

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**HANKINTOJEN LASKUN MAKSUPROSESSIN
TEHOKKUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT – CASE
MAAVOIMIEN MATERIAALILAITOKSEN ESIKUNTA**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2014
Ohjaaja: Professori Lili Kihn

Annika Salmela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi

Tekijä: SALMELA, ANNIKA

Tutkielman otsikko: Hankintojen laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät – Case Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunta

Pro gradu -tutkielma: 87 sivua, 2 liitesivua

Aika: Heinäkuu 2014

Avainsanat: Prosessi, prosessijohtaminen, tehokkuus, laskun maksuprosessi

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation hankintojen laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tavoite pyrittiin saavuttamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Kysymysten avulla analysoidtiin, miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Tutkimuksessa analysoidtiin myös, mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten. Tarkoituksena oli myös tunnistaa käytännön haasteita ja kehitysideoita, jotka liittyvät kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa keskitytään prosessin hallintaan ja tehokkuuden määrittelyyn. Tässä osassa määritellään prosessi, prosessijohtaminen ja prosessin tehokkuus. Toisessa osassa kuvaillaan laskun maksuprosessi ja kerrotaan prosessin eri vaiheista. Kolmannessa osassa tarkastellaan laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustumalla.

Tämä tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena tutkimalla Maavoimien materiaalilaitoksen esikunnan (MAAVMATLE) laskun maksuprosessia. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta MAAVMATLE:n työntekijää, jotka kaikki olivat työtehtäviensä kautta tekemisissä laskun maksuprosessin kanssa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina vuonna 2014 helmi-maaliskuun aikana. Empiirinen aineisto teemoitettiin teoreettista viitekehystä mukailien ja aineiston analysointitapana käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin useita tekijöitä, joilla on vaikutusta laskun maksuprosessin tehokkuuteen. Tutkimuksessa löydettiin prosessin hallintaan ja tehokkuuteen liittyviä keinoja. Prosessikuvaus, prosessin yhteinen tavoite, yhteistyö ja tietojärjestelmät havaittiin tärkeiksi hallintakeinoiksi, joiden avulla tehokkuutta voidaan lisätä. Tärkeimmiksi tehokkuustekijöiksi nousivat tilausnumeron näkyminen laskulla, tilausten tekeminen ja niiden oikeellisuus ja yhdenmukaisuus sekä vastaanoton tekeminen ajallaan. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyviä haasteita. Suurimpana haasteena pidettiin sitä, että vastaanottojen ja tilausten tekemiseen liittyvät toimintatavat eivät aina olleet yhdenmukaisia. Toisena haasteena pidettiin kohdeorganisaation kykyä ylläpitää tämän hetkinen yhteistyön ja kommunikoinnin taso tulossa olevan organisaatiomuutoksen jälkeen. Kolmantena haasteena pidettiin sitä, että laskun maksuprosessin tehokkuutta ei seurata ja mitata tällä hetkellä systemaattisesti. Empiirisen aineiston avulla tunnistettiin myös kehitysideoita laskun maksuprosessin tehostamiseksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmät	5
1.4 Tutkimuksen kulku	7
2 LASKUN MAKSUPROSESSIN HALLINTA JA TEHOKKUUS	10
2.1 Prosessin hallinta ja tehokkuus	10
2.1.1 Prosessin kuvaus	10
2.1.2 Prosessijohtaminen	14
2.1.3 Prosessin kehittäminen	19
2.1.4 Prosessin suorituskyky	22
2.1.5 Prosessin tehokkuus	24
2.2 Laskun maksuprosessi	26
2.2.1 Laskun maksuprosessi osana taloushallintoa	26
2.2.2 Laskun maksuprosessi osana hankintaprosessia	27
2.3 Laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät	30
2.3.1 Laskun maksuprosessin tehokkuus	30
2.3.2 Tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät	32
2.3.3 Laskuihin liittyvät tehokkuustekijät	33
2.3.4 Vastaanottoihin liittyvät tehokkuustekijät	35
2.3.5 Tiliöintiin, tarkastukseen ja hyväksymiskiertoon liittyvät tehokkuustekijät	36
2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä	37
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	41
3.1 Kohdeorganisaation esittely	41
3.2 Kohdeorganisaation laskun maksuprosessin esittely	43
3.3 Empiirisen aineiston keruu	49
3.4 Empiirisen aineiston analysointitavat	50
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	51

4 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA TULOKSET SEKÄ ANALYSOINTI	53
4.1 Laskun maksuprosessin hallinta ja tehokkuus	53
4.2 Laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät	57
4.2.1 Tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät	58
4.2.2 Laskuihin liittyvät tehokkuustekijät	60
4.2.3 Vastaanottoihin liittyvät tehokkuustekijät	63
4.2.4 Tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen liittyvät tehokkuustekijät	65
4.3 Laskun maksuprosessin haasteet ja kehittäminen	69
4.3.1 Prosessin hallinta ja tehokkuus	69
4.3.2 Laskun maksuprosessin vaiheet	73
4.3.3 Haastatteluissa löydetyt kehitysideoita laskun maksuprosessin tehostamiseen	75
4.4 Yhteenveto tutkimuksen empiirisen osan tuloksista	78
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	81
LÄHTEET	88
LIITE 1: Teemahaastattelurunko	93

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee laskun maksuprosessin tehokkuutta. Aihe on merkityksellinen ensinnäkin sen takia, koska organisaation toiminnoilta vaaditaan koko ajan enemmän tehokkuutta. Tehokkuutta voidaan lisätä yleensä organisaation suorituskykyä parantamalla ja suorituskykyä parantamalla voidaan esimerkiksi vähentää kuluja. Suorituskyvyn parantamista voidaan toteuttaa myös prosessien suorituskyvyn johtamisen avulla ja näin vaikuttaa organisaation menestykseen. Suorituskyky ja menestys liitetään usein tehokkuuden käsitteeseen. (Blasini & Leist 2013, 477.) Toiseksi tutkimuksen aihe on merkityksellinen, koska laskunkäsittely on jokaisen organisaation jokapäiväistä toimintaa. Ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, joten sen tehostamisella on saavutettavissa suuria hyötyjä. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Kolmanneksi tutkimuksen aihe on merkityksellinen, sillä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana julkishallinnon rakenteet ja toimintatavat ovat muuttuneet paljon. Muutos on tapahtunut kohti asiakaskeskeistä palveluajattelua, hajautettua monikeskeistä hallintorakennetta, tulohajauksen periaatteiden noudattamista ja strategisen kyvykkyyden vahvistamista. Ilmiöstä käytetään käsitettä uusi julkisjohtaminen, englanniksi New Public Management (Pollitt 2003, 26). Käsitteessä uusi julkisjohtaminen johtamis- ja seurantajärjestelmät ovat muuttuneet suuntaan, jossa panosten ja toimintojen sijaan tarkastellaan tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia. Julkishallinnon jatkuvat tehokkuus-, avoimuus-, vaikuttavuus- ja tilintekovaatimukset osoittavat, että julkishallinnon organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ne toimivat. (Virtanen & Wennberg 2007, 46–49.) Prosessilähtöinen organisaatio pyrkii menestykseen, mutta menestyminen voi tarkoittaa julkishallinnossa monia ei-asi-
oita. (Virtanen & Wennberg 2007, 149). Pollitt (2003, 122) antaa esimerkkejä menestyksen mittareille. Yksi näistä on tehokkuus: saavutettiinkö tuloksilla tavoitteet ja saavutettiinkö annetuilla panoksilla maksimi tuotokset?

Myös laskentatoimen rooli on muuttunut samalla. Perinteisesti julkisen sektorin laskenta-toimi on keskittynyt panoksiin sekä kustannusten hallintaan, mutta suunta on kääntynyt enemmän tilivelvollisuuteen sekä tehokkaaseen resurssien jakamiseen. (Hoque 2003, 206–207.) On suositeltu, että huomiota pitäisi kiinnittää tuotoksiin, suorituskyvyn mittaamiseen, tehokkuuteen, kustannussäästöihin ja tuottavuuteen (Broadbent & Guthrie 1992). Myös Brignalli ja Modell (2000) korostavat julkisen sektorin tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia, mutta veronmaksajien sekä muiden julkisen sektorin sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta.

Tämän lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio, Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta (MAAVMATLE) on osoittanut merkittävää halukkuutta siihen, että sen laskun maksuprosessia tarkasteltaisiin tehokkuuden näkökulmasta. Kohdeorganisaatiolla on suuri organisaatiouudistus meneillään, joten tarpeita sen prosessien tehostamiselle on jo tunnistettu. Kohdeorganisaation laskunkäsittely siirtyy tulevaisuudessa Puolustusvoimien uuden palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tämän vuoksi MAAVMATLE:n laskun maksuprosessin nykytilan kartoitus on ajankohtaista. Siitä voidaan tunnistaa mahdolliset pullonkaulat ennen uuden organisaatiomallin käyttöönottoa ja sen mukaista uutta prosessia.

