



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laskutusprosessien kehittäminen - Case SOK Palveluässä

Asikainen, Vesa

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Laskutusprosessien kehittäminen - Case SOK
Palveluässä

Vesa Asikainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Vesa Asikainen

Laskutusprosessien kehittäminen - Case SOK Palveluässä

Vuosi

2012

Sivumäärä

61

Tämä opinnäytetyö käsittelee Case-yrityksenä toimivan SOK Palveluässään hoitaman Inex Partnersin käyttötavara eli Kt-laskutusprosessia. Työn tavoitteena on kartoittaa laskutusprosessin nykytila ja pyrkiä löytämään teemahaastatteluiden kautta prosessin ongelmakohtia ja löytämään niihin ratkaisut. Tavoitteena on selvittää, millä keinoilla laskujen käsittelyä voitaisiin nopeuttaa ja samalla vähentää virheiden ja virheellisten laskujen määrää. Kehittämisen kohteena ovat ennen kaikkea sekä hankinnasta vastaavien että laskutuksen parissa työskentelevien henkilöiden työskentely- ja toimintatavat.

Tutkimuksessa selvitetään myös henkilöstön suhtautumista koontilaskuihin sekä sitä, millaisia edellytyksiä yrityksellä olisi kasvattaa koontilaskujen määrää. Tutkimuksen yhteydessä kartoitetaan yleisemminkin yrityksessä vallitsevaa kehitysilmapiiriä ja henkilöstön suhtautumista kehitysideoihin. Työn teoriaosuus muodostuu taloushallinnosta, prosesseista ja prosessien kehittämisestä sekä muutoksen hallinnasta.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä Kt-laskutuksesta, jonka lisäksi haastattelurunko lähetettiin sähköpostilla Inexin hankintaan yhdelle hankinta-assistentille sekä yhdelle palveluvastaavalle ja pyydettiin heiltä ajatuksia tutkimusongelmaan. Lisäksi kyseinen hankinnassa työskentelevä palveluvastaava keräsi hankinta-assistenteilta näkemyksiä aiheesta ja kokosi niistä yhteisen koontivastauksen.

Haastatteluiden avulla nousi esille useita yksittäisiä toimintatapojen parantamiskeinoja, joiden yhteisvaikutuksella voitaisiin nopeuttaa ja tehostaa laskutusprosessia. Esiin nousseita kehittämisideoita oli muun muassa sähköiseen laskunkiertoön skannattavien laskumäärien lisääminen, järjestelmän tietojen ylläpidon parantaminen ja vanhentuneiden tietojen poistaminen sekä laskutuksen ja hankinnan välisen tiedonvälityksen tehostaminen. Tutkimuksen perusteella määrätietoisen muutoshallinnan avulla laskutusprosessia voitaisiin parantaa huomattavasti nykyisiä toimintatapoja muuttamalla.

Asiasanat: Taloushallinto, laskutus, ostolasku, prosessit, prosessien kehittäminen

Vesa Asikainen

The development of the invoicing process- in the case of SOK Palveluässä

Year 2012 Pages 61

This thesis concentrates on the invoicing process of articles of daily use in the case company SOK Palveluässä. The purpose of the work is to survey the current state of the process and to determine solutions to possible problems in the process. The objective was to determine how to speed up and develop the process, and at the same time reduce the number of errors and faulty invoices. The main target of the development process was the working habits and procedures of the people working in invoicing and acquisition.

As a part of the research an enquiry was also conducted into the opinions of the employees regarding consolidated invoices and the possibilities of increasing the number of consolidated invoices. The atmosphere and attitude towards new development ideas within the company was also surveyed among the employees.

The theoretical chapter of the thesis is divided into two main sections. The first section focuses on business processes and financial management, and the second section focuses on processes and process development in general, and change management. This section elaborates the process development models and how to manage change in an organization.

The empirical research data was acquired using qualitative research methods, including surveys and interviews aimed at employees working with the invoicing process in the invoicing and buying departments. Themes in the interviews related to the invoicing process, the current state of the invoicing process, the most critical problems and challenges and suggestions for areas of development.

The results of the interviews indicated that by improving its current procedures, the company could increase efficiency in its invoicing processes. To do this the organization could, for example, use and capitalize on scanning more effectively in the billing process; keep its IT-system databases updated; and improve cross- functional communication between the billing and buying department. In addition, committed change management is needed to implement current suggestions in practice.

Key words: Financial administration, invoicing, purchase invoice, processes, process development

Sisältö

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajausta.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	Taloushallinto ja laskentatoimi.....	10
2.1	Taloushallinnon sähköistyminen.....	11
2.2	Taloushallinnon prosessit.....	13
2.2.1	Lasku ja laskun määrittely.....	16
2.2.2	EDI-lasku.....	17
2.2.3	Ostolaskuprosessi.....	17
2.2.4	Ostolaskujen maksatus ja maksuliikenne.....	20
3	Prosessit ja prosessien kehittäminen.....	22
3.1	Prosessi.....	22
3.1.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	24
3.1.2	Prosessien mittaaminen.....	26
3.1.3	Benchmarking.....	27
3.2	Prosessien kehittäminen ja kehittämisen mallit.....	29
3.3	Muutoksen hallinta.....	32
3.3.1	Muutosvastarinta.....	34
3.3.2	Muutosjohtaminen.....	36
4	Case: SOK Palveluässä- Henkilöstön näkemykset ja ehdotukset.....	37
4.1	Toimeksiantaja.....	37
4.1.1	SOK Palveluässä.....	38
4.1.2	Laskutusprosessien kuvaus.....	39
4.2	Henkilöstön näkemykset laskutusprosessista.....	41
4.2.1	Laskutuksen ongelmat.....	41
4.2.2	Laskutuksen kehittäminen.....	43
4.2.3	Keinot virheellisten laskujen määrän vähentämiseen.....	45
4.2.4	Selvitystyön nopeuttaminen.....	46
4.3	Henkilöstön suhtautuminen koontilaskuihin ja koontilaskujen edellytykset ..	46
4.4	Laskutusosaston henkilöstön suhtautuminen kehitysideoihin ja yrityksen kehitysilmapiiriin.....	48
5	CASE: SOK Palveluässä: Kt-laskutuksen kehittäminen.....	50
5.1	Kehittämisehdotukset.....	50
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	53
6	Loppuyhteenveto.....	54
	Lähteet.....	56
	Kuviot.....	60

1 Johdanto

Monet yritykset ovat kehittäneet ja samalla sähköistäneet taloushallinnon toimintojaan voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Taloushallinnon prosesseissakin on pyritty parantamaan kustannustehokkuutta ja sitä kautta on ruvettu perustamaan erityisiä palvelukeskuksia vastaamaan organisaatioiden taloushallinnosta. Osana tätä sähköistymistä myös taloushallinnon parissa työskentelevien henkilöiden toimenkuva on muuttunut. Heiltä vaaditaan pelkän laskentatoimen tuntemisen lisäksi myös yrityksen liiketoimintojen tuntemista ja kykyä tuottaa yrityksen johtoa hyödyttävää tietoa.

Tämän kehityksen seurauksena myös yritysten laskutusta ja laskutusprosesseja on ryhdytty kehittämään. Laskutuksessa on entistä enemmän ruvettu hyödyntämään sähköisiä järjestelmiä ja muun muassa otettu käyttöön laskun tiedot laskuilta lukevia älyskannereita. Perinteisten paperilaskujen osuus laskuista on vähitellen pienenemässä ja tilalle on tullut erilaisia sähköisessä muodossa olevia laskuja. Kehitys on kuitenkin ollut hidasta ja tällä hetkellä iso osa laskuista lähetetään ja käsitellään vielä paperisena.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimivan SOK Palveluässä hoitaman Inexin Kt-laskutuksen vuotuiset laskumäärät ovat olleet tasaisessa kasvussa, mutta nykyisellä laskutusprosessilla ei ole pystytty vastaamaan riittävän hyvin kasvaneisiin laskumääriin. Yrityksessä koettiin, että laskutusprosessin tehokkuudessa ja toimivuudessa on parantamisen varaa, mistä lähti liikkeelle ajatus tämän opinnäytetyön aiheesta. Liian iso osa laskuttajien työajasta kuluu tällä hetkellä erilaisten virheiden ja epäselvyyksien selvittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Kt-laskutuksen laskutusprosessia ja pyritään löytämään teemahaastatteluiden kautta prosessin ongelmakohtia ja löytämään niihin ratkaisut. Samalla mietitään, miten laskujen käsittelyä voitaisiin tehostaa ja nopeuttaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Case-yrityksenä olevan SOK Palveluässä Inex Partnersin käyttötavara eli Kt-laskutuksen laskutusprosesseja. SOK Palveluässä on osa S-ryhmää ja vastaa S-ryhmän talous- ja palkkahallinnosta. Kehittämisen kohteena ovat ennen kaikkea sekä hankinnasta vastaavien että laskutuksen parissa työskentelevien henkilöiden työskentely- ja toimintatavat. Tavoitteena on selvittää, millä keinoilla laskujen käsittelyä voitaisiin nopeuttaa ja samalla vähentää virheiden ja virheellisten laskujen määrää. Opinnäytetyöhön tehtävän kehityssuunnitelman ja siihen liittyvien henkilöstön

haastatteluiden avulla pyritään löytämään laskutuksen ongelmakohdat ja keksimään niihin ratkaisut.

Tutkimuksessa myös selvitetään henkilöstön suhtautumista koontilaskuihin ja millaisia edellytyksiä yrityksellä olisi kasvattaa koontilaskujen määrää. Koontilaskujen määrän lisääminen nähdään yrityksessä yhtenä mahdollisena keinona tehostaa laskutusta.

Tutkimuksen yhteydessä kartoitetaan yleisemminkin yrityksessä vallitsevaa kehitysilmapiiriä ja henkilöstön suhtautumista kehitysideoihin.

SOK Palveluässänsä kautta kulkee vuosittain valtavat määrät laskuja ja S-ryhmän hyvän taloudellisen menestyksen seurauksena laskujen määrät kasvavat joka vuosi. Tästä syystä yrityksellä on suuri tarve saada kehitettyä ja tehostettua laskutusprosessejaan vastaamaan kasvavia laskumääriä. Osana tätä kehitystä tutkimuksessa selvitetään koontilaskujen lisäämisen edellytyksiä. Laskutuksen tehostamisen lisäksi yhtenä merkittävänä ongelmana on virheellisten laskujen määrä, sillä niiden selvitystyö vie paljon aikaa muulta laskujen käsittelyltä. Tutkimusongelman voi tiivistää lyhyesti seuraavien kysymysten ympärille:

- Mitkä ovat laskutuksen ongelmakohdat ja miten niihin voitaisiin puuttua?
- Millaisilla keinoilla virheellisten laskujen määrää voitaisiin vähentää?
- Millaiset edellytykset yrityksellä on lisätä koontilaskujen määrää?
- Millainen kehitysilmapiiri yrityksessä on?

Opinnäytetyöstä päätettiin rajata pois varsinaisten sähköisten laskutusjärjestelmien kehittäminen, sillä SOK Palveluässänsä laskutusjärjestelmä on integroitu tiiviisti Inex Partners Oy:n SAP- toiminnanohjausjärjestelmään. Järjestelmän kautta hoidetaan muun muassa tavaroiden tilaamiset, vastaanotto, varaston ja nimikkeiden hallinta, logistiikka ja raportointi. Sähköisten järjestelmien kehittämisen ottaminen mukaan opinnäytetyöhön olisi tehnyt opinnäytetyöstä liian laajan ja työ olisi helposti jäänyt pintapuoliseksi. Case-yrityksen puolelta myös katsottiin, että he kokivat hyötyvänsä enemmän siitä, että tutkimuksessa keskitytään nimenomaan työskentely- ja toimintatapojen kehittämiseen. Niihin kohdistuvat konkreettiset parantamis- ja kehittämisideat on helpompi ottaa käyttöön ja niiden tulokset ovat nopeammin arvioitavissa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysimetodeja tai -tekniikoita (Saukkonen 2006). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään

tutkimaan asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa (Case-tutkimus) pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta muun muassa haastatteluiden avulla tavoitteena saada kuvailtua jokin ilmiö. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2000, 122-123, 152-153.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita ja odottamattomia seikkoja sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelut, joiden kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2000, 154-155.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee aina pitää huoli, ettei tiedonlähteiden eli haastateltavien henkilöiden henkilöllisyyttä paljasteta ja analyysivaiheessa tulee häivyttää heidän tunnistettavuus yksilöinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastatteluissa korostuu ihmisten tulkinnat asioista. Ne muistuttavat luonteeltaan vapaata keskustelua ja niiden etuna on se, että tutkijan ei tarvitse välttämättä esittää kaikille haastateltaville kaikkia samoja kysymyksiä tai edetä haastattelussa samassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Opinnäytetyössä päädyttiin teemahaastatteluihin siitä syystä, että aiheen luonteen takia kysymyslomakkeilla tai tiukalla lomakehaastattelulla tutkimuskohteeseen olisi ollut hyvin haastavaa saada tarpeeksi kattavia vastauksia. Toisaalta myös haastatteluiden avulla oli tarkoitus kerätä vastaajien omaan kokemukseen perustuvia näkemyksiä ja tästä syystä haastattelun tarkkaa kulkua oli vaikea arvioida etukäteen. Teemahaastatteluilla pyrittiin varmistamaan se, että tutkimukseen saatiin kerättyä riittävästi aineistoa.

Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä Palveluässään hoitaman Inex Partnersin käyttötavara (muun muassa kodinkoneet ja urheiluvälineet) eli Kt-laskutuksesta, joista kuusi oli tehtävänimikkeiltään laskuttajia ja kaksi palveluvastaavaa. Tarkoituksena oli saada näkemystä sekä laskuttajilta että heidän esimiehiltään. KT-laskutusosasto on jaettu tiimeihin toimittajien tuoteryhmien mukaan, esimerkiksi vapaa-aika ja puutarha, ja haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että jokaisesta tiimistä olisi haastateltu ainakin yhtä henkilöä.

Näiden varsinaisten teemahaastatteluiden lisäksi haastattelurunko lähetettiin sähköpostilla Inexin hankintaan yhdelle hankinta-assistentille sekä yhdelle palveluvastaavalle ja pyydettiin heiltä ajatuksia tutkimusongelmaan. Lisäksi kyseinen hankinnassa työskentelevä

palveluvastaava keräsi hankinta-assistenteilta näkemyksiä aiheesta ja kokosi niistä yhteisen koontivastauksen.

Haastatteluiden ja tutkimuksen painopiste oli siten kt-laskutuksessa ja laskuttajissa, sillä heillä oli enemmän tietoa varsinaisista laskutusprosesseista. Myös hankinnan näkemys oli kuitenkin tärkeä, sillä laskutusprosessi lähtee liikkeelle tavaroiden tilaamisesta, jonka seurauksena hankinnan toiminnalla on suuri vaikutus muun muassa hintavirheellisten laskujen määrään.

Haastattelut toteutettiin siten, että haastateltavat saivat alustavan kysymysrunгон etukäteen ennen varsinaista haastattelua, jotta he ehtivät miettiä haastattelun kysymysten teemoja jo ennalta. Yrityksen toiveesta ja kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti haastattelut toteutettiin nimettöminä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija opinnäytetyön aiheeseen ja esitellään työn taustat ja tavoitteet. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät.

Työn varsinainen teoriaosa alkaa toisesta luvusta. Siinä syvennyttään ensiksi yleisesti taloushallintoon, sen määritelmiin sekä taloushallinnon sähköistymiseen. Tämän jälkeen käsitellään taloushallinnon prosesseja ja etenkin ostolaskuprosessin kulkua. Kolmannessa luvussa käsitellään prosesseja ja prosessien kehittämistä. Tarkastellaan, mitä prosesseilla tarkoitetaan ja miten niitä tulisi kuvata ja mitata. Tämän jälkeen syvennyttään prosessien kehittämiseen ja käydään läpi prosessien kehittämisen malleja. Lopuksi luvussa käsitellään muutoksenhallintaa. Mitä muutosvastarinta on ja miten muutosta tulisi johtaa.

Neljäs luku käsittelee kohdeyritystä ja sen henkilöstön näkemyksiä kehittämisen kohteista. Luvussa esitellään kohdeyritys, jonka jälkeen analysoidaan ja käydään läpi haastatteluissa esille tulleet asiat. Luvussa esitellään haastatteluissa esille nousseet ongelmat ja mahdolliset ratkaisuehdotukset sekä henkilöstön näkemykset koontilaskutuksesta ja kehitysilmapiiristä.

Viidennessä luvussa laaditaan kohdeyritykselle varsinainen laskutusprosessien kehittämissuunnitelma teorian ja haastatteluiden pohjalta. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimusprosessista ja pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

2 Taloushallinto ja laskentatoimi

Yrityksen taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen (Lahti & Salmi 2008, 14). Taloushallinnon tehtävänä on järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa sen perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja, kuten osavuosisikatsauksia tai kuukausiraportteja (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, Puttonen 2005, 11). Sen tehtävänä on avustaa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan yritysjohtoa eli se on yksi keskeinen yrityksen johtamisen tukitoiminto ja apuprosessi. Yritystä koskevien taloudellisten raporttien laatimisen ohella taloushallinto osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12.)

Taloushallinnon keskeisiä tehtäviä on kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottaminen. Ne ovat yrityksen lakisääteisiä tehtäviä, jotka tehdään tarkoin säädettyjen periaatteiden mukaisesti. (Kinnunen ym. 2005,12.) Tilinpäätökseen kuuluva tuloslaskelma sisältää yritysjohton esityksen omistajille kuuluvasta tilikauden jakokelpoisesta voitosta tai syntyneestä tappiosta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13-14.) Tilinpäätös myös kertoo yrityksen ulkopuolisille tahoille yrityksen taloudellisesta menestymisestä (Kinnunen ym. 2005, 30).

Tilinpäätöksessä seurataan yrityksen talouden kahta pääulottuvuutta, tilikauden tulosta ja tilikauden päättymisajankohdan taloudellista asemaa. Tuloksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä yrityksen toiminnan kannattavuudesta: kykeneekö se kattamaan tuloilla menonsa ja kykeneekö se tuottamaan voittoa oman toimintansa kehittämiseen ja/tai jaettavaksi omistajilleen esimerkiksi osinkoina. Taloudellinen asema liittyy yrityksen vakavaraisuuteen, oman ja vieraan pääoman väliseen suhteeseen. (Kinnunen ym. 2005,12.)

Yrityksen vakavaraisuus liittyy olennaisesti yrityksen rahoituksesta aiheutuvaan riskiin. Mitä suurempi on yrityksen oman pääoman osuus, sitä pienemmän rasiituksen velanhoitamiseen liittyvät maksut sille aiheuttavat ja sitä pienempi on sen rahoitusriski. Ja mitä pienempi yrityksen rahoitusriski on, sitä suurempia toiminnallisia riskejä yritys voi ottaa ja tähdätä siten parempaan tulokseen esimerkiksi uusien investointien avulla. (Kinnunen ym. 2005,12.) Vakavaraisuus kuvaa yrityksen pitkän aikavälin maksuvalmiutta (Tampereen kaupunki 2011). Taloushallinto voidaan jakaa tarkoitukseltaan kahteen erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa taloudellista informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille kuten viranomaisille, sijoittajille ja muille yhteistyökumppaneille. Ulkoisen laskentatoimen päätehtävänä on kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13-14.)

Johdon laskentatoimi tuottaa informaatiota ja laskelmia yrityksen johdon päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten (Alhola & Lauslahti 2000,31). Sen tiedontuotanto on pitkälti yksilöllistä ja sidoksissa kunkin yrityksen omiin päätöksentekotilanteisiin. Johdon laskentatoimi suuntautuu tiedontuotannoltaan pitkälti tulevaisuuteen, toisin kuin ulkoinen laskentatoimi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33.) Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen keskeisimmät erot on esitelty alla olevassa taulukossa.

