



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SARI LEINO

Tarpeesta maksuun -prosessin kehittäminen Rauman kaupungilla

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMISEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Leino, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä marraskuu 2022
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tarpeesta maksuun -prosessin kehittäminen Rauman kaupungilla		
Tutkinto-ohjelma Toimitusverkoston kehittäminen		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rauman kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keskeiset kehittämissuhteet tarpeesta maksuun -prosessin tehostamiseen ja sen suorituskyvyn mittaamiseen sekä yleiseen prosessin hallintaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui toiminnanohjausjärjestelmään, prosesseihin, suorituskykyyn ja mittaamiseen sekä prosessien johtamiseen ja kehittämiseen, jotka tukevat työn tavoitteen saavuttamista. Teoriaa hyödynnettiin opinnäytetyön tekemisessä vertaamalla sitä käytäntöön.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Teemahaastattelussa keskityttiin erityisesti nykyisen ostolaskuprosessin tyytyväisyyteen, haasteisiin sekä kehitysehdotuksiin. Tutkimusmenetelmillä saatiin selkeä ja yhtenäinen käsitys ostolaskuprosessin haasteista, joita olivat ostolaskujen puutteelliset ja virheelliset tiedot, ostolaskujen hyväksynnän myöhästyminen, ohjelman kankeus sekä automaation puute. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esiteltiin empiirisen osuuden päätteeksi.</p> <p>Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Haastateltavia valittiin ostolaskuprosessin eri vaiheista. Analysointitapa perustui sisällönanalyysiin, jonka avulla tunnistettiin yhdistäviä sanoja tai pääluokkia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi monia kehitysehdotuksia. Annetut kehittämissuhteet liittyivät työn tekemiseen, ohjelman ominaisuuksiin, toimintatapojen uudistamiseen, ja prosessin sähköistämiseen. Ostolaskuprosessin kehittämistä voitaisiin saavuttaa muuttamalla toimintatapoja ja lisäämällä ohjeita. Tärkeimpiä tutkimuksen avulla tunnistettuja kehitysehdotuksia olivat toimintatapojen uudistaminen, lisäkoulutus ja automatisoinnin lisääminen. Lisäksi opinnäytetyössä esitettiin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.</p>		
Avainsanat Toiminnanohjausjärjestelmä, prosessi, prosessijohtaminen, prosessikehittäminen, suorituskyky, mittari		

Author(s) Leino, Sari	Type of Publication Master's thesis	Date November 2022
	Number of pages 64	Language of publication: Finnish
Title of publication Improving purchase-to-pay-process at city of Rauma		
Degree programme Development of Supply Network		
<p>Abstract</p> <p>This master's thesis was created with city of Rauma as a client. The goal of the thesis was to discover key development suggestions to improve process-to-payment process, measure its impact and improve process management in general for the client.</p> <p>Theoretical background for the thesis is based on enterprise management software, processes, performance and measuring it in addition to process management and development which all support goal of the work. Theory was applied in the master's thesis by comparing the frameworks to practice.</p> <p>The research question was studied with case study approach. Research methods were focused interviews and participant observation. Focused interviews centred specifically on satisfaction of current purchase-to-pay process, its challenges and improvement suggestions. Research methods produced clear and coherent understanding about the challenges which were incomplete or missing data, delays of purchase invoice approvals, unsatisfactory performance of the software and lack of automation. Research findings and conclusions were presented after empirical section.</p> <p>Seven people were interviewed for the thesis. They were chosen from different stages of purchase-to-payment process. Interviews were analysed with content analysis which identified common words or themes.</p> <p>Many improvement suggestions were generated as a result of the study. Provided suggestions were related to practical work-related issues, features of the software, improvement of ways of working and digitalization of purchase-to-payment process. The process could be improved by changing ways of working and with additional instructions. Key improvement suggestions for the client were new and improved ways of working, increased trainings and additional automatization of the process. Lastly, this thesis provided suggestions for possible continuation of the research question.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Enterprise resource planning, process, business process management, process development, performance, key performance indicator</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki	7
2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	9
2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	13
4 PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA	16
4.1 Prosessien määrittely.....	16
4.2 Liiketoiminnan prosessikäsitteet.....	18
4.3 Prosessien kuvaaminen	20
4.4 Ostolaskuprosessi	23
4.5 Ostolaskuprosessin nykytilanteen kuvaaminen.....	24
5 PROSESSIJOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	27
5.1 Prosessijohtamisen sisältö	27
5.2 Prosessikehittämisen sisältö	29
6 PROSESSIEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	32
6.1 Suorituskyvyn määritelmä	32
6.2 Suorituskyvyn ja prosessin mittarit.....	34
6.3 Balanced Scorecard -mittaristo	36
7 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT	38
7.1 Lähestymistapa.....	38
7.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	41
7.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	42
7.3.1 Haastattelut	43
7.3.2 Havainnointi	44
7.4 Aineiston analysointi.....	45
8 OSTOLASKUJEN KÄSITTELYPROSESSIN TEHOSTAMINEN.....	47
8.1 Tutkimusaineiston analyysi.....	47
8.2 Ostolaskuprosessin nykytila.....	50
8.3 Ostolaskuprosessin haasteet	52
8.4 Toimintatapojen muuttaminen	54
8.5 Mittaaminen	56
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
9.1 Tutkimuksen luotettavuus	61
9.2 Kehittämistyön eettisyys	62

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... 63

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla hallitaan yrityksen kaikkia toimintoja sekä järjestelmien avulla pyritään helpottamaan yrityksen sisäisiä toimintatapoja, päivittäistä työskentelyä sekä nopeuttamaan tuotantoprosesseja. Nykyaikaisissa toiminnanohjausjärjestelmissä on ainoastaan yksi yhteinen tietokanta, jota kaikki eri ohjelmistokomponentit käyttävät. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on merkittävä investointi ja sopivan järjestelmän löytäminen on haastava projekti.

Yrityksen tarpeet ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti luoden muutoksia toiminnanohjaukseen. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on integroida osa-alueet tehokkaasti toisiinsa ja mahdollistaa reaaliaikainen tiedonsiirto organisaatiossa.

Taloushallinnon prosessien automatisoinnilla tavoitellaan ensisijaisesti manuaalisen työn vähentämistä, työtyytyväisyyden parantamista ja tuottavuuden lisäämistä. Se tekee datan käsittelystä tasalaatuisempaa ja nopeampaa verrattuna ihmisen tekemään työhön. Taloushallinnon prosessien kehittämisellä pyritään lisäämään tehokkuutta, nopeuttamaan läpimenoaikoja ja parantamaan prosesseissa syntyvien tapahtumien laatua. Prosessien kehittäminen tähtää helppokäyttöisiin ja tehokkaisiin prosesseihin niin taloushallinnon parissa työskenteleville kuin muillekin niihin osallistuville organisaation jäsenille. Kun prosesseja yhtenäistetään ja standardoidaan, saadaan niistä sujuvampia ja tehokkaampia, mikä helpottaa automaation hyödyntämistä prosessien eri vaiheissa. Standardoidut ja helppokäyttöiset prosessit varmistavat sen, että prosessin lopputulos on oikeanlainen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 168.)

Tässä kehittämistyössä syvennyttään erityisesti ostolasku -prosessin tehostamiseen ja sen suorituskyvyn mittaamiseen sekä yleiseen prosessin hallintaan. Ostolasku -prosessi on osa tarpeesta maksuun -prosessia. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen ostolasku -prosessia sekä esittää ratkaisuehdotuksia. Tavoitteeseen pääsemiseksi ensin tulee selvittää prosessin nykytila sekä siinä ilmenevät ongelmat.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Rauman kaupungilla on ollut aiemmin käytössä taloushallinnossa useita järjestelmiä, jotka olivat elinkaarensa päässä eivätkä aina keskustelleet keskenään. Rauman kaupungin taloushallinnon järjestelmäkokonaisuus ei vastaa tällä hetkellä tämän hetken vaatimuksiin reaaliaikaisista, sähköisistä ja automaattisista prosesseista. Taloushallinnon prosessien järjestelmät ovat irrallisia ja liittymien kautta toisiinsa integroituneita moduuleja. Ohjelmistojen uudistaminen on siis monen ohjelmiston kohdalla välttämätöntä, sillä vanhan ohjelmiston aiheuttama tehottomuus voi estää esimerkiksi yrityksen liiketaloudellisen kehittymisen. Pääperusteena toiminnanohjausjärjestelmän hankinnalle oli alun perin vanhan ohjelman tuen päätyminen sekä ohjelman kankeus. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä räätälöidään Rauman kaupungin tarpeisiin.

Tavoitteena on löytää tarpeesta maksuun -prosessin turhat vaiheet ja pullonkaulat ja kehittämiskohteet, sekä luoda ymmärrys, mitä prosessi on. Lisäksi halutaan poistaa päällekkäisyyksiä prosesseissa, pohtia automatisointimahdollisuuksia sekä muita mahdollisia tehostamiskeinoja prosessien eri vaiheisiin kuten kehittämiseen ja tehostamiseen. Taloushallinnon prosessien modernisointi ja toimintatapojen muutos vaikuttaa usean kaupungin työntekijöiden arkeen. Opinnäytetyön viitekehyksellä ja tietoperustalla on luotu yhteys tutkimusongelman ja teorian välille. Tutkimalla teoriaa voidaan ymmärtää tutkimusongelmaa sen omassa ympäristössään. Kehittämistyön toivotaan auttavan henkilökuntaa sisäistämään tapahtuneet muutokset ja helpottamaan uusien tehtävien omaksumisessa.

2.1 Kohdeorganisaatio: Rauman kaupunki

Kohdeyrityksenä on Rauman kaupunki, joka on Suomen kolmanneksi vanhin kaupunki. Rauma on noin 40 000 asukkaan kaupunki Satakunnassa. Teollisuus, satama, kaksi maailmanperintökohdetta sekä runsas kulttuuritarjonta pitävät kaupungin viireinä ja kehityksen aallonharjalla. Rauman kaupungin henkilöstömäärä oli vuoden 2021 lopussa 2802 henkilöä. Suurin työllistäjä Rauman kaupungin organisaatiossa on

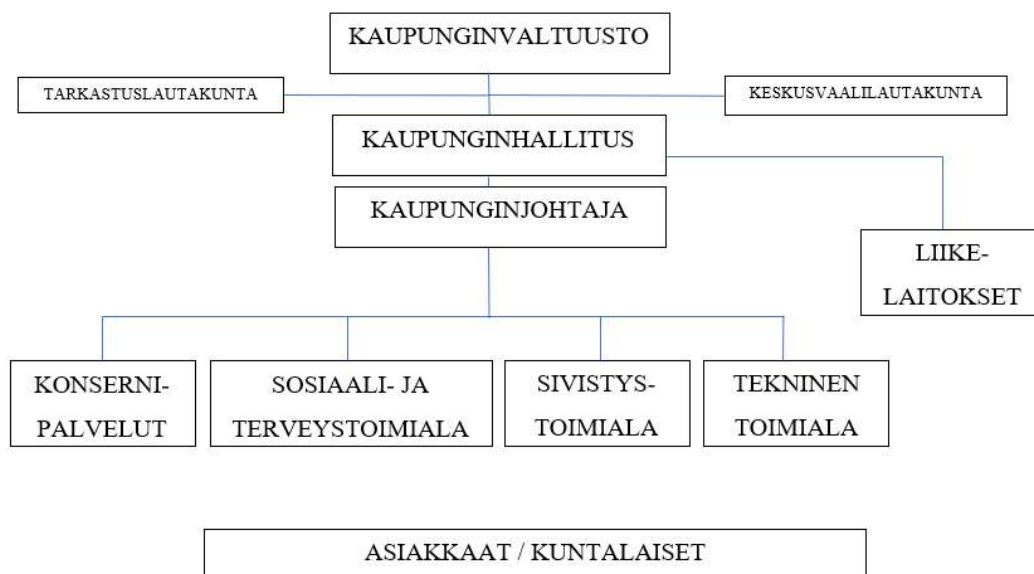
sosiaali- ja terveysvirasto. Rauman kaupunki on tunnettu rohkeasta toiminnasta ja tarkasta taloudenpidosta. (Rauman kaupungin www-sivut 2022.)

Rauman kaupunkia odottavat uudet haasteet. Sen rooli ja tehtäväkenttä muuttuvat sote-maakuntauudistuksen myötä, ja tulevaisuudessa korostuvat kaupungin panostukset elinvoimaisuuteen. Tärkein tehtävä on edelleen raumalaisten hyvinvoinnin edistäminen. Kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 11.11.2019 hyväksynyt Vahva ja vakaa Rauma (VVR) –talousohjelman vuosille 2019–2022.

Osana VVR-talousohjelmaa on päätetty kaikkia toimialoja koskevasta tehostamistoimenpiteestä, jolla tukipalvelut keskitetään konsernipalvelut-toimialalle ja muodostetaan palvelukeskus. Virtuaalisten yhteisten palvelujen tarkoituksena on muun muassa tukipalveluprosessien keskittäminen sekä toimintatapojen yhtenäistäminen ja tehostaminen. Palvelukeskushankkeen (nykyisin virtuaaliset yhteiset palvelut) selvitystyön lopputuloksena on kaupunki lähtenyt valmistelemaan uuden talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän hankintaa. Uusi tietojärjestelmä on toiminnanohjausjärjestelmä, joka luonteensa takia vaatii uudentyypistä osaamista. Tietojärjestelmän määrittelyssä on lähtökohtana prosessimainen työskentely.

Taloushallinnon pohjaksi tulee aina valita perusjärjestelmä, joka on toiminnallisuudeltaan riittävän laaja ja joustava sekä automaatiota tukeva. Perusjärjestelmä toimii kaiken ytimenä, joka pystyy integroimaan talouden virrat ja prosessit yhtenäisiksi. Tarpeen mukaan näitä perusjärjestelmän toiminnallisuuksia voidaan täydentää erillisohjelmistoilla ja lisäautomaatiotyökaluilla kuten robotiikalla ja tekoälyllä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 64–65.)

Rauman kaupunki otti 1.6.2017 käyttöön uuden organisaatorakenteen. Samalla johtamisjärjestelmä ja toimintatavat muutettiin vastaamaan 2020-luvun vaatimuksia. Uudistuksia tehtiin, jotta kuntalaisille ja asiakkaille tarjottavat palvelut paranevat. Uudistuksen tavoitteena oli johtamisen selkiytyminen, byrokratian väheneminen, toiminnan muuttaminen asiakaslähtöiseksi ja vuorovaikutteiseksi sekä oma-aloitteisuuden ja osaamisen vahvistaminen. (Rauman kaupungin www-sivut 2022). Kuviossa 1 on kuvattuna Rauman kaupungin organisaatio.



Kuvio 1. Rauman kaupungin organisaatio (Rauman www -sivut 2022)

Kaupungin toiminta on jaettu neljään toimialaan – konsernipalvelut-toimiala, sivistys-toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä tekninen toimiala. Henkilöstöpolitiikan joh-tavia arvoja ovat avoimuus ja aito vuorovaikutus.

2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksena on poistaa päällekkäisyyksiä ostolaskuprosesseissa, pohtia automati-sointimahdollisuuksia sekä muita mahdollisia tehostamiskeinoja prosessien eri vai-heissa. Tarkoituksena on myös päivittää nykyisiä toimintatapoja uudemmiksi, kustan-nustehokkaammiksi sekä päästä eroon vakiintuneista työtavoista. Samalla kannattaa mieltä miten ja millaisilla prosesseilla uusi järjestelmä tukee mahdollisimman paljon automatisoituja prosesseja. Ostolaskuprosessi on osa tarpeesta maksuun –prosessia. ERP-järjestelmä pyrkii digitalisoimaan ostoreskontran prosessit. Uusien prosessien avulla pyritään vähentämään reskontrahoitajien ylimääräisiä ja manuaalisia työvai-heita, sekä vapauttamaan resursseja muihin toimiin.

Tavoitteena on selvittää, miten tarpeesta maksuun -prosessin suorituskykyä mitataan tällä hetkellä työn tutkimuskohteena olevassa kohdeorganisaatiossa sekä prosessimitariston luominen tarpeesta maksuun -prosessiin. Tavoitteena on kuvata Rauman kaupungin tarpeesta maksuun -prosessia sekä tutkia millä tavoin kaupungin nykyisiä toimintatapoja pitää sopeuttaa otettaessa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä.

Opinnäytetyön aihe on kiinnostava, haasteellinen ja ajankohtainen, sillä elokuussa 2021 alkoivat uuden ohjelman workshopit sekä tutustuminen käytännössä ohjelmaan ja kaikkiin sen mahdollisuuksiin. Tutkija työskentelee Rauman kaupungin talousohjauksessa ja saa mahdollisuuden osallistua ostoreskontran workshoppeihin, jotta hän saa tuntuman itse ohjelmasta ja siitä, miten tarpeesta maksuun -prosessi toimii käytännössä ja miten muuttaa opittuja toimintomalleja. Tutkimuksen aikana kävi ilmi se, että tietoni ostolasku prosessista olivat hataria. Tutkimuksen aikana sain paremman käsityksen ostolaskujen tapahtumista ja niiden vaikutuksista kokonaisuuteen sekä hyvän kuvan prosessista

Kehittämistyöllä halutaan saavuttaa toimeksiantajan asettamat tavoitteet, sekä tuottaa aineistoa ja tutkimustuloksia, joita kaupunki voi hyödyntää. Muita tavoitteita on ymmärtää miten, sähköistä ostolaskua käsitellään, sekä miten se muuttaa ostoreskontran työtehtävien menetelmiä. Tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska projektin tavoitteena oli tuottaa ostolaskujen käsittelyprosessiin kehittämissuhteita.

2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on opinnäytetyön kannalta avainasemassa oleva kysymys, joka ohjaa koko opinnäytetyöprosessia. Tutkimusongelma on pakollinen osa tieteellistä tutkimusta, mikä tarkoittaa sitä, että ilman tutkimusongelmaa ei tieteellistä tutkimusta voi tehdä. Ongelman määrittelyssä täytyy kirjoittajan olla erityisen huolellinen, sillä mikäli ongelma asetetaan väärin, myös tutkimuskysymykset ovat väärä eivätkä työssä käytettävät menetelmät tai aineisto muuta tutkimuksen tulosta oikeaksi. Työn onnistuminen toivotulla tavalla riippuu siis tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten oikeasta määrittelystä. (Kananen, 2015, s. 45.)