Virtanen & Wennberg (2007, 119) argumentoivat myös, että tukiprosessien kehitystyön osalta voitaisiin tähdätä jopa koko valtiota kattavaan prosessikehitystyöhön. Tällä he tarkoittavat prosessien kehitystä, jotka toimivat pitkälti samojen ohjeiden ja periaatteiden perusteella. Esimerkkinä he käyttävät taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon prosesseja. Valtionhallinnon KIEKU-hanke on esimerkki, jonka avulla valtiolle on kehitetty yhteisiä talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja. Näiden yhteisten prosessien avulla valtionhallinto pyrkii yhtenäistämään, virtaviivaistamaan ja tehostamaan toimintojaan.¹

Prosessijohtaminen voidaan nähdä yhtenä keinona hallita, tarkastella, kehittää ja tehostaa organisaation prosesseja. Prosessijohtamisen avulla prosessinomistajat, prosessin ryhmät ja työntekijät voivat suunnitella omaa työtään, tarkastella tuotoksiaan ja uudelleen suunnitella prosessissa käytettyjä järjestelmiä ja näin varmistaa prosessin kehityksen ja menestyksen.

¹ KIEKU-hanke: < http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke>

(DeToro & McCabe 1997.) Prosessilähtöinen prosessien uudelleensuunnittelu on ollut suosittua jo 1990-luvulta asti (Hammer & Champy 1993; Davenport 1993). Tällä pyrittiin prosessien radikaaliin muutokseen. Prosessijohtaminen voidaan kuitenkin nähdä myös muunnaisena prosessien kehittämisenä. Zairi (1997) kuvailee prosessijohtamista strukturoiduksi lähestymistavaksi fundamentaalisten toimintojen analysoimiseksi ja kehittämiseksi.

Prosessijohtaminen voi olla vaikeasti toteutettavissa, eikä se välttämättä sovi kaikkeen toimintaan. Helpointa sitä on soveltaa prosesseihin, jotka etenevät loogisesti. Tällaisilla prosesseilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos. (Lecklin 2006, 128.) Organisaation ostolaskuprosessi on Lahden & Salmisen (2008, 16) mukaan juuri tällainen prosessi. Prosessien kehittäminen on yleensä keskittynyt organisaation ydinprosessien kehittämiseen. Viimeaikoina prosessien kehittäminen on kuitenkin siirtynyt myös organisaation sisäisiin prosesseihin ja organisaation sisäiseen tehokkuuteen (Holtzman 2011, 49–50). Organisaation ostolaskuprosessi voidaan määritellä organisaation sisäiseksi prosessiksi eli tukiprosessiksi, koska se palvelee organisaation sisäisiä asiakkaita (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29).

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä prosessin ja tehokkuuden käsitteet. Prosessin käsitteen kannalta on keskeistä määritellä, miten laskun maksuprosessi etenee ja mitä tehokkuustekijöitä siihen liittyy. Tässä tutkielmassa tehokkuus määritellään siten, että kohdeorganisaation laskut käsitellään mahdollisimman vähin panoksilla ja siten, että prosessin tavoite saavutetaan. Laskun maksuprosessin tavoitteena pidetään sitä, että laskujen maksu tapahtuu kohdeorganisaation määrittämän eräpäivän mukaisesti. Tehokkuustarkastelussa keskitytään myös prosessin hallintakeinoihin ja arvioidaan niiden vaikutusta prosessin tehokkuuteen. Laskun maksuprosessin tehokkuustekijöiksi luetaan siis tekijät, joilla on vaikutusta laskun maksuprosessiin kuluvaan aikaan, laatuun tai kustannuksiin.

Laskun maksuprosessia ja sen tehokkuutta on tutkittu paljon lähinnä opinnäytetöiden tasolla. Nämä opinnäytetyöt ovat keskittyneet enemmän taloushallinnon sähköisyyteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Ostolaskuprosessista ja sen tehostamisesta löytyy muutama teos. Schaeffer (2004) käsittelee aihetta monipuolisesti ja käytännönläheisesti. Myös Braggin (2013) teos sisältää yksityiskohtaista tietoa tehokkaasta ostolaskuprosessista. Kaskinen (2007) tarkastelee ostolaskuprosessin parhaita käytäntöjä ja niiden tuomia mahdollisuuksia

prosessin tehostamisessa. Lahti & Salminen (2008) tuovat esiin teoksessaan sähköisten talouden prosessien merkityksen ja samalla he käsittelevät tarkasti ostolaskuprosessin sähköisyyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia. Aikaisempien ostolaskuprosessin tehokkuutta tarkastelevien tutkimusten vähyyden vuoksi tämän tutkimuksen teoriaosaa ei tulla rajamaan ainoastaan ostolaskuprosessin tehokkuustekijöiden tarkasteluun vaan teoriaosuuteen kootaan näkemys prosesseista, prosessijohtamisesta ja tehokkuudesta.

Ostolaskuprosessin tehokkuudesta on tehty aikaisemmin yksi pro gradu -tutkielma Tampereen yliopistossa (Peiponen 2008). Tutkimus suoritettiin yksityisellä sektorilla toimivalle globaalille organisaatiolle ja se keskittyi ostolaskuprosessin ulkoisiin tehokkuustekijöihin. Tämän tutkimuksen avulla uutuusarvoa yritetään luoda keskittymällä laskun maksuprosessiin ja siihen liittyviin kaikkiin tehokkuustekijöihin, olivat ne sitten ulkoisia tai sisäisiä. Uutuusarvoa luodaan lisäksi sillä, että kohdeorganisaationa toimii julkishallinnon organisaatio.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation hankintojen laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustavoite pyritään saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten?
3. Mitä käytännön haasteita ja kehitysideoita kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyy?

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustumalla sekä empiirisen aineiston avulla. Tämän tutkimuksen teoriaosuus käsittää prosessien, prosessijohtamisen, tehokkuuden ja laskun maksuprosessin tehokkuustekijöiden määrittelyä ja kuvaamista.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutustutaan tarkasti kohdeorganisaation laskun maksuprosessiin. Tutkimuksessa tarkastellaan laskun maksuprosessin sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä, koska molemmilla koetaan olevan vaikutusta laskun maksuprosessin tehokkuuteen ja prosessia halutaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Sisäiset tekijät liittyvät laskunkäsittelijöiden työhön. Ulkoisilla tehokkuustekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi muiden kuin laskunkäsittelijöiden tapaa toimia. Kohdeorganisaation prosessitarkastelu keskittyy ainoastaan nykyisen prosessin tarkasteluun, vaikka uuden prosessin käyttöönotto on jo osittain aloitettu kohdeorganisaatiossa. Nykytilan kartoituksella voidaan arvioida prosessin toimivuutta (Lecklin 2006, 134). Uuden prosessin tarkastelu rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Kohdeorganisaation hankintaprosessia tarkastellaan vain siltä osin kuin on hankintojen laskun maksuprosessin osalta tarpeellista. Näin osa hankintaprosessin osa-alueista, kuten toimittajien valinta tai sopimusten laatiminen, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Prosessijohtamisen yhteydessä puhutaan usein myös toimintojohtamisesta (Activity Based Management) sekä tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinnasta (Supply Chain Management), mutta tässä tutkimuksessa nämä käsitteet rajataan kokonaan pois. Myös aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management) liitetään usein prosessijohtamiseen, mutta tämäkin rajataan tutkimuksen tavoitteiden myötä pois. (Hannus 1997, 30.) Edellä mainitut teemat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle tämän tutkimuksen laajuus huomioiden. Prosessijohtamista tutkittaessa pyritään keskittymään ainoastaan prosessin kuvaukseen, hallintaan ja tehokkuuteen liittyvään kirjallisuuteen. Tehokkuustarkastelu keskittyy operatiivisen tehokkuuden tarkasteluun, koska tutkimuksen kohteena toimii organisaation tukiprosessi, jonka tarkoituksena on tukea ydinprosessia. (Karlöf 2004, 100). Vaikka kohdeorganisaationa toimii julkishallinnon organisaatio, käytetään teoreettisen viitekehyksen luomisessa myös yksityisen sektorin prosessikirjallisuutta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvata kohdeorganisaation nykyistä laskun maksuprosessia. Kvalitatiivisessa tutkimuk-

nessa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on löytää tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.) Aineiston keruussa käytetään menetelmiä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdettaan.

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle ja samalla tälle tutkimukselle ovat: 1) tiedon keruussa suositaan ihmisiä, 2) lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, 3) aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja esim. teemahaastatteluja sekä 4) tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Laadullinen tutkimus tapahtuu eräänlaisena prosessina, joten aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat saattavat kehittyä tutkimusprosessin edetessä. Valittu teoreettinen näkökulma ja käsitteellistyvät näkemykset ohjaavat tutkimuksen kulkua. (Aaltola & Valli 2001, 68–72.) Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuden eri lohkoista, kuten prosessijohtamisesta, laskun maksuprosessin vaiheista sekä prosessin ja tehokkuuden määrittämisestä. Teoreettisen viitekehysten avulla pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten se muodostaa perustan myös tämän tutkimuksen empiiriselle aineistolle ja sen analysoinnille.

Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska halutaan tutkia yhtä valittua tapausta. Tapaustutkimuksessa tapaus on yleensä organisaatio tai organisaation osa, mutta se voi myös olla toiminnallinen esimerkiksi prosessi. Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii kohdeorganisaation laskun maksuprosessi, joten kohdetta pyritään ymmärtämään varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–156.) Yhden tapauksen avulla pystytään havainnoimaan kohdetta, jota ei ole aiemmin tutkittu (Koskinen ym. 2005, 161).

