

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / hankintalogistiikka

Reeta Halonen

LASKUNTARKASTUKSEN PROSESSIKUVAUS

Case: Osuuskauppa Ympyrä

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

HALONEN, REETA	Laskuntarkastuksen prosessikuvaus
Opinnäytetyö	46 sivua + 4 liitesivua
Työn ohjaaja	lehtori Maiju Hankia
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Ympyrä
Lokakuu 2010	
Avainsanat	vähittäiskauppa, hankinta, laskutus, prosessi

Suomessa vähittäiskaupan ala on ollut jatkuvan muutoksen kourissa. Arvoketjuun vaikuttavat muutosvoimat pakottavat kaupan alalla toimivat yritykset tarkastelemaan toimintamallejaan ja kehittämään toimintaansa vastatakseen markkinoiden kasvaviin haasteisiin entistä kustannustehokkaammin.

Osuuskauppa Ympyrän päivittäistavarayksiköissä on siirrytty vuosien 2009 ja 2010 aikana kevennetyn laskuntarkastuksen piiriin. Kevennetyssä laskuntarkastuksessa keskitytään tarkastamaan hyvityspyynnöt, kuluihin siirrettävät menot, kalleimmat kuormakirjat ja polttonesteiden ostoa koskevat lähetyslistat. Kokonaistarkastuksista, joissa jokainen kuormakirja ja lähetyslista käydään yksitellen lävitse, päätettiin luopua suuren työmäärän sekä löydettyjen laskutusvirheiden vähyyden vuoksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia keskitetyn laskuntarkastuksen prosessikuvaus, jonka pohjalta voitiin löytää yhtenäinen ja käytännönläheinen laskuntarkastusprosessia koskeva toimintamalli Osuuskauppa Ympyrän päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimipaikoille. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan laskuntarkastusta koskevia kirjallisia ohjeistuksia oli entuudestaan muutamia, mutta prosessikuvausta ei.

Prosessikuvauksen päätavoite oli selkiyttää laskuntarkastuksen merkitystä hankintatoimen kokonaisuudessa. Työn viitekehys rakentuu kaupanalan viimeaikaisista muutosvoimista ja haasteista jotka ovat olennaisesti vaikuttaneet päivittäis- ja erikoistavarakaupan hankintaketjuun ja ostolaskujen käsittelyyn sekä tarkastukseen. Laskuntarkastuksen prosessikuvaus on kirjoitettu pohjautuen Osuuskauppa Ympyrän sisäisiin ohjeistuksiin sekä hyväksi koettuihin käytäntöihin. Tietoa on kerätty muun muassa haastatteluin ja toimipaikkavierailuin.

Laskuntarkastuksen prosessikuvauksen ja nykytila-analyysin perusteella ei laskuntarkastuksessa havaittu merkittäviä epäkohtia. Nykyinen laskuntarkastusta koskeva ohjeistus koettiin selkeäksi ja ajantasaiseksi, eikä tarvetta uuden ohjeistuksen laatimiseen ollut. Opinnäytetyössä on tuotu esille tehostamista kaipaavat osa-alueet ja pyritty löytämään ratkaisuja muun muassa laskuntarkastuksen haasteisiin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Logistics

HALONEN, REETA

Process description of an invoice checking

Bachelor's Thesis

46 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Maiju Hankia, Senior lecturer

Commissioned by

Osuuskauppa Ympyrä

October 2010

Keywords

retailing, procurement, invoicing, process

In Finland, the retail industry has undergone constant changes over the last few years. The changes discussed here relate specifically to the value chain which has forced businesses to recheck their operation models and to further develop their procedures to respond cost-effectively to the growing challenges of the retail market.

Grocery business of Osuuskauppa Ympyrä has moved on to streamlined invoice checking during the years 2009 and 2010. This streamlined invoice checking focuses on the compensation requests, to charges account transferred expenses, highlighting the most expensive consignment notes and the consignment notes of the fuels. The full invoice checking was given up due to the remarkable workload and the lack of billing errors.

The purpose of this study was to create a process description of the centralized invoice checking function. This helped devise a united and practical operation model for the invoice checking process of grocery and consumer durables retail outlets of Osuuskauppa Ympyrä. There were already published regulations concerning grocery and consumer durables invoice checkings, but there was no one formal documented process description policy.

The main goal of the process description was to clarify the definition of invoice checking in the wholeness of the procurement function. The context was built on the latest changes and challenges of the marketing, which has essentially affected to the grocery and consumer durables business, supply chain and invoicing. The invoice checking process description is based on internal policy of Osuuskauppa Ympyrä and established practices.

There were no major faults in the invoice checking judging by the invoice checking process and the analysis of the current state of the business. The current processes of the invoice checking were clear and up-to-date for the current business model, and there was no need to create new guidelines. This study had identified the sections that need to be reviewed and tried to establish solutions for the challenges of the invoice checking process.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OSUUSKAUPPA YMPYRÄ OSANA S-RYHMÄÄ	7
	2.1 S-ryhmän liiketoiminta-alueet	7
	2.2 SOK-yhtymän rooli	8
	2.3 Osuuskauppa Ympyrä	8
	2.4 S-ryhmän hankintayhtiöt	9
3	VÄHITTÄISKAUPAN ARVOKETJUN MUUTOSVOIMAT	10
	3.1 Keskittyminen	11
	3.2 Kuluttajakulttuurin ja ostokäyttäytymisen muutokset	12
	3.3 Kansainvälistyminen	13
	3.4 Jakelukanavaratkaisujen uudistuminen	14
4	TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITYS	15
	4.1 Yritysten maksuliikenne	15
	4.2 Ostolaskujen käsittely Osuuskauppa Ympyrässä	16
	4.3 Asiakirjahallinto	18
5	HANKINTA JA TOIMITUSKETJUN HALLINTA	19
	5.1 Vähittäiskaupan hankinnat	21
	5.2 Muutosvoimien vaikutus hankintaan	22
	5.3 Hankinnat Osuuskauppa Ympyrässä	24
	5.4 Hankinnan kustannukset ja laskuntarkastuksen merkitys	25
6	PROSESSIKUVAUS	27
	6.1 Prosessien kehittäminen	28
	6.2 Ostolaskujen käsittelyprosessi lyhyesti	28
7	LASKUNTARKASTUKSEN PROSESSIKUVAUS	30
	7.1 S-marketit ja Salet	31

7.1.1	Lähetyslistojen läpikäynti	31
7.1.2	Hyvitysten tarkastus ja asiakashyvityskorttien lähetys	33
7.1.3	Menonsiirtojen ja kuormakirjasiirtojen kirjaus	33
7.1.4	Kalleimmat kuormakirjat ja massahyväksyntä	34
7.1.5	Kuormakirjojen arkistointi	35
7.2	Sokos ja Emotion	35
7.3	ABC-liikennemyymälät ja ABC-automaattiasemat	36
7.4	Hypermarket Prisma	36
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	37
8.1	Kysely ThinClient-sovelluksen käytettävyydestä	38
8.2	Havaitut kehittämisen kohteet	39
8.3	Kehitysehdotukset	41
8.4	Pohdinta	42
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	
	Liite 1. Basware Invoice Processing, ThinClient-sovellus	
	Liite 2. PT-laskuntarkastus: S-marketit ja Salet	
	Liite 3. KT-laskuntarkastus: S-market Hamina ja Virojoki	
	Liite 4. Laskuntarkastus: Sokos ja Emotion	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe, laskuntarkastuksen prosessikuvaus, on saatu Osuuskauppa Ympyrän toimeksiantona kesällä 2009. Ympyrän laskuntarkastusprosessissa oli havaittu tehostamisen tarvetta, lisäksi haluttiin prosessikuvauksen pohjalta löytää yhtenäinen ja käytännönläheinen keskitettyä laskuntarkastusprosessia koskeva toimintamalli Osuuskauppa Ympyrän päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimipaikoille. Toimintamallissa tuli ottaa huomioon toimipaikkojen väliset eroavaisuudet, kuten koko ja resurssit.

Osuuskauppa Ympyrän päivittäis- ja käyttötavarakaupan laskuntarkastusta koskevia kirjallisia ohjeistuksia oli entuudestaan muutamia, mutta kirjallista prosessikuvausta ei. Prosessikuvauksen päätavoite oli selkiyttää laskuntarkastuksen merkitystä hankintatoimen kokonaisuudessa ja auttaa löytämään yhteinen toimintatapa sekä laskujen että kuormakirjojen tarkastukseen ja arkistointiin. Toimipaikoille suunnattuja ohjeistuksia tuli tarkastella kriittisesti ja pohtia olisiko niissä jotakin tarkennettavaa tai korjattavaa.

Työn viitekehyksen muodostaminen oli haasteellisin tehtävä opinnäytetyön luonteen vuoksi. Työssä ei keskitytä tarkastelemaan prosessikuvausta tai prosessitehokkuuden osatekijöitä teoriatasolla, vaan viitekehyksessä on käyty karkeasti läpi niitä kaupanalan viimeaikaisia muutoksia jotka ovat olennaisesti vaikuttaneet päivittäis- ja erikoistavarakaupan hankintaketjuun ja näin myös ostolaskujen käsittelyyn ja tarkastukseen. Vähittäiskaupan muutosvoimat sekä tietojärjestelmien kehitys säätelevät ja muokkaavat kaikkia vähittäiskaupan toimintoja, kustannus- ja prosessitehokkuuden noustessa kaupanalan keskeisiksi kilpailutekijöiksi.

Laskuntarkastuksen prosessikuvauksen nykytila pohjautuu Osuuskauppa Ympyrän sisäisiin ohjeistuksiin sekä hyväksi koettuihin käytäntöihin. Tietoa on kerätty muun muassa haastatteluin ja toimipaikkavierailuin. Ympyrässä tuotetaan keskitetysti laskuntarkastuspalvelua. Keskitetyn laskuntarkastuksen piiriin kuuluvat Sokos, Emotion, S-marketit, Salet, ABC-liikennemyymälät, ABC-automaattiasemat sekä iltaravintolat. Omia laskuntarkastusyksiköitä ovat hypermarket Prisma, Hesburgerit ja Rossot sekä Prisman kahvila. Laskuntarkastaja-nimekkeellä toimivia henkilöitä Ympyrällä on kaikkiaan kolme.

2 OSUUSKAUPPA YMPYRÄ OSANA S-RYHMÄÄ

S-ryhmä on maamme merkittävä osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. S-ryhmän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), 22 alueosuuskauppaa ja kymmenen paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen omistajia ovat kaikki S-ryhmän asiakasomistajat, SOK:n puolestaan omistavat osuuskaupat. S-ryhmän liki 1600 toimipaikkaa muodostavat vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkoston. Vuonna 2009 S-ryhmän toimipaikat työllistivät yhteensä noin 38 000 palvelualan ammattilaista. Myyntiä kertyi samaisena vuonna liki 11,7 miljardia euroa. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 30-31.)

2.1 S-ryhmän liiketoiminta-alueet

S-ryhmän liiketoiminta-alueita on yhteensä kuusi: marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmän liiketoiminnan ensisijainen tarkoitus on tuottaa asiakasomistajilleen palveluja ja etuja kaikkialla Suomessa. S-ryhmän toiminnan lähtökohtina ovat asiakkaiden tarpeiden huomioiminen sekä arjen helpottaminen. Organisoitu ketjutoiminta yhdistettynä paikalliseen markkina- ja asiakastuntemukseen luovat tehokkaan liiketoimintamallin. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 30-31.)

S-ryhmällä on kotimarkkinoiden lisäksi kansainvälistä liiketoimintaa Venäjällä ja Baltian maissa. Sokos Hotelli-ketjun toimipaikkoja on Pietarissa ja Tallinnassa. Prisma-marketteja puolestaan on Virossa, Latviassa, Liettuaassa sekä Venäjällä. Toimipaikkoja Baltiassa on kaikkiaan kymmenen ja Venäjällä seitsemän. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 30-31.)

Monien muutosrikkaiden vuosien jälkeen S-ryhmä on kasvanut päivittäistavarakaupan markkinajohtajaksi. Asiakaspalvelun laatuun sekä vähittäiskaupan ketjuohjausjärjestelmiin keskittyminen ovat nousseet S-ryhmän kilpailuvalteiksi. S-ryhmän 1990-luvun avainkäsite ”Sitoutuneet asiakasomistajat” oli päivittäistavarakaupan alalla voimavara, jota muilla kaupan ryhmillä ei vielä tunnistettu. Asiakasomistajajärjestelmä ei kuitenkaan yksin kyennyt luomaan haluttua menestystä. Menestyksen toiseksi edellytykseksi nostettiin tietoteknisten järjestelmien tukema ketjutoiminta. Ketjuliiketoiminnan ajatuksena oli taata tuotteiden sekä toimipaikkojen tasainen ja korkea laatu. Tasalaatui-

suus puolestaan mahdollisesti tehokkaan markkinoinnin ja takasi asiakkaille, että kaikki ketjutoimipaikat ovat odotusten mukaisia. Lisäksi vuonna 1991 käyttöön otetun S-etukortin myötä S-ryhmä laajensi palvelujärjestelmäänsä ottamalla mukaan myös ulkopuolisia sopimusyrityksiä. (Herranen 2004, 275-283.)

1990-luvulla alkaneen S-ryhmän osuuskauppaverkoston rakennemuutoksen tavoitteena oli yhdenmukaistaa kauppojen toimialueet talousalueiden kanssa ja kiinnittää huomiota taloudellisessa ahdingossa oleviin paikallis- ja alueosuuskauppoihin. Lukuisten fuusioiden myötä S-ryhmän osuuskauppojen määrä on vakiintunut 22:een, paikallisosuuskauppoja on yhteensä kymmenen (S-ryhmä). (Herranen 2004, 284-290.)

2.2 SOK-yhtymän rooli

SOK-yhtymän rooli on toimia kehittämis- ja ohjausorganisaationa koko S-ryhmälle jättäen asiakasomistajille suunnatun käytännön liiketoiminnan alueosuuskauppojen vastuulle. SOK:n kolme keskeisintä tehtävää ovat tukipalveluiden tarjonta, kehittämis-työ sekä oma liiketoiminta. Tukipalveluista hankinta on ollut SOK:n keskeisin tehtävä alusta alkaen. S-ryhmä on laaja yritysverkosto, mistä johtuen keskitetty palvelujen tuottaminen on sekä kustannustehokasta että järkevää. Osaamisen kehittämisestä vastaa muun muassa S-ryhmän yhteinen koulutuskeskus, Jollas Instituutti. SOK:n harjoittama liiketoiminta on vähäisempää alueosuuskauppoihin verrattuna. Sen tarkoituksena on tukea alueosuuskauppojen liiketoimintakokonaisuutta ja monipuolistaa asiakasomistajien palvelutarjontaa muun muassa Baltiaan suuntautuvilla päivittäistavara-kaupan, hotelli- ja ravintolatoiminnan, maatalouskaupan sekä autokaupan palveluilla. (Neilimo 2005, 40-44.)

2.3 Osuuskauppa Ympyrä

Osuuskauppa Ympyrä (myöhemmin Ympyrä) on asiakasomistajien omistama monialayritys, joka tarjoaa runsaasti palveluja päivittäis- ja käyttötavara-kaupan, ravintola- ja majoitustoiminnan, liikennemyymälätoiminnan ja autokaupan alalla. Lisäksi palvelujaan tarjoavat kolme parturi-kampaamo. Ympyrällä on kaikkiaan 49 toimipaikkaa Pyhtään, Kotkan, Haminan, Virolahden ja Miehikkälän alueella. (Tammitie 2009, 2-5.) Toimipaikkojen lisäksi Ympyrä omistaa viisi kiinteistöyhtiötä.

Ympyrän päivittäistavarakaupasta vastaavat viisi S-markettia, kymmenen Sale-myymälää sekä Prisma-hypermarket. Kauneuden ja pukeutumisen palveluita tarjoavat Sokos, Emotion, Pukumies sekä kolme parturi-kampaamo. Ympyrällä on kaksi hotelliä joista toinen sijaitsee Kotkassa ja toinen Haminassa. Erilaisia kahviloita ja ravintoloita Ympyrällä on kaikkiaan 14 Haminan ja Kotkan alueella. ABC-liikennemyymälät Haminassa, Kotkassa ja Pyhtäällä tarjoavat uudenlaisen konseptin matkaajille. Lisäksi Ympyrällä on kahden autoliikkeen muodostama autotalo huoltamopalveluineen.

Osuuskauppa Ympyrän toimitusjohtajana toimii Vesa Kyllönen. Vuoden 2009 lopussa Ympyrän palveluksessa työskenteli noin 735 palvelualan ammattilaista ja verollista myyntiä kertyi samaisena vuonna 214 miljoonaa euroa. Asiakasomistajia Ympyrällä on yli 30 000. Luku kattaa toimialueen kotitalouksista yli 66 prosenttia. (Tammitie 2009, 2-3.)

