännön kokemukset. Projektin päättymistä seuraa muodollinen päätös sekä arviointi. Kehitysprojektin onnistumista arvioidaan laaja-alaisesti verraten projektin alussa määriteltyihin tavoitteisiin. Arvioinnissa tarkastellaan prosesseihin osallistuvien ihmisten tyytyväisyyttä uusiin menetelmiin, resurssien vapautumista, digitaalisuuden hyödyntämistä sekä sidosryhmiä osana muutosta ja sen onnistumista. Digitaalinen taloushallinto kehittyy jatkuvasti ja projektin päätyttyä on tärkeää jatkaa jatkuvaa prosessien työvaiheiden kyseenalaistamista ja automatisointiin pyrkimistä. (Lahti & Salminen 2014, 226 - 227.)

2.5 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Jatkuvasti kehittyvän teknologian omaksuminen sekä tekninen osaaminen ovat tärkeässä roolissa organisaation menestymisessä. Yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista on työntekijöiden nopea oppiminen. Vuosittain keskimäärin 15-20 prosenttia kaikesta tiedosta uusiutuu. Jotta kilpailukyky ja henkilöstön osaaminen voidaan säilyttää halutulla tasolla, on organisaation uudistuttava sekä sen henkilöstön kehityttävä jatkuvasti. Henkilöstön jatkuva kehittäminen varmistaa organisaatiossa tarvittavan osaamisen tulevaisuudessakin, jonka vuoksi henkilöstön kouluttamiseen kannattaa käyttää resursseja organisaatiossa. (Kauhanen 2009, 114 - 115.)

Muutoksesta voidaan sanoa tulleen pysyvä olotila, joka haastaa kaikki yksilöt sekä organisaatiot jatkuvaan sopeutumiseen sekä uusiutumiseen (Kauhanen 2010, 144). Kehitystoimenpiteet joihin organisaatiossa on käytetty resursseja jäävät useasti hyödyntämättä. Syy tähän on usein organisaation haluumattomuus sitoutua muutokseen ja muuttaa toimintatapojansa. Tämän seurauksena kehitysprosessista haetut hyödyt eivät toteudu. (Lahti & Salminen 2014, 207.)

Selkeä tavoite sekä ongelmien ratkaiseminen kasvattavat henkilöstön sisäistä motivaatiota eli todellista halua kehittää ratkaisuja ja muuttaa toimintatapojansa organisaation liiketoiminnan kehittämiseksi ja muutoksen läpi viemiseksi. Muutoksessa pyritään muuttamaan henkilöstön ja johdon toimintatapoja pysyvästi, joka on konkreettinen tulos muutoksen onnistumisesta. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2001, 288.)

Organisaation tarvitsema osaaminen voidaan hankkia kahdella tapaa, jotka ovat uuden henkilöstön rekrytoiminen tai olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen. Itsensä kehittäminen ja oppimisen halu lähtee ensisijaisesti henkilöstä itsestään. Organisaatio voi tarjota tukensa oppimiseen sekä tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi luomalla oppimisedellytyksiä. Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joita ovat työpaikalla toteutuva sekä työpaikan ulkopuolella toteutuva oppiminen. (Kauhanen 2010, 153.)

Työpaikalla mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen on usein runsaasti ja nämä mahdollisuudet on tärkeää käyttää hyväksi organisaation osaavan henkilöstön varmistamiseksi. Työpaikalla toteutettavia itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ovat esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, perehdyttäminen, projektityöskentely, johtaminen sekä toimiminen kouluttajana että työnkuvan laajentaminen ja vastuullisten erityistehtävien suorittaminen. (Kauhanen 2010, 155.)

Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat perinteinen opiskelu oppilaitoksissa, monimuoto-opiskeluohjelmat, itseopiskeluohjelmat, kouluorganisaation järjestämät kurssit sekä ammattikirjallisuuden sekä lehtien lukeminen. Työnantajat suhtautuvat usein positiivisesti ja kannustavasti henkilöstönsä itsensä kehittämiseen, vaikkakin toivovat opintojen suorittamisen tapahtuvan vapaa-ajalla sekä vaikuttamatta negatiivisesti työnlaatuun sekä työpanokseen. (Kauhanen 2010, 155.)

3 Kohdeorganisaation ostolaskuprosessi

Opinnäytetyön aiheena on hankinnasta maksuun prosessin tehostaminen yrityksessä x. Käymme läpi kohdeorganisaatiomme ostolaskuprosessin. Hankinnasta maksuun prosessi eli P2P - prosessi auttaa yritystä tekemään kattavampia ja harkittuja ostopäätöksiä. Automatisoitu prosessi lisää ketteryyttä ja vapauttaa toimitusketjuun sitoutuneen henkilöstön resursseja. Talous- ja hankintaprosessien neljän silmän periaate parantaa tuottavuutta, sitoo toimittajaa joka parantaa asiakkaan ja toimittajan välistä luottamus-suhdetta. Täydellinen näkyvyys kaikkiin suoriin ja epäsuoriin hankintoihin auttaa hahmottamaan, mihin rahaa käytetään sekä tekemään strategisesti viisaita päätöksiä. (Basware, 2016.)

P2P-prosessi alkaa päätöksestä ostaa tuotteita tai palveluita, jonka kierto päättyy kuluihin, jotka tullaan maksamaan laskulla. Yritys x:lle luontainen tapa on kontrolloida, standardisoida ja tuoda läpinäkyvyyttä laskujen kiertoon. P2P - prosessi on luontainen keino päästä päätöksestä ostamiseen sekä maksun suorittamiseen. Prosessin päämääränä on saavuttaa säästöjä ja yksinkertaisuutta työkentelytapaan.

Talousosaston ulottuvuudet ovat ostoreskontra, laskujen ja sopimusten tiliöinnit ja niiden prosessit sekä tilikauteen liittyvät sulkemisen eri tehtävät. Ostoreskontran tehtävänä on olla yhteydessä toimittajiin ja heidän vaatimuksiinsa laskujen käsittelyssä.

Yritys x:n hallinnossa luodaan ja päivitetään käyttäjille sekä laskujen hyväksyjille lisenssejä ja oikeuksia eri ohjelmiin.



Kuvio 9: Yritys x:n sisäinen materiaali.

3.1 iShop - ostotilausjärjestelmä

Jos toimittajalle ei ole voimassa olevaa ostosopimusta eikä tätä ole järkevää tehdä, yritys x:n ohjeen mukaan pidetään neljän laskun vuosisääntöä. Toimittajan tulee voida tehdä ostotilaus yritys x oman ostotilausjärjestelmän iShopin kautta, johon on kaikki jo voimassa olevat toimittajat luotina. Ostoihin joihin vaaditaan aina ostotilaus, voivat olla poikkeavaa kulutukseen liittyvää toimin-

taa. Esimerkiksi siivoukseen liittyvät tuotteet, IT-tarvikkeet, toimistotarvikkeet, työntekijöiden työvaatteet, tavarataloon tarvittavat tarvikkeet eli jokapäiväiseen kulutukseen liittyvät tuotteet, pakkausmateriaalit ja lisänä tarvittavat palvelut.

Kun työntekijälle tulee tarve johonkin tuotteeseen tai palveluun, tulee hänen olla yhteydessä osastonsa iShop-käyttäjään. Käyttäjä etsii sopivan toimittajan kyseiselle tarpeelle ja tekee tilauksen. Jos sopivaa toimittajaa ei löydy iShopin tietokannoista, hän on yhteydessä tavaratalon superuseriin, jolla on laajemmat tiedot ja taidot niin iShopin kuin Baswaren käyttöön.

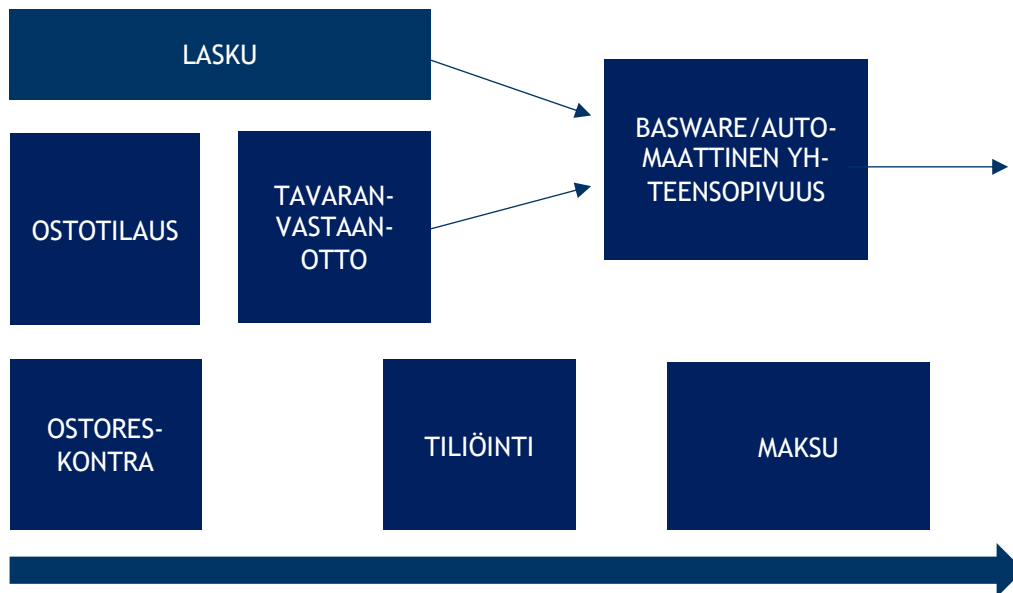
Basware superuserin tulee tarkistaa onko mahdollisen samankaltaista toimittajaa jo olemassa CBD-toimittajien rekisterissä. Jos tätä ei ole, niin tämä pitää sinne luoda erillisenä lomakkeella johon kootaan tiedot toimittajasta sekä kuvaus palveluista ja tuotteista. iShopin kautta tehdyt ostotilaukset tulostavat oman ostotilausnumeron, joka lähtee automaattisesti toimittajalle. Tavaransaapuesssa käyttäjän tulee tehdä tavaransa vastaanotto järjestelmään. Mikäli lasku lähetetään ennen kuin tavaransa vastaanotto tehdään, tilaus ja lasku eivät tule kohtaamaan, mikä vaikuttaa negatiivisesti tilauksen ja laskun yhteen sopivuutta mittavalla prosenttiosuudella.



Kuvio 10: Yritys x:n sisäinen materiaali.

Tilauksen yhteydessä tuotteelle/palvelulle määritellään oikeat tilit sekä kustannuspaikat. Tilaus siirtyy hyväksyttäväksi kyseisen funktion johtajalle, jonka tehtävänä on miettiä tarvetta kyseiselle ostolle ja peilata sitä esimerkiksi sovitulle budjetille. Kun tavara/palvelu on vastaanotettu konkreettisesti tavarataloon, siitä pitää fyysisesti tehdä iShopin tavaransa vastaanotto. Basware skannaa

laskun tiedot, etsii siitä tarvittavat parametrit ja tähän liittyvän tilauksen, jolloin laskua ei tarvitse tarkistaa eikä hyväksyä, vaan silloin lasku lähtee automaattisesti maksuun. Ostotilaukseen perustuvassa yhteensopivuudessa on vaatimuksena, että toimittaja käyttää ostotilausnumeroa, tavara tulee olla vastaanotettu sekä tilauksen ja laskun loppusumma eivät saa erota toisistaan yli 5 € / 1 %.