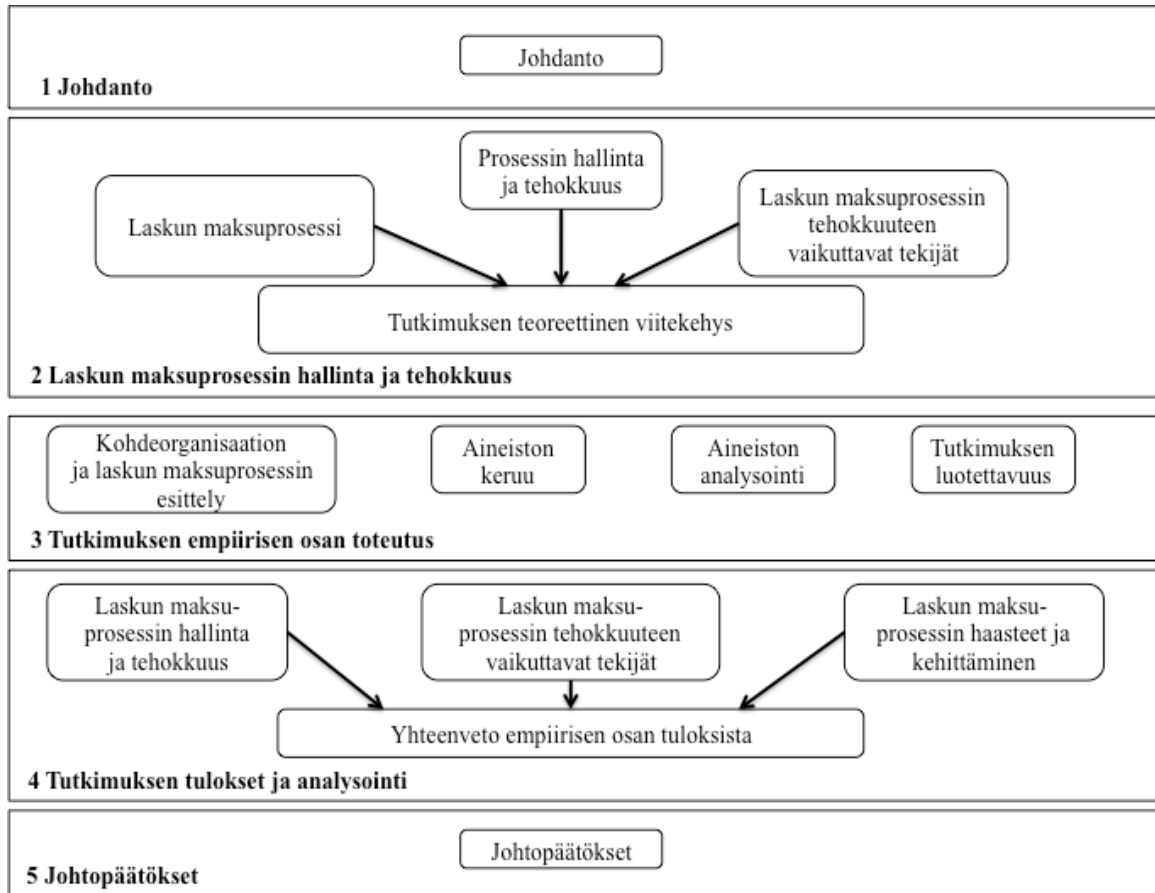
Hirsjärven & Hurmeen (2011, 27) mukaan tutkimusongelma määrää, mitä aineistonkeruumenetelmää tutkimuksessa käytetään. Tapaustutkimuksessa yleisemmin käytettyjä aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. (Koskinen ym. 2005, 154–160.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tullaan keräämään haastatteluiden ja dokumenttilähteiden avulla. On suositeltua, että tapaustutkimuksessa käytetään useita lähteitä aineiston keruussa (Koskinen ym. 2005, 158). Pro gradu- tutkielman laajuus huomioiden, tässä tutkimuksessa ai-

aineiston keruumenetelmänä käytetään kuitenkin vain haastatteluita ja dokumenttilähteitä. Kohdeorganisaation prosessin ymmärtämisen tarve tukee haastattelumenetelmän valintaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36; Koskinen ym. 2005, 106). Myös dokumenttilähteet tukevat kohdeorganisaation ja sen prosessin ymmärtämisen tarvetta.

Eskola & Suoranta (2001, 86) jakavat haastattelut neljään haastattelutyyppeihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja kysymysten järjestys on kaikille sama, mutta haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen suunniteltu, tästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Tärkeää on vain, että kaikki teemat tulee käsitellyksi. Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja aineiston keruumenetelmänä. Teemojen suunnittelussa toimi tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aiemmat tutkimukset.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kulkua havainnollistetaan kuviossa 1. Tässä tutkimuksessa on viisi päälukua ja tämän lisäksi tutkimusraportin lopussa esitellään tutkimuksen lähdeluettelo sekä yksi liitesivu, joka koostuu tutkimuksen teemahaastattelurungosta.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toinen pääluke muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, jossa aiheetta lähestytään prosessijohtamisen ja tehokkuuden kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kautta. Luvun ensimmäisessä osassa määritellään prosessin, prosessijohtamisen ja prosessin tehokkuuden käsitteet. Tämän luvun kautta pyritään saamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus kirjallisuuteen tutustumalla. Samalla pyritään luomaan käsitys siitä, miten prosessijohtaminen liittyy prosessin tehokkuustarkasteluun. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys liittyy luvun toiseen ja kolmanteen osaan. Toinen osa luvusta keskittyy taloushallinnon osaprosessiin, joka on laskun maksuprosessi. Luvun kolmannessa osassa tarkastellaan laskun maksuprosessin tehokkuutta ja siihen liittyviä tehokkuustekijöitä. Toinen pääluke päättyy teoreettisen viitekehysten yhteenvetoon.

Tutkimuksen empiirinen osa jakautuu kahteen päälukeeseen. Ensimmäisessä empiirisessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Tämän luvun alussa esitellään kohdeorganisaatio

ja tutkimuksen kohteena toimiva kohdeorganisaation laskun maksuprosessi. Tämän jälkeen esitellään, kuinka empiirinen aineisto kerättiin ja analysoitiin. Luvun lopuksi kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksen neljäs luku sisältää tutkimuksen toisen empiirisen osion. Tässä luvussa esitellään empiirisen aineiston perusteella esiin tulleita tuloksia. Luku etenee teoreettisen viitekehyksen mukaisesti siten, että ensin esitellään laskun maksuprosessin hallintaan ja tehokkuuteen liittyviä tekijöitä. Tämä jälkeen esitellään tehokkuustekijöitä, jotka liittyvät tilauksiin, laskuihin sekä vastaanottoihin ja tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen. Lopuksi empiirisen osan tuloksia analysoidaan ja esitellään empiirisen aineiston myötä löydetyt haasteet ja kehitysajat laskun maksuprosessin tehostamista varten. Luku päättyy empiirisen osan tulosten yhteenvetoon.

Tutkimuksen viides ja viimeinen luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset. Tässä luvussa pyritään vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin sekä esittämään tutkimuksen empiirisen osan tulokset teoriaan peilaten. Lisäksi luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 LASKUN MAKSUPROSESSIN HALLINTA JA TEHOKKUUS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen, jotka liittyvät prosesseihin, prosessijohtamiseen, tehokkuuteen ja laskun maksuprosessiin. Teoreettinen viitekehys jakaantuu neljään eri lukuun. Laskun maksuprosessia voidaan pitää organisaation tukiprosessin osaprosessina, joten aihetta lähdetään tarkastelemaan tutustumalla ensin prosessilähtöiseen ajattelutapaan ja prosessin tehokkuustekijöihin. Tämän jälkeen määritellään laskun maksuprosessi ja kuvaillaan sen vaiheet sekä tunnistetaan laskun maksuprosessin tehokkuustekijöitä. Luvun viimeiseen alalukuun on laadittu yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta.

2.1 Prosessin hallinta ja tehokkuus

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida, miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Prosessijohtaminen voidaan nähdä yhtenä keinona hallita ja johtaa prosesseja. Ennen kuin laskun maksuprosessia ja sen hallintaa ja tehokkuutta voidaan tarkemmin tarkastella, tulee prosessi ja tehokkuus määritellä. Tässä luvussa määritellään siis prosessi ja tehokkuus sekä esitellään prosessin hallintaan liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta prosessin tehokkuuteen.

2.1.1 Prosessin kuvaus

Ennen kuin prosessia voidaan tarkastella, on tärkeää ymmärtää, miten prosessi määritellään ja mitä kaikkea prosessin toimintaan liittyy. Sanaa prosessi voidaan käyttää monessa eri merkityksessä. Käsitteellä on myös monta määritelmää. Mitä tahansa toimintaa tai kehityskulkua voidaan kutsua prosessiksi. Myös, mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmär-

tää prosessina. Organisaation toiminta kostuu erilaisista prosesseista, joten organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa kutsutaan liiketoimintaprosessiksi. (Laamanen 2003, 19.)

Davenport (1993, 5) korostaa, että prosessiajattelu painottuu siihen, miten asiat ja työt organisaatiossa hoidetaan. Hän vertaa ajattelua esimerkiksi tuotokeskeiseen ajatteluun eli siihen, mitä organisaatiossa tehdään. Prosessilähtöinen ajattelutapa sisältää elementtejä kuten strukturaalisuus, fokus, arviointi, omistajuus ja asiakkaat. Prosessi on tämän ajattelutavan mukaan strukturoitu joukko arvioituja toimintoja, ja se on suunniteltu tuottamaan tietty tuotos tietylle asiakkaalle tai markkina-alueelle. (Davenport 1993, 5.)