2.4 S-ryhmän hankintayhtiöt

Myös S-ryhmän hankintatoiminta on kokenut hiljattain muutoksia kahden tytäryhtiön, päivittäistavarahankinnoista vastaavan Inex Partnersin ja käyttötavarapuolen hankinta- ja logistiikkayhtiö Intrade Partnersin, sulautumisen myötä. Yksi yhtenäinen hankinta- ja logistiikkayhtiö mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan, edulliset hinnat sekä erinomaiset mahdollisuudet tarjota kuluttajille kysyntää vastaavia tuotteita. Lisäksi hankintayhtiön omistus mahdollistaa arvoketjun kokonaisvaltaisen hallinnan aina tavaramittajista kuluttajiin. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 22-23.)

Inex Partners hankkii ja jakelee merkittävän osan kaikista S-ryhmän myymälöiden päivittäis- ja käyttötavarasta. Tuotteita hankitaan Suomen lisäksi ympäri maailmaa, vuonna 2009 tuontia oli yhteensä 30 maasta. Päivittäistavaroihin luetaan muun muassa teolliset elintarvikkeet, hedelmät ja vihannekset, pakasteet ja jalostetut tuoretuotteet. Käyttötavarakaupan tuotteita ovat muun muassa erilaiset urheiluun, viihteeseen ja kodintekniikkaan liittyvät hyödykkeet, kosmetiikka- ja hygieniatuotteet sekä rakentamisen ja remontoinnin tarvikkeet. Lisäksi Inex huolehtii tarvittaessa myymäläkalusteiden ja -tarvikkeiden hankinnoista. Käyttötavarahankinnoissa Inex toimii hankintayhteistyössä useiden kansainvälisten toimijoiden kanssa. (Hankinta.)

S-ryhmässä valikoimanhallinnasta vastaavat yhteistyössä Inexin hankinta ja S-ryhmän ketjut. Inex Partnersin hankintapäälliköiden tehtävänä on analysoida markkinoiden

tarjontaa ja käydä tarvittavat neuvottelut tavarantoimittajien kanssa. Lopulliset valikoimapäätökset muodostuvat ketjujen ja hankinnan yhteisymmärryksessä. Myös asiakasomistajilla on mahdollisuus vaikuttaa tuotetarjontaan kuluttajapalautteiden ja asiakasomistajaraatien kautta. (Hankinta.) Pakasteiden hankintaan ja logistiikkaan erikoistunut Finnfrost Oy tarjoaa kattavan tuotevalikoiman. Finnfrost Oy:n omistavat yhtä suurilla osuuksilla Inex Partners Oy sekä Tuko Logistics Oy. Yhtiön suurimpia asiakasryhmiä ovat markkinaosuuksista kilpailua käyvät S-ryhmä ja Suomen Lähikauppa Oy. (Finnfrost.)

Yksi hankintojen yhteistyötahoista on pohjoismainen Coop Trading, josta SOK omistaa neljänneksen. SOK-yhtymän tytäryhtiö Meira Nova Oy on erikoistunut hotelli-, ravintola- ja cateringalan päivittäistavaroiden hankintaan, markkinointiin ja logistiikkaan. Meira Novalla hankintoja tehdään maamme laajuisesti myös S-ryhmän ulkopuolisille asiakkaille. North European Oil Trade Oy (NEOT) on puolestaan SOK:n ja Greeni Oy:n yhteisomistuksessa oleva polttonesteiden hankintayhtiö. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 22.)

3 VÄHITTÄISKAUPAN ARVOKETJUN MUUTOSVOIMAT

Vähittäiskaupan arvoketju alkaa ja päättyy kuluttaja-asiakkaaseen. Arvoketjun muodostavat kaupan perustoiminnot sekä perustoimintoja edistävät tukitoiminnot, joiden lopputuloksena syntyy asiakkaan kokema arvo. Vähittäiskaupan arvoketjun keskeisiä toimijoita ovat tavarantoimittajat, hankinta- ja logistiikkayhtiöt sekä kaupan ketju-myymälät. Arvoketjuun kuuluvat myös erilaiset asiantuntija- ja palveluyritykset kuten markkinatutkimuslaitokset, sekä mainos- ja mediatoimistot. Kaupan arvoketjun strategisia osa-alueita sekä prosesseja kuvaavia käsitteitä, niin sanottuja johtamisen trendejä, ovat muun muassa asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management, CRM), tavararyhmäjohtaminen (Category Management) sekä asiakastietoihin perustuva tehokas toimintatapa (Efficient Consumer Response, ECR). Kaupan tehokas arvoketju muodostuu kahdesta toisissaan tiukasti sidoksissa olevasta johtamisen alueesta, asiakkuuksien ja toimitusketjun johtamisesta. Lyhyesti voidaankin todeta asiakas-, toimiala-, ja kilpailijamarkkinoiden tarkan analysoinnin sekä tehokkaan ostotoiminnan ja kokonaisvaltaisesti suunnitellun logistiikan olevan kaupan menestyksen avaintekijöitä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 153-158.)

Suomessa vähittäiskaupanala on viime vuosina ollut jatkuvan muutoksen kourissa. Arvoketjuun vaikuttavat muutosvoimat ovat pakottaneet kaupan alalla toimivat yritykset tarkastelemaan toimintamallejaan ja kehittämään toimintaansa vastatakseen markkinoiden kasvaviin haasteisiin. Muutoksia aiheuttavat niin toimialan sisäiset, yhteiskunnalliset, lainsäädännölliset kuin kuluttajarakenteellisetkin voimat ja vallitsevat trendit. (Finne & Kokkonen 2005, 21-22.)

Taantuma aiheutti haasteita myös kaupan alalle. Vähittäiskaupan liikevaihto on kääntynyt hienoiseen kasvuun vuoden 2010 toisella neljänneksellä (huhti-kesäkuu). Kasvun taustalla on liikevaihdon suotuisa kehitys etenkin päivittäistavarakaupan ulkopuolella kuten televiestintä- ja tietokonelaitteiden vähittäiskaupan alalla. Tavaratalokaupan liikevaihdon kehitys oli vielä vuoden 2010 toisella neljänneksellä negatiivinen. (Kaupan toimialakatsaus II/2010.) Taloudellinen taantuma koetteli myös Kymenlaaksoa kovalla kädellä. Suurten työnantajien lomautukset ja irtisanomiset näkyivät luonnollisesti myös kulutuksessa. Erityisesti käyttötavarakaupassa vaikutukset olivat vuonna 2009 selvästi nähtävissä. (Tammitie 2009, 2.) Vaikkakaan taantuma ei suoraan ole vähittäiskaupan muutosvoima on sillä luonnollisesti ollut merkittävä vaikutus kaupan toimintaan viimeisen kahden vuoden ajan.

3.1 Keskittyminen

Vähittäis- ja erikoistavarakaupan alalla on viime vuosina vallinnut voimakas keskittymiskehitys. Vähittäiskaupan keskittymisen suunnannäyttäjänä toimiva yhdysvaltalainen Wal-Mart on kasvanut maailman suurimmaksi yritykseksi. Keskittymisen yhtenä lähtökohtana ovat suuremmat ostovolyymit, jotka parantavat neuvotteluasemaa tavarantoimittajiin nähden. Tämä puolestaan luo parempia ostohtoja ja lisää kilpailuetua markkinoilla. Suomessa päivittäistavarakauppa on erittäin keskittynyttä. Kolmen suurimman toimijan, S-ryhmän, K-ryhmän ja Suomen Lähikauppa Oy:n yhteinen markkinaosuus vuonna 2009 oli yli kahdeksankymmentä prosenttia (Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2009). S-ryhmän menestyksen yhtenä monista kulmakivistä voidaan mainita osuuskauppojen alueellinen toiminta ja menestyksekkäs kauppapaikkahallinta (Finne & Kokkonen 2005, 22-27).

3.2 Kuluttajarakenteen ja ostokäyttäytymisen muutokset

Kuluttajarakenteen muutokset tuovat haasteita myös kaupan alalle. Suomen väestössä suurimmat ikäluokat ovat 45-65-vuotiaita (Väestörakenne). Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä maamme työvoima vähenee. Toisaalta ikääntyvä väestö muodostaa kaupalle yhä kasvavan asiakasryhmän, jonka tarpeet ja toiveet kaupan on pystyttävä huomiomaan. Toinen merkittävä muutos kuluttajarakenteessa on kotitalouksien määrän kasvu ja koon pienentyminen. Kotitalouksien kulutusmenot ovat olleet vuoden 1990 laman jälkeen pääasiallisesti kasvussa. Etenkin niin sanotut ei-välttämättömyyskulutukseen laskettavat menoerät, kuten kulttuuri ja vapaa-aika, ovat kasvattaneet osuuttaan kulutuksesta, elintarvikemenojen osuuden ollessa laskussa. (Kotitalouksien kulutus.)

Asiakaskunnan tarpeissa tapahtuvat muutokset ovat usein vaikeasti havaittavissa. Muutoksiin on kuitenkin pystyttävä vastaamaan sekä kaupan toiminnassa että tuotetarjonnassa. Kuluttajien tulotaso ja ostovoima ovat olleet noususuhdanteisia viime vuonna. Työn aiheuttama vapaa-ajan vähyys sekä stressi ovat osaltaan korostaneet henkilökohtaisen terveyden ja hyvinvoinnin merkitystä. Perinteisesti ylellisyystuotteina pidetyt tuotteet ja palvelut, kuten kodin elektroniikka ja lomamatkat ovat kasvattaneet suhteellista osuuttaan kulutuksesta. Kiiivas tuotekehittely sekä maailmankaupan avautuminen ovat laajentaneet kauppojen tuotetarjontaa. (Finne & Kokkonen 2005, 53-56.) Tuotevalikoiman kasvun mahdollistavat muun muassa myymäläkokojen kasvu sekä kehittyneet logistiset järjestelmät (Sakki 2009, 109).

Elintarvikkeiden kulutustottumuksissa on nähtävissä merkittäviä muutoksia viimeisten vuosikymmenten ajalta. Kuluttajat ostavat tänä päivänä pidemmälle jalostettuja tuotteita. Jauhojen sijaan ostetaan valmista leipää, lihan tulee olla ruuanlaittoon valmiiksi käsiteltyä ja niin edelleen. Maidon kulutus on laskenut samassa suhteessa kuin maitotaloustuotteiden, kuten juustojen ja jogurttien, kulutus on lisääntynyt. Työelämän hektisyys on osaltaan lisännyt einesten ja säilykkeiden kulutusta. Terveysvalveutuneisuudesta merkinä voidaan pitää hedelmien ja tuoremehujen lisääntynyttä kulutusta ja sokerin kulutuksen vähentymistä. Mielenkiintoinen seikka on myös alueelliset ja sosio-ekonomiseen asemaan liittyvät erot. Etenkin pääkaupunkiseudulla asuvat, korkeasti koulutautuneet henkilöt ovat usein varakkaampia, mutta toisaalta joutuvat työelämän kiireiden vuoksi turvautumaan ravintolaruokailuun tai nopeasti valmistettaviin ateria-

ratkaisuihin. Korkea tulotaso mahdollistaa muun muassa kalliimpien elintarvikkeiden, kuten erikoisjuustojen, oston. (Viinisalo, Nikkilä & Varjonen 2008, 8-30.) Nämä ovat luonnollisesti seikkoja, jotka tulee huomioida kaupan tuotevalikoimaa laadittaessa.

Kauppojen keskimääräinen liikevaihto sekä etenkin myyntikate ovat vuosien 2000–2007 aikana kasvaneet huomattavasti. Pitkän kokemuksen liiketoiminnan alalta omaava Jouni Sakki tulkitsee kehityksen olevan merkki kuluttajien elintason noususta. Kaupat ovat laajentaneet kuluttajien ostovoiman kasvaessa valikoimaansa, sekä lisänneet pidemmälle jalostettujen tuotteiden määrää. Valikoiman laajentaminen aiheuttaa kaupalle lisäkustannuksia, jotka kasvanut myyntikate tulisi luonnollisesti kattaa. Etenkin pienissä kaupoissa lisääntynyt myyntikate jää kuitenkin valitettavan usein kustannuksia pienemmäksi ja voikin koitua pienen myymälän kohtaloksi. (Sakki 2009, 143–146.)

Yhtenä vastauksena ostokäyttäytymisen muutoksiin voidaan pitää vuosikymmenten aikana vaihteittain tapahtunutta kauppojen aukioloaikojen vapautumista. Hiljattain vapautunut sunnuntiaukiolo houkuttelee suurimpien aluekeskusten kuluttajia ostoksille kauppakeskuksiin. Paikkakuntaakohtaiset erot sunnuntaipäivän suosiosta on nähtävissä, pääsääntöisesti muutos on kuitenkin otettu hyvin vastaan. (Sunnuntai on hyvä päivä shoppailla.) Yhteishyvä.fi -palvelun teettämän kuluttajakyselyn mukaan päivittäistavarakaupassa suosituimmaksi ostospäiväksi osoittautui perjantai, sunnuntai jää viikonpäivistä viimeiseksi. Kyselyyn vastanneista noin 80 prosenttia on kuitenkin hyödyntänyt sunnuntiaukioloa vähän tai kohtalaisesti. Rutiininomainen ostospäivä se on noin 12 prosentille vastanneista. (Perjantai suosituin ostospäivä – sunnuntai jäi viimeiseksi.)

3.3 Kansainvälistyminen

Suomen vähittäiskaupan kokonaismarkkinat ovat kansainvälisessä mittakaavassa tarkasteltuna melko pienet ja toistaiseksi Lidl onkin ainoa kansainvälinen päivittäistavarakaupan yritys joka on levittäytynyt maamme markkinoille. Erikoistavarakaupan puolella kansainvälisiä yrityksiä on monia, joista esimerkkeinä mainittakoon Ikea ja Giganti. Myös suomalaisen vähittäiskaupan yrityksistä monet ovat laajentaneet toimintaansa muun muassa Ruotsiin, Baltiaan sekä Venäjälle. (Finne & Kokkonen 2005, 27-37.)

SOK:n tuore pääjohtaja Kuisma Niemelä korostaa kansainvälisen kilpailun olevan positiivien asia ja toivookin, että kilpailua saataisiin lisää myös päivittäistavarakaupan alalle. Niemelän mukaan kilpailu auttaa S-ryhmää parantamaan omaa toimintaa. Niemelä suhtautuu myönteisesti myös Suomen rajojen ulkopuoliseen kasvuun. S-ryhmä on saanut vankan jalansijan Venäjällä ja Baltian maissa. (Suolanen 2010, 4.)

Hankintojen kansainvälistyminen on tuonut markkinoille lukuisia tuotemerkkejä, niin sanottuja megabrändejä. Tarjonnan laajentumisen varjopuolena ovat erilaiset tuotekopiot ja väärennykset. Vastavoimana näille kansainvälisille merkkituotteille ovat kaupat kehittäneet omia tuotemerkkejään, esimerkkinä mainittakoon Inex Partnersin Rainbow. Omien tuotemerkkien pyrkimyksenä on asiakasuskollisuuden lisääminen sekä kilpailijoista erottautuminen. (Finne & Kokkonen 2005, 46-49.)

3.4 Jakelukanavaratkaisujen uudistuminen

Myös perinteiset jakelukanavaratkaisut ovat kokeneet suuria muutoksia. Jako ruoka- ja erikoistavarakaupan myymälöihin alkaa olla historiaa. Hypermarkettien tarjonta kattaa laajan valikoiman kodinkoneista sisustustuotteisiin ja remontointitarvikkeisiin. Uusilla myymäläkonsepteilla halutaan tietoisesti muuttaa totuttuja kaupan malleja. Kodin ulkopuolella ateriointi sekä ostotottumusten kohdistuminen joko valmisiin aterioihin tai puolivalmisteisiin on kasvava trendi. Tämä voidaan nähdä kaupanalan uhkana, mutta myös mahdollisuutena. S-ryhmässä tämä mahdollisuus on osattu hyödyntää muun muassa ABC-liikennemyymäläkonseptina. ABC-liikennemyymäläketjun toimipaikat eivät pyri tekemään voittoa polttoaineen myynnillä vaan panostavat ravintola- ja marketpalveluihin. (Finne & Kokkonen 2005, 41-45.)

Käyttötavarakauppa on suurien haasteiden edessä, unohtamatta taantuman vaikutuksia. Erikoistavarakaupassa merkkinä muuttuvasta toimintaympäristöstä ovat Keskon käyttötavaratoimialan johtaja Matti Lemisen mukaan hypermarkettien lisääntyminen, kauppakeskusten voimistuminen sekä kansainvälisten erikoiskauppaketjujen levittäytyminen maahamme laajalti. Asiakkaan valintamahdollisuuksia kasvattavat myös niin kotimaiset kuin ulkomaiset verkkokaupat. Käyttötavarakaupassa hinta on Lemisen mukaan merkittävässä roolissa. (Jaakkola 2010, 13-16.)

4 TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITYS

Tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmien sekä EDI-pohjaisen tiedonsiirron kehittyminen ovat tuoneet helpotusta yritysten toimintaan ja lisänneet saatavilla olevan tiedon määrää. Tiedonhallinnasta onkin muodostunut monelle yritykselle keskeinen kilpailutekijä. Reaaliaikaista tietoa voidaan siirtää maapallon toiselle puolelle, eivätkä esimerkiksi eri aikavyöhykkeet rajoita liiketoimintaa entiseen tapaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 44-46.)