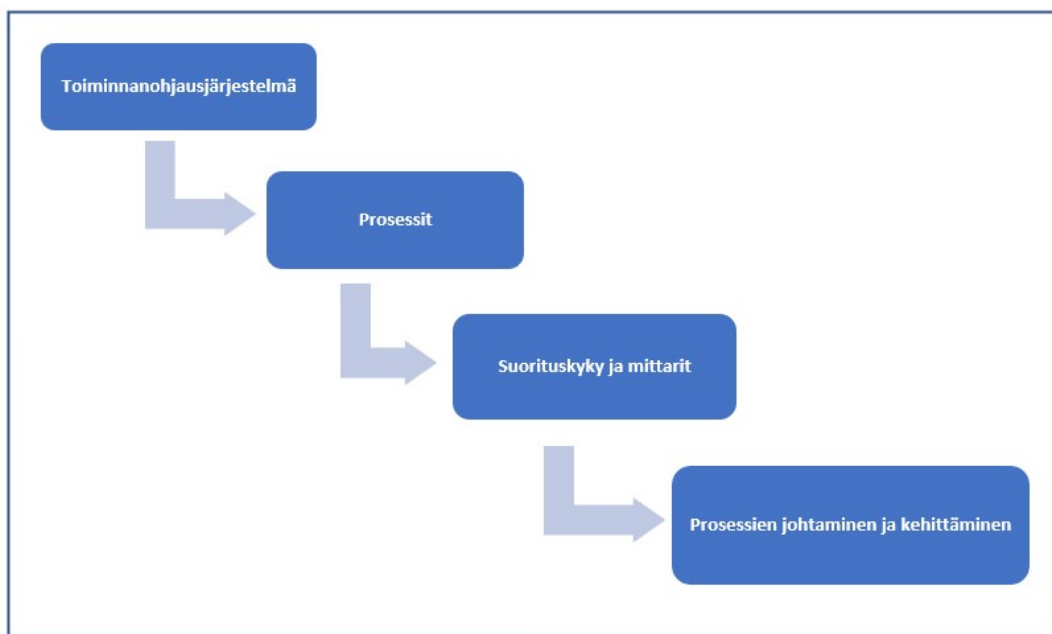
Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset sekä ratkaisut tutkimuskysymyksiin:

- Miten Rauman kaupungin nykyisiä toimintatapoja pitää muuttaa uuden ERP-järjestelmän vuoksi? (ERP = Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä)

Pääkysymystä tukevat apukysymykset ovat:

- Minkälainen on tarpeesta maksuun -prosessin nykytilanne?
- Minkälaisia kehittämistarpeita kyseiseen prosessiin sisältyy?
- Minkälainen on kehitelty tarpeesta maksuun -prosessin tavoitetila?
- Minkälaisilla tunnusluvuilla tarpeesta maksuun -prosessin suorituskykyä voidaan tarkastella?

Tutkimuskysymysten ratkaisut pyritään löytämään teoriaan tutustumalla sekä empiriaosuuden toteutuksen kautta. Kehittämistyön teoriaosuudessa perehdytään toiminnanohjausjärjestelmään, prosesseihin, tunnuslukuihin ja mittareihin. Työn viitekehys pitää sisällään toiminnanohjausjärjestelmän, prosessit, suorituskyvyn ja mittaamisen sekä prosessien johtamisen ja kehittämisen. Kuviossa 2 on kuvattuna opinnäytetyön viitekehys visuaalisesti.



Kuvio 2. Viitekehys

Viitekehys muodostuu, kun ilmiö sijoitetaan niihin käytännön yhteyksiin, joissa tutkimus toteutetaan. Viitekehys yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. (Heikkilä, 2014, s. 24.) Tietoperustasta eli olemassa olevasta teoriasta käytetään myös käsitteitä kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys ja teoriatausta. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on löytää kehittämisen olennainen kysymys, jonka vuoksi tiedonhankinta on tärkeä vaihe. (Ojasalo ym., 2014, s. 28.) Mikäli kehittämistyö aloitetaan tutkimuksen tekemisellä eikä teoriaosan tekemisellä, teoriaosa jää usein irralliseksi. (Kananen, 2015, s. 27.)

Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on siis yhdistää yrityksen tärkeät prosessit, jotta kaikki eivät olisi hajallaan eri järjestelmissä. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa sen, että tiedot löytyvät yhdestä paikasta ja näin ollen ovat helposti koko organisaation saatavilla. Toimivan toiminnanohjausjärjestelmän myötä saa unohtaa erilliset dokumentoinnit paperille tai Excel-tiedostoihin ja näin myös tiedon virheettömyys paranee, kun tieto ei pääse muuttumaan manuaalisessa käsittelyssä eri järjestelmien välillä eivätkä tärkeät dokumentit pääse katoamaan. Samalla, kun toiminnanohjausjärjestelmä kokoaa yhteen eri järjestelmät, vähentää se päällekkäistä tiedon käsittelyä eri järjestelmissä ja kasvattaa tehokkuutta. (Lahti & Salminen, 2014, s. 40.)

Tarpeesta maksuun- prosessi alkaa ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ja päättyy siihen, kun ostolasku on maksettu. Ostolaskujen käsittelyprosessin kuvaaminen on keskeinen osa prosessin kehittämistä ja myös kehittämismalleista on olemassa erilaisia variaatioita. Prosessikäsitettä voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä, joissa käsitellään erilaisia muutoksia.

Rajauksen vuoksi työssä ei käsitellä varsinaista hankintaprosessia, kuten tarpeen kartoitusta, tarjouspyynnön tekemistä tai tarjousten vertailua Työssä ei perehdytä tarpeesta maksuun -prosessin viimeisiin vaiheisiin, eli ostolaskun maksuun, arkistointiin sekä kirjanpitoon. Työ rajataan tarkastelemaan prosessin tehostamista taloushallinnon näkökulmasta, minkä vuoksi pääpaino on tarpeesta maksuun -prosessiin olennaisena osana kuuluvalla sähköisellä ostolaskuprosessilla.

3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan määritellä koko organisaation laajuiseksi liiketoiminnan sovellusten ja toiminnan eri moduulien väliseksi tietojärjestelmäksi, jonka tarkoitus on yhdistää organisaation eri osastot käyttämään yhtenäistä ohjelmistoratkaisua, jotta niiden toiminnasta syntyvä informaatio on saumattomasti myös muiden osastojen hyödynnettävissä niiden tarkoituksiin. (Beneshti, 2006, s. 186–187.) Toiminnanohjausjärjestelmät ovat rakenteeltaan modulaarisia, jolloin yritykset voivat ottaa käyttöön tarvittavia moduuleita yksitellen ja vaiheittain (Kettunen & Simons, 2001, s. 46).

ERP eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen ohjaamiseen tarkoitettu, kokonaisvaltainen tietojärjestelmä, joka integroi tietoa sekä yrityksen sisällä, että yritysten välillä. Nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät on usein jaettu toimintokohtaisiin moduuleihin. Moduuleita ovat esimerkiksi valmistus, hankinta, myynti, taloushallinto sekä varastonhallinta. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on yrityksen toiminnanohjaukseen liittyvien liiketoimintaprosessien integroiminen ja yhdenmukaistaminen. Järjestelmän ytimessä on kaikkien toimintojen käyttämä yhteinen tietokanta. (Huuhka, 2017, s. 191–192.) Tyypillisesti toiminnanohjausjärjestelmä sisältää ainakin myynti-, tuotanto-, projekti-, henkilöstö-, logistiikka-, materiaali- sekä taloushallinnon. ERP-järjestelmä muodostuu siis useista integroiduista moduuleista, jotka käyttävät kaikki samaa keskitettyä tietokantaa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 40.)

ERP-järjestelmän keskiössä on tietokantakokonaisuus, johon on tarkoitus syöttää tieto vain kerran. Kokonaisvaltaiseen ERP:iin on integroitu organisaation datavirrat, jotka vaikuttavat talouteen, asiakkaisiin, henkilöstöhallintoon ja tuotantoketjuun. Tietokantakokonaisuus jakaa dataa sen ohessa oleviin sovellusmoduuleihin, nämä moduulit liittyvät yhteen ja niistä voidaan ottaa käyttöön halutut moduulit. Yleensä ERP:n moduulien toiminnot eivät ole kaikki niitä parhaita, vaan tarkoituksenmukaisinta osajärjestelmää haettaessa päädytään erillisjärjestelmään. (Granlund & Malmi, 2001, s. 32–34.)

Tietojärjestelmäratkaisuja on olemassa kahta eri pääryhmää: taloushallinnon erillisjärjestelmät ja toiminnanohjausjärjestelmät, jotka sisältävät useasti myös taloushallinnon moduulit. Sopiva järjestelmä riippuu yrityksen toiveista, tilanteesta ja tarpeista. Täytyy

myös ottaa huomioon, että vaikka taloushallinto on vakioitua ja lailla säädeltyä, eri toimialoilla on kuitenkin yleensä erilaisia tarpeita taloushallinnon prosesseissa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 36–37.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on haastava projekti. Yrityksen liiketoiminnan häiriötön jatkuvuus käyttöönoton rinnalla asettaa kovat vaatimukset hankkeen suunnittelulle ja toteutukselle. Hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä ja yrityksen johdolla tulee olla yhteinen näkemys uuden järjestelmän toimintaperiaatteista ja käyttötaivoista. Käyttöönotto vaatii merkittävästi resursseja ja tukea onnistuakseen. (Vilpola & Kouri, 2006, s. 8.)

Taloushallinto on keskeinen osa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmän eri vaiheiset projektit lähtevät usein liikkeelle taloushallinnon moduuleista. Juuri taloushallinnon moduuli on keskeisessä asemassa, koska taloushallinnon perustiedoissa määritellään toisiin moduuleihin vaikuttavat suurimmat ohjaustiedot (master data). Taloushallinnon sanotaankin toimivan ikään kuin yrityksen selkärangana kokonaisuudelle, sillä juuri taloushallinnon perustiedoissa määritellään suuri joukko ohjaustietoja, joilla vaikutetaan muiden moduuleiden ja sovellusten toimimiseen. Tällaisia ohjaustietoja yrityksissä voivat olla muun muassa organisaatorakenne, liiketoimintarakenne, tilikartta, asiakas- ja sopimushallinta sekä kustannuspaikka- ja muut seurantakohdetiedot. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 35–36.)

Toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä yritykselle ovat tietojen käsittelyn ja resurssien käytön tehostaminen, erilaisten toimintojen parempi suunnittelu, nopeampi reagointi tapahtumiin, tietojenkäsittelyn nopeutuminen, tilausten ja toimitusten hallinnan helpottuminen, raportoinnin ja tunnuslukujen käytön parantuminen, liiketoiminnan johtamisen tehostuminen, asiakastietojen parempi hallinta ja hankintojen ohjaamisen tehostuminen. (Haverila ym., 2009, s. 431.)

Jäykkyys on yksi toiminnanohjausjärjestelmän suurimmista ongelmista. Toiminnanohjausjärjestelmissä ei aina ole tarpeeksi joustovaraa yrityksen tarpeisiin, vaan yrityksen on muutettava omaa toimintaansa sopivaksi toiminnanohjausjärjestelmään. Erityisesti poikkeustilanteissa toiminnanohjausjärjestelmät eivät kykene joustamaan. (Olson & Desheng, 2008, s. 213.)

Tutkija on havainnoinut, että järjestelmä toimii parhaiten toimintamalleja eli prosesseja muuttamalla. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa yritykset joutuvat muuttamaan perusteellisesti toimintatapojaan, sillä toiminnanohjausjärjestelmän perusideana pyritään vakioituihin prosesseihin. Toiminnanohjausjärjestelmän yhtenä tärkeänä moduulina on ostolaskujärjestelmä ja ERP-järjestelmä toimii hyvänä talouden johtamisen ja seurannan työkaluna.

4 PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA

Opinnäytetyön tavoitteena on tarpeesta maksuun -prosessin kehittäminen ja sen kuvaaminen. Sen vuoksi on tärkeää perehtyä prosesseihin ja niiden kehittämiseen teoriaosuudessa.

4.1 Prosessien määrittely

Ensimmäinen vaihe kohti prosessijohdettua organisaatiota on tunnistaa prosessit. Prosessin tunnistamisen jälkeen määritellään ja kuvataan prosessit. Samassa vaiheessa on tarkoitus nimetä prosessin omistajat, eli kenen vastuulla on prosessikuvausten mukainen toiminta, prosessikuvausten ylläpito ja jatkuva kehittäminen. Vaikka prosesseja ei olisi tunnistettu, ovat ne olemassa organisaation toimintatavoissa. Näiden jälkeen, kun toiminta on suunniteltujen prosessien mukaista, mitataan prosessien suorituskyky ja tulosten perusteella kehitetään toimintaa ja prosesseja. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 115–116.)

Ennen kuin voidaan alkaa määritellä yrityksen prosesseja, on ensin määriteltävä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessia pystytään jatkuvasti parantamaan ja kehittämään, kun ajatellaan prosessin alkavan suunnittelusta ja päättyvän arviointiin. Prosessit tulee nimetä selkeästi prosessin tarkoituksen ja tavoitteen mukaan, jolloin nimi auttaa ohjaamaan prosessien mittausta sekä prosessit tulee rajata ja kuvata prosessin sisältö. Tässä vaiheessa voidaan määritellä prosessin tarkoitus, menetelmät, työkalut, resurssit ja tärkeimmät ongelmat tai kehityskohteet sekä liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Laamanen, 2007, s. 52–53, 58–59, 66; Laamanen ym., 2009, s. 123.)

Longin, (2014, luku 4) mukaan prosessi on organisoitu kokoelma tehtäviä, jotka yhdessä saavuttavat tietyn tavoitteen. Nämä tehtävät on järjestetty toimintoihin ja jaoteltu työnkulkuihin. Roolit suorittavat tehtäviä muuttamalla panokset tuotoksiksi. Organisaation prosesseja voidaan siis luokitella eri tavoin, ja luokittelun tarve on organisaatiokohtaista, joka tulisi tehdä juuri sillä tavalla, joka parhaiten auttaa organisaatiota järjestämään prosessinsa tehokkaasti toimintansa tukemiseksi.

”Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen” mutta ensin pitää tietää mihin pyritään, jotta saadaan toimintaa järjestettyä ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toimintoja, joiden avulla saavutetaan organisaation tavoitteet. Prosessikuvausten avulla pyritään selvittämään organisaation kriittiset osa-alueet, jotta voidaan kohdistaa mittaaminen ja kehittäminen niihin. Prosessikuvaukset auttavat myös ymmärtämään paremmin kokonaisuutta, mikä mahdollistaa työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Prosessin ymmärtämisen lisäksi pitää pystyä toteuttamaan tärkeät tehtävät käytännössä. Tätä kautta pystytään laajentamaan työkokonaisuuksia, ymmärretään paremmin oman toiminnan vaikutus muihin ja opitaan arvostamaan työtovereiden osaamista. (Laamanen, 2007, s. 23, 35, 37.)

Prosessit toimivat yleensä yli organisaation eri osastojen, jolloin prosessien onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi eri osastojen on tehtävä yhteistyötä keskenään. Ongelmaksi prosessin kannalta saattaa muodostua eri osastojen tavoitteet tai prioriteetit. Jokainen osasto priorisoi ja asettaa tavoitteet eri tavalla, jolloin joku osasto pitää prosessin jotakin tiettyä vaihetta vähemmän tärkeänä kuin puolestaan toiselle osastolle vaihe voi olla niin kriittinen, että ilman sen toteutumista he eivät pääse omassa työssään eteenpäin. Riski syntyy, jos osastot eivät koe koko prosessia sekä siinä tapahtuvia vaiheita ja tehtäviä samalla tavalla. Kun prosessissa olevat tehtävät siirtyvät osastolta toiselle, voivat silloin prosessin liittymiskohdat jäädä vähemmälle huomiolle. (Lecklin, 2006, s. 124–125.)

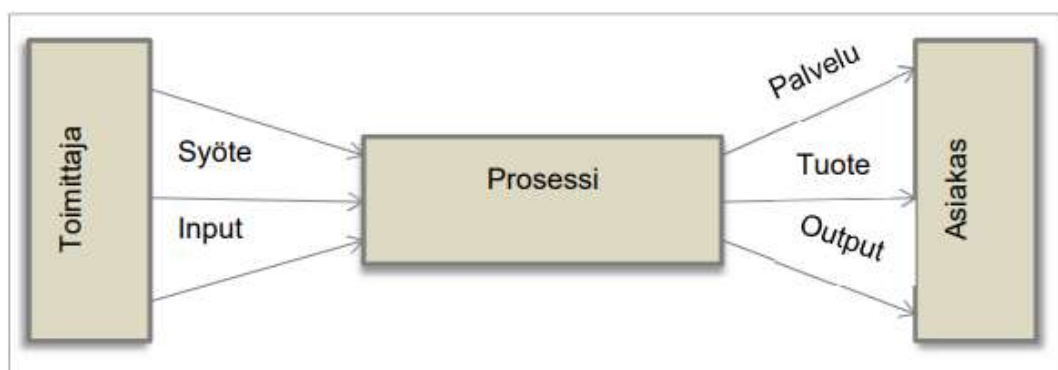
Julkishallinnon organisaation prosessien määrittelyssä on hyvä huomioida, ettei asiakkaan rooli välttämättä ole aina yksiselitteinen. Asiakkaita voi siis julkishallinnon prosesseissa olla useita ja eri rooleissa. Kaikissa julkishallinnon prosesseissa varsinainen asiakas ei ole esimerkiksi organisaatio, jolle tuotetta tai palvelua tuotetaan. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 116–117.)

Pullonkaulaksi nimitetään prosessin vaihetta, joka tapahtuu muita hitaammin ja aiheuttaa viivästyksiä prosessin etenemisessä. Prosessissa saattaa olla useampi vaihe, joka muodostuu pullonkaulauksi. Pullonkaulat eivät siirry tehokkaasti prosessin vaiheita eteenpäin, vaan jotka esimerkiksi odottavat työlistalla jonkun henkilön varmistusta tai eteenpäin työstämistä. Pullonkauloille ominaista on jonojen muodostuminen niiden eteen, josta syystä myös pullonkaulojen jälkeiset vaiheet viivästyvät Pullonkaulassa

asiat ovat pitkään paikoillaan tai niitä saatetaan työstää jopa useampaan kertaan. Kun tavoitellaan hyvää virtaustehokkuutta ja sujuvaa prosessin etenemistä, on tavoiteltava eroon mahdollisimman monesta pullonkaulasta. Prosessissa on kuitenkin lähes mahdoton välttyä joltain pullonkaulasta. Pullonkaulat syntyvät, koska prosessi on määrätty tehtäväksi tietyssä järjestyksessä vaiheittain ja eri toiminnot vievät eri määrän aikaa. Myös resurssien vähyys synnyttää pullonkaloja. (Modig & Åhlström 2013, s. 37–39.)

4.2 Liiketoiminnan prosessikäsitteet

Laamanen (2009, s. 20) määrittelee liiketoiminnan prosessit seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötet muunnetaan tuotteeksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (kuvio 3).