Kirjallisuudessa yleisemmin esiintyvän määritelmän mukaan prosessi on joukko toimintoja, jotka käyttävät panoksia ja luovat tuotoksia, joilla on arvoa asiakkaalle (Hammer & Champy 1993, 35; Davenport 1993, 5). Laamanen (2003, 19) kuvaa liiketoimintaprosessia vielä tarkemmin: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla panokset muunnetaan tuotteiksi”.

Prosessin toiminnot muuttavat panokset tuotokseksi. Toiminto koostuu joukosta erilaisia tehtäviä, joiden suorittajina toimivat ihmiset tai koneet. Prosessin panokset (input) ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Prosessi saa panoksia organisaation ulkoiselta tai sisäiseltä toimittajalta. Resurssit ovat prosessin toteuttajia kuten koneita, laitteita, taitoa, osaamista sekä erilaisia tietovarastoja. Prosessin tuotoksena (output) saadaan tuotteita ja palveluita sekä prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä. Prosessin panoksille ja tuotoksille asetetaan prosessissa tietyt vaatimukset, ja on tärkeää muistaa, että panokset ja tuotokset voivat olla joko materiaalisia tai tietopohjaisia. Resurssien ja tuotoksien avulla voidaan määrittää erilaisia tehokkuusmittareita ja niiden avulla tarkastella prosessin suorituskykyä. Prosessin kustannuksia voidaan tarkastella panoksien ja resurssien avulla. Yhteenvetona voidaan todeta, että prosessin käsite koostuu toiminnasta, resursseista, panoksista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. (Hannus 1997, 47–48; Laamanen 2003, 20; Lecklin 2006, 124.)

Liiketoimintaprosessille on ominaista, että prosessilla on aina asiakas. Asiakkaalla voidaan tarkoittaa organisaation ulkoista tai sisäistä asiakasta. (Hannus 1997; Laamanen 2003; Kiiskinen ym. 2008; Lecklin 2006.) Liiketoimintaprosessi rakentuu toimintojen ympärille

ja näiden toimintojen tarkoituksena on luoda prosessin asiakkaalle arvoa. Liiketoimintaprosessissa on mukana organisaation eri osastoja, jotka ovat vastuussa prosessista ja sen eri osista. (Davenport 1993, Hammer & Champy 1993.)

Asiakasnäkökulma saattaa olla haastavaa julkishallinnon organisaatiossa. Monien julkishallinnon toimintojen välittömät asiakkaat eivät ole toiminnan varsinaisia asiakkaita. (Virtanen & Wennberg 2007, 116). Kuitenkin, kuten prosessikirjallisuudesta on käynyt ilmi, asiakas voi olla organisaation ulkoinen tai sisäinen asiakas. Näin esimerkiksi tämän tutkielman kohdeorganisaation kannalta on mielekästä tarkastella asiakasnäkökulmaa kohdeorganisaation sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Sisäisenä asiakkaana voidaan pitää hankinnan tekijää eli sitä, kenen lasku maksetaan eräpäivän mukaisesti.

Liiketoimintaprosesseja voidaan luokitella monin eri tavoin. Luokittelun lähtökohtana voivat olla esimerkiksi prosessin laajuus ja kattavuus. Prosessit voidaan jakaa organisaation ydin- ja aliprosesseihin, jos lähtökohtana käytetään prosessin laajuutta ja kattavuutta. Aliprosesseista voidaan käyttää myös ilmaisua tukiprosessi. (Hannus 1997, 41; Kiiskinen ym. 2002.) Ydinprosessit Hannus (1997, 41) jakaa kahteen ryhmään: asiakkaalle arvoa tuottaviin prosesseihin ja organisaation toimintaa tukeviin prosesseihin, joita kutsutaan myös infrastruktuuriprosesseiksi. Ydinprosessit koostuvat joukoista pienempiä prosesseja, joita Hannus (1997, 41) kutsuu organisaation aliprosesseiksi.

Laamanen (2003) luokittelee prosessit hieman eri tavalla. Tämän määritelmän mukaan ydinprosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, jotka tuottavat arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Määritelmä ei myöskään puhu aliprosesseista vaan organisaation tukiprosesseista. Tukiprosessit ovat tämän määritelmän mukaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat varsinaiset edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Aliprosessien määrittely saattaa haitata kokonaisuuden ymmärtämistä ja näin aliprosessien määrittelyä tulee hänen mukaansa joissain tapauksissa jopa välttää, jotta prosessit voidaan tunnistaa ja kuvata samassa tasossa. Näin prosesseista tulee aito prosessien verkko. (Laamanen 2003, 54–56.)

Hannuksen (1997, 41–42) määritelmän mukaan organisaation hankintaprosessi voidaan luokitella liiketoimintaa tukevaksi ydinprosessiksi, ja laskun maksuprosessi organisaation aliprosessiksi. Kiiskinen ym. (2002, 28–29) pitävät taloushallintoa organisaation tukipro-

sessina. Tukiprosessit ovat heidän mukaansa prosesseja, jotka palvelevat suoraan organisaation sisäisiä asiakkaita ja ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja. Tukiprosessin määritelmä kuvaa hyvin laskun maksuprosessia, koska laskun maksuprosessi palvelee kohdeorganisaation sisäisiä asiakkaita eli niitä, jotka ovat tehneet hankintoja ja joiden laskut on tarkoitus saada maksetuksi prosessin avulla. Valtionhallinto määrittelee hankintaprosessin sekä taloushallinnon prosessit tukiprosesseiksi ja jakaa ne vielä osaprosesseiksi². Tämän määritelmän mukaan MAAVMATLE:n hankintaprosessi luokitellaan tukiprosessiksi ja laskun maksuprosessi taloushallinnon tukiprosessin osaprosessiksi.

Kuten prosessin käsitteen määrittelystä huomaamme, prosessit koostuvat joukosta organisaation toimintoja. Organisaation prosessit voidaan luokitella näin myös organisaation arvotoiminnoittain. Porter (1985) jakaa organisaation joukoksi toimintoja, jotka voidaan kuvata arvoketjuna. Arvoketju koostuu organisaation perustoiminnoista sekä tukitoiminnoista. Perustoiminnoilla tarkoitetaan organisaation tulologistiikkaa, operaatioita, lähtölogistiikkaa, myyntiä ja markkinointia ja huoltoa. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan organisaation infrastruktuuria, inhimillisten voimavarojen hallintaa, tekniikan kehittämistä ja hankintaa. Tämän luokitellun mukaan organisaation taloushallinto olisi organisaation infrastruktuurin arvotoiminto. Arvoketjuanalyysiä hyödyntäen voidaan korostaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkitystä organisaation sisällä. Tämän avulla voidaan siis tunnistaa erilaiset vaikutukset ja mahdollisuudet. (Porter 1985, 54–62.) Arvoketjuanalyysiä käytetään usein organisaation kilpailuedun lähteiden tunnistamisessa, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei käytetä kilpailuedun kannalta, vaan lähinnä organisaation eri toimintojen vaikutusten sekä prosessien suorituskyvyn analysoimisessa.

Laitinen (2004, 160) luokittelee myös organisaation toiminnot niiden tuottaman lisäarvon mukaan. Toiminnot voidaan tämän tavan mukaan luokitella: 1) arvoa tuhoaviin toimintoihin, 2) arvoa tuottamattomiin toimintoihin ja 3) arvoa tuottaviin toimintoihin. Tämä ajattelutapa perustuu siihen, että toiminnot, jotka tuhoavat asiakkaalle tuotettavaa arvoa eliminoidaisiin. Samalla toimintoja, jotka luovat arvoa asiakkaalle, tulisi tehostaa.

² Talouden hallinta:

<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20100105Valtio/04_toiminnallinen_arkkitehtuuri.pdf>

Tässä tutkimuksessa laskun maksuprosessi määritellään organisaation tukiprosessin osaprosessiksi, joka koostuu joukosta toimintoja ja, joiden toteuttamiseen tarvitaan erilaisia resursseja. Toiminnot ovat prosessissa tapahtuvia tehtäviä ja resurssit ovat prosessin toteuttajia. Toiminnot käyttävät prosessissa erilaisia panoksia, jotka jalostuvat prosessin aikana. Prosessin toimintojen avulla panokset muutetaan tuotokseksi, jolla on arvoa asiakkaalle. Asiakkaana pidetään organisaation sisäistä asiakasta eli sitä kenen lasku on tarkoitus maksaa.

2.1.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella (Business Process Management) nähdään olevan monia eri määritelmiä ja sitä on tutkittu aina 1980-luvulta asti (Crosby 1986; Davenport 1993; Hammer & Champy 1993; Zairi 1997). Crosby (1986) toi prosessijohtamisen laatujohtamisen konseptiin (Total Quality Management, TQM), kun taas Davenportin (1993), Hammerin ja Champyn (1993) teorit keskittyivät enemmän liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun (Business Process Re-engineering, BPR). Tämän jälkeen erilaiset IT-järjestelmät ja tekniikan merkitys saivat paljon huomiota prosessijohtamisen kirjallisuudessa ja aluksi prosessin suunnittelu perustui pitkälti teknologiaan. 2000-luvulla holistinen lähestymistapa sai sijaa prosessijohtamisen tutkimuksissa ja nykyään organisaation kulttuuri nähdään yhtenä kriittisenä tekijänä prosessijohtamisessa. Tietotekniikkapainotteiset teorit painottavat tietojärjestelmien tärkeyttä liiketoimintaprosessien tukemisessa, kun taas holistiset teorit rakentuvat organisatorisiin tekijöihin, kuten ihmisiin ja organisaation kulttuuriin. (Brocke & Sinnl 2011, 358–359.)

