

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Satu Kaskinen

# OSTOTILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– Case: Yritys X



Satu Kaskinen

## OSTOTILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

- Case: Yritys X

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle, jonka ostotilausprosessi oli kehittämisen ja dokumentoinnin tarpeessa. Tavoitteena oli selvittää ostotilausprosessissa tapahtuvat virheet ja kehittää prosessia niin, että näiltä virheiltä vältyttäisiin. Tarkoituksena oli luoda toimiva ostotilausprosessin prosessikuvaus sisältäen prosessikaavion ja työohjeet.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään prosessin kehittämistä ja mallintamista sekä ostotilausprosessiin liittyvää teoriaa. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua, joiden avulla perehdyttiin ostotilausprosessiin ja sen ongelmiin. Ensin luotiin prosessin nykytilaa vastaava kuvaus, jonka jälkeen siirryttiin prosessin tavoitetilaa vastaavan kuvauksen laadintaan.

Työn tuloksena syntyi uudistettu prosessikuvaus, johon sisältyi ostotilausprosessia kuvaava prosessikaavio ja yksityiskohtaiset työohjeet prosessin eri vaiheille. Lisäksi toimeksiantajalle kerrottiin tavoista, kuinka seurata prosessin toteutumista jatkossa. Opinnäytetyön liitteistä löytyy prosessikaaviot sekä työohjeiden sisällysluettelo. Toimeksiantajan pyynnöstä johtuen työohjeista ei julkaista muuta sisältöä tässä opinnäytetyön raportissa.

Opinnäytetyön tuotokset olivat Yritys X:lle merkittäviä. Yritykselle oli aiheutunut taloudellisia vahinkoja johtuen ostotilausprosessin toimimattomuudesta. Lisäksi epäselkeä prosessi aiheutti epätietoisuutta myös henkilöstön keskuudessa. Tuotoksien ansiosta yrityksen toimintatapoja saatiin yhtenäistettyä ja sillä on nyt myös paremmat keinot uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Uudistettu prosessi otettiin käyttöön opinnäytetyöprojektin loppuvaiheilla, alku vaikutti lupaavalta, ja yritys pyrkii myös kehittämään prosessia jatkossa tarpeen mukaan.

### ASIASANAT:

ostotilausprosessi, tilaus- ja toimitusprosessi, ostolaskuprosessi, kehittäminen, mallintaminen, prosessikaavio, työohjeet

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2020 | 36 pages, 51 pages of appendices

Satu Kaskinen

# THE DEVELOPMENT OF THE PURCHASE ORDER PROCESS

- Case: Company X

This thesis was implemented as an assignment for Company X of which purchase order process was in a need of development and documentation. The aim was to define the errors in the purchase order process and develop the process so that these errors would be avoided. The purpose was to create a functional process description that includes process flowchart and work instructions.

The theory part of the thesis includes development and modeling of processes but also the theory of purchase order process. The empirical part of the thesis was implemented as a qualitative case study. The used research methods were observation and interviews which helped to get acquainted with the purchase order process and its problems. First, a flowchart of the current process was created and after that a target state of the process was described.

The result of the project was a renewed process description which included the flowchart of the purchase order process and detailed work instructions for the different phases of the process. In addition, the employer was told how to monitor the implementation of the process in the future. The appendices of the thesis include the flowcharts and a table of contents of the work instructions. No other content of the work instructions were published in this thesis report due to the employer's request.

The results of the thesis were significant for the Company X. The company had suffered from financial losses due to the inoperative purchase order process. The unclear process also caused uncertainty among the employees. Thanks to the outputs of the project, the procedures of the company were more uniform and now it also has better ways to acquaint with new employees. The improved process was put to use in the final stage of the project, the start seemed promising and the company aims to develop the process also in the future if needed.

## KEYWORDS:

Purchase order process, Ordering and delivery process, Purchase invoice process, Development, Modeling, Flowchart, Work instructions

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PROSESSIEN MALLINTAMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Prosessien kehittäminen	9
2.2 Prosessien kuvaaminen	11
2.3 Prosessien mittaaminen	15
<b>3 OSTOTILAUSPROSESSI</b>	<b>17</b>
3.1 Tilaus- ja toimitusprosessi	17
3.2 Sähköinen ostolaskuprosessi	19
3.3 Taloushallinnon raportit, täsmäytykset ja jaksotukset	22
<b>4 CASE: YRITYS X:N OSTOTILAUSPROSESSI</b>	<b>23</b>
4.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon kuvaus	23
4.2 Kehitysprojektin kulku	24
4.2.1 Aiheen rajaaminen ja siihen perehtyminen	24
4.2.2 Nykyprosessin määrittely	25
4.2.3 Tavoiteprosessin määrittely	28
4.2.4 Pilotointi, käyttöönotto ja seuranta	31
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Nykyprosessi
- Liite 2. Tavoiteprosessi
- Liite 3. Työohjeiden sisällysluettelo
- Liite 4. Työohjeet ostotilausprosessiin

## KUVAT

Kuva 1. Yksinkertaistettu prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4).	8
---	---

Kuva 2. Prosessin kehitysvaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).	9
Kuva 3. Karkea prosessikuvaus (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10).	12
Kuva 4. Esimerkki prosessikartasta (Laamanen 2012, 60).	12
Kuva 5. Prosessikuvauksen merkintätapoja (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).	13
Kuva 6. Esimerkki uimaratakaaviona esitetystä prosessista (JUHTA 2020).	14
Kuva 7. Tilaus- ja toimitusprosessi.	17
Kuva 8. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55).	19
Kuva 9. Ostotilausprosessin syötteet ja tuotokset.	24
Kuva 10. Karkea kuvaus tilaus- ja toimitusprosessista.	25
Kuva 11. Karkea kuvaus ostolaskuprosessista.	25
Kuva 12. Tilaus- ja toimitusprosessi nykyprosessissa.	26
Kuva 13. Ostolaskuprosessi.	28
Kuva 14. Yleisimmät virheet ja niiden syyt ostotilausprosessissa.	29
Kuva 15. Tilaus- ja toimitusprosessi tavoiteprosessissa.	30

# 1 JOHDANTO

Yleisesti ajatellaan, että prosessilähtöisen toiminnan hyötynä pidetään toiminnan visualisointia eli vaiheittaista työnkuvausta alusta loppuun. Vaikeasti hahmotettavista työkuvista tulee helpommin havainnollistettavampia, ja samalla voidaan löytää prosessissa vallitsevia ongelmia ja puutteita. (Ritola 2017.) Prosesseja kannattaakin siis mallintaa, sillä usein niiden puuttuminen tai niiden vikojen korjaamattomuus johtavat siihen, että yrityksen kyky toimia tehokkaasti heikentyy. Työntekijät turhautuvat toteuttaessaan toimimatonta prosessia, jolloin työhyvinvointi kärsii ja yhteistyökyky heikkenee. Yritykselle puolestaan voi aiheutua taloudellista vahinkoa prosessissa aiheutuneista virheistä, henkilöstön huonosta työhyvinvoinnista ja henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen.

Voidaankin siis ajatella, että toimivat prosessit ja yhtenäiset toimintamallit yrityksessä ovat sen tukipilareita. Prosessin kuvaus lisää yrityksen henkilöstön ymmärrystä yrityksen päämääristä ja omasta osuudesta näiden saavuttamisessa. Tämän kuvauksen varassa kehitetään tarpeen mukaan yksityiskohtaiset työohjeet hyvän tekemisen tueksi. (Laamanen 1993, 27.) Nämä luodut toimintamallit tukevat työntekijöiden päivittäistä työskentelyä ja edistävät työn sujuvuutta. Yhteisiä pelisääntöjä noudattavat työntekijät pitävät yrityksen pyörät pyörimässä ja edesauttavat myös työyhteisön hyvinvointia.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, jossa selkeän prosessin ja yhtenäisten toimintamallien puuttuminen on aiheuttanut ongelmia. Erityisesti yrityksen ostotilausprosessi vaati kehittämistä, mallintamista ja selkeiden työohjeiden laatimista. Tutkimusongelmaksi muodostui ostotilausprosessin toimivan prosessikuvauksen laatiminen Yritys X:ssä. Tutkimusongelman ratkaisemiseen suuntaa antavat alla olevat tutkimuskysymykset:

- Mitä ongelmia ostotilausprosessissa on?
- Miten näiltä ongelmilta voitaisiin välttyä?

Tavoitteena on siis selvittää toimeksiantajayrityksen ostotilausprosessissa tapahtuvat virheet ja luoda toimiva prosessikuvaus, jossa nämä ongelmakohdat on huomioitu. Tarkoituksena on, että prosessikuvaus sisältää prosessin kulkua kuvaavan prosessikaavion ja yksityiskohtaiset työohjeet prosessin eri vaiheille. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on yrityksen toimintamallien yhtenäistäminen.

Opinnäytetyö on muodoltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa ja rajattua kokonaisuutta. Tapaustutkimukselle tyypillistä onkin, että tarkastelun kohteena ovat prosessit. Tapaustutkimus valikoitui menetelmäksi, koska tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti tutkimuksen kohdetta eli ostotilausprosessia eikä tarkoituksena ollut tuottaa yleistettävää tietoa vaan nimenomaan syventyä tämän tietyn yrityksen prosessin kehittämiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä opinnäytetyön raportti alkaa johdannolla aiheeseen, jonka jälkeen perehdytään prosessien kehittämiseen ja kuvaamiseen sekä ostotilausprosessiin liittyvään teoriaan. Teoriaosuuden jälkeen edetään kehittämishankkeeseen. Ensin kuvaillaan toimeksiantajayritystä ja toimeksiantoa, minkä jälkeen kerrotaan kehitysprojektin kulusta sisältäen prosessin kehittämisen vaiheet. Loppuluvussa kerrotaan projektin tuloksista ja onnistumisesta sekä pohditaan, että mitä kehitettävää projektissa mahdollisesti olisi. Tulosten luotettavuuteen otetaan myös kantaa. Liitteistä löytyy ostotilausprosessiin liittyviä prosessikaavioita sekä työohjeiden sisällysluettelo. Työohjeista ei tulla julkaisemaan sisällysluettelon lisäksi muuta, sillä ne ovat opinnäytetyösopimuksessa sovittu salassa pidettäviksi.

## 2 PROSESSIEN MALLINTAMINEN

Prosessi voidaan määritellä sarjaksi toimintoja eli se koostuu toisiinsa liittyvistä työtehtävistä. Nämä toimintoketjut luovat asiakkaille lisäarvoa, joihin käytetään yrityksen resursseja ja joita yrityksen tulee ohjata saavuttaakseen päämääränsä. Kuvassa 1 on yksinkertaistettu kuva prosessista ja sen keskeisistä käsitteistä. Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakkaat voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkopuolisia asiakkaita, esimerkiksi sisäinen asiakas voisi olla työntekijä ja ulkoinen puolestaan kulluttaja. Prosessin syötteitä ovat tietoja tai materiaalia, joita tarvitaan prosessin toteutukseen. Prosessin resursseja puolestaan ovat esimerkiksi työvoima, menetelmät, laitteet ja raha. Syötteisiin tuotetaan prosessin kautta lisäarvoa, jonka tuloksena syntyy tuotoksia eli tietoa tai materiaalia, kuten jokin tuote, palvelukokemus tai sopimus. Lisäarvo liittyy asiakkaan odotuksiin, vaatimuksiin tai tarpeeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Martinsuo & Blomqvist 2010, 1, 4; Laamanen & Tinnilä 2013, 108, 116.)



Kuva 1. Yksinkertaistettu prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4).

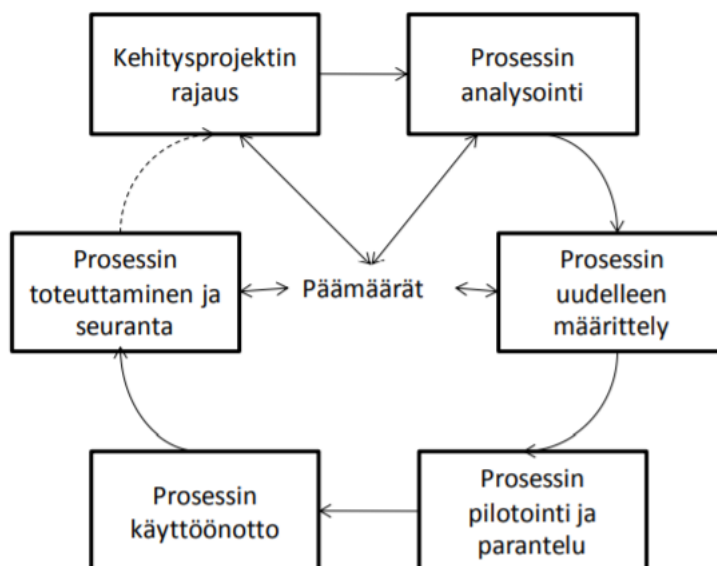
Prosessi voi liittyä mihin tahansa yrityksen toimintoon, mutta etenkin yritysmaailmassa voidaan tehdä ero liiketoimintaprosessin ja prosessin välillä. Liiketoimintaprosessit tuottavat yritykselle rahaa kun taas prosessi voi olla mikä tahansa rahaa tuottamaton prosessi. Prosesseja voidaan jakaa myös muilla tavoin, kuten ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi liittyy toiminnan ytimeen, ja se alkaa aina ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja päättyy myös ulkoiseen asiakkaaseen, kun taas tukiprosessi palvelee ydinprosessia ja se koskee organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöstöä. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29; Martinsuo & Blomqvist 2010.) Esimerkiksi asiakasta varten tilatun tuotteen ostaminen liittyy yrityksen ydinprosessiin, mutta ostolaskun kirjaaminen kirjanpitoon on tukiprosessiin liittyvä toiminto. Lisäksi voidaan puhua pää- ja ali- tai osaprosesseista eli pääprosessi voi jakautua useammaksi ali- tai osaprosessiksi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4).