	Yleinen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
1. Tiedon normisidonnaisuus	Yleinen normisidonnaisuus tavanomaista (mm. Kirjanpitolaki ja -asetus, verolainsäädäntö)	Ei yleistä normisidonnaisuutta, yrityskohtaiset säännökset
2. Laskennan kohde	Juridinen yritysidentiteetti, yritys rahoitusyksikkönä, yritys kokonaisuutena	Yritys, tulosityksikkö ja suorite, yritys tai sen osa
3. Tiedon arvoperuste	Hankintahintaisuus eli realisoituneet hinnat yleisiä	Hankintahintaisuus tai laskennalliset hinnat
4. Tiedon aikasuuntautuminen	Menneisyystieto, realisoitunut tieto yleistä	Menneisyystieto ja tulevaisuustieto esillä laskelmissa

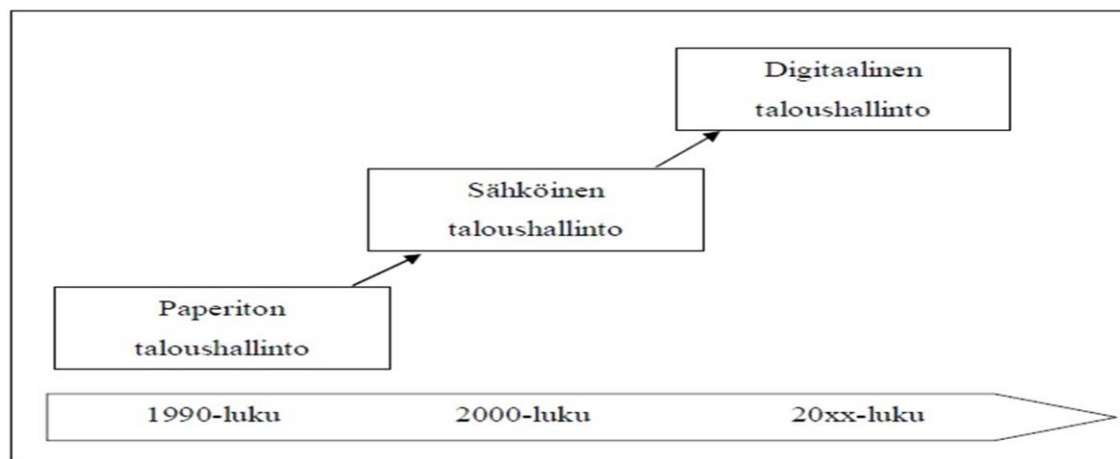
Taulukko 1: Yleisen ja johdon laskentatoimen erot (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 35.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi ovat integroituneet yhä tiiviimmin toisiinsa (Lahti & Salmi 2008, 14) ja yleisen laskentatoimen tuottamaa informaatiota on yhä kasvavissa määrin ruvettu hyödyntämään yritysjohton päätöksenteossa. Yritysten kansainvälisen kilpailun kiristyminen on pakottanut yritykset tehostamaan toimintojaan, kehittämään kustannustehokkuuttaan sekä miettimään entistä tarkemmin omia menestystekijöitään. Tänä päivänä taloushallinnon parissa työskenteleviltä vaaditaan laajempaa asiantuntemusta kuin aiemmin, sillä laskentatoimen tuntemisen lisäksi vaaditaan myös liiketoimintojen tuntemista ja kykyä tuottaa tietoa liiketoiminnan johtamisen kannalta olennaisista asioista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12-13 ja 16-17.)

2.1 Taloushallinnon sähköistyminen

Yritysten taloushallinto on siirtynyt voimakkaasti sähköiseen muotoon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kehitys on ollut niin nopeaa, että sähköisestä taloushallinnosta on vaikeaa

löytää yhtä vakiintunutta määritelmää. Vuosituhannen vaihteessa puhuttiin vielä yleisesti paperittomasta kirjanpidosta, millä tarkoitettiin lähinnä lakisääteisten tositteiden esittämistä sähköisessä muodossa. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan nykyään kuitenkin paljon laajempaa kokonaisuutta. Viime vuosina käsitteestä sähköinen taloushallinto on alettu yleisesti käyttämään nimitystä digitaalinen taloushallinto. Seuraavassa kuvassa on esitetty, miten sähköisen taloushallinnon määritelmä on muuttunut vuosien saatossa. (Lahti & Salminen 2008, 9-23.)



*Kuvio 1: Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa
(Lahti & Salminen 2008, 22.)*

Monesti sähköinen taloushallinto nähdään suppeasti vain verkkolaskutuksena ja laskujen sähköisenä käsittelyä, mutta todellisuudessa se on paljon sitä laajempi käsite (Lahti & Salminen 2008, 9). Poutasen (2007) mukaan sähköinen taloushallinto tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että kaikki laskuliikenne, tiliotteet ja viranomaisilmoitukset kulkevat sähköisessä muodossa. Sähköisellä ja digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan monesti samaa asiaa, mutta esimerkiksi Lahti & Salminen näkee näiden välillä pienen eron. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon aineisto käsitellään sähköisesti, jolloin muun muassa toimittajien laskutkin saapuvat yritykseen vain sähköisenä aineistona. Vielä tällä hetkellä osa yritysten laskuista kuitenkin monesti saapuu yritykseen paperimuodossa, jolloin määritelmän mukaisesti puhutaan vielä sähköisestä taloushallinnosta. (Lahti & Salminen 2008, 21-22.)

Salmen & Lahden mukaan digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa eli sähköisessä muodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös yrityksen ulkoisten sidosryhmien, eli esimerkiksi asiakkaiden, viranomaisten ja toimittajien, kanssa kaikki tietovirrat kulkevat pelkästään digitaalisesti. Tahkolan (2008) mukaan digitaalisuuteen kuuluu, ettei missään vaiheessa mikään taloushallinnon osa-alue tuota paperista dokumenttia. Digitaalisuuteen liittyy myös

olennaisena osana yrityksen kaikkien talousprosessien kehittäminen ja turhien ja päällekkäisten työvaiheiden eliminoiminen. (Lahti & Salminen 2008, 19-21.)

Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen voi tuoda yritykselle huomattavia hyötyjä ja kustannussäästöjä. Sähköistämisen avulla yritys pystyy automatisoimaan taloushallinnon toimintoja ja sitä kautta vähentämään syntyvien virheiden määrää. Sähköistämisen avulla myös voidaan saada entistä reaaliaikaisempaa taloushallinnon informaatiota johdon päätöksenteon avuksi. Se myös vähentää taloushallinnon vaatimia resursseja ja kustannuksia ja on ympäristöystävällisempää vähentyneen paperinkulutuksen seurauksena. (Tieke 2012.) Digitaaliseen taloushallintoon siirtyneet yritykset ovat saavuttaneet tyypillisesti lähes 30-50 prosentin tehokkuuden kasvun taloushallinnonprosesseissaan. Yksittäisissä prosesseissa kuten esimerkiksi laskutuksessa voidaan päästä vieläkin suurempiin tehokkuuden paranemisiin. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

Tutkimusten mukaan ostolaskujen käsittelyn automatisoinnilla voi säästää jopa 60 % laskun käsittelyn kustannuksista. Säästöjä syntyy kun laskujen kierrätystä, tarkastamista tai hyväksymistä ei enää tarvitse tehdä manuaalisesti. Vastaavasti matkalaskujen käsittelystä työajan säästö voi olla jopa 2/3 perinteisiin paperilaskuihin verrattuna. Automaation myötä myös ostoreskontran työ helpottuu, sillä laskujen tietoja ei tarvitse syöttää järjestelmään manuaalisesti ja siirrot eri järjestelmien välillä tehdään liittymien avulla. Samalla myös laskutuksen virheet vähenevät, sillä inhimillisille virheille ei jää yhtä paljon tilaa lisääntyneen automaation myötä. (Basware 2011.)

Potentiaalisista säästöistä huolimatta esimerkiksi sähköinen laskutus on yleistynyt yrityksissä huomattavasti arvioitua hitaammin. Sähköisen laskuliikenteen kehitystä ovat sotkeneet muun muassa laskujen standardoinnin hitaus ja asenneongelmat. Ohjelmistoyhtiö Baswaren Suomen liiketoiminnoista vastaava johtaja Pekka Lindfors pitää laskutukseen liittyvien standardien puutetta suurimpana esteenä sähköisen laskutuksen yleistymiselle. Huhtikuussa 2011 Baswaren teettämässä kyselyssä yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä koki operaattorien välisen integroinnin puutteen aiheuttavan hankaluuksia joko laskuttajalle tai laskutettavalle. (It-viikko 2011.)

2.2 Taloushallinnon prosessit

Yrityksen taloushallinto voidaan nähdä yhtenä laajana tukiprosessina, joka on kytköksissä kaikkiin yrityksen toimintoihin. Hahmottamisen takia se kannattaakin jakaa useampaan pienempään osakokonaisuuteen. Taloushallinnon voidaan katsoa koostuvan pääkirjapidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista sekä arkistoinnista. Taloushallinto on siirtynyt suurella määrällä sähköisiin järjestelmiin ja monet prosessit ovat sen myötä linkittyneet tiiviisti

toisiinsa. Kaikilla taloushallinnon prosesseilla ei olekaan havaittavissa selvää alkua ja loppua, vaan ne ovat enemmän toimintoja, jotka toimivat osana muita prosesseja kuten esimerkiksi maksuliikenne. Monesti yritysten taloushallinto on kuitenkin noudattanut seuraavanlaista jakoa. (Lahti & Salminen 2008, 14-15.)

Ostolaskuprosessi sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi prosessiin integroituvat operatiivisista prosesseista ostotilaukset ja tavarantoimitusten vastaanotto. Myyntilaskuprosessi sen sijaan kattaa vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Prosessin olennaisia osia ovat myös saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. Matka- ja kululaskuprosessi sisältää työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista kulutapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn. (Lahti & Salminen 2008, 15.)

Maksuliikenne ja kassanhallinta kattavat maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyn. Se on tiukasti sidoksissa muihin prosesseihin kuten ostolaskuprosessiin ja palkkahallintoon. Lisäksi siihen liittyvät olennaisesti eri maksuvälineet: luottokortti ja muut maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä mobiili- ja internetmaksut. Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja kuten koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja. (Lahti & Salminen 2008, 15-16.)

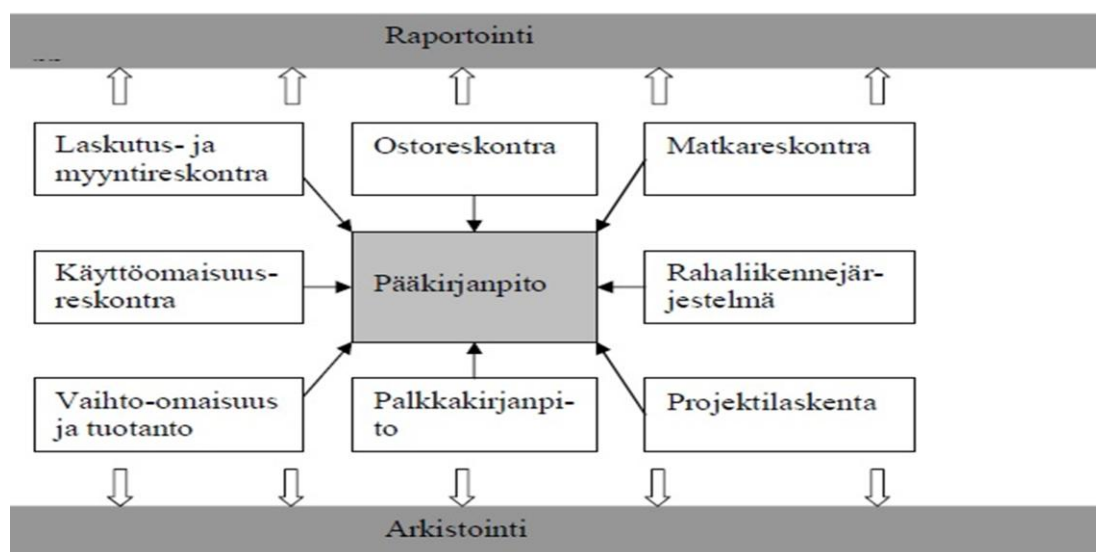
Pääkirjanpito muodostuu osakirjanpidoista ja suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä muistiotositteista. Pääkirjanpito prosessi toimii muiden osaprosessien solmukohtana, joko yhdistämällä osaprosessit tai olemalla raportointiprosessin kriittinen alkulähde. (Lahti & Salminen 2008, 15-16.) Taloushallinnon sähköistymisen myötä kirjanpito on monessa yrityksessä automatisoitu mahdollisimman pitkälle, jonka seurauksena tieto eri osaprosesseista on pyritty siirtämään automaattisesti pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008, 127-128.)

Raportointiprosessi käsittää yrityksen taloutta koskevien raporttien muodostamisen ja niiden jakelun. Raportointiprosessissa käytetään muista prosesseista tulevaa tietoa ja se alkaa siitä, mihin muut taloushallinnon osaprosessit päättyvät. (Lahti & Salminen 2008, 16.) Raportointi ei ole pelkästään talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja, vaan sen tehtävänä on myös antaa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta tilasta (Alhola & Lauslahti 2005, 173).

Arkistointi liittyy kaikkiin edellisiin prosesseihin. Toimiva ja luotettava sähköinen arkistointi on digitaalisen taloushallinnon perusta (Lahti & Salminen 2008, 16). Kirjanpitolaissa on säädetty kirjanpitoaineiston, eli muun muassa erilaisten osto- ja myyntitositteiden, säilyttämisestä. Lakisääteisesti kirjanpitokirjat (mm. tasekirja, tase-erittelyt, pääkirjat ja

päiväkirjat sekä muut kirjanpitokirjat) tulee säilyttää vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä lukien ja muut tilikauden tositteet vähintään 6 vuotta tilikauden päättymisestä. Laissa säädetään myös se, mitä tietoja arkistoiduista tositteista tulee ilmetä. Esimerkiksi myynti- ja ostotositteista tulee selvittää ostajan ja myyjän nimi ja yhteystiedot, hyödykkeen nimi sekä hinta ja toimitusaika. (Kinnunen ym. 2005, 30.)

Alla olevassa kaaviossa näkyy, miten nämä eri osaprosessit liittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden (Lahti & Salminen 2008, 14-16).



Kuvio 2: Taloushallinnon rakenne
(Lahti & Salminen 2008, 17.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana suurissa yrityksissä ovat yleistyneet taloushallinnon palvelukeskukset, ns. Service center- yksiköt. Tällöin taloushallinnon palvelut, kuten kirjanpito ja reskontrien hoito, on keskitetty taloushallinnon palvelukeskuksiin, jotka hoitavat keskitetysti yrityskonsernin yksiköiden taloushallinnon. Näiden palvelukeskusten avulla voidaan saavuttaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä taloushallinnon perustoiminnoissa, ylläpitää korkealaatuista taloushallinnon osaamista palvelukeskusten toiminnoissa sekä yhtenäistää konsernin taloushallinnon tietojärjestelmiä. Taloushallinnon toimintojen keskittäminen mahdollistaa myös sen, että konsernin eri yksiköissä voidaan keskittämisen ansioista jääneitä resursseja kohdistaa uudelleen esimerkiksi liiketoimintayksikön erityisraportoinnin ja sen liiketoimintakytkennän kehittämiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 28.) Palvelukeskusten toiminnan kustannukset katetaan sisäisillä veloituksilla palveluita käyttävien yksiköiden kanssa tehtyjen palvelusopimusten mukaisesti (Granlund & Malmi 2004, 19).

2.2.1 Lasku ja laskun määritelmä

Tässä opinnäytetyössä laskulla tarkoitetaan verohallinnon mukaista laskun määritelmää. Verohallinnon mukaan lasku on paperimuodossa tai sähköisessä muodossa oleva tosite tai ilmoitus, joka täyttää arvonlisäverolaissa asetetut vaatimukset. Arvonlisäverolaissa laskulla tarkoitetaan varsinaisten laskujen lisäksi myös muita laskuina toimivia tositteita. Lasku voidaan toimittaa paperilla tai vastaanottajan suostumuksella sähköisessä muodossa. Laskuna pidetään myös kaikkia tositteita ja ilmoituksia, jotka sisältävät muutoksen tai viittauksen alkuperäiseen laskuun kuten muutoslaskuja. Useista erillisten tavaroiden toimitusten ja palveluiden suoritusten laskuista voidaan tehdä yhteinen lasku eli niin sanottu koontilasku. (Verohallinnon ohje 1731/40/2003.) Koontilaskulla yksittäisistä laskuista tehdään yksi yhteinen yhteenvetolasku, jossa laskutietoina ovat yksittäisten laskujen summatiedot (Tieke 2012).

Lasku voi muodostua useammasta erillisestä asiakirjasta ja siinä voidaan esimerkiksi viitata ostajalle samassa yhteydessä toimitettavaan lähetyslistaan, josta selviää myyty hyödyke. Kaikkien laskulla vaadittavien tietojen ei tarvitse olla itse laskulla vaan riittää, että ne ovat jollain jo aikaisemmin ostajalle toimitetulla asiakirjalla. Edellytyksenä on kuitenkin, että itse laskulla on viittaus kyseiseen asiakirjaan. Sekä myyjällä että ostajalla on oltava kaikki laskun muodostavat asiakirjat. (Verohallinnon ohje 1731/40/2003.)

Arvonlisäverolaissa on lisäksi säädetty, mitä tietoja laskulta tulee vähintään lakisääteisesti löytyä. Pakollisten merkintöjen lisäksi laskuntoimittaja voi halutessaan laittaa laskulle myös muita tietoja. Laskulta tulee löytyä vähintään seuraavat tiedot:

- Laskun antamispäivä ja juoksevatunniste kuten laskunnumero
- Myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus) sekä nimi ja osoitetiedot
- Ostajan nimi ja osoitetiedot sekä ostajan arvonlisäverotunniste käännetyin verovelvollisuuden tilanteissa ja yhteisökaupassa
- Tavaroiden ja palveluiden määrä/laajuus ja luonne
- Tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä
- Verokanta ja suoritettavan veron määrä
- Veron peruste verokannoittain ja yksikköhinta ilman veroa sekä mahdolliset hyvitykset ja alennukset
- Verottomuuden tai käännetyin verovelvollisuuden peruste (Verohallinnon ohje 1731/40/2003)

2.2.2 EDI-lasku

EDI(Electronic Data Interchange)- laskulla tarkoitetaan konekielistä sähköistä laskua. Suomeksi EDI:stä käytetään yleisesti nimitystä OVT eli organisaatioiden välinen tiedonsiirto. EDI-laskuissa tieto eli laskujen kohdalla laskuaineisto kulkee yritysten välillä pelkästään standardoidussa sähköisessä muodossa. Tiedonvälitys hoidetaan usein palveluoperaattorien, kuten esimerkiksi Itellan, kautta. (Tieke 2011.)

EDI-laskutuksen etuna perinteiseen paperilaskutukseen verrattuna on kustannustehokkuus. Laskumateriaali on nopeampi toimittaa perille ja automaation avulla voidaan vähentää virheiden määrää. Edi-laskutuksen etuna on myös se, että vastaanottaja saa tiedon suoraan edelleen käytettävässä muodossa ja niiden lähetyskustannukset ovat alhaisemmat kuin paperilaskuilla. (Tieke 2011, Itella 2011.)

2.2.3 Ostolaskuprosessi

Koko ostolaskuprosessi käynnistyy yrityksen hankinnan tekemästä ostoehdotuksesta ja ostotilauksesta, näiden hyväksymisestä ja tavaran vastaanotosta varastolla. Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy kuitenkin vasta siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Ostolaskuprosessi voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen. 1. Tilaus- ja toimitusprosessi, 2. Ostolaskun vastaanotto, 3. Ostolaskun tiliöinti ja kierrätys 4. Ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan, 5. Maksatus, 6. Täsmäytys ja jaksotukset sekä 7. Arkistointi. Näiden lisäksi ostolaskuprosessiin liittyy olennaisesti perustietojen, esimerkiksi hintatietojen sekä maksuehtojen, ylläpito. (Lahti & Salminen 2008, 49.)