Strateginen suuntautuminen, kulttuuri, ihmiset, johtaminen, menettelytavat ja tietojärjestelmät ovat keskeisiä tekijöitä prosessien johtamisessa. Näillä kaikilla tekijöillä on merkitystä prosessin menetyksessä ja sitä kautta koko organisaation menestyksessä. (De Bruin & Rosemann 2005.) Antonucci & Goeke (2011) väittävät, että prosessijohtamiselle ei ole vielä muodostunut universaalia määritelmää, mutta prosessijohtamiselle yhteisinä tekijöinä voidaan pitää edellä lueteltuja tekijöitä. Jotta organisaatio hyötyy prosessijohtamisesta, on sen ymmärrettävä prosessijohtaminen laajana käsitteenä. Kuitenkin myös organisaatio

tiokohtaista tietämystä tarvitaan eli miten prosessijohtamista käytetään organisaatiossa. Vaikka prosessijohtaminen keskittyy kokonaisvaltaisiin toimintoihin ja niiden tarkasteluun, tulisi sen myös tarkastella yksittäisiä toimintoja ja muutoksen vaikutuksia aina henkilökoh- taiselle tasolle saakka (Hannus 1997, 31–32; Kiiskinen ym 2002, 29–30).

Prosessijohtaminen nähdään strukturoituna tapana analysoida ja kehittää organisaation olennaisia toimintoja kuten esimerkiksi markkinointia, tuotantoa ja muita elementtejä orga- nisaation toiminnassa (Zairi 1997, 64). DeToro ja McCabe (1997) ilmaisevat käsitteen ylei- semmin. Organisaatio rakentuu funktionaalisten prosessien ympärille, jotka ovat sidoksissa läpi koko organisaation. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, miten työ organisaati- ossa tehdään (Lee & Dale 1998, 216). Zairi (1997) tiivistää prosessijohtamisen säännöt viiteen eri osa-alueeseen: olemassaoloon, omistajuuteen, dokumentointiin, tarkasteluun ja mittaamiseen. Prosessijohtamisen periaatteiden ja niiden ymmärryksen on tärkeää kulkea läpi koko organisaation. Jokaisella prosessilla on prosessiomistaja, joka on vastuussa pro- sessin suorituskyvystä ja prosessin jatkuvasta kehittämisestä. Lisäksi prosessien omistajien tulisi mallintaa prosessit ja dokumentoida mallinnukset kaikkien saataville. Dokumentointi voidaan myös ohjeistaa, jolloin se tukee kaikkia prosessiin osallistujia. Prosessin tarkastelu on prosessiomistajien vastuulla. Prosessien mittaamisen avulla pyritään ymmärtämään pro- sessia, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan saavuttaa, prosessin virheitä pystytään löytämään, prosessin toimintoihin liittyviä vaihteluja voidaan vähentää ja näin lisäämään tuottavuutta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että prosessijohtamisen strukturaalisuus, analyttisyys, toi- minnan läpileikkaavuus sekä jatkuva prosessin kehittäminen ovat yhteisiä tekijöitä pros- sijohtamisen eri määritelmille. Prosessijohtamisen avulla toimintaa voidaan kehittää, mutta ennen sitä prosessin mallinnus sekä siihen liittyvät osastot ja yksiköt on oltava selvillä. (Lee & Dale 1998, 216; 223–224.)

Valtaosa yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista ovat rakenteiltaan edelleen funk- tionaalisia (Kiiskinen ym. 2002, 30). Funktionaalisella organisaatiolla tarkoitetaan organi- saatiota, joka on jaettu osastoiksi tehtävien mukaan, esimerkkeinä markkinointi, tuotekehi- tys, tuotanto ja hallinto (Laamanen 2003, 15). Funktionaalisessa organisaatiossa kullakin osastolla ja tulosityksiköllä on omat tavoitteensa, ja on mahdollista, että kaikille prosessiin liittyville osastoille tai tulosityksikölle kyseinen prosessi ei ole niin tärkeä ja merkitykselli-

nen. Jollekin toiselle osastolle tämä prosessi voi olla huomattavasti tärkeämpi, ja näin se panostaa prosessin toimivuuteen enemmän. Tämän vuoksi funktionaalisessa organisaatiossa on riski, että rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle tehtävien siirtyessä osastolta toiselle. (Lecklin 2006, 124–125.)

Myös Laamanen (2003, 16–18) listaa funktionaalisen organisaation haittoja. Hän pitää ongelmana funktionaalisen organisaation tavoitteiden asettamista, koska tällä korostetaan osastokohtaista tehokkuutta. Toisena haittana ovat osastojen rajapinnat. Osaston ja yksikön sisällä työt tunnetaan hyvin ja ne organisoidaan tehokkaasti osaston omien tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta yhteistyö yli organisaation rajojen ja osastojen unohdetaan. Kolmantena funktionaalisen organisaation johtamisen ongelmana on sen hitaus. Liikaa aikaa kuluu sisäisen byrokratian hoitamiseen eikä lisäarvoa tuottavaan työhön.

Prosessien ja prosessijohtamisen avulla saatetaan löytää ratkaisut näihin ongelmiin. Tämä tarkoittaa, että eri funktioiden tavoitteet yhdensuuntaistetaan. Tiivis yhteistyö, avoin kommunikointi ja prosessilähtöiset suoritustavoitteet ja mittarit ovat prosessijohtamisen avainsanoja. (Hannus 1997, 39.) Prosessijohtamisen avulla organisoidutaan prosesseittain (Kiiskinen ym. 2002, 30). Prosessijohtamisen avulla voidaan parantaa yhteistyötä asiakkaan kanssa. Samalla prosessiin osallistuvat henkilöt ymmärtävät paremmin kokonaisuutta, omaa rooliaan ja sen, miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation. (Laamanen 2003, 22–23.) Prosessijohtamisen etuna voidaan pitää myös sitä, että organisaation ja käytännön toiminnot on mahdollista saada entistä yhteneväisemmäksi (Lecklin 2006, 128).

Puhdas prosessijohtaminen tarkoittaa luopumista funktionaalisesta organisaatiosta, mutta luopumista siitä on kuitenkin vaikea toteuttaa eikä se välttämättä sovi kaikkeen toimintaan. Prosessijohtaminen voidaan ottaa käyttöön säilyttämällä osittain funktionaalinen organisaatio ja nimeämällä prosessien omistajat, jotka koordinoivat prosesseja. (Lecklin 2006, 127–129.) Virtasen & Wennbergin (2007, 141) mukaan suomalaisessa julkishallinnossa puhtaita prosessiorganisaatiota ei juuri ole. Tavallisesti julkishallinnon organisaatiot ovat prosessipainotteisia matriisiorganisaatioita. Organisaatiomallin valinnan tulisi kuitenkin perustua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.

Prosessiorganisaatioissa ilmenee myös tiettyjä riskejä. Vastuunjako saattaa olla tällaisessa prosessissa epäselvä, ja tämä saattaa vaikeuttaa päätöksentekoa. Myös tulosvastuu saattaa olla epäselvä prosessiorganisaatiossa. Ongelma voi olla, kenen lopullinen tulosvastuu on, prosessin omistajan, linjaesimiehen vai molempien. Esimiesten määrä kasvaa usein prosessiorganisaatiossa, josta voi aiheutua ylimääräisiä kustannuksia. Monimutkaisessa organisaatiossa saatetaan unohtaa prosessin tarkoitus ja tämän seurauksena on, että organisaatiossa keskitytään ainoastaan sisäisten ongelmien ratkaisemiseen. Tällä tarkoitetaan, että unohtetaan keskittyä prosessin asiakkaisiin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 213.)

Ainoastaan prosessijohtamisen avulla ei voida kehittää ja seurata prosesseja. Tähän tarvitaan myös toimivaa suhdetta prosessien ja tietojärjestelmien välille. Organisaation suorituskykyä voidaan parantaa, jos tietojärjestelmät sopivat prosessien kanssa yhteen. Tietojärjestelmiä tulee vakiinnuttaa ja kehittää organisaatiolle sopiviksi, jotta käyttäjät eivät ala välttämään tietojärjestelmien käyttöä. Tietotekniikka voi tukea prosessien kehittämistä. (Trkman 2010, 127.) Toimiva integraatio erillisohjelmien³ ja ERP-ohjelmien⁴ välillä on optimaalisen tehokkuuden kannalta välttämätöntä. Integraation avulla voidaan vähentää merkittävästi muun muassa saman tiedon syöttämistä ja käsittelyä useaan kertaan, vähentää virheiden määrää sekä nopeuttaa ja parantaa tiedon kulkua. (Lahti & Salminen 2008, 38–39.)

Liiketoiminnan ydinprosessien kuvaaminen suoritetaan useimmiten prosessikartan avulla. Tällä tavoin kuvataan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Prosessikartan avulla saadaan ymmärrys, miten prosessit vaikuttavat toisiinsa ja miten asiakas liittyy prosesseihin. On tärkeää pitää prosessikartta mahdollisimman yksinkertaisena, jotta prosessien johtaminen onnistuu. (Hammer & Champy 1993, 118; Hannus 1997, 43–44; Laamanen 2003, 59–62.) Prosessikartan pitäisi olla organisaation strategian mukainen hallittu ja organisaation menestystekijöitä tukeva kokonaisuus. Prosessien kiinteä linkittymi-

³ Erillisohjelmat eivät automaattisesti keskustele organisaation muiden sovellusten tai tietokantojen kanssa, vaan ne pitää integroida toisiinsa. Esimerkki erillisohjelmasta on ostolaskujen sähköisen käsittelyn sovellus. (Lahti & Salminen 2008, 38.)