Jotta yrityksen resurssit voidaan kohdentaa arvoa lisäävään toimintaan ja tuloksellisuutta heikentävät tekijät poistaa, niin prosessien kuvaaminen eli mallintaminen on tarpeen. Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen onkin keskeinen keino parantaa liiketoimintaa ja tulosta. Mallintamiseen voi sisältyä sekä prosessien muodostaman kokonaisuuden eli prosessikartan tunnistaminen että yksittäisten prosessien kuvaaminen. Jos mallinnuksessa onnistutaan hyvin, niin asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen ostaa vastaavia palveluja tulevaisuudessa, ja lisäksi yrityksen henkilöstö ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja oman roolinsa arvonluonnissa, mikä puolestaan vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja yhteistyökykyynsä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1; Laamanen & Tinnilä 2013, 5, 10-11.)

## 2.1 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen voi tarkoittaa prosessimaiseen toimintatapaan siirtymistä, yksittäisen uuden prosessin käyttöönottoa, olemassa olevien prosessien radikaalia uudistamista tai niiden erikokoisia parannuksia. Nämä erilaiset kehittämistavat vaihtelevat toteutustavoiltaan jossakin määrin, mutta niissä voidaan tunnistaa samankaltaiset perusvaiheet, jotka esitetään kuvassa 2. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)



Kuva 2. Prosessin kehitysvaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).

Ensimmäisessä vaiheessa kehitysprojektia tulee rajata, sillä kaikkia prosesseja harvoin kannattaa kehittää yhdellä kertaa. Rajausta tehtäessä on hyvä selvittää mitä prosessia

tai prosesseja kehitys koskee, millaisesta projektista on käytännössä kyse ja mitä olemassaolevaa tietoa prosessista on jo saatavilla. Kehitysprojektin onnistumisessa avainasemassa on selkeä visio siitä, mitä muutokselta toivotaan ja mikä on sen päämäärä. (Kiiskinen ym. 2002, 38; Martinsuo & Blomqvist 2010, 3, 6.)

Seuraavassa vaiheessa alkaa prosessin nykytilan analysointi eli nykyisten prosessien määrittely. Jos kyseessä on kokonaan uusi prosessi, niin tulee selvittää, miten prosessilla tuotettu lisäarvo on aiemmin toteuttu tai miten muut yritykset ovat vastaavanlaisia prosesseja toteuttaneet. Olemassa olevista prosesseista voidaan kerätä tietoa monella tapaa niiden kuvaamista varten, kuten haastattelujen, havainnoinnin ja aiempien suoritustietojen analysoinnin avulla. Prosessin päämääriä on hyvä verrata sen nykytilanteeseen ja tutkia, että toteutuvatko päämäärät nykyprosessissa ja mitä mahdollisia puutoksia havaitaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-7.) Nykytilan mallin määrittelyssä ei välttämättä kannata mennä kovin tarkalle tasolle, koska tavoitemallin määrittelyyn tarvitaan huomattavasti enemmän aikaa, jota on kuitenkin rajallisesti. Nykymalliin kannattaakin varata ajasta ja resursseista 10-30%, ja projektin seuraavan vaiheeseen eli tavoitemalliin 70-90%. (Savolainen ym. 1997, 29.)

Nykytilan analyysin jälkeen on aika tunnistaa ne alueet, joilla prosessia on syytä uudistaa. Yleensä uudelleenmäärittely koskee vain tiettyä osaa prosessista, kuten aliprosesseja, prosessien välisiä kytköksiä, organisointia tai resursointia. Toisinaan voi kuitenkin olla tarpeen uudistaa koko prosessi asiakkaan tarpeista lähtien. Tässä vaiheessa luodaan tavoiteprosessi yrityksen päämäärien mukaisesti eli suunnitellaan konkreettiset, muutoksen toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet. Tavoitemallinnusta voidaan pitää koko hankkeen tärkeimpänä ponnistuksena. Nykymallin laatiminen on voinut jäädä hie-man keskeneräiseksi rajallisen ajan vuoksi, ja sitä voidaankin paikata kuvaamalla tulevaa tilaa nykymallia tarkemmin. Usein tavoitemallissa suurin osa toiminnoista on samoja nykymallin kanssa, mutta muokattuina ja uudelleen järjesteltyinä. (Savolainen ym. 1997, 33; Kiiskinen ym. 2002, 39; Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Kun tavoiteprosessi on mallinnettu, sitä on hyvä testata joko mallinnetuissa tai todellisissa olosuhteissa. Prosessin pilotointi mahdollistaa sen toteutuksen tarkan seurannan ja mahdollisten virheiden korjaamisen ennen sen virallista käyttöönottoa. Pilotointi onkin hyvä tehdä, sillä prosessilla voi olla laajamittaiset vaikutukset yrityksen toimintaan eikä virheellistä tai puutteellista prosessia kannata ottaa käyttöön. Tässä vaiheessa huomataan ratkaiseeko uudistettu prosessi todella niitä virheitä, joita vanhassa prosessissa on ollut. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Onnistuneen pilotointivaiheen jälkeen on aika ottaa prosessi käyttöön. Vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit korvataan uudistetun prosessin mukaisilla tavoilla. Prosessiin osallistuva henkilöstö koulutetaan uuden prosessin toteuttamiseen ja rooliinsa prosessissa, mahdolliset mittausjärjestelmät mukautetaan uuden prosessin mukaiseksi ja kytkennät muihin järjestelmiin ja muuhun toimintaan uudistetaan. Yrityksessä voidaan myös kohdata muutosvastarintaa, ja tämän ennakkoinnilla ja muutoksen herättämien reaktioiden käsittelyllä pyritään saavuttamaan organisaation muutosvalmius. Olennaista on, että yrityksen koko toimintamalli ja johtaminen tukevat prosessin tehokasta toteutusta. Prosessissa tulee kehitysprojektin jälkeen toimia yhdenmukaisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 39; Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

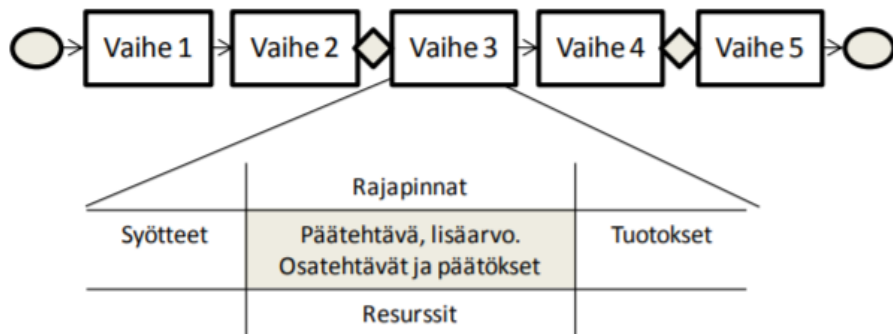
Prosessin toteutusta tulee myös seurata ja kerätä systemaattisesti tietoa siitä sen jatkuvaa kehittämistä varten. Prosessia ohjataan ja johdetaan jatkuvasti eli jonkun päivittäisiin työtehtäviin kuuluu siis vastata prosessin resursseista, toteutumisesta ja tehokkuudesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.) Toki jatkuva kehittäminen on tärkeää, mutta aluksi olennaista on myös seurata saavutetun tavoitetilan ylläpitämistä. Yksittäinen ihminen ja koko organisaatio voi helposti joutua unohtamisen uhriksi ellei varmisteta, että opetettu ja saavutettu osaamistaso säilyy (Savolainen ym. 1997, 22). Tämänkin vuoksi prosessin seuranta on tärkeää ettei kangistuta takaisin vanhoihin kaavoihin.

## 2.2 Prosessien kuvaaminen

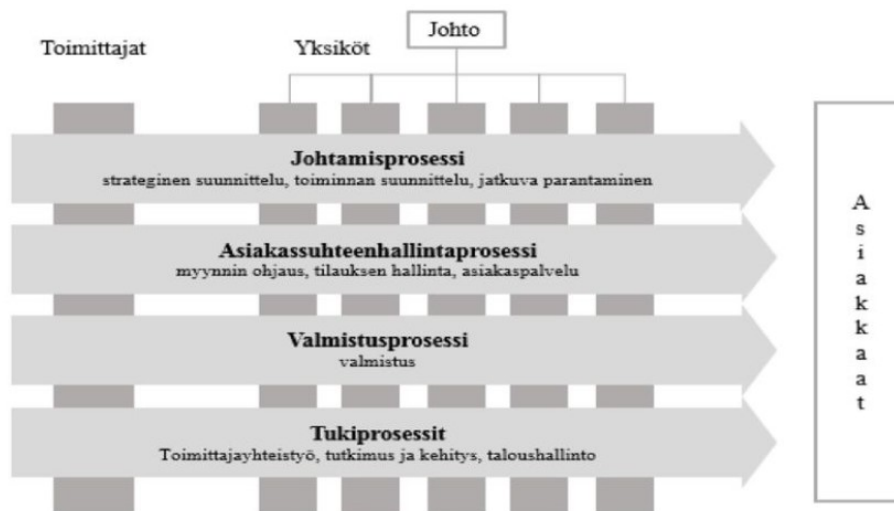
Prosessin kuvaamisella tarkoitetaan lisäarvoa tuottavien toimintojen sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamista ja kuvaamista. Prosessin mallinnusta aloitettaessa tulee olla selvillä, minkä tasoisesta kuvauksesta on kyse, ja mitä käyttötarkoitusta varten sitä ollaan tekemässä. Esimerkiksi jos prosessi sisältää paljon epävarmuutta niin mallinnusta ei kannata edes yrittää tehdä kovin yksityiskohtaisella tasolla, kun taas jotkin kriittiset prosessit, kuten turvallisuuteen liittyvät prosessit, tulee kuvata hyvinkin yksityiskohtaisesti. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3-4, 9; JUHTA 2020.)

Prosessin karkeassa kuvaamisessa on hyvä ensin tunnistaa prosessin alku ja loppu eli syötteet ja tuotokset. Prosessikuvaukseen voidaan myös lisätä koko prosessin rajapinnat, lisäarvo, osatehtävät sekä resurssit eli henkilöstö, järjestelmät ja materiaalit. Seuraavaksi prosessikuvausta tarkennetaan vaihe- tai osaprosessitasolla eli kuvataan vaiheet ja niiden sisältö karkeasti. Karkean kuvauksen on tarkoitus hahmottaa kokonaiskuvaa ja se onkin pelkistetty kuvaus prosessista. Kuvassa 3 on esimerkki karkeasta

prosessikuvauksesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9; JUHTA 2020.) Karkean tason esimerkki on myös organisaation prosessien esittäminen prosessikartassa. Siinä esitetään organisaation ja sen sidosryhmien perustoiminnot (esimerkiksi osto, varastointi ja myynti) ja niitä läpileikkaavat prosessit. (Hannus 1994, 43.) Prosessikartasta on esimerkki kuvassa 4, joka kuvastaa myös hyvin prosessien horisontaalista luonnetta (Laamanen 1993, 10).



Kuva 3. Karkea prosessikuvaus (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10).





Kuva 4. Esimerkki prosessikartasta (Laamanen 2012, 60).

Usein on kuitenkin syytä tarkastella ainakin jotain osaa prosessista yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi jos prosessi tulee aina toteuttaa samalla tavalla, niin yksityiskohtainen kuvaus on välttämätön toiminnan yhdenmukaistamiseksi. Lisäksi yksityiskohtainen

kuvaus on tarpeen jos sitä on tarkoitus käyttää uuden työntekijän perehdyttämisessä. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotellaan tehtävät ja niiden keskinäinen riippuvuus (mukaan lukien tieto- ja materiaalivirrat) sekä roolit ja vastuut. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10; JUHTA 2020.)