EDI-järjestelmät (Electronic Data Interchange) mahdollistavat suojatun tiedonsiirron organisaatioiden tietojärjestelmien välillä. EDI käsitteenä ei suinkaan ole täysin uusi asia, vaan on ollut liiketaloudellisessa käytössä jo useita vuosikymmeniä. Tänä päivänä yritykset kautta maailman ovat ymmärtäneet EDI-järjestelmien mukanaan tuomat edut. Etuja ovat muun muassa tiedonsiirto-ongelmien vähentyminen, paperittomuus, tiedonjaon helpottuminen sekä parantunut varastonhallinta. (Putte ym. 2003, 2-4.)

Kaupan kassajärjestelmän yhteydessä olevat EPOS-järjestelmät (Electronic point of sale) keräävät tietoa tuotteista niiden viivakoodien mukaan. Järjestelmään tallentunut, reaaliaikainen tieto siirtyy EDI-yhteyttä hyödyntämällä tavarantoimittajille. EPOS-järjestelmien tallentama tieto helpottaa varaston hallintaa sekä säästää merkittävästi aikaa muun muassa tilausprosessissa. EPOS-järjestelmät ovat eniten käytettyjä päivittäistavarakaupan suurimmissa ketjuissa, mutta myös teollisuuden yritykset ovat tiedostaneet järjestelmän käyttömahdollisuudet. (Baily ym. 2008, 352-353.)

4.1 Yritysten maksuliikenne

Tiedonsiirron sekä tietojärjestelmien kehitys näkyy luonnollisesti myös yritysten maksuliikenteessä. Organisaatioiden välinen tiedonsiirto (OVT) hyödyntää EDI-järjestelmien mahdollistamaa suojattua automaattista tiedonsiirtoa. Sähköinen laskutus on mahdollista verkkopankkiympäristössä sekä erilaisilla maksuliikenneohjelmilla. Suomessa sähköisen laskutuksen palveluita tarjoaa muun muassa suurimpien pankki-ryhmittymien Finvoice-formaatti. (Granlund & Malmi 2004, 55-57.)

Sähköisen ostolaskun käsittelyprosessi tarkoittaa, että laskua käsitellään sähköisessä muodossa alusta loppuun. Yrityksen saamat paperilaskut skannataan sähköiseen muotoon joko yrityksen tai operaattorin toimesta, jonka jälkeen ne lähetetään tarkastetta-

vaksi ja hyväksyttäväksi. Ostolaskun käsittelyjärjestelmästä tarkastettavaksi lähetetty lasku siirtyy tavallisimmin sähköpostin välityksellä vastaanottajalle. Hyväksytty lasku siirtyy takaisin laskunkäsittelyjärjestelmään josta se siirretään kirjanpitoon. Verkkolaskutuksen ja sähköisen taloushallinnon tuomia etuja ovat muun muassa manuaalisen työn ja virhealttiuden vähentyminen, nopeampi tiedon kulku, parempi tiedon jäljitettävyys sekä merkittävät kustannussäästöt. (Granlund & Malmi 2004, 55-57.)

Verkkolaskuoperaattorina toimivan Basware Oyj:n johtajan Jukka Virkkusen mukaan moni yritys velvoittaa toimittajiaan lähettämään ainoastaan verkkolaskuja, keskimääräistä yrityksistä yli 90 prosenttia hyödyntää verkkolaskutusta. Verkkolaskutus nähdään monissa yrityksissä kustannussäästöjen lisäksi osana hankintatoimen kehittämistä sekä keinona syventää toimittajasuhteita. Virkkunen korostaa, etteivät paperilaskut kuulu digitaaliseen aikakauteen. (Virkkunen 2010, 53.)

4.2 Ostolaskujen käsittely Osuuskauppa Ympyrässä

Ympyrän ostolaskujen käsittely on kokenut muutoksia muun muassa vuonna 2005 käyttöön otetun Basware Invoice Processing -sovelluksen myötä. Ympyrään saapuvien ostolaskujen käsittelystä vastaa tällä hetkellä yksi vakituinen ostoreskontraa hoitava henkilö. Ympyrä vastaanotti viime vuonna yhteensä noin 30 700 manuaalisesti käsiteltävää ostolaskua, mikä tarkoittaa liki kuutta sataa laskua viikossa. Verkkolaskujen osuus vuoden 2009 ostolaskuista oli kaikkiaan noin 9 800 eli noin 32 prosenttia. (Jarva.)

Ympyrän ostolaskun käsittelyprosessia käydään vaiheittain lävitse luvussa 6.2. Tässä kohtaa on kuitenkin syytä esitellä lyhyesti Ympyrässä käytössä olevat tietojärjestelmät ja niiden sovellukset. Tarkoitus ei ole keskittyä syvällisempään tarkasteluun, vaan luoda yleiskatsaus järjestelmien käyttötarkoituksesta sekä merkityksestä kussakin laskunkäsittelyprosessin vaiheeseen. Tämä helpottaa myös prosessikuvausten ymmärtämistä.

Basware Invoice Processing-sovellus

Baswaren ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, IP Master, mahdollistaa sähköisen käsittelyn aina laskun vastaanotosta maksatukseen asti. Käsittelyjärjestelmä mahdollistaa myös näkyvyyden kaikkiin laskunkäsittelyn eri vaiheisiin. Järjestelmä tallettaa tiedot,

joten laskujen haku myöhempää tarkoitusta varten on nopeaa ja vaivatonta. Reaaliaikaisesti hallittava prosessi mahdollistaa ostoreskontranhoitajan nopean reagoinnin esimerkiksi laskun eräpäivän lähestyessä. (Automatisoi ostolaskujen käsittely.)

Basware Contract Matching -sovellus

Yrityksillä on monia kiinteitä kuluja, kuten vuokra ja sähkö, joiden loppusumma sekä tiliöintitiedot pysyvät samana kaudesta toiseen. Tällöin puhutaan toistuvaislaskuista. Näiden laskujen kohdalla Contract Matching -sovellus (RIM) on erinomainen keino säästää aikaa ja kustannuksia. Toimiakseen sovellus vaatii toimittajan kanssa luodun sopimuksen ja sopimusnumeron. Jokainen sopimus kirjataan tarkoin sovellukseen. Laskut täsmäytyvät sovelluksessa automaattisesti, mikäli sopimuksessa, maksusuunnitelmassa ja laskun loppusummassa ei havaita poikkeamia. Jos poikkeamia ilmenee, siirtyy lasku manuaaliseen käsittelyyn ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, jossa ne voidaan tiliöidä ja lähettää tarkastettavaksi. Myös automaattisesti täsmäytyneet laskut palautuvat ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, josta ne siirretään kirjanpitoon ja maksatukseen. (Toistuvaislaskujen automatisointi.)

Basware ThinClient -sovellus

ThinClient-sovellus on osa Baswaren ostolaskujen käsittelyjärjestelmää. ThinClient on laskuja tarkastavien tahojen käyttöön tarkoitettu sähköpostitse toimiva sovellus. Asiatarkastaja tai hyväksyjä saa sähköpostiviestissä hypertekstilinkin, jota klikkaamalla avautuu ThinClient-näkymä. ThinClient-käyttäjä voi halutessaan muuttaa laskun tietoja ja tiliointiä sekä lisätä laskua koskevan kommentin. (Hyväksyjien ja asiatarkastajien ohje Basware ThinClient.)

Laskuntarkastuksen järjestelmät, IP Monitor, Osla, Rex

IP Monitor on Baswaren ostolaskujen käsittelyjärjestelmän sovellus, jossa laskutietoja ei voida muuttaa vaan ainoastaan tarkastella, tulostaa tai liittää liitesivuja. IP Monitoria käytetään laskuntarkastukseen sekä tiedon hakuun. Monitorissa näkyvät kaikki Basware Invoice Processing-sovelluksen kautta kulkeneet laskut ja niihin lisätyt kommentit.

Osla-järjestelmässä näkyvät kaikki organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa (OVT) hyödyntävien toimittajien laskut. Laskutus sopimuksen tehneiden OVT-toimittajien tietojärjestelmästä siirtyy laskutustieto suoraan ostajan tietojärjestelmään EDI-yhteyttä hyödyntämällä. Laskut tiliöityvät ja siirtyvät kirjanpitoon SOK Talouden OVT-yksikön toimesta, eikä manuaalista laskujen käsittelyä täten Ympyrässä tarvitse suorittaa. Osla-järjestelmä toimii nettilinkin kautta, jonne jokainen käyttäjä tarvitsee oman salasanan ja käyttäjätunnuksen. Osla-järjestelmässä olevia laskuja ei käsitellä vaan ne siirtyvät automaattisesti maksatukseen. Oslassa laskuntarkastaja merkitsee laskun tarkastetuksi, jolloin tarkastajan nimi- sekä aikatiedot tallentuvat järjestelmään.

Rex on kassa- ja varastojärjestelmä joka perustuu Retail Express -nimiseen ohjelmistoon. Rex-sovellus on räätälöity varta vasten Sokoksen ja Emotionin tarpeisiin.

Osuuskauppa Ympyrässä Rex-sovellus on otettu käyttöön vuonna 1995. Erona IP Monitor- ja Osla-järjestelmään, Rex ei ole yhteydessä kirjanpitoon. (Alenen.)

4.3 Asiakirjahallinto

Tietojärjestelmien kehitys on tuonut helpotusta myös asiakirjahallintaan. Tänä päivänä kirjanpito velvollinen yritys voi, tasekirjaa lukuun ottamatta, säilyttää kaikki tositteet ja kirjanpitomerkinnot sähköisessä muodossa. Tämä mahdollistaa entistä pienemmät fyysiset arkistot sekä paremman tiedon jäljitettävyyden. Yrityksissä on lukuisia eri asiakirjoja, joiden säilytystä ja arkistointia määrittelee kirjanpitolain lisäksi yrityksen oma näkemys siitä, mitä tietoa on syytä säilyttää. Yrityksen asiakirjoiksi luetaan yrityksen toimintaan kiinteästi liittyvät asiakirjat, joilla on juridinen ja taloudellinen merkitys tai jotka ovat historiallisessa mielessä ainutkertaisia ja siksi arvokasta tietoa. Ei ole tarkoituksen mukaista säilyttää niin sanotusti tarpeetonta tietoa ja täyttää arkistotiloja tai tietojärjestelmiä äärimmilleen. Siksi jokaisen yrityksen on tarkoin määriteltävä, mitä asiakirjoja säilytetään ja kuinka kauan. (Itälä ym. 2000, 5-20.)

Laskut ja laskujen liitteet, kuten kuormakirjat, ovat hankintojen asiakirjoja. Kirjanpitolain suositukseen perustuen tulee ostolaskutiedot säilyttää vähintään kuusi vuotta. Muita ostolaskujen säilytysaikoihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa omistuksen ja hallintaoikeuden osoittaminen, korvauskanne oikeuden todentaminen, mahdolliset reklamaatiot sekä yrityksen omat tarpeet. (Itälä ym. 2000, 9-18, 38.)

Elintarvikkeita koskevissa hankinnoissa kuormakirjoja ja lähetyslistoja tulee säilyttää elintarvikelain säännösten mukaisesti, säännösten tarkoituksena on muun muassa taata elintarvikkeiden jäljitettävyys. (Elintarvikelaki.) Tästä syystä elintarvikkeiden kuormakirjoja ja lähetyslistoja säilytetään Ympyrässä kaksi vuotta (Jarva).

5 HANKINTA JA TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Kauppan liiketoimintaympäristön muutokset ovat muokanneet hankinnan sisältöä ja käsitteistöä. Hankintaan ja ostamiseen liittyvä termistö on vielä jokseenkin epätasällista, eikä yleisesti hyväksytyjä määritelmiä juuri ole. Hankinnan (procurement) termillä tarkoitetaan tavallisimmin kaikkia niitä toimintoja, joiden seurauksena yritys saa hyödykkeen tai palvelun ja siitä maksettavan laskun ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Hankinnan lähtökohtina ovat tarpeiden määrittely sekä määrätietoinen toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen sekä kehittäminen. Ostamisella ja tilaamisella tarkoitetaan tyypillisimmin tilannetta, jossa jokin muu taho on määritellyt tarpeen. Tilaukset ja ostopäätökset voidaan siis tehdä suoraan ilman erillistä kilpailuttamista, tarjouspyyntöjä, sopimuksia ja neuvotteluja. Toimitusketjun hallinta (supply chain management) puolestaan käsittää laajan hankinnan näkökulman koko toimitusketjuun. Arvo- ketju (value chain) pyrkii ensisijaisesti kiinnittämään huomiota lisäarvon muodostumiseen kaikissa toimitusketjun vaiheissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 57-61.)

Hankinta on perinteisesti käsitetty prosessiksi, jossa tarpeen määrittelyn jälkeen laaditaan tarjouspyyntö ja valitaan sopiva toimittaja. Toimittajavalinnan jälkeen tehdään tilaus, valvotaan toimituksia ja maksetaan lasku. Moni yrityksistä kuvaa hankintaprosessinsa edellä kuvatulla tavalla. Tämän kaltainen reaktiivinen, eli muutoksiin reagoiva, prosessiajattelu keskittyy lähinnä päivittäisten rutiinien ja tilausten hallintaan, eikä niinkään hankintatoimen pitkäjänteiseen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kehittyneiden yritysten hankintatoimi on menossa kohti proaktiivista, eli ennakoivaa, toimintatapaa. Reaktiivinen tarkastelutapa käsittää lähes yksinomaan hankinnan operatiivisia toimintoja. Proaktiivinen tarkastelutapa puolestaan pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä uudenlainen näkökulma jaottelee hankinnan toiminnot strategisiin ja operatiivisiin prosesseihin. Strategiset prosessit käsittävät muun muassa toimittajamarkkinoiden sekä tarpeiden määrittelyn, tavoitteiden ja strategioiden asettamisen, sopimusten laatimisen sekä toimittajasuhteiden seurannan ja kehittämisen. Operatiivisiin prosesseihin puolestaan kuuluvat tarpeen täsmentämi-

nen, tilaukset ja kotiinkutsut, toimitusten valvonta sekä maksuliikenteen hoito. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61-66.) Kaupan alalla tämä tarkoittaa käytännössä, että strategiset prosessit hoitavat ketjuyksiköt sekä hankinta- ja logistiikkayhtiöt. Operatiiviset prosessit puolestaan suoritetaan paikallisesti myymälöissä sekä paikalliskontto-reissa.

Tänä päivänä hankinta siis ymmärretään tärkeänä yrityksen strategiaa tukevana ja lisäarvoa tuottavana toimintana. Hankintaorganisaation tehtävänä on tuottaa asiakkailleen lisäarvoa mahdollisimman pienin kustannuksin. Muun muassa kiivas tuotekehittely vaatii myös hankinnalta entistä enemmän sekä korostaa organisaation osastojen välisen yhteistyön merkitystä. Hankintastrategiat tulee olla selkeässä linjassa yrityksen strategioiden kanssa. Tietoisuus markkinoilla toimivista kilpailijoista kannustaa yritystä kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaansa. Keskittyminen kokonaiskustannusajatteluun tuotteen ostohinnan sijaan on hankinnan kannalta merkittävää. Hankinnan kustannuksiin perehdytään syvemmin luvussa 5.4. Merkittävä tekijä on myös materiaali- sekä palveluhankintojen viimeaikainen lisääntyminen. (Baily ym. 2008, 35-38.)

Toimitusketju on laaja käsite ja vaatii ammattitaitoista materiaali- sekä informaatiovirtojen hallintaa. Teollisuuden alalla tämä tarkoittaa hallintaa aina raaka-aineista valmiiseen tuotteeseen ja sen loppukäyttäjään asti. Organisaation missio, visio sekä arvot muodostavat yritykselle strategian. Yrityksen arvoihin sekä tulevaisuuden tahtotilaan vaikuttavat monet tekijät kuten asiakkaat, kilpailijat, yrityksen omat kyvyt sekä lainsäädäntö. Yrityksen strategiat puolestaan antavat suuntaviivat markkinoinnille, rahoitukselle, henkilöstötarpeille sekä käytettävälle teknologialle. Toimitusketju ja hankinnat määräytyvät tarpeen ja myynnin mukaan. Yrityksen on tarkoin tiedettävä asemansa markkinoilla sekä ymmärrettävä, mitä kulloinkin tulee hankkia ja kenen tarpeisiin. (Baily ym. 2008, 66-69.)

Kun tiedetään mitä tulee hankkia, laaditaan yritykselle hankintastrategia. Strategiavai- linnassa ensimmäinen askel on make or buy -kysymykseen vastaaminen. Seuraavaksi tulee arvioida ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet sekä vaatimukset. Laatu- ja ympäris- tönäkökulmat sekä terveys ja turvallisuus ovat asiakkaan kannalta merkittäviä tekijöi- tä. Kysynnän ja tarjonnan kehityksen tarkastelu sekä ennustaminen puolestaan linjaa- vat pitkän tähtäimen suunnitelmia. Varastoinnin ja esille laitton suunnittelu ovat tar- jonnan kannalta asioita, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Markkinoiden sekä

toimittajien analysointi ja toiminnan suunnittelu ovat riskienhallinnan sekä kustannusten kannalta merkittäviä tekijöitä. Erilaiset hankinnan työkalut kuten SWOT-analyysi, ovat hyväksi avuksi arvioitaessa sekä omaa että toimittajan toimintaa ja asemaa markkinoilla. Monen edellä kuvatun vaiheen kautta päästään varsinaiseen materiaalin hankintaan määrittelemällä toimittajat ja laatimalla tarvittavat sopimukset. Saapuvien toimitusten valvonta ja raportointi sekä toimittajayhteistyön hallinta ja mittaus ovat hankintastrategian ja ennen kaikkea hankintojen kokonaiskustannusten näkökulmasta ensiarvoisen tärkeitä toimintoja. (Baily ym. 2008, 66-69.)