Kuvio 3. Liiketoimintaprosessin määritelmä (mukaiillen Laamanen, 2009, s. 20)

Tässä määritelmässä syötet ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Määritelmän tuloksilla tarkoitetaan sekä prosessin tuotteita ja palveluja, että myös prosessilla saatavaa suorituskykyä. (Laamanen, 2009, s. 19–20.) Prosessien toimivuus perustuu prosessiajatteluun, jonka tärkeitä ominaisuuksia ovat systemaattinen ajattelu, päämääräsuuntautuneisuus, asiakaskeskeisyys ja tuloksellisuuden systemaattinen sekä tarkoituksenmukainen kehittäminen prosessia parantelemalla. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 3)

Aidossa prosessissa mistä tahansa syötteestä syntyy tulos. Syöte voi olla esimerkiksi tietoa, osaamista, raaka-ainetta, tai sitoumuksia. Syöteen muuntuminen tulokseksi tapahtuu prosessiin määriteltyjen ohjeiden, sääntöjen, standardien, sekä yksilöllisen tietotaidon avulla prosessin resurssien toimesta. Prosessin toteuttamiseen tarvittavina resursseina voivat toimia ihmisten lisäksi laitteistot, järjestelmät, teknologiat sekä toimitilat. Resurssit pyritään säilyttämään mahdollisimman samoina, sillä tämä vähentää todennäköisyyttä prosessin ennakoimattomille muutoksille. (Burton, 2001, s. 72.)

Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Ydinprosessien avulla kehitetään organisaatiosta löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Usein organisaatiossa määritellään 3–10 ydinprosessia. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto sekä asiakaspalvelu. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti, huomioiden myös yrityksen muut prosessit. (Lecklin, 2006, s. 130.)

Ydinprosessi on toiminnan ydin ja sen tarkoitus on tuottaa lisäarvoa ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosessit vaativat sellaista päätöksentekoa ja osaamista, ettei niitä luovuteta organisaation ulkopuolelle tehtäväksi. (Kiiskinen, ym. 2002, s. 28.) Ydinprosessit ovat organisaation läpileikkaavia prosesseja, jotka yhdistävät yksiköt, alihankkijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Kullekin ydinprosessille on määritellyt prosessinomistajat, jotka vastaavat hallinnoimansa prosessin tehokkuudesta. Ydinprosessin tulee aina perustua asiakaslähtöisyyteen. (Hannus, 1995, s. 31–32.) Kuviossa 4 on esitetty ydin- ja tukiprosessit visuaalisesti.



Kuvio 4. Ydin- ja tukiprosessit (mukaillen Lecklin, 2006, s. 129)

Tukiprosessit kohdistuvat sisäisiin asiakkaisiin organisaatiossa ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Ne ovat usein luonteeltaan hallinnollisia toimintoja ja prosesseja. Organisaation tukiprosessien voidaan sanoa tuottavan palveluja ydinprosesseille. (Matti, 2007, s. 12.)

Tukiprosessi on olemassa aina pääprosessia varten ja tarjoaa ydinprosesseille resursseja ja rakenteita sekä suhteita sidosryhmiin. Kuntaorganisaatiossa tukiprosesseja ovat usein johtaminen, viestintä, taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto, kiinteistöhallinto ja materiaalihuolto. (Karimaa, 2001, s. 78.) Vaikka prosessilla ei ole ulkoista asiakasta, niin voidaan silti puhua, että sillä on asiakas, sisäinen asiakas. (Pesonen, 2007, s. 131.)

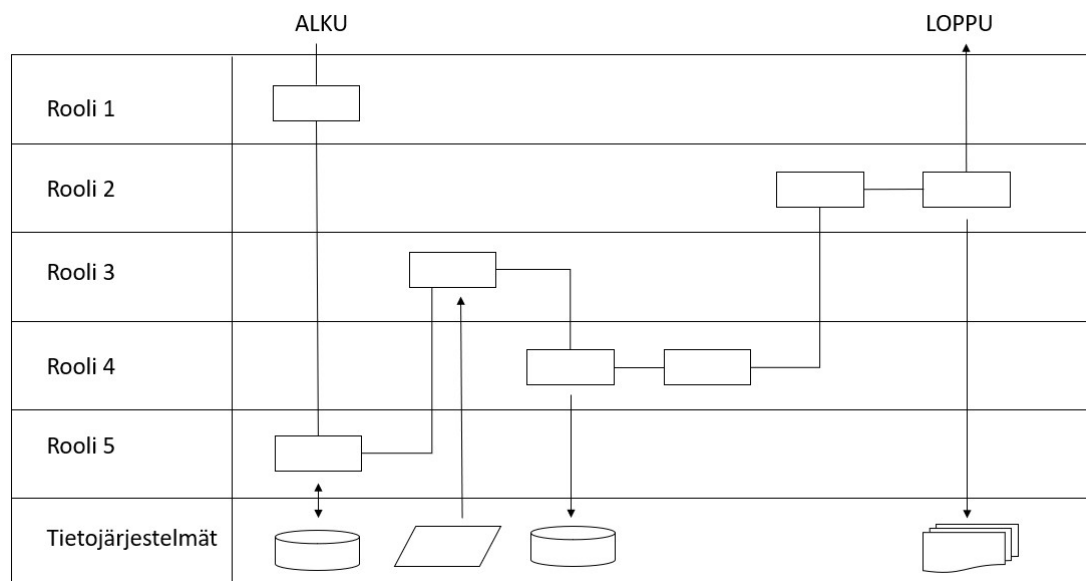
4.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessia kuvatessa prosessille sovitaan nimi, tarkoitus, keskeiset tehtävät, resurssit, prosessiin osallistuvat henkilöt, sekä prosessin alku- ja lopputapahtuma. Prosessikuvaus pitää sisällään myös rajapinnat toisiin prosesseihin (Lecklin, 2006, s. 136; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 123.) Prosessien kuvaamisessa käytetään käyttötarkoituksensa mukaan erilaisia kuvauksia ja tasoja. Prosessikuvauksia voidaan käyttää muun muassa prosessien arvioinnissa ja parantamisessa, henkilöstön perehdytyksessä, taloushallinnossa tai organisaation esittelyissä. Prosesseja ei tule lähteä visualisoimaan vain kuvaamisen vuoksi, vaan taustalla tulee pitää mielessä se, miten kuvauksia on tarkoitus hyödyntää. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 122.)

Prosessikuvaukset visualisoidaan yleensä graafisin mallein ja ne etenevät horisontaalisesti, mitkä helpottavat prosessin kulun hahmottamista sekä kokonaisuutta. (Pesonen, 2007, s. 133–134). Prosessikaavio tulee olla riittävän yksinkertainen ja yhdessä prosessikaaviossa ei olisi enempää kuin 10–20 toimintoa. (Laamanen, 2007, s. 52–53.)

Eräs toimivimmista prosessikuvauksen muodoista on uimaratakaavio (kuvio 5). Jokainen prosessin osallinen on aina omalla sektorillaan ja näille sektoreille osalliselle

kuuluvat tehtävät. Radat voidaan asettaa joko pysty- tai vaakasuoraan, ja niitä voidaan laittaa niin monta rinnakkain, kuin prosessikuvaus vaatii.



Kuvio 5. Esimerkki uimaratakaaviona esitetystä prosessin tai osaprosessin kuvauksesta (mukaillen Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 12)

Prosessikuvaukset ovat koko organisaation yhteinen työväline. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Prosessikuvausten avulla voidaan kuvata organisaation toimintatapoja ja niitä käytetään muutosjohtamisen välineenä. Prosessikuvaukset auttavat järjestämään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia työmäärän mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selventämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työohjauksessa. Prosessikuvaukset auttavat tulosten mittaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa ja laadun arvioinnissa. Prosessikuvauksia voidaan käyttää muun muassa prosessien arvioinnissa ja parantamisessa, henkilöstön perehdytyksessä, taloushallinnossa tai organisaation esittelyissä. (JUHTA, 2012, luku 3.)

Prosessikuvauksen tarkoituksena on antaa yleiskuva prosessista. Kuvauksesta jokainen prosessissa toimiva osapuoli näkee, milloin on hänen vastuidensa vuoro, mitä hän voi odottaa muilta ja mitä häneltä odotetaan seuraavia vaiheita varten. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 107.) Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta keskeiset asiat,

edistää kokonaisuuden ymmärtämistä, riippuvuussuhteet, henkilöstön roolia, kehittää yhteistyötä ja mahdollistaa joustavuuden tilanteen mukaan. (Käkelä, 2005, s. 11.)

Prosessien kuvaaminen auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, ja antaa keinon kuvata organisaation käytännön työtä. Itseohjautuvuus ja työn kehittäminen mahdollistuvat, kun työntekijät ymmärtävät paremmin oman roolinsa siinä, kokonaisuuden ja sen, miten tuotetaan lisäarvoa läpi koko organisaation. Prosessin jäsentämisen avulla voidaan parantaa yhteistyötä asiakkaan kanssa, ja samalla kohentaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua ottamalla asiakkaan toiminta ja tarpeet prosessin suunnittelun lähtökohdaksi. JOT (Just on time) -periaatteen mukaisesti prosessi käynnistyy vasta asiakkaan tarpeen ilmaisusta. Samalla voidaan välttää osaoptimointia, koska toiminnan kehittäminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation kokonaistavoitteisiin (Laamanen, 2009, s. 22–23.)

4.4 Ostolaskuprosessi

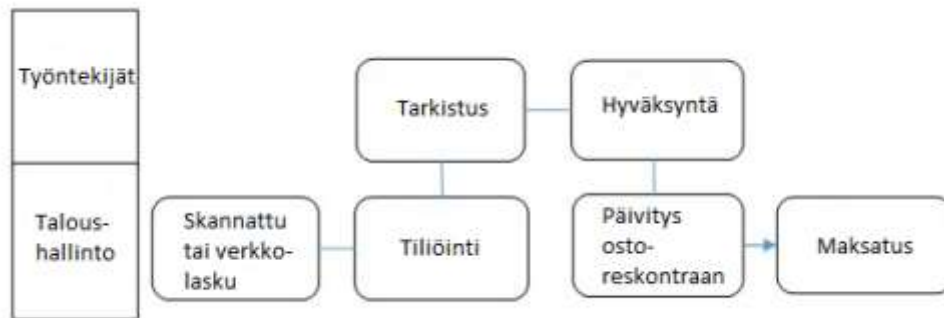
Ostolaskuprosessista käytetään usein nimitystä ”tarpeesta maksuun” -prosessi. Ostolaskuprosessiin voidaan sisällyttää sopimusten hallintaa ja ostotilausten vastaanottotapahtumia tai taloushallinnon prosessin voidaan katsoa alkavan vasta sitten, kun ostolasku saapuu. Ostolaskuprosessi käsittää kuitenkin yleisesti vaiheet ostokehotuksesta tai ostotilauksesta aina ostolaskun maksamiseen. Toimeksiantajaorganisaatiossa taloushallinnon osuus tarpeesta maksuun -prosessissa alkaa ostolaskun saapuessa, mutta tiivis yhteistyö oston ja taloushallinnon prosessien rajapinnassa on edellytys tarpeesta maksuun -prosessin sujuvalle toiminnalle.

Ostolaskujen käsittely on useimmiten taloushallinnon eniten resursseja vievä prosessi. Ostolaskuprosessi pitää sisällään kaikki vaiheet laskun vastaanotosta sen maksamiseen, kirjaamiseen ja arkistointiin. Yrityksen hankintaprosessi alkaa kuitenkin jo tavaran tai palvelun tarpeesta ja sen tilauksesta. Koko ostoprosessin vaihteita ovat:

1. tilaus ja toimitus
2. laskun vastaanotto
3. laskun tiliöinti
4. laskun tarkistus
5. laskun hyväksyntä
6. laskun kirjaus ostoreskontraan
7. laskun maksatus
8. täsmäytys ja jaksotus
9. arkistointi

(Lahti & Salminen, 2014, s. 52–53.)

Kuvio 6 havainnollistaa sähköisen ostolaskuprosessin.

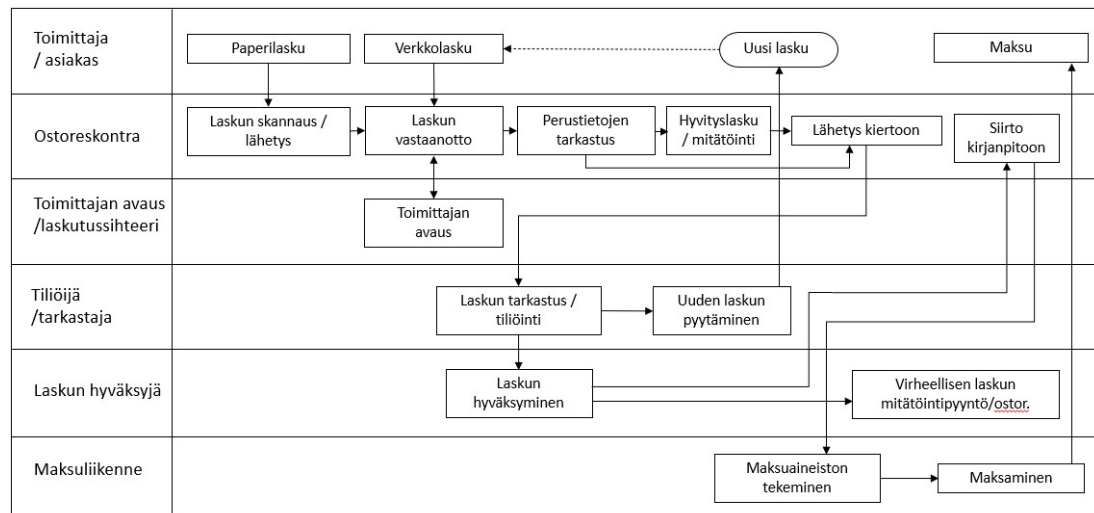


Kuvio 6. Sähköinen ostolaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen, 2014, s. 55)

Ostolaskuprosessi taloushallinnon näkökulmasta alkaa laskun vastaanottamisesta. Prosessi loppuu taloushallinnon näkökulmasta siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Ostolaskuprosessi on kuitenkin paljon tätä laajempi kokonaisuus, joka ulottuu usein taloushallinnon tehtävien ulkopuolellekin. Ostolaskuprosessiin kuuluu myös tilaus- ja toimitusprosessi, ostolaskun tiliöinti ja kierrätys, ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja siirto reskontraan, sekä täsmäytykset ja jaksotukset. (Lahti & Salminen, 2014, s. 53–54; Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 96–97.)

4.5 Ostolaskuprosessin nykytilanteen kuvaaminen

Tutkija on toiminut havainnoijana ja tarkkailemalla prosessiin osallistuvia työntekijöitä tehnyt oheisen ostolaskuprosessin kuvauksen. Jotta tutkija saa tarkan käsityksen siitä, mitä havainnot kertovat, pitää hänellä olla sellaista taustatietoa, jota itse havainto ei näytä suoraan. Tutkijan työskentely taloushallinto-osastolla helpottaa havainnoinnin tulkitsemista. Ostolaskuprosessin nykytilanne on kuvattu prosessikaavioin ja tarkennettu selityksillä. Kuvio 7 on nykyinen ostolaskuprosessi.



Kuvio 7. Rauman kaupungin talousohjauksen ostolaskuprosessi 2021

Ostolaskun saapuessa ilman ostotilausta tai ostosopimusta, taloushallinnon työntekijä saa verkkolaskun suoraan käsittelyjärjestelmään. Paperisessa ostolaskussa taloushallinnon työntekijä skannaa ostolaskun käsittelyjärjestelmään manuaalisesti. (Lahti & Salminen, 2014, s. 190.) Sähköisessä ostolaskuprosessissa ostolasku vastaanotetaan verkkolaskuna tai skannattuna ja laskun perustiedot tallennetaan. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 93, 96–98.)

Ensimmäisenä ostolasku saapuu käsittelyjärjestelmään, jolloin siihen on jo laskulta tallennettu perustiedot joko skannatessa tai suoraan verkkolaskulta. Ostoreskontraohoitaja tai laskun tarkistaja tarkistaa laskun tiedot, tekee tiliöinnin ja lähettää laskun hyväksyjälle. Yrityksen prosessin mukaan laskun tarkistusta ja hyväksyntää voi olla suorittamassa yksi tai useampi henkilö. Kontrollien taso nousee, kun tehtäviä jaetaan useammalle henkilölle. Osa laskujen käsittelyvaiheista voi olla automatisoituja. (Lahti & Salminen, 2008, s. 63–65.)

Käsittelyjärjestelmään voidaan luoda myös sopimusrekisteri ostosopimuksista. Tällaisia ostosopimuksia voisi olla esimerkiksi vuokra-, leasing- ja siivouslaskut. Jokaisesta ostosopimuksesta tallennetaan järjestelmään käsittely- ja tiliöintisäännöt. Ostolasku saapuu suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna, josta perustietojen mukana tallentuu myös ostosopimusnumero. Vastaanottovaiheessa tiliöinnin poimiminen tapahtuu automaattisesti sopimukselta. Mikäli lasku ja sopimus täsmäyvät sisällöltään, erillistä hyväksymiskiertoa ei tarvita, koska ostosopimus on jo erikseen hyväksytty. Jos

laskun ja sopimuksen sisällöt eivät täsmää, ostolasku lähtee automaattisesti sähköiselle hyväksymiskierrolle ennalta määrätyle henkilölle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 101–102.)

Tutkija on havainnoinut ostolaskuprosessia seuratta, että hyvityslasku voi tulla kysymykseen esimerkiksi tilanteessa, jossa lasku on lähtenyt virheellisesti tai virheellillä tiedoilla tai hyvityslaskulla voidaan hyvittää jokin tietty osa laskusta. Hyvityslasku on miinusmerkkinen lasku, joka kumoaa aikaisemman laskun joko osittain tai kokonaan.

Hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että laskun hyväksyjä saa ilmoituksen siitä, että lasku odottaa hänen hyväksyntäänsä (Lahti & Salminen, 2008, s. 72). Oletustiliointia voidaan hyödyntää, mikäli sama toimittaja lähettää toistuvasti samanlaisia laskuja, joiden tiliointi ei poikkea toisistaan (Lahti & Salminen, 2014, s. 190).

Hyväksytyt laskut kirjautuvat automaattisesti ostoreskontraan ja hyväksymättömät eli virheelliset laskut palaavat taloushallinnon käsiteltäväksi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 53–75.) Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto pankkiin lähtettäväksi. Maksut kuitataan maksetuiksi tiliotteen tai palautusaineiston perusteella. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 93, 96–98.)

Ostolaskujen maksatus tehdään useissa organisaatioissa päivittäin. Jos maksukertoja vähennetään 1–2 kertaan viikossa säästetään työaika ja helpotetaan kassanhallintaa. Harvempiin maksukertoihin siirtyminen vaatii ostolaskujen nopeaa kiertoa. Yleensä päivittäiset maksukerrat johtuvat siitä, että pitää saada erääntynyt lasku maksuun, kun se on ollut liian pitkää kierrossa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 109.)