Markkinoiden kilpailun kiristymisen seurauksena yritykset etsivät säästöjä kaikissa prosesseissaan ja tämän seurauksena myös taloushallinnon prosesseissa on kiinnitetty huomiota kustannustehokkuuteen. Osittain tästä johtuen taloushallinnon prosesseja on pyritty voimakkaasti automatisoimaan ja siirtämään sähköiseen muotoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12-13.) Granlundin ja Malmin mukaan yritysten kustannusajattelu on johtanut siihen, että myös taloushallinnon pitää pystyä osoittamaan olevansa toiminnoiltaan tehokas. Informaatiota tulee tuottaa nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti sekä kustannustehokkaasti. (Granlund & Malmi 2004, 16.)

Ostolaskujen käsittelyn sähköistämällä tehostetaan ostolaskun käsittelyä, nopeutetaan ostolaskujen läpimenoaikaa ja parannetaan kontrollia. Nykyään monessa yrityksessä käytetään ORC-älyskannausta (Optical Character Recognition) laskujen skannaamiseen, minkä avulla laskujen perustietoja ei tarvitse enää tallentaa manuaalisesti vaan laite lukee ne laskulta automaattisesti.

Perinteiseen paperilaskutukseen verrattuna sähköisessä laskutuksessa on myös se etu, että laskut ovat tietokannassa jo saapumisestaan lähtien, jolloin niiden tiedot ovat käytettävissä kulujaksotuksiin jo ennen kuin ne ovat lopullisesti hyväksytyt. Sähköisestä arkistosta laskuja pystyy myös tarvittaessa etsimään muun muassa toimittajatietojen tai laskun numeron perusteella. Sähköisen arkiston etuna on myös se, etteivät ostolaskujen tarkistajat tarvitse erillisiä paperikopioita eivätkä arkistoja. (Lahti & Salminen 2008, 50.)

Monessa yrityksessä hankinta on yhdistetty ERP-(Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmiin. ERP-järjestelmät koostuvat erilaisista toisiinsa integroiduista sovelluksista, jotka käyttävät samaa päätietokantaa. Yleensä ERP-järjestelmissä on omat sovelluksensa ainakin myyntiin, tuotantoon, projektin- ja henkilöstöhallintaan, logistiikkaan ja materiaalihallintoon sekä taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 36-37.)

Toiminnanohjausjärjestelmien avulla yritykset pystyvät yhdistämään saman järjestelmän ja yhden yhteisen tietokannan alle organisaation eri osastojen käyttämiä palveluita, mikä helpottaa ja nopeuttaa yrityksen sisäistä tiedonjakoa eri osastojen välillä. Tämä myös osaltaan vähentää virheiden määrää, sillä yhteisessä tietokannassa tieto päivittyy reaaliaikaisesti yrityksen kaikille eri osastoille. (Avenla 2011.)

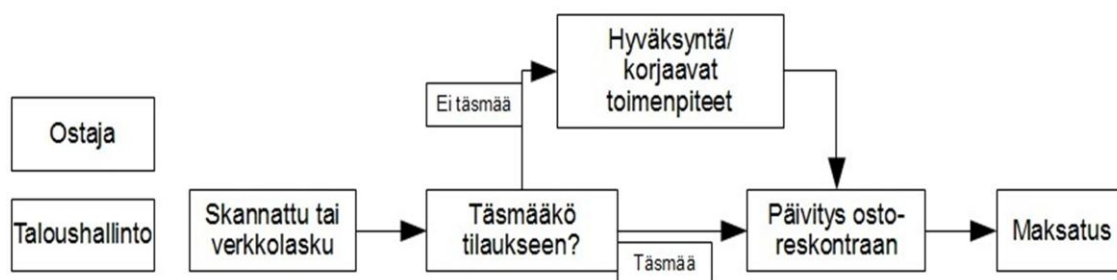
ERP-järjestelmiin siirtyminen on tehostanut yritysten toimintaa huomattavasti, sillä yritykset eivät ole enää tarvinneet jokaiselle toiminnolleen omaa sähköistä järjestelmää. Tällä tavalla on pystytty lisäämään automaatiota ja vähentämään päällekkäisiä työvaiheita. ERP-järjestelmät ovat syntyneet, sillä yritykset eivät enää pysty hallitsemaan kaikkea toimintaansa ilman suurta toiminnanohjausta. (Lahti & Salminen 2008, 36-37.)

ERP-järjestelmiin yhdistettynä hankintaprosessiin kuuluu ostotilausten ja mahdollisesti myös ostoehdotusten syöttö ja seuranta järjestelmässä. Järjestelmään syötetään yleensä suorat tuotantoon ja asiakasmyyntiin liittyvät ostotilaustiedot sekä myös epäsuoriin materiaalihankintoihin ja investointeihin liittyvät tiedot. ERP-järjestelmissä ostolaskujen käsittely on linkitetty suoraan ostotilaukseen, jolloin hankinnan hyväksymis- ja tiliöintitapahtumat on usein hoidettu jo tilaus- ja vastaanottovaiheen aikana. Kun tilaukselle on jo annettu suuri osa ostolaskulla tarvittavista tiedoista, ostolaskuprosessi nopeutuu, mikäli tiedot saadaan käytettyä hyväksi ilman, että ne joudutaan kirjaamaan uudelleen manuaalisesti ostolaskulle. (Lahti & Salminen 2008, 51.)

Ostotilaukseen perustuva ostolaskun käsittelyprosessi on tehokkaimmillaan seuraavanlainen:

1. Järjestelmään luodaan ostotilaus, jolla on tarpeellinen hyväksyntä. Tämän jälkeen ostotilaus lähetetään toimittajalle.
2. Toimittaja toimittaa tavarán/palvelun. Ostotilaukselle tehdään vastaanotto järjestelmään ja siitä muodostetaan kulu- ja velkakirjaus. Kulutiliointi perustuu ostotilauksen tuotteelle määriteltyyn oletustiliointiin tai ostotilaukselle talletettuun tiliointiin.
3. Ostolasku vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko skannauksen kautta tai verkkolaskuna. Laskun perustietojen mukana tallentuu ostotilausnumero.
4. Ostolaskulle poimitaan siihen liittyvät ostotilaustiedot joko manuaalisesti syöttämällä tiedot järjestelmään tai automaattisesti. Tiliointi tallentuu automaattisesti tavarán vastaanotossa kirjautunutta velkatiliä vastaan, koska kulukirjaus tehtiin jo vastaanottovaiheessa.
5. Mikäli lasku täsmää ostotilaukseen, hyväksymiskiertoa ei tarvita, koska hankinta on hyväksytty jo ostotilausvaiheessa. Mikäli ostolaskun määrät tai summat eroavat ostotilauksesta, ostolasku lähetetään sähköiseen hyväksymiskiertoon.
6. Ostolaskusta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin. (Lahti & Salminen 2008, 51-52)

Tämän toteutustavan etuna on se, että yrityksen hankinnat kirjautuvat kirjanpitoon reaaliaikaisesti suoriteperusteella tavarán tai palvelun vastaanotosta. Tämä poistaa tarpeen tehdä kulujaksotuksia kauden katkossa, vaikka laskut eivät vielä olisi saapuneetkaan. Myös tiliointi on mahdollisimman automaattinen, sillä tiliointi muodostuu jo ostotilauksella olevien tiliointisääntöjen perusteella. Seuraavassa kuvassa on vielä havainnollistettu ostolaskuprosessi ostotilaukseen perustuvilla laskuilla.



*Kuvio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi ostotilaukseen perustuvilla laskuilla
(Lahti & Salminen 2008, 52)*

Tilauksellisten laskujen käsittely vaatii laskun vertaamisen tilaukseen ja toimitukseen, jotta voidaan varmistaa, että lasku vastaa hinnoiltaan ja määriltään toimitettuja tuotteita tai palveluita. Vertailu voidaan tehdä joko automaattisesti järjestelmän toimesta tai manuaalisesti. Manuaalisesti vertaamalla tämä tehdään yleensä siten, että verrataan ERP-järjestelmässä olevia tilaus- ja vastaanottotietoja laskulla oleviin tietoihin. Mikäli ostolaskun tiedot vastaavat järjestelmässä olevia tietoja, laskua ei ole enää syytä lähettää uudelleen hyväksyttäväksi, vaan se voidaan merkitä suoraan maksuvalmiiksi. (Lahti & Salminen 2008, 64-65.)

Sähköisessä ostolaskuprosessissa korostuu perustietojen ylläpidon merkitys. Mitä paremmin prosessi on suunniteltu, järjestelmä parametroidu ja tiedot ylläpidetty, sitä tehokkaammaksi prosessi saadaan ja riski erilaisille virheille vähenee. Ostolaskuprosessia ohjataan keskeisesti toimittajaan liittyvien tietojen perusteella ja tämän vuoksi on tärkeää, että tiedot ovat oikein ja ajan tasalla. (Lahti & Salminen 2008, 53.)

2.2.4 Ostolaskujen maksatus ja maksuliikenne

Ostolaskujen maksatus on yrityksen osto-reskontran vastuulla. Osto-reskontrassa muodostetaan maksuerä maksupäivään mennessä erääntyneistä laskuista sekä mahdollisesti tulevana päivinä erääntyvistä laskuista, mikäli ne erääntyvät ennen seuraavaa maksupäivää. Osto-reskontran maksuohjelma jakaa maksut automaattisesti yrityksen eri pankkitileiltä ohjelmaan tehtyjen sääntöjen mukaan, esimerkiksi konserniyhtiöiden laskut omalta tililtään ja muut laskut yrityksen normaalilta käyttötililtä. (Lahti & Salminen 2008, 70, 111.)

Monessa yrityksessä tehdään uloslähteviä laskuja liki päivittäin. Lahden & Salmisen mukaan harventamalla maksukertojen määrä 1-2 kertaan viikossa säästetään sekä resursseja sekä helpotetaan kassanhallintaa. Mitä tehokkaammin yrityksen ostolaskuprosessi on toteutettu sitä harvempiin maksukertoihin yritys voi siirtyä. Päivittäiset maksukerrat kertovat yleensä

siitä, että yrityksellä on kiire saada laskut maksuun. Tämä taas useimmiten johtuu tehottomasta ja huonosti toteutetusta ostolaskuprosessista, sillä laskujen hyväksymiskierrossa kestää niin kauan, että laskut ehtivät erääntyä. (Lahti & Salminen 2008, 70.)

Maksuliikenteellä yrityksen taloushallinnossa tarkoitetaan maksutapahtumien välitystä pankkien ja yritysten taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmissä. Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan yrityksen järjestelmissä ja lähetetään pankkiin, jonka jälkeen pankki tekee maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen, välittää tiedot tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina yritykselle. Yrityksessä taloushallinnossa saapuvat maksut kuitataan avoimia tapahtumia vastaan. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

3 Prosessit ja prosessien kehittäminen

Jatkuva muutos on keskeinen piirre yritysten liiketoiminnassa. Organisaatioiden on mukauduttava sisäisesti nopeammin ja tehokkaammin kuin mitä niiden toimintaympäristö muuttuu. Muussa tapauksessa yritys taantuu ja ajautuu ongelmiin kilpailuilla markkinoilla. Tämän muutoksen hallittu johtaminen on keskeinen kilpailutekijä yritykselle. (Martola & Santala 1997, 12.)

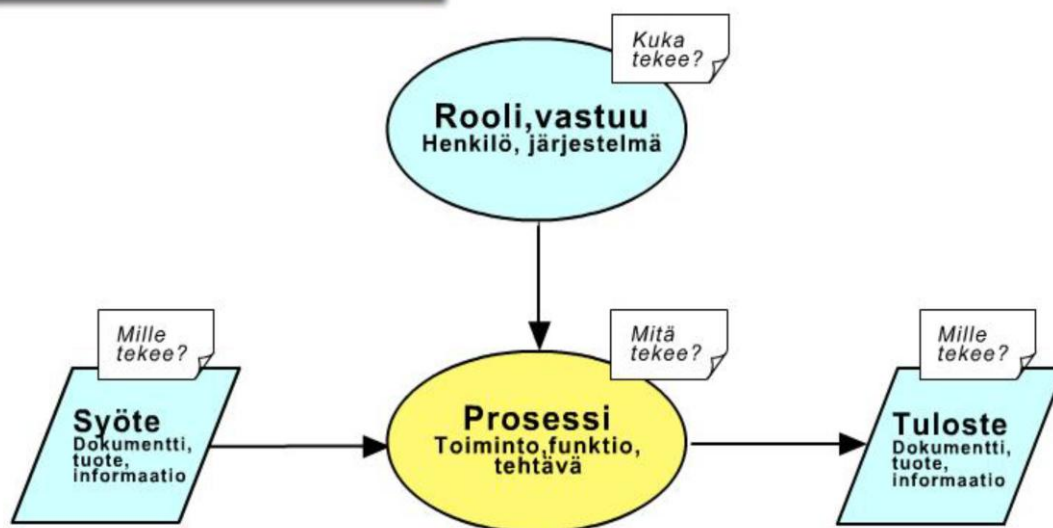
Yritysten toimintaympäristön muuttuminen globalisaation ja sitä seuranneen markkinoiden kiristymisen seurauksena on pakottanut yritykset miettimään ja suunnittelemaan toimintaansa aivan uudella tavalla. Yritykset ovat joutuneet ryhtymään voimakkaasti ja määrätietoisesti kehittämään toimintojaan sekä tuotteitaan ja palveluitaan pärjätäkseen markkinoilla ja kyetäkseen tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Tämä on osaltaan johtanut prosessiajattelun syntymiseen organisaatioissa. Tässä luvussa käydään läpi mitä prosesseilla ylipäänsä tarkoitetaan, miten niitä voidaan tunnistaa ja kuvata yrityksessä ja miten niitä voidaan kehittää. (Laamanen 2003, 10-18.)

3.1 Prosessi

Sanaa prosessi voidaan käyttää useissa eri merkityksissä riippuen siitä, millaisessa asiayhteydessä sitä käytetään. Mikä tahansa muutos, kehitys tai toiminta voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi kasvu- tai neuvotteluprosessi. Tässä opinnäytetyössä prosessi-sanalla tarkoitetaan kuitenkin liiketoimintaprosessia.

Laamasen mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Syötteillä tarkoitetaan tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessin avulla tuotteiksi tai palveluiksi. (Laamanen 2003, 19-20.) Martola & Santala puolestaan määrittelevät liiketoimintaprosessin dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli sarjaksi toisiinsa liittyviä työtehtäviä, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu prosessin käsitettä. (Martola & Santala 1997, 25.)

Prosessin käsite



Kuvio 4: Prosessin käsite
(VirtuaaliAMK 2012)

Prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky (Laamanen 2003, 20). Suorituskykyä ja onnistumista voidaan seurata mittaamalla ja havainnoimalla (Kiiskinen ym. 2002, 37). Myös palaute ja palautteen hyödyntäminen on olennainen osa prosessiajattelua. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle siitä, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2003, 20.)

Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaista. Prosessi rakentuu toimintoketjuista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Martola & Santala 1997, 27.) Yrityksessä tulee miettiä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, jolla halutut tuotteet ja palvelut saadaan tuotetuksi ja selvitetään, millaisia resursseja prosessiin tarvitaan ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2003, 21.) Prosessin asiakas ei aina välttämättä ole yrityksen ulkopuolinen asiakas, vaan se voi olla myös yrityksen sisältä, esimerkiksi toinen osasto (Alhola & Lauslahti 2000, 91). Yrityksen suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteet. Suorituskykyä mitataan aina asiakkaiden näkökulmasta. (Laamanen 2003, 23.)

Prosesseihin tulee aina olla määritelty prosessin omistaja, jonka vastuulla on prosessin suorituskyky. Laamasen mukaan prosessin omistajan tehtävänä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Prosessin omistaja seuraa prosessin

toimintaa ja siinä tarvittavia resursseja sekä prosessissa syntyvää tuotosta ja sen suorituskykyä. Prosessin omistajan yhtenä tehtävänä on määritellä, miten tukiprosesseja tulisi kehittää, jotta hänen oma prosessinsa toimisi paremmin. (Laamanen 2003, 123-124.) Monesti prosessinomistaja on myös tulosvastuussa prosessin liiketoiminnallisesta tuloksesta (Kiiskinen yms. 2002, 36).

Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti yrityksen liiketoiminnan ydin. Se kulkee läpi koko organisaation ja luo suoraan lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi yrityksen tilaus-toimitusketju voi olla yksi yrityksen ydinprosesseista. (Martola & Santala 1997, 25.) Ydinprosesseille on ominaista se, että ne kulkevat myös yrityksen avainsidosryhmien toimintojen läpi (VirtuaaliAMK 2012). Laamasen mukaan ydinprosesseissa syntyy organisaatioiden jalostusarvo ja niille on ominaista suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen (Laamanen 2003, 54).

Ydinprosesseilla tulee olla määritelty kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, jotka onnistuessaan takaavat koko prosessin onnistumisen ja asiakkaan tyytyväisyyden. Menestystekijät tulee olla määritelty niin selkeästi, että niistä voidaan helposti johtaa muutoksen etenemistä kuvaavia mittareita. Tilaus-toimitusprosessin kriittinen menestystekijä voi jollakin yrityksellä olla esimerkiksi toimitusvarmuus. (Martola & Santala 1997, 75.)

Tukiprosessit puolestaan luovat edellytykset yrityksen ydinprosessien tehokkaalle toiminnalle (Laamanen 2003, 56-57). Tukiprosessit ovat luonteeltaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja ne palvelevat yrityksen sisäisiä asiakkaita eli henkilöstöä. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto. (Martola & Santala 1997, 26.)

3.1.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat sekä prosessin omistaja. Prosessien rajaaminen on olennainen vaihe prosessien suunnittelussa, sillä ne luovat suuntaviivat koko yrityksen toiminnalle. Laamasen mukaan prosessien rajaamisessa on olennaisinta pitää mielessä se, että niiden tulee alkaa ja päättyä asiakkaaseen. Tällä tavalla voidaan varmistaa yrityksen toiminnan asiakaslähtöisyys. (Laamanen 2003, 52-53.)

Laamasen mukaan toinen keskeinen asia, mikä prosessien rajaamisessa tulee ottaa huomioon, on se, että prosessien tulee alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Tällä rajauksella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta ja kasvattamaan oppimista organisaatiossa. Sisällyttämällä prosessiin suunnittelu- ja arviointivaiheet prosessi voidaan

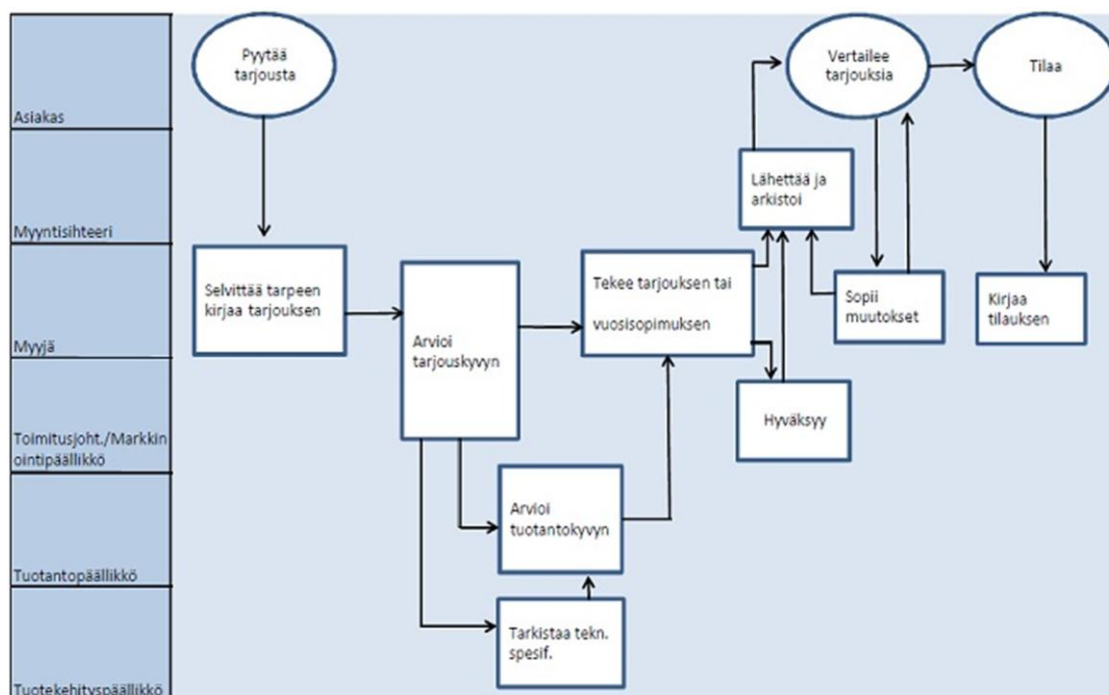
kytkää yrityksen kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Mikäli prosessissa ei ole mukana suunnittelu- ja arviointivaiheita, prosessien kehittäminen saattaa jäädä puutteelliseksi ja johtaa ennen pitkää tehottomuuteen prosessin sisällä. (Laamanen 2003, 53.)

Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta ja tämän takia niiden laadinnassa tulee olla mukana avainhenkilöitä kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Usein mukaan otetaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita, joiden tehtävänä on tuoda mukanaan näkemystä uusien toteuttamistapojen toteuttamisvaihtoehdoista. Kuvaukset voidaan laatia esimerkiksi haastattelujen tai pienryhmäistuntojen avulla. Prosessikuvausten yhteydessä kartoitetaan nykytilanteen ongelmat ja sovitaan välittömästi toteutettavissa oleville epäkohdille ja toimintatapojen muutoksille vastuuhenkilöt. Tiedottamalla henkilöstölle näistä pienistäkin muutoksista edesautetaan henkilöstön sitoutumista muutosprosessiin. (Kiiskinen yms. 2002, 46, 54-55.)

Prosessien kuvaamisessa tulee kiinnittää huomioita myös prosessien nimeämiseen. Prosessien kuvaukset ja nimet ovat ennen kaikkea viestinnän välineitä ja niiden avulla on tarkoitus auttaa henkilöstöä ja sidosryhmiä ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja tuloksia. Prosessin nimen pitäisi kuvastaa mahdollisimman hyvin, mitä prosessissa tapahtuu ja mikä on sen tarkoitus. Jotta prosessi ei jäisi henkilöstön mielessä irralliseksi ja epämääräiseksi, käytetään viestinnässä apuna prosessikaavioita havainnollistamaan prosessia. (Laamanen 2003, 59-60.)

Prosessikaaviolla kuvataan prosessin roolit ja tekeminen. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala käyttävät prosessikaavion esimerkissään tekijän/toimijan kohdalla organisaatioyksikköä, esimerkiksi varastoa (Kiiskinen yms. 2002, 46-47). Laamanen sen sijaan katsoo, että prosessikaaviossa roolien tulee olla aitoja henkilörooleja, eikä osastoja. Tällä tavoin ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa prosessista ja sijoittaa itsensä siihen, esimerkiksi myyjä tai tuotantopäällikkö. (Laamanen 2003, 79-80.)

Lecklinin mukaan prosessikaavion tulee olla riittävän pelkistetty, jotta se on helppo ymmärtää, mutta kuitenkin niin kattava, että siinä on mukana kaikki prosessin päälinjat ja toiminnot. Prosessikaaviosta tulee löytyä prosessiin osallistuvat henkilöt, prosessin vaiheet ja niiden yhteydet sekä asiakas. (Lecklin 2006, 141.) Laamasen mukaan ihmisten rajallisen hahmottamiskyvyn takia yhteen prosessikaavioon ei tulisi laittaa yli 15-20 toimintoa. Tätä useampi toiminto tekee kaaviosta usein liian vaikeaselkoisen. (Laamanen 2003, 81.) Seuraavassa kuvassa on esitetty, miltä prosessikaavio voisi näyttää.



Kuvio 5: Prosessikaavio

(Vyhnalek 2009, Alkup. Laamanen 2002, 79)

Laamasen mukaan henkilöstön roolit tulee sijoittaa prosessikaaviossa vasempaan laitaan, jotta tehtävien sarja kulkee vasemmalta oikealle. Tämä antaa paremman kuvan prosessien horisontaalisesta etenemisjärjestyksestä ja mahdollistaa aikataulujen esittämisen, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Prosessikaavion tulee kuvastaa tekemistä, sillä todellista toimintaa kuvaamalla korostuu se, mihin tietoja käytetään. (Laamanen 2003, 80-81.)

3.1.2 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaamisella on tarkoitus saada käsitys siitä, mitä yrityksessä todellisuudessa on tapahtumassa. Mittaamisen ja tunnuslukujen avulla yritys voi seurata strategian toteutumista ja helpottaa strategian viestimistä henkilöstölle. Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa ilmiöiden analysoinnin pelkän palutteen keräämisen sijaan. Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena tulee olla organisaation tuloksellisuuden parantaminen ja kehittäminen. (Laamanen 2003, 149-152.) Lecklinin mukaan ilman mittaamista ei voida ohjata, hallita tai johtaa prosessia (Lecklin 2006, 151).

Kari Tuomisen mukaan organisaation prosesseja tulisi mitata ainakin kolmesta eri näkökulmasta: laatu, kokonaistehokkuus ja sopeutumiskyky. Prosessien laatua tulisi mitata aina asiakkaan näkökulmasta. Mittareina voi olla esimerkiksi tuotteiden virheettömyys,

toimitusvarmuus ja se kuinka tuotteet vastaavat asiakkaan odotuksia. Toisena näkökulmana tulisi olla prosessien kokonaistehokkuus, jota voidaan mitata muun muassa läpimenoajalla, virheiden määrällä, hävikillä ja kustannuksilla. Koska prosessit kulkevat organisaatiossa yli osastorajojen, niiden tehokkuutta tulisi mitata kokonaisuudessaan osastorajoista välittämättä. Kolmantena näkökulmana on prosessien sopeutumiskyky. Kuinka joustavasti yrityksen prosesseissa pystytään täyttämään asiakkaiden toisistaan poikkeavat tarpeet ja odotukset. Tuominen pitää prosessien joustavuutta yhtenä yritysten keskeisenä kilpailutekijänä. (Tuominen 2001, 168-169.)

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan olennaisinta prosessien mittaamisessa ei ole se, onko mittari laadullinen vai numeerinen, vaan se, että mitataan niitä asioita, joihin yrityksen menestyminen perustuu ja jotka ovat muutoksen kohteena (Kiiskinen yms. 2002, 54). Laamanen puolestaan korostaa numeeristen mittareiden merkitystä ja toteaa, että ”jos et pysty asiaa esittämään numeroilla, et oikeastaan tiedä asiasta mitään” (Laamanen 2003, 178).

Prosessien mittareille tulisi asettaa yhteisesti hyväksytyt oikeellisuuskriteerit, jotta mittareiden antamien tulosten oikeellisuudesta ja tulkinnasta voitaisiin olla yhtä mieltä yrityksen sisällä (Kiiskinen ym. 2002, 54-55). Mittareiden tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon se, että prosessien tulokseen vaikuttavat sekä sisäiset toimet että ympäristö. Tästä syystä tulosten analysoinnissa tulee aina pysähtyä miettimään johtuuko muutos prosessin tuloksessa prosessista itsestään vai yrityksen ulkoisista tekijöistä. Laamasen mukaan on turvallista olettaa, että jos omassa toiminnassa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta, on tulosten muuttuminen seurausta olosuhteiden muuttumisesta. (Laamanen 2003, 173.)

3.1.3 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan oman toiminnan tehokkuuden vertaamista muihin. Toimintaa ja tavoitetilannetta voidaan verrata joko sisäisesti muihin osastoihin tai ulkoisesti toisiin organisaatioihin ja yrityksiin. (Martola & Santala 1997, 81.) Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta parhaiden tai valioluokkaa edustavien yritysten tehokkuuteen. Benchmarkingin avulla on tarkoitus yrittää löytää yritykselle parhaat menetelmät ja toimintatavat yrityksen prosessien suorituskyvyn parantamiseksi. Sen avulla yritys voi saada tietoa siitä, mitä pitää muuttaa ja mitä säilyttää omissa prosesseissaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 328.)

Benchmarking prosessi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla:

- Sisäinen benchmarking
- Ulkoinen benchmarking

– Toiminnallinen benchmarking

Sisäisessä benchmarkingissa organisaation yksiköiden toimintaa verrataan toisiin samaan organisaatioon kuuluviin yksiköihin. Tämä asettaa organisaation eri yksiköt kilpailutilanteeseen ja menetelmän etuna on se, että mahdollisia eroja ei voi selittää organisaation ulkopuolisilla tekijöillä. (Martola & Santala 1997, 81.) Etuna on myös se, että vertailutiedot on helposti saatavilla organisaation sisällä. Sisäisen benchmarkingin avulla voidaan pienentää eroja yksiköiden toiminnan välillä organisaatiossa, mutta sen ongelmana on siinä, ettei yrityksessä voida tietää kuinka hyvin sen paras yksikkö pärjää tehokkuudessa vertailtaessa muihin yrityksiin. Toisin sanoen voidaan olla tilanteessa, jossa kaikki vertailukohteet ovat jo alkujaan huonoja, jolloin koko vertailuprosessi on varsin hyödytön eikä todellisia suorituskyvyn parantumisia saavuteta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 329.)

Ulkoinen benchmarking tähtää toisten organisaatioiden toiminnasta oppimiseen (Martola & Santala 1997, 81). Ulkopuoliset toimijat voivat olla esimerkiksi samoilla markkinoilla toimivia kilpailijoita ja olennaista on se, että ne ovat toiminnoiltaan riittävän vertailukelpoisia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 329). Laamasen mukaan kilpailijavertailulla yritys pystyy selvittämään sen, millaista suorituskykyä siltä vaaditaan pärjätäkseen markkinoilla (Laamanen 2003, 217).

Moriarty ja Smallman nostavat esille artikkelissaan *En route to a theory of benchmarking* ulkoisen benchmarkingin ongelmaksi muun muassa sen, että oikean ja luotettavan vertailukohteen löytäminen voi olla hyvin haastavaa. Mikäli vertailukohteenä on esimerkiksi samalla alalla kilpaileva yritys, se saattaa jättää kertomatta jotain oleellista prosessiensa kilpailukykyyn liittyvää tietoa, jonka seurauksena benchmarking prosessista ei saada kaivattua hyötyä tai siitä voi olla jopa haittaa. (Moriarty & Smallman 2009.)

Toiminnallisella benchmarkingilla tarkoitetaan omien tuotteiden, palveluiden ja työskentelyprosessien vertaamista yrityksiin, jotka ovat osoittautuneet erinomaisiksi toimialasta riippumatta. Koska vertailtavat yritykset ovat monesti eri toimialalta, kokonaistason vertailuja ei yleensä tehdä. Sen sijaan tutkitaan sellaisia toimintoja, joilla on vastineensa muillakin aloilla, esimerkiksi jotkin konttoritoiminnot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 329.)

Benchmarkingin avulla pyritään löytämään yritykselle parhaimmat tavat toimia, joiden perusteella voidaan määritellä omille prosesseille esimerkiksi tehokkuus-, laatu- ja läpimeno tavoitteet. Puutteistaan huolimatta sisäinen ja ulkoinen tehokkuusvertailu ovat osoittautuneet hyviksi apuvälineiksi prosessien kehittämisessä ja niiden tavoitteiden asettamisessa. (Martola & Santala 1997, 81.)

3.2 Prosessien kehittäminen ja kehittämisen mallit

Prosessien kehittäminen pohjautuu aina organisaation strategiaan. Johdolla tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä muutoksella halutaan ja mikä sen päämäärä ja tavoite on.

Muutosprosessin alussa tulee määritellä nykyiset ja tulevat muutostarpeet. (Kiiskinen ym. 2002, 38.) Prosessien kehittämisen perusajatuksena on yrityksen toiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen (Lecklin 2006, 134). Laamasen mukaan prosessien kehittäminen on mahdotonta ilman tavoitetta.

Kehittämisen tavoitteille on ominaista se, että ne liittyvät prosessin ydinsuorituskyvyn parantamiseen. Hyvän tavoitteen tulee täyttää ainakin seuraavat kriteerit:

- Tavoite on esitetty numeroilla
- Tavoitteella on mittayksikkö
- Tavoite on kiinnitetty aikaan
- Tavoite on haastava, mutta saavutettavissa
- Sekä koko kehitysryhmä että muu organisaatio hyväksyy tavoitteen (Laamanen 2003, 203-204)

Moision mukaan prosessien kehittämisessä ja tavoitteissa tulee ottaa huomioon kolme erilaista painopistettä. Ensinnäkin yhtenä painopisteenä tulee olla toiminnan varmentaminen, jolla pyritään vähentämään hajontaa yrityksen tuotteissa, palveluissa ja toiminnassa. Toisena painopisteenä on prosessin suorituskyvyn parantaminen. Yrityksessä tulee esimerkiksi miettiä keinoja nopeuttaa prosessin toimintaa sekä eliminoida turhia, lisäarvoa tuottamattomia, toimintoja. Kolmantena painopisteenä on prosessin rakenteiden optimoiminen. Prosessin rakenteet muodostuvat organisaatiosta, vastuista, tavoitteista ja mittareista. (Moisio 2005.)

Prosessin kehittämisessä ja parantamisessa on keskeistä prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla yritetään löytää ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, jotta koko prosessin suorituskyky paranee. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi läpimenoaika, poikkeamat ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2003, 210.)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa kahteen osaan niiden laajuuden ja vaikutusten mukaan: radikaaliin muutokseen ja jatkuvaan parantamiseen. Radikaalilla muutoksella tarkoitetaan perustavaa laatua olevaa prosessien uudelleensuunnittelua, jolla tähdätään merkittävään suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa. Radikaalille muutokselle on tyypillistä suuri kerralla tapahtuva muutos, johon sisältyy suuri riski. Yritys voi päätyä radikaaliin muutokseen esimerkiksi sen takia, että se kokee toimialan olevan suuren rakennemurroksen edessä. (Martola & Santala 1997, 26-27; Laamanen 2003, 206-207.)

Jatkuvan parantamisen lähtökohtana puolestaan on vaiheittainen uudistuminen kehittämällä ja tekemällä jatkuvasti pieniä asioita vähän paremmin prosessin sisällä. Jatkuvaan muutokseen sisältyy pienempi riski, mutta myöskään vaikutukset eivät ole yhtä suuret kuin radikaalissa muutoksessa. (Laamanen 2003, 206-207). Martolan & Santalan mukaan yrityksessä tulisi soveltaa molempia kehitystapoja, jolloin avainasemassa on yritysjohton kyky havaita milloin tarvitaan radikaalia muutosta ja milloin riittää jatkuva kehitys (Martola & Santala 1997, 26-27).

Prosessien kehittämiseen on kehitelty lukuisia erilaisia malleja, joille on kaikille ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen (Laamanen 2003, 209). Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan prosessien kehittäminen koostuu viidestä eri vaiheesta.

Ensimmäinen vaihe on johdon odotusten määrittäminen ja kehitysprojektin hyväksyntä. Johdon odotukset rajaavat kehitysprojektin ja tästä syystä on tärkeää, että johdolla on yhtenäinen näkemys tavoitteista. Tällä tavalla varmistetaan, että kehitysprosessilla on johdon tuki takanaan ja että se tukee yrityksen strategiaa. Tässä vaiheessa laaditaan tilanearvio ja suunnitelma muutostoimenpiteitä varten sekä luodaan edellytykset muutokselle. (Kiiskinen ym. 2002, 38-43.)

Toinen vaihe kattaa prosessin nykytila-analyysin, missä määritetään ja tunnistetaan kehitettävän prosessin nykytilanne ja organisaation muutosvalmius sekä se, kuinka organisaatio asemoituu kilpailijoihinsa nähden. Nykytilannetta tulee analysoida sekä haastatteluiden ja yleisten keskusteluiden sekä mittareista saatujen tunnuslukujen avulla. Tällä tavalla saadaan luotua kattava kuva tämän hetken toiminnasta ja sen tasosta sekä osoitettua muutostarpeen olomassaolo. Nykytilanteen analyysivaiheessa myös täsmennetään muutostarve ja -kohteet. Ottamalla koko henkilöstön mukaan nykytilanteen analysoimiseen edesautetaan henkilöstön sitoutumista kehitysprosessiin. (Kiiskinen ym. 2002, 43-48.) Lecklinin mukaan myös prosessin tuloksena syntyvä tuote/palvelu ja siihen liittyvä asiakastyytyväisyys ja palaute voivat antaa viitteitä kehittämisen tarpeesta prosessissa (Lecklin 2006, 142).

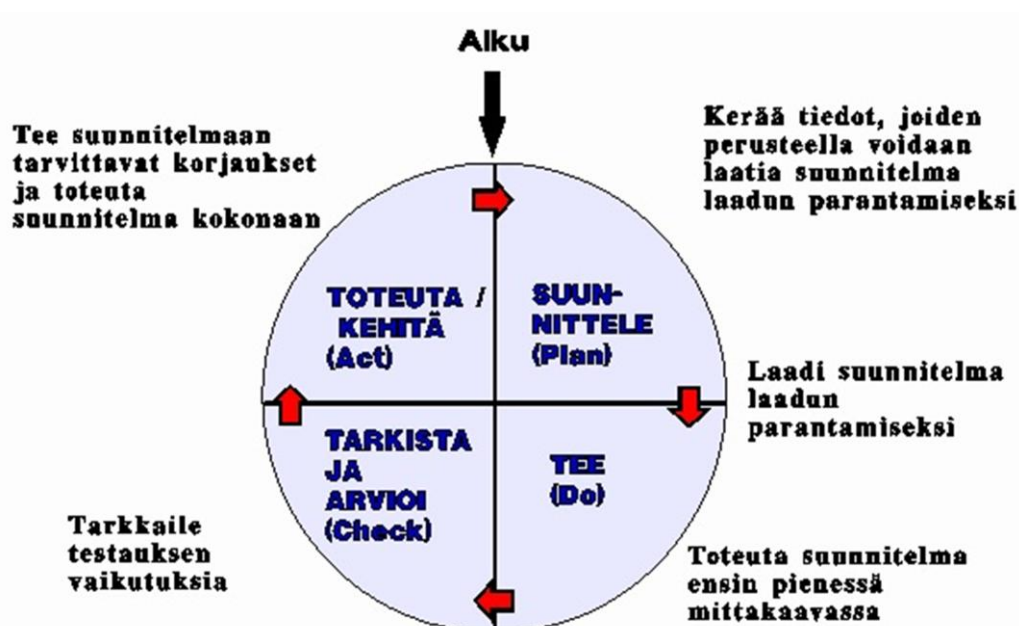
Kolmannessa vaiheessa määritetään yrityksen visio eli tavoitetila ja kriittiset menestystekijät sekä muutostavoitteet. Muutostavoitteiden tulee pohjautua nykytila-analyysin perusteella esille tulleisiin muutosmahdollisuuksiin ja -kohteisiin sekä yrityksen prosesseissa havaittuihin heikkouksiin. Tämän lisäksi tavoitteissa tulee ottaa huomioon yrityksen tavoitetila, eli tavoitteiden tulee perustua sekä nykyisen toiminnan kehittämiseen että uusien

toimintamallien luomiseen. (Martola & Santala 1997, 80-81.) Tavoitteiden asettamisessa voidaan myös hyödyntää aiemmin käsiteltyä benchmarkingia (Kiiskinen ym. 2002, 49).

Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli, joka mahdollistaa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamisen sekä konkretisoidaan tarvittavat toimenpiteet. Uusien toimintamallien ideointi- ja kehittämistyössä tulisi olla mukana koko yksikkö, jotta koko organisaation eri osissa toimitaan yhtenevällä tavalla. Uusien toimintatapojen kehittäminen vaatii luovuutta ja siinä voidaan käyttää hyväksi erilaisia ideointimenetelmiä, kuten esimerkiksi aivoriihiä. (Martola & Santala 1997, 86-86.) Aivoriihi on menetelmä, jossa jokainen osallistuja voi vapaasti ehdottaa kehitysideoita tarkoituksena tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, joista myöhemmin seulotaan käyttökelpoisimmat ideat (Helsingin yliopisto 2006).