5.1 Vähittäiskaupan hankinnat

Vähittäiskaupan hankinnoille tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat suhteellisen pieni myyntikate sekä suuri osuus liikevaihdosta. Usein jopa vaatimattomaksi jäävä voitto edellyttää kustannusten ehdotonta minimointia. Tästä johtuen vähittäiskaupan toimitusketjun hallinta toimivien logististen ratkaisuiden sekä pitkälle vietyjen tietojärjestelmien avulla on merkittävä tekijä. Syy pieneksi jäävään myyntikatteeseen on vähittäiskaupan rooli arvonlisäyksessä, kauppa toimii kuluttajan ja tuottajan välikätenä. Kaupan ensisijainen tehtävä on saattaa tarkoin valitut tuotteet kuluttajan saataville. (Weele 2005, 297-300.) Operatiivinen toiminta kaupan arvoketjussa tapahtuu asiakkuus- ja logistiikkaprosessien avulla. Asiakkuusprosesseihin lukeutuva tavararyhmän hallinta antaa lähtökohdat logistiikkaprosesseihin kuuluvalla osto- ja tilaustoiminnalle. Tilaustoimitusprosessin tehtävänä on saattaa tuotteet kuluttajan saataville juuri oikeaan aikaan. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 158-159.)

Lienee sanomattakin selvää, että hankinnalla on suuri merkitys ja rooli vähittäiskaupan toiminnassa. Kaupan valikoima koostuu tuotteista jotka on valittu kaupan kohde-ryhmän mukaan. Kauppa ostaa tuotteet suurissa erissä ja pilkkoo kuormat pienempiin yksiköihin, kuluttajapakkauksiin. Yhtäläisyyksiä teollisuuden hankintoihin on monia, mutta erojakin löytyy. Kaupan on pystyttävä myymään kaikki hankkimansa tuotteet sopivaksi katsomallaan katteella. Tuotteiden myyntihinnassa on kyettävä huomioimaan hankinnasta aiheutuvat kokonaiskustannukset (tähän palataan kappaleessa 5.4). Kaupan tuotevalikoima on hyvin laaja, mikä tarkoittaa merkittävästi työtä tilauksissa, hinnoittelussa ja esille laitossa. Matka ostoista myyntiin on usein lyhyt. Tämä tarkoittaa, että tuote voidaan suhteellisen helposti poistaa valikoimasta, mikäli se ei myy odotetulla tavalla. (Weele 2005, 300-302.)

Tavararyhmän hallinta ja lajitelman määrittäminen ovat kaupan merkittäviä toimintoja. On ymmärrettävää, ettei ole mahdollista tarjota kaikkea kaikille. Kohderyhmän tunnistettua voidaan määritellä ne tuotteet joita uskotaan asiakkaiden haluavan. Tavararyhmällä (category) tarkoitetaan joukkoa joko toisiaan korvaavia tai toisiinsa liittyviä tuotteita. Yhteistä kullekin tavararyhmän tuotteille on se, että niitä voidaan seurata ja ohjata yhtenä kokonaisuutena. Esimerkkeinä tavararyhmistä mainittakoon hedelmäsäilykkeet ja virvoitusjuomat. Valikoima taas käsittää kunkin tavararyhmän sisältämät yksittäiset tuotteet. Lajitelma kertoo markkinoitavien tavararyhmien lukumäärän. Myymäläketjujen perusvalikoima muodostetaan keskitetysti ja sitä voidaan täydentää myymäläkohtaisesti esimerkiksi paikallisten tuottajien tarjonnalla. (Sakki 2009, 147-150.) Erikoistavarakauppa käsittää laajan kirjon tuotteita aina tekstiileistä kodinkoneisiin. Huonekalut, kirjallisuus, sekä sisustus- ja remontointituotteet ovat osa erikoistavarakaupan tarjontaa. (Sakki 2009, 156-157.)

Kaupan hankinnat tehdään joko manuaalisesti kannettavalla tilauslaitteella tai automaattisesti esimerkiksi runko- ja vakiotilauksin. Onnistunut tilausprosessi ja tuotepuutosten minimointi vaatii pitkän kokemuksen myymälän menekistä. Tuotevalikoiman laajentumisen myötä myös tuotteiden tilaamiseen ja käsittelyyn kuluu entistä enemmän aikaa. Suurin osa päivittäistavarakaupan myynnistä on tuoretuotteita, joiden säilyvyys on lyhyt. Näiden tuotteiden kohdalla tilauksia on tehtävä tiuhaan ja varmistettava tuotteiden riittävän nopea kierto. Etenkin tuoretuotteiden kohdalla vakiotilaukset ovat tehokas tapa suorittaa tilaukset. (Sakki 2009, 150-153.)

5.2 Muutosvoimien vaikutus hankintaan

Kansainvälisen kaupan avautuminen, tietojärjestelmien ja tietoliikenteen kehitys sekä asiakkaiden vaatimustason nousu ovat vaikuttaneet hankintaan muun muassa lisäämällä hankintojen suhteellista osuutta ja monimutkaisuutta. Yritykset keskittyvät entistä enemmän ydinosamaiseensa ja ostaa tarvitsemansa palvelut ulkopuoliselta tarjoajalta. Tällöin hankintojen osuus yrityksen kustannusrakenteesta sekä hankinnan taloudellinen merkitys kasvavat. Toinen merkittävä muutos on muuttuva suhde toimittajiin. Yhteistyö ja toimittajan kehittäminen nähdään kustannustehokkaana toimintatapana tämän päivän organisaatioverkostoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 48-51.)

Viitaten edellä käsiteltyihin vähittäiskaupan muutosvoimiin on ymmärrettävää, että niiden vaikutus myös kaupan hankintoihin on ilmeinen. Keskitetty hankintatoiminta ja kehittynyt teknologia mahdollistavat paremman ja kustannustehokkaamman tilaus-toimitusketjun hallinnan. Kuluttajien kasvavat vaatimukset ja ympäristö- sekä laatu-valveutuneisuus edellyttävät kaupanalan yrityksiltä entistä enemmän perehtymistä valitseviin markkinoihin ja trendeihin. Hankinnoissa kuluttajien vaatimukset näkyvät luonnollisesti tuotevalikoiman laajuuden kasvuna. Omat tuotemerkit ovat kasvava ryhmä tuotetarjonnassa. Myös S-ryhmässä panostetaan oma merkki-tuotteisiin laajentamalla tuoteperhettä kattamaan noin 10 prosenttia koko tuotevalikoimasta (SOK-yhtymä vuosikertomus 2009, 5).

Tietojärjestelmien kehitys nopeuttaa etenkin päivittäistavarakaupan tilausprosessia (EPOS-järjestelmät), jossa laaja tuotevalikoima sekä tuoretuotteiden suuri osuus vaativat useita toimituskertoja viikossa. Tilausten teon helpottuessa työt kaupan tiloissa eivät suinkaan vähene. Jokainen tilattu tuote tulee vastaanottaa ja asetella asiakkaan saataville. Yksi teknologian suuri helpotus myymälälogistiikkaan ovat EAN-koodit joiden ansiosta tuotteita ei enää tarvitse yksitellen hinnoitella tuotteisiin liimattavin hintalapuvin. Lisäksi varaston seuranta on huomattavasti helpompaa. Tietojärjestelmien ja teknologian kehityksestä huolimatta paperisista lähetyslistoista ja kuormakirjoista päästään tuskin koskaan eroon.

Konkreettisenä osoituksena toimituskertojen lisäyksestä voidaan mainita Osuuskauppa Ympyrän OVT-laskuihin liittyvien läheteiden määrän kasvaneen puolenvuoden seurantajakson aikana noin 19 500 läheteellä, mikä tarkoittaa 11,35 prosentin kasvua. Kaikkiaan läheteitä saapui liki 192 000 ajalla 1.1.-31.6.2010. (Viilo.) Tuotevalikoiman kasvu näkyy selkeästi tilauksissa. Viikkokohtaiset tilausrivit ovat S-market Hamminan marketpäällikkö Heli Takasuo kirjanpitojen mukaan lähes kaksinkertaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toimituksia hän arvioi olevan nykyään noin 20 päivässä. Viimeisen kahden vuoden aikana tilausrivien kasvu on ollut muutaman prosentin luokkaa. Takasuo korostaa monien, kuluttajien suosiota saamien monipakkausten, esimerkiksi juomat, jäätelöt ja jogurtit, tulon vaikuttavan lukuun. Sunnuntait sekä pidennetyt aukioloajat eivät ole Takasuo mielestä vaikuttaneet olennaisesti päivittäistavarakaupan myynnin kehitykseen. Takasuo näkeekin aukiolomuutosten olevan lisäys kuluttajan mahdollisuuksiin käyttää kaupan palveluita valitsemanaan ajankohtana ja viikonpäivänä. (Takasuo.)

5.3 Hankinnat Osuuskauppa Ympyrässä

Valtaosa Ympyrän päivittäis- ja käyttötavaratilauksista tulee Inex Partnersin kautta. Osuuskaupan paikallisuutta korostetaan lähituottajien tarjonnalla, kuten leipomoiden ja viljelijöiden tuotteilla. Tilaukset hoidetaan joko internetissä Martti-tilausjärjestelmällä (pienet tavarantoimittajat) tai EPOS-järjestelmään perustuvan SBO-kassajärjestelmän kautta. Erona näillä järjestelmillä on, että Martti-tilausjärjestelmään tulee kuitata saapunut tavara vastaanotetuksi kun taas SBO -järjestelmä tekee tämän automaattisesti. Mikäli toimituksessa on ollut häiriöitä tai tilaus ei ole saapunut perille ollenkaan, tulee saldoerot merkitä järjestelmään. Saldojen oikeellisuus ehkäisee tuotepuutoksia sekä tehostaa tilausten sujuvuutta. (Takasuo.)

Tuoretuotteille voidaan laatia Martti-tilausjärjestelmässä vakiotilauksrunkoja, niin sanottuja automaattitilauksia. Tilauksrunko on hyvä apu, mutta sitä tulee ajoittain tarkastella ja muuttaa tarpeen mukaan. Jotta tuotepuutoksiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti, on hyllyt käytävä päivittäin läpi ja merkittävä tilausjärjestelmään mikäli tuote on toimitusten välillä loppunut. Tuoteryhmävastaavien tueksi voidaan tulostaa erilaisia listoja tilatuista ja saapuneista toimituksista sekä tuotteista, jotka ovat loppuneet ennen myymälän sulkemisajankohtaa, ja toisaalta tuotteista, jotka on jouduttu myymään alennettuun hintaan eräpäivän läheystyessä. Tilausjärjestelmät helpottavat siis myös riittävyyden ja saatavuuden seuranta. (Takasuo.)

Kotkan Hakamäessä sijaitseva Prisma on Osuuskauppa Ympyrän suurin toimipaikka. Laajennustöiden valmistumisen myötä syksyllä 2010 siirtyy Prisma maamme toiseksi suurimpaan myymäläluokkaan. Prismän käyttötavarakaupan hankinnoista vastaavan myyntipäällikkö Heikki Heinosen vastuualueisiin kuuluvat viihde ja kodintekniikan sekä vapaa-ajan osaston tarjonta. Heinonen kertoo hankintojen pohjautuvan ostobudjettiin, joka laaditaan neljännesvuosittain. Ostobudjetissa määritellään kausi- ja jatkuvan valikoiman osuudet sekä niin sanottujen omien ostojen määrät. Tilaukset hoituvat pääsääntöisesti automaattitilauksin ja kannetavalla viivakoodinlukijalla, PiccoLinkillä, tehtävin tilauksin. Joskus kiiretapauksissa tilauksia tehdään myös puhelimitse, sähköpostilla ja faksilla. Myös Prismassa ketju määrittää tuotevalikoiman. Prismän niin sanottu omat hankinnat ovat tuotteita jotka eivät kuulu ketjun valikoimaan. Näiden tuotteiden rooli on valikoiman täydentäminen sekä paikallisuus eli lähialueen yrittäjien tuotteiden jälleenmyynti. (Heinonen.)

5.4 Hankinnan kustannukset ja laskuntarkastuksen merkitys

Hankinnoissa merkittävin ja ainoa päätöksiin vaikuttava tekijä on valitettavan usein ostohinta. Tämä on kuitenkin lyhytnäköinen ja tehoton tapa hankinnoille. Ostohintaan keskittyvä toimintatapa on useimmiten seurausta kokemattomasta hankintatoiminnasta. Hankinta-alan ammattilaisen tulee tunnistaa hankinnan suorat sekä epäsuorat kustannukset. Karkea kahtiajako näiden välillä on ostohinta sekä hankinnan kokonaiskustannukset. Kun kokonaiskustannuksiin vaikuttavat tekijät osataan tunnistaa, kyetään hankintojen parempaan suunnitteluun ja merkittäviin kustannussäästöihin. Toimittajanäkökulmasta tarkasteltuna kokonaiskustannukset muodostuvat usein ostohinnan päälle lisäyistä kustannuksista, kuten kiinteistä käsittely- ja toimituskuluista. Lisäksi toimittaja voi veloittaa esimerkiksi erilaisia operaattorikuluja sekä välivarastoinnista ja työvoiman tarpeesta aiheutuvia lisäkustannuksia. Esitetyt tilauslomakkeet sekä asiakirjojen postituskulut ovat myös joissain tapauksissa asiakkaalta veloitettavia kuluja. Eri toimittajien välillä voi olla merkittäviä eroja niin sanottujen lisäveloitusten osalta, kokonaiskustannusten analysointi on siten tärkeä toiminto toimittajaa valittaessa. (Paquette 2004, 109-116.)

Laajempi lähestymistapa toimintolaskentaan pohjautuvaan kokonaiskustannusajatteluun on tarkastella hankittavan tuotteen, palvelun tai pääomahyödykkeen hankinnasta aiheutuvia kustannuksia sen oletetun elinkaaren aikana. Tavoitteena on ymmärtää hankittavan tuotteen tai palvelun kustannusrakenne verrattuna muihin vastaaviin tai vaihtoehtoihin toimittajiin. Liiketoiminnasta riippuen tuotteen elinkaarella sekä elinkaaren aikaisilla kustannuksilla voi olla merkittävä vaikutus. Kokonaiskustannusten hahmottamisessa voidaan käyttää jakoa kolmeen ryhmään: kustannukset ennen hankintaa, hankintaan liittyvät sekä hankinnan jälkeiset kustannukset. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvia kustannuksia aiheuttavat muun muassa tarpeen määrittely, toimittajien etsintä ja valinta sekä toimittajan kehittäminen. Hankinnan yhteydessä kustannuksia synnyttävät tuotteen ostohinnan lisäksi tilaaminen, toimitusten valvonta ja seuranta ja maksuliikenteen hoito. Hankinnan jälkeisiä kustannuksia puolestaan aiheuttavat erilaiset reklamaatiot ja tuotepalautukset, kunnossapito, kierrätys ja elinkaaren päättäminen. Lisäksi epäonnistuneet hankinnat lisäävät menetetyn myynnin kustannuksia ja arvonalentumisia. Pahimmassa tapauksessa voi seurauksena olla myös yrityksen maineen menetys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 185-190.)

Kaupan alalla hankintapäätöksiä tehtäessä on huomioitava niiden vaikutus asiakkaan päätöksiin. Myyntiä voidaan onnistuneella hankinnalla kasvattaa, mutta myös menettää väärällä hinnan ja ominaisuuden yhdistelyllä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 186.) Hankintojen kokonaiskustannuksia voidaan kuvata myös jäävuorimallilla jossa ostohinta on vain jäävuoren huippu. Pinnan alle kätkeytyy lukuisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kustannuksia synnyttäviä toimintoja kuten toimitusten tarkastus ja käsittely. (Baily ym. 2005,17-18.) Vähittäiskaupan myyntihinnoittelussa ja katetavoitteissa tulee huomioida hankinnoista aiheutuneet kokonaiskustannukset.

Ketjuliiketoiminnassa kokonaiskustannusten arviointi on ketjuyksikön tehtävä joka myös asettaa tuotteille myyntihinnat. Ketjuyksikön suorittaman hankintatoiminnan lisäksi myymälässä suoritetaan lukuisia myymälälogistiikkaan liittyviä operatiivisia toimintoja, jotka luonnollisesti sitovat myymälän resursseja ja aiheuttavat kustannuksia. Ketjun jokaisen toimipaikan tuleekin huolehtia, että myymäläkohtaiset prosessit suoritetaan kustannustehokkaasti ja näin ollen varmistetaan myyntikatteesta saatava hyöty.