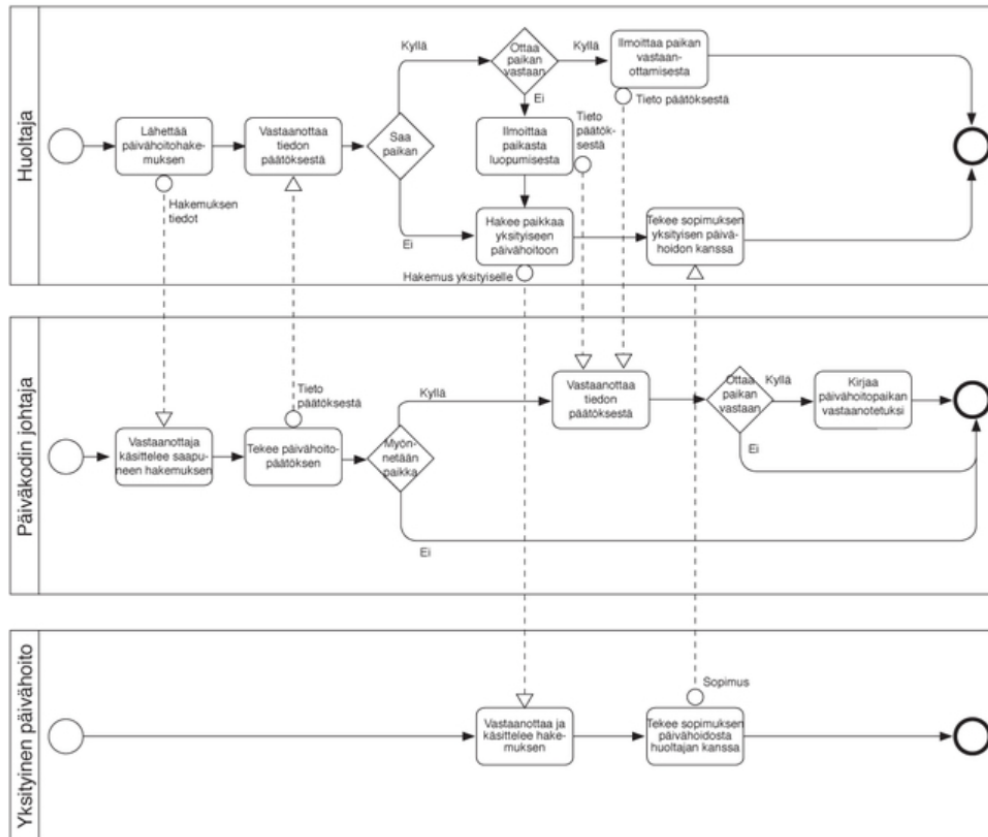
Yksityiskohtaiseen prosessikuvaukseen ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa kuvaustapaa vaan tähän on eri variaatioita, kuten vuokaavio, uimaratakaavio, tehtävämatriisi ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. Organisaatioilla saattaa olla oma vakiintunut tapansa muodostaa prosessikaavioita, joten uusikin prosessikaavio on hyvä laatia samalla tavalla kuin aiemmat. Prosessikuvauksille on kuitenkin vakiintuneita merkintätapoja, joista yleisimmät on lueteltu kuvassa 5. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

<b>Merkintä</b>	<b>Merkitys</b>
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Kuva 5. Prosessikuvauksen merkintätapoja (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).

Kuvassa 6 puolestaan on esimerkki uimaratakaaviosta, jossa on käytetty prosessikuvaamisen merkintätapoja. Kaaviossa kuvattava prosessi koskee päivähoidon hakemista, joten sen aihe ei ole tässä kohtaa olennainen, mutta esimerkkipäiväkaavio erottelee hyvin eri roolit prosessissa, mikä on uimaratakaavioille tyypillistä. Prosessikuvauksen symbolien sisälle kirjoitetaan ne asiat, jotka työvaiheessa tulee tehdä ja huomioida. Tarvittaessa kuvaukseen voidaan kirjoittaa myös muuta tarkentavaa informaatiota. Tekstimuotoinen

ohjeistaminen yleensä täydentää visuaalista esitystapaa. Esimerkiksi kuvaukseen kannattaa liittää viittaukset työhjeisiin. (Hannus 1994, 46; Martinsuo & Blomqvist 2010, 11-12, 15; JUHTA 2020.)



Kuva 6. Esimerkki uimaratakaaviona esitetystä prosessista (JUHTA 2020).

Prosessin nykytilannetta kuvattaessa on hyväksyttävä se, että prosessikuvauksesta voi tulla epämääräinen ja vaikeaselkoinen. Prosessin kehittämisessä idea onkin, että tästä nykytilanteen kuvauksesta löydetään prosessissa olevat kehityskohteet. Nykyprosessia kuvattaessa ei siis saa sortua tavoitetilan kuvaamiseen vaan nyky- ja tavoiteprosessit on erotettava toisistaan tai vaihtoehtoisesti merkitä muutostarpeet selkeästi nykytilanteen kuvaukseen. Tavoiteprosessia laadittaessa on paneuduttava prosessin selkeyteen ja toteuttamiskelpoisuuteen. Tavoitteena on, että tiedot ja materiaalit virtaavat mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja vähäisin estein vaiheesta toiseen. Kaikki ylimääräinen, kuten ihmiset, resurssit ja järjestelmät, mitkä eivät luo lisää arvoa, tulisi karsia tavoiteprosessista pois. (Laamanen 1993, 32; Martinsuo & Blomqvist 2010, 13, 15.)

Prosessien mallintamista varten on kehitetty lukuisia IT-ohjelmia, joiden avulla voidaan helposti laatia prosessikaavioita. Kuitenkin etenkin prosessien kehittämisvaiheessa voi olla hyvä ensin hahmotella prosessia kynän, paperin, post-it-lappujen ja seinätaulun voimin henkilöstön kesken. Tätä kutsutaan niin sanotuksi seinätekniikaksi. Tällöin prosessiin osallistuvat henkilöt pääsevät kertomaan näkökulmiaan prosessiin liittyen, jolloin prosessin erilaiset ongelmat voivat hahmottua helpommin. (Savolainen ym. 1997, 81; Martinsuo & Blomqvist 2010, 13-14.)

### 2.3 Prosessien mittaaminen

Prosessin toteuttamista tulee seurata sen jatkuvaa parantamista varten. Mittaaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa ja se jää helposti taka-alalle, esimerkiksi joihinkin prosesseihin voi olla vaikeaa löytää oikeat mittarit ja seurantavälineet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.) Jatkuva parantaminen voi tuntua yrityksissä myös hankalalta, sillä sitä ei yleensä organisoida osaksi liiketoimintaa, jolloin tuntuukin, että kehitystyöt vaativat erityisiä ponnisteluja (Laamanen 1993, 30). Näin ei kuitenkaan tulisi olla, vaan jatkuvan parantamisen mekanismi täytyisi sisällyttää liiketoimintaprosessiin, jotta voidaan turvata kehitys myös jatkossa (Savolainen ym. 1997, 22).

Prosessissa voidaan seurata syötteitä, tuotoksia ja prosessin toimivuutta, joiden kunkin mittaamisella on oma roolinsa prosessissa. Esimerkiksi tuotoksien (prosessin tuotteista saadut tulot, tuotteiden määrät) mittaaminen voi olla hyvä lähtökohta prosessien kehittämisen alkuvaiheessa, koska näistä on tietoa helpoiten saatavilla. Kuitenkin jatkossa pelkkien tuotosten seuraaminen on menneistyyteen perustuvaa toimintaa eikä siis anna ajantasaista tietoa prosessien kehittämiseen. Syötteiden eli prosessiin syötettävän tiedon ja materiaalin mittaaminen ei myöskään edistä prosessin parantamista sen totetuk- sen aikana. Syötteiden ja tuotosten mittaamisella päästään kuitenkin pureutumaan ongelmien syihin. Prosessin aikainen prosessin mittaaminen puolestaan on haastavaa, mutta jatkuva parantaminen edellyttäisi tällaista seuraamista, kuten esimerkiksi aikataulun osumatarkkuuden, tehokkuuden (tuotokset suhteessa syötteisiin) ja poikkeamien määrän mittaamista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15-16; Laamanen & Tinnilä 2013, 108.)

Mittaamista voidaan jaotella myös sisäisiin ja ulkoisiin mittareihin. Esimerkiksi ulkoisia mittareita voivat olla prosessin tuotokset, joita usein mitataan numeerisina lukuina, kuten tuotteesta saadut tuotot, varastokirjanpidon tarkkuus tai ostolaskujen kiertonopeus.

Taloushallinnon keräämää tietoa voidaan pitää prosessin ulkoisina mittareina. Sisäiset mittarit ovat enemmänkin pehmeitä mittareita, jotka voidaan myös muuttaa tunnusluvuiksi mielipidemittausten avulla. (Hannus 1994, 74, 88; Savolainen ym. 1997, 20-21.) Esimerkiksi sisäisiä mittareita voisivat olla henkilöstön osaaminen ja tyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyys.

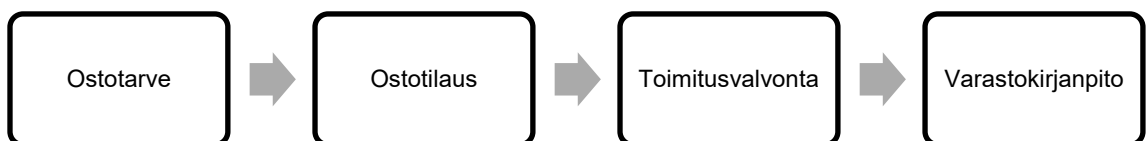


### 3 OSTOTILAUSPROSESSI

Lahti ja Salminen mukaan (2014, 16-17) ostoprosessiin sisältyy vaiheet ostotilauksesta tai ostoehdotuksesta ostolaskun maksuun. Lisäksi prosessiin voi liittyä myös tavaran tai palvelun vastaanottotapahtumia (Lahti & Salminen 2014, 16-17). Jos kuitenkin tarkasteltaisiin yrityksen hankintaprosessia kokonaisuudessaan siihen sisältyisi vaiheita jo ennen ostotilauksen laatimista. Kokonaisuudessaan hankintaprosessiin kuuluisi siis tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä koko prosessin seuranta ja arviointi (Nieminen 2016). Kuitenkaan yksinkertaisten ja toistuvien ostojen hankinta ei vaadi kaikkien hankintaprosessin vaiheiden läpi käymistä, esimerkiksi jos osto tapahtuu suoraan tuoteluettelosta tai vanhalta, tutulta toimittajalta (Tikka 2017, 88). Toimeksiantoni koskee juuri tällaisia yksinkertaisia ostoja tutuilta toimittajilta, joten opinnäytetyössäni perehdyn Lahden ja Salmisen määrittelemään ostoprosessiin ostotilauksesta lähtien ostolaskun maksuun, huomioiden kuitenkin sen, että ostoprosessin käynnistää jokin tarve. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tilaus- ja toimitusprosessi ja toisessa alaluvussa puolestaan ostolaskuprosessi.

#### 3.1 Tilaus- ja toimitusprosessi

Kuvassa 7 esitellään tilaus- ja toimitusprosessia koskeva karkea prosessikuvaus, jonka vaiheita on avattu alla tekstissä.



Kuva 7. Tilaus- ja toimitusprosessi.

Osto alkaa aina ostotarpeesta (Tikka 2017, 88). Esimerkiksi kyseessä voi olla varaston täydentäminen tai tietyn tuotteen tilaaminen asiakkaalle. Tässä kohtaa tulee selvittää toimitusajat ja millaisesta tilausmäärästä on kyse. (Niemi 2016.)

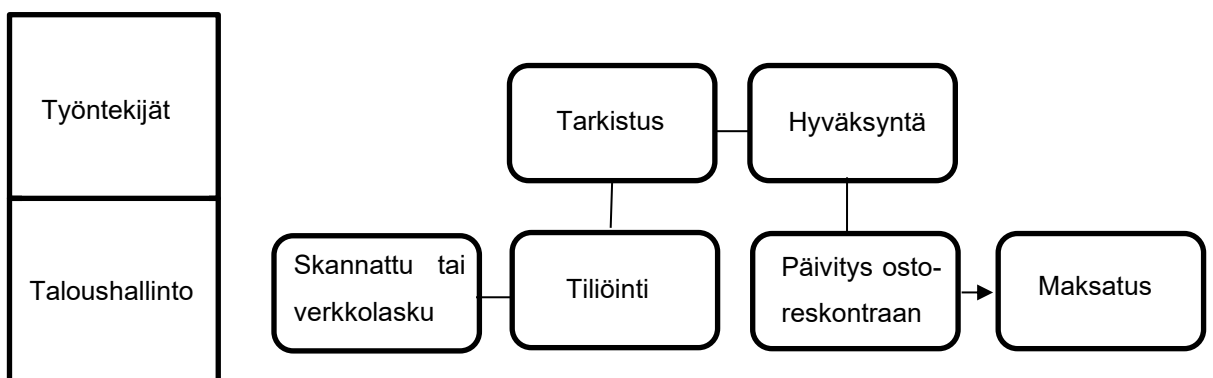
Kun tarve on havaittu ja määritelty, niin on aika lähettää toimittajalle ostotilaus eli tieto siitä, mitä ja milloin halutaan toimitettavaksi. Ensimmäisenä tulee selvittää onko kyseisestä tuotteesta tai palvelusta tehty sopimus jonkun toimittajan kanssa. Jos sopimus on tehty, niin ostotilaus toimii kotiinkutsuna varsinaisen sopimuksen pohjalta. Jollei sopimusta ole niin tilaus voidaan tehdä myös kertatilauksena, jolloin ostotilaus toimii sopimuksena. Aina ei ole siis tarpeellista laatia varsinaista sopimusta. Ostotilauksessa tulee olla mainittuna ostotilausnumero tai muu viite, tuotteen tai palvelun yksiselitteinen kuvaus, yksikköhinta, tilattava määrä, toimitusaika, toimitus- ja laskutusosoite, toimitus- ja maksuehto ja muut mahdolliset ehdot. Esimerkiksi ostotilausnumeron tai -viitteen avulla on helppo tiedustella ja selvittää toimitukseen liittyviä asioita. (Niemi 2016.)