⁴ Enterprise Resource Planning (ERP) on toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu erilaisista modulaarisista sovelluksista. Esimerkkinä ERP:n moduuleista ovat taloushallinto ja materiaalihallinto. Tunnettu ERP-järjestelmä on SAP-järjestelmä. (Lahti & Salminen 2008, 36–37.)

nen toisiinsa on tärkeää hahmotella, ja hahmotuksen toteutustapa on hyvin organisaatiokohdainen. (Lecklin 2006, 127–126.) Prosessien mallintamiseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuten organisaatiokulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Mallintamisen apuna voidaan käyttää myös prosessihierarkiaa, jossa prosessit kuvataan tasomaisesti. (Lecklin 2006, 132–133.)

Prosessijohtamisen yksi edellytys on, että prosessit tunnistetaan ja kuvataan jollakin tavalla. Kuvauksen avulla voidaan mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Hyvin tehty prosessikaavio toimii prosessin kehittämisen ja analysoinnin apuvälineinä. Hyvin kuvatusta prosessista löytyy prosessin kriittiset asiat ja asioiden väliset riippuvuussuhteet. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta tavoitteiden saavuttamisessa, mutta myös prosessin omaa roolia siinä. Se saattaa myös edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Kaikkea ei voi kuvata, joten kuvaus tulee pitää selkeänä ja loogisena. Kuvaukseen valitaan ainoastaan prosessin olennaiset asiat, joita voivat olla esimerkiksi tehtävät, tiedonkulku, asiakas, syöte, tuotos, roolit, vastuut, tehokkuus ja läpimenoaika. (Laamanen 2003, 75–79.)

Prosessikaavion avulla voidaan esittää visuaalisesti yksittäisen prosessin eri vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot. Kaavion vasempaan reunaan pystysuoraan merkitään prosessin osallistujat eli aidot henkilöroolit. Prosessin vaiheet merkitään järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Jos yhteen työvaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, merkitään tehtävä kaikkien osallistujien kohdalle. Nuoli tulee jokaiseen tehtävään, ja se voi lähteä vastuuhenkilön kohdalta tai edetä tehtävien mukaan. Se symboloi tiedonkulkua ja tiedon vaikutusta. Tehtävät voidaan esittää neliöinä ja, jos asiakas halutaan mukaan kaavion, esitetään ne soikionmuotoisena symbolina. Jos prosessissa on samanaikaisesti tapahtuvia tehtäviä, merkitään ne samaan pystysarakeeseen. Tehtävien sarja kulkee vasemmalta oikealle ja näin se antaa kuvan prosessin horisontaalisesta etenemisestä. Samaan prosessikaavioon voidaan sisältää myös tiedonkulkukuvaus, joka kertoo mitä tietoa kuhunkin vaiheeseen liittyy ja mistä se on saatavissa. Prosessikaaviossa tulee kuitenkin kuvata aidosti tekemistä. (Laamanen 2003, 79–81; Lecklin 2006, 140–141; 149.)

Julkishallintoa varten on laadittu oma prosessikuvaus suositus JHS 152. Tämän suosituksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvausta. Näi-

den avulla prosesseja voidaan johtaa, hallita ja parantaa. Suosituksen mukaan prosessi tulee kuvata neljän kuvaustason avulla. Nämä tasot ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku⁵. Virtanen & Wennberg (2007, 134–136) pitävät kuitenkin tärkeänä, että kuvaustapa valitaan aina tarpeen mukaan. Eri organisaatioissa saattaa olla erilaisia käyttötärpeita, joten standardoinnilla voi olla haitallinen vaikutus. Positiivista JHS 152 -suosituksessa on kuitenkin, että prosessikuvauksen avulla tulee selkeästi dokumentoitua kuhunkin prosessiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset sekä näiden mittarit.

Virtasen ja Wennbergin (2007) mukaan prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentointia, viestintää ja ajatusten selkeyttämistä. Ennakoedellytyksenä prosessijohtamiselle on strategisten päämäärien selkeyttäminen. Strategisten päämäärien avulla prosesseille asetetaan tavoitteet ja vaatimukset. Prosessit asettavat vastaavasti tavoitteet ja vaatimukset resurssien käytölle. Tämä tarkoittaa, että prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi.

Yhteenvedona prosessijohtamisesta voidaan todeta, että prosessin kuvaaminen ja ymmärtäminen on erittäin tärkeää ennen kuin sitä voidaan tarkastella ja tehostaa. Prosessikaavio on yksi tapa esittää prosessin vaiheet ja niiden kulku. Prosessijohtamisen ohella myös tietojärjestelmät ovat tärkeä tekijä prosessin toiminnassa ja niiden tehostamisessa.

2.1.3 Prosessin kehittäminen

Organisaatioilla saattaa olla monia eri syitä prosessien kehittämiseksi ja uudistamiselle. Prosesseja kehittämällä organisaatio kyseenalaistaa sen perinteistä tapaa toimia, ja tämän avulla haetaan uusia tapoja ja ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 11.) Prosessien kehittämällä pyritään lisäämään toiminnon tehokkuutta ja toimivuutta. (Roberts 1996, 31.) Aina kyse ei siis ole prosessin radikaalista uudelleensuunnittelusta, vaan tarkastelun kohteena voi olla myös nykyinen prosessi ja sen tilan määrittely.

⁵ JHS 152 -suositus <<http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>>

Laamanen (2003, 202) antaa kolme esimerkkiä, miksi prosessin kehittäminen saattaa tulla ajankohtaiseksi organisaatiossa. Ensimmäiseksi organisaation tietojärjestelmän kehittämishankkeen yhteydessä saatetaan havaita, että samalla on myös mahdollista parantaa toimintaprosesseja. Toiseksi prosessia saatetaan alkaa kehittämään, jos prosessissa havaitaan joku ongelma. Kolmas syy on, että tietoisesti lähdetään parantamaan organisaation suorituskykyä tiettyjä prosesseja kehittämällä.

On tärkeää ymmärtää, että kehittämisen kohteena on nimenomaan prosessi eikä organisaation eri yksiköt. Usein prosessijohtamisessa sekoitetaan yksiköt ja prosessit, koska osastot, divisioonat ja eri ryhmät ovat tuttuja organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Prosessit tulee ymmärtää ja tunnistaa ennen kuin niitä voi lähteä kehittämään. (Hammer & Champy 1993,117.)

Davenport (1993) listaa neljä syytä, miksi nykyinen prosessi on tärkeää ymmärtää ennen kuin sitä voi lähteä kehittämään. Ymmärrys prosessista helpottaa osallistujia kommunikimaan prosessin kehittämisestä. Tämän takia prosessi on hyvä kuvata ja mallintaa. Dokumentointi tässä yhteydessä on tärkeää. Nykyisen prosessin ongelmat tulee tunnistaa ennen kuin prosessia voidaan kehittää. Tällä vältetään ongelmien toistuminen uudessa prosessimallissa. Nykyisen prosessin avulla voidaan määritellä lähtökohta prosessin analysoinnille. Esimerkiksi, jos prosessin tavoitteena on läpimenoajan lyhentäminen, on tärkeää kerätä kyseinen tieto nykyisen prosessin osalta. Nykyisen prosessin tarkastelulla ja analysoinnilla työntekijöille annetaan mahdollisuus dokumentoida mahdolliset ongelmat. Tarkastelulla pyritään tunnistamaan ja korostamaan mahdolliset pullonkaulat, pitkäaikaiset ongelmat, päällekkäisyydet ja tarpeettomat toiminnot. Prosessien kehitystyö on usein monta vuotta kestävä prosessi, mutta lyhyen aikavälin parannuksilla voidaan jo saavuttaa jotain tuloksia. Näin lyhyen aikavälin parannukset voidaan toteuttaa, kunnes prosessin pitkän aikavälin kehittäminen voi alkaa. (Davenport 1993, 137–141.) Davenportin (1993) osoittaman neljän syy lisäksi Jones & Linderman (2014) osoittavat, että nykyisen prosessin ohjauksella ja tarkastelulla ei ole suoraa vaikutusta prosessin tehokkaaseen suorituskykyyn, mutta se on edellytys prosessin kehittämiselle, tehostamiselle tai uudelleensuunnittelulle.

Prosessien kehittämiseen on olemassa monta erilaista konseptia ja tapaa. Laamanen (2003, 209) tiivistää konseptit kolmeen eri perustyyppiin: prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn

parantaminen, ongelmanratkaisu ja parhaiden käytäntöjen jakaminen (benchmarking). Näille kolmelle tyypille ominaista on prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Näistä konsepteista prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen toimii prosessin tehokkuuden tarkastelussa ja prosessin jatkuvassa parantamisessa. Keskeistä tässä konseptissa on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. (Laamanen 2003, 209–210.)