Prosessien kehittämisen viimeisessä vaiheessa toteutetaan ja otetaan käyttöön uudet toimintamallit. Konkreettisten muutostoimenpiteiden tulee kohdistua suoraan johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen ja sen henkilöihin ja heidän osaamisensa kehittämiseen. Käyttöönotto aloitetaan luopumalla vanhoista työtehtävistä ja -tavoista ja ottamalla käyttöön uudet toimintatavat jokapäiväisessä työssä. Olennaisena osana uusien toimintamallien käyttöönottoa on henkilöstön kouluttaminen. Tämä tapahtuu muun erilaisten koulutusohjelmien ja muutosvalmennuksen avulla sekä opastamalla ja perehdyttämällä uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 59- 60; Martola & Santala 1997, 88-93.)

Laamasen mukaan yksi yleisimmin käytetyistä prosessien kehitysmalleista on ns. Demingin ympyrä, jossa korostetaan analysoinnin ja organisaation oppimisen merkitystä. Demingin ympyrä on esitetty seuraavassa kuvassa. (Laamanen 2003, 209.)



Kuvio 6: Demingin ympyrä
(Hämeen ammattikorkeakoulu 2009)

Demingin ympyrään pohjautuvalle kehitysprosessille on tyypillistä se, että siinä pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessille nimetään omistaja, jonka vastuulla on kehittää prosessia varsinaisen kehitysprojektin jälkeenkin. Demingin ympyrässä lähdetään liikkeelle suunnitteluvaiheesta ja tavoitteiden asettamisesta. Tässä vaiheessa määritellään, mitä on tarkoitus saada aikaan. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan haluttu muutos. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutokset tai testin tulokset. Neljännessä vaiheessa tutkitaan tuloksia, mietitään mahdollisia korjauksia/muutoksia ja mitä tulosten perusteella voidaan ennustaa. Koska kyse on jatkuvasta parantamisesta, tämän jälkeen aloitetaan uudestaan kohdasta yksi parantuneen ymmärryksen ja tietämyksen avulla. (Laamanen 2003, 210.)

Organisaation prosessien jatkuvaan kehittämiseen liittyy olennaisesti henkilöstön osaaminen ja oppiminen. Kuten aikaisemmin prosessien tunnistamista ja kuvaamista käsittelevässä luvussa tuli esille, prosessien arvioinnilla ja analysoinnilla edistetään organisaation oppimista ja sitä kautta uusien innovaatioiden syntymistä. Prosessien kehitystyön analysoinnin avulla saadut opit tulee muokata hyödynnettävään muotoon ja tehdä prosessiin tarvittavat muutokset. Laamasen mukaan organisaation oppiminen tapahtuu tässä analyysityössä. Osaaminen siirtyy yksilöltä koko organisaation käyttöön. (Laamanen 2003, 196-197.)

3.3 Muutoksen hallinta

Muutos tarkoittaa muuttumista eri suuntaan. Suuntaudutaan jonnekin muualle, aletaan tehdä jotain uutta tai uudella, erilaisella tavalla. Se ei ole lineaarista, vaan hypähdys jonnekin muualle tai kääntyminen eri suuntaan. Muutos voi olla oppimista, parantamista ja kehittämistä. (Erämetsä 2003, 26.) Sille on myös ominaista se, että muutos voi mennä hyvään tai huonoon suuntaan (Laamanen 2003, 202).

Pysyäkseen kilpailukykyisenä yritysten tulee kehittää prosessejaan ja uudistua, mutta uudistuksia ei tule tehdä pelkästään uudistumisen takia, vaan yrityksen tulee tarkkaan miettiä, mitä muutoksia on järkevää ja kannattavaa tehdä (Erämetsä 2003, 29). Tyypillinen muutospaineita synnyttävä tekijä voi olla esimerkiksi yrityksen heikko tulos (Kiiskinen ym. 2002, 41). Todellinen muutostarve syntyy muuttuneista asiakasodotuksista, kilpailutilanteesta, ympäristövaatimuksista tai muista yrityksen ulkopuolisista tekijöistä (Tuominen 2001, 282).

Tuominen painottaa, että muutokset tulee ajoittaa oikein, ja että yhtä aikaa ei tulisi olla käynnissä liian montaa kehityshanketta. Esimerkiksi tuotteen ja tuotannon kehittämisen tulisi tapahtua samanaikaisesti kehityshyödyn maksimoimiseksi. (Tuominen 2001, 288.) Muutoksen

suunnittelu tulee kuitenkin aloittaa riittävän aikaisin, jotta nykyinen liiketoimintamalli ei ehdi saavuttaa elinkaarensa päätä ennen kuin uusi toimintamalli voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa (Martola & Santala 1997, 55).

Erämetsän mukaan yritysten tulisi muuttaa niin vähän kuin mahdollista, niin harvoin kuin mahdollista ja niin harkiten kuin mahdollista. Tällä tavalla voidaan välttyä turhilta muutoksilta ja taata harkittujen ja välttämättömien muutosten onnistuminen. Tästä huolimatta hän korostaa jatkuvan kehittämisen tarvetta. Yrityksen ei tule jämähtää paikoilleen, vaan jatkuvasti kehittää toimintaansa, mutta harkiten ja suunnitellen mitkä muutokset on järkevää toteuttaa. (Erämetsä 2003, 29.)

Muutos tulee nähdä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksikön muutos voi olla esimerkiksi jonkin taidon tai tietoisien tekemisen muuttamista toiseen suuntaan. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin, eikä ilman yksilön muutosta voida saavuttaa muutoksia yrityksessä ja sen toimintatavoissa. Organisaation ja sen prosessien muuttaminen vaatiikin syvää ymmärrystä yksilöiden tavoista muuttua. Esimerkiksi yrityksen strategian muuttamisen tulee aina lähteä liikkeelle käytännön toimista, eli yksilöiden toimintatapojen muuttamisesta. (Erämetsä 2003, 24-27.)

Muutoksen toteuttaminen ja läpivieminen vaativat tiettyjen edellytysten olemassaoloa yrityksessä. Ensinnäkin henkilöstön tulee olla riittävän tyytymättömiä vanhaan toimintatapaan ja kokea uusi tapa vanhaa houkuttelevammaksi, jotta heille syntyy tarve ryhtyä käyttämään uutta toimintatapaa. Toisaalta myös muutosvision tulee olla ymmärrettävä tai muussa tapauksessa henkilöstön keskuudessa syntyy sekaannusta ja väärinymmärryksiä. (Martola & Santala, 1997, 90-91.) Yrityksen tavoitetilan tulee vastata kaikkien organisaation työntekijöiden toiveita ja käsitystä siitä, mihin yritys on menossa. Vain tällä tavalla henkilöstön voidaan saada sitoutumaan muutokseen. Tästä syystä vision ei tulisi olla vain ylimmän johdon laatima. (Tuominen 283-284.)

Martola & Santala korostavat sitä, että työntekijöiden tulee kokea itse hyötyvänsä jostain muutoksesta, jotta heillä on jokin kannustin ponnistella sen eteen. Kannustimena voi olla esimerkiksi paremmat työskentelyolosuhteet, haasteellisemmat työtehtävät tai joustavammat työajat. (Martola & Santala 1997, 93.) Laamasen mukaan sitoutumiseen tarvitaan myös muutoksen tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Sellaisiin asioihin, mitä ei kunnolla ymmärrä, ei voi myöskään sitoutua. (Laamanen 2003, 260.) Muutosprosessi tulisi pystyä konkretisoimaan henkilökohtaisiksi osaamis- ja koulutustarpeiksi, joiden avulla henkilö voi sisäistää ja omaksua muutoksen (Martola & Santala, 1997, 92).

Muutoksen toteuttaminen vaatii käytännön toimenpiteitä. Näkyvien muutokseen tähtäävien toimenpiteiden puuttuminen tai viivästyminen aiheuttaa turhautumista ja johtavat muutoksen vastustuksen lisääntymiseen henkilöstön keskuudessa ja saattavat lopulta johtaa muutoksesta luopumiseen. Muutosprosesseissa tulisikin saada nopeasti jotain näkyvää aikaan, jotta henkilöstölle tulisi vaikutelma, että muutos etenee ja on todella tapahtumassa. (Kiiskinen ym. 2002, 61-63; Martola & Santala, 1997, 92-93.)

Henkilöstön tulee saada itse osallistua muutosprosessiin. Tavoitteena tulisi olla, että työntekijästä itsestä tulee muutoksen tekijä muutoksen kohteen sijaan. Henkilöstön tulisi voida osallistua muutoksen kaikkiin vaiheisiin, aina muutostarpeen tunnistamisesta muutosten valmiiksi saattamiseen ja saavutettujen tulosten juhlintaan asti. (Laamanen 2003, 261.) Kun ihminen näkee ja kokee oman roolinsa ja oman vastualueensa muutoksen toteuttamisessa, muutoksen toteuttamiseen on helpompi osallistua. Sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin ja lopputulokseen syntyy henkilöstön aktiivisen osallistumisen kautta toimien samalla muutoksen kantavana voimana. (Martola & Santala 1997, 92-93, 146.)

3.3.1 Muutosvastarinta

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää monesti voimakkaita reaktioita työntekijöissä. Ihmiset suhtautuvat muutokseen lähes poikkeuksetta epäluuloisesti ja miettivät, mitä muutos tarkoittaa heidän kannaltaan ja miten se vaikuttaa heidän toimenkuvaansa. Tästä syystä suhtautuminen muutokseen on monesti jo lähtökohtaisesti kielteinen. (Martola & Santala 1997, 102; Laamanen 2003, 258-260.) Ihmisten syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain meille tuttua ja muutostilanteissa monella nousevat esiin konkreettiset pelot, kuten työn ja toimeentulon jatkumattomuus (Erämetsä 2003, 98).

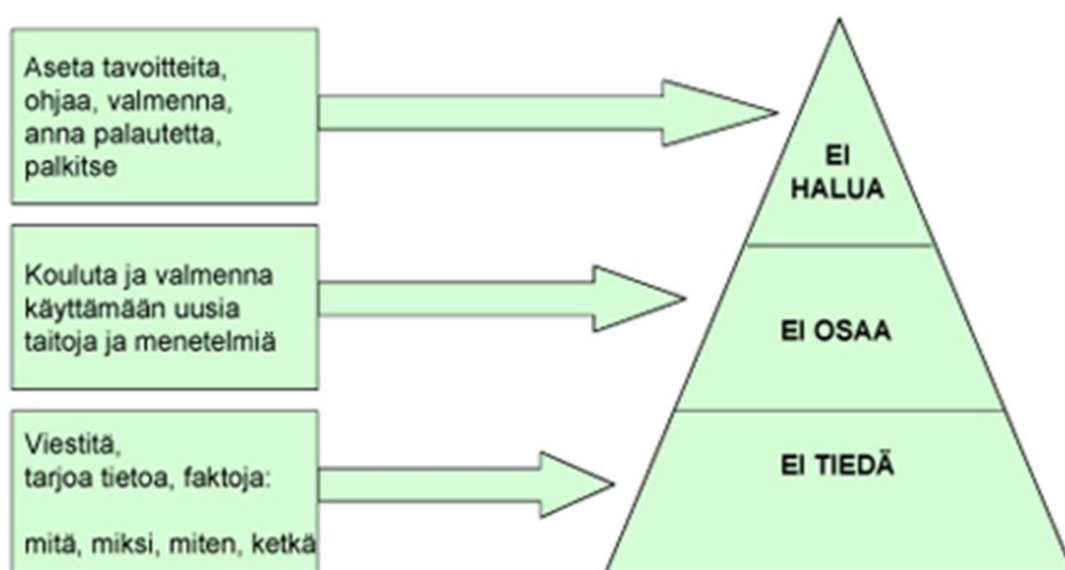
Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen asia, joka jalostaa kehitystä. Mikäli yrityksessä ei olisi minkäänlaista muutosvastarintaa, kaikki typerimmätkin ja yritykselle haitalliset muutokset menisivät läpi. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen auttavat yritystä valitsemaan ja hiomaan huippuunsa parhaimmat kehitysideoita ja terveen muutosvastarinnan voidaan katsoa olevan olennainen osa kehitysprosessia. (Erämetsä 2003, 98.)

Toisaalta muutosvastarinta voi myös olla haitallinen asia yrityksessä. Pahimmillaan se voi esiintyä henkilöstön keskuudessa lamaanuttava muutuskauhuna, joka haittaa koko yrityksen toimintaa. Seuraukset voivat olla yritykselle vahingolliset ja suoritustaso voi laskea alhaisemmaksi kuin mitä se oli ennen muutosta. Erämetsän mukaan yrityksissä tulisi pyrkiä saamaan aikaiseksi sellainen ilmapiiri, että ihmiset eivät olisi lähtökohtaisesti varsinaisesti muutoksia vastaan, vaan muutoksia tulisi kyseenalaistaa siinä mielessä, ettei tehdä lyhytnäköisiä ja kannattamattomia muutoksia. (Erämetsä 2003, 99.)

Muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttaa monesti se, millaiset muutoksen lähtökohdat ovat, millainen yrityksen muutoshistoria on ja kuinka kiinnostavina ja houkuttelevina henkilöstö kokee muutoksen tavoitteet. Haitallista muutosvastarintaa voidaan ehkäistä tiedotuksen ja avoimen ja rehellisen viestinnän avulla, henkilöstön osallistumisella, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta. (Kiiskinen ym. 2002, 64-65.) Kehitysprosessissa yrityksen johdon ja muutoksen vastuuhenkilöiden tulee välttää ylhäältä alas sanelua, sillä se synnyttää monesti muutosvastarintaa henkilöstön kokiessa, ettei heitä ole kuultu heidän omaan työhönsä liittyvissä muutoksissa (Erämetsä 2003, 94).

Muutosvastarinta voi olla eritasoista ja erilaisista syistä johtuvaa ja sitä voi esiintyä eri organisaatiotasolla niin yrityksen operatiivisessa johdossa kuin työntekijöiden keskuudessa (Kiiskinen ym. 2002, 65). Seuraavassa kuvassa on esitetty muutosvastarinnan tasot ja millaisilla keinoilla niihin voidaan reagoida ja vaikuttaa (Valtiokonttori 2005).

Muutosvastarinnan tasot



Kuvio 7: Muutosvastarinnan tasot
(Valtiokonttori 2005)

Muutosvastarinnassa on kyse mielipide-eroista, erilaisista asenteista ja tuntemuksista muutosta kohtaan (Kiiskinen ym. 2002, 65). Suhtautuminen muutokseen on ennen kaikkea tunneasia, jos muutoksia on liikaa suhteessa sulatuskykyymme, elämä muuttuu ahdistavaksi (Laamanen 2003,258). Muutostilanteisiin liittyy aina tunteita, eikä niitä tulisi kieltää vaan ne tulisi käsitellä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jo kehitysprosessin alkuvaiheessa. Muutoksen vetäjällä ja esimiehillä on tässä suuri vastuu. (Erämetsä 2003, 100- 101.)

3.3.2 Muutosjohtaminen

Työntekijät eivät omatoimisesti ryhdy toteuttamaan muutosta, vaan johtaja on prosessissa avainasemassa. Muutosjohtajan tulee itse näyttää esimerkkiä ja suunnata toimintaa eteenpäin ja antaa tunnustusta onnistumista. Muutoksen johtamisessa on pitkälti kyse siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen voidaan ennakoida ja hallita. (Laamanen 2003, 264; Martola & Santala 1997, 104-105.) Erämetsän mukaan alemman portaan esimiestyö on ratkaisevaa muutosten läpiviennin onnistumisen kannalta. Esimiehet toimivat osaltaan välitystehtävissä, sillä he toimivat lähellä sekä yrityksen johtoa että suorittavaa porrasta ja heidän tulisi välittää tietoa molempiin suuntiin. (Erämetsä 2003, 92.)

Tuominen painottaa viestinnän ja kommunikoinnin olevan yksiä muutosjohtajan keskeisimpiä tehtäviä muutosprosessissa ja ne tulisikin sisällyttää omaksi tehtäväkseen jo projektisuunnitelmaa tehdessä. Vain jatkuvalla kommunikoinnilla voi tietää, mitä ihmiset todella ajattelevat ja estää väärän tiedon ja huhujen leviämisen. Muutosprosessin edetessä muutosjohtajan tulisi jalkautua henkilöstön keskuuteen ja tiedottaa, kuunnella ja kommunikoida. Kertomalla henkilöstölle projektin etenemisestä ja tuloksista hälvennetään epäluuloja ja luodaan mielikuva, että muutosprosessi etenee. (Tuominen 2001, 304.)

Muutoksen johtaminen on suuressa määrin ihmisten johtamista, sillä kuten aiemmin tuli esille muutokset tapahtuvat yrityksissä ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. Muutosjohtajan tehtävänä on ensin saada ihmiset löytämään paras tapa tehdä muutos ja sen jälkeen saada heidät toteuttamaan se. (Erämetsä 2003, 152-153.)

4 Case: SOK Palveluässä- Henkilöstön näkemykset ja ehdotukset

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa kartoitetaan kohdeyrityksenä toimivan SOK Palveluässä Inex Kt-laskutuksen laskutusprosessien nykytila tavoitteena selvittää, miten prosesseja voitaisiin kehittää ja tehostaa. Laskutuksessa sekä hankinnassa työskentelevien henkilöiden teemahaastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, mitä ongelmakohtia laskutuksessa on ja miten ne voitaisiin ratkaista sekä miten laskutusta tulisi ylipäättään kehittää. Samassa yhteydessä selvitettiin henkilöstön suhtautumista koontilaskuihin sekä yrityksen kehitysilmapiiriä.

Teemahaastatteluiden avulla tuli esille monia laskutukseen liittyviä ongelmakohtia. Vastaajilla oli varsin selkeä näkemys siitä, mistä laskutuksen ongelmat johtuvat ja millaisilla keinoilla niihin voitaisiin yrittää puuttua. Tässä osiossa esitellään aluksi kohdeyrityksenä toimiva SOK Palveluässä ja kuvataan, miten yrityksen hoitaman Inex Kt-laskutuksen laskutusprosessi toimii. Tämän jälkeen siirrytään henkilöstön näkemyksiin laskutusprosessista ja sen kehittamisestä.

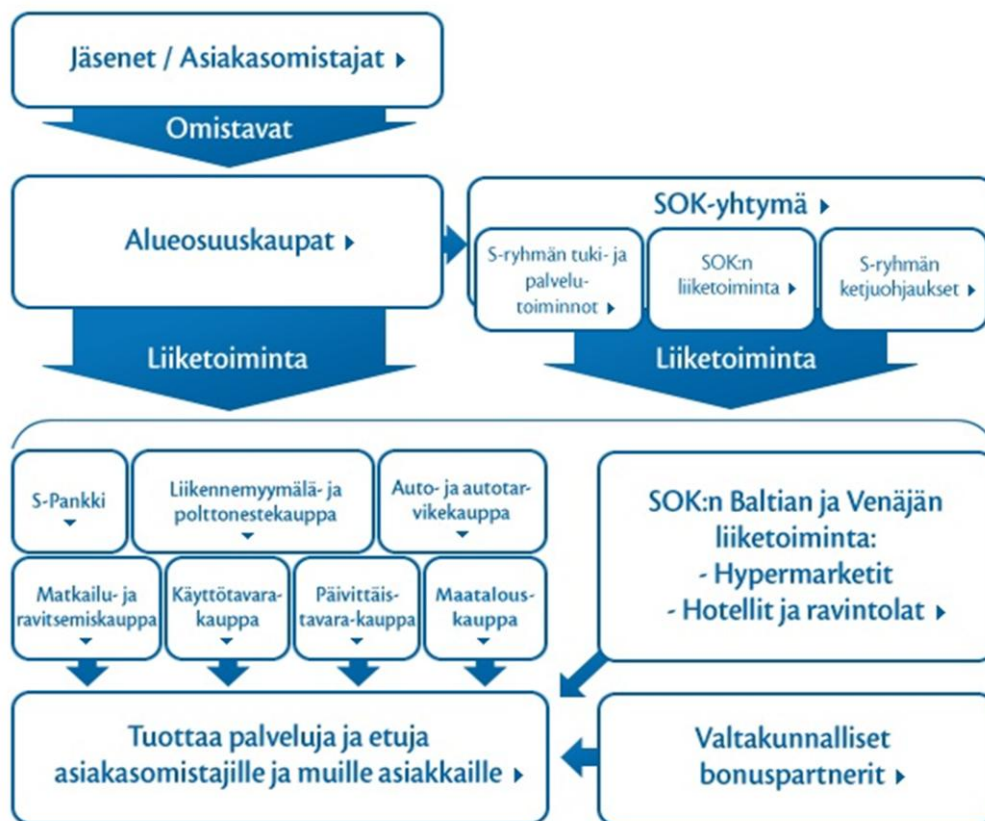
4.1 Toimeksiantaja

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Sillä on yli kaksi miljoonaa asiakasomistajaa ja yhteensä yli 1600 toimipaikkaa ympäri Suomea. S-ryhmä muodostuu alueellisista osuuskaupoista sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Se myös vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. S-ryhmään kuuluu 21 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen lisäksi SOK:lla on yhtiöt Baltian maissa ja Pietarissa. (s-kanava.)