Toimitusvalvonnan avulla seurataan, että tilattavat tuotteet tai palvelut toimitetaan perille niin kuin on sovittu. Toimittajilta tulee tarvittaessa saada tilausvahvistukset, jotta saadaan varmistus siitä, että tilaus on vastaanotettu ja hyväksytty. Kun tuotteet tai palvelut saapuvat, niin niiden toimitusajan, laadun, määrän ja hinnan tulee olla kunnossa niin kuin on sovittu. Jos näissä perusvaatimuksissa ilmenee ongelmia, niin niistä on hyvä reklamoida kirjallisesti toimittajalle. (Niemi 2016.) Toisaalta reklamointi voi liittyä kuljetuksen aikaisiin vahinkoihin, esimerkiksi jos kuljetuspakkauksessa on merkkejä kastumisesta tai rikkoutumisesta. Tällöin on syytä tehdä varauma eli huomautus rahtikirjaan. Näin ollen tavaran mahdollinen rikkoutuminen ennen sen toimittamista vastaanottajalle ei ole vastaanottajan vastuulla. (Logistiikan maailma 2020.)

Kun saapuneet tavarat on tarkastettu, ne kirjataan varastohallintajärjestelmään. Sissäänkirjaus voi tapahtua manuaalisesti yrityksen käytänteiden mukaisesti tai esimerkiksi viivakoodien avulla. Varastoprosessi on jokaisessa varastossa omanlaisena, joten tähän ei ole mitään yleispätevää kuvausta olemassa. Varaston toiminnan kannalta on todella tärkeää, että varastokirjanpito on ajan tasalla ja että saapuneen tavaran kirjaus perustuu todellisiin vastaanotettuihin tavaramääriin eikä tilauksen tietoihin. (Logistiikan maailma 2020.) Varaston arvo voidaan kirjata kirjanpitoon kuukausittain, jolloin varaston muutokset näkyvät reaaliaikaisesti kirjanpidossa ja tuloksessa. Tämänkin vuoksi varaston saldojen olisi syytä olla ajan tasalla. Kuitenkin varaston arvo tarvitaan viimeistään tilinpäätöstä varten. (Makkonen 2020.)

### 3.2 Sähköinen ostolaskuprosessi

Tilaus- ja toimitusprosessin jälkeen käynnistyy ostolaskuprosessi. Ostolaskuprosessi voi alkaa myös osittain samanaikaisesti tilaus- ja toimitusprosessin kanssa, sillä lasku voi saapua jo ennen itse toimitusta. Kuvassa 8 on esitelty sähköinen ostolaskuprosessi, jonka avulla saavutetaan monia hyötyjä verrattuna perinteiseen paperiseen ostolaskuprosessiin, kuten ostolaskun tarkastamisen nopeuttaminen, sähköinen arkistointi ja parempi kontrolli (Lahti & Salminen 2014, 53-54).



Kuva 8. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55).

Ostolaskuprosessi alkaa kun ostolasku vastaanotetaan joko suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna tai jos lasku saadaan paperisena tai sähköpostin välityksellä, niin se skannataan järjestelmään. Laskulla olevat perustiedot tallentuvat järjestelmään automaattisesti, paitsi laskua skannattaessa, jolloin perustiedot tulee syöttää manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 54, 64.) Verkkolaskutus on kuitenkin jo hyvin yleistä Suomessa, ja 1.4.2020 tulikin voimaan EU:n verkkolaskudirektiiviin pohjautuva verkkolaskulaki, jonka mukaan yrityksillä ja julkisilla organisaatioilla on oikeus kieltäytyä ottamasta vastaan muita kuin verkkolaskuja (Airaksinen 2020). Tämä tehostaa sähköistä ostolaskuprosessia entisestään, kun laskujen skannaus turhana työvaiheena pystytään poistamaan.

Ostolasku tiliöidään joko automaattisesti tai manuaalisesti organisaation osto-reskontrahoitajan tai mahdollisesti laskun hyväksyjän toimesta laskun tarkastuksen ja hyväksynnän yhteydessä. Jos samalta toimittajalta vastaanotetaan toistuvasti laskuja, joiden tiliöinti on sama, niin kyseisen toimittajan laskuille kannattaa asettaa oletustiliöinti ajan säästämiseksi. Tiliöijän on tunnettava tililuettelon tilit, jotta ostot osataan kirjata oikeille

tileille. Kustannuspaikkojen ja projektinumeroiden käyttäminen on yleistä, joten tiliöinnin yhteydessä nämä on myös huomattava merkitä kirjauksiin. Tiliöintiin on myös osattava valita oikea arvonlisäveroprosentti ja lisäksi on tunnettava arvonlisäveron vähennysoikeuden poikkeustapaukset. (Lahti & Salminen 2014, 54, 67; Eklund & Hakonen 2018, 119.)

Yhtä oikeaa ratkaisua laskun tiliöitsijän valintaan ei ole. Etenkin isoissa yrityksissä voi laskujen hyväksyjä toimia myös tiliöitsijänä, jota perustellaan sillä, että vain tilaaja tietää mitä ostolaskulla on ostettu ja minne se pitää kohdistaa. Laskun hyväksyjällä kuitenkin harvoin on kirjanpidon ja alv-säännösten osaamista, jota puolestaan ostoreskontranhoidajalta löytyy. Usein voikin olla perustellumpaa antaa ostoreskontranhoidajien hoitaa tiliöinnit, jolloin tilointi on tehokkaampaa ja varmistutaan lainsäädännön noudattamisesta. Laskujen hyväksyjä voi sitten käydä tarkistamassa, että onko oikeat seurantakohteet merkitty tiliöinteihin. (Lahti & Salminen 2014, 67-68.)

Ostolaskun tietojen oikeellisuus on aina tarkistettava. Ostolaskun tietoja tulee verrata tehtyyn ostotilaukseen ja/tai tavaroiden mukana tulleeseen lähetysluetteloon. Tästä käytetään nimitystä numerotarkastus, jonka tarkoituksena on varmistaa, että laskulla olevat kappalemäärät ja hinnat sekä tilausviitteet ovat oikein. Lisäksi on tarkistettava, että laskulla on myös sovitut alennukset ja maksuehdot sekä muut ennalta sovitut ehdot. Tästä voidaan käyttää nimitystä laskun asiatarkestus. Käytännössä siis numerotarkastuksessa katsotaan, että onko laskulla olevat tuotteet ja niiden kappalemäärät oikein ja asiatarkestuksessa katsotaan tarkemmin hintoja ja muita laskun tietoja. Nämä tekee yleensä tuotteet vastaanottava henkilö tai ostoreskontranhoidaja. (Eklund & Hakonen 2018, 113-114.)

Ostoreskontranhoidajan on myös varmistettava, että laskulla olevat tiedot täsmäävät ostoreskontranhoidajan rekisterissä oleviin tietoihin. Tarkistettavia tietoja ovat toimittajayhteystiedot, Y-tunnus (VAT-numero), sovitettu maksuehto ja pankkitili sekä palveluiden toimittajien kohdalla myös ennakkoperintärekisterimerkintä. Työ- tai käyttökorvausta koskevien ostolaskujen kohdalla tulee siis tarkistaa, että kuuluuko toimittaja ennakkoperintärekisteriin. Jos toimittajaa ei ole kirjattu sinne, ostajan tulee pidättää työ- tai käyttökorvausta sisältävältä laskulta ennakonpidätys ja tilittää se Verohallinnolle. Tällaisista laskuista ei kuitenkaan tarvitse suorittaa työnantajan sairausvakuutusmaksua. Esimerkkejä työkorvauksesta ovat siivous-, asennus- ja suunnittelutyöt. Käyttökorvaus puolestaan on tekijänoikeuden käyttämisestä tai käyttöoikeuden luovuttamisesta maksettu korvaus. (Eklund & Hakonen 2018, 113-114.)

Ostoreskontranhoitajan tehtäviin kuuluu myös seurata laskun tarkastuskerroksen etenemistä ja tarpeen mukaan muistuttaa laskun tarkastajia laskujen hyväksymisestä. Jotta vältetään viivästyskoroilta ja maksumuistutuksilta, lasku olisi hyvä saada tarkastettua hyvissä ajoin ennen eräpäivää. Ostolaskun maksuehdoissa voi olla myös oikeus käteisalennukseen, kuten maksuehto 14 päivää -2 prosenttia, 30 päivää netto, joka on järkevää hyödyntää jos vain maksukyky sen sallii. (Eklund & Hakonen 2018, 119.)

Laskun tarkistuksen jälkeen se voidaan hyväksyä. Tämän tekee yleensä tilauksen tehnyt henkilö, joka on myös tarkistanut laskun. Ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä voi myös olla kaksiportaallinen hyväksyntämenettely eli ensin ostolaskun hyväksyy sen tilaaja, jonka jälkeen esimerkiksi hänen esimiehensä on vielä hyväksyttävä lasku. (Lahti & Salminen 2014, 68; Eklund & Hakonen 2018, 118.) Hyväksynnän jälkeen tiedot päivittyvät ostoreskontraan ja lasku on valmis maksettavaksi.

Ostolaskujen maksatus riippuu yleensä yrityksen koosta. Pienen yrityksen yrittäjä voi esimerkiksi maksaa yksittäisiä laskuja verkkopankin kautta ja tarkastaa seuraavana päivänä tiliotteelta ovatko maksut lähteneet tililtä, ja kirjata sen jälkeen laskut maksetuiksi. Jos puolestaan kyseessä on isompi yritys, jolle tulee paljon laskuja, on helpompaa hyödyntää ostoreskontrassa olevia maksuominaisuuksia. Ostoreskontrassa muodostetaan maksuerä maksupäivään mennessä eräänntyneistä laskuista ja mukaan voidaan ottaa myös tulevana lähipäivinä eräänntyviä laskuja, jos ne eräänntyisivät ennen seuraavaa maksupäivää. Joissakin ohjelmissa valituista maksueristä muodostuva maksuluettelo lähetetään pankkiin, josta saadaan seuraavana päivänä palauteluettelo, joka voidaan lukea ostoreskontraan sähköisesti. Palauteluettelon avulla kirjataan ostolaskujen suoritukset ja samalla ne poistuvat avoimien laskujen luettelosta. Kuitenkin useissa taloushallinnon järjestelmissä ostolaskujen maksut siirtyvät kirjanpitoon automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 74; Eklund & Hakonen 2018, 123-124, 132.)

Ostoreskontraan lasku kirjataan laskuvaluutassa, mutta kirjanpidossa puolestaan kirjanpitovaluutassa. Jos yrityksellä on toistuvasti ulkomaanvaluutan määräisiä laskuja niin valuuttakurssien päivitys kirjanpito-ohjelmaan on järkevää automatisoida, jolloin ne ovat koko ajan ajantasaisia. Ulkomaanvaluutan määräisiä laskuja maksettaessa kirjanpidossa tulee käsitellä kurssierot, jotka johtuvat siitä, että maksupäivän valuuttakurssi on eri kuin laskupäivän. Toteutunut kurssi voidaan nähdä seuraavan päivän tiliotteelta, jonka avulla ostoreskontran maksukirjaus voidaan oikaista tiliotteen mukaiseksi. (Salmi & Lahti 2014, 74.)

Yllä oleva sähköisen ostolaskuprosessin kuvaus noudattaa pääsääntöisesti Lahden ja Salmisen sähköistä ostolaskuprosessia (kuva 8). Kuitenkin ostolaskun kierrätysprosessin vaiheet voivat vähän vaihdella. Esimerkiksi ostolaskun vastaanoton jälkeen se voi ensin lähteä kiertoan laskun tarkastajalle ja hyväksyjälle, jonka jälkeen ostoreskontraohoitaja tiliöi vasta laskun ja tarkistaa sen omalta osaltaan. (Eklund & Hakonen 2018, 118.) Todellisuudessa tämä järjestys voi siis vaihdella organisaatioittain.

### 3.3 Taloushallinnon raportit, täsmäytykset ja jaksotukset

Ostoreskontraohjelmista saadaan erilaisia raportteja, jotka voivat olla eri ohjelmissa vähän eri nimisiä, mutta sisällöltään ne ovat suurimmaksi osaksi samankaltaisia. Tulostettavia raportteja ovat muun muassa ostolaskuluettelo, maksuluettelo ja avoimien ostolaskujen lista. Ostolaskuluettelossa on listattuna saapuneet ostolaskut valitulta kaudelta, jonka lisäksi luettelossa yleensä näkyy myös kirjanpitokirjaukset. Tämän raportin avulla saadaan selville esimerkiksi kuukauden ostot yhteensä. Ostolaskuluettelosta käytetään myös nimitystä laskupäiväkirja. Maksuluettelossa, toiselta nimeltään suorituspäiväkirjassa, puolestaan on listattuna maksetut ostolaskut valitulta kaudelta, jossa myös yleensä näkyy maksujen kirjanpitokirjaukset. Tästä siis nähdään kunkin kauden maksut yhteensä. Avoimet ostolaskut -raportista puolestaan käy ilmi kuinka paljon valittuna päivänä ostolaskuja on maksamatta. Näiden raporttien lisäksi ostoreskontraohjelmista saa paljon muitakin raportteja, kuten listauksen eräänntyneistä ostolaskuista tai listauksen joltain tietyltä toimittajalta tehdyistä hankinnoista. (Eklund & Hakonen 2018, 129-132.)