Ymmärtäessämme kaupan toimintaympäristön ja hankintojen haasteet sekä toimitusketjun hallinnan kokonaisuuden pystymme paremmin hahmottamaan laskuntarkastuksen merkityksen kaupan liiketoimintaprosessien kokonaisuudessa. Laskuntarkastus on merkittävä osa toimitusten valvontaa ja toimitusketjun hallintaa. Laskua tarkastavan tahon ensisijainen tehtävä on varmistaa, ettei yritykseltä veloiteta sille kuulumattomia ylimääräisiä kustannuksia ja toisaalta huolehtia, että yritys saa sille kuuluvat hyvitykset esimerkiksi reklamoiduista tuotteista ja lähetyksistä. Etenkin kaupan alalla jossa katteet ovat usein melko pieniä, on ehdottoman tärkeää kiinnittää huomiota kustannuksiin. Laskun käsittely ja tarkastus ovat tavanomaisesti hankintaketjun viimeisiä operatiivisia toimintoja. Etenkin päivittäistavara kaupassa tuotteet ovat usein jo myyty ennen laskun maksua. Tämä seikka korostaa toimitusten ja lähetyslistojen tarkastuksen merkitystä. Jos laskulla ilmenee epäselvyyksiä, on toimipaikalla osoittaa dokumentti saapuneesta toimituksesta ja sen oikeellisuudesta. Tarkastettu lähetyslista ja saapunut ostolasku toimivat laskuntarkastusprosessin syötteinä eli prosessin käynnistävänä tekijänä. Kärjistetysti voidaan ajatella toimituksen ja laskun tarkastuksen laiminlyönnin pahimmassa tapauksessa vesittävän onnistuneen hankintaketjun.

Laskutukset toimituksista joita ei ole saatu, tai toisaalta merkittävät laskutusvirheet, näkyvät niin kustannuksina kuin tuotepuutoksina ja sitä kautta asiakastytyväisyyden heikkenemisenä.

Kaupan ensisijainen tehtävä on asiakaspalvelu, johon myymälän resurssien pääpaino tulee kohdistaa. Laskuntarkastus on Ympyrän yksi monista tukiprosesseista jotka luovat edellytykset ydinprosessien ja asiakastytyväisyyden onnistumiselle. Laskuntarkastuksen merkitys hankintaketjun kokonaisuudessa on tärkeä, vaikkakaan ei itsessään lisäarvoa tuottava palvelu. Laskuntarkastuksen tulisi olla mahdollisimman yksinkertaistettu ja kustannustehokas prosessi, sitomatta yrityksen resursseja kohtuuttomasti. Kaupan teknologian kehittyessä ovat virheen mahdollisuudet toimituksissa ja laskutuksissa vähentyneet entisestään. Paljon kuitenkin tehdään vielä niin sanottua käsityötä esimerkiksi kuormien keräilyssä, pakkauksessa ja käsittelyssä, eikä näin ollen inhimillisten virheiden mahdollisuutta voida kokonaan sulkea pois. Toisaalta on myös muistettava, että teknologiakin on haavoittuvainen.

6 PROSESSIKUVAUS

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tehtävien tai toimintojen joukkoa, joiden tarkoituksena on tuottaa liiketoiminnan kannalta haluttu ja tarpeellinen lopputulos. Prosessin ja projektin erona on, että prosessi kuvaa yrityksessä jatkuvaa toimintaa kun taas projekti on aina ainutkertainen ja päättyvä. Prosessit jaetaan eri prosessilajeihin. Ydinprosessit kuvaavat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ydinprosessien lähtökohtana ovat yrityksen ydinosaaminen sekä lisäarvon tuottaminen. Yleisesti nimettyjä ydinprosesseja ovat muun muassa asiakaspalvelu sekä tuotanto. Tukiprosessit kuvaavat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Esimerkkeinä mainittakoon talous- ja tietohallinto. Lisäksi prosessit voidaan jaotella yrityksen toiminnan kannalta kaikkein merkittävimpiin, avainprosesseihin. Pääprosessit kuvaavat kokonaisuudessa keskeisimpiä ja laajempia kokonaisuuksia, jotka voidaan pilkkoa eri osa- ja alaprosesseihin. Prosessikuvauksessa kuvatut yksittäiset työvaiheet määritellään usein työohjein. (Lecklin 2006, 123-130.) Osuuskauppa Ympyrän ydinprosesseja ovat asiakaspalvelu, tilausten teko sekä tuotteiden hyllytys. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä laskuntarkastuksen prosessi on hankintojen tukiprosessi. Prosessikuvauksessa käydään vaiheittain läpi kaikki tarkastusprosessin työvaiheet, prosessikaaviot auttavat hahmottamaan kokonaisuuden.

6.1 Prosessien kehittäminen

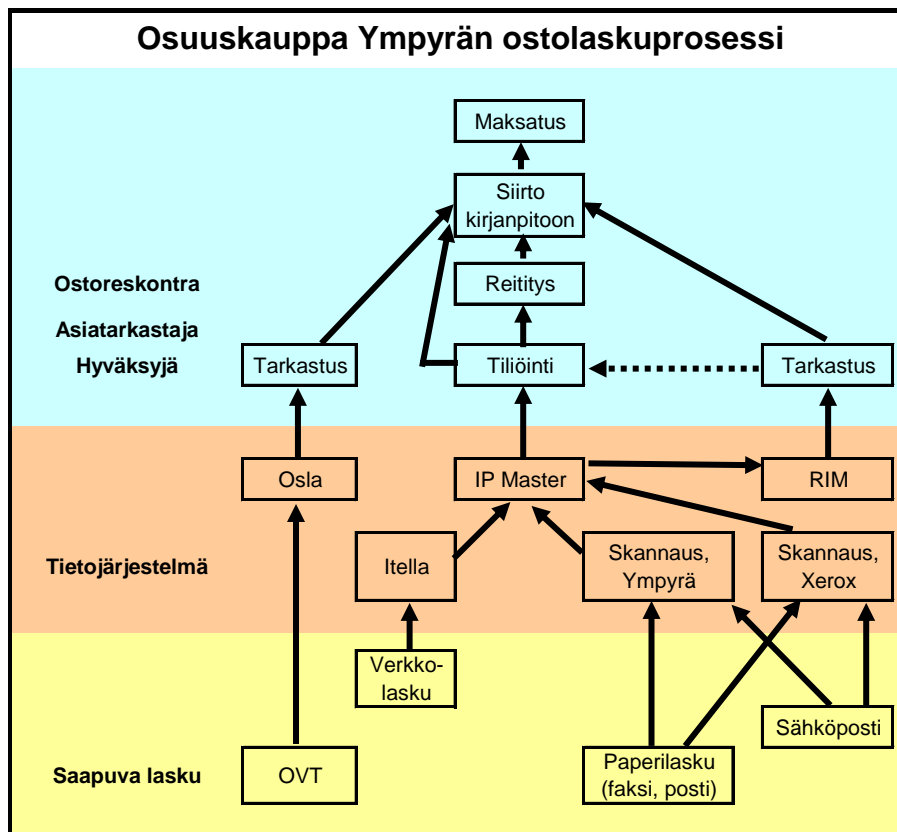
Funktionaalissa organisaatiossa liiketoimintaprosesseja voidaan parantaa eri osastojen yhteistoiminnalla. Valitettavan usein kuitenkin on niin, että kukin osasto keskittyy vain oman toimintansa kehittämiseen eikä toisen osaston toimintojen merkitystä tiedosteta. Prosessijohtamisella tähdätään yrityksen osastorajat ylittävään prosessitoimintaan jossa prosessit kytkeytyvät toisiinsa muodostaen prosessiverkon. Prosessiverkossa kunkin prosessin tulos toimii syötteenä seuraavalle prosessille. Prosessiverkon tulee olla selkeästi linkitetty ja tukea yrityksen menestystekijöitä. Prosessirakenteen määrittely on aina yritysکوhtainen johdon päätöksiin ja yrityksen strategioihin perustuva ratkaisu. Määrätietoisella prosessijohtamisella luodaan yhteneväisyyttä loogisesti eteneviin prosesseihin ja näin ollen lisätään yrityksen tehokkuutta. (Lecklin 2006, 126-129.)

Prosessin kehittämisessä ensimmäinen vaihe on luonnollisesti nykytilan kartoitus. Kartoitusvaiheessa prosessista laaditaan prosessikuvaus ja prosessikaavio sekä arvioidaan toimintojen toimivuutta. Prosessikuvauksella tarkoitetaan sanallista yleiskuvauksista, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat sekä vaiheet. Kuvauksen tueksi ja selventämiseksi rinnalle laaditaan usein prosessikaavio, jossa osoitetaan piirroksena kunkin vaiheen ja prosessiin osallistuvien tahojen yhteys. Kartoitus luo ymmärrystä kehittämistä kaipaavista prosesseista. Prosessianalyysissa puututaan prosessin sisällä oleviin ongelma-alueisiin ja pyritään löytämään ongelmaan ratkaisu. Ratkaisun pohjalta valitaan prosessille kehittämistapa, joka voi olla joko hyvinkin pieni muutos tai ääritapauksissa prosessin lopetus esimerkiksi ulkoistamalla toiminta. Kehittämistavan määrittelyn jälkeen on laadittava parannussuunnitelma. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää muistaa, ettei prosessin kehittäminen ole ainoastaan tekniikkaa vaan vaatii rinnalleen myös henkisen muutosprosessin. Onnistuneen henkisen muutosprosessin edellytyksiä ovat muun muassa johdon tuki, asiamukaisten edellytysten luominen sekä riittävä henkilöstön koulutus. (Lecklin 2006, 134-141.)

6.2 Ostolaskujen käsittelyprosessi lyhyesti

Osuuskauppa Ympyrä saapuu ostolaskuja sekä sähköisessä että paperisessa muodossa. Vuoden 2010 tammikuusta samaisen vuoden kesäkuuhun Ympyrä vastaanotti kaikkiaan liki 40 000 ostolaskua, joista OVT-laskuja oli noin 26 000. Verkkolaskuja oli kaikkiaan 5 657 ja skannattuja 7 989 laskua. Ympyrän verkkolaskuoperaattorina toi-

mii Itella, skannauspalveluista vastaa Salossa sijaitseva Xerox. Toimittajia pyydetään postittamaan paperiset laskut suoraan Xeroxille. Jos lasku kuitenkin löytää tiensä Ympyrän konttorille tai johonkin Ympyrän toimipaikoista, voidaan lasku skannata Ympyrän konttorilla sähköiseen muotoon. Vain poikkeus- ja kiiretapauksissa laskuja otetaan vastaan myös faksilla ja sähköpostitse. Laskuntarkastuksen prosessikaavio on nähtävissä kuvassa 1.



Kuva 1. Osuuskauppa Ympyrän ostolaskuprosessi

Laskun siirryttyä manuaaliseen käsittelyyn Basware Invoice Processing-sovellukseen, lisätään sille toimittajakohtaiset perustiedot sekä tiliointi. Tässä kohtaa lasku tarkastetaan ensimmäisen kerran ostoreskontran toimesta. Ostoreskontra ei niinkään kiinnitä huomiota laskussa oleviin kappale tai euromääriin, vaan tarkistaa muun muassa laskulla olevan laskutusosoitteen, toimittajan tilinumeron, alv-kannan ja maksuehtojen oikeellisuuden. Mikäli laskulla havaitaan tässä kohtaa epäselvyyksiä tai virheitä, otetaan yhteys toimittajaan sekä tarvittaessa toimipaikkaan ja pyydetään esimerkiksi uusi lasku. Osa laskuista on toistuvaislaskuja, jotka Contract Matching -sovellus (RIM) poimii laskujen käsittelysovelluksesta ja luo niille oletustiliöinnin sekä lähettää automaattisesti tarkastettavaksi ennalta määritellyille henkilöille.

Manuaalisesti käsitellyt kululuonteiset laskut lähetetään tarkastettaviksi ja hyväksyttäviksi eli reititetään. Laskut jotka koskevat myyntiin ostettuja tuotteita, voidaan tiliöinnin jälkeen siirtää suoraan kirjanpitoon ja maksuun, ellei toisin ole sovittu.

Reititetyistä laskuista tarkastetaan tarkastajien sekä hyväksyjien lisäämät mahdolliset kommentit ja toimitaan niiden mukaisesti. Asiatarkastajan ja hyväksyjän tehtävänä on tarkastaa laskun oikeellisuus muun muassa määrien ja maksun suuruuden osalta. Lisäksi heidän tulee tarkastaa, että kyseinen lasku kuuluu juuri heidän toimipaikalleen. Asiatarkastajana toimii yleensä henkilö, joka on kyseisen palvelun tai tuotteen tilannut. Hyväksyjänä toimii joko asiatarkastajan esimies, ryhmäpäällikkö, marketpäällikkö tai vastaava henkilö. Mikäli kommentteja tai muita epäselvyyksiä ei ole, voidaan lasku siirtää kirjanpitoon ja maksuun.

Reitittämiseen käytettävän sähköpostitse toimivan ThinClient -sovelluksen käytettävyydestä laadittiin pienimuotoinen kysely. Kysely on nähtävissä liitteessä 1, ja se käsitellään tarkemmin luvussa 8.1. Kyselyn tarkoituksena oli löytää mahdolliset kehittämistä kaipaavat osa-alueet sekä parannusehdotuksia laskuntarkastuskäytäntöihin.

7 LASKUNTARKASTUKSEN PROSESSIKUVAUS

Osuuskauppa Ympyrän konttorilla tuotetaan keskitetysti laskuntarkastuspalvelua S-market-, Sale- ja ABC-liikennemyymäläketjun toimipaikoille. Lisäksi tarkastettavia kohteita ovat muun muassa ABC-automaattiasemat, Sokos, Emotion sekä ravintolat. Omia laskuntarkastusyksiköitä ovat Prisma, Hesburgerit, Rossot sekä Prisman kahvila. Lisäksi toimipaikoilla voi olla myös useampi tulosityksikkö, kuten ABC-liikennemyymälässä market ja ravintola sekä polttonestemyynti. Laskuntarkastuksen työkaluina käytetään aiemmin esiteltyjä Osla-, IP Monitor- sekä Rex-laskuntarkastusjärjestelmiä. Laskut tarkastetaan vertaamalla paperisen kuormakirjan tietoja näyttöpäätteellä oleviin laskun tietoihin.

Helmikuussa vuonna 2009 siirryttiin Osuuskauppa Ympyrän päivittäistavarayksiköissä kevennetyn laskuntarkastuksen piiriin. Kevennetyn laskuntarkastuksen ulkopuolelle silloin jäivät Prisma, S-market Haminan sekä Virojoen käyttötavarahankinnat, Sokos ja Emotion. Syksyn 2010 aikana myös Prismassa otetaan käyttöön osittainen kevennetty tarkastusmalli. Kevennetyssä laskuntarkastuksessa keskitytään tarkastamaan hyvityspyynnöt, kuluihin siirrettävät menot, kalleimmat kuormakirjat, päällystetilien

(pullonpalautus) hyvitykset ja kaikki polttonesteiden ostoa koskevat lähetyslistat. Kokonaistarkastuksista, joissa jokainen kuormakirja ja lähetyslista käydään yksitellen lävitse, päätettiin luopua suuren työmäärän sekä löydettyjen laskutusvirheiden vähyyden vuoksi. Kokonaistarkastuksia tehdään pistokoemaisesti muun muassa uusien toimittajien ja toimipaikkojen kohdalla, toimipaikkojen toiveesta sovittuina ajankohtina sekä inventointien yhteydessä.

Kevennetty laskuntarkastus noudattaa pääpiirteittäin SOK:n Palveluässä tarjoamaa laskuntarkastuspalvelua. Monissa osuuskaupoissa laskuntarkastus on ulkoistettu palveluntarjoajalle. Osuuskauppa Ympyrässä laskuntarkastusta ei aiota ulkoistaa vaan se halutaan pitää paikallisena, lähellä toimipaikkoja olevana toimintona.

7.1 S-marketit ja Salet

Ensimmäisenä ryhmänä käydään läpi S-markettien ja Sale-ketjun myymälöiden laskuntarkastus, joka muodostaa rungon monilta osin myös muille toimipaikoille. Tarkastuskäytäntöjen toimipaikkakohtaiset eroavaisuudet on nostettu esiin jäljempänä. S-markettien sekä Sale-ketjun myymälöiden laskuntarkastus tuotetaan keskitetysti kahden tarkastajan toimesta Ympyrän konttorilta käsin. Prosessikaavio on nähtävissä liitteessä 2 ja käyttötavarapuolen tarkastus liitteessä 3.

7.1.1 Lähetyslistojen läpikäynti

Keskitetyssä laskuntarkastuksessa lähetyslistat toimitetaan Ympyrän konttorille kuukausittain aina seuraavan kuukauden ensimmäisenä perjantaina, inventointikuukautena toimitus viikoittain. Poikkeuksena on S-market Hamina josta lähetyslistat toimitetaan viikoittain. Lähetyslistojen tulee olla toimittajittain lajiteltuina. Lisäksi hyvityspyyntöjen, sisäisten siirtojen ja kuluihin siirrettävien tulee olla muista lähetyslistoista erillään. Lisätoiveena Sale-ketjussa on, että lähetyslistat toimitetaan toimittajittain aakkostettuna sekä päivämääräjärjestyksessä toimituspäivän mukaan. Lähetyslistojen kuljetuksista vastaavat Agrimarket sekä Securitas.