Osuustoiminnallisuuteen perustuvan liiketoiminnan peruseriaatteina ovat avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus sekä ylijäämän jako eli jäsenten osuus yrityksen tuloksesta. Osuustoiminnan tarkoituksena on tuottaa sellaista liiketoimintaa, josta syntyviä tuotteita ja palveluita osuuskaupan jäsenet käyttävät hyväkseen. Osuuskaupparyitykset ovat samanaikaisesti sekä liikeyrityksiä että jäsentensä yhteisöjä. (s-kanava, Hok-elanto.)

S-ryhmän liiketoiminta jakautuu hyvin monelle eri liiketoiminta-alueelle, kuten matkailu- ja ravitsemisalalle, päivittäistavarakauppaan sekä pankkitoimintaan. Liiketoiminta-alueista päivittäistavarakauppa eli marketkauppa on ylivoimaisesti suurin. S-ryhmä työllistää yhteensä lähes 40000 henkeä ja sen liikevaihto vuonna 2010 oli 10,5 miljardia euroa, josta

marketkaupan, eli muun muassa Prismojen, liikevaihto oli 6,4 miljardia. Seuraavassa kuvassa on esitetty tarkemmin S-ryhmän organisaatiorakenne. (s-kanava.)



Kuvio 8: S-ryhmän organisaatiorakenne
(S-kanava, 2011)

S-ryhmä on viime vuodet laajentanut toimintaansa voimakkaasti Baltian maihin eli Viroon, Latviaan ja Liettuaan sekä Venäjälle. Muun muassa Pietariin avattiin jo kahdeksas Prisma. S-ryhmä keskittyy ulkomailla tällä hetkellä vain marketkauppaan sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaan. (s-kanava.)

4.1.1 SOK Palveluässä

Opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja SOK Palveluässä tuottaa talous- ja palkkahallinnon palvelut koko S-ryhmälle. Palveluässä palveluksessa on yhteensä noin 300 talous- ja palkkahallinnon ammattilaista. Samalla se on yksi Suomen suurimmista talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksista. Palveluässä toimipisteet sijaitsevat Espoossa, Kajaanissa ja Turussa. (S-traineet 2011.)

Inex Partnersin laskutus on jaettu Palveluässä kahteen osastoon, KT eli käyttötavarapuoleen ja PT eli päivittäistavarapuoleen, joista Kt-laskutusosasto on henkilöstömäärältään huomattavasti suurempi. Vaikka molemmat osastot hoitavat S-ryhmän myymälöiden laskutusta, ne ovat työskentely- ja toimintatavoiltaan hyvin erilaiset. Pt-laskutusta on pienemmän henkilöstömäärän takia ollut helpompi kehittää enemmän ja tästä syystä yrityksessä haluttiin opinnäytetyön keskittyvän nimenomaan Kt-laskutukseen ja sen kehittämiseen.

Kt-laskutukseen liittyen SOK Palveluässä tarjoaa asiakkailleen kotimaisten ja ulkomaisten käyttötavara vaihto-omaisuuslaskujen sekä S-ryhmän ketjuyksiköille myytyjen käyttöomaisuuslaskujen laskujen käsittelyä. Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan sellaisinaan myytäviksi tai jalostettuina luovutettaviksi tai kulutettaviksi tarkoitettuja hyödykkeitä (Tilastokeskus 2012). Käyttöomaisuudella puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi myymälöiden omaan käyttöön ostettuja koneita ja kalusteita (e-conomic 2011). Laskujen käsittelypalvelut kattavat muun muassa laskujen esikäsittely- ja skannauspalvelun sekä tarkastuspalvelun. (Palvelukuvaus 2011)

Näiden palveluiden lisäksi Palveluässä tarjoaa asiakkailleen GR/IR-tilin hallintapalvelun. Lyhenne tulee sanoista GR- good received/tavara vastaanotettu ja IR- invoice received/lasku vastaanotettu. Kyseessä on kirjanpidon tili, jolla hallinnoidaan vastaanotettujen ja laskutettujen tavaroiden määriä ja summia. Järjestelmästä muodostuu kerran kuussa GR/IR-tilin raportti, josta laskutus voi seurata varastoon saapumisia, joihin ei ole kohdistunut veloitusta tai hyvitystä. (Palvelukuvaus 2011.)

Kt- laskutuksen laskutuspalvelut tuotetaan SAP Intro-toiminnanohjausjärjestelmällä, jossa laskujen käsittely on integroitu tavaran tilaamiseen, vastaanottoon, varaston ja nimikkeiden hallintaan, logistiikkaan sekä raportointiin. Järjestelmä on tiukasti sidoksissa S-ryhmän logistiikasta vastaavan Inex Partners Oy:n kanssa. (Palvelukuvaus 2011.)

4.1.2 Laskutusprosessien kuvaus

Ostolaskuprosessi alkaa ostotilauksesta ja prosessin kulku riippuu siitä tilaako asiakas tuotteet Inexin kautta vai suoraan toimittajalta. Mikäli tuotteet tilataan Inexin kautta, tavarantoimittaja toimittaa tavarat Inexin varastolle, jossa ne kirjataan järjestelmään ja jonka jälkeen ne toimitetaan eteenpäin myymälään. Suoratoimituksen kohdalla tavarantoimittaja toimittaa tuotteet suoraan myymälään, jolloin tuotteet eivät missään vaiheessa kulje Inexin hankintaorganisaation kautta. Myös suoratoimitusten laskut käsitellään kuitenkin Kt-laskutuksessa. Asiakkaan tilaustapa vaikuttaa laskutuksessa siihen, miten

Palveluässään saapuva lasku kirjataan. Palveluässän Kt-laskutuksen osalta ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun laskut saapuvat Palveluässään. (Palvelukuvaus 2011)

Kt-laskutukseen saapuu laskuja sekä paperimuodossa että sähköisesti EDI eli OVT-aineistona. Suurin osa Kt-laskujen käsittelijöistä käsittelee paperimuodossa saapuneita laskuja, jotka skannataan järjestelmään joko sähköiseen laskunkiertoon tai ns. vanhaan arkistoon. Sähköiseen laskunkiertoon skannattujen laskujen kirjausvaiheessa ei tarvitse käyttää alkuperäisiä paperilaskuja ollenkaan, vaan laskunkuvan saa auki järjestelmästä, toisin kuin vanhaan arkistoon skannatuista. Vanhaan arkistoon skannatuista laskuista tiedot joudutaan syöttämään järjestelmään manuaalisesti paperilaskulta laskun kirjauksen yhteydessä. (Palvelukuvaus 2011)

Kt-laskutuksen Inexin kautta tehtyyn ostotilaukseen perustuva ostolaskuprosessi (ns. tilauksellinen lasku) on perustoiminnaltaan organisoitu varsin vastaavalla tavalla kuin mitä luvun 2.2.2 kuvassa 3 kuvattu sähköinen ostolaskuprosessi ostotilaukseen perustuville laskuille. Erona Kt-laskutuksen ostolaskuprosessissa on se, että kirjatusta ostolaskuista muodostetaan edelleen myyntilaskut Inexin asiakkaille eli S-ryhmän myymälöille ja alueosuuskaupoille (Palvelukuvaus 2011.)

Laskunkäsittelijän osalta paperilaskuna saapuneen tilauksellisen laskun kirjausprosessi kulkee seuraavalla tavalla. Toimittajalta tullut ostolasku tarkistetaan Inexin KT-hankinnan ostotilaukseen vastaan. Järjestelmässä ja laskulla tulee olla: oikea toimittaja/laskuttaja, maksuehdot, toimitusehto, hinnat (nettohinta) ja saapuneet määrät. Mikäli esimerkiksi pankkitili eroaa järjestelmästä olevasta, pyydetään toimittajalta varmistus oikeasta pankkitilistä. (Palvelukuvaus 2011.)

Mahdolliset eroavaisuudet laskunkäsittelijä laittaa hankintapäällikölle/hankinta-assistentille (ostoryhmälle) tarkastettavaksi sähköisen laskunkierroksen kautta tai sähköpostin liitteenä. Jos järjestelmässä on ostotilauksella hinta- ja/tai maksuehtotiedot väärin, ostoryhmä korjaa oikeat tiedot tilaukselle (ostotilaukselle nett hinnat ja myyntilaukselle toimitushinnat) ja lähettää aineiston takaisin laskuttajalle kommentein. Jos laskulla olevat hinnat ovat väärin, ostoryhmä palauttaa aineiston takaisin kommentein ja laskunkäsittelijä tekee järjestelmän kautta toimittajalle ostolaskureklamaation hintaerosta eli hyvitystä odottavasta summasta. Jos kyseessä on lisäveloitus, laskunkäsittelijä pyytää sähköpostitse/puhelimitse lisäveloituksen hintaerosta suoraan toimittajalta. (Palvelukuvaus 2011.)

Inexin varastoon saapuneet tuotteiden määrät eivät aina täsmää toimittajan laskulla oleviin määriin, jolloin laskunkäsittelijä laittaa selvityspyynnön ostoryhmään, mitä erotuksen kanssa tehdään ja selvitetään onko esimerkiksi varasto ottanut tavarat oikein järjestelmän saldoille.

Mikäli virhe on varastoon saapumisessa, se korjataan oikeaksi järjestelmään, jonka jälkeen lasku kirjataan normaalisti. (Palvelukuvaus 2011.)

Jos toimittajan lasku on virheellinen ja kyse on suurista eristä, ostoryhmä palauttaa aineiston kommentein ja laskunkäsittelijä pyytää toimittajalta hyvityksen. Jos kyse on pienistä eristä ja/tai yksittäisistä kappaleista ostoryhmä palauttaa aineiston kommentein, että erotus jätetään Inex KT:n tappioksi/hyväksi. Laskunkäsittelijä käsittelee laskun ja merkitsee eron pääkirjatilille ostolaskutositteelle. (Palvelukuvaus 2011.)

Suoratoimitusten eli tilauksettomien laskujen kohdalla laskunkäsittelijä luo järjestelmään ostolaskua vastaavan ostotilauksen, johon toimittajan lasku kohdistetaan. Mikäli ostolaskulla olevia tuotteita ei löydy järjestelmän tietokannoista valmiiksi, käsittelijä joutuu luomaan tuotteet tietokantaan. Ostotilauksen luomisen jälkeen lasku voidaan kirjata vastaavalla tavalla kuin tilaukselliset laskut. (Palvelukuvaus 2011.)

OVT-aineistona saapuneiden laskujen käsittely poikkeaa huomattavasti paperilaskuista, sillä niitä ei tarvitse erikseen skannata järjestelmään ja virheettöminä laskunkäsittelijöiden ei tarvitse itse tehdä niille mitään. OVT-laskujen käsittelijät käsittelevät OVT-idoceja eli virheisiin menneitä OVT-laskuja sekä hintavirheellisiä OVT-laskuja. Käsittelijät selvittävät OVT-idocista virheen syyn, esimerkiksi virheellinen tuotenumero tai maksuehto, ja korjaavat sen mahdollisuuksien mukaan. Mikäli virheitä on paljon ja ne johtuvat toimittajasta, laskunkäsittelijä pyytää toimittajaa lähettämään OVT-aineiston uudelleen korjattuna. Muussa tapauksessa käsittelijä korjaa itse OVT-idocit. Hintavirheiden kohdalla toimitaan samalla lailla kuin paperilaskujen kohdalla. (Palvelukuvaus 2011.)

4.2 Henkilöstön näkemykset laskutusprosessista

Kaikki haastattelut etenivät pääpiirteittäin saman kaavan mukaan ja asiat käytiin läpi haasteltaville etukäteen annetun haastattelurungon teemojen mukaisessa järjestyksessä. Aluksi syvennettiin laskutuksen ongelmakohtiin ja laskutuksen kehittämiseen, jonka jälkeen siirryttiin koontilaskutuksen pariin. Teemahaastattelun loppuun mietittiin yrityksen kehittämisilmapiiriä ja sitä, kannustaako se pohtimaan uusia kehitysideoita. Haastatteluiden tulokset käydään läpi samaisessa järjestyksessä.

4.2.1 Laskutuksen ongelmat

Yhdeksi suureksi ongelmakohdaksi vastauksissa nousi esille virheellisten ja/tai tiedoiltaan puutteellisten laskujen määrä. Muun muassa hintatiedoiltaan virheellisiä laskuja saapuu huomattavia määriä ja monet vastaajat kokivat, että virheellisten laskujen määrät ovat

kasvaneet viime aikoina. Myös puutteelliset tiedot koettiin ongelmaksi etenkin tilauksettomien laskujen kohdalla. Laskuilla ei ole monesti ilmoitettu riittävän tarkasti mikä kauppa/osasto laskulla on asiakkaana. Tämän selvittämisestä aiheutuu monesti viivettä laskun käsittelyssä, sillä vastaajat kokivat, etteivät toimittajat usein vastaa yhteydenottoihin riittävän nopeasti. Vastaajat toivoivatkin, että toimittajahallinta korostaisi tavarantoimittajille, että kauppa/osasto- tiedon tulisi aina löytyä laskulta. Asia tulisi ottaa esille myös kauppojen tilauksista vastaavien henkilöiden kanssa, jotta he voisivat muistuttaa toimittajaa asiasta suoraan tehdessään.

Hankinnan puolelta ongelmalliseksi koettiin hintatietojen puutteellinen päivittäminen ja ajankohtaisten tietojen etsiminen. Järjestelmään on ajoittain jäänyt vääriä tai aikaisemmin voimassa olleita hintoja, jotka aiheuttavat hintaeroja ostotilausten ja toimittajilta tulleiden laskujen välille. Myös erilaiset kampanjahinnat, joita ei päivitetä järjestelmiin, aiheuttavat ongelmia sillä aina tieto kampanjahinnoista ei ole kaikkien tiedossa/saatavilla ja tästä syystä assistentti saattaa neuvoa laskutusta virheellisesti. Tämän takia olisi hyvä, jos kaikki hintatiedot olisi saatavilla yhdestä paikasta ja jota päivitetäisiin säännöllisesti. Tämä nopeuttaisi selvitystyötä hankinnan päässä ja lyhentäisi hankinnan vastausaikoja laskuttajien lähettämiin kyselyihin.

Vastaajien mielestä yhteistyö hankinnan ja toimittajien kanssa toimii ylipäänsä huonosti ja suurena ongelmana koettiin etenkin se, ettei hankinnalta saatuihin vastauksiin voi aina luottaa. Usealla vastaajalla oli käynyt siten, että he olivat toimineet hankinnasta saatujen ohjeiden perusteella ja joutuneet myöhemmin korjaamaan asian toimittajan otettua yhteyttä, että esimerkiksi heidän hintansa ovat olleet oikein.

Myös hankinta-assistenttien ja toimittajien vastausaikoja yhteydenottoihin pidettiin liian pitkinä yleisesti vastaajien kesken. Hankinnan osalta vastausajat vaihtelevat suuresti assistentista riippuen, osa vastaa hyvin nopeasti ja osalle joutuu laittamaan useampia viestejä ennen kuin asiaan saa vastauksen. Tähän ongelmaan toivottiin, että puututtaisiin vielä aikaisempaakin tiukemmin hankinnan puolelta. Hankinnan puolelta ongelmallisena nähtiin puolestaan se, että laskuihin liittyviä kyselyitä ei tule vain yhtä kanavaa pitkin vaan niitä tulee sekä Workflow'n eli sähköisen laskunkieron, sähköpostin että OVT:n kautta. Tämä aiheuttaa sen, että kiireessä kaikkia kanavia ei välttämättä muista tarkistaa, jolloin joihinkin kyselyihin saattaa jäädä vastaamatta.

Monen toimittajan kohdalla kyselyiden vastausaikojen kohdalla saatetaan puhua viikoista ja vastauksissa toivottiinkin, että toimittajahallinta ottaisi asian esille ongelmallisten toimittajien kesken. Tähän liittyen myös toimittajien vastausaikoja tulisi seurata tarkemmin.

Yhtenä ongelmakohtana vastauksissa tuli esille KT-laskutuksen sisäinen tiedonkulku, sillä monen vastaajan mielestä tietoa ei jaeta riittävästi laskutusosaston sisällä. Esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa jollain toimittajalla alennukset ovat olleet kaikissa toimittajan laskuissa väärin, tieto ei aina kulje koko laskutusosastolle vaan ihmiset saattavat lähettää hankintaan kyselyitä samasta asiasta moneen otteeseen. Osa laskuttajista välittää hankinnalta saamansa vastauksen eteenpäin kaikille laskuttajille, mutta osa jättää asian vain omaan tietoonsa. Turhan selvitystyön vähentämisen takia tietoa tulisi jakaa aikaisempaa tehokkaammin.

Osa vastaajista oli myös tyytymättömiä esimiesten toimintaan ja heidän mielestään osa esimiehistä ei tunne laskutusta riittävän hyvin. Tästä johtuen he kokivat, että esimiehiltä on vaikeaa ja ajoittain turhauttavaa kysyä laskutukseen liittyviä neuvoja ongelmatilanteissa, sillä heille oli jäänyt sellainen tunne, etteivät he saa tarvittavaa apua ja aina ei tiedä keneltä kysyä neuvoa. Osaltaan ilmiötä on korostanut se, että vaihtuvuus esimiesten kesken on ollut varsin suurta. Parannusehdotuksina tähän vastauksissa nousi esille laskutukseen liittyvän koulutuksen lisääminen.

Hankinta-assistentteihin liittyen ongelmalliseksi koettiin se, että assistenttien yhteystiedot eivät ole usein ajan tasalla ja tiedot hankinnan muutoksista ei aina kulje laskutukseen asti. Tietyn ostoryhmän assistentin nimeä ei välttämättä löydy tai jos löytyy, kyseinen henkilö ei välttämättä ole yrityksessä töissä enää ollenkaan. Assistenttien suuren vaihtuvuuden takia yleisesti toivottiin, että assistenttien yhteistietoja päivitetäisiin ahkerammin. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin myös, että ostotilauksella näkyisi myös assistentin nimi ja yhteystiedot hankintapäällikön tietojen lisäksi. Tämä muutos osaltaan nopeuttaisi selvitystyötä, sillä tietoa ei tarvitsisi lähteä etsimään sisäisestä intranetistä, Portaalista. Vastaajat näkivät ongelmana myös sen, että uusia assistentteja ei perehdytetä riittävästi, sillä usein uuden assistentin kanssa samaa asiaa koskien joutuu ottamaan yhteyttä monta kertaa ennen kuin asia on saatu hoidettua.

4.2.2 Laskutuksen kehittäminen

Edellä mainittujen ongelmakohtien parannusideoiden lisäksi vastauksissa nousi esille laskutuksen kehittämiseen esimerkiksi se, että tilauksettomien laskujen määrää pyrittäisiin vähentämään kehottamalla ja kannustamalla kauppoja käyttämään Inexin järjestelmää tavaroiden tilaamiseen suoraostojen sijaan. Tilauksellisten laskujen käsitteleminen on huomattavasti nopeampaa ja helpompaa kuin tilauksettomien, sillä tilausta ei tarvitse käydä itse luomassa.