Kuukauden vaihteen täsmäytyksissä käytetään myös hyödyksi raportteja, kuten listausta avoimista ostolaskuista. Ostoreskontra täsmäytetään pääkirjanpitoon vertaamalla kyseisen raportin saldoa kirjanpidon ostovelat-tilin saldon kanssa. Muita tehtäviä täsmäyksiä on esimerkiksi varmistus siitä, että maksut on kirjattu ostoreskontraan oikean määräisinä ja että valuuttalaskuista aiheutuneet kurssierot on kirjattu. (Lahti & Salminen 2014, 75.)

Ostolaskujen jaksotukset on hyvä olla kuukauden vaihteessa kunnossa. Jaksotukset on helppo tehdä jo ostolaskujen tiliöinnin yhteydessä eli tulee siis tarkistaa, että lasku kohdistuu oikealle kuukaudelle valitun periaatteen mukaan. Jos käytetään suoriteperustetta, niin lasku tulee kohdistaa sille kaudelle, jolloin tavara tai palvelu on toimitettu. Toinen vaihtoehto on laskuperusteella kirjaaminen, jolloin laskun päiväys määrää kirjausajankohdan. (Eklund & Hakonen 2018, 117.)

## 4 CASE: YRITYS X:N OSTOTILAUSPROSESSI

### 4.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon kuvaus

Toimeksiantajani luokitellaan pieneksi yritykseksi, ja se toimii puu- ja rakennustarvikealalla. Yrityksen palveluksessa on noin 25 työntekijää sen neljässä toimipisteessä. Yrityksessä on käytössä Tekso-kassajärjestelmä, jota myös opinnäytetyötä tehdessäni käytin. Sieltä löytyy muun muassa osto- ja myyntitoiminnot, kuten käyttämäni ostotilaustointo ja varastokirjanpito. Myyntireskontra yrityksellä on Teksossa, mutta ostoreskontra puolestaan on Fivaldi kirjanpito-ohjelmassa. Ostolaskujen kierrätys tapahtuu Fivaldi ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä.

Yritys X on laajentanut toimintaansa viime vuosina, minkä myötä yhtenäisten toimintamallien tarve on korostunut. Aiemmin, kun yrityksellä oli vain yksi tai kaksi toimipistettä ja vähemmän työntekijöitä, niin oli helpompi ohjata työntekijöitä toimimaan samalla, halutulla tavalla. Kun työntekijöiden ja toimipisteiden määrä kasvoi niin työntekijöiden toimintatapojen seuraaminen muuttui haasteellisemmaksi. Yritys X:ssä oli huomattu, että työntekijät toimivat eri tavalla ostotilausprosessissa johtuen epäselvästä prosessista. Eriävät käytänteet ja syntyneet virheet saattoivat aiheuttaa taloudellista vahinkoa sekä hankaloittivat prosessin kulkua.

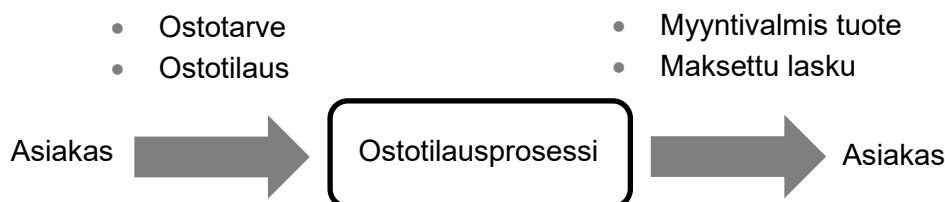
Toimeksiannon tarkoituksena oli siis kehittää Yritys X:n ostotilausprosessia huomioiden erityisesti nämä kohdat, joissa sattui yleisimmin virheitä ja luoda tämän pohjalta toimiva prosessikuvaus sisältäen prosessikaavion ja työohjeet. Tavoitteena oli, että uudistettua prosessikuvausta noudattamalla virheet saataisiin minimoitua ja toimintamalleja saataisiin yhtenäisemmiksi. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä. Työntekijöiden näkökulmasta toimivan prosessin ja ohjeiden olemassaolo on hyväksi, sillä ne tukevat työntekijöiden jokapäiväistä työskentelyä. Uusille työntekijöille prosessia noudattavat työohjeet ovat erittäin olennaisessa osassa perehdyttämistä. Vanhemmat työntekijät puolestaan saavat selvyuden, että miten prosessissa toivotaan toimittavan, jonka myötä he voivat muuttaa toimintatapojaan. Yritys hyötyy taloudellisesti, kun työntekijät toimivat yhtenäisesti ja prosessin mukaan sekä työntekijät voivat paremmin töissä.

## 4.2 Kehitysprojektin kulku

### 4.2.1 Aiheen rajaaminen ja siihen perehtyminen

Yritys X:n eri prosesseja ei ollut aiemmin dokumentoitu eikä työtehtäville oltu laadittu työohjeita. Valinnanvaraa siis kehitysprojektin kohteeksi valittavalle prosessille oli. Ostotilausprosessi valikoitui kuitenkin opinnäyteyöni projektiksi, sillä tässä prosessissa sattui yleisimmin virheitä ja sen suorittaminen oikein loppuun asti on tärkeää yritykselle taloudellisesti. Ostotilausprosessia rajattiin vielä niin, että tarkastelun alle tulivat niin sanotut yksinkertaiset ostot, vanhoilta ja tutuilta toimittajilta. Prosessin avulla on tarkoitus pääsääntöisesti tilata tuotteita varaston täydennystä varten, mutta siihen sisältyy myös suoraan asiakkaalle tilattavat tuotteet. Prosessiin ei sisällynyt tarjousten ja erilaisten sopimusten laatiminen, mitkä ovat olennaisessa roolissa monimutkaisemmissa ostoissa tai ostoissa uusilta toimittajilta.

Kuvassa 9 on ostotilausprosessi erittäin karkeasti kuvattuna, jossa näkyvät sen alku ja loppu eli syötteet ja tuotokset. Kuvassa korostuu myös prosessille tyypillinen ominaisuus, että se alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Ostotilausprosessin voidaan ajatella koostuvan ydinprosessista, johon kuuluu tilaus- ja toimitusprosessi sekä tukiprosessista, joka muodostuu ostolaskuprosessista. Ydinprosessi alkaa ulkoisen asiakkaan ostotarpeesta ja päättyy ulkoiselle asiakkaalle myyntivalmiiseen tuotteeseen. Tukiprosessi puolestaan alkaa organisaation sisäisestä asiakkaasta eli työntekijän tekemästä ostotilauksesta, ja päättyy sisäiseen asiakkaaseen eli siihen, kun ostoreskontrahoitaja maksaa laskun. Prosessin luoma lisäarvo asiakkaalle on se, että hänen tarvitsemiaan tuotteita on saatavilla lähellä, jonka lisäksi tuotteiden hinnoittelu on realistinen. Sijainti luo lisäarvoa siksi, että yritys toimii pienemmillä paikkakunnilla, jolloin asiakkaan ei tarvitse lähteä hakemaan kaukaa esimerkiksi tarvitsemiaan rautakaupan tuotteita.



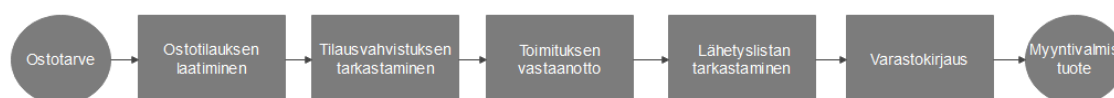
Kuva 9. Ostotilausprosessin syötteet ja tuotokset.



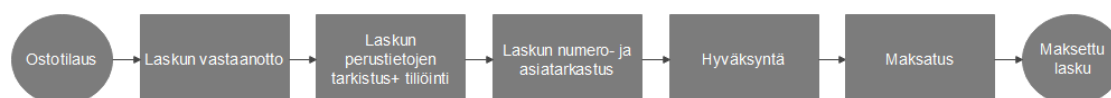
Aloittaessani kehitysprojektia tutustuin ensiksi yrityksen järjestelmiin ja toimintatapoihin ostotilausprosessissa eli havainnointi oli tässä tärkeässä roolissa. Havainnointini olikin aluksi passiivista osallistuvaa havainnointia eli enimmäkseen olin sivustakatsojan roolissa tutustumisvaiheessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Yrityksen toimitusjohtajan kanssa kävimme tilaus- ja toimitusprosessia lävitse ja yrityksen talousvastaavan kanssa perehdyin ostolaskuprosessiin. Järjestelmien ja prosessien tultua tutuksi, haastattelun merkitys korostui ja havainnointini myös kehittyi aktiiviseksi osallistuvaksi havainnoinniksi eli pyrin aktiivisesti vaikuttamaan läsnäolollani tutkittavaan ilmiöön. Haastattelut olivat muodoltaan avoimia eli emme edenneet ennalta laadittujen kysymysten mukaan vaan haastattelut etenivät aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### 4.2.2 Nykyprosessin määrittely

Seuraavaksi vuorossa oli nykyprosessin määrittely. Hahmottelimme yrityksen toimitusjohtajan, talousvastaavan ja muutaman työntekijän kanssa prosessin eri tehtäviä ja niiden järjestyksiä. Kun nämä olivat selvillä, niin aloin laatimaan kaavioita. Vaikka tarkoituksena oli muodostaa yksi prosessikaavio niin lähdin liikkeelle siitä, että käsittelin tilaus- ja toimitusprosessin omana prosessinaan sekä ostolaskuprosessin omanaan. Tätä varten tein karkean prosessikuvauksen molemmista prosesseista, jotka näkyvät kuvissa 10 ja 11. Kuvissa ympyrä kuvastaa prosessin alkua ja loppua, kun taas suorakulmio kuvastaa toimintoa/tehtävää.



Kuva 10. Karkea kuvaus tilaus- ja toimitusprosessista.

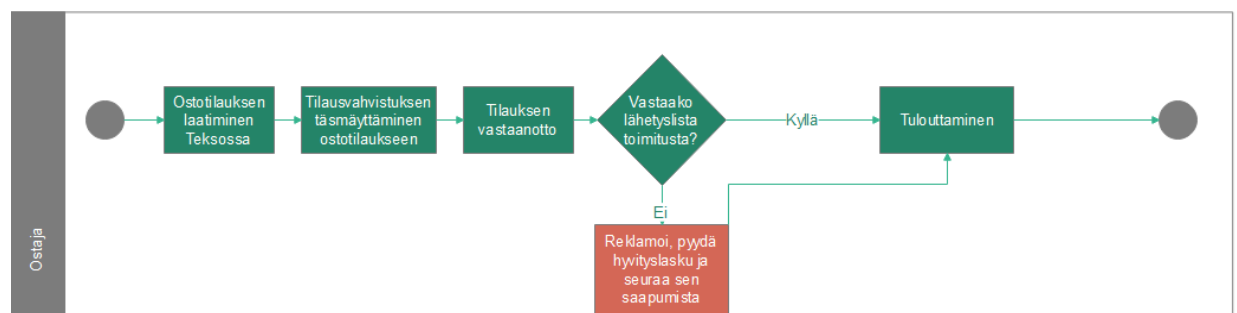


Kuva 11. Karkea kuvaus ostolaskuprosessista.

Hahmottelin myös, että mitä syötteitä, tuotoksia ja resursseja prosessissa on. Syötteet ovat pitkälti molemmissa prosesseissa tietovirtaa eli tieto liikkuu toiminnosta toiseen, poikkeuksena kuitenkin se, että tilaus- ja toimitusprosessissa tilauksen toimitus synnyttää materiaalivirtaa. Lopputuotoksina prosesseissa on myyntivalmis tuote ja maksettu lasku. Välituotos puolestaan voisi olla esimerkiksi vastaanotettu ja tarkistettu tuote, jota ei ole vielä tuloutettu varastoon. Prosessin vaatimia resursseja ovat ostotilausprosessia toteuttavat työntekijät, järjestelmät, kuten Tekso ja Fivaldi, ajoneuvot, kuten kuorma-auto ja pakettiauto tilausten mahdollisia noutoja varten sekä raha.