Ennen konttorille saapumistaan on jokainen lähetyslista tarkastettu toimipaikalla ja merkitty asianmukaisin merkinnöin. Toimipaikan työntekijän tulee kuormaa purkaessaan varmistaa, että kyseinen lähetyslista kuuluu juuri omalle toimipaikalle ja tulosityksikölle. Jokainen saapunut tuote on merkittävä selkeästi pukilla (V), kunkin toimi-

tuserä ja tilausrivi tulee merkitä vastaanotetuksi. Lisäksi lähetyslistaan on merkittävä kuorman purkajan nimimerkki sekä saapumispäivä. Jos saapuneessa kuormassa on tuotteita jotka tulevat omaan käyttöön (esimerkiksi työhansikkaat) tai menevät toiselle tulosityksikölle myyntiin, on tuotteet merkittävä selkeästi, kirjoitettava mille tulosityksikölle kulu tulee kirjata ja toimittaa ne laskuntarkastajalle muista lähetyslistoista erillään. Laskuntarkastaja tekee asiaankuuluvat menonsiirrot sekä kuormakirjasiirrot ja toimittaa ne kirjanpitäjälle kirjattavaksi. Kirjaukseen perehdytään tarkemmin kohdassa 7.1.3.

Mikäli kuormassa havaitaan purkuhetkellä puutteita tai laatupoikkeamia tulee toimipaikan luonnollisestikin tehdä reklamaatio. Poikkeuksena ovat Inex Partnersin toimituksia koskevat sovittujen hyvitysrajojen alle jäävät hyvitykset. Tuoretuotteissa rivikohtainen hyvitysraja on 50 euroa ja teollisissa tuotteissa 100 euroa. Mikäli Inexin kuormassa havaittu puute tai virhe jää alle hyvitysrajan, tulee myös tämä merkitä lähetyslistaa. Muiden toimittajien kohdalla tulee lähetyslistaan merkitä selvästi reklamaation syy (ei tullut, rikki, väärä tuote), reklamointiaika, reklamointitapa (sähköposti, puhelin, faksi), pyydetyn hyvityksen suuruus ja reklamaation tehneen henkilön nimi-kirjoitus. Nämä kaikki merkinnät ovat olennaisen tärkeitä laskuntarkastajalle, jotta hän osaa varmistaa, että pyydetyt hyvitykset saadaan. Hyvitysten tarkastamiseen palaamme luvussa 7.1.2.

Laskuntarkastaja käy jokaisen toimipaikan lähetyslistat yksitellen silmäilemällä läpi ja poimii listat, joissa on merkintä reklamoinnista tai siirrosta toiselle toimipaikalle. Tässä kohtaa tarkastetaan myös, että kaikki lähetyslistat kuuluvat toimituspäivän mukaan kyseiselle kuukaudelle. Jos toimitus on ollut jossakin muussa kuukaudessa kuin tarkastettava kuukausi, laitetaan lähetyslista toimituspäivän mukaan sille kuuluvaan arkistointilaatikkoon. Lisäksi lähetyslistojen joukosta poimitaan kaikki hyvityspyynnöt, asiakashyvityskortit, markkinoilta takaisinvedot sekä mahdolliset muut kuin lähetyslistat. Inex Partnersin lähetyslistat silmäillään ja poimitaan listat, joissa on kuluihin siirrettäviä artikkeleita (työhansikkaat, kassakuittirullat, hyllynreunalistat ja niin edelleen). Lisäksi S-market Haminan sekä Virojoen kaikki käyttötavaroita koskevat lähetyslistat tarkistetaan yksitellen Oslasta tai IP Monitorista. Tarkastetut lähetyslistat laitetaan laskunpäivän mukaiseen laatikkoon. Arkistointilaatikkoon tulee merkitä tulosityksikkö sekä kuukausi ja vuosi miltä ajalta laatikon lähetyslistat ovat. Suurin osa lähetyslistoista ei kaipaa sen suurempaa tarkastelua vaan ovat valmiit arkistoitavaksi.

7.1.2 Hyvitysten tarkastus ja asiakashyvityskorttien lähetys

Lähetyslistojen joukosta poimitut euromääräiset hyvityspyynnöt sekä niin sanotut apufaxit tarkastetaan Osla-laskuntarkastusjärjestelmästä tai IP Monitorista. Apufaxit ovat toimittajakohtaisia listoja joihin toimipaikka on kirjannut havaitsemansa laatuvirheeliset tuotteet. Toimipaikka on faksannut listan tavaran toimittajalle, jonka jälkeen reklamoiduista tuotteista saadaan hyvitys. Saadun hyvityslaskun numero sekä päivämäärä merkitään tarkastuksen yhteydessä lähetyslistaan tai apufaksiin. Lähetyslistat sekä apufaxit laitetaan arkistointilaatikkoon hyvityslaskun päivämäärän mukaisesti. Hyvitysten saapumiseen saattaa toimittajasta riippuen kulua jonkin aikaa. Avoimet hyvityspyynnöt on hyvä säilyttää esimerkiksi kansiossa, josta niiden saapumista voidaan aika ajoin tarkastaa. Mikäli hyvityksiä ei saada kohtuullisessa ajassa, voidaan toimittajalle tehdä uusi hyvityspyyntö. Saatavan hyvityksen suuruus on kuitenkin hyvä suhteuttaa hyvitysreklamaation tekemiseen vaadittavan työn määrään.

Asiakashyvityskortit ovat kortteja, joita asiakkaat saavat tuottajilta, kuten Atria, Fazer ja Valio, reklamoituaan jostakin ostamastaan tuotteesta. Asiakas voi itse päättää, mistä toimipaikasta tai ketjusta hyvityksensä lunastaa. Hyvityskortit voivat olla joko euromääräisiä tai tuotesidonnaisia. Asiakas saa hyvityskortillaan tuotteet tai euromääräisen alennuksen esittämällä sen myymälän kassalla. Kassanhoitaja ottaa kortista myymälälle kuuluvan kappaleen ja toimittaa laskuntarkastajalle lähetyslistojen toimitusten yhteydessä. Laskuntarkastaja tarkistaa ja tarvittaessa täyttää korttiin tarvittavat tiedot kuten toimipaikan nimen sekä asiakasnumeron. Toimipaikan toimittajakohtaiset asiakasnumerot löytyvät muun muassa kyseisen toimittajan lähetyslistoista.

Kun tarvittavat tiedot on lisätty, otetaan kortista valokopio myöhempää tarkastusta varten. Kortit postitetaan ohjeiden mukaisesti toimittajille. Kopiot kerätään kansioon, jossa niitä säilytetään myöhempää tarkastusta varten.

7.1.3 Menonsiirtojen ja kuormakirjasiirtojen kirjaus

Menonsiirrolla tarkoitetaan niitä tuotteita, jotka on hankittu omaan käyttöön, eli ei asiakkaalle myytäväksi. Näitä tuotteita ovat muun muassa työhansikkaat, pakkausteipit, kassakuittirullat ja pullonpalautukseen tarkoitettut palautussäkit ja -laatikot. Valtaosa edellä mainituista tuotteista tilataan Inex Partnersilta. Tuotteille haetaan ostohinta joko Oslasta tai IP Monitorista. Hinta tulee olla verollinen ja se merkitään lähetyslis-

taan. Vaikka lähetyslistassa olisikin toimittajan merkitsemä ostetun tuotteen ja toimituksen hinta, tulee se silti tarkistaa järjestelmästä. Tämän jälkeen lähetyslistasta otetaan valokopiot laskuntarkastajan kansioon sekä kirjanpitäjälle, alkuperäinen lähetyslista arkistoidaan tarkastettujen kuormakirjojen kanssa samassa laatikossa. Alkuperäiseen listaan tulee merkitä selvästi, että kulu on listalta löydetty ja siirretty asianmukaisesti kirjanpitoon. Varsinainen menonsiirto tehdään erillisellä Excel-lomakkeella, joka löytyy Ympyrän työasemalta. Kirjatun lomakkeen tuloste liitettyä lähetyslistakopioon toimitetaan kirjanpitäjälle kirjattavaksi. Menonsiirrot arkistoidaan muiden lähetyslistojen tapaan, menonsiirtojen kirjauskappaleita säilytetään kirjanpidon puolella kuusi vuotta.

Kuormakirjasiirrot tarkoittavat toimipaikalta tai osastolta toiselle tehtäviä myytävien tuotteiden sisäisiä siirtoja. Tuotteille haetaan laskuntarkastusjärjestelmästä veroton ostohinta riippumatta siitä, onko lähetyslistalla annettu jo jokin hinta. Lähetyslistasta otetaan kopiot laskuntarkastajan kansioon vastaanottavan sekä lähettävän toimipaikan kappaleet sekä kirjanpitäjälle. Alkuperäinen lähetyslista arkistoidaan tarkastettujen kuormakirjojen kanssa samassa laatikossa. Alkuperäiseen listaan tulee merkitä selvästi, että siirto on huomioitu. Kuormakirjasiirto tehdään sille tarkoitettulla Excel-lomakkeella. Kirjattu lomaketuloste liitettyä lähetyslistakopioon toimitetaan kirjanpitäjälle kirjattavaksi. Myös kuormakirjasiirtojen kirjauskappaleet säilyvät kirjanpidon arkistoissa kuusi vuotta.

7.1.4 Kalleimmat kuormakirjat ja massahyväksyntä

Kun kaikki hyvitykset ja muut tarkastettavat lähetyslistat on tarkastettu vertailemalla lähetyslistan tietoja laskun tietoihin, on aika tarkistaa Oslassa olevat kalleimmat kuormakirjat. Järjestelmä poimii ”kalliit kuormakirjat” -toiminnolla automaattisesti rajatun kuukauden 20 kalleinta kuormakirjaa. Kuormakirjat käydään silmäilemällä läpi ja tarkastetaan, onko joukossa poikkeavan suuria kuormakirjoja tai tavanomaisesta erottuvia toimittajia. Käsitys poikkeavan suurista kuormakirjoista syntyy laskuntarkastuksesta saadun kokemuksen myötä. Tavallisesti suurimpien kuormakirjojen toimittajajoukkoon lukeutuvat suuret juomavalmistajat, kuten Hartwall, maitotaloustuotteita toimittava Valio sekä suuria volyymejä toimittava Inex Partners. Erilaiset kausivaihtelut ovat hyvin nähtävissä juuri näiden toimitusten kohdalla.

Massahyväksynnällä tarkoitetaan kaikkien jäljelle jääneiden laskujen hyväksymistä. Jokainen lasku merkitään hyväksytyksi, samalla silmäilemällä mahdollisia poikkeuksellisen suuria toimittajakohtaisten toimitusten eroja. Laskut säilyvät Oslajärjestelmässä muutaman kuukauden, jonka jälkeen ne joudutaan tilanpuutteen vuoksi poistamaan. Poistosta ilmoitetaan Oslan etusivulla hyvissä ajoin, jotta esimerkiksi menon- ja kuormakirjasiirtojen hintatarkastukset ehditään suorittaa. Hyvityslaskut eivät kuitenkaan poistu järjestelmästä.

7.1.5 Kuormakirjojen arkistointi

Kuormakirja arkistoidaan niille tarkoitetuissa laatikossa kaksi vuotta. Jokainen toimipaikka arkistoidaan omissa laatikoissaan, jotka ovat varustettu toimipaikan tunnuksella sekä kuukausi- ja vuosimerkinnöin. Arkistoinnin sujuvuuden ja hallittavuuden vuoksi S-markettien laatikot pyritään kierrättämään niin, että ne tyhjennetään kuukausittain. Tyhjennettyyn laatikkoon päivitetään vuosiluku ja otetaan heti käyttöön. Esimerkiksi vuoden 2010 syyskuuta tarkastettaessa voimme tyhjentää vuoden 2008 syyskuun laatikot. Lähetyslistat sisältävät yrityksen toiminnan kannalta merkittävää tietoa, joten ne tulee hävittää tietosuojajätteenä. Lähetyslistat kumotaan tietosuojajätteille varattuihin laatikoihin, joissa ne toimitetaan tarpeen vaatiessa asiakirjatuhoukseen.

7.2 Sokos ja Emotion

Sokoksen ja Emotionin laskuntarkastuksessa käytetään Rex-kassa- ja varastojärjestelmää. Laskuntarkastajan tehtävä on valvoa tulleita kuormia sekä saatuja hyvityksiä. Tilaukset hoidetaan Inex Partnersin kautta kotiinkutsuina tai tuote-edustajien toimesta. Toimipaikan tulee merkitä järjestelmään vastaanotetut kuormat. Järjestelmä kohdistaa automaattisesti saapuneen kuorman laskulle mikäli mitään poikkeavaa tai eroa ei havaita. Mikäli toimitus on merkitty useammalle kuormakirjalle, ei järjestelmä osaa kohdistaa laskua vaan se on tehtävä manuaalisesti. Kuormakirjat tarkastetaan tapauksissa, joissa lasku ei täsmäydy automaattisesti. Vaikkakaan varastoseuranta ei kuulu laskuntarkastajalle, on hänen kuitenkin informoitava toimipaikkaa varastoeroja huomattaessaan ja varmistua varaston todellisesta tilasta. Inexin puuttuvista hyvityksistä lähetetään järjestelmän kautta virheilmoitus, muiden toimittajien kohdalla on tehtävä reklamaatio puuttuvista hyvityksistä. Laskuntarkastuksen prosessikaavio on nähtävissä liitteessä 4.

7.3 ABC-liikennemyymälät ja ABC-automaattiasemat

Myös ABC-liikennemyymälöiden laskuntarkastus tuotetaan keskitetysti. Lähetyslistojen toimitus, ABC Kipparia lukuun ottamatta, tapahtuu kerran kuukaudessa. Kipparista toimituksia on useammin. ABC-liikennemyymälöiden ja ABC-automaattiasemien kohdalla huomioitavaa on, että jokainen polttonesteitä koskeva kuormakirja tarkastetaan. Kuormat ovat usein arvoltaan merkittäviä, joten tarkastus on ehdottoman tärkeää. Mikäli laskulla on epäselvyyksiä, tehdään reklamaatio North European Oil Trade Oy:lle (NEOT). NEOT selvittää ja korjaa virheet. Muilta osin laskuntarkastus ei merkittävästi poikkea S-marketketjun laskuntarkastuksesta. Lähetyslistoja tulee ABC-liikennemyymälöiltä kuukaudessa vähemmän kuin esimerkiksi S-marketeista. Tästä johtuen lähetyslistoja voidaan arkistoida useampi kuukausi samassa laatikossa.

7.4 Hypermarket Prisma

Kuten jo edellä on mainittu, Prisman laskuntarkastusta ei hoideta keskitetysti vaan Prisman tiloissa. Laskuntarkastajina toimii kaksi toimihenkilöä. Prisma on siirtynyt hiljattain osittain kevennetyn laskuntarkastuksen malliin, jossa tarkastamisessa keskitetään erityisesti käyttötavarapuolen laskuihin, kalliisiin kuormakirjoihin sekä hyvityspyyntöihin. Laskuntarkastuksessa käytettäviä tietojärjestelmiä ovat Osla sekä IP Monitor.

Kuormien purkaja toimittaa kuormakirjat ja lähetyslistat varaston puolella oleviin hyllyköihin. Hyvityspyynnöt ja muut poikkeavat toimitetaan suoraan laskuntarkastajille heidän työpisteeseensä. Käyttötavarakaupan puolella osaston ja tuoteryhmän vastaavat seuraavat itse saapuvia hyvityksiä, laskuntarkastajat toimittavat Osla-järjestelmästä listan saapuneista hyvityksistä kyseisille henkilöille.

Laskuntarkastaja noutaa kertyneet lähetyslistat hyllyköistä. Järjestele ne aakkosittain, tarvittaessa tarkastaa ja arkistoi. Kunkin toimittajan lähetyslistat arkistoidaan omaan laatikkoon, säilytysaika on kaksi vuotta. Arkiston tyhjennys suoritetaan kerran vuodessa, jolloin yksi kokonainen kalenterivuosi hävitetään tietosuojajätteenä. Tapauksissa joissa lähetyslista on esimerkiksi kuorman purkamisen yhteydessä kadonnut tai se ei ole saapunut toimituksen mukana toimipaikalle, toimitetaan lasku osastopäällikön hyväksyttäväksi.