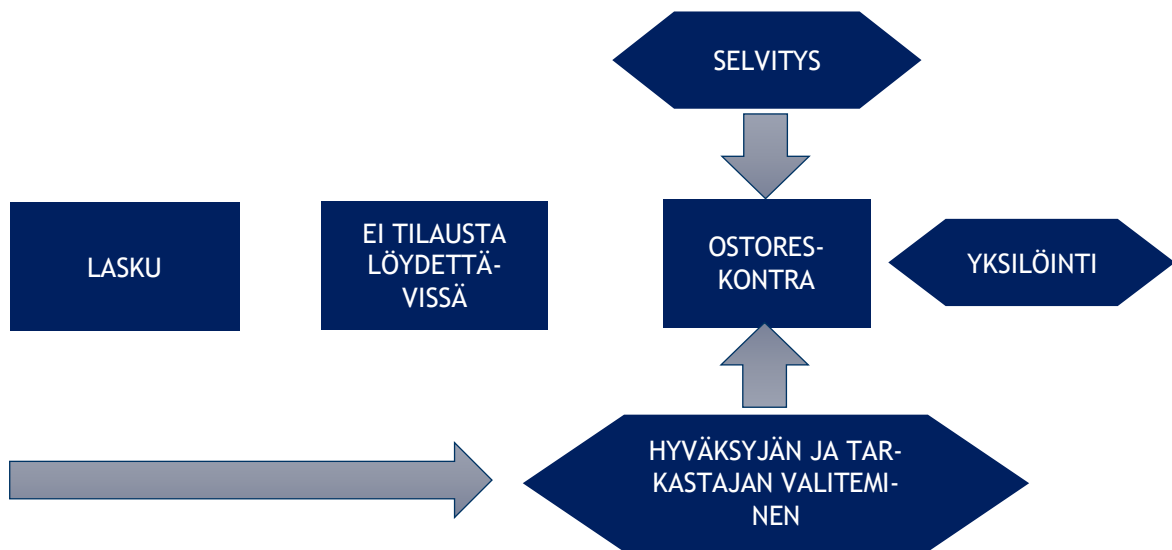


Kuvio 11: Yritys x:n sisäinen materiaali.

3.2 Manuaalinen laskun käsittely

Kun lasku saapuu Basware - järjestelmään eikä se yhteen sovi sille annettuihin sääntöihin, ostoreskontran tehtävä on selvittää ja yksilöidä laskuun liittyvät ongelmat. Hankinnasta maksuun - palveluja tarjoavat Suomessa ainakin Basware, SAP/Ariba, OpusCapita, Palette, Aditro ja CGI (Firmat ostavat usein aivan miten sattuu, 2015).

Ostoreskontra lisää ALV-koodin ja koodin, mikä selittää mikä siinä on ongelmana. Ostoreskontra valitsee laskun seuraavaa vaihetta varten henkilön, joka käy laskun läpi ja lähettää sen eteenpäin laskun hyväksyjälle. Katselijan tulee tarkastaa laskun perustiedot sekä koodirivistön ja verrata laskun kuvausta ostotilauksen kanssa. Sovittujen hintojen ja määrien tulee olla oikein. Kun laskulle merkitty hyväksyjä on hyväksynyt laskun oikeellisuuden, lasku lähtee uudelleen ostoreskontraan, jossa se uudelleen tarkistetaan ja josta se siirretään maksuun. Yleinen maksupäivä euron valuutalle on maanantai ja vieraiden maiden maksupäivä on torstaisin.



Kuvio 12: Yritys x:n sisäinen materiaali.

3.3 Ostosopimuksen uusiminen ja päivittäminen

Baswareen luodut sopimukset voivat olla jokapäiväisiä kulutukseen olennaisesti liittyviä toimittajia. Tähän voidaan laittaa esimerkiksi sähkö- ja vesilaskut, puhelinlaskut, siivoukseen- ja turvallisuuteen liittyvät palvelut, sanomalehdet ja sekä jatkuvasti tarvittavat tarvikkeet ja palvelut.

Yritys x:llä on Baswareen merkityt pääkäyttäjät, joilla on laajemmat käyttöoikeudet järjestelmään. Nämä henkilöt voivat luoda uusia sopimuksia sekä päivittää jo voimassa olevia. Sopimusten tiedot ovat yhdellä Excel-tiedostolla, josta suodattamalla voidaan tutkia tavaratalon jo käytössä olevia sopimuksia. Suodattamalla pystyy myös havaitsemaan jos sopimusaika on päättymässä. Jo voimassa olevan sopimuksen voidaan päivittää luomalla sähköposti. Tähän määritellään toimittaja, budjetti ja laskujen lukumäärä sovitulle kaudelle. Tietoihin määritellään tilit sekä vastuuhenkilöt, jotka ovat päävastuussa kyseisen toimittajan toiminnoista.

Excel tietoihin merkityt muutokset merkitään keltaisella, jotta maan oma pääkäyttäjä huomaa helpommin tehdyt muutokset. Maan pääkäyttäjä tarkistaa muutosten oikeellisuuden ja kontaktoi tavaratalon pääkäyttäjään, jos muutoksia tarvitaan. Tiedot lähetetään ulkoistetulle ostoreskontran palvelun tarjoajalle, jotta muutokset voidaan syöttää ohjelmaan. Kun sopimus on kirjattu järjestelmään, vastuuhenkilöiden Basware - ohjelmaan tulee ilmoitus, josta se pitää vielä tarkistaa ja hyväksyä. Kun sopimus astuu voimaan, pääkäyttäjä on yhteydessä toimittajaan ja informoida uuden sopimuksen voimassaolosta ja kestoviitteen käytöstä laskulla.

Toimittajasopimusten päivittäminen maan pääkäyttäjälle pitäisi aina mennä samalla rakenteella:

- QuickSteps regarding contracts should include the following information:
 - Name of the supplier
 - Type - new message
 - Receiver
 - Subject:
 - For new contracts: **NEW** CM xxxxxxxxxxxx COMPANY xxx STO xxxx
 - For updates: **UPDATE** CM xxxxxxxxxxxx COMPANY xxx STO xxxx
 - For new contracts:

Hello,

*Please **create** new contract number xxxxxxxxx*

+ line copied from Excel template file

- For updates:

Hello,

*Please **update** contract number xxxxxxxxxxx*

+ line copied from Excel template file

3.4 Taloushallinnon ulkoistaminen ja sen hyödyt

Kohdeorganisaatiomme ostoreskontra on ulkoistettu ja tämä huolehtii ostolaskujen kierron sujuvuudesta. Taloushallinto on mahdollista ulkoistaa, jolloin ulkopuolinen osapuoli huolehtii taloushallinnon toiminnoista. Suuret ja keskisuuret yritykset usein huolehtivat perinteisesti omasta taloushallinnostaan, kun taas pienet yritykset ulkoistavat oman taloushallintonsa tilitoimiston huolehdittavaksi. (Lahti & Salminen 2014, 2014.)

Taloushallinto ei ole perinteisesti ollut ensimmäinen suuryrityksissä ulkoistettava toiminto (Lahti & Salminen 2014, 2014.) Ulkoistamisessa on kysymys yritystoiminnan strategisesta sekä operatiivisesta päätöksenteosta. Yrityksen johdon tulee tarkastella punnitessaan toimintojensa ulkoistamista, mitkä yrityksen toiminnot halutaan pitää yrityksen omissa käsissä sekä mitkä toiminnot yrityksessä

olisi kannattavaa ulkoistaa. Tärkeää on ottaa selvää ja ratkaista miten yrityksessä suhtaudutaan ulkoistamiseen liittyvien toimintojen tekemiseen sekä onko toimintoihin liittyvä asetettu vaatimus tavoitettavissa oman organisaation sisällä. (Vilkkumaa 2011, 210.)

Ulkoistamisessa on kysymys palvelun ostamisesta ulkopuoliselta toimijalta, joka pystyy tarjoamaan ulkoistetun palvelun kannattavammin. Ulkoistamista harkittaessa on tunnettava oman organisaation ulkoistettava prosessi kauttaaltaan ja niin, jotta se voidaan muuttaa riittävän tarkasti euroikis. Vain tässä tilanteessa voidaan lähteä ostamaan palveluita ulkoa. Ulkopuolinen toimija keneltä mahdollinen palvelu ostetaan, osaa hinnoitella tarjoamansa palvelun, jolloin kannattavuutta voidaan verrata oman prosessin sekä ulkopuolisen toimijan välillä. (Vilkkumaa 2011, 2011.)

Päätöstä ulkoistamisesta ei ole kannattavaa kuitenkaan tehdä ainoastaan taloudellisen kannattavuuden perusteella. Päätöksen kannalta tulee yrityksen johdon ottaa huomioon useita muita kysymyksiä, jotka liittyvät ulkoistamiseen ja valittavan toimijan valintaan. Johdon tulee tarkastella voidaanko valitun toimijan laatua pitää riittävän hyvänä sekä tasaisena ja onko riskiä olemassa palveluiden hintojen nousuun tulevaisuudessa, jolloin jopa oma valmistus voi osoittautua edullisemmaksi. Lisäksi johdon tulee miettiä miten ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen imagoon ja luotettavuuteen pitkällä aikavälillä. Ulkoistaminen vaikuttaa usein myös työtehtävien poistumiseen yrityksessä, joka vaikuttaa työntekijöiden määrään tai työtehtävien muuttumiseen ja uudelleen kouluttamiseen. (Vilkkumaa 2011, 212.)

Kun yrityksellä on selkeä kuva ja kartoitus omasta toiminnostaan voi yritys lähteä punnitsemaan ja valitsemaan kannattavinta ulkoistamisvaihtoehtoa. Yrityksellä on valittavanaan erilaisia ulkoistamispalvelumalleja, joita markkinat tarjoavat. Ulkoistusmalli tulee valita yrityksen tarpeiden mukaisesti, jotta ulkoistamisessa päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Ulkoistusmalleja ovat perinteinen, yhteistyö ja liiketoiminnan muutos. Perinteistä ulkoistusmallia käytetään useimmiten standardoituihin prosesseihin kuten ostolaskuprosessiin. Sen sijaan laajempaa osaamista vaativat taloushallinnon kokonaisulkoistukset vaativat onnistuakseen ainakin yhteistyömallin. Perinteisessä ulkoistusmallissa ulkopuolisen roolina on toteuttaa tukitoimintoa, kun taas yhteistyömallissa ulkopuolinen tämän lisäksi kehittää tukitoiminnon prosesseja. Liiketoiminnan muutosmallia käytetään ulkoistamisessa, kun liiketoimintaa muutetaan palvelulla radikaalisti. Tällöin liiketoimintaa muutetaan niin, että organisaatio saavuttaa pysyviä muutoksia, jotka onnistuessaan parantavat organisaation suorituskykyä. (Lahti & Salminen 2014, 215 - 216.)

Taloushallinnon ulkoistamisella pyritään pääsääntöisesti resurssien vapauttamiseen sekä kustannussäästöihin organisaatiossa. Ulkoistaminen perustuu ulkopuolisen palveluntarjoajan edullisempaan ja tehokkaampaan tarjontaan. Palveluntarjoaja jakaa usein resurssit ja investoinnit lukuisten asiakkaiden kesken, joka vähentää kustannuksia. Näin ulkoistaminen tuo yritykselle usein välittömiä kustannussäästöjä. Ulkoistaminen antaa myös pienelle yritykselle mahdollisuuden päästä käsiksi järjestelmiin sekä palveluihin joihin sillä ei olisi muussa tapauksessa mahdollisuutta kannattavasti. (Lahti & Salminen 2014, 217 - 218.)

Ulkoistamisen myötä yritys pystyy keskittymään kokonaisvaltaisemmin ydinosaamiseensa, joka vaikuttaa usein positiivisesti tulokseen. Yrityksen ei tarvitse myöskään huolehtia ulkoistettujen toimintojen osalta enää rekrytoinnista eikä käyttää resursseja henkilöstön johtamiseen ja opastamiseen työtehtävissä. Taloushallinto kehittyy jatkuvasti ja sen vaatimukset ovat kasvaneet huomattavasti viime aikoina, joihin perehtyminen vie huomattavasti resursseja. (Lahti & Salminen 2014, 218.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Riikka Laakso on ollut opinnäytetyön aikana yrityksen x palveluksessa. Hankinnasta maksuun prosessin tehostamisessa lähdimme ensimmäiseksi liikkeelle toimittajien voimassaolevuuden tarkistamisesta ja näiden päivittämisestä ajan tasalle. Liiketoiminnan yksi kulmakivistä on yrityksen toimittajatietojen tehokas hallinta. Väärä ja hajallaan oleva tieto toimittajista johtaa usein tehottomaan toimintaan. Toimittajatietoja tehokkaasti hallinnoimalla ja ajan tasalla pitämällä voidaan mahdollistaa tehokas hankinnasta maksuun prosessi, jossa laskut ja tilaukset täsmäävät ja laskut menevät maksuun automaattisesti. (Pilvipohjaisuus, tehokas hankinnasta maksuun - prosessi ja tekoäly mahdollistavat supertaloushallinnon).