Kun prosessit oli määritelty erikseen, niin oli aika yhdistää ne samaan prosessikaavioon, sillä ne liittyvät kiinteästi toisiinsa muodostaen koko ostotilausprosessin. Hahmottelun aloitin kynän, ison paperin ja post-it lappujen avulla. Yksi post-it lappu edusti aina yhtä toimintoa, joita asettelin oikeaan järjestykseen paperiarkille. Nykyprosessin kaavioon en halunnut käyttää turhan paljon aikaa, koska tiesin, että tavoiteprosessi on se, johon tulee panostaa. Kun prosessikaavio oli hahmoteltu paperille, laadin sen vielä puhtaaksi Edraw-ohjelmalla, joka on tarkoitettu muun muassa prosessikaavioiden laatimiseen. Prosessikaavion pohjana käytin uimaratakaaviota, koska halusin erotella ostajan ja taloshallinnon roolit ostotilausprosessissa. Nykyprosessi löytyy kokonaisuudessaan opin- näytetyön lopusta liitteestä 1.

Kuvassa 12 on esitettyä ostotilausprosessin nykytilannetta kuvaava tilaus- ja toimitusprosessi. Kaaviossa on käytetty prosessikuvauksen symboleita, eli ympyrä tarkoittaa prosessin alkua ja loppua, suorakulmio kuvastaa toimintoa ja neliskulmio symboloi tehtävää päätöstä. Halusin ottaa kaavioon vain nämä symbolit, sillä en halunnut tehdä siitä liian monimutkaista vaan mahdollisimman helposti ymmärrettävän. Lisäksi koin turhaksi erotella tieto- ja materiaalivirrat toisistaan kaaviossa, sillä suurimmaksi osaksi prosessissa liikkuu tietoa enkä kokenut niiden erottelua prosessin toimivuuden kannalta tarpeelliseksi. Lisäksi kaaviossa on käytetty värejä selkiyttämään prosessin kulkua.

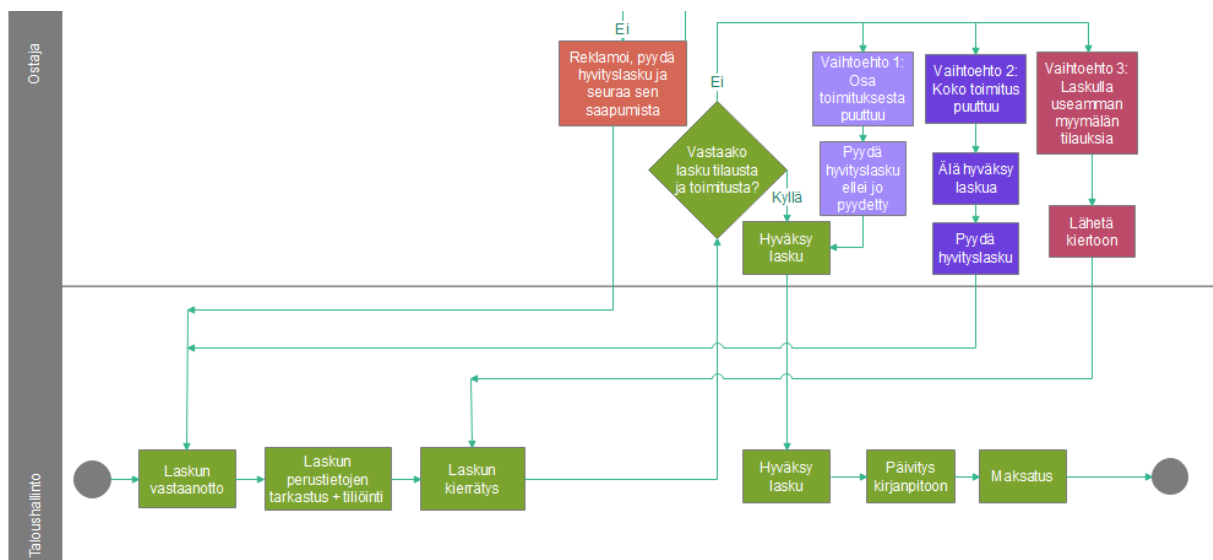


Kuva 12. Tilaus- ja toimitusprosessi nykyprosessissa.

Tilaus- ja toimitusprosessi alkaa ostotarpeesta ja prosessin ensimmäisessä vaiheessa laaditaan ostotilaus, jonka jälkeen odotetaan tilausvahvistusta toimittajalta. Tilausvahvistuksen tiedot tulee tarkistaa ja täsmäyttää ostotilaukseen. Tilauksen vastaanottamisen jälkeen lähetyslista on tarkistettava, että täsmääkö se toimitukseen. Jos näiden välillä ei ole eroavaisuuksia, niin toimituksen voi tulouttaa. Jos kuitenkin tilauksesta puuttuu osa, niin ostajan tulee tehdä reklamaatio toimittajalle, jonka yhteydessä tulee pyytää hyvityslaskua. Tämän jälkeen tarkistettu toimitus voidaan tulouttaa todellisten saapuneiden määrien mukaan. Prosessi päättyy myyntivalmiiseen tuotteeseen.

Kuvassa 13 puolestaan on kuvattuna ostolaskuprosessi. Prosessi alkaa, kun ostotilauksen laatimisen jälkeen lasku vastaanotetaan Fivaldin laskun kierrätysjärjestelmään. Tämän jälkeen yrityksen ostoreskontranhoitaja tekee laskulle perustarkastuksen eli tarkistaa toimittajan tiedot ja silmäilee muut tiedot läpi. Näiden lisäksi lasku tiliöidään. Tämän jälkeen lasku lähtee kiertoon laskulla ilmoitetun tuotteen ostajalle. Ostaja tekee laskulle asia- ja numerotarkistuksen. Jos lasku vastaa toimitusta ja sovittuja ehtoja niin lasku hyväksytään. Jos ostaja havaitsee poikkeamia, niin hänen tulee pyytää hyvityslaskua toimittajalta ellei hän ole sitä jo pyytänyt mahdollisen reklamoinnin yhteydessä. Yleensä lasku hyväksytään silti, sillä lasku tullaan maksamaan sellaisenaan ja mahdollinen hyvityslasku vähennetään tulevista laskuista ellei se ehdi saapua järjestelmään ennen laskun eräpäivää. Jos kyseessä on kuitenkin kokonaan aiheeton lasku, tällaista ei hyväksytä vaan jäädään odottamaan hyvityslaskua. Kolmas vaihtoehto on, että laskulla on useamman myymälän tilauksia. Tällöin lasku tarkistetaan omalta osalta ja lähetetään takaisin ostoreskontranhoitajalle, joka lähettää sen edelleen tarkistettavaksi. Hyväksynnän jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoitajalle, joka hyväksyy laskun. Vasta tämän jälkeen tiedot päivittyvät kirjanpitoon ja laskut ovat valmiita maksettaviksi. Prosessi päättyy maksettuun laskuun.

Ostolaskuprosessin kaaviossa vihreä väri edustaa prosessin pääreittiä eli jos laskulla ei ole poikkeamia. Violetin eri sävyjä on käytetty kuvaamaan poikkeamatilanteissa eri vaihtoehtojen reittejä.



Kuva 13. Ostolaskuprosessi.

#### 4.2.3 Tavoiteprosessin määrittely

Nykyprosessin määrittelyn jälkeen oli aika paneutua sen kehittämiseen. Ostolaskuprosessi toimi kohtuullisen hyvin prosessikaavion mukaan, joten se ei tuntunut vaativan parannuksia eli tavoiteprosessi jäi ostolaskujen osalta samaksi kuin nykyprosessi. Tosin ostolaskujen tarkistukseenkin liittyvät tehtävät kaipasivat täsmennyksiä, mutta näihin tultaisiin paneutumaan työohjeissa. Sen sijaan tilaus- ja toimitusprosessi vaati muutoksia.

Keskityimme Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa prosessissa vaiheisiin, joissa virheitä syntyi. Virheitä oli havaittu erityisesti hinnoittelussa ja varaston saldoissa. Esimerkiksi jos ostettavan tuotteen nykyistä ostohintaa ei huomata päivittää ostotilaukselle, niin tuote myydään helposti liian alhaisella myyntihinnalla asiakkaalle, ja pahimmassa tapauksessa myyntikate voi jäädä olemattomaksi. Lisäksi jos varastoon kirjataan tavaraa virheellisesti, niin asiakkaille joudutaan myymään "ei-oota", kun varaston saldot näyttävät tuotetta löytyvän, mutta tosiasiasa sitä ei ole. Kuvassa 14 on listattuna myös muita yleisimpiä virheitä ja niiden syitä ostotilausprosessissa.

Hinnoittelu	Tulouttaminen	Ostajan nimen ja tilausnumeron puuttuminen laskulta	Ostotilausten toimittaminen väärään myymälään	Hyvityslaskun saapumisen seuraaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilausvahvistuksen hintaa ei ole päivitetty ostotilaukselle eli oikea ostohinta ei ole hinnoittelun pohjana</li> <li>Katetta ei ole tarkistettu oikean suuruiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Välitystuotteita tuloutetaan normaalisti varastoon vaikkei saisi</li> <li>Varaston siirtoja myymälöiden välillä ei huomata tehdä</li> <li>Tuotteita ei tulouteta todellisten määrien mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimittajaa ei ole pyydetty mainitsemaan tilausvahvistuksella Yritys X:n ostotilaisnumeroa tai ostajan nimeä</li> <li>Toimittaja ei huomaa mainta näitä tilausvahvistuksessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostotilaus on täytetty väärin, jonka myötä toimittaja toimittaa tuotteet väärään paikkaan</li> <li>Tilaus toimitetaan väärään myymälään toimittajan virheestä johtuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvityslaskun saapumista ei huomata seurata riittävän tarkasti</li> <li>Selkeä käytäntö puuttuu</li> </ul>

Kuva 14. Yleisimmät virheet ja niiden syyt ostotilausprosessissa.

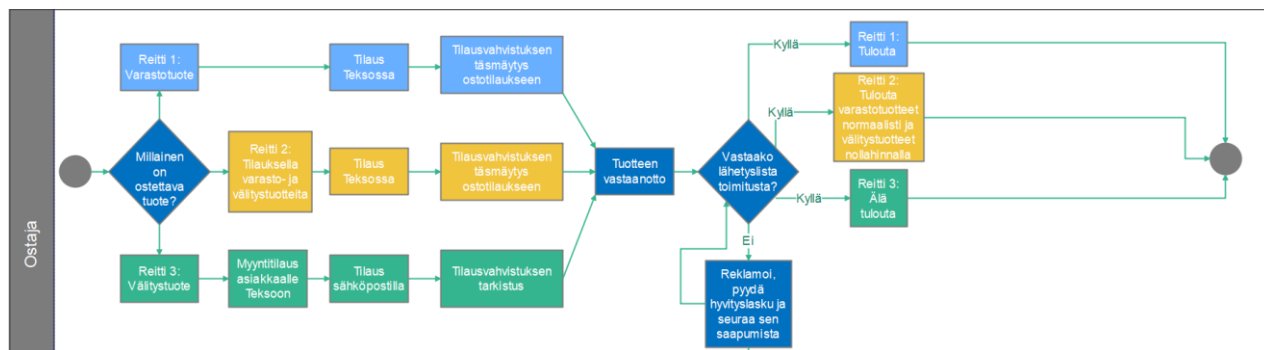
Kun olimme pohtineet nykyprosessissa sattuneita virheitä ja listanneet niitä ylös, niin paneuduimme prosessin kulkuun. Lähdimme liikkeelle prosessin lopusta eli siitä mikä on prosessin päämäärä eli oikein hinnoiteltu ja tuloutettu tuote, joka on valmis myytäväksi asiakkaalle. Tulouttamisessa oli sattunut virheitä etenkin siinä, kuinka välitystuotteitakin tuloutettiin vaikka niitä ei saisi tulouttaa. Välitystuotteilla tarkoitetaan tuotteita, jotka tilataan tiettyä asiakasta varten. Tulimme siihen lopputulokseen, että välitystuotteet tulisi erotella varastotuotteista prosessissa, sillä varastotuotteet eli hyllyyn myytäväksi tilatut tuotteet on aina tuloutettava. Kuitenkin tilauksella voi olla sekä varasto- että välitystuotteita, jolloin tuloutusvaiheessa välitystuotteet voitaisiin tulouttaa vain nollahinnalla, jolloin niistä ei muodostuisi saldoa varastoon, mutta samalla ne poistuisivat toimittamattomien tuotteiden listalta.

Kun olimme selvittäneet halutun lopputuloksen, palasimme prosessin alkuun. Pohdimme, että prosessin oli haarauduttava heti alussa kolmeen eri reittivaihtoehtoon, jotta saavutettaisiin haluttu lopputulos eli oikein hinnoiteltu ja tuloutettu tuote. Vaihtoehtoina oli, että tilataan varastotuotteita, välitystuotteita tai näitä molempia samalla tilauksella. Tilattavista tuotteista riippui, miten prosessin seuraavissa vaiheissa meneteltäisiin. Jotta välttyttiin siltä virheeltä, että välitystuotteet tuloutettiin järjestelmään, niin haluttiin jättää ne kokonaan pois Teksossa tehtävältä ostotilaukselta. Sen sijaan välitystuotteiden ostotilaus tuli tehdä sähköpostilla toimittajalle. Kuitenkin ennen tilauksen tekemistä toimittajalle, Teksoon tulisi tehdä myyntitilaus loppuasiakkaalle, jotta ostotilauksen numeroksi saadaan sama numero kuin myyntitilauksella on. Tämä helpottaisi ostotilauksen kohdistamista myyntitilaukselle. Tilausvahvistustakaan välitystuotteiden kohdalla ei täsmäytettäisi Tekson ostotilaukseen, kun sitä ei sinne ole luotu. Jos sen sijaan tilaus sisältäisi sekä varasto- että välitystuotteita ostotilauksen voisi laatia Teksossa, jolloin tilausvahvistuksen täsmäyttäminen ostotilaukselle olisi tehtävä.