5 PROSESSIJOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Prosessijohtamisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa, ymmärtää ja määritellä organisaatiossa olevat prosessit strategisista päämääristä käsin. Kun prosessit on tunnistettu, tarvitaan prosessien johtamista, jotta prosessien toiminta olisi tehokasta, vaikuttavaa ja joustavaa (Raynys, 2011, s. 194).

5.1 Prosessijohtamisen sisältö

Prosessijohtaminen on prosesseihin keskeisesti liittyvä toimintatapa. Kun puhutaan prosessijohtamisesta, voidaan puhua toimintatavasta, jossa organisaatiota johdetaan eri prosessien avulla. Ne ylittävät organisaation osastojen rajat. Prosessijohtamista voidaan parhaiten soveltaa sellaisiin prosesseihin, jotka etenevät loogisesti, jolloin niille on aina määrätty alkutapahtuma, ne etenevät tietyssä järjestyksessä sekä prosessille on määritelty selkeä lopputulos. Prosessit ovat kytköksissä toisiinsa ja edellisen prosessin tulos toimii inputtina seuraavalle prosessille. Prosessien tulee linkittyä toisiinsa ja niiden on tuettava yrityksen menestystekijöitä. Kun prosessien toiminta on yhtenäistä, kommunikointi eri prosessien välillä on sujuvampaa ja yhteiset tavoitteet ovat selkeämmin kaikkien tiedossa. (Lecklin, 2006, s. 127–128.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa prosessit ja prosessien johtaminen luovat perustan koko organisaation toiminnalle (Moisio & Ritola, 2005, s. 14). Prosessijohtaminen on organisaation toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Tämän tulee näkyä kaikessa prosessijohtamisessa, prosessien nimeämisestä, prosessien kuvaamisesta aina suorituskyky-mittarien asettamiseen saakka. Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeät. Organisaation visiot, missiot ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet prosesseille. Prosessit asettavat tavoitteet puolestaan resursseille. Resursseja tarvitaan, jotta prosessien tavoitteet toteutuvat. Prosessit muuttavat resurssit toiminnaksi, joka mukaillee organisaation strategiaa. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 114.)

Prosessijohtaminen tai toisin sanoen prosessiajattelu on kustannustehokkuuden ohella toiminnan joustavuutta ja nopeutta korostava ajattelutapa. Prosessijohtamisessa korostuu yhteistyön, tiimitoiminnan ja menettelytapojen kehittäminen organisaation rajoja ylittävällä tavalla. Prosessiajattelu on hyvin asiakassuuntautunutta ja toimittajat nähdään asiakkaiden ohella merkittävinä yhteistyökumppaneina ja arvoa luovana verkostona. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 6–7.)

Prosessijohtamisen peruskysymys on, kuinka organisaatio pystyy luomaan arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelun peruskysymys on, että asiakkaalle arvo luodaan tapahtumien ketjuissa eli prosesseissa. (Laamanen, 2009, s. 10.) Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit ja niiden suorituskykyä mitataan, jotta voidaan tehdä prosessien jatkuvaa kehittämistä. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 115.)

Prosessijohtamista sovelletaan nykypäivänä kaikilla toimialoilla yhtä lailla pienissä kuin suurissa organisaatioissa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Prosessijohtaminen on tyypillisesti edellytys myös toimintajärjestelmälle tai laadunhallintajärjestelmälle. Järjestelmien olemassaolo puolestaan mahdollistaa toiminnan sertifiointin, kuten esimerkiksi ISO9001 -laatustandardin. Laatustandardeilla on taas merkittävä vaikutus kilpailutilanteissa. (Kärnä ym., 2019, s. 5–6.)

Julkishallinnon organisaatioissa prosessilähtöisyyden pohtimisella tarkoitetaan johtamiskäytäntöihin, työn tekemiseen liittyvien toimintatapoihin ja erilaisten seurantajärjestelmiin liittyvien toiminnallisten pullonkaulojen tunnistamista. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittely edellyttävät onnistuakseen näkemyksellistä muutostohtajuutta ja ilman sitä kehitystyö ei onnistu. (Granlund & Malmi, 2003, s. 14–15.)

Prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta ja edellyttää johtajuutta. (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 148–153.)

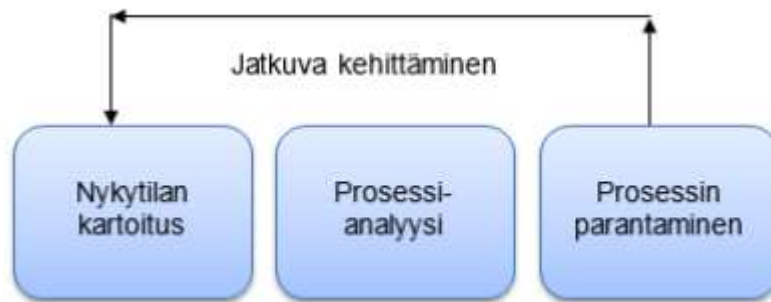
Puhdasta prosessijohtamista on monesti vaikeaa toteuttaa. Helpompaa on soveltaa prosessijohtamista loogisesti eteneviin prosesseihin, joilla on selkeä järjestys toimintoketjussa sekä tavoiteltu lopputulos. (Lecklin, 2005, s. 142.)

5.2 Prosessikehittämisen sisältö

Prosessin kehittämisen pohjana organisaatiossa ovat organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat, ja toimintaperiaatteet. Prosessin kehittäminen on väline organisaation toiminnan suunnitteluun tai kehittämiseen. Prosessin kehittämisen toimeksianto ja tavoitteet sekä siihen tarvittavat resurssit määritellään organisaation johdon toimesta. Prosessien kehittämisen tavoitteena yleisellä tasolla on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelun parantaminen, ongelmien hallinta sekä kustannussäästöt. Prosessilla aikaan saadun muutoksen tulisi johtaa jatkuvaan kehitykseen ja prosessin vaikutusten mittaamiseen. Jatkuva parantaminen on prosessin kehittämisen tavoite ja siksi kehittämisprosessi uusitaan tarvittaessa. (JHS 152, 2012, luvut 3–4.)

Prosessien kehittämiseen on useita lähestymistapoja. Ongelmiin reagoimalla pyritään virheiden korjailuun ja syiden poistoon. Yhtenäistämällä luodaan uusia ohjeita ja vakiinnutetaan prosessia, jolloin vaihtelu vähenee, käytetään erilaisia työkaluja ja kehitetään tietojärjestelmiä. Lisäksi prosesseja voidaan kehittää jatkuvan parantamisen periaatteella, jolloin kehittämistyökaluina toimivat aloitteet ja osallistuminen. (Pitkänen, 2010, s. 100.)

Jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää ja parantaa, tulee yrityksen keskittyä niiden prosessien kehittämiseen, jotka ovat olennaisessa osassa yrityksen menestymisen kannalta. Kuviossa 8 esitetään Lecklinin kolmivaiheinen prosessien kehittämismalli, joka pitää sisällään nykytilan kartoituksen, prosessianalyysin, prosessien parantamisen sekä niiden jatkuvan kehittämisen. (Lecklin, 2006, s. 134.)



Kuvio 8. Prosessien kolmivaiheinen kehittämismalli (mukaillen Lecklin, 2006, s. 134)

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

Prosessien kehittäminen lisää tehokkuutta, nopeuttaa läpimenoaikoja ja parantaa prosessin laatua. Toimintojen sujuvuus ja tehokkuus lisääntyvät toimintatapoja yhdenmukaistamalla ja standardisoimalla. Prosessien työkaluina voivat toimia suunnittelu ja mittaaminen, talous- ja ERP-järjestelmät. Kun prosesseja yhtenäistetään ja standardoidaan, saadaan niistä sujuvampia ja tehokkaampia, mikä helpottaa automaation hyödyntämistä prosessien eri vaiheissa. Standardoidut ja helppokäyttöiset prosessit varmistavat sen, että prosessin lopputulos on oikeanlainen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 168–169.)

Prosesseissa on aina kyse organisaatiossa tehtävästä työstä. Prosesseja kehittämällä voidaan saavuttaa tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Useissa julkisissa vi-rastoissa mitataan tehokkuutta prosessien läpimenoaikojen mittareilla. Näiden mitta-reiden avulla selvitetään prosessien toimivuuden näkökulmasta organisaation tehokas johtaminen. Työntekijöiden toiminnan tavoitteellisuuden lisääminen on yksi keskei-nen prosessiajattelun päämäärä. Henkilöstön näkökulmasta on hyvä ottaa työntekijöitä mukaan prosessien määrittelyyn ja suunnitteluun, koska se vahvistaa yksittäisen työn-tekijän näkemystä omasta roolistaan prosessissa. (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 148–150.)

6 PROSESSIEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jolla pyritään selvittämään ennalta määritetyn kohteen ominaispiirteen tilaa. Suorituskyvyn mittaamista lähestytään yleensä taloudellisista ja henkilöresursointiin liittyvistä näkökulmista. Ihmisiä ohjataan tavoittelemaan organisaation yhteisiä sovittuja tavoitteita. Mittaamisen ei tulisi kuitenkaan olla pelkästään taloudellisesta näkökulmasta tapahtuvaa, sillä tällöin yrityksen johto ei saisi kattavaa näkemystä strategian kehittämisestä ja toteuttamisesta. (Aho, 2011, s. 36–37.)

Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, sillä johto ja muu henkilökunta tarvitsevat tietoa monista liiketoiminnan tekijöistä. Ilman mittaamista ei voida myöskään kehittää suorituskykyä. Mittaamisen avulla tuotetaan informaatiota ja motivoidaan henkilöstöä. Mittaamisella voidaan korostaa tiettyjä tärkeiksi koettuja tekijöitä ja ohjata henkilöstöä tekemään tavoitteiden kannalta tärkeitä asioita. Suorituskyky muodostuu monista eri tekijöistä, mutta nykypäivänä aineettomien menestystekijöiden merkitys organisaatioiden menestymiselle on korostunut, ja sen myötä niiden mittaaminen on tullut tärkeämmäksi osaksi suorituskyvyn mittaamista. (Lönnqvist ym., 2005, s. 106.)

Organisaatioissa mittaamisen avulla pyritään kuvaamaan toiminnan kehittymistä. Toiminnan kehityksen edistymisen helpottamiseksi luodaan suorituskyvyn kehittämiseen liittyvät mittarit. Mittarien tulosten avulla toiminnan kehityksen seurannasta tulee järjestelmällistä ja yhdenmukaista. Mittaaminen kohdennetaan yleisesti suorituskyvyn mittaamiseen, mutta yhtä tärkeä osa mittaamisessa on laadullisten asioiden huomiointi. Toiminnan ja siihen liittyvien resurssien suorituskyvyn mittaaminen sekä asiakastytyväisyyden- ja ekologisten asioiden mittaaminen on yleisimmin tunnettuja mittaamiseen liittyviä kokonaisuuksia. (Grayn ym., 2015, s. 17.)

6.1 Suorituskyvyn määritelmä

Suorituskyvystä on olemassa useita määritelmiä. Yksi yleinen määritelmä on mitattavan kohteen kyvykkyys saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tämä määritelmä on osuva,

sillä sen sisään mahtuu myös muun muassa osaaminen, henkilöstön tyytyväisyys ja organisaation imago. Organisaation suorituskyky on moniulotteinen asia. Ei ole riittävää huomioida ainoastaan osakkeiden omistajien tarpeet vaikkakin se osakeyhtiön tarkoitus on. Suorituskyvystä puhuttaessa tulisi ottaa huomioon myös kohdeorganisaation kannalta tärkeät sidosryhmät, kuten johto, työntekijät, asiakkaat tai viranomaiset. Näiden sidosryhmien tavoitteet voivat olla melko erilaisia ja suorituskyky voidaan niiden kesken käsittää eri tavalla. Tämän takia organisaation tavoitteet voivat usein olla ristiriitaisia keskenään. Ei kuitenkaan riitä, että vain yhden sidosryhmän tarpeet otetaan huomioon, vaan jokaisen sidosryhmän tavoitteet tulisi huomioida. (Lönngqvist & Mettänen, 2003, s. 20–21.)

Prosessista pystytään seuraamaan ja mittaamaan sekä prosessin tuotoksia, syötteitä sekä sitä, kuinka hyvin prosessi toimii itsessään. Tuotoksista on usein helpoimmin saatavilla tietoa, ja ne ovatkin hyvä lähtökohta prosessien kehittämisen alkuvaiheessa. Prosessin jatkuvan parantamisen näkökulmasta tuotoksien mittaaminen tapahtuu jälkikäteen, eikä tämä anna tuoretta informaatiota prosessin ohjaamiseen. Syötteiden mittaamiseen keskitytään usein, kun muuta informaatiota ei saada helposti. Se ei kuitenkaan paranna prosessin kehittämistä sen toteutumisen ajankohtana. Jatkuva parantaminen edellyttää kuitenkin prosessimittarien - esimerkiksi läpimenoajan - käyttöönottoa, vaikka prosessin aikainen prosessin mittaaminen voi olla vaikeaa. Syötteiden ja tuotosten mittaamisella on kuitenkin oma rooli prosessin mittaamisessa, sillä niillä voidaan saada tärkeää tietoa ongelmien syistä. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 15.)

Toinen laki, jonka avulla voi ymmärtää prosessien toimimista sekä kertoa, mikä estää organisaatioita saamastaan virtauksiaan tehokkaiksi, on pullonkaulojen laki. Pullonkaulat ovat vaiheita prosessissa, joko osaprosesseja tai yksittäisiä toimintoja, jotka rajoittavat läpimenoa pullonkaulan tapaan. Pullonkaulojen lain mukaan prosessin läpimenoaika riippuu ensisijaisesti prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika kestää pisimpään. Pullonkaulan voidaan sanoa olevan se prosessin vaihe, jossa läpivirtaus on pienintä ja vaihe ”kuristaa” virtauksen. Tämän takia pullonkaula rajoittaa koko prosessin virtausta. Prosesseilla, joilla esiintyy pullonkauloja, on kaksi ominaispiirrettä. Toinen näistä on se, että juuri ennen pullonkaulaa muodostuu aina jono. Näin käy riippumatta siitä, virtaako prosessin läpi ihmisiä tai informaatiota. Usein on selvää, mikä prosessin vaiheista on pullonkaula, varsinkin jos virtausyksiköitä ovat ihmiset tai materiaalit. Jos

virtausyksikkönä on informaatio, jonoa pullonkaulaa edeltävää voi olla vaikeampi havaita. Toinen ominaispiirre on, että pullonkaulan jälkeen tulevat toiminnot joutuvat odottamaan vuoroaan, jolloin niitä ei voida hyödyntää täysin. Koska pullonkaula on se prosessivaihe, jossa läpivirtaus on pienin, sitä seuraavalla vaiheilla on vähemmän tekemistä kuin niillä voisi olla. (Modig & Åhlström, 2013, s. 38.)

6.2 Suorituskyvyn ja prosessin mittarit

Suorituskyvyn mittarilla tarkoitetaan tarkasti määritettyä menetelmää, jolla kuvataan menestystekijän suorituskykyä. Toisena terminä voidaan käyttää myös tunnuslukua. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 31.) Suorituskykyä mitataan useilla mittareilla ja niistä koostuvilla mittaristoilla. Mitatessa organisaation suorituskykyä täytyy määrittellä mittarit, tulostavoitteet, mittausperiaatteet ja raportointitavat. Mittaamisen tulosten perusteella tehdään korjaustoimenpiteet ja mittareita tulee myös arvioida säännöllisesti. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 46–47.)

Tyypillisiä taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi kannattavuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 39). Talouden tietoja raportoidaan ulkoisesti ja sisäisesti. Pääsääntöisesti ulkoisesti raportoitavat mittarit ovat kaikilla yrityksillä samoja, mutta sisäiset ne vaihtelevat ja ovat yrityskohtaisia. Tärkeimpiä ulkoisille sidosryhmille raportoitavia asioita ovat tuloslaskelma, tase, rahavirtalaskelma ja vuosikertomus. (Järvenpää ym., 2015, s. 323.)

Mittareiden on täytettävä tiettyjä ominaisuuksia, jotta ne ovat käyttökelpoisia ja kuvaavia. Viisi keskeisintä ominaisuutta ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Mittarit vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen menestykseen, koska niitä käytetään tukena päätöksentekotilanteissa. Vaatimukset ja tarpeellisuus jokaiselle mittareille määrittävät sen mukaan, kuinka niitä käytetään hyödyksi päätöksenteossa. Näin ollen on toivottavaa, että mittarit ovat luotettavia ja kuvaavat mitattavaa kohdetta. Näin voidaan päätyä yrityksen kannalta menestyksekkäisiin ja käyttökelpoisiin päätöksiin. (Laitinen, 2003, s. 147.)

Martinsuo & Blomqvist (2010, s. 16) kuvaavat erimerkkejä sovellettavista mittareista tutkittaessa tavanomaisia prosesseja. Toimivat mittarit huomioivat sekä syötteet ja tuotokset kuin myös prosessin toimivuuden sellaisenaan. Ne myös kertovat prosessin todellisen suorituskyvyn ja jopa ennakoivat sitä, huomioivat eri sidosryhmien tarpeita, ovat suoraviivaisia ja ymmärrettäviä, antavat luotettavaa tietoa, toimivat niin automaattisesti kuin mahdollista ja antavat selkeää kuvaa siitä, millä keinoilla toimintaa tulisi parantaa. Mittarit tulee olla kytketty yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja niitä tulee myös muokata, mikäli strategia ja tavoitteet muuttuvat (taulukko 1).

Taulukko 1. Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 16 esimerkkejä prosessimittareista

Syötteisiin liittyviä mittareita	Prosessiin liittyviä mittareita	Tuotoksiin liittyviä mittareita
<ul style="list-style-type: none"> Resurssit: työvoima, työtunnit, materiaalikustannukset, kapasiteetti Prosessiin tulevien syötteiden (esim. raaka-aineen, materiaalin) tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Läpimenoaika, markkinoilletuloaika Aikataulun tai kustannusten osumatarkkuus (suhteessa suunnitelmaan) Saanto Tehokkuus (tuotokset suhteessa syötteisiin) Suunnitelman mukaisuus resurssien käytössä, kustannuksissa Takaisinmaksuaika Poikkeamien määrä, muutosten määrä Uusien tuotteiden osuus koko liikevaihdosta Suunnittelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessin tuotteiden määrä Prosessin tuotteista saadut tulot Prosessin tuotteiden laatu Tuotteen lanseerausajankohta

Mittausjärjestelmän ensisijainen tehtävä on auttaa prosessin ohjaamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Mikäli mittausjärjessä keskitytään vain tuloihin tai tuotteiden määrään, prosessia suorittavat osalliset suuntaavat todennäköisesti toimintaansa edistääkseen näitä tavoitteita. Mikäli mitataan resurssien minimointia, prosessia suorittavat osalliset saattavat helpommin etsiä oikoreittejä paljon resursseja kuluttavista työvaiheista. Jos taas prosessin parantamisen mittariksi valitaan esimerkiksi läpimenoajan puolittuminen tai työn valmistuminen tietyn päivän mukaan, mittarit saattavat ohjata työntekijöiden toimintaa. Prosessien kehittämisen tärkeä osa onkin oikeanlaisten mittarien kehittäminen ohjaamaan toimintaa. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 16–17.)