Toteutimme tutkimuksen luomalla kyselyn, koskien yrityksen x hankinnasta maksuun prosessia. Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden toimivuutta sekä löytää prosessin ongelmakohdat. Tutkimusosuuden toteutimme toimintatutkimuksena. Toteutimme kyselyn kahdellekymmenelle yrityksessä x hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevälle työntekijälle. Kyselymme vastausprosentti oli 95,2 prosenttia.

Lähdimme toteuttamaan kyselyä valitsemalla harkiten tutkimuksen kysymykset. Käytimme kysymyksen valinnassa pohjana valitsemiamme tutkimuskysymyksiä, joihin halusimme löytää vastauksen tämän opinnäytetyön avulla. Jokaisen kysymyksen kohdalla pyrimme miettimään mihin tällä kysymyksellä pyrimme ja mihin tämän kysymyksen tietoa tarvitsemme. Annoimme kyselyn luomiselle aikaa ja muokkasimme tätä useaan otteeseen. Nopeasti ja liian varhaisessa vaiheessa luodulla kyselyllä joudutaan usein ongelmiin myöhäisemmissä työvaiheissa. Hätköidysti valituilla kysymyksillä jää usein oleellisia kohtia kysymättä, jolloin on vaikea saada tavoitteiden mukaisia vastauksia ja lopputulosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 116).

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja ja kattava tutkimusaineisto. Kysely voidaan lähettää valitulle ihmisjoukolla ja määrälle tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. Tutkimusmenetelmänä kysely on nopea ja tehokas, joka tuottaa tyypillisesti tuloksia, jotka voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkoutena pidetään siitä saadun tiedon pinnallisuutta. Kysely voidaan toteuttaa monilla eri keinoilla, kuten internetissä, postitse, puhelimitse tai kasvokkain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.)

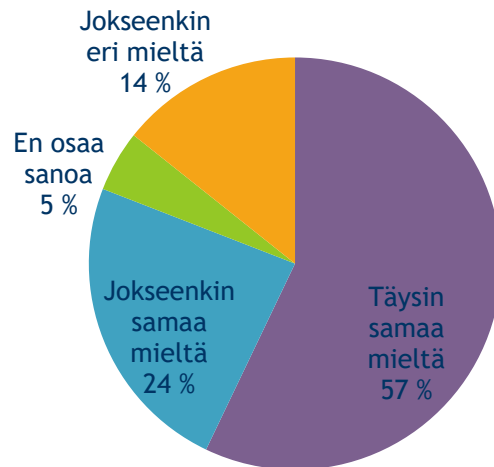
Päädyimme toteuttamaan kyselyn yrityksen x käyttämän ohjelman avulla, jota on aikaisemminkin käytetty kyselyiden toteuttamiseen yrityksen sisällä. Luotimme kyselyn, lähetimme tämän 20 valikoidun hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevän työntekijän sähköpostiin. Painotimme sähköpostissa vastaamisen tärkeyttä ja saimme näin korkean vastausprosentin ja luotettavan aineiston kerättyä.

Päädyimme suorittamaan kyselyn anonyyminä, koska koimme tämän olevan miellyttävien tapa asian lähestymiseen henkilöstön kannalta. Kyselyn anonyymisti suorittamalla saadaan vastaajalle luotua mahdollisimman luottavainen olo vastata kyselyyn täysin rehellisesti sekä totuudenmukaisesti, kun kyselyn tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. (Kyselyopas - kuinka rakennat onnistuneen kyselyn ja keräät laadukasta tietoa). Annoimme jokaisen kysymyksen kohdalla myös mahdollisuuden avoimiin kommentteihin. Anonyyminä suoritettuna kyselyn ja korkean vastausprosentin myötä olimme tyytyväisiä toteuttamaamme tutkimukseen ja koimme kaiken saamamme tiedon luotettavaksi.

Lähdimme analysoimaan tuloksia jakamalla nämä kolmeen osaan ostotilaukset ja ishop, basware ja laskun käsittely sekä contract matching. Jakamalla kyselyn osiin helpotimme laajan hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden hallitsemista ja pystymme analysoimaan tuloksia tehokkaammin. Pyrimme tarkastelemaan saatuja kyselyn tuloksia valitsemiemme tutkimuskysymyksiä pohjalta. Kyselymme perustana oli saada vastaukset kysymyksiin; mitkä ovat hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohdat, kuinka lähdemme kehittämään hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohtia sekä miten saamme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia yrityksessä x.

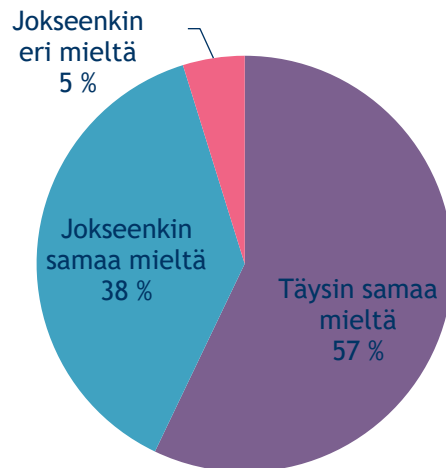
4.1 Ostotilaukset ja ishop

1. Osaan tehdä ostotilauksen iShopin kautta?



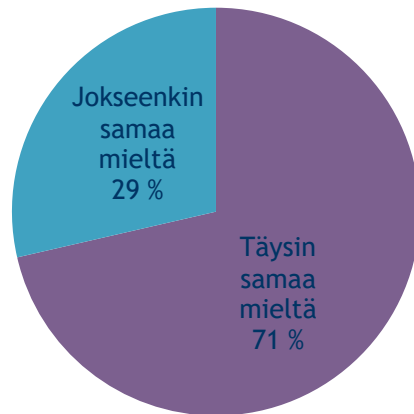
Lähdimme kyselyssä liikkeelle ostotilauksien hallitsemisesta ja ishopin käytöstä. Kysyimme ensimmäisenä henkilöstöltä kokevatko he osaavansa tehdä ostotilauksen ishopin kautta. Kyselyyn vastanneista 57 % kokivat olevansa täysin samaa mieltä eli suurin osa henkilöstöstä kokee osaavansa tehdä ostotilauksen ishopin kautta. Vastaaajista kukaan ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Kuitenkin 14 % kertoivat olevansa jokseenkin eri mieltä sekä 5 % vastaajista kertoivat että eivät osaa vastata kysymykseen. Vastauksista voidaan todeta 19 % henkilöstöstä olevan epävarma osaamisestaan ostotilauksen luomisesta ishopin kautta. Hankinnasta maksuun prosessissa lähdetään liikkeelle ostotilauksen luomisesta. Koko prosessin oikein menemisen kannalta on tärkeää, että jokainen prosessin parissa työskentelevä tietää miten ostotilaus tehdään yrityksen x käytössä olevan ohjelman ishopin kautta. Koemme tämän prosessin alkuvaiheen ongelmakohdaksi, johon haluamme koulutuksen myötä tarjota ajan tasalla olevan osaamisen.

2. Tiedän keneltä voin kysyä apua tarvittaessa?



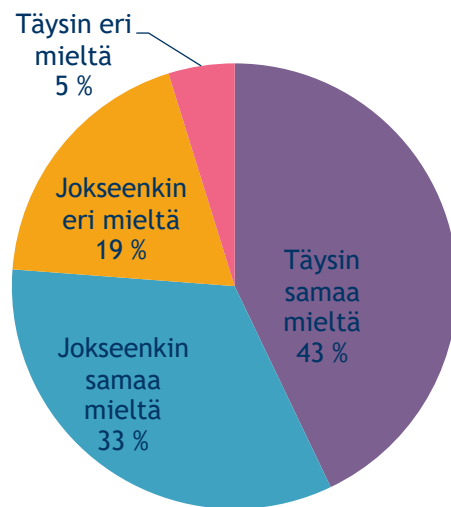
Seuraavaksi kysyimme henkilöstöltä tietävätkö he keneltä kysyä apua tarvittaessa, mikäli henkilöstöllä ei ole tarvittavaa osaamista hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelemiseen. Tuloksista näemme henkilöstön tietävän keneltä he kysyvät apua tarvittaessa. Vastaajista 57 % kokivat olevansa täysin samaa mieltä eli tietävänsä keneltä kysyä apua tarvittaessa. Jokseenkin samaa mieltä olivat lisäksi 38 % vastaajista. Vastaajista ei kukaan kertonut olevansa täysin eri mieltä ja ainoastaan 5 % vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä. Pyrimme tällä kysymyksellä selvittämään hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevien kommunikointia ja tiedon jakamista keskenään. Tiedon sekä osaamisen jakaminen on tärkeää organisaatiossa ja tällä mahdollistetaan koko henkilöstön jatkuva kehittyminen ja tiedon ajan tasalla pysyminen. Ajan tasalla oleva tieto vaikuttaa prosessiin viemällä tämän oikein alusta loppuun asti, kun henkilöstön avoin vuorovaikutus pitää huolen, että jokainen työntekijä kuulee prosessin muutoksista ja häntä autetaan tarvittaessa tiedon puuttuessa. (Kuuletko hiljaisen tiedon, 2009).

3. Ymmärrän oikean tiliöinnin merkityksen ostotilauksen luomisessa?



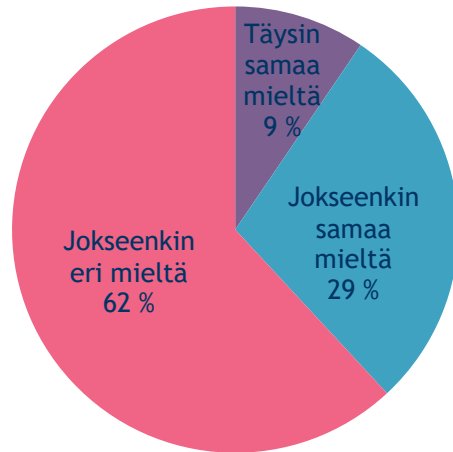
Kysyimme henkilöstöltä seuraavaksi onko henkilöstö tietoinen oikean tiliöinnin merkityksestä ostotilauksen luomisessa. Voimme todeta vastaustuloksista henkilöstön ymmärtävän oikean tiliöinnin merkityksen ostotilauksen luomisessa. Vastajista 71 % olivat täysin samaa mieltä ja loput 29 % olivat jokseenkin samaa mieltä. Kukaan kyselyyn vastanneista ei kallistunut suuntaan, josta voitaisiin ymmärtää henkilöstöllä olevan epätietoisuutta tiliöinnin merkityksen ymmärtämisessä. Oikean tiliöinnin merkityksen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää hankinnasta maksuun prosessissa, koska tiliöinnin oikein toteutumisella on suuri merkitys kustannustehokkuuteen. Koemme että tämä ei ole ongelmakohtana hankinnasta maksuun prosessissa, eikä tähän ole myöskään koulutuksen tarvetta prosessin parissa työskentelevillä.