Lisäksi Inex Partnersin lähetykslistat tarkastetaan pistokoemaisesti aika-ajoin. Prisma ei tilaa kuluihin siirrettäviä artikkeleita Inexin kautta, joten näitä ei listoista tarvitse myöskään etsiä.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Vähittäiskaupan ala elää herkässä ja muutosriikkaassa toimintaympäristössä. Asiakkaiden tarpeiden lisäksi yrityksen on hankinnoissaan huomioitava hankintojen vaikutus yrityksen arvomaailmaan, imagoon ja tulevaisuuden tahtotilaan. Hankintastrategia antaa selkeät suuntaviivat hankintatoiminnalle. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman kustannustehokas toiminta. Tietoliikennejärjestelmien kehitys puolestaan mahdollistaa toimitusketjun hallinnan kannalta merkittävän, entistä avoimemman tiedonkulun. Arvoketjuajattelussa kiinnitetään ensisijaisesti huomiota lisäarvon muodostumiseen kaikissa toimitusketjun vaiheissa. Kaikki edellä mainitut tekijät määrittelevät yrityksen operatiivisen hankintatoimen toimintatavat. Huomioitavaa on, että muutosvoimat vaikuttavat, tavalla tai toisella, yrityksen arvojen kautta hankinnan strategisesta hankinnasta aina operatiiviseen toimintaan asti.

Laskuntarkastus kasvattaa osaltaan aiemmin käsitellyjä kokonaiskustannuksia. Toisaalta laskua tarkastavan tahon ensisijainen tehtävä on varmistaa, ettei yritykseltä veloiteta sille kuulumattomia ylimääräisiä kustannuksia ja huolehtia, että yritys saa sille kuuluvat hyvitykset esimerkiksi reklamoiduista tuotteista ja lähetyksistä. Toimitusten valvonnan sekä laskuntarkastuksen yhteydessä ilmenneet puutteet ja virheet ovat arvokasta tietoa toimittajan seurannassa sekä arvioinnissa, ja siksi tietoa tuleekin välittää organisaatiossa eteenpäin. Laskuntarkastusta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: 1. kululuonteisen laskun, ennen laskun maksua suoritettava tarkastus asiattarkastajan ja hyväksyjän toimesta, 2. ostolaskujen tarkastus laskuntarkastajan toimesta vertaamalla lähetykslistaa kuvaruudulla näkyvään laskun kuvaan.

Laskun käsittely ja tarkastus ovat perinteisissä hankinnoissa ketjun viimeisiä toimintoja. Lähetykslistojen tarkastus on laskuntarkastajan työn kannalta merkittävä tekijä. Laskuntarkastusprosessin tulisi olla mahdollisimman yksinkertaistettu ja kustannustehokas prosessi. Tarkastetut kuormakirjat ja lähetykslistat ovat onnistuneen ja tehokkaan laskuntarkastusprosessin ehdoton edellytys. Mikäli kuormaa ei koskaan tarkasteta tai tarkastusta koskevia merkintöjä ei tehdä, on laskuntarkastajan mahdotonta varmistua laskun oikeellisuudesta. Jotta prosessia voitiin asianmukaisesti tarkastella ja arvioida

kehittämisen tarpeita, oli tehtävä nykytilan kartoitus. Tässä opinnäytetyössä on luotu prosessikuvaus ja prosessikaavio Osuuskauppa Ympyrän tämän hetkisestä laskuntarkastuksen toimintamallista. Nykytila-analyysin pohjalta havaittuja parannusta ja tehostamista kaipaavia osa-alueita ja toimintoja käsitellään kohdassa 8.2.

8.1 Kysely ThinClient-sovelluksen käytettävyydestä

ThinClient -sovelluksen käytettävyydestä laadittu pienimuotoinen kysely on nähtävissä liitteessä 1. Laskujen reitityksessä on havaittu muutamia ongelma-alueita. Ongelmia ovat muun muassa laskujen erääntyminen pitkien ja toisaalta hitaiden kiertojen vuoksi. Lasku saattaa seisoa usean päivän tarkastajalla odottaen tarkastusta ja edelleen reititystä. Kommenttikenttään lisättyihin kysymyksiin on toisinaan vaikea saada vastausta. Lisäksi toivotaan, että asiatarkastajat ja hyväksyjät lisäävät tarvittaessa laskua koskevia kommentteja ja huomautuksia. Nämä kaikki tiedot ovat ensiarvoisen tärkeitä reskontran hoitajille sekä myös kirjanpidollisesti. Asiatarkastajien tuntuu lisäksi olevan vaikeaa tulkita laskun reititystä. He eivät tiedä kenelle lasku on seuraavaksi menossa ja tästä johtuen laskuun lisätty kommentti saattaa jäädä henkilöltä, jonka se kuuluisi nähdä, näkemättä.

Kyselyn ensisijaisena tarkoituksena oli löytää vastauksia edellä esitettyihin ongelmiin ja toisaalta saada parannusehdotuksia laskuntarkastuskäytäntöihin. Kyselyt lähetettiin sähköpostitse noin 50 laskuja tarkastavalle taholle. Vastauksia saatiin kaikkiaan kolmesta vastausprosentin jäädessä melko vaatimattomaksi, 26 prosenttiin. Kysely lähetettiin kesälomakuukausien aikana, joka puolestaan arvatenkin vaikutti vastausten määrään.

Vastauksista käy ilmi, että sovelluksen käyttäjät pitävät sovellusta pääsääntöisesti helppokäyttöisenä ja selkeänä. Lisäksi sovelluksen käyttöä koskevat ohjeet löytyvät vastaajien mielestä tarvittaessa. Reitityksen tulkinta, laskua koskevien lisätietojen saatavuus sekä aikaresurssien riittävyys eivät valtaosan mielestä myöskään aiheuta ongelmia. Vastaajista ainoastaan kaksi ilmasi selkeästi aikaresurssiensa olevan rajalliset laskuntarkastusta ajatellen. Vaikkei sovelluksen käytössä koettu liiemmästi olevan vaikeuksia, oli vastaajista viisi kuitenkin sitä mieltä, että sovelluksen käyttöä koskeva koulutus olisi tervetullutta.

Yhteenvedon voidaan todeta, ettei kysely tuonut vastauksia reitityksen ja tarkastuksen ongelmiin. Epäilyt järjestelmän käytettävyyden ongelmista sekä aikaresurssien riittämättömyydestä osoittautuivat aiheettomiksi. Toisaalta kysely ei suoraan anna vastausta siihen, miten tarkastajat tulkitsevat esimerkiksi laskun eräpäiviä ja reitityksessä kuluva aikaa. Kommentteihin vastaamattomuus voi johtua siitä, ettei kommentti näy suoraan ThinClient-sovelluksen kuvassa, vaan se tulee klikata auki erikseen. Pieni-muotoinen kertaus sovelluksen käytöstä on varmasti riittävä kyseisten asioiden ratkaisuksi.

8.2 Havaitut kehittämisen kohteet

Jo edellä mainittu lähetyslistojen ja kuormien tarkastus ovat ensiarvoisen tärkeitä tehtäviä. Tavarantoimittajan tai purkajan tulee selvästi merkitä, mikäli lähetyksessä on ollut jotakin poikkeavaa. Lähetyslistojen merkinnät ovat, ohjeistuksista huolimatta, toisinaan vaikeaselkoisia tai puuttuvat kokonaan. Tämä voi olla seurausta kiireestä tai ajatusmallista, jossa tavaroiden hyllytys ja saattaminen asiakkaiden saataville on lähetyslistan tarkastusta tärkeämpää. Lisäksi tietämättömyys toimituksen tarkastuksen merkityksestä koko hankintaketjun kokonaisuudessa ja toisaalta luottamus toimittajiin voivat olla syynä puutteellisiin tarkastuksiin. On myös mahdollista, ettei tavarantoimittaja tiedä jonkun vielä käyttävän lähetyslistoja työnsä tukena.

Myös lähetyslistojen lajittelussa on osittain parantamisen varaa, siististi pinotut lähetyslistat tehostavat laskuntarkastajan työskentelyä olennaisesti. Lisäksi kuluihin siirrettävät lähetyslistat sekä hyvityspyynnöt tulee toimittaa sisäisen ohjeistuksen mukaisesti eroteltuna muista lähetyslistoista. Joskus lähetyslistat tulevat tarkastajalle vasta kuukausien kuluttua, on tietysti myös tapauksia joissa lähetyslistat eivät ole koskaan saapuneetkaan toimipaikoille. Kiire on läsnä etenkin pienissä toimipaikoissa, joissa osa työajasta työskennellään yksin tehden kaikkia tarvittavia myymälän työtehtäviä hyllytyksestä myyntiin. Lähetyslistojen tarkastus on kuitenkin onnistuneiden tavarantoimittajien välttämätön edellytys, ja paras tietämys on aina toimituksen vastaanottaneella toimipaikalla.

Moni laskuntarkastaja kokee ajoittain olevansa jonkin asteisen paineen alla ja ettei aikaresurssit ole riittävät. Paineen ja stressin tunne työelämässä on toki normaalia ja ajoittain jopa tervetullutta. Jos stressi ja voimavarojen ehtyminen kuitenkin vaikuttavat olennaisesti työntekoon ja työilmapiiriin, on asiaan kiinnitettävä huomiota. Las-

kuntarkastajat kokevat myös ajoittain, ettei heidän työtään arvosteta. Tämä voidaan osittain selittää inhimillisillä tekijöillä. Kyseiset henkilöt tekevät laskuntarkastuksen ohella myös muita työtehtäviä. Joskus jaottelu näiden muiden työtehtävien ja laskuntarkastuksen merkityksen välillä on häilyvä. Kiireaikoina laskuntarkastus on usein toiminto, joka siirretään myöhempään ajankohtaan. Muun muassa tästä seurauksena saattaa syntyä tunne, ettei laskuntarkastusta pidetä organisaation kannalta merkittävänä prosessina.

Laskuntarkastuksessa on myös havaittu päällekkäisten toimintojen suorittamista etenkin hyvitysten tarkastamisen osalta. Toimipaikoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä hyvityksiä toimipaikan tulee seurata ja toisaalta mitkä kuuluvat laskuntarkastajan seurantaan. Jotta prosessi saadaan kustannustehokkaaksi, on juuri tällaiset toiminnot poistettava ja tarkoin sovittava kenen tarkastettaviksi kukin asia kuluu.

Prisman laajennuksen myötä laskuntarkastajien työ lisääntyy merkittävästi. Tämä on ehdottomasti seikka, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Muutoinkin erilaiset lomat ja sairauslomat olisi kyettävä huomioimaan niin, ettei laskuntarkastus jää merkittävästi jälkijunaan. Laskuntarkastuksen tulisi olla mahdollisimman ajantasainen niin, että tarkastettava kuukausi olisi kuluva kuukautta edeltävä. Mitä suuremmalla viiveellä laskuntarkastusta tehdään, sitä huonommin voidaan mahdollisiin laskutusvirheisiin puuttua.

Toimipaikat puolestaan toivoisivat viestiä laskuntarkastuksen tilasta ja mahdollisista epäselvyyksistä. Keskitetty laskuntarkastus toimii konttorin tiloissa, etäällä toimipaikoista. On ymmärrettävää, että luottamus laskuntarkastukseen saattaa horjua, etenkin jos tarkastajan ei tarvitse olla yhteydessä toimipaikkaan kuukausiin. Esimerkiksi pieni sähköpostiviesti kyseisen toimipaikan esimiehelle aina, kun kuukauden lähetyslistat on tarkistettu, vahvistaisi toimipaikkojen uskoa siitä, että heidän asioitaan todella hoidetaan. Lisäksi tämänkaltaisella informaationvaihdoilla lisättäisiin yhteistyön tunnetta ja mahdollisesti poistettaisiin monia edellä käsiteltyjä ongelma-alueita.

Paperiset lähetyslistat kuormittavat fyysisiä varastotiloja merkittävästi. Lähetyslistojen mukana arkistoidaan myös esimerkiksi erilaisia ajomääräyksiä, kolli- ja koontilistoja, joita kirjanpitolaki ei määrää säilytettäväksi. Lisäksi lähetyslistojen kahden vuoden arkistointiaika on todettu tarpeettoman pitkäksi. Ulkoistettua laskuntarkastuspalvelua tarjoava SOK palveluässä säilyttää päivittäistavarakaupan lähetyslistoja kolme kuu-

kautta jonka jälkeen ne hävitetään tietosuojajätteenä. Fyysisiä varastoja voitaisiin pienentää merkittävästi, jos kahden vuoden arkistointia lyhennettäisiin. Muiden kuin lähetyslistojen arkistoinnissa tulee huomioida saavutettava hyöty ja lajittelun vaatima lisätyö.

8.3 Kehitysehdotukset

Laskuntarkastuksen prosessikuvauksen ja nykytila-analyysin perusteella ei laskuntarkastuksessa havaittu merkittäviä epäkohtia. Nykyinen laskuntarkastusta koskeva ohjeistus on selkeä ja ajantasainen, eikä siksi tarvetta uuden ohjeistuksen laatimiseen ole. Edellä mainitut kehittämistä ja tehostamista kaipaavat osa-alueet kuitenkin tarvitsevat jonkin suuntaista opastusta ja muistutusta sovitusta toimintatavoista.

Lähetyslistojen merkintöjen sekä lajittelun edistämiseksi yksi vaihtoehto on laatia esimerkiksi huoneentaulu, jossa muistutetaan asianmukaisista merkinnöistä. Taulu tulee liittää paikkaan, johon lähetyslistat toimitetaan kuormanpurun jälkeen. Lisäksi lähetyslistojen keräyspisteiden tulee olla selkeitä, esimerkiksi kansiot ja lokerikot ovat hyvä apu lähetyslistojen säilytykseen ja lajitteluun. Hyvityksille ja muille epäselville lähetyslistoille tulee olla omat keräyspisteet. Jokaisen toimipaikan esimiehen tulee huolehtia, että jokainen työntekijä saa tarvittavat ohjeistukset työtehtävistään. Esimiehen tehtävä on myös kertoa, miksi kuorman tarkastus on ehdottoman tärkeää. Mahdolliset laatuvirheet ja puutokset tulee reklamoida välittömästi niiden tullessa ilmi.

Henkilöstön tiedostaessa kaupan toimintaympäristön kokonaisuuden korostuvat myös toimitusten ja laskujen tarkastuksen merkitys. Avoin keskustelu sekä molemmin puoleinen kuunteleminen auttavat ymmärtämään niin toimipaikan prosessien kuin laskuntarkastuksenkin haasteita. Yhdessä voidaan löytää ratkaisu moniin kysymyksiin. Toimipaikkojen ja laskuntarkastuksen välinen yhteistyö ja informaatio ovat kiistatta tärkeitä. Se, miten laskuntarkastaja tiedottaa kullekin toimipaikalle laskuntarkastuksen tilasta, voidaan sopia yhteisesti. Lyhyt ja selkeä sähköposti on varmasti riittävä, eikä erillistä resursseja kuormittavaa raportointia tarvita.

Laskuntarkastusta hoitavan henkilöstön tarvetta tulee etenkin Prisman laajennuksen myötä tarkastella kriittisesti. Nyt laskuntarkastus on jaettu monelle tarkastajalle. Heistä kaikkien työtehtäviin kuuluu laskuntarkastuksen lisäksi lukuisia muita työtehtäviä. Vaihteleva työ on rikkaus, vaikkakaan ei sovi kaikille. Yhtenä ratkaisuna rohkenen

esittää, että kunkin nykyisen laskuntarkastajan työajasta määritellään kiinteä osuus, joka käytetään nimenomaan laskuntarkastukseen. Näin laskuntarkastus saa arvoisensa merkityksen ja laskuntarkastajat kykenevät paremmin hallitsemaan laskuntarkastusta muiden töidensä ohella. Kiinteä työaika on toki haasteellinen toteuttaa alalla, jossa kausivaihtelut aiheuttavat merkittäviä muutoksia eri prosessien resurssitarpeissa.

8.4 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen, ja siksi olen kiitollinen Osuuskauppa Ympyrän toimeksiannosta. Olen itse toiminut Ympyrän laskuntarkastajana vuoden 2009 syksystä, joten aihe oli läheinen. Lisäksi olen työskennellyt kaupan ja ravintola-alan operatiivisissa työtehtävissä useita vuosia, joten ymmärrys hankintojen kokonaisuudesta oli helpompi ymmärtää. Oma tietämys käsiteltäessä itselle läheisiä aihealueita, oli objektiivisen näkemyksen esille tuonnin kannalta itselleni ajoittain haaste. Erittäin suurena apuna opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana oli se, että sain toimia opiskelijan harjoittelunohjaajana opettaen laskuntarkastusta. Opetustilanteessa on opettavan henkilön tarkoin sisäistettävä prosessin kaikki vaiheet ja osattava perustella niiden tärkeys ja osuus prosessin kokonaisuudessa. Tahdon myös kiittää Ympyrän ystävällistä ja aktiivista henkilöstöä, joka oli valmis avoimesti vastaamaan kaikkiin esittämiini kysymyksiin.