Mittauskohteet ja mittaustiheys ovat myös tärkeitä prosessin mittaamisessa. Jokainen prosessi on mittauskohde. Ajantasaista prosessimittausta ja -ohjausta tehdään kaiken aikaa. Myös prosessien mittaus ja palautteen kerääminen on jatkuvaa, vaikkakin mittareiden lukeminen ja ohjaus- ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen tehdään vain tietyin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain. Kustannusten minimoimiseksi voidaan haastatella koko henkilöstön sijasta tilastollisesti merkitsevää otosta. (Lecklin, 2006, s. 152.)

6.3 Balanced Scorecard -mittaristo

Kaplan ja Norton kehittivät 90-luvun alussa menetelmän nimeltä Balanced Scorecard, jonka tarkoituksena oli kehittää organisaation toimintakykyä. Kyseisessä menetelmässä on tarkoitus yhdistää niin taloudellisia kuin toiminnallisia mittareita, joiden avulla onnistutaan samaan tietoa myös asiakkaiden ja oman henkilöstön tyytyväisyydestä, lisäksi nämä mittarit auttavat parantamaan yrityksen sisäisiä prosesseja. (Vuorinen, 2014, s. 51–52.)

Balanced Scorecard -menetelmästä on myös ajan saatossa muodostunut varsin pätevä tapa kuvata organisaation strategiaa ja tapoja, kuinka strategiaa tullaan toteuttamaan. Tämän vuoksi Balanced Scorecard -mallin perusteella on kehitetty myös oma strategiakartta-malli, jota pystytään käyttämään hyväksi johdon toiminnassa. Täten strategiakarttaa pystytään hyödyntämään myös neljän ulottuvuuden syysseuraus-ulottuvuuksissa. (Kaplan & Norton, 2004, s. 32.) Nämä neljä ulottuvuutta ovat talous, prosessit, asiakkaat, sekä oppiminen ja uudistuminen. (Niven, 2014, s. 26.)

Balanced Scorecard lähtee liikkeelle perusolettamuksesta, jossa organisaation päämääränä on osakkeenomistajien varallisuuden lisääminen. Taloudellisen suorituskyvyn mittarit seuraavat tämän päämäärän toteutumista. Taloudellista näkökulmaa voidaan nimittää myös omistajanäkökulmaksi. Tämän näkökulman mittarit kertovat menneisyydestä ja ovat tyypillisesti niin sanottuja kovia mittareita, esimerkiksi liikevaihto ja katetuotto. (Kankkunen ym., 2005, s. 104–105.) Taloudellisen näkökulman mittareilla on yleensä olemassa kaksi eri roolia, tavoitteet ja toteuma. Nämä mittarit määrittävät ne tavoitteet, joihin strategialla sekä strategisilla mittareilla tähdätään. Lisäksi

mittarit tuottavat informaatiota strategian taloudellisesta toteutumisesta ja onnistumisesta. (Malmi ym., 2006, s. 25.)

Hyvin laadittuna tasapainotetun tuloskortin mittaristo kertoo organisaation strategiasta ja muuttaa sen toiminnallisiksi tavoitteiksi. Mittariston avulla rakentuu väylä suunnittelun ja toteutuksen välille. Mittaristo on siis strateginen apuväline johtamiselle. Sen avulla voidaan viestittää strategia ja tavoitteet koko henkilöstölle, jolloin henkilöstö osaa toimia tavoitteiden mukaisesti. Toisaalta myös tavoitteiden seuranta on helpompaa ja tavoitteiden toteutumista kuvaavia raportteja saadaan selkeämmiksi. Mittareista saatua tietoa voidaan hyödyntää resurssien kohdentamisessa. (Malmi, ym., 2006, s. 51–52.)

Vaikka balanced scorecard on yleisempi suurissa yrityksissä, myös pienissä yrityksissä balanced scorecardista voi olla hyötyä. (Gumbus ja Lussier, 2006, s. 410.) Mittariston avulla voidaan edistää kasvua, kun ei seurata pelkästään lyhyen aikavälin operatiivista tulosta. Yksilöllisten ja kollektiivisten tulosten seuranta sekä vertailu tavoitteisiin helpottuu ja sen mukaan pystytään korjaamaan ja parantamaan toimintaa. Lisäksi balanced scorecardin kautta mitataan kriittisimpiä strategioita, jolloin keskitytään siihen mikä yritykselle on tärkeintä. Tavoitteet selkiytyvät, kun mittaristo auttaa vastaamaan kysymykseen, kuinka jokaisen oma panos edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

7 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa sekä tutkimusmenetelmiä. On tarve saada aikaan kehitystä kohdeorganisaation toiminnassa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista sekä toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteina ovat käytännön parannukset ja uudet ratkaisut. (Ojasalo ym., 2020, s. 18–20.)

7.1 Lähestymistapa

Tutkimusmenetelmien avulla määritellään, millaista lähestymistapaa tai niiden yhdistelmää ja tutkimusprosessia tutkimuksessa noudatetaan ja mitä menetelmiä käyttämällä tuloksiin päästään. Lähestymistapa tarkoittaa tieteellisessä tutkimuksessa yhteen kokoavaa käsitettä, jonka tarkoitus on selventää, millaisia tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä lähestymistavan yhteydessä yleensä käytetään. (Kananen 2012, s. 26.) Kehittämistyössä voidaan soveltaa useampaakin lähestymistapaa. Kaikki tehdyt valinnat on perusteltava tutkimuksen yhteydessä. (Ojasalo ym., 2014, s. 51.)

Kehittämistyön aluksi on syytä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. Kehittämistöissä yleisimpiä käytettäviä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuu-toilu ja innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistyössä on tärkeää osata hyödyntää erilaisia menetelmiä. Menetelmäosaamisessa ei ole kysymys vain taidosta toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus vaan se koostuu useista taidoista ja tiedoista. Jo mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa tarvitaan menetelmäosaamista. (Ojasalo ym., 2014, s. 11, 51.)

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, eli case study, koska tapaustutkimus soveltuu sellaisiin kehittämistöihin, joissa tavoite on ymmärtää kehittämisen kohde syvällisesti ja tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita tai uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen kohde on jokin tietty tapaus tai case, esimerkiksi yrityksen prosessi. Tapaustutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Käsitelty case ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä tutkimuksen pyrkimyksenä

ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Luonteensa takia tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa myös heikosti ymmärrettyjä tilanteita, epätyypillisiä prosesseja ja epävirallista käyttäytymistä tutkittaessa. (Ojasalo ym., 2014, s. 52–53.)

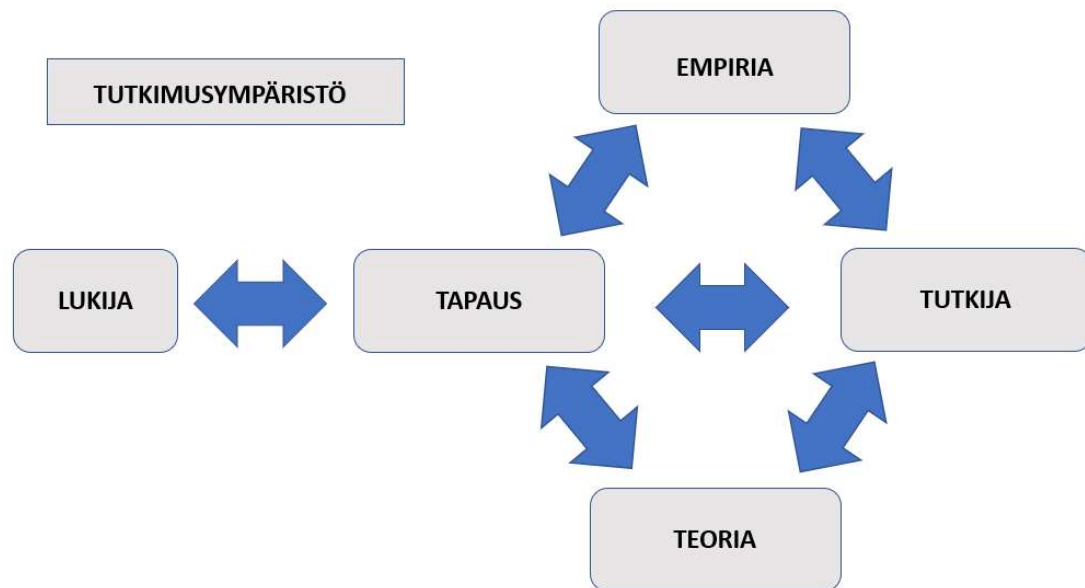
Tapaustutkimus on empiirinen lähestymistapa, jonka perusta on käytännön ongelman tutkiminen sen todellisessa ympäristössä. Tutkijan tehtävänä on kerätä syvällistä tietoa ilmiöstä, joka on lähtökohtaisesti tutkijalle erityinen mielenkiinnon kohde. Tapaustutkimuksen heikkous voi olla sen yleistettävyyden rajallisuus muissa vastaavissa tapauksissa, jos tapauksen toimintaympäristö on suppea tai hyvin erityispiirteinen. Tapaustutkimuksen tavoite pitäisi ilmaista mahdollisimman ytimekkäästi ja ymmärrettävästi, sillä vaarana on tutkimuksen suuntautuminen alkuperäisestä tavoitteesta vaihtoehtoihin suuntiin. (Farquhar, 2012, s. 5–7.)

Tapaustutkimus tai case-tutkimus on lähestymistapa, jonka avulla voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta sekä laadullisilla että määrällisillä menetelmillä. Useampaa tapausta tutkivaa tapaustutkimusta pidetään uskottavampana. Tapaustutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tarkka dokumentointi. (Kananen, 2012, s. 35–36.) Tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita organisaation käyttöön. Kehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi jokin organisaation osa tai prosessi. Useimmiten tapaustutkimus on helposti rajattavissa tiettyyn organisaatioon tai ihmisryhmään ja sitä tutkitaan usein useilla erilaisilla laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä luonnollisissa tilanteissa. (Ojasalo ym., 2014, s. 52–53, 55.)

Tapaustutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla. Tapaustutkimuksessa käsiteltävä aineisto muodostaa aina tavalla tai toisella kokonaisuuden eli tapauksen. Tutkimusprosessi on läpinäkyvä, jolloin siitä selviää, miten tutkimuksen johtopäätöksiin päädyttiin ja voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuskohteen valinta perustuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin ja kohteen synnyn selvittäminen on olennainen osa. (Saarela-Kinnunen ym., 2015, s. 181–184.)

Tapaustutkimuksessa kohdejoukko on usein pieni. Usein tutkittavana kohteena on yksi tapaus (kuvio 9). Tutkimusaineisto on laaja ja käsittää paljon ulottuvuuksia ja ominaisuuksia. Tapaustutkimuksen kohteena oleva ilmiö on usein luonnollinen. Aineisto voi

olla määrällistä ja laadullista, kuitenkin laadullinen aineisto on tapaustutkimukselle sen syväluotaavan luonteen vuoksi ominaisempaa. (Laine ym., 2007, s. 12.)



Kuvio 9. Tapauksen muodostuminen (mukaiillen Laine ym., 2007, s. 55.)

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, koska tarkoituksena on tuottaa syvälistä ja yksityiskohtaista tietoa Rauman kaupungin toiminnanohjausjärjestelmästä sekä antaa kehitysehdotuksia tulevaa kehittämistä varten. Tästä ei välttämättä ole aiempaa tutkimusnäyttöä. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin opinnäytetyön lähestymistavaksi, sillä tutkittava ilmiö on vahvasti sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Toteutettava järjestelmä uudistus ja muutoksen läpivieminen ovat sidoksissa Rauman kaupunkiin sekä tämän ostolaskuprosessiin ja henkilöstöön. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan syvällisesti tiettyä prosessia tietyssä organisaatiossa. Kirjallisuudesta saatua tietoa apuna käyttäen tarkastellaan haastatteluista saatua dataa ja analysoidaan näiden avulla prosessia tutkimuskysymyksiä mukaiillen.

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarpeesta maksuun -prosessin eri vaiheisiin vaikuttavia tekijöitä, niiden yhteyksiä ja mahdollisten muutosten vaikutuksia. Tutkimus etenee laadullisen tutkimusprosessin tavoin hermeneuttisesti. Tutkimuksen tekijällä on omakohtaisesti sekä toisten kautta tutkimuksen kohteesta saatua tietoa, jota hyödyn-

netään tutkimuksessa. Tutkimusprosessin edetessä tutkija lähestyy vähitellen perusteltua tulkintaa ja tarvittaessa korjaa omia ennakkokäsityksiään aiheesta niin, että tulkinat ja tutkimusaineisto eivät ole ristiriidassa keskenään. (Juuti & Puusa, 2020, luku 3.)

Tapaustutkimus muuttuu kehittämistutkimukseksi, jos tutkimuksen tavoite on kehittää tutkittavan kohteen toimintaa. Tapaustutkimuksessa tutkija havainnoi tutkittavaa ilmiötä ulkopuolelta, eikä osallistu sen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä havainnointi oli osallistuvaa, mikä toi opinnäytetyöhön toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus pyrkii muutokseen, jossa tutkija on osallinen. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan kehittää oman tai ryhmän työtä tai toimintaa. Kehittämistutkimus taas soveltuu paremmin tilanteisiin, kun halutaan kehittää prosesseja, toimintoja, tuotteita tai palveluita. (Kananen 2012, s. 35–41.)

7.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun lähteinä toimivat ihmiset eli tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon näkökulmat ja ääni pääsevät tutkimuksessa esille. Laadullisessa tutkimuksessa edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 161–164.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen tai päätöksenteon syitä. Laadullinen tutkimus on myös empiiristä ja siinä tutkittava joukko on usein pieni. Suuren määrän sijaan pyritään syventymään ja analysoimaan mahdollisimman tarkasti pieni määrä tapauksia. Kvalitatiivinen tutkimus antaa vastauksen kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Se kuvataan usein sanallisesti ja sitä ymmärretään niin sanotun pehmeän tiedon, ei numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä, 2010, s. 17.)

Laadulliseen tutkimukseen, kuten muuhunkin tutkimukseen, kuuluu useita eri vaiheita alkaen aiheen valinnasta ja päättyen aineiston analysointiin ja tulosten kirjoittamiseen ja raportointiin. Laadullisen tutkimuksen asetelma on siinä mielessä joustava, että eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyttä ja tutkimuksen edetessä ja tiedon lisääntyessä on mahdollista palata joustavasti aiemmin tehtyihin valintoihin ja muuttaa niitä. Näitä valintoja ovat esimerkiksi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkijalla on tutkimusprosessin alussa aiheesta esiyymmärrys, joka syventyy aihepiiriin tutustumisen kautta, mikä puolestaan johtaa tutkimuksen tavoitteiden uudelleen arviointiin. (Juuti & Puusa, 2020, s. 12–13; Hirsjärvi, 2018, s. 126.)

Määrällistä tutkimusta kutsutaan tilastolliseksi tutkimukseksi ja määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2014, s.15.) Määrällinen tutkimus alkaa teoriasta ja teoriasta muodostetaan mitattavat asiat ja mittareilla saadaan tietoa asiasta, mitä tutkitaan. Määrällisessä tutkimuksessa mittari voi olla joko kysely, haastattelu tai havainnointi ja aineistoa tulkitaan taulukko muodossa. (Vilka 2014, s. 14, 26.)

Laadullinen tapaustutkimus soveltuu parhaiten tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa kuvataan kohdeorganisaation ostolaskuprosessia. Tutkimus on näin hyvin kontekstisidottu kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa kuvataan todellista toimintaa, todellisessa toimintaympäristössä ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä eli haastatteluja ja havaintoja.

7.3 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmissä suositaan menetelmiä, joissa pysytään keräämään tutkimuksen kohteilta eli osallistuvilta ihmisiltä ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia valitusta aihepiiristä. Tiedonkeruussa korostuu aineiston laatu enemmän kuin määrä. Myös erilaiset aineistoanalyysit ovat luontaisia laadulliselle tutkimukselle. (Juuti & Puusa, 2011, s. 55–56.)

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä, haastattelua ja havainnointia. Laadullisia menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei entuudestaan tunneta hyvin tai halutaan tuntea paremmin. Halutaan siis oppia tuntemaan ja ymmärtämään tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2020, s. 105.)

7.3.1 Haastattelut

Haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä ja selventävää tietoa tutkimuskohteesta. Haastattelun avulla voidaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolloin haastateltavalla on tilaisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelut kannattaa tehdä aidoissa toimintaympäristöissä, koska silloin haastateltavan on helpompi muistaa ja kuvailla asioita, ja saadaan syvällisempi kuva haastateltavan todellisista ajatuksista. Haastattelut tulee äänittää, jolloin niihin on helppo myöhemmin palata, kuunnella uudelleen ja ymmärtää. Yleensä nauhoitetut haastattelut kirjoitetaan auki eli litteroidaan, mikä helpottaa aineiston analysointia. (Ojasalo ym. 2015, s. 106–107.)

Haastattelussa on mahdollisuus toistaa kysymys ja kysymysjärjestystä muuttaa haastattelun mukana. Tutkittava vastaa haastattelussa monesti laaja-alaisemmin, kuin lomakekyselyssä. Vastauksen aikana haastattelija toimii monesti myös havainnoitsijana, mutta hänen harkinnassaan on raportoiko hän siitä. Tärkeintä on saada haastattelussa mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Onnistuneessa haastattelussa haastateltavat saavat tutustua aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelun ajankohtaa sovittaessa aihepiiri usein kerrotaan, koska ihmiset eivät epätietoisina halua muuten osallistua tutkimukseen. Haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. (Pitkäranta, 2014, s. 91.)

Haastattelu koetaan monesti miellyttäväksi, koska ihmiset tietävät, mitä suurin piirtein odottaa, kun heitä pyydetään haastateltaviksi. Haastattelujen tavoitteena on selvittää mitä joku ajattelee tutkittavasta aiheesta. Haastattelu syntyy tutkijan aloitteesta ja ete-

nee tutkijan ohjaamana. Haastattelu voidaan yksinkertaisesti määrittää niin, että haastattelija kysyy kysymyksiä ja haastateltava vastaa niihin. Nykyään on kuitenkin siirrytty suuremmalta osin perinteisestä, kysymys-vastaus-haastattelusta kohti enemmän keskustelunomaista haastattelutyyppiä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 85; Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 11.)