Tilauksen vastaanotto ja lähetyslistan tarkistus eivät prosessissa kaivanneet muutoksia, ne tehtäisiin samalla tavalla oli kyse sitten varasto- tai välitystuotteesta. Samoin reklamointiin liittyvä toiminto prosessissa säilyi ennallaan. Näihin ei siis paneuduttu tässä kohdassa sen enempää, kun taas prosessin määrittelyn jälkeen laadittavissa työohjeissa näihin tulitaisiin paneutumaan tarkemmin, sillä näissäkin oli sattunut huolimattomuuksia tai tietämättömyydestä johtuvia virheitä.

Parannusehdotusten myötä aloin laatimaan tavoiteprosessia. Siinäkin lähdin liikkeelle ensin kynän, paperin ja post-it lappujen voimin hahmottamalla ensin eri toiminnot ja niiden sijainnit kaaviossa. Tavoiteprosessin aikaavievin vaihe oli kehitysehdotusten miettiminen, itse prosessikaavion laatiminen sujui helpommin, kun nykyprosessi oli jo dokumentoitu ja vain osa prosessista kaipasi muutoksia. Tavoiteprosessin laadin puhtaaksi myös Edraw-ohjelmalla. Tavoiteprosessi löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteestä 2.

Kuvassa 15 on kuvattuna osa tavoiteprosessista, josta voi nähdä ne muutokset, joita tilaus- ja toimitusprosessissa tehtiin. Kaaviossa käytetään samoja prosessikuvauksen symboleita kuin nykyprosessissakin ja värejä on käytetty erottelemaan eri reittejä kaaviossa. Tumman sininen väri kuvastaa kullekin reitille yhteisiä toimintoja.



Kuva 15. Tilaus- ja toimitusprosessi tavoiteprosessissa.

Kun haluttu tavoiteprosessi oli luotu, niin oli aika laatia prosessiin työohjeet. Prosessi kuvaa hyvin työnkulun, mutta ei yksinään riitä työohjeeksi työntekijöille. Työohjeiden tarkoitus oli avata yksityiskohtaisesti miten jokaisessa prosessin vaiheessa toimitaan, jotta saavutettaisiin haluttu lopputulos. Työohjeissa kuitenkin keskitytään Teksossa tehtävään ostotilaukseen, sillä se on monimutkaisempaa kuin sähköpostilla lähetetty vapaamuotoisempi ostotilaus. Toki sähköpostilla tehtävässä ostotilauksessa tulee olla samat seikat mainittuna kuin Teksossa tehtävässä ostotilauksessa, joten ohjeita voi käyttää pohjana

myös tähän. Ohjeiden tarkoitus oli yhtenäistää henkilöstön toimintaa, jotta kaikki toimisivat prosessissa samalla tavalla.

Esimerkiksi tilausvahvistuksen täsmäyttämistä ostotilaukseen pidettiin erittäin tärkeänä vaiheena ostotilausprosessissa. Tämä määritteli sen, että tuotteet hinnoiteltiin oikein, tuotteiden toimituspaikka oli oikea myymälä ja maksuehdot sekä sovitut alennukset olivat oikein. Pelkästään prosessikaavio työn ohjenuorana ei olisi riittävä kuvaamaan sitä, mitä toiminnot pitävät sisällään.

Työohjeista tässä opinnäytetyöraportissa julkaistaan pelkästään sisällysluettelo, joka löytyy liitteestä 3. Muuten työohjeet ovat opinnäytetyösopimuksessa sovittu salassa pidettäväksi eikä niitä siten julkaista (Liite 4). Sisällysluettelossa mainittujen lukujen otsikoista käy ilmi, että mitä prosessikaavion vaihetta ne ohjeistavat. Työohjeissa kerrotaan tarkasti mitä prosessin vaiheet pitävät sisällään, joten siksi en avannut prosessikaavioiden sisältöä enempää tähän opinnäytetyöraporttiin. Työohjeet yhdessä tavoiteprosessia kuvaavan kaavion määrittelyn kanssa veivät ehdottomasti eniten aikaa projektissa.

#### 4.2.4 Pilotointi, käyttöönotto ja seuranta

Ennen prosessin virallista käyttöönottoa sitä pyrittiin testaamaan. Toimitusjohtajan kanssa kävimme prosessikaavion ja sitä kuvaavat työohjeet kertaalleen lävitse sen jälkeen kun olin ne laatinut. Tämän jälkeen muokkasinkin prosessikaaviota ja työohjeita muutamien kehitysehdotusten mukaisesti ja sain toimitusjohtajan hyväksynnän näille. Seuraavaksi prosessia testattiin parilla työntekijällä. Tarkoituksena oli selvittää oliko se toimiva ja, että olivatko työohjeet ymmärrettävät. Heiltä tuli joitakin muokausehdotuksia ohjeisiin, sillä jotkin kohdat työohjeissa eivät olleet tarpeeksi yksiselitteisiä. Ohjeita korjattiin ehdotusten mukaisesti, jonka jälkeen ne saivat myös työntekijöiden hyväksynnän. Yrityksen talousvastaava puolestaan hyväksyi ostolaskuprosessia koskevan prosessikuvauksen. Tavoiteprosessin kuvaus vaikutti ratkaisevan niitä virheitä, joita aikaisemmin oli syntynyt.

Pilotointivaiheen jälkeen prosessi otettiin yrityksessä käyttöön. Tämä tapahtui kehitysprojektin lopussa, joten se ei ehtinyt olla kauaa käytössä ennen opinnäytetyöprojektini päättymistä. Henkilöstö kuitenkin tullaan kouluttamaan uuteen prosessiin ja vanhat toimintatavat korvataan uusilla, tavoiteprosessin mukaisilla tavoilla.

Prosessin toteuttamista tavoiteprosessin ja sen ohjeiden mukaisesti pyritään seuraamaan jatkossa erilaisin menetelmin. Prosessia olisi helpoin seurata ulkoisten mittareiden avulla, kuten tuotteista saadun myyntivoiton, varastokirjanpidon oikeellisuuteen ja ostolaskujen kiertonopeuden avulla. Tarkastelemalla tuotteesta saatuja katteita voidaan selvittää onko prosessia noudatettu. Varastokirjanpitoa seuraamalla voidaan huomata pitääkö varaston saldot paikkaansa, ja jos eivät pidä, niin tarkastaa onko lähetyslistat käyty läpi. Ostolaskujen kiertonopeutta olisi hyvä mitata, jotta laskut saataisiin ajoissa maksuun. Ostolaskujen hitaassa kiertonopeudessa on riskinä se, ettei ehditä hyödyntämään kassa-alennuksia vaikka siihen olisi taloudellisesti pystytty. Mittaamalla laskujen kiertonopeutta ja selvittämällä hyödyntämättä jääneiden alennusten määrän, voitaisiin osoittaa henkilöstölle kuinka tärkeästä asiasta on kyse. Pienikin alennus on järkevää hyödyntää jos siihen pystytään ja etenkin jos kassa-alennuksia sisältäviä laskuja on useampia, jolloin niistä yhdessä kertyy jo isompia säästöjä.

Toisaalta prosessia voitaisiin mitata seuraamalla työntekijöitä heidän toteuttaessaan ostotilausprosessia. Näin pystyttäisiin puuttumaan virheisiin jo ennen niiden syntymistä. Tämän prosessin aikaisen mittaaminen mittaisi myös henkilöstön osaamista. Henkilöstön osaamista voitaisiin myös kartoittaa työntekijöille tehtävillä kyselyillä, että miten he kokevat osaamisensa ostotilausprosessissa. Tällaista sisäistä mittaria hyödyntämällä voitaisiin saada tietoa siitä, miten henkilöstö kokee prosessin toimivan. Samalla voisi tiedustella prosessiin liittyviä kehitysehdotuksia.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ostotilausprosessin toimivan prosessikuvauksen laatiminen, jonka selvittämiseen oli kaksi tutkimuskysymystä. Toisella kysymyksellä haettiin selvittää, että mitä ongelmia ostotilausprosessissa on ja toisella, että miten näiltä ongelmilta voitaisiin välttyä.

Kehitysprojektissa onnistuttiin löytämään ostotilausprosessissa sattuvat virheet ja niiden syyt (Kuva 14), minkä myötä pystyttiin ratkaisemaan opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys. Ongelmakohtat otettiin huomioon luotaessa ostotilausprosessin tavoiteprosessia. Toisaalta kaikkia ongelmakohtia ei prosessikaaviossa saatu huomioitua, joten niitä painotettiin ostotilausprosessin työohjeissa. Esimerkiksi toimittajalle lähetettävä pyyntö ostajan nimen ja tilausnumeron mainitsemista tilausvahvistuksessa ei prosessikaaviosta käy ilmi, mutta tämä otetaan huomioon työohjeissa. Seuraamalla prosessikaaviota ja työohjeita voidaan siis välttyä ostotilausprosessissa sattuneilta virheiltä, ottaen kuitenkin huomioon vain Yritys X:n toiminnasta aiheutuneet virheet. Jos ongelma on sattunut toimittajan päässä, niin sitä voidaan koittaa korjata ostajan päässä prosessia noudattamalla.

Tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen saatiin siis ratkottua, jonka myötä opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin eli luotiin toimiva prosessi, jossa prosessin ongelmakohtat on huomioitu prosessikaaviossa ja yksityiskohtaisissa työohjeissa. Näiden lisäksi Yritys X:lle jäi lista tavoista, joilla seurata prosessin toteutumista jatkossa. Toimeksiantajayritykselle jäi hyvät lähtökohdat muutostoimenpiteille ja niiden ylläpitämiselle.

Yritys X:lle kehitysprojektilla oli suuri tarve. Yrityksessä oli huomattu, kuinka työntekijät toimivat prosessissa eri tavoin, ja tuntui, ettei yksityiskohtaista tapaa toimia prosessissa ollut. Yksinkertaisia virheitä sattui, jotka olisi ollut helppo korjata toimivalla prosessilla ja siihen perehdyttämällä. Toimimattomassa prosessissa syntyi virheitä, joilla oli taloudellisia vaikutuksia, ja kun niitä sattui useampia, niin virheiden vaikutukset saattoivat kasvaa suuriksi. Erityisesti näiden syiden vuoksi kehitysprojektilla oli suuri merkitys toimeksiantajalleni. Ostotilausprosessi oli aikaisemminkin ollut olemassa, mutta kun sitä ei oltu dokumentoitu, niin sen toteuttamiseen ei ollut aivan selviä säveliä. Kehitysprojektin myötä Yritys X:ssä oli järjestetty aikaa prosessin dokumentointiin ja kehittämiseen, joka ilman tätä opinnäytetyötä olisi helposti jäänyt tekemättä resurssien rajallisuuden vuoksi. Nyt yrityksellä on käytössään yksityiskohtaiset työohjeet prosessille, joita noudattamalla

työntekijöiden toimintamallit saadaan yhtenäisemmiksi. Näistä on myös hyötyä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työntekijöiden työhyvinnoinnissa, kun he ymmärtävät paremmin oman roolinsa arvon luonnissa, ja kun työohjeita noudattamalla ei tarvitse epäröidä toimiiko oikein.

Prosessi otettiin käyttöön vasta, kun projektini toimeksiantajayrityksessä oli loppumaisillaan, joten aivan tarkkoja tuloksia tässä kohtaa ei ole antaa prosessin toimivuudesta pitkällä tähtäimellä. Alku näytti kuitenkin lupaavalta ja prosessin pilotointivaiheessa sitä testattiin niin toimitusjohtajalla, talousvastaavalla kuin muutamalla työntekijälläkin. Nämä antoivat osviittaa siitä, että prosessi todettiin toimivaksi ja työohjeet olivat ymmärrettävät sekä yksiselitteiset.

Prosessikuvaus pyrittiin luomaan niin yksityiskohtaiseksi kuin mahdollista. Kuitenkaan kaikki vaiheet eivät prosessissa ole niin yksityiskohtaisia vaan maalaisjärkeä ja omaa harkintaa tulee myös käyttää. Esimerkiksi jos kyseessä olisi vieras toimittaja, jonka toimituksesta puuttuisi merkittävä osa tilauksesta, niin näissä tapauksissa laskua ei kannattaisi hyväksyä ennen kuin hyvityslasku saadaan. Koen, että prosessikuvaus on myös tarpeeksi yksityiskohtainen käytettäväksi uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Kaiken kaikkiaan projekti vaikutti onnistuvan hyvin. Vaikka prosessi oli minulle aluksi vieras, niin aktiivisella ja osallistuvalla työotteella sain nopeasti kiinni mistä prosessissa oli kyse. Pystyin myös antamaan kehitysehdotuksia pohjautuen aiempaan työkokemukseeni. Koen, että siitä oli hyötyä, kun pystyin katsomaan prosessia uusin silmin, sillä se ei ollut minulle ennestään tuttu. Toisaalta olin aluksi myös riippuvaisempi Yritys X:n toimitusjohtajasta, kun hänen tuli perehdyttää minut prosessiin projektin aluksi. Onnistumiseksi voidaan laskea myös se, että olen menossa töihin kyseiseen yritykseen, joten sain projektista arvokkaita oppeja, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa.