Hankinnan puolelta vastauksissa nousi esille se, että laskutusta tulisi kehittää pyrkimällä kasvattamaan OVT-laskutuksen piiriin kuuluvien toimittajien määrää. Heidän on helppoa käsitellä OVT-laskuja ja niiden piiriin saaminen helpottaisi hankinnassa tehtävää laskunkorjausta.

Samalla myös tilauksettomien laskujen käsittelyä voitaisiin nopeuttaa poistamalla järjestelmästä kaikki vanhentuneet kauppojen/osastojen numerot. Tällä hetkellä järjestelmään on jäänyt hyvin paljon käytöstä poistuneita numeroita, mikä tekee oikeiden kauppojen numeroiden etsimisen hankalaksi ja hitaaksi. Käytöstä poistettujen numeroiden perästä tulisi vähintäänkin selkeästi lukea, ettei numero ole enää käytössä. Tällä hetkellä monien kauppojen kohdalla asia selviää vain kokeilemalla.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että sähköisen laskutuksen osuutta tulisi kasvattaa. Esimerkiksi suurin osa tilauksellisista laskuista voitaisiin skannata suoraan sähköiseen laskunkiertoon, sillä näiden vastaajien mielestä etenkin tilauksellisia laskuja on nopeampi käsitellä sähköisestä laskunkierrosta. Tämä johtuu siitä, että kaikkia laskun tietoja ei tarvitse itse kirjoittaa, vaan skanneri lukee ne jo skannausvaiheessa. Osa vastaajista myös piti Workflow'n kautta tehtäviä kyselyitä hankintaan nopeampana ja kätevämpänä tehdä, kuin sähköpostin kautta. Sähköisten laskujen osuuden lisääminen myös vähentäisi tarvetta pyöritellä laskupinoja työpöydällä.

KT- laskutuksen sisäiseen tiedonkulkuun liittyen haastatteluissa tuli esille sellainen kehitysidea, että kaikki tiimit tekisivät listan ja laskutusohjeen omaan tuotealueeseensa liittyvistä toimittajista, joiden laskuihin liittyy joitain erityispiirteitä. Kaikkien tiimien tekemät ohjeet koottaisiin yhteen tiedostoon ja laitettaisiin yleiseen jakoon kaikkien laskuttajien käyttöön. Tämä helpottaisi esimerkiksi katkon aikana muiden tiimien laskujen käsittelemistä.

Osana laskutuksen ja hankinnan välistä yhteistyön kehittämistä haastatteluissa tuli esille sellainen idea, että laskuttajille esiteltäisiin hankinnan ja hankinta-assistenttien toimintatapoja ja työnkuvaa ja vastaavasti hankinnalle esiteltäisiin laskutuksen toimintaa. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kuukausi-infon yhteydessä pidettävällä koulutuksella esimerkiksi jonkin hankintapäällikön toimesta. Sekä laskutuksessa että hankinnassa työskentelee paljon sellaisia työntekijöitä, jotka eivät ole olleet konsernissa kovin pitkään, joten tällainen koulutus olisi tarpeellinen. Osa haastateltavista totesi, että välillä hankinnan kanssa asioidessa osapuolille tuntuu olevan epäselvää toistensa toimenkuvat ja tehtävät. Tällaisen koulutuksen avulla voitaisiin vähentää epäselvyyksiä hankinnan ja laskutuksen välillä ja parantaa kommunikaatiota ja ymmärrystä osapuolten välillä.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että laskutuksen työnkiertoa voitaisiin lisätä. Esimerkiksi varastolaskutukseen voitaisiin perehdyttää suurempi osa laskuttajista. Tällä tavoin voitaisiin lisätä työn mielekkyyttä, sillä työntekijät saisivat enemmän vaihtelua ja saisivat mahdollisuuden oppia uutta. Työnkiertoa lisäämällä myös varmistettaisiin tietotaidon säilyminen ja riittävyys talossa mahdollisissa henkilöstövaihdos- ja muutostilanteissa.

Vastauksissa nousi esille myös se, että uusien työntekijöiden perehdytystä tulisi parantaa. Perehdyttäjien tulisi voida merkitä perehdyttämiseen käytetty työaika omalle työkoodille työaikaseurantajärjestelmään, jotta perehdyttäminen ei näkyisi negatiivisesti heidän omassa työpanoksessaan. Tämä kannustaisi perehdyttäjiä panostamaan enemmän perehdyttämiseen, mikä helpottaisi uusien työntekijöiden oppimista ja sitä kautta vähentäisi heidän tekemien virheiden määrää. Toisekseen esimerkiksi noin kuukauden työssäolon jälkeen uusille työntekijöille tulisi tehdä kontrolli siitä, kuinka hyvin he ovat oppineet asiat. Kontrollin voisi toteuttaa siten, että perehdyttäjä teettäisi erityyppisiä laskuja uudella työntekijällä ja seurailisi vierestä, miten tämä käsittelee laskut ja antaisi sen jälkeen palautetta miten työntekijä selviytyi niistä.

4.2.3 Keinot virheellisten laskujen määrän vähentämiseen

Vastauksissa tuli esille se, että hankinnan ja toimittajien tulisi yhtenäistää hinnanmuutoksia koskevat käytäntönsä. Meillä hinnanmuutos tulee yleensä tilauspäivästä ja toimittajilla monesti laskupäivästä, mikä on aiheuttanut paljon epäselvyyksiä ja virheitä laskutuksessa. Hankinnan ja toimittajien tulisi yhtenäistää käytäntö, jotta hinnanmuutoksesta johtuvia virheitä tulisi vähemmän.

Hinnoittelussa tulisi suosia pitkäjänteisyyttä ja välttää lyhyitä kampanjahintoja, sillä ne aiheuttavat paljon epäselvyyksiä hinnoissa. Myös alennuskaavoja tulisi yksinkertaistaa. Vastauksissa tuli esille, että olisi selkeämpää, jos laskuilla ja ostoilla olisi ilmoitettu selkeästi koko alennusprosentti eikä monia erillisiä alennuksia. Tämä helpottaisi hintojen tarkistamista ja pienentäisi riskiä, että hinnat ovat laskettu väärin.

Hankinnan tulisi myös päivittää hintatietojaan paremmin. Järjestelmään on ajoittain jäänyt vääriä tai aikaisemmin voimassa olleita hintoja, jotka aiheuttavat hintaeroja ostotilausten ja toimittajilta tulleiden laskujen välille. Myös erilaiset kampanjahinnat, joita ei päivitetä järjestelmiin, aiheuttavat ongelmia sillä aina tieto kampanjahinnoista ei ole kaikkien assistenttien tiedossa/saatavilla. Tämän takia kaikkien hintatietojen tulisi olla löydettävissä yhdestä paikasta, jolloin assistentti voisi tarkistaa sieltä, onko tilauksella kenties jokin kampanjahintoja.

Monessa vastauksessa toivottiin, että hankinta-assistentit korjaisivat väärät tuotteiden hinnat kerralla kaikkiin avoinna oleviin tilauksiin, eikä pelkästään niihin tilauksiin, joista laskuttaja on ollut yhteydessä hankintaan. Tällä hetkellä iso osa hankintaan tehdyistä hintakyselyistä koskee sellaisia tuotteita, joista on oltu yhteydessä hankintaan jo aikaisemmin saman hintavirheen takia. Tästä aiheutuu paljon ylimääräistä työtä laskuttajille, mikä osaltaan hidastaa laskujen käsittelyä. Virheellisten laskujen määrää saataisiinkin pienennettyä, mikäli tilauksiin korjattaisiin kerralla hinnat oikein.

4.2.4 Selvitystyön nopeuttaminen

Hankinnan puolelta selvitystä voitaisiin nopeuttaa kokoamalla kaikki hintatieto yhteen paikkaan. Monessa tapauksessa assistenteilta menee huomattavasti aikaa oikeiden hintatietojen selvittämiseen, mikäli he eivät voi luottaa järjestelmästä löytyvään tietoon. Tällä tavoin nopeutettaisiin myös laskutusosaston päässä selvitystyötä, sillä he saisivat nopeammin vastaukset hankinnasta.

Hankinnasta tulisi saada nopeammin vastaukset kyselyihin, sillä ajoittain vastauksen saaminen kestää edelleen liian kauan. Osa assistenteista vastaa kyselyihin nopeasti, osalla kestää useita päiviä. Hankinnan tulisikin saada yhtenäistettyä käytäntö vastausaikojen suhteen.

Laskutusta tulisi myös paremmin tiedottaa hankinnassa tapahtuneista henkilöstömuutoksista, ettei aikaa kuluisi turhaan assistenttien yhteystietojen selvittämiseen. Selvitystyö nopeutuisi myös siitä, mikäli ostolta löytyisi hankintapäällikön lisäksi assistentin nimi ja yhteystiedot. Tällä tavoin laskuttajan ei tarvitsisi lähteä erikseen etsimään tietoa Portaalin kautta.

Myös Kt-laskutuksen sisäisen tiedonkulun parantamisella voitaisiin nopeuttaa selvitystyötä. Jakamalla enemmän hankinnalta saamiensa vastauksia eteenpäin koko laskutusosastolle, voitaisiin vähentää hankinnalle lähetettävien kyselyiden määrää. Mikäli esimerkiksi jotain tiettyä tuotetta on usealla tilauksella väärällä hinnalla ja siitä tulee tehdä reklamaatio, voisi hankinnan vastauksen jakaa kaikille, jotta jokainen laskuttaja ei lähetä erikseen kyselyä samasta asiasta hankintaan. OVT-laskuihin liittyen OVT-hinnoitteluraporteista tulisi saada pois 1 sentin hintaerot, joita on suuri määrä virheisiin jääneistä riveistä.

4.3 Henkilöstön suhtautuminen koontilaskuihin ja koontilaskujen edellytykset

Selkeä enemmistö vastaajista suhtautui koontilaskuihin myönteisesti ja piti niitä hyvänä asiana tietyin edellytyksin. Virheettömänä koontilasku on huomattavasti nopeampi ja selkeämpi tehdä kuin vastaava nippu yksittäisiä laskuja ja niiden avulla pystytäänkin

tehostamaan laskutusta. Virheellisinä niiden tekeminen on kuitenkin hyvin hidasta, sillä poikkeavuuksien etsiminen koontilaskusta on hidasta eikä koko tilausta pysty käsittelemään ennen kuin hankinnasta on saatu vastaus. Tästä syystä vastaajien mielestä vain tarkoin valitut yritykset saisivat tehdä koontilaskuja.

Vastaajien näkemys koontilaskujen koosta vaihteli jonkin verran. Osa toivoi, että yhteen koontilaskuun kerättäisiin koko tilaus ja osa vastaavasti toivoi, että yhteen laskuun koottaisiin vain noin 20-30 kaupan tilaukset. Enemmistö oli kuitenkin sen kannalla, että yhteen koontilaskuun kerättäisiin koko tilaus. Laskulla tulisi myös selkeästi ilmoittaa, onko laskulla toimitettu koko tilaus vai onko osa jäänyt vielä toimittamatta.

Koontilaskujen tarkastamisen ja mahdollisten virheiden etsimisen takia moni vastaaja toivoi, että koontilaskuilla olevien tuotteiden määrää olisi rajoitettu esimerkiksi 5 tuotetta/riviä per osto. Mikäli yhdellä ostolla on paljon tätä enemmän tuotteita, virheiden etsiminen käy hyvin hitaaksi ja vaikeaksi. Enemmistö vastaajista myös toivoi, että koontilaskulla olisi mahdollisimman paljon samoja tuotteita, jotta hintavirheiden riski olisi mahdollisimman pieni.

Vastaajien mielestä yrityksen edellytykset koontilaskutukseen ovat hyvät ja niiden määrää voitaisiin lisätä, mutta toimittajakohtaisesti valikoiden yhdessä hankinnan ja laskutusosaston kanssa. Sellaiset toimittajat, jotka ovat noudattaneet hyvin laskutusohjeita ja joiden laskuissa on ollut vähän virheitä, voisivat tehdä koontilaskuja, mikäli toimittajan järjestelmät kykenevät siihen. Koontilaskuja saisi tehdä mielellään vain sellaisista tilauksista, joissa on paljon samoja tuotteita, jotta laskut ovat helppo tarkistaa. Koontilaskujen tarkastamista helpottaisi se, että hankinta pitäisi huolen siitä, että toimittajan tuotenumerot olisivat oikein järjestelmässä.

Tilaukselliset ja tilauksettomat tulisi laittaa joko kokonaan erilleen tai ainakin tilauksettomien kohdalla tulee selkeästi olla merkitty, että kyseessä on tilaukseton toimitus. Kauppojen tulisi myös olla järjestetty laskulle lähetenumeroitten mukaan. Tällä tavalla lähetenumeroita ei tarvitsisi yksitellen poimia toimitusluettelo- kohtaan vaan lähetenumerot voisi kirjata suoraan koontilaskulla olevassa järjestyksessä. Toimittajien tulisi myös ilmoittaa aina mahdollisista muutoksista toimitusmäärissä ja muista eroista, mikäli laskut poikkeavat tilauksesta, jotta laskuttaja ei joutuisi tuhlaamaan aikaa koko laskun läpikäymiseen yksittäistä eroavaisuutta etsien.

Koontilaskujen kohdalla olisi erityisen tärkeää, että tilauksettomien osalta kauppojen/osastojen tiedot ja numerot olisivat aina ilmoitettu selkeästi laskulla ajan säästämisen takia. Myös kaikkien laskulla olevien ostotilausten numeroitten tulisi olla selkeästi

näkyvillä. Ylipäänsä toimittajia tulisi tarkasti ohjeistaa siitä, miten koontilaskut tulee tehdä. Yhtenä tärkeänä asiana vastauksissa tuli esille koontilaskujen ulkoasu, sillä niiden toivottiin olevan selkeitä ja helppolukuisia.

Hankinnan tulisi tehdä kartoitus toimittajien valmiuksista koontilaskutukseen liittyen. Mitkä kaikki toimittajat haluaisivat ja pystyisivät järjestelmiensä osalta siirtymään koontilaskutukseen. Osa vastaajista epäili, ettei kaikkien toimittajien nykyisillä järjestelmillä pysty tekemään koontilaskuja.

4.4 Laskutusosaston henkilöstön suhtautuminen kehitysideoihin ja yrityksen kehitysilmapiiriin

Enemmistön mielestä kehitysehdotuksia on sinällään helppo esittää ja vastaajille oli hyvin tiedossa, mitä kanavia pitkin niitä kannattaa ehdottaa. Monella vastaajalla oli kuitenkin sellainen mielikuva, ettei ehdotuksia kuunnella ja niihin ei saa vastakaikua tai ne eivät mene läpi. Osaltaan syyksi kehitysideoiden vähyyteen katsottiin olevan myös siinä, että monet työntekijät ovat niin pinttyneitä ja kiintyneitä työtapoihinsa, että toisilta työntekijöiltä on vaikeaa saada kannatusta ideoilleen ja tästä syystä ehdotuksia ei välttämättä uskalleta tai jakseta viedä eteenpäin.

Selkeä enemmistö vastaajista koki, ettei yrityksen ilmapiiri kannusta kehitysideoiden kehittämiseen. Mahdollisen Kajaanin siirron aiheuttama epävarmuus syö henkilöstön motivaatiota ja tästä syystä työntekijät eivät jaksa tai halua esittää uusia ideoita tai niiden esittämistä pidettiin turhana. Monella vastaajalla oli sellainen mielikuva, ettei konsernia enää kiinnosta Espoon toimipiste eikä tästä syystä halua kehittää sitä. Monen vastaajien mielestä yrityksessä ei ylipäänsä kannusteta tarpeeksi kehitysideoiden miettimiseen ja esilletuomiseen.

Myös yrityksen työilmapiiri koettiin varsin negatiiviseksi ja siihen katsottiin vaikuttavan positiivisesti lähinnä hyvät työkaverit ja työyhteisö. Vastaajien mielestä työkavereiden nähtiin yleisesti olevan sellainen voimavara, joka auttaa jaksamaan töissä. Monipuolinen ja itsenäinen työ oli osalle vastaajista myös selkeitä positiivisia asioita, jotka pitivät yllä työmotivaatiota.

Epävarmuus työtilanteesta ja töiden jatkumisesta vaikuttaa hyvin negatiivisesti yrityksen työskentelyilmapiiriin. Vastaajia ärsytti etenkin se, että Kajaanin siirrosta ei jaeta tietoa, mikä osaltaan lisää epävarmuutta. Moni vastaaja myös koki, että työviretoiminnan vähyyks ja muun muassa joululahjojen jakamattomuus ja pikkujoulutapahtuman puuttuminen kertovat

siitä, etteivät työnantajaa kiinnosta Espoon toimipisteen työntekijät, ja että toimipistettä yritetään pyörittää niin pienellä budjetilla kuin mahdollista. Näiden syiden takia osa vastaajista koki työskentelyilmapiirin olevan kireä.

5 CASE: SOK Palveluässä: Kt-laskutuksen kehittäminen

Kt-laskutuksen mahdollisia kehittämiskohteita selvitettäessä nousi esille useita yksittäisiä toimintatapojen parantamiskeinoja, joiden yhteisvaikutuksella voitaisiin nopeuttaa ja tehostaa laskutusprosessia. Samalla havaittiin, että laskutusprosessien kehittämiseksi oli selkeä muutostarve, sillä prosessin toimivuudessa oli selviä puutteita. Pelkästään asenteita sekä nykyisiä toimintatapoja muuttamalla voidaan saada tehostettua laskutusta puuttumatta varsinaisiin sähköisiin laskutusjärjestelmiin. Laskutusprosessin tehostamiseksi muutoksia tulisi tehdä sekä laskutusosaston että hankintaorganisaation toimintatapoihin sekä asenteisiin.

Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, muutoksen tulisi lähteä liikkeelle prosessinomistajista eli tässä tapauksessa laskutuksen osalta laskutuspäälliköstä ja hankinnan puolelta hankintapäälliköistä. Heidän tulisi saada vietyä muutokset läpi eli myytyä ne varsinaiselle suorittavalle portaalle eli laskuttajille ja hankinta-assistenteille. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi suunnittelupalaverien avulla. Ilman henkilöstön sitoutumista muutokseen prosessit palautuvat usein alkuperäiseen tilaansa, sillä henkilöstö rupeaa ennen pitkää käyttämään uudestaan vanhoja toimintatapojaan.

Laskuttajien kielteisestä suhtautumisesta huolimatta kehitysideoiden esittämiseen, he suhtautuivat varsin myönteisesti laskutusprosessien kehittämiseen ja toimintatapojen muuttamiseen. Tämä johtuu pitkälti siitä, että esimerkiksi virheellisten laskujen vähentämiseen tähtäävien muutosten avulla heidän omasta työstään voidaan tehdä mielekkäämpää.

5.1 Kehittämisehdotukset

Laskutusprosessin kehittämiskohteiden tulisi pohjautua henkilöstön teemahaastatteluissa esille tuomiin asioihin, jotka käsiteltiin edellisessä luvussa. Henkilöstön vastauksista tuli selkeästi esille laskutuksen ongelmakohdat ja niihin mahdolliset ratkaisut. Tässä yhteydessä haluan lähinnä painottaa teorian avulla muutamaa erityisen tärkeänä pitämääni muutoskohdetta.