Lecklin (2006, 134–135) käyttää prosessien kehittämisessä apunaan 3-vaiheista kehittämismallia. Prosessin nykytilanteen kartoitus on kehittämismallin ensimmäinen vaihe. Ennen kuin mitään voidaan kehittää, täytyy tietää, missä ollaan. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikarttojen laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Kehittämismallin seuraava vaihe on prosessianalyysi. Tässä vaiheessa selvitetään ja ratkaistaan prosessin ongelmakohdat, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan eri kehittämisvaihtoehdot. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan. Viimeinen vaihe kehittämismallissa on prosessin parantaminen. Prosessin toimivuutta arvioidaan kuitenkin säännöllisesti, ja tarpeen mukaan käynnistetään uusi uudistustyö. Lecklinin (2006, 145) mukaan, organisaation osaprosessien sisäiset asiakkaat voivat antaa arvion osaprosessien vaiheista. Sisäiset asiakkaat voivat esimerkiksi haastatteluiden avuin kertoa, mikä heidän mielestään toimii hyvin ja mikä huonosti. Sisäisiin osaprosesseihin osallistuvat voivat toimia sekä asiakkaan että toimittajan roolissa. He arvioivat oman suorituksensa sekä siinä mahdollisesti olevia kehittämistarpeita. Osaprosesseja arvioitaessa molempiin suuntiin, saadaan prosessin vahvuudet ja heikkoudet selkeämmin näkyville

Tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on käynnissä iso rakenneuudistus ja tutkittavan prosessin tietyt vaiheet on tarkoitus keskittää organisaatiossa yhteen palvelukeskukseen. Tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus analysoida prosessin nykytilaa ja nostaa esiin prosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ennen kuin muutos toteutuu. Lecklinin (2006, 149) kehittämismallin ensimmäinen ja toinen vaihe ovat juuri tätä varten. Näiden vaiheiden tarkoituksena on löytää nykyprosessin ongelmakohdat ja arvioida prosessia prosessikaavion avulla. Myös Laamasen (2003, 209–210) konsepti prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn paran-

taminen soveltuu hyvin kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tarkasteluun sillä tässä konseptissa keskeistä on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen.

2.1.4 Prosessin suorituskyky

Tehokas prosessijohtaminen tarvitsee rinnalleen sekä taloudellisia suorituskyvyn mittareita että tietoa prosessien operatiivisesta suorituskyvystä. Yleisesti käytettyjä prosessin suorituskyvyn mittareita ovat aika, kustannus, laatu ja tehokkuus. Näiden mittareiden avulla prosessia voidaan tarkastella, kehittää ja tehostaa. (Kallio, Saarinen, Tinnilä & Vepsäläinen 2000, 76.)

Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi voi käsittää yksittäisen prosessin tai koko organisaation suorituskyvyn mittaamista. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on osa prosessien kehittämistä ja näin sen tulisi tuottaa tietoa prosessin kehittämistyölle. Koska prosessijohtamisessa on kyse toiminnan kehittamisestä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien tarpeita ja yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumista vastaavaksi, pitäisi myös suorituskykymittareiden valinta lähteä liikkeelle tästä. Toisin sanoen mittareilla tulisi mitata sitä, mitä organisaatiolta odotetaan ja mistä sen vaikuttavuus syntyy. (Virtanen & Wennberg 2007, 131–132.)

Toinen tapa suorituskykymittareiden suunnittelussa on lähteä liikkeelle organisaation mis- sion, joka määrittää organisaation olemassaolon perusteet. Missio täsmentää organisaation strategiaa, joten nämä yhdessä voivat määrittää mittarit, mitkä ovat aidosti kriittisiä organisaation menestykselle. (Hannus 1997, 79; Laamanen 2003, 174.) Hannuksen (1997, 76–77) mukaan operatiivisen toiminnan voi kytkeä strategiaan tavoitteisiin yhtenäisen mittariston avulla. Tämä tarkoittaa, että mittareita asetetaan sekä funktionaalisesti että ydinprosessi- kohtaisesti eli horisontaalisesti. Ydinprosessien yksi suoritustekijä on esimerkiksi prosessin tehokkuus, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

Useat prosessijohtamisen mallit ja periaatteet keskittyvät organisaation operatiiviseen suorituskykyyn. Tällaiset mallit keskittyvät siihen kuka tekee mitä ja milloin jne. Kuitenkin olisi myös tärkeää keskittyä miksi ja mitä -kysymysten suhteeseen. Organisaation strategiset

tavoitteet ovat tässä tärkeässä asemassa. On tärkeää tietää, mitä ollaan tavoittelemassa ja miten tämä tavoite saavutetaan. Tämä suhde auttaa tilanteissa, jossa organisaatio käy läpi muutosta. (Nurcan, Etien, Kaabi, Zoukar & Rolland 2005, 629.) Tehokas prosessijohtaminen vaatii rinnalleen taloudellisia mittareita sekä informaatiota prosessien operatiivisesta tehokkuudesta (Kallio ym. 2000, 75). Kohdeorganisaation laskun maksuprosessia halutaan tehostaa, ja prosessiin on suunniteltu jo muutoksia. Tärkeää on kuitenkin tarkastella, miksi muutos tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Olemassa olevan prosessin tehokkuustarkastelu auttaa ongelmakohtien tunnistamisessa ja näiden ongelmakohtien mahdollisessa kehittämisessä.

Laamanen (2003, 150) määrittelee suorituskyvyn kyvyksi saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskyky voi olla organisaation sisäisen tai ulkoisen yksilön tai ryhmän panos organisaation tavoitteen saavuttamisessa. Tietojärjestelmät ja koneet voivat olla apuna tavoitteen saavuttamisessa. Jos järjestelmä keskittyy selvästi prosessin ohjaukseen ja prosessista saatavaan informaatioon, puhutaan prosessin suorituskyvyn johtamisesta. Tämän avulla prosessista ja sen tuotoksista saadaan tarkkaa tietoa, jotta sitä voidaan kehittää. Prosessin suorituskyvyn johtamiseen liittyy vahvasti neljä eri vaihetta: suunnittelu, kehittäminen, ohjaus ja kommunikointi. (Blasini & Leist 2013, 478–479.)

Prosessin suorituskyyä voidaan tarkastella kaikkien prosessiin liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Nämä tekijät määriteltiin aiemmin tässä luvussa, ja ne ovat asiakkaat, tuotokset, toiminnot, resurssit, panokset ja toimittajat. Laamanen (2003, 175) korostaa kuitenkin, että kaikkea ei kannata mitata. Prosessin ydinsuorituskyky on hyvä määritellä, kun mietitään, mitä kannattaa mitata. Tässä yhteydessä prosessia voidaan tarkastella kahdelta suunnalta: 1) mikä on koko organisaation toimintajärjestelmä ja sen tarkoitus ja mikä on tämän prosessin tarkoitus tai tehtävä kyseisessä toimintajärjestelmässä sekä 2) mikä on prosessin strategia ja mitä prosessissa tulee ensisijaisesti tavoitella, jotta valittu strategia toteutuu.

Myös Laitinen (2004) painotta, että kaikkea ei voi mitata, eikä kaikkea kannata myöskään mitata. Mitattavan informaation tulee täyttää tietyt vaatimukset, jotta siitä on hyötyä organisaation tehokkaassa päätöksenteossa. Asianmukaisuus on yksi näistä vaatimuksista. Se, mitä mitataan, tulee olla relevanttia päätöksenteon kannalta. Toinen vaatimus on kustannustehokkuus. Tällä tarkoitetaan, että mittauksen ei pitäisi vaatia liikaa uhrauksia suhteessa sen

merkitykseen. Mittauksen arvon validiteetti on kolmas vaatimuksista. Mittauksen pitää kohdistua juuri siihen, mitä tavoitellaan mitattavan. Esimerkiksi, jos tarkoitus on mitata tuotteen kokonaiskustannuksia ja jostain syystä joku kustannus jää laskelmista pois, heikentää se tunnusluvun validiteettia. Mittauksen luotettavuus on tärkeää, ja tällä tarkoitetaan, että mittauksen tulee olla riittävän tarkka. Viimeinen vaatimus mitattavalle informaatiolle on sen uskottavuus. Informaatio on uskottavaa, jos päätöksentekijä luottaa siihen ja käyttää mittauksesta saatua informaatiota. (Laitinen 2004, 95–106.)

2.1.5 Prosessin tehokkuus

Laskun maksuprosessin tehokkuutta tarkasteltaessa tehokkuuden käsite on määriteltävä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa puhutaan termeistä *effectiveness* ja *efficiency*, jotka molemmat saattavat tarkoittaa tehokkuutta, mutta hieman eri tavalla. Emmanuel, Otley & Merchant (1990, 29) kuvaavat tehokkuutta (effectiveness) tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminto on tehokas, kun sillä saavutetaan se, mitä tavoiteltiin. Saari (2006, 269) kääntää termin kuitenkin tuloksellisuudeksi. Termin voi kääntää myös vaikuttavuudeksi, mikä tarkoittaa myös asetetun tavoitteen saavuttamista. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 287.) Tehokkuus (efficiency) Saaren (2006, 268) mukaan kertoo tuotetun arvon ja vaaditun uhrauksen suhteesta. Mitä suurempi hyötyjen ja kustannusten välinen suhde on, sitä suurempi on tehokkuus. Tässä käsitteessä resurssien käyttö suhteutetaan siihen, mitä on saavutettu. Käsitteessä otetaan huomioon myös tuloksen arvo. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 289.) Emmanuel ym. (1990, 29) määrittelevät käsitteen tavoitteen saavuttamiseksi minimi resurssikäytöllä. Tämä tutkimuksen kannalta tehokkuuden määrittelyssä tärkeään asemaan nousevat laskun maksuprosessin tavoite ja laskun maksuprosessiin käytettävä uhraus sekä tuotettu arvo. Käytettävää uhrausta voidaan pitää prosessikirjallisuudessa esiin nousseiden tekijöiden mukaan prosessin panoksena ja tuotettua arvoa vastaavasti prosessin tuotoksena.