7.3.2 Havainnointi

Havainnointiaineisto muodostaa työn keskeisen aineistolähteen. Ojasalo ym. (2014, s. 114–115) mainitsevat, että havainnoinnin käyttämisen tarkoituksena on saada aineistoa kohteen luonnollisessa ympäristössä. Sitä voidaan käyttää erityisesti tutkittaessa tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti. Tapaustutkimuksessa havainnointia käytetään usein, etenkin jos kohteena on muun muassa prosessi, kuvat tai ympäristö. Jos näistä ei ole tarkoitus saada henkilöiden näkemyksiä kohteista, on havainnointi perusteltu ja lähes ainoa aineistonkeruumenetelmä. Havainnoinnin sisällä on useampia menetelmiä ja näitä voidaan jakaa kahteen lajiin. Systemaattisessa havainnoinnissa toimija on ulkopuolinen ja havainnointi on yksityiskohtaisesti jäsenelty. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija on mukana kohteen normaalissa toiminnassa. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 214–216.)

Havainnointi yksin on yleensä haasteellinen aineistonkeruumenetelmä ja siksi sitä käytetään usein yhdessä haastatteluiden kanssa. Käyttäen tutkimuksessa yhdessä havainnointia ja haastattelua voi tulos olla hyvinkin tuottava. Havainnointimuotoja on erilaisia kuten piilo-, osallistuva ja osallistumaton havainnointi. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 93–96.) Havainnoinnissa ei saada kuitenkaan vastausta, miksi ihmiset tekevät niin kuin tekevät. Havainnoinnissa kyse on enemmänkin johtolangoista ja vihjeistä. (Alasuutari, 2012, s. 59; Vilkkä, 2015, s. 91.)

Havainnointi on suositeltava menetelmä kehittämistyöhön, koska tutkija on tarkkailemassa todellisia tapahtumia. Näin saadaan esiin usein hyödyllisempää tietoa paremmin kuin kyselyn avulla. Havaintoja tulee kerätä järjestelmällisesti ja havainnointityö ei

ole mielivaltaista. Havainnointi suunnataan asioihin, joita tutkimussuunnitelmassa tutkitaan. Havainnointi tapahtuu valitsemalla sopivia tilanteita, joita on päätetty tutkia tai osallistumalla itse tekemiseen, jossa suorittaa samalla havainnot. Havainnointi ei ole nopein tie saada tutkimusaineistoa, ja havainnointipäiväkirjaan kertynyttä tietoa joutuu usein muokkaamaan ennen kuin ne soveltuvat tutkimusaineistoksi. (Kananen, 2016, s. 42; Vilkka, 2021, s. 78.)

Menetelmiä valittaessa on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Tutkimuksessa tarvittavaa aineistoa voi kerätä monin eri tavoin. Tässä tehtävässä tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu ja tarkemmin teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi, sillä tutkija oli aktiivisena työntekijänä mukana ostolaskuprosessissa sekä talouspalvelujen toiminnassa. Tutkijalla on työnsä puitteissa helppo päästä haastattelemaan johtavia viranhaltijoita, joten tämä mahdollisuus kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Haastattelun kohteeksi kohdeorganisaatiosta valitaan talousjohtaja, projektipäällikkö, talouspäällikkö sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjiä. Tutkija on työssään havainnut, että kehitysideoit syntyvät yleensä parhaiten avoimen keskustelun kautta. Haastattelujen ja havainnoinnin tarkoituksena on saada eri käyttäjäryhmien kokemuksia ohjelman sopivuudesta ja toimivuudesta omaan työtehtäviinsä nähden sekä löytää mahdolliset ongelmat ja kehittämiskohteet.

7.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointitapa on aiheellista miettiä jo aineistoa kerättyä. Kun analysointitapa on harkittu etukäteen, voi analyysitapaa käyttää aineistonkeruumenetelmiä ja niiden litterointia suunniteltaessa, vaikka ohjenuorana. Tutkimusaineisto tulee käsitellä ja analysoida mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuore ja haastattelu on hyvin tutkijan muistissa. Myös täydennysten ja selvennysten kerääminen on helpoimmin tehtävissä tuoreeltaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 135.)

Kehittämistyön tutkimusaineiston analysointitapa on laadullista ja perustuu sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa kirjoitettujen ja kuultujen sisältöjen analyysiä peilaten niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Menetelmän avulla järjestetään kerätty aineisto tekstimuotoon johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 103–117.) Analysointi on hyvin järjestelmällistä ja selvittävää. Sisällönanalyysissä aineistoa yksinkertaistetaan saman tyyppisiä sisältöjä yhdistämällä tutkimuskysymyksen hallitsemana. Aineistomateriaalin pelkistämisen avulla pyritään tunnistamaan ja rajaamaan kerätystä aineistosta näkökulmia ja löytämään niistä yhteisiä piirteitä kehitysideoiden tuottamiseksi. (Ojasalo ym. 2018, s. 110–111, 114, 137.)

8 OSTOLASKUJEN KÄSITTELYPROSESSIN TEHOSTAMINEN

Työn kahdeksas luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa haastatteluai-
neiston pohjalta syvennyttään Rauman kaupungin ostolaskujen käsittelyprosessiin ja
sen tehostamisen keinoihin sekä toimintatapojen muuttamiseen uuden ERP-järjestel-
män myötä. Tässä työssä tiedonkeruumenetelmiä olivat osallistuva havainnointi sekä
teemahaastattelut. Tiedonkeruumenetelmillä halutaan saada monipuolinen kuva pro-
sessin nykytilanteesta sekä ostolaskuprosessin kehittämistarpeesta. Ostolasku -pro-
sessi on osa tarpeesta maksuun -prosessia. Ostolaskuprosessin kehittäminen Rauman
kaupungilla vaatii järjestelmämuutoksen myötä kehittämistä sekä mahdollisia uu-
distamiskeinoja.

8.1 Tutkimusaineiston analyysi

Kehittämistyön tiedonkeruussa lähdettiin liikkeelle nykytilan selvittämisestä sekä tyy-
tyväisyydestä toiminnanohjausjärjestelmään. Tietoa nykytilasta sekä tyytyväisyyttä
ohjelmaan kerättiin osallistuvalla havainnoilla sekä teemahaastatteluilla. Haastattelu-
rungon kysymykset laadittiin pitäen mielessä, mitä tutkimuksella halutaan saada sel-
ville. Haastattelukysymysten pohjana toimivat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt
aiheet ja lisäksi haastattelussa oli myös yksilöllisempiä kysymyksiä koskien tarpeesta
maksuun -prosessin kehittämistä Rauman kaupungilla. Haastattelukysymykset löyty-
vät liitteestä 1. Teemahaastattelun haastattelurungon laati tutkija ja tutkijalla oli käyt-
tössä ajantasainen tieto henkilöistä, jotka käsittelevät laskuja hallintoyksiköissä.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska pyrkimyksenä oli selvittää
käyttäjän käsityksiä ja mielipiteitä ostolaskuprosessista sekä selvittää kehitykseen vai-
kuttavia toiveita ja mielipiteitä. Yksilöhaastattelun vahvuutena on, että haastatteluti-
lanteessa ei ole muita henkilöitä vaikuttamassa haastateltavien vastauksiin. Haastatel-
taville kerrottiin haastattelun aluksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä haastatte-
lun kulku. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelut
nauhoitettiin litterointia varten, mutta nauhoituksia ei kuuntele kuin tutkija tutkimusta
varten ja tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään. Litterointi tarkoittaa haastatte-
lun aineiston kirjaamista analysoitavaan muotoon. Tallenne kuunneltiin niin, että siitä

tehtiin muistiinpanot esille tulleista pullonkauloista, kriittisistä pisteistä, sekä mahdollisista kehittämiskohteista sekä -ideoista.

Haastatteluista saadut vastaukset esitetään anonyymeina työssä. Haastatteluun varattiin aikaa puolitoista tuntia ja jokaiselle kutsuttavalle lähetettiin kalenterikutsu. Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksina, joiden aikana tutkija teki myös muistiinpanoja. Haastatteluja oli seitsemän kappaletta. Haastateltavien taustatiedoista kävi ilmi, että osa on mukana ostolaskujen käsittelyssä tarkastajana ja osa taas hyväksyjänä. Työkokemusta oli monella paljon eri taloushallinnon töistä ja toisilla taas vähemmän sekä useat haastateltavat ovat olleet ennenkin mukana uuden järjestelmän käyttöönotossa. Haastattelun kohteeksi kohdeorganisaatiosta valittiin talousjohtaja, projektipäällikkö, talouspäällikkö sekä neljä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjää.

Yksilöhaastatteluissa haastattelija pystyi olemaan luontevasti vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa ja haastattelija koki hyväksi sen, että mukana oli kokeneita laskujen käsittelijöitä sekä vasta uransa aloittaneita. Näin keskusteluun saatiin useampi näkökulma ja haastatteluvastausten luotettavuus on parempi, sillä haastateltavat ovat voineet kertoa näkemyksiään avoimesti ja luottamuksellisesti entuudestaan tuntemalleen henkilölle. Jos mukana olisi ollut vain kokeneita laskujen käsittelijöitä, olisi osa huomioista jäänyt tutkimukseen saamatta. Haastattelujen kautta on mahdollista kerätä nopeasti syvempää tietoa kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä ja haastattelun etu on sen joustavuus. Haastattelussa on mahdollisuus toistaa kysymys ja kysymysjärjestystä muuttaa haastattelun mukana.

Haastattelututkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska haluttiin saada vastauksia tietyiltä henkilöiltä. Haastatteluiden kysymykset olivat ennalta laadittuja ja ne kysyttiin samassa järjestyksessä kaikilta haastateltavilta. Haastatteluissa keskityttiin erityisesti toimintatapoihin, nykytila-analysointiin sekä ostolaskuprosessin kehittämiseen. Haastatteluissa pyrittiin löytämään vastaukset, miten toimintatapoja pitää muuttaa uuden ERP-järjestelmän myötä, mitä muutoksia uudelta järjestelmältä vaaditaan, mihin ollaan tyytyväisiä ohjelmassa ja mihin taas ei.

Haastattelulla pyrittiin selvittämään ostolaskujärjestelmän taustoja ja mitä henkilöstö odotti muutokselta. Lisäksi selvitettiin, millainen on ostolaskujärjestelmä ja mitä vaihteita siihen kuului sekä miten uusi järjestelmä on toiminut ja kuinka ostolaskuprosessi on muuttunut. Haastattelulla otettiin myös selvää, ovatko toiveet muutoksesta toteutuneet ja mitä jää kehittämiseen.

Opinnäytetyön yksi tutkimusaineiston keräämisen menetelmä oli myös havainnointi. Pääosa havainnoinnista suoritettiin osallistuvana havainnointina. Havainnoinnin tarkoituksena on paljastaa tapahtuvatko asiat ostolaskuprosessissa kuten haastateltavat ovat kertoneet. Prosessin kulkua seurattiin havainnoimalla ihmisten työsuorituksia sekä näkemällä virheellisiä ja haasteellisia laskuja järjestelmässä. Havainnointimateriaalin avulla pystytään täydentämään haastattelusta saatua aineistoa ja saadaan parempi kokonaiskuva tapahtumasta. Tässä tutkimuksessa sovelletaan strukturoimatonta havainnointia, jossa tutkija on mukana ja tavoitteena on saada paljon tietoa ostolaskuprosessista.

Havainnoinnissa esille nousivat laskut, joissa järjestelmä ei osaa lukea oikein pankkitiliä eikä kustannuspaikkaa ja tämän vuoksi lasku on jäänyt jumiin. Korjaukset pitää tehdä manuaalisesti, jotta lasku saadaan kiertoon. Eräältä toimittajalta on saapunut lasku, joka jakaantuu monelle kustannuspaikalle. Kun laskua tiliöidään, syntyy useita rivejä. Se saattaa johtaa ohjelman kaatumiseen jo ennen kuin rivit on tiliöity loppuun. Tällöin tiliöinti on aloitettava alusta. Laskussa saattaa olla on myös paljon rivejä, jolloin ongelmana on, että ostolaskujärjestelmässä käytetään nettosummia ja tiliöijä joutuu jakamaan ostokset eri kustannuspaikoille. Tällöin joudutaan laskemaan nettosummat yhteen. Jos ohjelmassa käytettäisiin bruttosummia, ongelmaa ei olisi. Tämäkin vaihe on manuaalista työtä ja vie turhaan aikaa.

Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teoria toimii analyysin apuna. Haastatteluilla kerätty aineisto oli runsasta sisällöltään. Vastausten perusteella etsitään tiettyjä yhdistäviä asioita, ydinsanoja tai erottavia seikkoja. Yhdistetyt vastaukset lajiteltiin tutkimusteemoittain. Teemoittelu voidaan tehdä myös teorialähtöisesti, jolloin teoria ohjaa teemoittelua. tai itse viitekehys

8.2 Ostolaskuprosessin nykytila

Yhtenä tavoitteena haastattelussa oli kuvata ostolaskuprosessin nykytila. Haastattelussa kysymysten avulla kartoitettiin, millainen on nykyinen laskujen käsittelyprosessi ja millaisena se koetaan. Yleisesti voidaan sanoa, että vastaukset jakautuivat kahteen eri näkökulmaan riippuen haastateltavien toimenkuvasta. Ostolaskujen käsittelyyn tarkastajan/tiliöijän roolissa suorittavat henkilöt suhtautuvat kriittisemmin koko ostolaskuprosessiin kuin laskujen hyväksyjät. Hyväksyjän työ ostolaskuprosessissa on huomattavasti helpompi kuin itse tiliöijän.

Haastateltavan mukaan ostolaskuprosessi toimii tällä hetkellä seuraavasti:

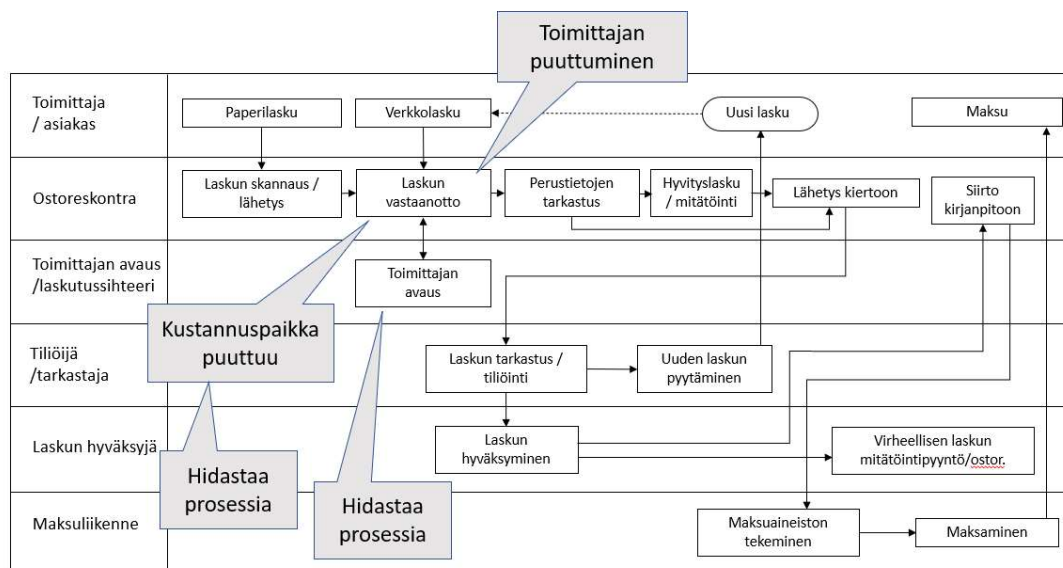
Ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku saapuu joko skannauksen kautta tai verkkolaskuna suoraan taloushallinnon järjestelmään. Lähetetyt perinteiset ostolaskut menevät laskujen skannauspalveluun, jossa laskut lähetetään tiettyyn postilokeroon tai sähköpostiosoitteeseen. Postilokerosta tai sähköpostiosoitteesta lasku viedään tulkittavaksi. Tulkitsija poimii laskulta maksua varten oleelliset tiedot ja tekee siitä konekielistä. Konekielinen, sekä alkuperäinen laskun kuva, toimitetaan sitten laskun vastaanottajalle. Rauman kaupungin laskuja välittävänä operaattorina toimii verkkolaskuoperaattori Apex Messaging Oy. Lähettämistä ja vastaanottamista varten tarvitaan verkkolaskuosoite. Osoite on OVT-tunnus, verkkolaskutili tai verkkopalvelutunnus. Tiedostojen sisään luku tapahtuu automaattisesti ja ostoreskontranhoitajat tarkistavat mitkä laskut siirtyvät tilattujen raporttien ylläpidosta Unit4:ään. Sähköposti näyttää tiedotteen ajon saapumisesta sekä ilmoittaa mahdolliset virheet laskujen ylläpidosta. Jos kaikki tiedostossa olevat laskut on luettu sisään oikein, ne menevät suoraan kustannuspaikan asiatarkastaja ryhmälle ja ostoreskontranhoitaja ei edes näe näitä laskuja.

Tavaran tilaajalla on vastuu, että on ilmoittanut tavaran toimittajalle tarkat ja oikeat laskutustiedot. Toimittajia pitää informoida laskun tietojen oikeellisuudesta, sillä he eivät välttämättä tiedä mitä tietoja sujuvan sähköisen ostolaskun käsittelyyn vaaditaan. Ohjelma hakee Y-tunnuksen tai pankkitilin avulla toimittajan. Laskussa pitää olla kustannuspaikka oikeassa kentässä, jotta se kohdistuu oikein. Kustannuspaikka reitittää laskun oikealle asiatarkastaja ryhmälle ja jos se puuttuu, tai on väärässä paikassa, niin lasku ei lähde liikkeelle vaan jää virheeseen ja laskut on käsiteltävä manuaalisesti.

Työnkulun tila tarkoittaa, että käsittely on suoritettava manuaalisesti, ja lasku ei ole kohdistunut, vaan on virheellinen, jolloin ostoreskontranhoitaja selvittää virheen ja siirtää laskun eteenpäin manuaalisesti. Siinä tapauksessa tapahtuma haetaan näyttöön, viedään rivi kerralla ylös ja syötetään puuttuva kustannuspaikka. Oletustilina käytetään tiliä 4999 ja kaksi riviä on tiliöitävä uudelleen. Kaikki kentät on klikattava, jotta tietoja laskulla pääsee muuttamaan. Laskun tila E muutetaan tilaksi N. Tapahtuma tallennetaan F12 ja tarkistetaan, että lasku menee oikealle kustannuspaikalle. Kustannuspaikalle täytyy aina olla asiatarkastaja ryhmä sekä hyväksyjä kytkettynä. Laskuissa käytetään oletustiliöintiä sekä oletuskustannuspaikkaa, ja tiliöijä korjaa nämä tiedot laskun tiliöinnin yhteydessä.