4. Osastollani on selkeä työnjako ostotilausprosessiin liittyen?



Seuraava kysymyksemme koski työnjakoa ostotilausprosessissa. Kysyimme kokeeko henkilöstö osastollansa olevan selkeän työnjaon ostotilausprosessiin liittyen. Kyselyyn vastanneista 43 % olivat tästä täysin samaa mieltä eli kokivat osastollansa olevan selkeän työnjaon prosessissa. Tämän lisäksi 33 % vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä. Vastauksissa esiintyi osittain hajontaa, kun vastanneista 19 % kokivat olevansa jokseenkin eri mieltä sekä 5 % vastanneista olivat täysin eri mieltä. Voimme todeta henkilöstöstä suurimman osan kokevan työnjaon olevan selvä prosessissa, mutta sen lisäksi voidaan myös havaita henkilöstön keskuudessa epävarmuutta työnjaon suhteen. Tällä on merkitystä koko hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden tehokkuudessa ja tästä syystä halusimme selvittää työnjaon selkeyden hankinnasta maksuun prosessissa. Selkeä työnjako on tärkeää prosessissa, koska se mahdollistaa henkilöstön erikoistumisen erilaisiin työtehtäviin. Erikoistuminen johtaa usein taas työn tehokkuuden kasvattamiseen ja siten kokonaiskustannuksien laskemiseen. (Division of labor in society: definition, theorists & examples, 2019).

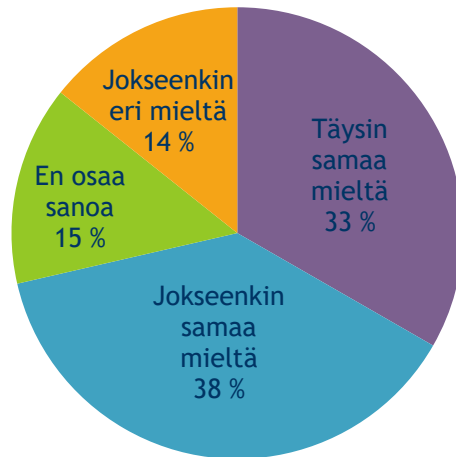
5. Minulla on aikaa tehdä työni huolellisesti?



Päätimme kysyä yleisesti kokeeko hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevä henkilöstö, että heillä on aikaa tehdä työnsä huolellisesti. Vastanneista kukaan ei kertonut olevansa täysin eri mieltä, mutta jopa 62 % vastanneista kertoivat olevansa jokseenkin eri mieltä eli kokivat, että heillä ei ole aina aikaa tehdä työtään huolellisesti. Kun työtä ei ole aikaa tehdä huolellisesti voi tämä lisätä virheiden määrää työssä, mikä vaikuttaa prosessin tehokkaaseen läpivientiin.

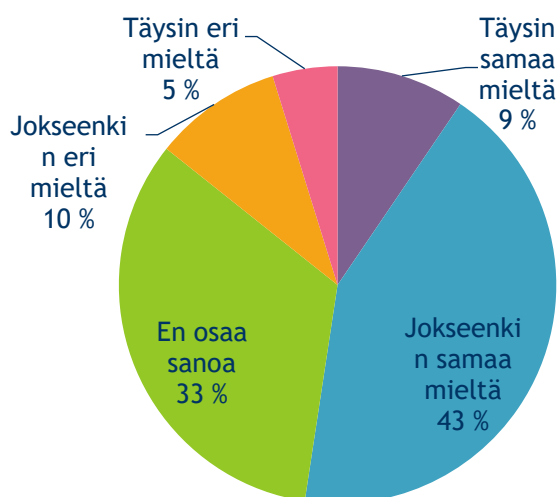
4.2 Basware ja laskun käsittely

6. Tiedän mitkä ovat vastualueeni laskun käsittelyssä?



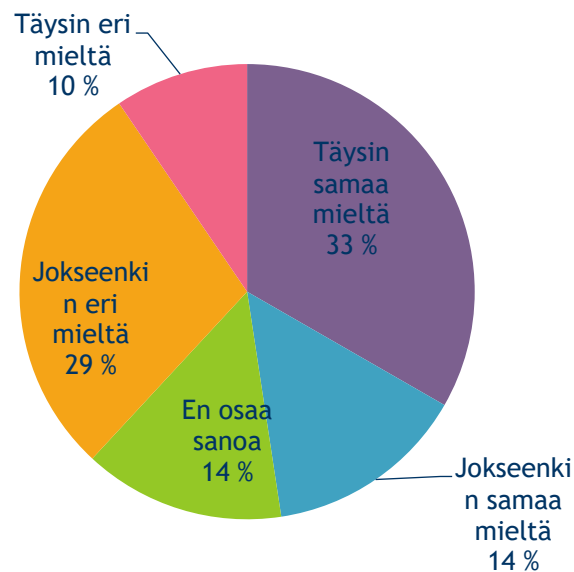
Laskun käsittelyssä lähdimme liikkeelle siitä, tunteeko henkilöstö heidän vastualueensa laskun käsittelyssä. Vastaajista 33 % kertoivat olevansa täysin samaa mieltä sekä lisäksi 38 % olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa täysin eri mieltä, mutta vastaajista 15 % kertoivat että eivät osaa sanoa, josta voimme todeta ettei tämä osa henkilöstöstä tunne heidän vastuualuettaan laskun käsittelyssä. Voidaan todeta, että henkilöstöstä suuri osa tuntee vastualueensa laskun käsittelyssä, mutta myös huomattava osa tarvitsisi tähän tarkennusta. Kun henkilöstö ei tunne vastualueitaan, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa todellisesta vastuualueesta ei kanneta lopulta vastuuta.

7. Mielestäni laskun käsittelyssä on epäselviä kohtia?



Seuraavaksi lähdimme selvittämään onko henkilöstöllä laskun käsittelyssä epäselviä kohtia. Isoin osa henkilöstöstä 43 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä. Lähes puolet henkilöstöstä siis kokevat että heillä on jokseenkin epäselviä kohtia laskun käsittelyssä. Vastaajista 9 % olivat täysin samaa mieltä siitä, että heillä on epäselviä kohtia laskun käsittelyssä. Lisäksi vastaajista 33 % eivät osanneet sanoa onko heillä epäselviä kohtia laskun käsittelyssä. Henkilöstöllä voidaan todeta olevan suurimmalla osalla epäselviä kohtia laskun käsittelyssä. Ainoastaan 5 % vastaajista kokivat että heillä ei ole mitään epäselviä kohtia laskun käsittelyssä ja 10 % vastaajista kertoivat olevansa jokseenkin eri mieltä eli kokivat laskun käsittelyn pääosin selväksi.

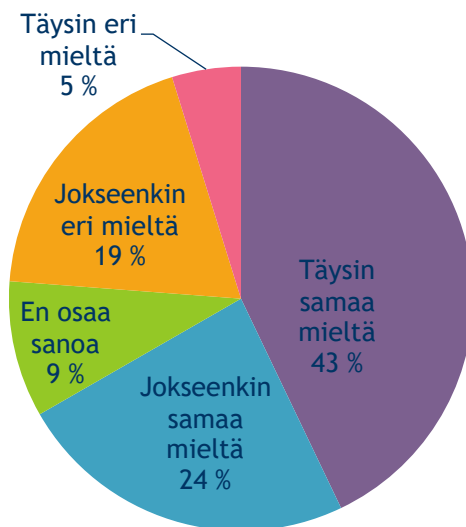
8. Mielestäni tarvitsisin lisää koulutusta laskujen käsittelyyn?



Kysyimme henkilöstöltä perustuen aikaisempiin laskun käsittelyyn liittyviin kysymyksiin, kokevatko he tarvitsevansa lisää koulutusta laskujen käsittelyyn. Vastaajista 33 % olivat täysin samaa mieltä eli kokivat vahvasti tarvitsevansa lisää koulutusta laskun käsittelyyn. Tämän lisäksi 14 % vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista olivat sen sijaan 10 % sekä vastaajista 29 % olivat jokseenkin eri mieltä. Koemme, että henkilöstön laskujen käsittelyssä on vajaavai-
suutta, oman työn merkitystä ei täysin ymmärretä joka lisää virheellisten laskujen kiertoa proses-
sissa. Virheellisesti laskutettujen palveluiden ja tuotteiden läpi pääseminen vaikuttaa taas negatiivisesti tulokseen.

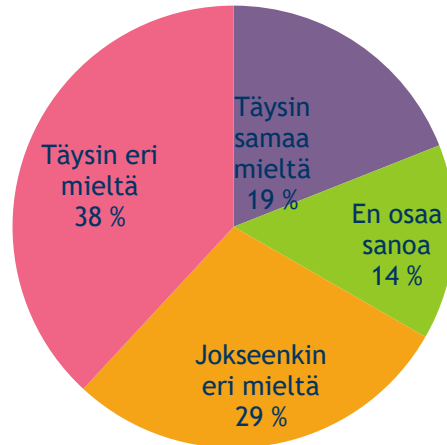
4.3 Contract matching

9. Tiedän mitä Contract Matching tarkoittaa?



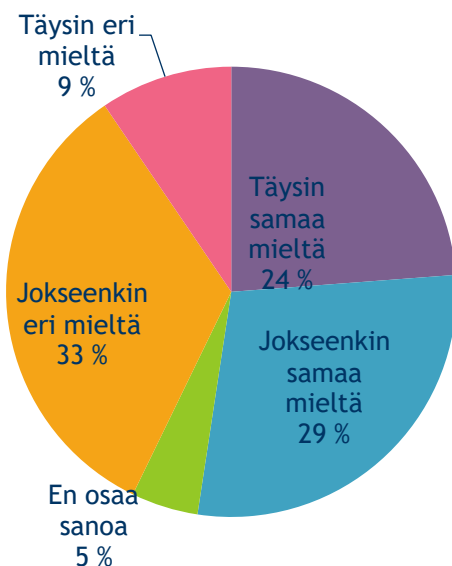
Contract matching on hankinnasta maksuun prosessissa tärkeä terminä ymmärtää. Kysyimme henkilöstöltä tietävätkö he mitä tämä termi tarkoittaa. Suurimman osan henkilöstöstä voidaan todeta ymmärtävän termin merkityksen kyselyyn vastanneista olleen samaa mieltä 43 % koskien tietävätkö he mitä tämä termi tarkoittaa. Koko henkilöstölle contract matching ei ole kuitenkaan täysin tuttu terminä. Kyselyyn vastanneista 5 % kertoivat, etteivät tiedä mitä contract matching tarkoittaa. Lisäksi 9 % kyselyyn vastanneista kertoivat, etteivät osaa vastata kysymykseen valitsemalla vaihtoehdon en osaa sanoa. Tämä viittaa myös vahvasti siihen, että vastaaja ei ole tiennyt mitä kysymyksellä tarkoitetaan eikä näin ollen myös termin merkitystä.

10. Tiedän mistä voin tarkistaa toimittajien Contract Matchingin voimassaolevuuden?



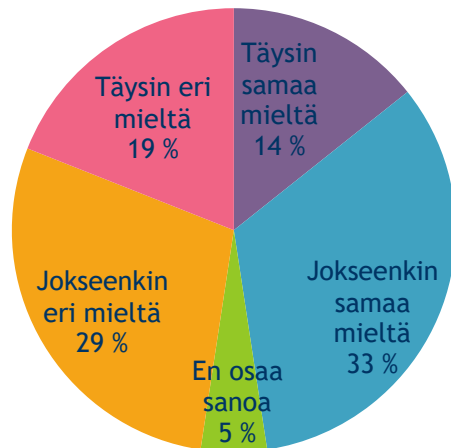
Toimittajien contract matching sopimusten voimassaolevuuden tarkistamisessa on huomattavia puutteita organisaation sisällä. Kysimme tietääkö henkilöstö mistä voidaan tarkistaa toimittajien contract matching sopimusten voimassaolevuudet. Vastaajista 38 % kertoivat olevansa täysin eri mieltä ja lisäksi 29 % kertoivat olevansa jokseenkin eri mieltä. Vastaajista vain 19 % kertoivat olevansa täysin samaa mieltä. Toimittajien contract matching sopimusten voimassaolevuuden tarkistaminen on äärimmäisen tärkeää prosessissa. Toimittajan sopimuksen täytyy olla voimassa, jotta luotu tilaus ja lasku kohtaavat, jolloin manuaalista käsittelyä ei tarvita. Prosessin toimiessa mahdollisimman automatisoidusti voidaan henkilöstön resursseja käyttää muuhun työhön organisaatiossa. Mikäli toimittajan sopimus ei ole voimassa, tapahtuu laskun kierto, joka aiheuttaa kustannuksia kohdeyritykselle.