Ensinnäkin sekä sähköiseen laskunkiertoon skannattavien laskujen että sähköisen (OVT) laskutuksen osuutta tulisi pyrkiä kasvattamaan huomattavasti nykyisestä ja tavoitteena tulisi olla se, että paperilaskuja ei tarvitsisi pyöritellä pöydillä ollenkaan. Tällä hetkellä iso osa paperilaskuista skannataan vanhaan arkistoon, jolloin laskuttaja joutuu kirjaamaan manuaalisesti laskun tiedot järjestelmään. Tästä aiheutuu täysin turhaa vaivaa, sillä sähköiseen laskunkiertoon skannaamalla tiedot löytyisivät järjestelmästä jo valmiiksi ja laskuttajan täytyisi vain tarkistaa, että skanneri on lukenut laskun tiedot oikein. Kuten jo

teoriaosuudessa tuli ilmi, tällä tavalla voitaisiin nopeuttaa laskujen käsittelyä ja poistettaisiin tarve pyöritellä laskupinoja laskunkäsittelijöiden työpöydillä, sillä laskunkuvan saisi auki suoraan järjestelmästä. Toisekseen automaation avulla voitaisiin myös pienentää riskiä inhimillisille näppäilyvirheille laskun kirjauksessa.

Sähköiseen laskunkierron etuna on myös se, että hankintaan voi lähettää kyselyn suoraan järjestelmän kautta, mikä on nopeampaa ja yksinkertaisempaa kuin paperilaskujen kohdalla. Vanhaan arkistoon skannattujen virheellisten paperilaskujen kohdalla käsittelijä joutuu ensin skannaamaan laskun omaan sähköpostiin ja sen jälkeen lähettämään sen sähköpostin liitteenä hankintaan, mihin menee turhaan aikaa. Sähköiseen laskunkiertoon skannatuista laskuista hankinta-assistentit saavat halutessaan avattua suoraan laskunkuvan järjestelmästä. Sähköisen laskunkierron avulla voitaisiin siis myös osaltaan nopeuttaa virheellisten laskujen selvitystyötä.

Mielestäni ei ole mitään syytä jättää hyödyntämättä tekniikan tuomaa apua tällaisessa tilanteessa, kun ratkaisu ei vaadi kuin toimintatavan muuttamista. Haastatteluissa tuli esille, että varsin monet laskuttajat tykkäävät siitä, että heillä on paperikopiot esillä laskuista. Mielestäni tämä ei ole kuitenkaan riittävä syy sille, että jätettäisiin hyödyntämättä teknologiaa, kun sille on selkeät perusteet. Määrätietoisien toimintatapojen muuttamisen ja muutoshallinnan kautta Kt-laskutuksessa pystyttäisiin vähentämään huomattavasti paperilaskujen käyttöä ja samalla tehostamaan laskutusprosessia.

Parhaassa tapauksessa Kt-laskutuksessa pystyttäisiin kasvattamaan OVT- laskuja lähettävien toimittajien määrää ja sitä kautta toteuttamaan laskutusprosessi kustannustehokkaammin. Kuten teoriaosuudessa tuli esille, sähköisiin laskujärjestelmiin siirryttäessä voidaan säästää jopa 60 % laskutuksen kustannuksista. Säästöt syntyvät kun laskujen kierrätystä, tarkastamista tai hyväksymistä ei enää tarvitse tehdä manuaalisesti. Suurin osa laskuista menisi läpi sellaisenaan ja laskuttajien tarvitsisi puuttua vain virheellisiin laskuihin. Myös selvitystyö nopeutuisi, sillä hankinnan mukaan OVT-laskuihin liittyviä virheitä on nopeampi selvittää. Vähentyneen paperintarpeen takia tämä on myös ekologisempi tapa toteuttaa laskutus. Kuten aiemmin tuli ilmi, sähköiseen laskutukseen liittyy kuitenkin vielä paljon ongelmia muun muassa laskujen ja laskutuksen standardeihin liittyen. Tästä syystä yrityksessä tulisikin selvittää toimittajien mahdollisuuksia ja kiinnostusta lähettää laskunsa sähköisessä muodossa eli esimerkiksi OVT- aineistona.

Kolmas keskeinen kehittämiskohde koskee toiminnanohjausjärjestelmän tietojen ylläpitoa, joka Lahden ja Salmisenkin mukaan oli yksi sähköisen ostolaskuprosessin avaintekijöistä. Järjestelmän tietojen ylläpidon laadukkuus, oikeellisuus ja ajantasaisuus määrittelevät pitkälti prosessin tehokkuuden ja virheettömyyden. Etenkin laskuttajien mutta myös

hankinnasta saaduissa vastauksissa korostui se, että puutteelliset ja/tai virheelliset tiedot aiheuttavat paljon ongelmia ja työllistävät turhaan sekä laskuttajia että hankinta-assistentteja. Ostolaskuprosessin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta olisi hyvin tärkeää, että esimerkiksi toimittajia ja toimittajien tuotteiden hintoja koskevat tiedot olisivat aina ajan tasalla.

Tietojen oikeellisuutta edistäisi huomattavasti jo haastatteluissakin esille tullut seikka, että virheelliset hinnat korjattaisiin kaikille avoimille tilauksille eikä vain niihin tilauksiin, joista laskuttaja on lähettänyt hankintaan kyselyn. Tuotteiden hintatietojen kokoaminen yhteen paikkaan hankinnan assistenttien käytettäväksi, laskutuksen sisäisen tiedonkulun parantaminen sekä vanhentuneiden kauppojen numeroiden poistaminen järjestelmästä tehostaisi laskutusprosessia. Myös assistenttien yhteystietojen lisääminen ostotilauksella hankintapäällikön tietojen lisäksi helpottaisi ja nopeuttaisi selvitystyötä. Haastatteluissa esille tulleiden tietojen ylläpitoon sekä tiedonjaon lisäämisen osaston sisällä tähtäävien kehitystoimien yhteisvaikutuksella voitaisiin vähentää prosessin virheitä ja samalla nopeuttaa virheiden selvitystä.

Tietojen ylläpito ja tiedonjako on pitkälti kiinni asenteista ja viitseliäisyydestä. Sekä hankinta-assistenteille että laskuttajille tulisi korostaa tiedonjaon merkitystä ja heille voitaisiin pitää esimerkiksi palaveri, jossa tähdennettäisiin asiaa sekä perehdyttäisiin toistensa toimenkuviin ja prosesseihin. Hankinnan vastauksissa tuli esille, ettei osa assistenteista tunne laskutusprosessia juuri ollenkaan. Tästä syystä assistenteille tulisi korostaa tuotetietojen ja -hintojen oikeellisuuden sekä kyselyiden vastausaikojen merkitystä laskutusprosessin toimivuudelle. Ilman hankinnasta saatuja vastauksia laskuttaja ei voi käsitellä hintavirheellisiä laskuja.

Muutokset tulisi toteuttaa siten, että muutosjohtajan ja henkilöstön kesken pidetyissä suunnittelupalavereissa sovitaan muutosten ajankohdasta ja toteuttamistavasta sekä sitten miten muutosprosessi viedään läpi. Kohdeyrityksen kohdalla muutoksia voitaisiin suunnitella ja alkaa toteuttamaan kevään/alkukesän aikana.

Prosessien kehittämistä koskevassa teoriaosuudessa tuli esille, että prosessien kehittämiseksi on keskeisestä tarkkailla ja analysoida tehtyjen muutosten vaikutuksia. Kohdeyrityksen suunnittelupalaverien yhteydessä tulisikin sopia seurantajaksosta, esimerkiksi 3 kuukautta, jonka jälkeen analysoidaan tehtyjen muutosten vaikutuksia ja mietitään onko tarvetta tehdä joitain uusia parannuksia ja onko tehdyillä muutoksilla ollut haluttuja positiivisia vaikutuksia. Uusia muutoksia tehtäessä tulisi taas arvioida seurantajakson jälkeen, miten muutoksissa onnistuttiin. Tällä tavalla toimimalla voidaan saada luotua yritykseen jatkuvan kehittämisen ilmapiiri ja saada sitä kautta optimoitua ja tehostettua yrityksen laskutusprosessia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus on tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 142) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisällön analyysin luotettavuus on yhteydessä aineiston keruun luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Aineisto tulee koota sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin luotettavuuden varmistamisessa on tärkeää, että tutkija esittää tuloksensa avoimesti ja rehellisesti. (Tampereen yliopisto 2012)

Tämän tapaustutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan muun muassa siten, että haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti. Haastateltavaksi on pyritty valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla on oletettu olevan kokemusta ja tietämystä Kt-laskutuksen prosesseista sekä halua kehittää prosessia paremmaksi. Tutkimus on toteutettu Kt-laskutuksen sekä Inexin hankinnan kanssa, mitkä ovat suoraan tekemisissä tutkittavan asian kanssa.

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty huomioimaan myös haastatteluita tehtäessä. Haastateltavien vastaukset on kirjoitettu ylös sellaisenaan, millä on pyritty varmistamaan se, etteivät vastausten merkitykset ja alkuperäiset ajatukset ole päässeet muuttumaan aineiston analysointivaiheessa. Myös vastaajien henkilöllisyyden salaaminen vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Nimettömyyden tavoitteena oli se, että vastaajat uskaltavat ja pystyvät vastaamaan kysymyksiin avoimesti ja totuudenmukaisesti.

6 Loppuyhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää SOK Palveluässä Kt-laskutusta ja sen laskutusprosesseja. Osana opinnäytetyötä toteutettujen henkilöstön haastatteluiden avulla saatiin kartoitettua laajasti laskutuksen nykyisiä ongelmia ja mietittyä potentiaalisia vaihtoehtoja niiden ratkaisemiseksi. Haastatteluiden myötä löytyi monia kehittämiskohteita nykyisiin toimintatapoihin ja laskuttajilla oli varsin selkeä kuva siitä, mikä laskutuksessa aiheuttaa ongelmia tällä hetkellä.

Opinnäytetyötä tehdessä oli ilo havaita, että henkilöstöltä löytyi muutoshalukkuutta sekä kiinnostusta ja haluja kehittää yrityksen toimintaa. Tämä tuli ilmi muun muassa siten, että työntekijät suostuivat mielellään teemahaastatteluihin ja he kertoivat avoimesti mikä heitä nykyisissä toiminta- ja työskentelytavoissa häiritsee ja miten asioita voitaisiin heidän mielestä tehdä toisin.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa mutta samalla hyvin antoisaa. Kohdeyrityksen kiinnostus ja tarve laskutusprosessien kehittämiseksi ja sitä kautta syntynyt opinnäytetyön työelämälähtöisyys auttoivat asettamaan tutkimukselle konkreettiset tavoitteet ja lisäsivät motivaatiota työn tekemiseen. Työn suurimmat haasteet liittyivät työn rajaamiseen, sillä oli haastavaa hahmottaa kuinka laajasti laskutusprosesseja olisi järkevää käsitellä. Tulisiko työn kattaa myös yrityksen sähköiset laskutusjärjestelmät vai miten kehittämiskohteet olisi järkevää rajata. Lopullisesta rajauksesta päätettiin yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Myös teoriaosuuden rajaaminen aiheutti päänvaivaa, sillä taloushallinto ja prosessit ovat itsessään niin laajoja kokonaisuuksia, että niiden rajaaminen tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi oli haastavaa.

Tutkimuksen kautta ilmeni tarvetta lisäselvityksille ja esille tuli myös mahdollinen tulevaisuuden kehittämiskohde. Osana opinnäytetyötä tutkittuun koontilaskutukseen suhtauduttiin positiivisesti, mutta koontilaskujen määrän lisäämiseen liittyy useita kysymysmerkkejä, jotka vaativat lisäselvitystä. Ensinnäkin hankinnan ja Kt-laskutusosaston tulisi yhdessä selvittää, millä kaikilla toimittajilla on ylipäänsä valmiuksia ja kiinnostusta lähettää laskunsa koontilaskuina. Samalla tulisi myös miettiä, minkä toimittajien laskuja olisi kannattavaa ja järkevää yrityksen kannalta ottaa vastaan koontilaskuina.

Monen toimittajan laskuilla on niin usein virheitä, että koontilaskuista saattaisi olla vain haittaa ja ne hidastaisivat entisestään laskutusta ja aiheuttaisivat sitä kautta lisäkustannuksia. Sopivien toimittajien kartoittamiseksi tulisi selvittää ja analysoida esimerkiksi laskutuksessa käytössä olevien toimintamallipoikkeamataulukoiden avulla kuinka isossa osassa laskuja kullakin toimittajalla on virheitä ja sen mukaan valita sopivia yrityksiä.

Toimintamallipoikkeamataulukoihin laitetaan ylös selvitystyötä vaatineiden laskujen lukumäärä, toimittajan nimi, kyselyiden vastausaika sekä se, onko virhe toimittajan vai hankinnan.

Opinnäytetyöhön liittyvään aineistoon perehtyessäni yhtenä laskutusprosessien mahdollisena tulevaisuuden kehittämiskohteena voisi olla verkkolaskutukseen siirtyminen. Yrityksessä voitaisiin ruveta selvittämään verkkolaskutuksen potentiaalia ja mahdollisia kustannussäästöjä sekä siihen liittyviä haasteita ja ongelmia. Verkkolaskulla tarkoitetaan sähköistä laskua, jonka tiedot ovat automaattisesti käsiteltävissä ja josta voidaan tuottaa tietokoneen näytölle paperilaskua muistuttava näkymä (TIEKE 2012). Verkkolasku ja EDI-lasku poikkeavat toisistaan siinä, että verkkolaskussa ei tarvitse tehdä vastaanottajakohtaisia muutoksia, sopimuksia tai erityiskäsittelyjä toisin kuin EDI-laskuissa, joiden sisältö määritellään vastaanottajan ja laskuttajan kesken. Verkkolasku on samanlainen vastaanottajasta riippumatta, joten ainakin teoriassa sen pitäisi soveltua laajempaan käyttöön kuin EDI-laskujen. (Itella 2012)

Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostava ja samalla haastava projekti ja toivon, että kohdeyritys sai tästä työstä ideoita ja ajatuksia toimintansa kehittämiseen. Työn tekeminen vaati kärsivällisyyttä ja siihen meni arvioitua kauemmin, mutta kaiken kaikkiaan tutkimusta oli mukava työstää.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000, Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsijärvi, S., Remes P., Sajavaara P., 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoron Kirjapaino.

Kiiskinen, S, Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Laamanen, K, 2003 Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona, Laatukeskus. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa- sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell.

Martola, U., Santala, R.,1997, Liiketoimintaprosessit- BRP-muutoksen johtaminen, Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Tuomi, J., Saarijärvi, A., 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K., 2001. Muutoshallinnan mestari- Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Avenla 2011. Toiminnanohjaus. Viitattu 19.1.2012.

<http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/ToiminnanohjausERP/tabid/3828/language/fi-FI/Default.aspx>

Basware 2011. Laskutusautomaatio. Viitattu 15.1.2012.

<http://www.basware.fi/ratkaisut/laskuautomaatio>

E-conomin. 2012. Mitä tarkoittaa käyttöomaisuus? Viitattu 20.1.2012.

<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kayttooaisuus>

Helsingin yliopisto. Opetuksellinen verkkokeskustelu. Viitattu 18.1.2012.

<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/opetuskesk/aivorihi.htm>

Hok-Elanto. 2012. Osuustoiminta. Viitattu 19.1.2012.

<http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=1699>

Hämeen Ammattikorkeakoulu. Openetti- Koulutuksen arviointi. Viitattu 16.1.2012.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/arvio.htm>

Itella. 2011. Verkkolaskutuksen hyödyt. Viitattu 12.12.2011.

<https://www.verkkolasku.info/a/ec/vlinfo/info?infopage=6>

It-Viikko. 2011. Verkkolaskutus yleistyy hitaasti. Viitattu 12.01.2012.

<http://www.itviikko.fi/talous/2011/04/26/verkkolaskutus-yleistyy-hitaasti/20115820/7>

Moisio, J. 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Viitattu 10.1.2012.

<http://www.qualitasfennica.fi/search/node/PROSESSIEN%20JOHTAMINEN%2C%20MITTAAMINEN%2C%20ANALYSOINTI%20JA%20PARANTAMINEN>

Moriarty, John P; Smallman, Clive. 2009 En route to a theory of benchmarking. Volume 2, Number 3, pp. 484-503. Emerald.

Poutanen P., 2007. Tilitoimistotyö alkaa vihdoin sähköistyä. Viitattu 12.01.2012.

<http://www.digitoday.fi/data/2007/08/21/tilitoimistoty-alkaa-vihdoin-sahkoistya/200720135/66>

Saukkonen P., Tutkielmanteon tukisivut. Viitattu 12.1.2012.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

S-kanava 2011, S-trainee. Viitattu 3.11.2011.

<http://s-trainee.fi/koulutuspaikat>

Tahkola H., 2008. Verkkolasku on avain sähköiseen taloushallintoon. Viitattu 12.01.2012.

http://www.taloushallintoliitto.fi/@Bin/9825/Verkkolasku_on_avain_web.pdf

Tampereen kaupunki. Koulutus. 2011. Viitattu 12.12.2011.

<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/yhtk/tilinp/ki0013.html>

Tieke Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Taloushallinto ja verkkolasku. Viitattu 12.01.2012.

<http://wiki.tieke.fi/display/taljaver/Taloushallinto+ja+verkkolasku>

Tieke Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Verkkolaskuohje. Viitattu 12.01.2012.

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14320/file/Verkkolaskuohje.pdf

Tilastokeskus 2012. Vaihto-omaisuus. Viitattu 20.1.2012.

<http://www.stat.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html>

Valtionkonttori 2005. Miten kohtaan muutoksen aiheuttamia reaktioita? Viitattu 19.1.2012.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16636>

Verohallinto. Laskua koskevat vaatimukset arvonnäverotuksessa. Viitattu 13.01.2012.

http://arkisto.vero.fi/path=5,40,87&article=2423&domain=VERO_MAIN&language=FIN&index=

VirtuaaliAMK, 2012. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Viitattu 13.12.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022.html>

Vyhnaek, P., Opinnäytetyö: Taloushallinnon prosessien kehittäminen- Case Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy. 2009. Viitattu 16.01.2012.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3014/Vyhnaek_Paivi.pdf?sequence=

Julkaisemattomat lähteet

Sari Oinonen. 2011. Palvelukuvaus: Vähittäiskaupan hankinta- Kt-laskujen käsittelypalvelut

Henkilö A. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 14.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö B. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 14.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö C. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 14.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö D. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 16.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö E. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 16.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö F. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 20.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö G. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 22.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö H. 2011. Yhteyshenkilön haastattelu 26.11.2011. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa	12
Kuvio 2: Taloushallinnon rakenne	15
Kuvio 3: Sähköinen ostolaskuprosessi ostotilaukseen perustuvilla laskuille	20
Kuvio 4: Prosessin käsite.....	23
Kuvio 5: Prosessikaavio	26
Kuvio 6: Demingin ympyrä.....	31
Kuvio 7: Muutosvastarinnan tasot.....	35
Kuvio 8: S-ryhmän organisaatorakenne	38

LIITE 1: Kysymyslomake

Laskutusprosessien kehittäminen kt-laskutuksessa

Taustatiedot:

Ammattinimikkeesi

Kokemusvuotesi KT-laskutuksessa

- Mitkä ovat mielestäsi laskutuksen suurimmat ongelmakohdat? Miten näitä voitaisiin parantaa?
- Miten laskutusta tulisi mielestäsi kehittää? Millaisilla työskentely/toimintatapojen muutoksilla voitaisiin nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä?
- Millaisilla keinoilla virheellisten laskujen määrää voitaisiin vähentää? Esimerkiksi muutoksia hankinnan/toimittajien toimintatapoihin?
- Millaisilla muutoksilla virheellisten laskujen selvitystä voitaisiin nopeuttaa omassa työssäsi?

Koontilaskut

- Miten suhtaudut koontilaskuihin? Näetkö ne hyvänä vai huonona asiana? Miksi?
- Millaiset edellytykset ja valmiudet näkisit olevan koontilaskutukseen siirtymiseen omasta/yrityksen puolesta? Toimittajien puolesta?

Kehitysideat

- Onko SOK Palveluässässä mielestäsi helppo ehdottaa uusia kehitysideoita, jos on niin mistä syystä? Jos ei, niin mitkä näet suurimpina esteinä?
- Koetko, että yrityksen ilmapiiri kannustaa uusien ideoiden kehittämiseen?
- Mitkä ovat kolme keskeisintä tekijää jotka koet vaikuttavan A) positiivisesti ja B) negatiivisesti yrityksen työilmapiiriin