Tarkasteltaessa opinnäytetyötä kriittisesti voidaan todeta, että viitekehys on melko laaja ja käsiteltyjen aihealueiden asiayhteyden nimenomaan laskuntarkastukseen olevan ajoittain vaikeasti hahmotettavissa. Lopputuloksena olen kuitenkin mielestäni saavuttanut kokonaisuuden, josta käy ilmi kaupan toimintaympäristön haasteet ja niiden vaikutus laskuntarkastukseen. Opinnäytetyö on kirjoitettu Osuuskauppa Ympyrän tarpeisiin, mutta on osittain hyödynnettävissä myös muissa päivittäis- ja käyttötavarakaupan yrityksissä. Prosessikuvaus on aina yrityskohtainen, joten sen soveltuvuutta ja käytettävyyttä on tarkasteltava tapauskohtaisesti.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin etupäässä päivittäis- ja käyttötavarakaupan laskuntarkastukseen. Mahdollinen jatkotutkimuskohde onkin laatia myös muille Ympyrän toimialoille laskutusta ja laskuntarkastusta koskeva prosessikuvaus. Toinen ehdotus on määritellä Osuuskauppa Ympyrälle asiakirjahallinnon suunnitelma tai arkiston muodostussuunnitelma selkiyttämään Ympyrän arkistointikäytäntöjä ja luomaan yhteisymmärrys siitä mitä asiakirjoja organisaatiossa tulee säilyttää.

LÄHTEET

Alenen, N. Haastattelu 23.8.2010. Hamina: Osuuskauppa Ympyrä.

Automatisoi ostolaskujen käsittely. Basware Oyj. Saatavissa:

http://www.basware.com/FI/Our_Solutions/invoice_automation/invoice_processing/Pages/default.aspx [viitattu 14.9.2010].

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement, Principles and Management. 10., uudistettu painos. Lontoo: Financial Times.

Elintarvikelaki. 13.1.2006/23.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Finnfrost. Inex Partners. Saatavissa: <http://www.inex.fi/yritys/finnfrost.php> [viitattu 11.9.2010].

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Hankinta. Inex Partners. Saatavissa: <http://www.inex.fi/yritys/hankinta.php> [viitattu 11.9.2010].

Heinonen, H. 2009. Käyttötavarakaupan hankinnat. Luento 17.11.2009. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta. Helsinki: Edita.

Hyväksyjien ja asiatarkastajien ohje Basware ThinClient. SOK. Sintranet. Saatavissa: <http://sintranet.sok.fi/sintra/Sintra/sintra.nsf/web/index.html> [viitattu 27.7.2010].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Itälä, R., Latva-Koivisto, P., Roos, C-M. & Toivonen, R. 2000. Pureeko ajan hammas: arkistointi ja asiakirjojen säilytysajat. Helsinki: Liikearkistoyhdistys ry:n julkaisuja 17.

Jaakkola, A. 2010. Käyttötavarakaupassa isot haasteet. Kehittyvä Kauppa 8/2010.

Jarva, P. Haastattelu 27.7.2010. Hamina: Osuuskauppa Ympyrä.

Kaupan toimialakatsaus II/2010. Kaupan liikevaihdon kasvu kiihtyi toisella neljänneksellä. Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-24_003.html?s=2 [viitattu 12.10.2010].

Kautto, M. Lindblom, A & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kotitalouksien kulutus. Katsaus kulutuksen muutoksiin. Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/ktutk/2006/ktutk_2006_2009-06-08_kat_001_fi.html [viitattu 4.10.2010].

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Helsinki: SOK.

Paquette, L. 2004. The sourcing solution: A step-by-step guide to creating a successful purchasing program. New York: American Management Association. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lib/kyam/docDetail.action?docID=10052858> [viitattu 12.10.2010].

Perjantai suosituin ostospäivä – sunnuntai jäi viimeiseksi. Kaupan liitto 5.3.2010. Saatavissa: http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/perjantai_suosituin_ostospaiva_sunnuntai_jaei_viimeiseksi_5765 [viitattu 12.10.2010].

Putte, G., Bathini, K., Chandu, K., Dalton, R., Doshi, A., Ghorieshi, R. & Mahashabde, B. 2003. Implementing EDI Solutions. Raleigh, NC: IBM, International Technical Support Organization. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lib/kyam/docDetail.action?docID=10112783> [viitattu 12.9.2010].

Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2009. Nielsen. Saatavissa: <http://fi.nielsen.com/news/GroceryShopDirectory100331.shtml> [viitattu 18.8.2010].

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. 7., uudistettu painos. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

SOK-yhtymä vuosikertomus 2009. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/46519/> [viitattu 7.9.2010].

S-ryhmä. S-kanava. Saatavissa: http://s-kana.va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true [viitattu 7.9.2010].

Sunnuntai on hyvä päivä shoppailla. Kaupan liitto 21.5.2010. Saatavissa: http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/sunnuntai_on_hyvae_paeivae_shoppailla_8997 [viitattu 12.10.2010].

Suolanen, K. 2010. Pääjohtajan mukaan S-ryhmä ei saa etua kaavoituksessa. Kymen Sanomat 13.9.2010.

Takasuo, H. Haastattelu 19.8.2010. Hamina: S-market Hamina.

Tammitie, K. 2010. Toimintakatsaus 2009. S-Ympyrä. Hamina: Osuuskauppa Ympyrä.

Toistuvaislaskujen automatisointi. Basware Oyj. Saatavissa: http://www.basware.com/FI/Our_Solutions/invoice_automation/contract_matching/Pages/default.aspx [viitattu 14.9.2010].

Viilo, M. SOK Talous. Sähköposti 1.10.2010.

- Viinisalo, M., Nikkilä, M. & Varjonen, J. 2008. Elintarvikkeiden kulutustottumukset kotitalouksissa vuosina 1966-2006. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 7/2008. Saatavissa:
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5246/2008_07_julkaisu_elintarvikkeiden_kulutusmuutokset.indd.pdf [viitattu 4.10.2010].
- Virkkunen, J. 2010. Elämme verkkolaskituksen aikakautta. Logistiikka 5/2010.
- Väestörakenne. Väestö iän mukaan 31.12.2009. Tilastokeskus. Saatavissa:
http://www.stat.fi/til/vaerak/2009/vaerak_2009_2010-03-19_kuv_002_fi.html [viitattu 4.10.2010].
- Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. Lontoo: Thomson.

Basware Invoice Processing ThinClient-sovellus

Merkitse alla oleviin väittämiin parhaiten soveltuva arviointiasteikon vaihtoehto rastilla (X).

Arviointiasteikko:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä
- 6 = En osaa sanoa

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ThinClient-sovellus on helppokäyttöinen ja selkeä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tiedän mistä löydän tarvittaessa ohjeita sovelluksen käyttöön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Osaan tulkita ja muuttaa laskun reititystä/kiertoa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Aikaresurssini ovat riittävät laskuntarkastusta ajatellen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Saan tarvittaessa vaivatta laskua koskevia lisätietoja. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tarkastaessasi laskua ThinClient-sovelluksella, näet laskun kuvan lisäksi monia muita kenttiä tietoineen.

Merkitse rastilla (X) alla olevat, laskuntarkastuksen kannalta merkittävät, tietokentät tärkeysjärjestykseen sen mukaan kuinka itse asian koet. Arviointiasteikko on 1-5 niin, että 1 on tärkein ja 5 vaihtoehtoista vähiten merkittävä.

	1	2	3	4	5
Laskun kuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentit-kenttä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustiedot-ikkuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laskun tiliöinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laskun liitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | Kyllä | Ei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Koetko kaipaavasi koulutusta tai ohjeistusta laskuntarkastukseen ja/tai ThinClient-sovelluksen käyttöön? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kerrothan vapaasti mieltäsi askarruttavista seikoista tai mahdollisen parannusehdotuksesi koskien laskuntarkastusta.

Suuret kiitokset vastauksestasi!

PT-laskuntarkastus: S-marketit ja Salet

SELITYS

Kuorman vastaanottaja tai purkaja merkitsee lähetykslistaan tarvittaessa huomautukset

Toimitus joka kk:n ensimmäinen perjantai

Käy kaikki kuormakirjat silmäilemällä läpi

Mikäli hyvityksiä ei saatu, tehdään uusi hyvityspyynnö

Tarvittaessa suoritetaan pistokoe. Inventaarion aikaan tarkistetaan kaikki kuormakirjat

Kuormakirjat arkistoidaan, jokainen toimipaikka/kk omaan laatikkoon

TOIMIPAIKAT

Tarkastaa saapuvan kuorman, tekee tarvittavat reklamaatiot

Lajittelee ja toimittaa tarkastetut lähetykslistat konttorille

LASKUN-TARKASTUS

Poimii hyvityspyynnöt, kuluihin siirrettävät sekä muut poikkeavat kuormakirjat

Tarkastaa saadut hyvitykset, tekee tarvittavat menon- ja kuormakirjasiirrot

Postittaa tuotehyvityskortit ja seuraa hyvitysten saapumista

Suorittaa massahyväksynnän, tarvittaessa tarkastaa kaikki kuormakirjat

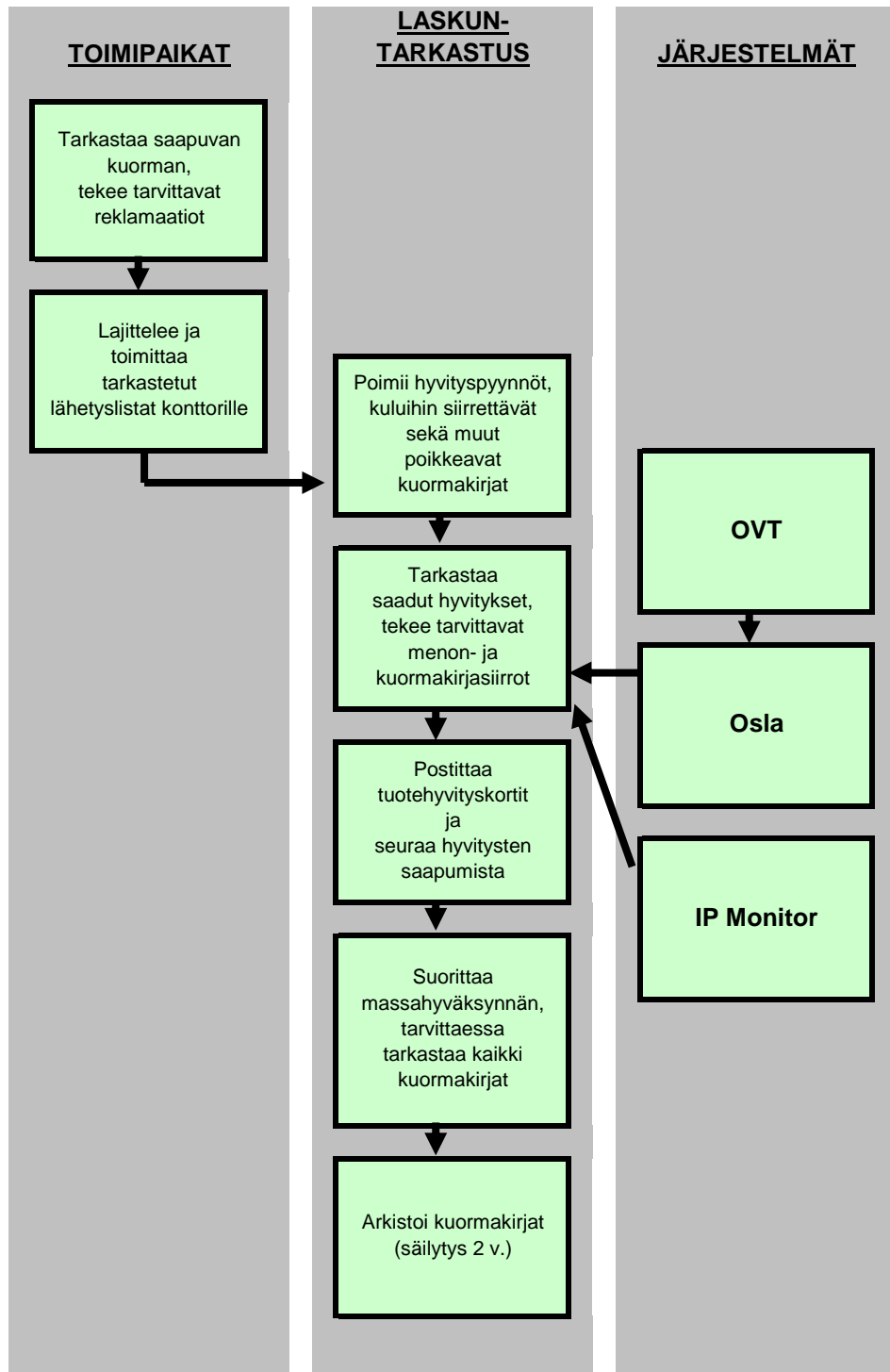
Arkistoi kuormakirjat (säilytys 2 v.)

JÄRJESTELMÄT

OVT

Osla

IP Monitor



KT-laskuntarkastus: S-market Virojoki ja Hamina

SELITYS

Kuorman vastaanottaja tai purkaja merkitsee lähetykslistään tarvittaessa huomautukset

Toimitus joka kk:n ensimmäinen perjantai

Reklamaation voi tehdä joko laskuntarkastaja tai toimipaikan edustaja

Kuormakirjat arkistoidaan, jokainen toimipaikka/kk omaan laatikkoon

TOIMIPAIKAT

Tarkastaa saapuvan kuorman, tekee tarvittavat reklamaatiot

Lajittelee ja toimittaa tarkastetut lähetykslistat konttorille

Toimipaikka hyväksyy/hylkää laskun

LASKUN-TARKASTUS

Tarkastaa kaikki lähetykslistat

Puuttuvista kuormakirjoista lähetetään lasku hyväksyttäväksi

Tehdään tarvittaessa reklamaatio

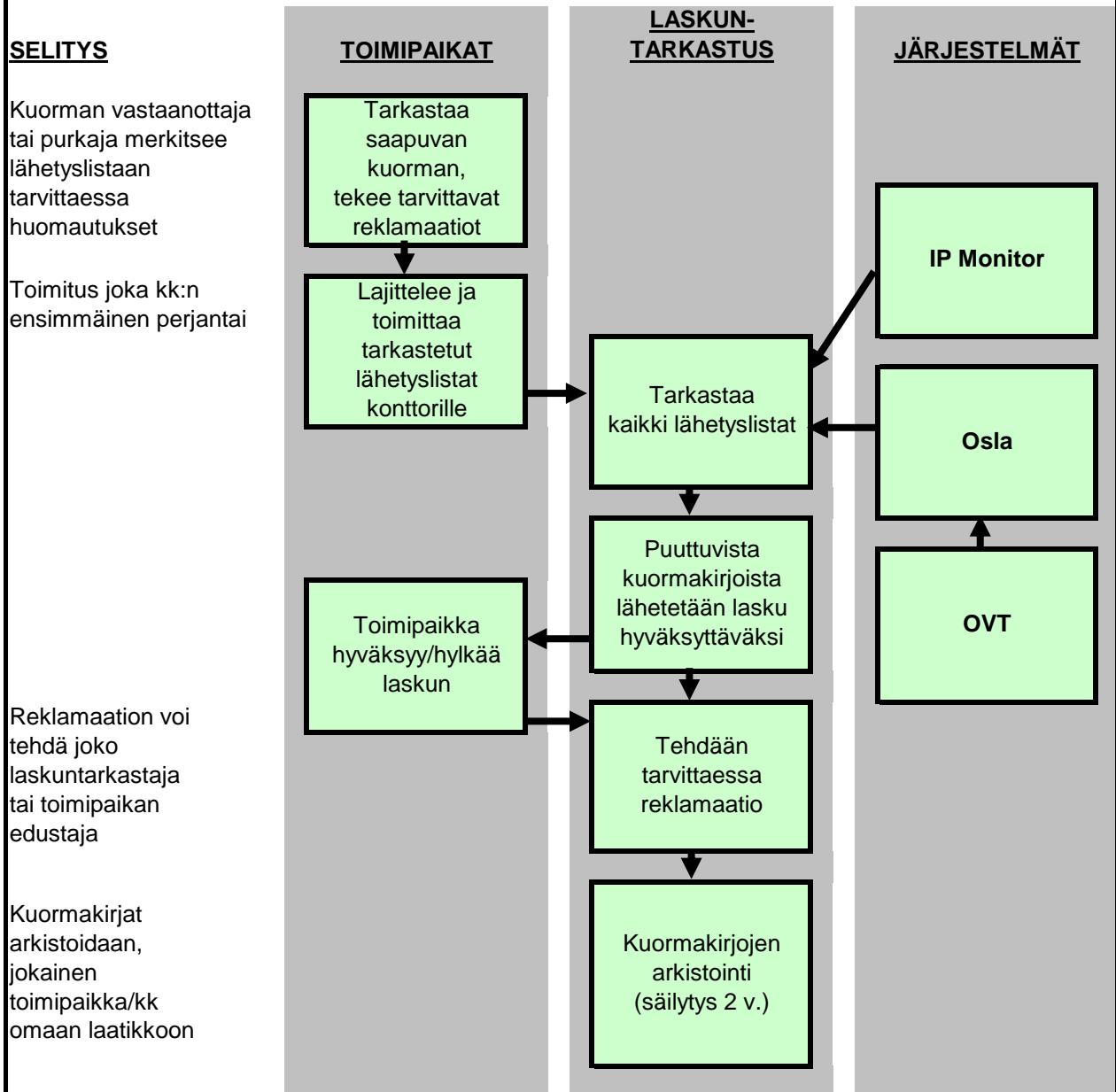
Kuormakirjojen arkistointi (säilytys 2 v.)

JÄRJESTELMÄT

IP Monitor

Osla

OVT



Laskuntarkastus: Sokos ja Emotion