11. Tiedän miten Contract Matching vaikuttaa kustannustehokkuuteen?



Seuraavaksi kysimme tietävätkö vastaajat miten contract matching vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Vastaajista 24 % kertoivat olevansa täysin samaa mieltä ja tietävänsä miten tämä vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Vastaajista vain 9 % kertoivat, etteivät tiedä miten tämä vaikuttaa kustannustehokkuuteen, mutta sen sijaan jopa 33 % vastaajista kertoivat, että ovat jokseenkin eri mieltä eli eivät täysin tiedä miten tämä vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Hankinnasta maksuun prosessin parissa työskentelevien henkilöiden on tärkeää olla tietoisia siitä, miten contract matching vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Tämän tiedostamalla ja oikein ohjeiden mukaan prosessissa toimimalla voidaan kustannustehokkuutta kasvattaa yrityksessä.

12. Olen saanut riittävästi koulutusta koko P2P - prosessin hallitsemiseen?



Viimeiseksi kysyimme onko henkilöstö saanut riittävästi koulutusta koko P2P - prosessin hallitsemiseen. Kyselyyn vastanneista 19 % olivat täysin eri mieltä, eli he kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta P2P - prosessin hallitsemiseen. Lisäksi 29 % vastanneista kokivat jokseenkin tarvitsevansa lisää koulutusta. Sen sijaan 14 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä eli eivät kokeneet tarvitsevansa enää lisää koulutusta prosessin hallitsemiseen. Halusimme tuoda tämän kysymyksen viimeiseksi, ja selvittää kokeeko henkilöstö hallitsevansa hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden.

5 Koulutusmateriaali

Päädyimme luomaan koulutusmateriaalin yritykselle x, perustuen tutkimuksen tuloksista havaittuun henkilöstön tarpeeseen saada lisää koulutusta, koskien hankinnasta maksuun - prosessia. Henkilöstön ajan tasalla oleva kattava osaaminen on strateginen vahvuus yritykselle, joka tuottaa tulosta. Kun henkilöstö on koulutettu kunnolla tehtävänsä, osaavat he työtehtävänsä, joka tarkoittaa tehokkuutta, työn sujuvuutta ja turvallisuutta työpaikalla. Ongelmatilanteen syntyessä koulutettu henkilöstö osaa ratkaista tilanteen nopeammin ja varmemmin. Koulutuksien kautta saatu osaaminen lisää varmuutta omaan työhön, joka puolestaan kasvattaa vastuunottokykyä. (Henkilöstön koulutus on investointi, joka tuo tulosta, 2017).

Kyselyn avulla saimme kokonaiskuvan hankinnasta maksuun prosessin toimivuudesta ja sen tehostamistarpeista yrityksessä x. Kyselyn tuloksista saimme selville henkilöstön tarpeen lisäkoulutukseen koskien hankinnasta maksuun prosessia. Koulutuksen avulla huolehditaan että henkilöstön osaaminen on ajan tasalla. Mikäli henkilöstön osaaminen ja tietämys prosessin toimintatavoista eivät ole ajan tasalla, aiheuttaa tämä tehottomuutta sekä virheitä prosessissa, mikä johtaa hankinnasta maksuun prosessin kustannustehottomuuteen. Opinnäytetyömme tavoitteena oli tehostaa hankinnasta maksuun prosessia kasvattamalla kustannustehokkuutta. Tähän pääsimme, kun henkilöstön osaaminen saatiin ajan tasalle, jolloin välttyään virheiltä ja prosessi saadaan menemään alusta loppuun tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Koulutusmateriaali on jaettu kolmeen osakokonaisuuteen, johon jokaiseen aiheeseen on paneuduttu kyselyn perusteella havaittuihin epäselvyyksiin hankinnasta maksuun - prosessissa.

P2P SUPPORT DAY

.... P2P, ISHOP, BASWARE, CONTRACT MATCHING... WHAT?

TODAY'S AGENDA

To understand and have a general view for P2P Process

.. what includes the process?

.. what is your part of the process?

A closer look for:

iShop

Basware

Contract Matching

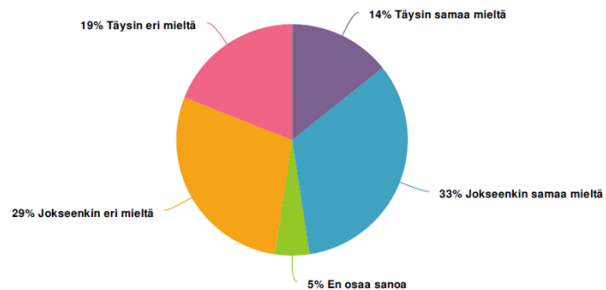
P2P PROCESS

Why are we here?

"I've got enough training for handling P2P Process"

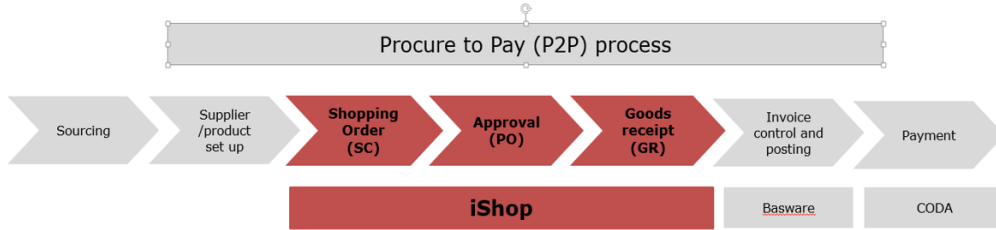
How we evaluate how good P2P Process is running?

Matching rate is telling a story..



Lähdimme koulutuksessa liikkeelle siitä mitä koulutus tulee sisältämään sekä mistä koulutuksen tarve on lähtenyt. Kysyimme toteuttamassamme kyselyssä henkilöstöltä ovatko he saaneet tarpeeksi koulutusta P2P-prosessin hallitsemiseksi. Kyselyn tuloksesta saimme osviittaa henkilöstön puutteellisen osaamisen tasosta, josta tunnistimme tarpeen koulutukselle.

PROCURE TO PAY PROCESS

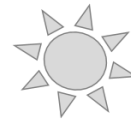


P2P does not include the process for purchasing goods which will be sold in the stores

P2P is the combining of all processes related to **purchasing** services and goods

the **invoice handling** and finally the **payment** to supplier

WHAT WE DO THROUGH PROCESS



PURCHASE TO PAY

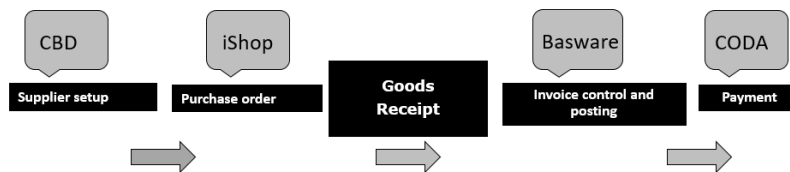
A process that starts with a decision to buy products or services and end with invoice being paid

P2P

.. Is way for business to get control, standardization and transparency in-between the buying decision and payment

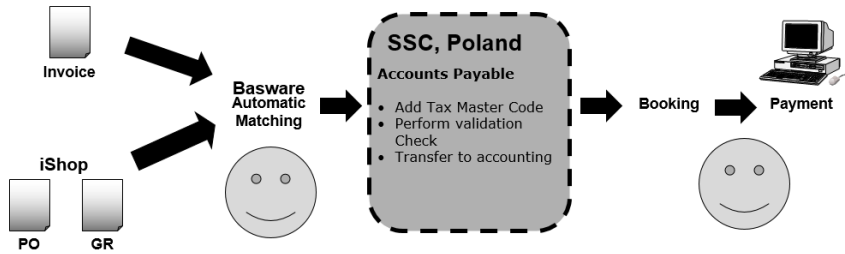
PROCESS

.. The goal is achieve cost savings and simplicity in our ways of working



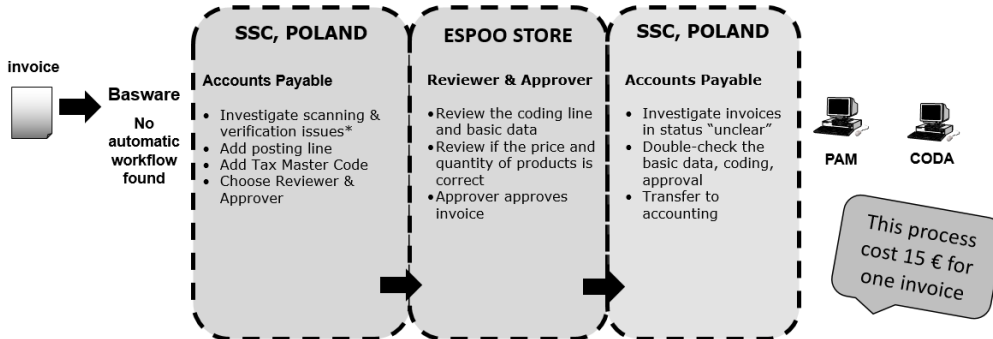
Kun koulutuksen lähtökohdat olivat selvillä. Käytiin koulutuksessa läpi hankinnasta maksuun prosessin perustat ja miten prosessi etenee halutulla tavalla. Ylhäällä oleva kuva kuvastaa koko P2P-prosessin kokonaisuudessaan.

WHAT HAPPENS IF ISHOP ORDER MATCH TO THE INVOICE



PO = purchase order
GR = goods receipt

WHAT HAPPENS IF ISHOP ORDER DOESN'T MATCH TO THE INVOICE



WHY WE DO IT?

Wild invoice

Scanning paper invoice: 3,20 PLN
Create and verify Supplier master data: 69,10 PLN
Invoice processed manually: 15,40 PLN
Basware solution cost: 6,70 PLN
Reminder handing: 23,00 PLN
Total: 117,40 PLN = 28,02 EUR

Matched invoice

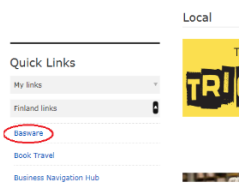
Invoice matched with CM: 5,80 PLN
PDF 1,50 PLN
Basware solution costs: 6,70 PLN
Total: 14,00 PLN = 3,32 EUR

Hankinnasta maksuun prosessin käytyämme läpi, siirryimme koulutuksessa ostotilauksen luomiseen. Koulutuksessa halusimme tuoda ilmi henkilöstölle mitä konkreettisesti tapahtuu ja mitä kustannuksia kohdeyritykselle aiheutuu prosessissa tapahtuvien virheiden johdosta.

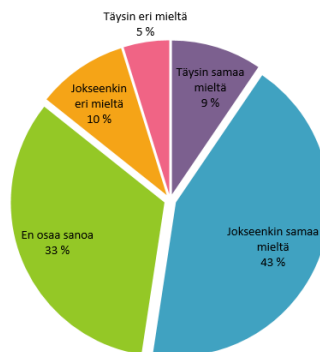
BASWARE

THINCLIENT

intranet -> Finland links -> Basware



THERE IS UNCLEAR POINTS ON THE INVOICE HANDLING?