Jos laskun sisään luvussa huomataan, että toimittajanumero kentässä on nolla, niin toimittaja täytyy avata toimittajarekisteriin. Ostoreskontranhoitaja toimittaa laskun kopion uudesta toimittajasta avaajalle, ja hän syöttää tiedot ohjelmaan ja toimittaa ostoreskontraan toimittajanumeron, jotta ostoreskontra pääsee siirtämään laskun kiertoon. Toimittajan tietoihin lisätään manuaalisesti yrityksen laskutiedot muun muassa y-tunnus, ja toimittajan tilinumero. Tiedot tallennetaan toimittaja-avauksina eri osastolla kuin ostoreskontrassa, jolloin ei ole voimassa vaarallista työyhdistelmää. Vaarallisella työyhdistelmällä tarkoitetaan sitä, että samalla henkilöllä on oikeus kirjata ostolaskuja ja avaa toimittajia. Vaarallisen tästä yhdistelmästä tekee, jos tämä kyseinen henkilö sattuu olemaan epärehellinen. Toimittajarekisterin ylläpito on rajattu käyttöoikeuksilla tietyille henkilöille, jotta uusien toimittajien hyväksymismenettelyt, sekä rekisterin ylläpito olisi hallittua. Toimittajarekisterin ylläpito on yksi tärkeimmistä järjestelmäkontroleista ostolaskuprosessissa. Toimittaja-avaus kestää yleensä yhden vuorokauden, joka pitää sisällään avauksen sekä hyväksymisen talousjohtajalla. Prosessi koetaan hitaaksi ja tässä kohtaa on ylimääräistä hukkaa. Toimittajan perustiedoissa voi olla myös virheitä, on valittu toinen tilinumero kuin mikä on toimittajan perustiedoissa, ja ohjelma ei tällöin tunnista sitä, vaan lasku jää virheeseen. Toimittajalla ei voi olla järjestelmässä kuin yksi pankkitili. Käynnissä oleva työnkulku kertoo, että lasku on lähetetty asiatarkastajalle. Valmis tila näyttää, että lasku on hyväksytty ja se lähetetään laskujen käsittelyjärjestelmän kautta siirrettäväksi kirjanpitoon. Mikäli lasku on aiheeton tai se ei kuulu kaupungille, lasku lähetetään mitätöitäväksi tai odotetaan hyvityslaskua. Jos lasku pysähtyy ostoreskontraan eikä lähde maksatukseen syytä voi olla monia. Väärä alv-koodi, lasku ei ole täysin tiliöity tai laskussa on väärä

kuukausi. Ostolaskun korjaus- ja hyväksyntäkierrossa olevista laskuista järjestelmä muistuttaa päivittäin vastaanottajia sähköpostilla. Kuvio 10 esittää haastateltavan mukaisia ostolaskuprosessin ongelmakohtia.



Kuvio 10. Ostolaskuprosessin ongelmakohtia

Ostolaskuprosessin nykytilannetta on tarkasteltu tässä vain ostolaskujen näkökulmasta, sillä tarpeesta maksuun -prosessiin kuuluvaa tilaukseen perustuvaa hankintamoduulia ei olla vielä otettu käyttöön. Hankinnan tekeminen on ohjeistettu, mutta sitä ei tehdä vielä järjestelmän kautta.

8.3 Ostolaskuprosessin haasteet

Rauman kaupungilla on sopimuksiin perustuvia ostoja. Näitä ovat esimerkiksi kiinteistöä koskevat vuokrat, vesi-, siivous- ja sähkö sopimukset. Näiden sopimuksien perusteella saapuu joka kuukausi toistuvasti samansuuruinen tai ainakin samaa suuruusluokkaa oleva lasku. Tällä hetkellä toistuvat sopimuslaskut käsitellään samalla kaavalla, kuin kaikki muutkin ostolaskut ja ne syötetään joka kuukausi uudelleen toiminnanohjausjärjestelmään. Jokainen lasku on siis manuaalisesti ensin tarkastutettava kyseisestä asiasta vastaavalta henkilöltä. Lisäksi sopimuslaskut käyvät hyväksyjillä hyväksyttävänä ja heitä voi pahimmillaan olla useampi kymmenen hyväksyjää. Yhdeltä toimittajalta tulee jopa yli 600 laskua kuukaudessa, jolloin kaikki joudutaan syöttämään ostoreskontran kautta. Oletustiliöintejä voitaisiin myös hyödyntää toistuvissa

laskuissa, joiden tiliöinti pysyy melko samana laskusta toiseen. Toimittajakohtaisesti heille voitaisiin asettaa tietyt oletustiliöinnit aiempien laskujen perusteella. Tällöin tiliöintejä ei tarvitsisi enää syöttää jokaiselle laskulle uudelleen. Valmiit tiliöintimallit helpottaisivat ja nopeuttaisivat tiliöintiä.

Haastateltavan mukaan haasteena on myös alun perin luotu järjestelmä, jossa laskut reititetään kustannuspaikan mukaan ja tämä on aiheuttanut paljon ongelmia. Laskut menevät väärille henkilöille. Ensi vuonna otetaan käyttöön reititystunnus, jonka pitäisi helpottaa laskujen liikkumista järjestelmässä. Reititystunnus sidotaan atribuuttiarvoihin, luodaan numerosarjat ja kytketään rooleihin ja sen myötä laskut ohjautuvat oikeille henkilöille.

Haastattelussa kävi ilmi, että isoin haaste investointipuolella ovat laskut, jotka menevät hyväksyjälle kustannuspaikan mukaan ja kyseinen henkilö joutuu siirtämään laskut oikealle hyväksyjälle. Investointipuolella laskut jakautuvat eri osa-alueille kuten aluepalveluihin tai tilapalveluihin, jolloin laskun hyväksyjä ei voi hyväksyä molempia tiliöintejä. Järjestelmä päästää läpi virheellisiä kirjauksia, koska järjestelmään ei ole mahdollista luoda kombinaatiosääntöjä. Tämä aiheuttaa taas sen, että jos kirjanpito ei huomaa niitä kirjauksia, ne menevät kirjanpitoon virheellisinä ja aiheuttavat myöhemmin paljon korjattavaa.

Haastateltavien mukaan ostolaskuja saapuu vuodessa vajaa 60 000, ja kuukauden alku on aina kiireinen. Kuukauden alussa tulee paljon laskuja, kuten sähkö-, lämpö- ja vuokralaskut. Nämä kaikki sekä virheelliset laskut pitää saada kiertoon. Jos laskuja ei saada hyväksytyä ja kierrätettyä kirjanpitoon ajoissa, aiheuttaa tämä hukkaa. Hukkaa syntyy odottamisen muodossa, sillä tällöin joudutaan odottamaan hyväksyjän tai jatkokäsittelyyn tarvittavia lisätietoja, esimerkiksi mille kaudelle lasku kuuluu, tai odottaako lasku kenties hyvitystä. Tiliöintirivien määrä kuitenkin vaihtelee rajusti, kuten myös laskun kokonaissumma. Laskulla voi olla vain yksi tiliöinti ja laskun kokonaissumma vain muutamia euroja. Toisessa ääripäässä ovat ostolaskut, joiden tiliöintirivien määrä on yli 50 kappaletta. Tällaisen laskun tiliöintiin kuluu jo merkittävästi resursseja sekä manuaalista työtä. Tiliöinti koettiin liikaa aikaa vieväksi, sekä kokonaissuudessaan käsittelyprosessi on hankalaa ja itse ostolaskulle palaaminen arkistoa hyödyntäen on vaikeaa. Summaa ei löydy suoraan toimittajan tiedoista, vaan joudutaan

käsittämään toimittajan laskut yksi kerrallaan. Manuaalisen työn määrä on suurta erityisesti alkuvaiheessa prosessia, jossa virheellisiä laskuja yritetään saada kiertoon.

Haastattelujen perusteella laskuja, joiden loppusumma on nolla, ei saada pois kierrosta ennen kuin toimittaja on lähettänyt hyvityslaskun tai uuden laskun tilalle. Tällöin laskut jäävät järjestelmään virheellisinä. Kommenttien lisääminen on hankalaa ja ne pitäisi pystyä näkemään koko laskun kierron ajan. Nyt kommentit näkyvät, mutta rivit joudutaan avaamaan yksi kerrallaan. Yhden laskun lähettäminen manuaalisesti vaatii vähintään 50–60 klikkausta. Se on työlästä ja aikaan vievää. Ohjelmaan toivotaan välitallennusta, sillä laskuissa voi olla paljon tiliointirivejä. Usein käy niin, että ohjelma kaatuu ja työn joutuu aloittamaan uudelleen. Laskut kiertävät tarkastajilla ja hyväksyjillä niin hitaasti, että kaikkia laskuja ei saada maksuun eräpäivään mennessä ja tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä maksuistutusten käsittelyn muodossa sekä turhia korokuluja.

Haastateltavien mukaan tulevaisuuden suurin haaste on saada hankintamoduuli toimivaksi ja käyttöön. Rauman kaupunki on tässä osiossa pilottina, joten tätä moduulia rakennetaan Rauman kaupungille ja sen myötä ei vielä tiedetä miten tämä tulee toimimaan. Katalogitilaaminen tulee olemaan uutta. Tilaaminen tarkoittaa ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti ja tilauksen myötä laskulle tulee tilausnumero. Tilausprosessin kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, joka vieään kerran läpi. Prosessi vaatii jatkuvaa kehittämistä muun muassa ohjeen päivittämisen, tilaajien kouluttamisen ja tiedottamisen myötä. Erityinen haaste on miten lasku täsmää tilaukseen ja päättyy maksuun.

8.4 Toimintatapojen muuttaminen

Erilainen käyttöjärjestelmä tekee suurimman muutoksen työvaiheisiin. Muutos on odotettu, mutta tällä hetkellä ohjelman toiminnallisuus ei ole sellainen kuin pitäisi. Verkkolaskuun siirtyminen voi alkuun viedä enemmän resursseja kuin aiemmin. Tämä johtuu uusien toimintatapojen opettelusta ennen kuin niistä tulee rutiineja. Muutosvas-

tarinta ilmenee monesti työtapojen uudistamisen yhteydessä, ja lisäksi muutokset koetaan vaikeiksi verrattuna vanhoihin työtapoihin. Keskustelu ja avoin tiedottaminen tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia.

Suurimpaan osaan havaituista prosessin kehittämiskohteista liittyvät jollain tavalla toimiksiantajaorganisaation nykyiset toimintatavat ja niiden järkevöittäminen sekä yhdenmukaistaminen. Uudet toimintatavat ja järjestelmämuutokset vaativat työntekijöiltä uuden opettelua ja sopeutumista muutokseen. Uusien ominaisuuksien käyttöönotossa kaikki tarvittavat henkilöt tulee kouluttaa niin, että he osaavat toimia järjestelmän kanssa samalla tavalla. Uusien toimintatapojen opettelu vaatii useita toistoja ennen kuin muuttuu rutiiniksi. Vanhoja hyväksi todettuja toimintatapoja taloushallinto-ohjelmasta ei voi enää käyttää, koska uusi toiminnanohjausjärjestelmä toimii eri tavoin. Toimintatapojen muuttaminen nähdään myös haasteena, miten työntekijöiden ajattelu- ja toimintatavat vaikuttavat päivittäisessä työssä. Uusien toimintatapojen hyväksyminen on ratkaisevassa asemassa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa.

Haastattelujen perusteella ostolaskuprosessin suurin muutos edelliseen on siinä, että nyt tiedot ovat käytettävissä samasta järjestelmästä. Ei enää tarvita monia järjestelmiä, jotta kaivattu tieto löydettäisiin. Ennen oli monia irrallisia osioita. Itse ostolaskuprosessi perustuu kustannuspaikkoihin, joiden mukaan laskut kohdistuvat. Ostoreskontraa hoitavien ihmisten ei tarvitse selvittää kenelle lasku kuuluu, jos kustannuspaikka löytyy laskusta. Kustannuspaikkojen asiaryhmään on tallennettu hyväksyjät.

Haastateltavien mukaan uutena toimintatapana tuli ostoreskontraan oletustiliöintiä laittaminen laskulle, jotta lasku lähtee ostoreskontrasta liikkeelle. Hyvänä asiana nähdään laskun porautumisen mahdollisuus sekä tiliöintiriville kirjoittamisen. Kustannuspaikka tai tili löytyvät ohjelmasta myös sanallisesti kirjoittamalla. Tämän haastateltavat näkevät myös toimintatapojen muutoksena. Nykyaikana muutokselta ei voi kukaan enää välttyä, joten on tärkeää oppia sopeutumaan ja hyväksyä mahdollisimman nopeasti uudet tilanteet ja työtavat.

8.5 Mittaaminen

Haastattelujen perusteella tunnuslukujen kautta on hyvä selvittää laskun läpimenoaika ja missä ovat suurimmat pullonkaulat, eli missä laskut seisovat. Työnkulun kartan perusteella voidaan määritellä kuinka pitkään lasku voi olla kohdistettuna asiatarkastajalle tai hyväksyjälle. Laskujen hitaaseen kiertoon suurin syy vaikuttaa olevan tarkastajien ja hyväksyjien asennoituminen ostolaskujen käsittelyyn. Ostolaskujen käsittelyä ei koeta tärkeänä työtehtävänä ja se tehdään vasta sitten, kun on aivan pakko eli yleensä siinä vaiheessa, kun laskun eräpäivä on jo lähellä. Toiminnanohjausjärjestelmä toimittaa päivittäin sähköpostiviestin henkilöille, joilla on ostolaskuja kierrolla ja lisäksi taloushallinto muistuttelee henkilöitä, joilla on kierrolla erääntyneitä laskuja, mutta usein tälläkään ei ole vaikutusta ostolaskujen kiertonopeuteen.

Hyvänä mittarina voidaan haastattelujen perusteella pitää tulevaisuudessa sopimuslaskuja. Miten paljon ostetaan tavaraa sopimuksessa määrätyllä hinnalla tai ostetaanko mahdollisesti ilman kilpailutusta. Lisäksi on hyvä mitata myös verkkolaskujen määrä uudessa ohjelmassa ja mikä on viivästysmaksujen osuus myöhässä maksetuista laskuista. Toimiva prosessi tarvitsee mittarit, mutta pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät riitä. Hankintaa kiinnostaa tietää, miten hankinnat jakautuvat kaupungin toimittajien kesken ja siitä saatava data.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa kerrotaan ensin kehittämistyön avulla saavutetuista tuloksista. Tavoitteena oli selvittää haastattelemalla ja havainnoimalla, miten Rauman kaupungin nykyisiä toimintatapoja pitää muuttaa uuden ERP-järjestelmän vuoksi. Millä keinoilla ostolaskujen käsittelyä voitaisiin organisoida uudelleen, nykytila ja tavoitetila? Pohdinta alkaa kertomalla käytetystä päämenetelmästä, eli haastattelusta. Sen jälkeen kerrotaan tuloksista, joiden avulla muutoksen läpivieminen varmistetaan sekä suosituksista, joita tuli esiin tutkimuksen aikana. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

Aikaa vievin tehtävä ostolaskuprosessissa on tällä hetkellä ostolaskujen kohdistaminen ja siitä aiheutuvat ongelmat. Puutteelliset tiedot ostolaskuissa aiheuttavat sen, että lasku jää jumiin ja laskun kiertoon saattaminen edellyttää manuaalista työtä. Haastateltavien mukaan uusi toiminnanohjausjärjestelmä on nykyisellään monessa kohtaan työläämpi kuin vanha ohjelma, sillä manuaalista työtä joudutaan tekemään paljon. Haastattelussa saatujen vastausten perusteella johtopäätöksenä on, että ostolaskuprosessi koetaan kankeaksi, työlääksi, paljon odotusaikaa sekä käyttökelpoiseksi, mutta siinä on myös paljon kehitettävää. Mikään prosessi ei ole koskaan täydellinen, vaan sitä pitää kehittää tarpeen mukaan. Mitään vanhoja työtapoja ei voitu ottaa mukaan uuteen ohjelmaan, sillä niillä tavoin ei pystytty tekemään enää töitä ja uudessa ohjelmassa on täysin eri toimintatavat.

Ostolaskujen kierrätysohjelmassa on koko ajan erääntyneitä laskuja tarkastamatta ja hyväksymättä. Se kertoo laskujen kiertonopeuden hitaudesta yrityksessä ja prosessin heikkoudesta. Laskut saadaan käsiteltyä ja maksettua, mutta se ei tapahdu niin tehokkaasti kuin se prosessin kannalta olisi mahdollista. Erääntyneiden laskujen takia Rauman kaupunki saa ajoittain paljon maksumuistutuksia, joiden selvittäminen vie reskontranhoitajien työaika. Osassa erääntyneissä laskuissa syynä on se, etteivät ne ole koskaan tulleet perille yritykseen ja niiden puuttuminen huomataan vasta maksumuistutuksen tultua.

Tutkimuksessa tuli ilmi tavanomaisen kaltaisesta ostolaskuprosessista poikkeavia tilanteita, joihin järjestelmällistä ratkaisua saadaan vielä odottaa, kunnes ostolaskuprosessin perustoiminnot ovat saatu sujumaan oikein. Ongelmallisiksi nousivat ostolaskuissa koontilaskut. Kyseisten laskujen käsittely ei ole tehokasta ja syö enemmän resursseja sekä aikaa. Koontilaskua eli ostolaskua, jossa on samalta toimittajalta useammasta tilauksesta ostorivejä, järjestelmä ei kykene täsmäyttämään useampaan tilaukseen. Kun usein toistuvat laskut automatisoidaan, voidaan vapauttaa resursseja vaativampiin töihin. Tämä johtaa myös tehokkaampaan laskujen kierrättämiseen. Kun lasku ja tiliöintirivit ovat näkyvät samassa näytössä, helpottaa se laskun tiliöintiä.

Sopimuksiin perustuvien toistuvien laskujen hyväksymismenettely kannattaisi automatisoida ja ehdottomasti saada sopimuslaskut menemään järjestelmässä automaattisesti. Sopimusohjelmat pitäisi määrittellä ja toteuttaa uudelleen, jotta varmistetaan sopimusnumeron sisään luku. Toistuvat kiinteät laskut ja jotkin toistuvat ei-kiinteäsummaiset laskut olisi mahdollista automatisoida jopa kokonaan. Pidemmän aikavälin kehitystyönä on hyvä selvittää, miten laskun täsmäminen onnistuu tilaukselle, kun hankintamoduuli on otettu käyttöön.

Tutkimuksen aikana havaittiin erinäisiä haastavia tekijöitä ja ratkaistavia kysymyksiä uuden ostolaskuprosessin kulussa. Havainnot ovat ensin listattu luetteloksi, josta toimeksiantajan on helpompaa nähdä tutkimuksessa ilmenneet, ehkä selvittelyä vaativat näkökohdat. Kehitysideoita on tullut prosessin alku- ja loppukäyttäjiltä. Tutkimuksessa nousivat esiin seuraavat haastavat tai ratkaistavat asiat:

- Automatiikan lisääminen ja kriittinen tarkastelu.
- Datan hyödyntäminen, raportit.
- Hyväksyttävien ostolaskujen puutteelliset tiedot, kustannuspaikka puuttuu tai on väärin kohdistettu.
- Itse ohjelman taipumattomuus.
- Ongelmalliset ostolaskut.
- Koontilaskut.