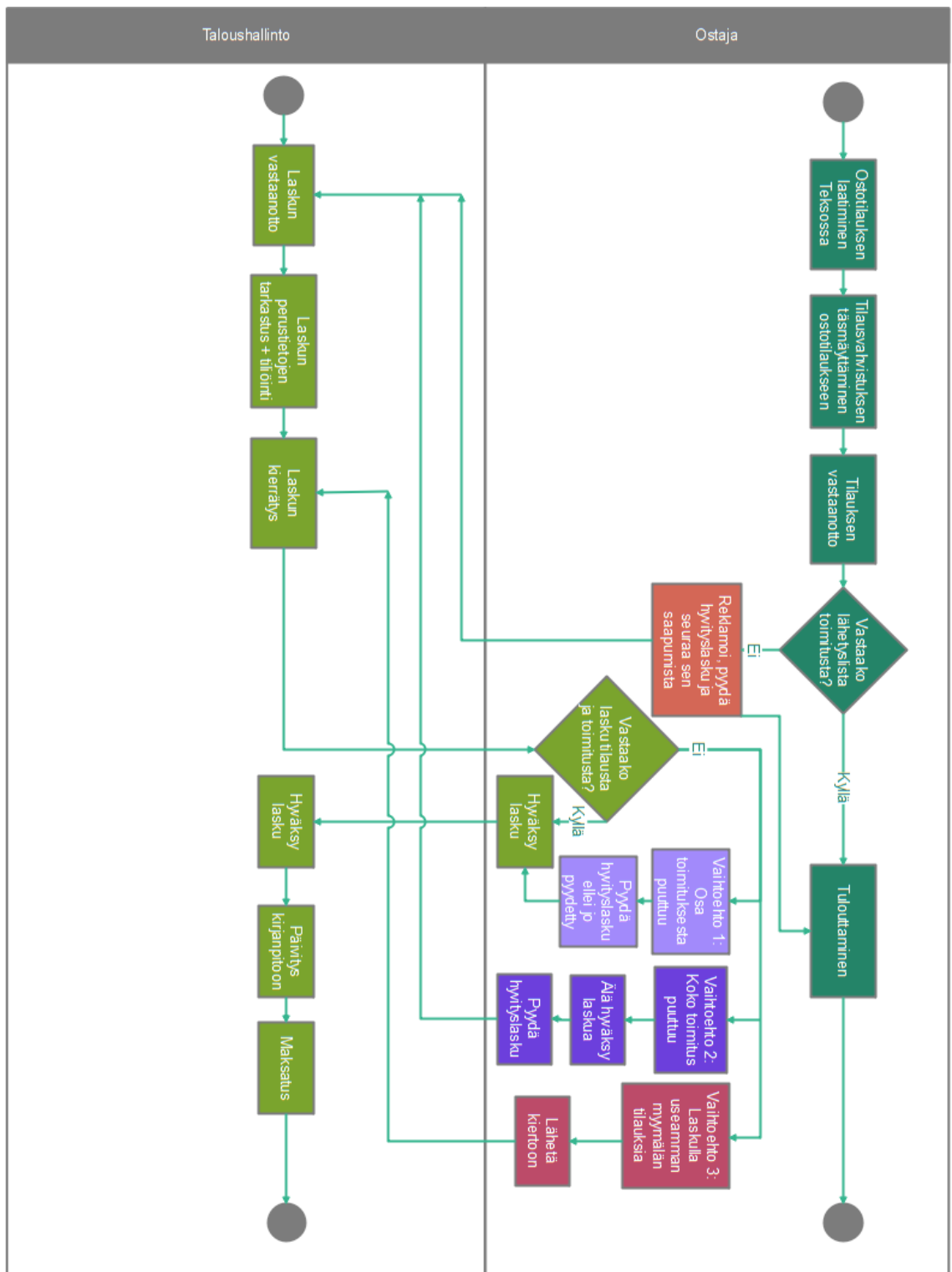
Onnistumisista huolimatta kehitettävää löytyy aina. Esimerkiksi prosessin kehittämiseen olisi voinut ottaa useamman työntekijän mukaan, jolloin olisi saatu ainakin nopeammin erilaisia näkökulmia esille, mutta tämä tuntui haasteelliselta järjestää, kun työntekijöitä tarvittiin asiakkaita varten. Vaikka aikaa tuntuikin kehitysprojektin alussa olevan runsaasti, niin kuin yleensä käy, se tuntui loppuvan kesken. Tämän vuoksi opinnäytetyöprojekin aikana ei pystytty juurikaan seuraamaan prosessin käyttöönoton jälkeistä aikaa. Prosessia olisi myös voitu testata useammalla työntekijällä, jolloin olisi saatu vielä luottavampia tuloksia sen toimivuudesta. Kuitenkin minulle jäi luottavainen olo testausvaiheen jälkeen.

Vaikka prosessin toimivuus näyttikin lupaavalta, niin sen kehittämiseen on varauduttu tulevaisuudessa. Prosessin toteuttamista pyritään seuraamaan jatkossa ja mahdollisten muutoksien tekemiseen ollaan valmiudessa. Haastavaksi tilanteen tekee se, etteivät resurssit seurantatoimenpiteisiin välttämättä riitä. Yleensäkin yrityksissä kehitystoimenpiteitä ei ajatella kiinteäksi osaksi liiketoimintaa, jolloin ne jäävät helposti taka-alalle. Yritys X:nkin kohdalla tämä on vaarana, vaikka yritys saikin listan tavoista, joilla seurata prosessin toteutusta. Prosessin mittaaminen ei myöskään ole helppoa, sillä siihen ei ole luotu mitään yleisesti tunnettuja tapoja, jotka sopivat jokaiseen prosessiin, koska jokainen prosessi on omanlaisensa. Prosessin kehitystä ei kuitenkaan ole tarkoitus jättää tähän, vaikkakin luotu prosessi tuntuu nyt toimivalta. Koskaan ei tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Yritys X:llä on myös tavoitteena, että yrityksen muitakin prosesseja tullaan jatkossa kehittämään ja dokumentoimaan, nyt kun on alkuun päästy.

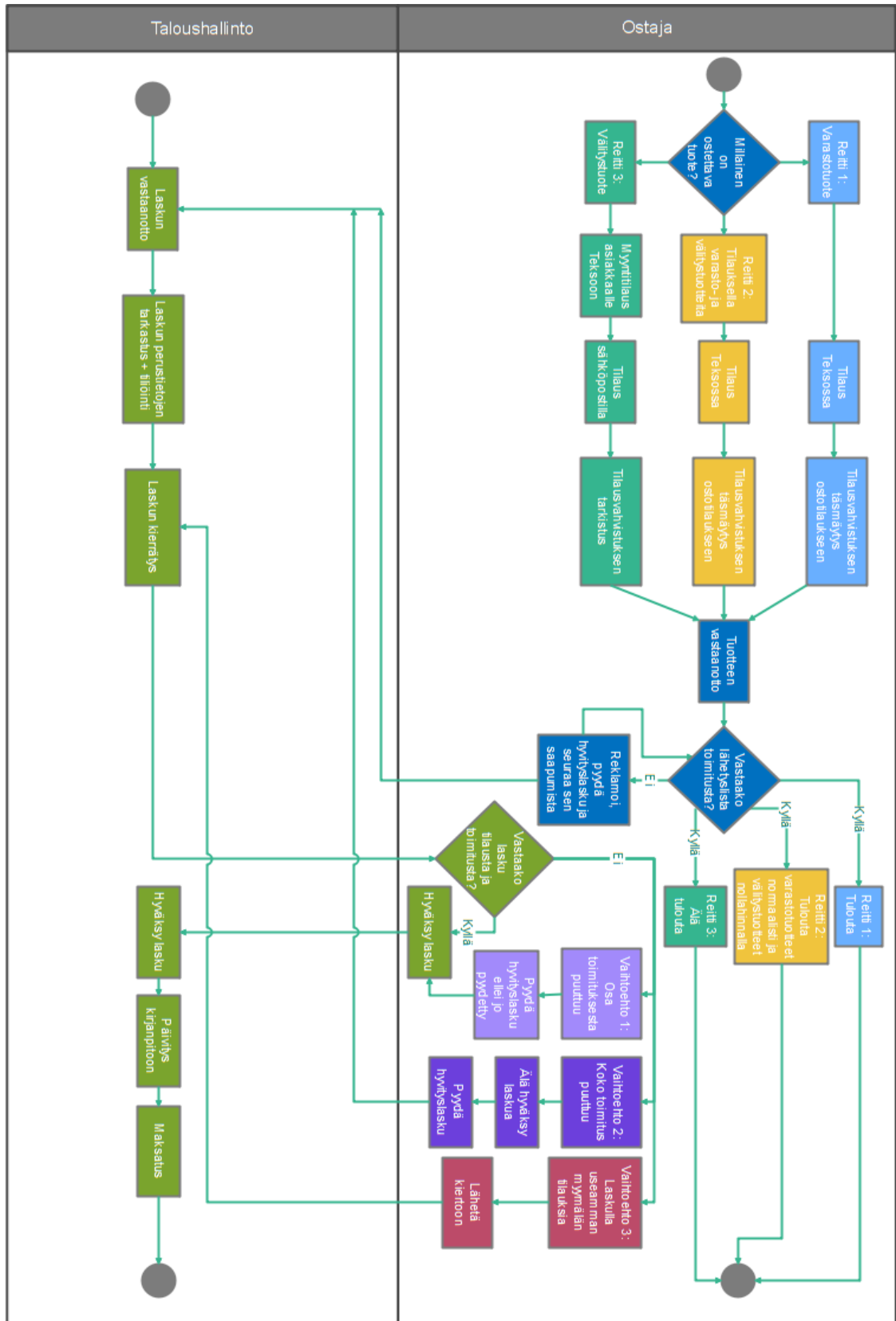
## LÄHTEET

- Airaksinen, O. 2020. Yrittäjä, ota käyttöön verkkolaskut viimeistään nyt – muuten voit jäädä ilman rahojasi. Taloustaito. Viitattu 6.10.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.taloustaito.fi/Rahat/yrittaja-ota-kayttoon-verkkolaskut-viimeistaan-nyt--muuten-voit-jaada-ilman-rahojasi/#d4517db0>
- Eklund, I. & Hakonen, M. 2018. Laskutuksen taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Espoo: HM&V Research Oy.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA 2020. Prosessien kuvaaminen. JHS-suositukset. Viitattu 25.10.2020. Saatavilla osoitteessa <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H19>
- Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Laamanen K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Espoo: Suomen laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Logistiikan maailman www-sivut 2020. Viitattu 5.10.2020. Saatavilla osoitteessa <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-termiinaalit/varastointi/varaston-toiminnot/>
- Makkonen, S. 2020. Varasto. Taloushallinnon opiskelumateriaalia. Viitattu 5.10.2020. Saatavilla osoitteessa <https://smakkonen.wordpress.com/aiheet/kirjanpito/varasto/>
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 29.9.2020. Saatavilla osoitteessa [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\)/export.html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657)/export.html)
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Verkkokirja - Alma Talent Bisneskirjasto.
- Ritola, S. 2017. Prosessien merkitys osana arkea – selkeät mallit ja työkalut. Arter blogi. Viitattu 12.10.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.arter.fi/prosessien-merkitys-osana-arkea-selkeat-mallit-ja-tyokalut/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.10.2020. Saatavilla osoitteessa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Savolainen, T.; Savolainen S. & Saaren-Seppälä K. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Helsinki: Books on Demand.

# Nykyprosessi



# Tavoiteprosessi



# Työohjeiden sisällysluettelo

## Sisällysluettelo

1 OSTOTILAUSPROSESSI.....	3
1.1 Ostotilauksen laatiminen .....	3
1.2 Tilausvahvistuksen tarkastaminen .....	11
1.3 Lähetyslistan tarkastaminen .....	13
1.4 Tulouttaminen eli varastoontulo.....	14
1.5 Ostolaskun käsittely .....	18
1.5.1 Ostaja.....	18
1.5.2 Ostoreskontranhoitaja.....	21
Ostolaskun saapuminen.....	21
Ostolaskun tarkistus, tiliöinti ja kierrätys.....	24
Ostolaskun hyväksyntä .....	28
Ostolaskun maksatus .....	30
Laskun muokkaaminen, kun se on jo kirjanpidossa .....	41
Hyvityslaskun kohdistaminen .....	43
Toimittajarekisteri.....	44
Raportit .....	46
Kuukauden sulku.....	48

## **Työohjeet ostotilausprosessiin**

Tämä liite on salattu.