BASWARE, 3 WAYS OF INVOICE PROCESSING FOR USERS:

1. BY MANUAL

Invoice + Reviewer + Approver

It needs:

CONTRACT NOT MATCHING

Explanation in invoice history

ISHOP ORDER DOES NOT MATCH TO INVOICE

Explanation in invoice history

2. AUTOMATIC WITH ISHOP

Invoice + Purchase order + Goods receipt

It needs:

GR done

The difference between order and invoice less than 5 € / 1 %

3. AUTOMATIC WITH CONTRACT

Invoice + Basware contract

It needs:

Running contract

Invoice fit in a budget

Invoice fit in rules witch is defined

In contract

BASWARE REVIEWER'S RESPONSIBILITIES

MAKE SURE THAT



ITEMS HAS ARRIVED

THE PRICE ON THE INVOICE IS ACCORDING TO THE AGREEMENT

THE CODING IS CORRECT:

- ACCOUNT (ELEMENT 1.) **5411**
- COMPANY (ELEMENT 2.) **RET15**
- BUSINESS UNIT (ELEMENT 3.) **STO202**
- COST CENTRE (ELEMENT 4.L) **CC6600**
(PROJECT CODE ELEMENT 5)

TO REVIEW AN INVOICE



Verify invoice details

CHECK INVOICE HISTORY

Mark the posting line of your cost centre of you want to review

Click the review button – confirm & send

BASWARE APPROVER'S RESPONSIBILITIES

MAKE SURE THAT



THE COST GOES THE CORRECT COST CENTRE
(CC3000, CC4000...) AND COMPANY (STO202,
STO422...)

THE COST IS WITHIN THE AGREED BUDGET AND
OPERATIONS AND PURPOSE

TO APPROVE AN INVOICE



Verify invoice basic data

CHECK THE INVOICE HISTORY

Click the approve button

-> Confirm & Send

*It's not possible to approve an invoice row before
it has been reviewed*

Seuraavaksi koulutuksessa kävimme läpi Baswarea, joka on kohdeorganisaatiomme laskujen hallintaohjelma. Toteuttamastamme kyselystä saimme selville, että henkilöstöllä on huomattavia puutteita laskujen oikeellisen käsittelyn hallitsemisesta. Halusimme käydä läpi pääkohdat ja vastuualueet jokaisen eri vastuualueen käyttäjälle.

CONTRACT MATCHING



MEANING

A way of automatic processing of invoices

For approving the contract = approval of all upcoming invoices

When an invoice arrives to the system = matched automatically with the contract

SECURE PROCESS

A copy of invoice is sent via informative flow to the contract approver or other user's ThinClient queue (if it's specified in contract)

FACTS

It's not a legal contract with a supplier

Contract matching is a fast invoice processing, no more delays

If you receive the invoice in your ThinClient -> check the history for the reason of a unmatched

Can we update contract?

Contact P2P Espoo

EXAMPLES AND RULES FOR CONTRACTS

COSTS EXAMPLES

Rental fees
 Operational costs, for example cleaning, waste removal
 Staff benefits such as fruit, coffee or sandwiches
 Service invoices, for example printers, kitchen equipment
 External staff contracted for a longer period

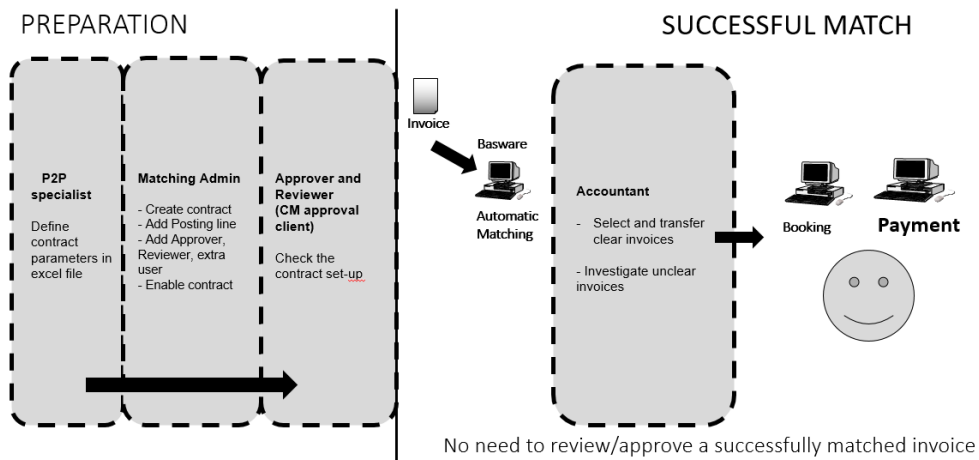
IT REQUIRES

At least 4 invoice per year
 The coding string of the invoice is the same for all invoices
 Regular cost

WHY 4 INVOICE PER YEAR IS A MANDATORY

At least 5 person involved in the CM
 Creation: Local SU, country SU, AP accountant, reviewer, approver
Cost for one year with invoice handling
 CM creation cost: 23,00 €
 CM Changes: 23,00 €
 Inv. Auto.proc: 5,80 € (x 3= 17,40€)
 Total cost: 63,40 €

A SUCCESSFULL CONTRACT MATCHING



Kysyimme henkilöstöltä toteuttamassamme kyselyssä ovatko he tietoisia miten contract matching vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Vastaajista 33 % kertoivat olevansa jokseenkin eri mieltä sekä 9 % kertoivat olevansa täysin eri mieltä. Ylhäällä olevassa kuvan kaaviossa kerromme selkeästi mitä tapahtuu kun laskun kierto on onnistunut.

Koulutuksessamme kävimme kokonaisuudessaan läpi hankinnasta maksuun prosessin. Paneuduimme kuitenkin kyselystä havaitsemiimme ongelmakohtiin ja rakensimme täsmällisen sekä selkeän kokonaisuuden. Koulutuksemme on sisältänyt myös kohdeyrityksemme sisäistä tietoa, jota ei voida julkaista.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistyössä käytimme toimintatutkimuksen prosessia. Saimme toimintatutkimuksen aikana paljon tietoa hankinnasta maksuun prosessin nykytilanteesta sekä löysimme prosessin ongelmakohtia, joita lähdimme kehittämään. Yhteenvetona päädyimme päivittämään toimittajien sopimukset ajan tasalle, loimme kyselyn prosessin parissa työskenteleville ja lopulta prosessin ongelmakohtia selvitetyämme kyselyn avulla sekä havainnoimalla, loimme koulutuksen koskien koko hankinnasta maksuun prosessia.

Aloitimme kehittämistyön päivittämällä hankinnasta maksuun prosessissa käytettävien ohjelmien tiedot ajan tasalle. Päivittämällä toimittajien sopimukset ajan tasalle saimme kasvatettua automatisoidusti läpimenneiden laskujen määrää. Tämä näkyy suoraan kustannustehokkuudessa, koska jokaisesta yksittäisestä laskun kiertoön menemisestä aiheutuu kustannuksia kohdeyritykselle x.

Seuraavaksi lähdimme selvittämään hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohtia havainnoimalla sekä luomalla kyselyn prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle. Kyselyn avulla saimme selkeän kuvan prosessin kokonaisuuden toimivuudesta sekä selvitettyä mitkä ovat prosessin ongelmakohtia.

Toimintatutkimuksemme lopputuloksena lähdimme tehostamaan henkilöstön osaamista hankinnasta maksuun prosessissa toteuttamalla koulutuksen. Koulutuksella pyrimme lisäämään tietämystä koko prosessin toimivuudesta ja tarjoamaan vastaukset kyselystämme ilmeneviin ongelmakohtiin prosessissa. Koulutuksen avulla saimme henkilöstön osaamisen ajan tasalle ja näin tehostettua prosessia. Kun henkilöstön osaaminen saadaan ajan tasalle, toimii koko prosessi tehokkaammin. Myös prosessissa tapahtuvilta virheiltiltä vältytään todennäköisemmin.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimus on onnistunut, kun lopussa asiat ovat erilailla kun toimintatutkimuksen aloitettaessa. Johtopäätöksenä voimme todeta toimintatutkimuksemme onnistuneen. Toimintatutkimuksemme kehittämistyön lopputuloksena saimme tehostettua kokonaisuudessaan koko hankinnasta maksuun prosessia sekä loimme koulutuksen prosessin parissa työskentelevälle henkilöstölle, jolle saimme henkilöstön osaamisen ajan tasalle.

Toimeksiantajaltamme saadun palautteen mukaan kehittämistyöllämme saatiin päivitettyä hankinnasta maksuun prosessia ajan tasalle ja näin saimme luotua todellista hyötyä toimeksiantajallemme. Uskomme myös että kehittämistyömme tuloksena saimme luotua uusia näkökulmia hankinnasta maksuun prosessin toimivuudesta sekä henkilöstön osaamisen ajan tasalla pitämisen tärkeydestä mahdollisimman tehokkaan prosessin toimimiseksi.

7 Arviointi

Opinnäytetyömme lopputuloksena saimme tehostettua toimeksiantajamme hankinnasta maksuun prosessia. Saimme luotua konkreettista hyötyä toimeksiantajallemme mihin pääsimme päivittämällä toimittajien sopimukset ajan tasalle ja luoden koulutuksen hankinnasta maksuun prosessin parissa työskenteleville.

Opinnäytetyön onnistui vastaamaan jokaiseen tutkimuksen alussa asettamaamme tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme oli miten löydämme hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohtat. Löysimme ongelmakohtat havainnoimalla sekä luomalla kyselyn prosessin parissa työskenteleville. Päädyimme toteuttamaan toimintatutkimuksen. Onnistuimme kyselyllä jakamaan prosessin osiin ja tunnistamaan vaiheita, missä ongelmakohtat syntyvät ja aiheuttavat tehottomuutta. Kysely onnistui ongelmakohtien löytyessä sekä kokonaisuuden hahmottamisessa.

Seuraava tutkimuskysymyksemme oli kuinka lähdemme kehittämään hankinnasta maksuun prosessin ongelmakohtia. Löysimme haastavimmiksi ongelmakohtiksi toimittajien voimassaolevuuden päivittämättömyyden sekä henkilöstön puutteellisen osaamisen prosessin eri vaiheissa. Lähdimme kehittämään hankinnasta maksuun prosessia päivittämällä toimittajien tiedot ajan tasalle sekä luomalla koulutuksen henkilöstön osaamisen lisäämiseksi.

Viimeinen tutkimuskysymyksemme vastaa opinnäytetyön aiheeseen miten saamme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia yrityksessä x. Saimme tehostettua hankinnasta maksuun prosessia toimittajien päivittämisellä ajan tasalle, millä on vaikutusta suoraan kustannustehokkuuteen. Saamalla toimittajien sopimukset ajan tasalle, kasvatimme matching ratea millä voidaan mitata täysin automatisoidusti menneiden laskujen määrää. Koko hankinnasta maksuun prosessin kokonaisuuden parempaan hallitsemiseen ja tehokkuuteen loimme koulutuksen henkilöstölle. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä loi konkreettista hyötyä toimeksiantajallemme.

8 Lähteet

Painetut lähteet

Heikkinen, H.; Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.

Hirsijärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita

Järvenpää, M.; Lämsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslas-

kenta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Vilkkumaa, M. 2011. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: InPrint

Sähköiset lähteet

Basware, 2019. Varmista kilpailukyky automatisoidulla hankinnasta maksuun -prosessilla. Viitattu 26.1.2019. <https://www.basware.com/fi-fi/ratkaisut/hankinnasta-maksuun>

University of Eastern Finland, 2019. Benchmarking. Viitattu 28.1.2019. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Division of labor in society: definition, theorists & examples. Viitattu 27.1.2019. <https://study.com/academy/lesson/division-of-labor-text-lessons-test.html>

Talouselämä, 2016. Hankinnasta maksuun - miksi maksat turhasta?. Viitattu 12.1.2019. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/enfo/hankinnasta-maksuun-miksi-maksat-turhasta/88f31cc5-ff04-3353-8eeb-6bc8c6b46301>

Kauppalehti, 2018. Miksi hankinnasta maksuun -prosessi kannattaa automatisoida? Viitattu 12.1.2019. <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/palette-software-kasvava-yritys-panostaa-sisaisten-prosessien-automatisointiin>

Kauppalehti, 2015. Firmat ostavat usein aivan miten sattuu. Viitattu 26.1.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/firmat-ostavat-usein-aivan-miten-sattuu/63ba7ede-46c4-3f7c-abcd-ed92900cd02e>

Talouselämä, 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon?. Viitattu 27.1.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuuletko-hiljaisen-tiedon/f8f8b2bd-263f-3cfe-aebd-801e5b912f36>

Kyselyopas - kuinka rakennat onnistuneen kyselyn ja keräät laadukasta tietoa. Viitattu 25.1.2019. https://kohtilaatua.fi/_files/200000094-623156328d/kyselyopas_zef_final-6.pdf

Professio, 2018. Pilvipohjaisuus, tehokas hankinnasta maksuun -prosessi ja tekoäly mahdollistavat supertaloushallinnon. Viitattu 12.1.2019. <https://www.professio.fi/blogi/pilvipohjaisuus-tehokas-hankinnasta-maksuun-prosessi-tekoaly-mahdollistavat-supertaloushallinnon/>

Promaint, 2017. Henkilöstön koulutus on investointi, joka tuo tulosta. Viitattu 20.1.2019.
<https://promaintlehti.fi/Tutkimus-ja-koulutus/Henkiloston-koulutus-on-investointi-joka-tuo-tulosta>

Julkaisemattomat

Yrityksen x sisäinen materiaali.