Kokonaiskuva ostolaskuprosessista saatiin haastattelujen ja havainnoinnin perusteella. Tutkimuksen tuloksena syntyi monia kehitysehdotuksia ja suurin haaste on saada jär-

jestelmän toimittaja ymmärtämään mitä halutaan kehitettävän ja miten ne voidaan toteuttaa. Annetut kehittämisehdotukset liittyivät itse työn tekemiseen, ohjelman ominaisuuksiin, toimintatapojen uudistamiseen, ja prosessin sähköistämiseen ja niistä on toimitettu lista ohjelmiston toimittajalle.

Haastattelujen perusteella esille nousi huono ja poukkoileva koulutus sekä koulutuksen vähäisyys, ostolaskuprosessin ohjeet, selkeän prosessikuvauksen puuttuminen sekä automatiikan alhainen määrä. Sekä tarkastajien ja hyväksyjien määrittelyssä kaivattiin parannusta. Oikealle tarkastajalle ja hyväksyjälle laskuja lähettämällä pystytään tehostamaan laskujen kiertoa ja vähentämään pullonkauloja. Nämä seikat johtavat väistämättä ostolaskuprosessin tehottomuuteen, laskukierron hitauteen ja eri tekijöiden ylimääräiseen vaivannäköön turhan selvittelyn merkeissä. Ostolaskuprosessin sähköistämisen myötä voidaan tehostaa toimintaa ja vähentää virheitä. Haastatteluiden avulla selvitettiin myös automaatioita nykyisessä käsittelyprosessissa. Näkemykset automaatiotasosta ovat samanlaiset, sitä ei vielä ole.

Hyvät ohjeet on laadittava käyttäjän näkökulmasta. Ohjeiden pitää olla helppoja ymmärtää, yksiselitteisiä ja loogisesti eteneviä. Ne pitää kirjoittaa niin, että ohjeiden lukijan on helppo löytää tarvittava ratkaisu ongelmaan. Ohjeesta tulee olla löydettävissä tarvittavat asiat mahdollisimman helposti. (Nykänen 2002, s. 50.)

Tällä hetkellä ei ole järkevää tehdä suuria investointeja esimerkiksi robotiikkaan, vaan digitalisaatio pitää nähdä uskalluksena ottaa heti uudet ominaisuudet käyttöön automaation suhteen ja muuttaa prosesseja niiden mukana. Kohdeorganisaation laskujenkierrätysjärjestelmään on mahdollisesti tulossa mukana sääntöpohjaista automatiikkaa, joka osaa ehdottaa ostolaskujen tiliöintien historiatietojen perusteella itse tiliöintejä ja samalla voidaan nopeuttaa itse ostolaskuprosessia. Automaatio tarjoaa paljon hyötyä ja siihen kannattaa tarttua. Automaattiset tiliöinnit vähentävät manuaalista työtä ja virheitä. Kun ostolaskuprosessin yksinkertaisia toimintoja automatisoidaan, jää enemmän aikaa suurien kokonaisuuksien hoitamiseen.

Paremmalla raportoinnilla saadaan toimialoille lisää liiketoimintaa tukevaa tietoa ja koko prosessin paremmalla tuntemisella saadaan lisää informaatiota organisaation sisällä. Raporteilta pystyy porautumaan, mutta itse käyttäminen koetaan hankalaksi.

Kustannuspaikan tärkeys korostuu laskulla ja tulevaisuudessa tilaajien rooli, kun tavaraa hankitaan katalogista.

Mittareiden suunnittelussa keskitytään prosessien kriittisiin menestystekijöihin, joiden kautta johdetaan toimintaa kuvaavat ja luotettavat mittarit. Käytössä on sähköinen ostolaskujen käsittely laskun kierrätyksestä ostoreskontraan, joten siitä saadaan kattavia tilastotietoja laskun kiertonopeuteen, laskumääriin, laskutyyppeihin ja laskujen toistuvuuteen liittyen. Näiden avulla saadaan taloushallintoon hyviä seurantakohteita ja mittareita tavoitteiden seuraamista ja kehittämistä ajatellen.

Hukka on seurausta vaihtelusta, mikä ei lisää arvoa, mutta puolestaan aiheuttaa systeemiin pullonkaulan (Torkkola 2015, s. 28). Jokaisessa systeemissä tietyillä toiminoilla, eli pullonkauloilla on pitkä kiertonopeus ja niiden tuotantonopeus määrittelee prosessin läpimenoajan (Martin 2009, s. 59, 85).

Ostolaskujen hyväksymisen pullonkaula rajoittaa koko prosessin virtausta. Tämän prosessin vaiheen virtaustehokuuden kärsiminen aiheuttaa toissijaisia tarpeita taloushallinnossa. Jos laskujen asiataarkastajat ja hyväksyjät kävisivät esimerkiksi päivittäin hyväksymässä laskujaan, olisi tämä pois enemmän arvoa tuottavista tehtävistä, joita näillä henkilöillä tyypillisesti on paljon tehtävänä. Siksi tärkeää on yrittää pienentää läpimenoaika ja parantaa ajankäyttöä koko organisaation työtä ajatellen. Keinona tämän prosessin vaiheen kehittämiseen on automaation lisääminen. Haastattelujen perusteella prosessista löytyy pullonkauloja, jotka vaikeuttavat hitaudellaan työn etenemistä työvaiheesta toiseen. Suurimpana ongelmana tuli esille tarpeesta maksuun -prosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen. Oma rooli tunnetaan prosessissa, mutta muista työvaiheista ei ole selvää kuvaa. Lisäksi prosessiin työvaiheisiin tarvittaisiin lisäkoulutusta ja ohjeistusta.

Ostolaskuprosessin ihanteellinen tavoitetila saadaan esille vasta sitten, kun projekti on saatettu loppuun ja on käytetty ohjelmaa sekä saatu ohjelmantoimittaja tekemään korjaukset, jotka ovat hankaloittaneet toimintaa. Käyttäjät pystyvät keskittymään oleelliseen, kun järjestelmä automatisoi valtaosan rutiineista. Tavoitetilana on, että toiminnanohjausjärjestelmä tukee kaupungin vakoituja prosesseja ja käytössä on yhteiset toimintamallit.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeorganisaation taloushallinnon ostolaskuprosessin nykytilan analysointi ja nykytilanteen kuvaaminen. Lisäksi havainnollistettiin kuvaukseen perustuvia kehittämismahdollisuuksia sekä miten Rauman kaupungin nykyisiä toimintatapoja pitää muuttaa uuden ERP-järjestelmän vuoksi? Uudet toimintatavat ja järjestelmämuutokset vaativat työntekijöiltä uuden opettelua ja sopeutumista muutokseen. Muutokset myös koetaan vaikeiksi verrattuna vanhoihin työtapoihin. Tutkimuksen tuloksena syntyi monia kehitysehdotuksia. Annetut kehittämissuositukset liittyivät työn tekemiseen, ohjelman ominaisuuksiin, toimintatapojen uudistamiseen ja prosessin sähköistämiseen. Ostolaskuprosessia voitaisiin kehittää muuttamalla toimintatapoja sekä tarkentamalla ohjeistusta ja lisäämällä koulutusta. Tärkeimpiä tutkimuksen avulla tunnistettuja kehitysehdotuksia olivat toimintatapojen uudistaminen, lisäkoulutus ja automatisoinnin lisääminen. Nykytila saatiin ositettua ja kuvattua yksityiskohdittain. Peilattaessa kehittämistyön lopputuloksia työlle asetettuihin tavoitteisiin, voidaan sanoa työn olevan onnistunut. Kehittämistyössä löydettiin vastaukset työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tulee huomioida jo ennen työn varsinaista aloitusta, sillä se liittyy työn eri vaiheisiin. Luotettavuutta ei voi enää aineiston keruun ja analyysin jälkeen parantaa. (Kananen 2012, s. 172.) Kehittämistyön luotettavuus on ollut vahvasti esillä työn alkuvaiheista asti. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa on perusteltu. Tutkimuksen tekijä osoitti luotettavuutta perehtymällä laajasti tutkimuksen kohteena oleviin asioihin ja pitämällä oman roolinsa haastattelutilanteissa tutkijan roolissa.

Toisaalta voidaan myös ajatella, että haastatteluvastausten luotettavuus on parempi, sillä haastateltavat ovat voineet kertoa näkemyksiään avoimesti ja luottamuksellisesti entuudestaan tuntemalleen henkilölle. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska prosessi oli tutkimuksen tekijälle tuttu, tutkimuksen kannalta oleelliset asiat saatiin

tuotua esille. Tämän voitiin todeta auttavan etenkin teemahaastattelujen kysymysten tekemisessä. Lähdemateriaalit on pyritty käyttämään monipuolisina ja laadukkaina.

Tutkimuksen mukaan reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli toisin sanoen tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta usealla eri tavalla. Tästä esimerkkinä, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tietyssä tutkimuksessa, voidaan tulosta pitää reliabelina. Tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan silti sama tulos, voidaan jälleen kerran todeta, että tutkimus on reliabeli. (Hirsjärvi ym. 2010, s. 231.)

9.2 Kehittämistyön eettisyys

Kehittämistyössä rehellisyys on tutkijalle oleellista. Kohdeorganisaatiossa on aina omat arvonsa, asenteensa ja käytäntönsä. Näistä huolimatta on tutkijan oltava rehellinen omalle työlleen. Kehittämisprosessin edetessä alkuperäinen aihe täsmentyy. Tutkijan on hyvä tunnistaa nämä taustatekijät, mutta ne eivät saa ohjata tutkimuksen myötä esiin nousevien tosiasioiden tulkintaa. (Ojasalo ym. 2018, s. 48–49.)

Tässä kehittämistyössä jokaisen prosessiin osallistuvan työpanosta kunnioitettiin ja arvostettiin tasavertaisesti. Kehittämistyötä suunniteltiin ja raportointiin laadullisen tutkimuksen tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Luotettavuus on kaiken tieteellisen merkittävin piirre. Kehittämistoiminnassa luotettavuuden mittarina voidaan pitää kehittämistyön lopputuloksen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, s. 121–122.)

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Uuden tietojärjestelmän osa-alueen eli ostolaskujärjestelmän projektin alku oli haastava, sillä käyttöönotto alkoi samaan aikaan, kuin kaupungin tilinpäätös. Kaikki edellisvuoteen kuuluvat laskut piti saada vanhaan sähköiseen laskunkiertojärjestelmään ja uudet uuteen. Vanha laskunkiertojärjestelmä oli erillinen ohjelma, joka oli tehty pelkästään laskujen käsittelyyn, ja siinä oli paljon ominaisuuksia, joita käytettiin ja toivottiin uudessakin olevan. Uusi järjestelmä oli paljon haasteellisempi. Projektiin osallistujat olivat alkuun hieman epäileväisiä, että saadaanko uudesta laskunkiertojärjestelmästä kaupungille toimivaa järjestelmää. Projektissa mukana oleville selvisi pian, että uuteen järjestelmään toivottiin ominaisuuksia, jotka vanhassa järjestelmässä oli todettu hyväksi. Aluksi tuntui, että olisi menty ajassa taaksepäin, vaikka oli uusi järjestelmä ja muutoksen piti viedä eteenpäin. Näistä asioista ja tyytymättömyydestä ohjelmaan keskusteltiin päivittäin ja paljon. Ostolaskuprosessi on tarpeesta maksuun -prosessin osa-alue, joten järjestelmä ei ole vielä valmis koko prosessin osalta ennen kuin tilausosio otetaan mukaan.

Ostolaskuprosessien kehittäminen on hyvä esimerkki konkreettisesta muutoksesta, jolla pyritään luomaan yhteisiä pelisääntöjä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja osallistamalla prosessin loppukäyttäjät mukaan kehitysprojektiin. Tarkoituksena on löytää uudenlaisia tapoja tehdä asioita, helpottaa ja sujuvoittaa arkea. Oma laskuprosessia tulee myös arvioida kriittisesti, miettien prosessin työvaiheiden järkevyyttä ja keventämisen mahdollisuuksia.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista seurata, miten tulevaisuudessa tarpeesta maksuun -prosessi toimii, kun tilausosio on otettu käyttöön ja ostolaskuprosessi perustuu tilaukseen ja kaikki mahdolliset epäkohdat ohjelmasta on saatu korjattua. Ostolasku saapuu järjestelmään ja järjestelmä vertaa automaattisesti laskua ostotilaukseen sekä tehtyihin vastaanottoihin. Mikäli järjestelmä saa kaiken täsmättyä, lasku siirtyy odottamaan maksua eikä erillistä hyväksyntää tarvita. Ideaalinen tilanne, johon pitäisi päästä.

Toinen jatkokehitys voi olla automaation vaikutus ostolaskuprosessiin. Tutkimus kannattaisi aloittaa automaation käyttöönoton jälkeen ja verrata mikä tilanne on esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua. Sen myötä nähtäisiin, kuinka paljon automaatio on tuonut tehokkuutta ostolaskuprosessiin ja samalla myös mahdollisia kustannussäästöjä. Näistä voisi saada todella hyvät ja mielenkiintoiset jatkotutkimuksen aiheet.

Toteutetun kehitystyön yhteenvedona voisi todeta, että olemassa olevissa järjestelmissä olevat automaatiomahdollisuudet kannattaa yleensä hyödyntää ja panostaa prosessien läpikäymiseen. Haasteena tässä on kehittämiseen tarvittavan ajan löytäminen normaalin työn ohella. Jatkuvaan kehittämiseen panostaminen on kuitenkin tärkeää myös tukitoiminnoissa, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti ja tarjoamaan mielekkäitä työtehtäviä.

LÄHTEET

- Aho, M. (2011). *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus* 2. 0 4 uud. painos. Tampere.
- Beneshti, H. (2006). What managers should know about ERP/ERP II. *Management Research News* (4).
- Burton, R. T. (2001). *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: SAMS.
- Dawes Farquar, J. (2012). *Case Study Research for Business*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2001). *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2003). *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gray, D., Michell, P. & Pavlov, A. (2015). *Measurement Madness*. Wiley.
- Gumbus, A, ja Lussier, R, N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*.
- Hannus, J. (1995). *Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Haverila, M. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. & Miettinen. A. (2009). *Teollisuustalous*. 6.painos Tampere, Hämeen Kirjapaino.
- Heikkilä, T. (2010). *Tilastollinen tutkimus*. 7–8. uud. p. Edita Publishing Oy
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2018). *Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat*. Bookwell Oy. Porvoo.

- Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD - Book on Demand, Helsinki.
- JHS 152 Prosessien kuvaaminen. (2012.) Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositus. Viitattu 11.1.2022. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhssuositukset/JH>
- Juhta - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta www-sivut. 3.2.2022 JHS 152 Prosessien kuvaaminen Talentum 3.2.2022. Saatavilla: docs.jhs-suositukset.fi/jhssuositukset/JHS152/JHS152.pdf
- Juuti, P, & Puusa. A (2011) Menetelmäviidakon raivaajat perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.
- Juuti, P, & Puusa. A (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2015). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. (2012) Kehittämistehtävä opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2016). Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Enterprise Adviser- kirjasarjan nro 33. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. Norton, D. (2004). Strategiakartat. Helsinki. Talentum.
- Karimaa, E. (2001). Osaaminen on malleissa, kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Kettunen, J. & Simons, M. (2001). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. VTT julkaisuja. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Kiiskinen, S, Linkoaho, A & Santala, R (2002). Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen, Porvoo, WSOY.
- Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.
- Käkelä, M. (2005). Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohdaksi. Luentomateriaali.
- Kärnä, A. Meurman, M. (2019). Prosessitutkimus 2019. Helsinki. Arter Oy. Viitattu: 13.2.2022 Saatavissa: <https://www.arter.fi/prosessitutkimus-2019-lataa-tutkimusprosessi>

- Laamanen K. (2007). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 7 painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. (2009). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologia info Teknova Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laine, M, Bamberg, J, & Jokinen, P, (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, E. (2003). Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. (2005) Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. Painos. Helsinki: Talentum.
- Long, J. (2014). Process modeling style. Yhdysvallat: Morgan Kaufmann.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003) Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2005) Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Martin, J.M. (2009). Lean Six Sigma for the Office. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M., (2010). Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.
- Mattila, Pekka, (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). Tätä on Lean-ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica publishing.
- Moisio, J. & Ritola, O., (2005). Prosessien tunnistaminen. Qualitas Fennica Oy.

- Niven, P. (2014) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*.
- Nykänen, O.(2002). *Toimivaa tekstiä: opas tekniikasta kirjoittaville*. Helsinki
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy. Helsinki 4 painos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät, uudellaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). *Kehittämistyön menetelmät: Uudellaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Olson, D. & Desheng, D. W. (2008). *Enterprise risk management*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija ja palveluorganisaatiossa*. Vantaa: Infor Oy.
- Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun*. Viitattu 25.3.2022. <https://www.ellibslibrary.co>
- Rauman kaupungin www-sivut.2022. Viitattu 31.3.2022. <https://www.rauma.fi/>
- Raynys, J. 2011. *Improving Business Process Performance. Gain Agility, Create Value and Achieve Success*. New York: Taylor & Francis Group
- Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. (2015). *Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus*.
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. & (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusyhtiö Tammi.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma
- Toikko, Timo ja Rantanen, Teemu (2009): *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere
- Torkkola, Sari. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilpola, I. ja Kouri, I., (2006). Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla: joutaako yritys vai järjestelmä? Helsinki: Teknologiainfo.

Virtanen, P. & Wennberg, M., (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. (2014). Strategiatyö ja strategian työkalut. Liiketaloudellinen Aikakauskirja.

Liite 1: Teemahaastattelurunko

HAASTATTELUN RUNKO:

1.
 - Perustiedot ja tausta
2.
 - Tyytyväisyys nykyiseen ostolaskuprosessiin
Mihin olet tyytyväinen nykyisessä ostolaskuprosessissa
Mihin olet tyytymätön ostolaskuprosessissa?
Mihin ominaisuuksiin olet tyytyväinen Unit 4:ssä?
Ostolaskuprosessin nykytilanne?
Toimintatapojen muuttaminen uuden ERP- järjestelmän vuoksi?
3.
 - Haasteet nykyisessä ostolaskuprosessissa
Mitkä ovat isoimmat haasteet ja riskit ostolaskuprosessissa?
Mikä vie prosessissa eniten aikaa?
4.
 - Tunnusluvut
Minkälaisia asioita koet tärkeänä mitata tarpeesta maksuun -proses-
sissa?
Ohjaako mittarointi nykyistä toimintaa?
5.
 - Kehitysehdotukset
Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voi-
daan tehostaa toimintaa?
Ostolaskujen käsittelyyn liittyvät toimintatavat sekä muu kehittämistarve?