Kuviot

Kuvio 1: Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, esiprosesseista sekä raportoinnista ja arkistoinnista (Lahti & Salminen 2014, 19)

Kuvio 2: Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2014, 55)

Kuvio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 56)

Kuvio 4: Sähköinen ostolaskuprosessi sopimukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 57)

Kuvio 5: Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää ym. 2013, 147)

Kuvio 6: Toimintatutkimuksen sykli. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 79)

Kuvio 7: Toimintatutkimuksen spiraali. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 81)

Kuvio 8: Taloushallinnon kehitysprojekti (Lahtinen & Salminen 2014, 2019)

Kuvio 9: Yritys x:n sisäinen materiaali.

Kuvio 10: Yritys x:n sisäinen materiaali.

Kuvio 11: Yritys x:n sisäinen materiaali.

Kuvio 12: Yritys x:n sisäinen materiaali.

Liitteet

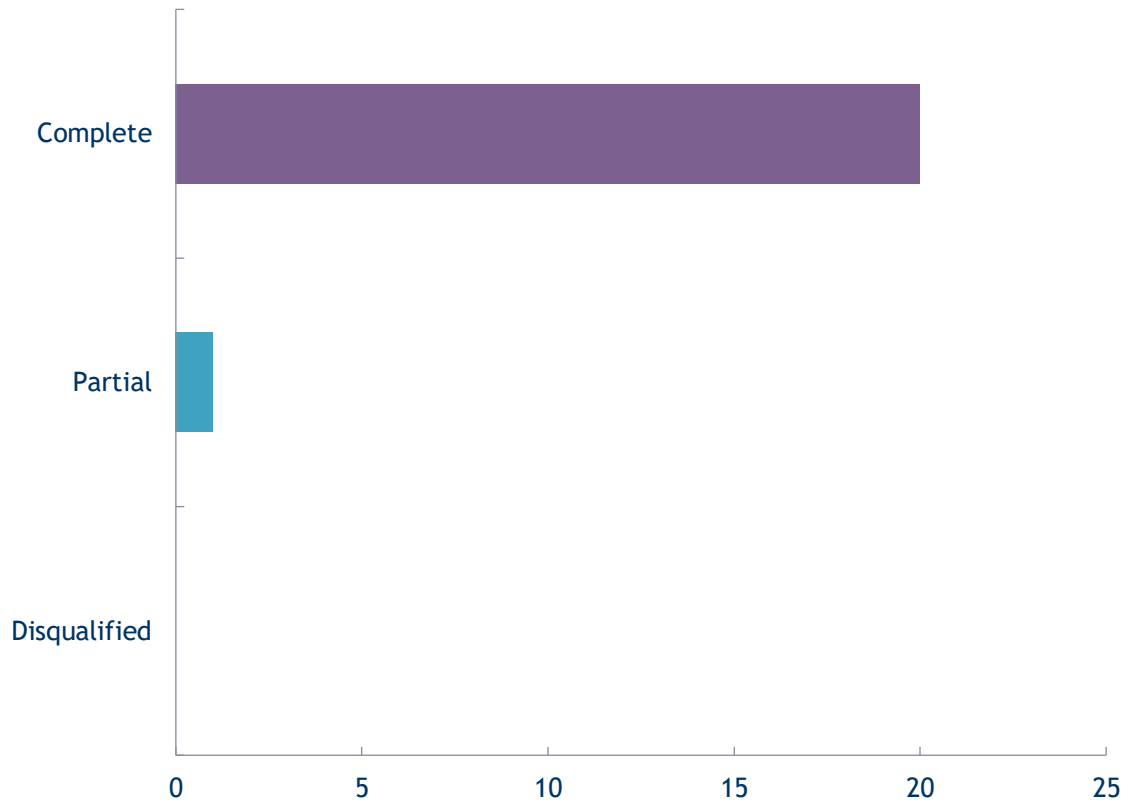
Liite 1: Hankinnasta maksuun prosessin tehostamisen tutkimuskysely

Liite 1: Hankinnasta maksuun prosessin tehostamisen tutkimuskysely

Report for P2P - prosessin tutkimus

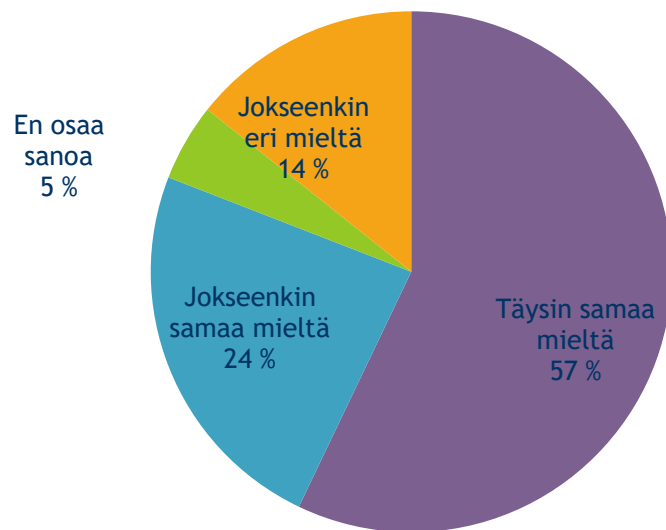
P2P - prosessin tutkimus

Response Statistics



	Count	Percent
Complete	20	95.2
Partial	1	4.8
Disqualified	0	0
Totals	21	

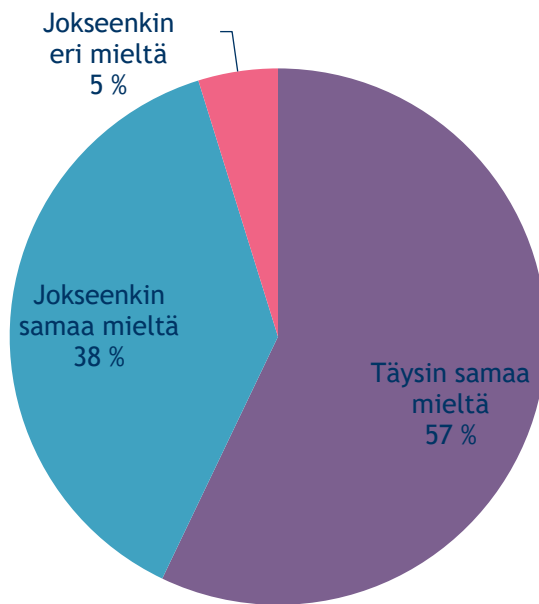
1. Osaan tehdä ostotilauksen iShopin kautta?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	57.1%
Jokseenkin samaa mieltä	23.8%
Jokseenkin eri mieltä	14.3%
En osaa sanoa	4.8%

Täysin eri mieltä

2. Tiedän keneltä voin kysyä apua tarvittaessa?



Value	Percent
-------	---------

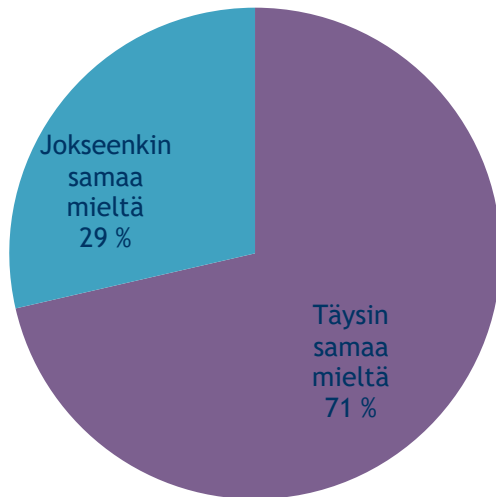
Täysin samaa mieltä	57.1%
---------------------	-------

Jokseenkin samaa mieltä	38.1%
-------------------------	-------

Jokseenkin eri mieltä	4.8%
-----------------------	------

Täysin eri mieltä	
-------------------	--

3. Ymmärrän oikean tiliöinnin merkityksen ostotilauksen luomisessa?



Value

Percent

Täysin samaa mieltä

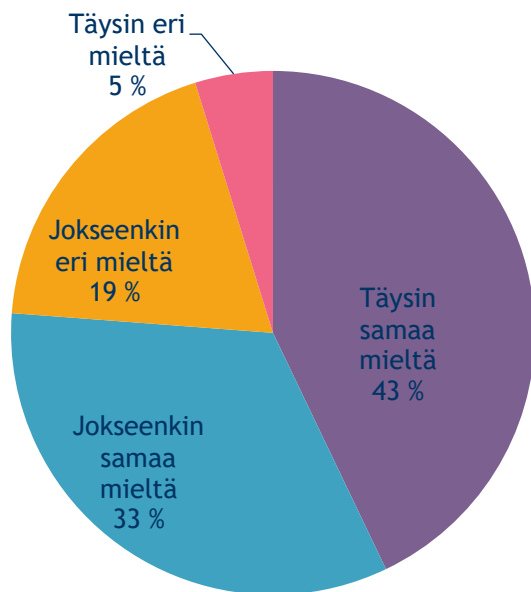
71.4%

Jokseenkin samaa mieltä

28.6%

Täysin eri mieltä

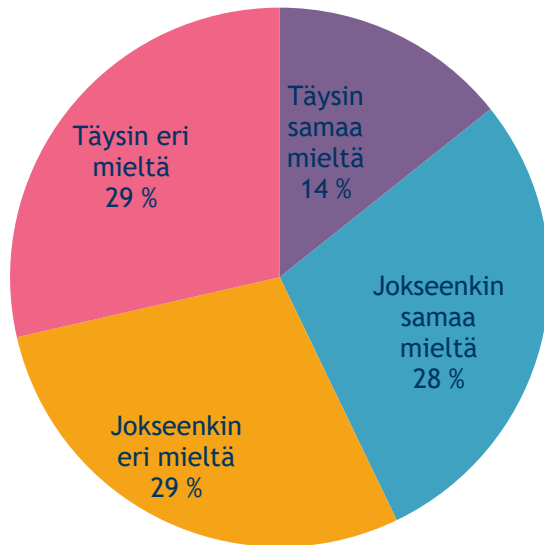
4. Osastollani on selkeä työnjako ostotilausprosessiin liittyen?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	42.9%
Jokseenkin samaa mieltä	33.3%
Jokseenkin eri mieltä	19.0%
Täysin eri mieltä	4.8%

Täysin eri mieltä

7. Mielestäni tarvitsisin lisää koulutusta ostotilauksen luomisessa?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	14.3%
Jokseenkin samaa mieltä	28.6%
Jokseenkin eri mieltä	28.6%
Täysin eri mieltä	28.6%

Täysin eri mieltä

Ei ole tarvetta

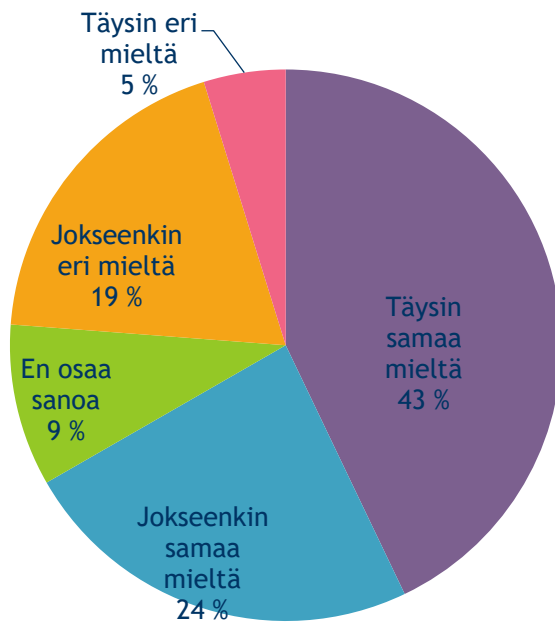
Ei tarvetta.

Saamme hienosti ostotilausprosessiin tukea aina tarvittaessa/pyydettyessä hallinnolta. Hallinto järjestää myös räätälöidysti koulutuksia prosessiin liittyen, mikäli tarpeen.

en

en tarvitse

8. Tiedän mitä Contract Matching tarkoittaa?

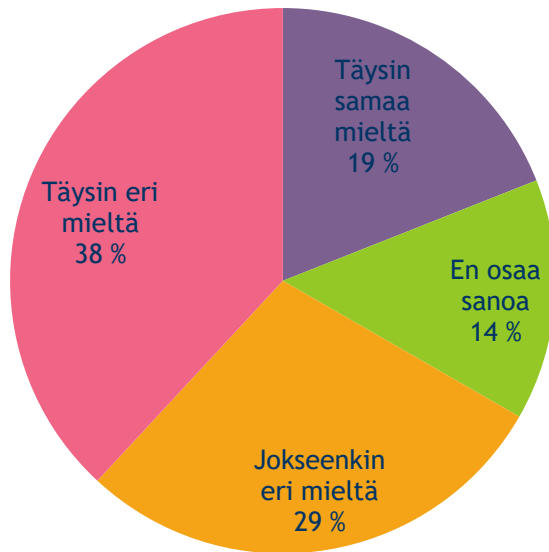


Value	Percent
Täysin samaa mieltä	42.9%
Jokseenkin samaa mieltä	23.8%
En osaa sanoa	9.5%
Jokseenkin eri mieltä	19.0%
Täysin eri mieltä	4.8%

Täysin eri mieltä

en ole kuullutkaan

9. Tiedän mistä voin tarkistaa toimittajien Contract Matchingin voimassaolevuuden?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	19.0%
En osaa sanoa	14.3%
Jokseenkin eri mieltä	28.6%
Täysin eri mieltä	38.1%

Täysin eri mieltä

En tiedä

ei hajua

en

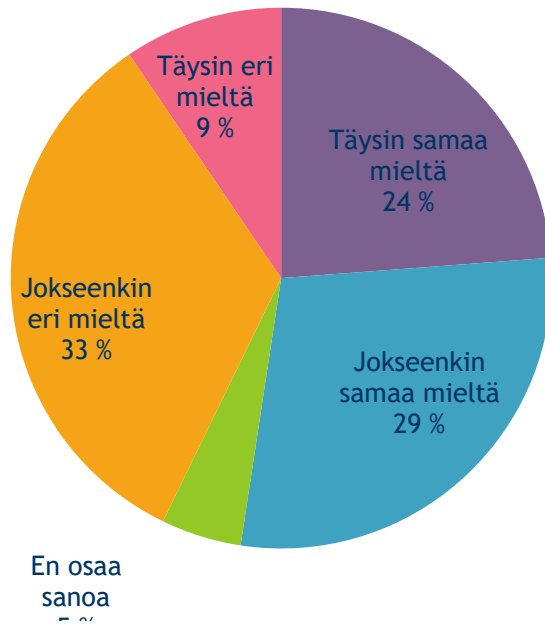
en tiedä

en tiedä mistä etsiä, koulutuksesta kauan enkä ole sen jälkeen tehnyt tai hyväksynyt tilauksia

en tiedä tarkalleen

no idea

9. Tiedän miten Contract Matching vaikuttaa kustannustehokkuuteen?



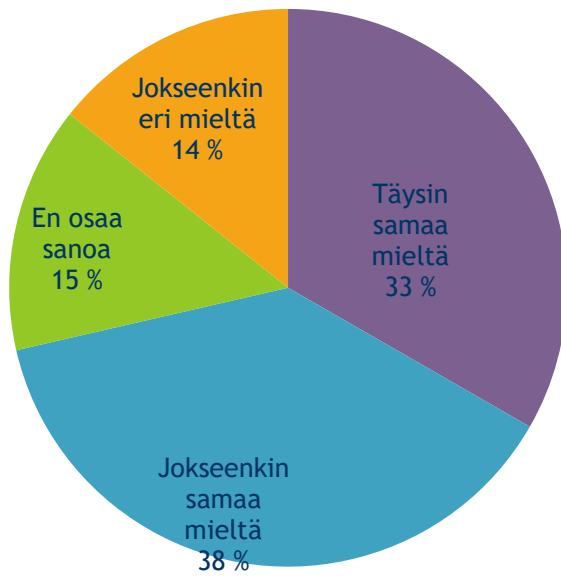
Value	Percent
Täysin samaa mieltä	23.8%
Jokseenkin samaa mieltä	28.6%
En osaa sanoa	4.8%
Jokseenkin eri mieltä	33.3%
Täysin eri mieltä	9.5%

Täysin eri mieltä

en tiedä asiasta

en tiedä tarkallaan

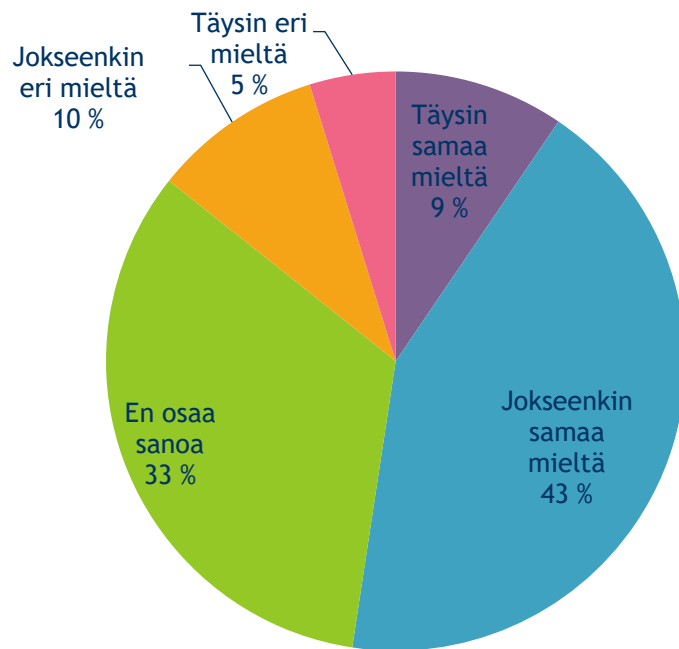
5. Tiedän mitkä ovat vastualueeni laskun käsittelyssä?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	33.3%
Jokseenkin samaa mieltä	38.1%
En osaa sanoa	14.3%
Jokseenkin eri mieltä	14.3%

Täysin eri mieltä

6. Mielestäni laskun käsittelyssä on epäselviä kohtia?

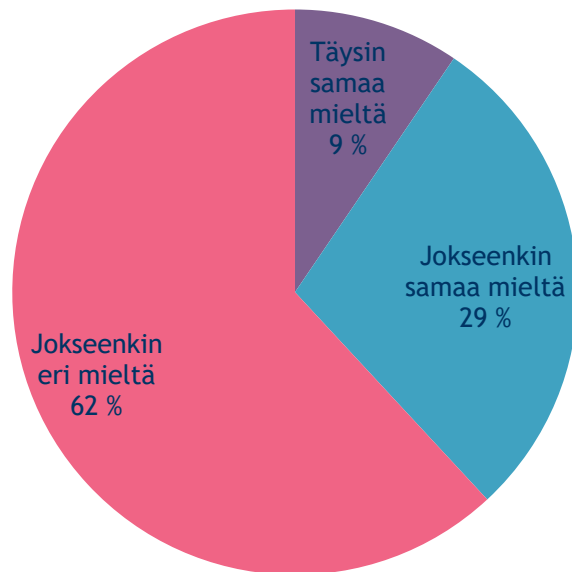


Value	Percent
Täysin samaa mieltä	9.5%
Jokseenkin samaa mieltä	42.9%
En osaa sanoa	33.3%
Jokseenkin eri mieltä	9.5%
Täysin eri mieltä	4.8%

Täysin eri mieltä

prosessi on selvä

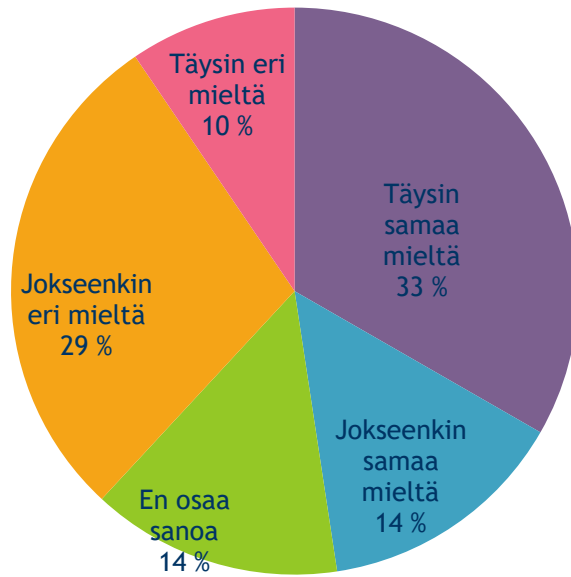
21. Minulla on aikaa tehdä työni huolellisesti?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	9.5%
Jokseenkin samaa mieltä	28.6%
Jokseenkin eri mieltä	61.9%

Täysin eri mieltä

7. Mielestäni tarvitsisin lisää koulutusta laskujen käsittelyyn?



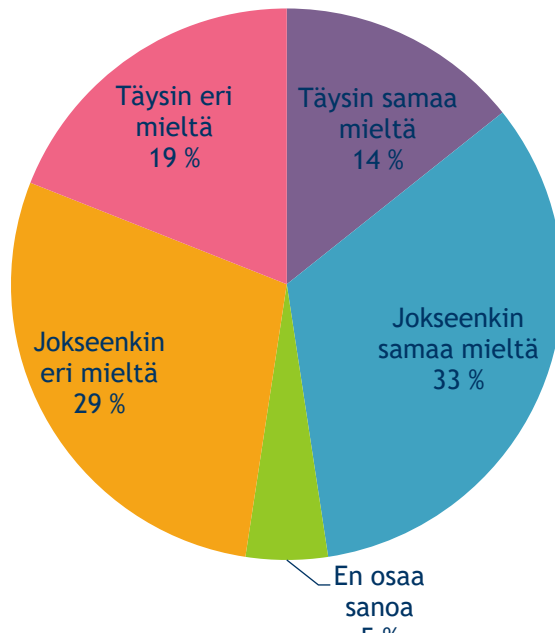
Value	Percent
Täysin samaa mieltä	33.3%
Jokseenkin samaa mieltä	14.3%
En osaa sanoa	14.3%
Jokseenkin eri mieltä	28.6%
Täysin eri mieltä	9.5%

Täysin eri mieltä

Ei ole tarvetta

prosessi on selvä.

10. Olen saanut riittävästi koulutusta koko P2P - prosessin hallitsemiseen?



Value	Percent
Täysin samaa mieltä	14.3%
Jokseenkin samaa mieltä	33.3%
En osaa sanoa	4.8%
Jokseenkin eri mieltä	28.6%
Täysin eri mieltä	19.0%

Täysin eri mieltä

en ole tainnut saada koulutusta

Koulutus koko prosessiin ja laskujen käsittelyyn on nähdäkseni pitkään ollut tiedon välittämistä, mutta jokin lyhyt koulutus asiaan liittyen olisi varmasti paikallaan.

en ole saanut mitään

koulutus oli pikainen ja siitä on kauan