Tehokkuus kertoo siis jotain tuotetun arvon ja sen vaatiman uhrauksen suhteesta. Näin tehokkuuden tunnusluku koostuu kahdesta suureesta, tuotettua arvoa ja vaadittua uhrausta kuvaavasta suureesta. Tehokkuuden tunnuslukuun voi liittyä fyysisiä suureita, taloudellisia suureita tai näiden yhdistelmiä. Tehokkuus on tavoitteellisen toiminnan yleiskäsite. (Saari

2006, 163.) Tehokkuuskäsitteen ydin on, että toiminto tuottaa arvon, joka ylittää arvon tuottamiseen uhratut kustannukset. Näin tehokkuuden perusulottuvuuksina ovat arvo ja tuottavuus. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 288.)

Tehokkuutta voidaan mitata strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategista tehokkuutta kehitettäessä saatetaan keskittyä esimerkiksi nykyisten liiketoimintojen kehittämiseen tai vastaavasti etsiä kokonaan uusia liiketoiminta-alueita. Strategisessa ajattelussa keskitytään enemmän kilpailijoihin ja tulevaisuuteen. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan sellaisten prosessien valvontaa ja mittaamista, jotka liittyvät suoraan liiketoimintaan tai joiden tarkoituksena on tukea liiketoimintaprosesseja. Operatiivisen tehokkuuteen liittyy kysymys, miten organisaatio voi tehostaa toimintaansa. (Karlöf 2004, 99–103.) Tämä määritelmän mukaan laskun maksuprosessin tehostaminen olisi operatiivista tehostamista.

Operatiivisella tasolla tehokkuuden suorituskykymittarit ovat laatu, aika ja kustannukset (Hannus 1997, 88–89; Laitinen 2004, 205). Laadun tarkastelu on näistä kolmesta haastavin mitattava. Asiakastyytyväisyys on yksi esimerkki laadun mittareista. Tässä asiakastyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa joko ulkoista tai sisäistä asiakastyytyväisyyttä. (Laitinen 2004, 206.)

Ajan arvioinnissa voidaan esimerkiksi keskittyä sisäiseen läpimenoaikaan. Läpimenoajassa voidaan tarkastella jalostusaikaa ja tuottamatonta aikaa. Jalostusajalla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun varsinaista käsittelyä eli työstämistä. Tuottamaton aika koostuu esimerkiksi korjausten, tarkistusten ja siirtojen vaatimasta ajasta. (Hannus 1997, 88–89.) Laitisen (2004, 204) mukaan ajan mittaamisella voidaan tarkastella prosessin suorituksen tehokkuutta. Tämä mittari soveltuisi hyvin kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuden tarkasteluun, sillä siinä voitaisiin tarkastella sekä jalostusaikaa että tuottamatonta aikaa.

Kustannusten arvioinnissa voidaan keskittyä esimerkiksi hukkaan, joka koostuu arvoa tuottamattomien toimintojen ja resurssien käytöstä. Hukka pitää sisällään esimerkiksi virheet ja ylimääräiset varastot. Tarkastelussa voisi olla esimerkiksi jälkikäteen korjattavien virheiden aiheuttamat kustannukset. (Hannus 1997, 88–89.) Toinen tarkastelun kohde voisi olla esimerkiksi työvoimakustannukset. Tärkeää on muistaa kuitenkin, että usein eri tekijät eli kustannusajurit vaikuttavat kustannusten suuruuteen ja näihin kustannusajureihin keskittymällä

on mahdollista vaikuttaa kustannusten suuruuteen. Myös aika ja kustannukset vaikuttavat usein toisiinsa. (Laitinen 2004, 205.)

Laadulla, ajalla ja kustannuksilla on vaikutusta toisiinsa. Prosessin tehokkuuden lisäämisessä, näiden kolmen tekijän välillä tasapainottelu tulee ajankohtaiseksi. Jos prosessin tehokkuutta lisätään keskittymällä ainoastaan aika tekijään, saattaa prosessin laatu kärsiä. Samalla tavalla keskittymällä ainoastaan tuotantopanosten lisäämiseen, saattavat prosessin kustannukset nousta jyrkästi. Näihin kolmeen tekijään keskittymällä voidaan siis vaikuttaa siihen, että prosessi on nopea, kustannustehokas ja hyvin suoritettu. (Laitinen 2004, 207.)

Tässä tutkimuksessa tehokkuus määritellään siten, että kohdeorganisaation laskut käsitellään mahdollisimman vähin panoksin ja siten, että laskun maksuprosessin tavoite saavutetaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation tehokkuustekijöitä, jotka vaikuttavat laskun maksuprosessin aikaan, laatuun tai kustannuksiin.

2.2 Laskun maksuprosessi

Organisaation laskun maksuprosessi on monivaiheinen toiminto ja sen toiminta saattaa olla hyvin organisaatiokohtaista. On tärkeää myös ymmärtää, että laskun maksuprosessi liittyy myös muihin organisaation prosesseihin ja osastoihin. Yksi näistä on esimerkiksi hankintaprosessi ja hankintaosasto. Tämän luvun tarkoituksena on luoda yleiskuva siitä, miten laskun maksuprosessi etenee ja mitä vaiheita siihen sisältyy.

2.2.1 Laskun maksuprosessi osana taloushallintoa

Taloushallintoa voidaan pitää organisaation yhtenä tukiprosessina. Tämän vuoksi taloushallinnon kokonaisuutta kannattaa käsitellä osakokonaisuuksina. Jakotapa vaihtelee organisaatiossa ja laskentatoimen kirjallisuudessa, mutta yleensä seuraavat toiminnot ovat jaettu osakokonaisuuksiin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, käyttöomaisuuskirjanpito, maksuliikenne ja kassanhallinta, pääkirjanpito, raportointiprosessi, arkistointi ja kontrollit. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoituksel-

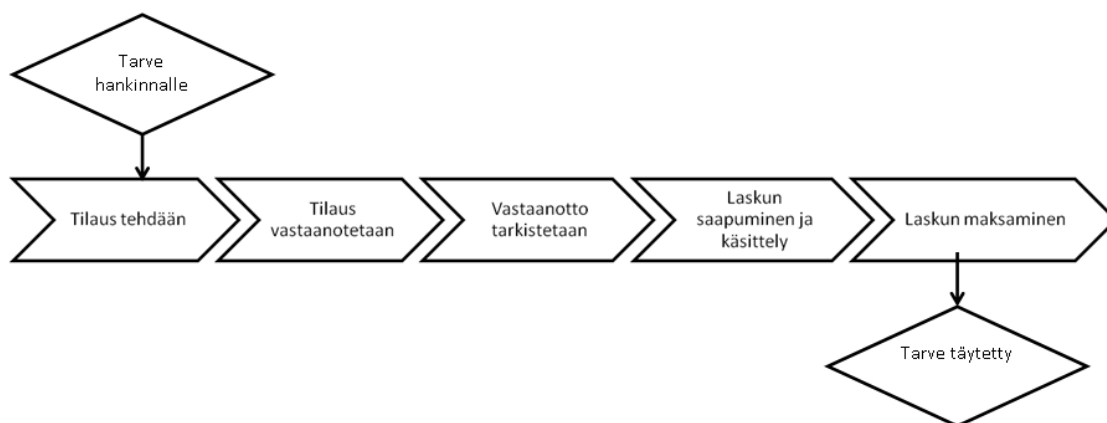
taan erilaiseen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Taloushallinto on näin järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia ja voi näin raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Ulkoiset sidosryhmät ovat esimerkiksi organisaation työntekijät, viranomaiset, omistajat, asiakkaat ja toimittajat ja sisäinen sidosryhmä on organisaation johto. Laskentatoimen osa-alueet ovat lähenemässä toisiaan, joten käytettävä johtamisjärjestelmä ja sovellettavat laskentatekniikat vaikuttavat useammin myös tapahtumakäsittelyprosessien suunnitteluun. (Lahti & Salminen 2008, 14–16.)

2.2.2 Laskun maksuprosessi osana hankintaprosessia

Organisaation hankintaprosessi on sidoksissa moneen organisaation sisäisesti tapahtuvaan tehtävään (Leenders & Fearon 1997,76). Laskun maksuprosessi on yksi näistä sisäisistä tehtävistä, joten se määriteltiin organisaation tukiprosessin osaprosessiksi. Taloushallinnon näkökulmasta laskun maksuprosessi alkaa siitä, kun lasku vastaanotetaan organisaatiossa ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu (Lahti & Salminen 2008, 48).

Laajan näkökulman mukaan hankinta on organisaation ulkoisten resurssien käyttöä ja hallintaa. Hankintaprosessi sisältää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena organisaatio saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.) Organisaation hankintatoimi on yleensä keskitetty hankintaosaston hoidettavaksi, joten osaston tehtävänä on suorittaa koko organisaation hankinnat. Kuitenkin pienempien hankintojen teko on saatettu hajauttaa organisaatiossa luottokorttien avulla. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 370.)

Organisaation hankintaprosessi sisältää monta eri vaihetta ja hankintaprosessin toteutusvaiheet riippuvat aina organisaation tavasta toimia. Hankintaprosessin kulku voidaan esittää pääpiirteissään tiivistetysti kuvion 2 mukaisesti. Kuvion avulla voidaan hahmottaa myös, miten laskun maksuprosessin tietyt vaiheet liittyvät hankintaprosessiin.



Kuvio 2 Laskun maksuprosessi osana hankintaprosessia (mukailtu Baily ym. 2005, 370)

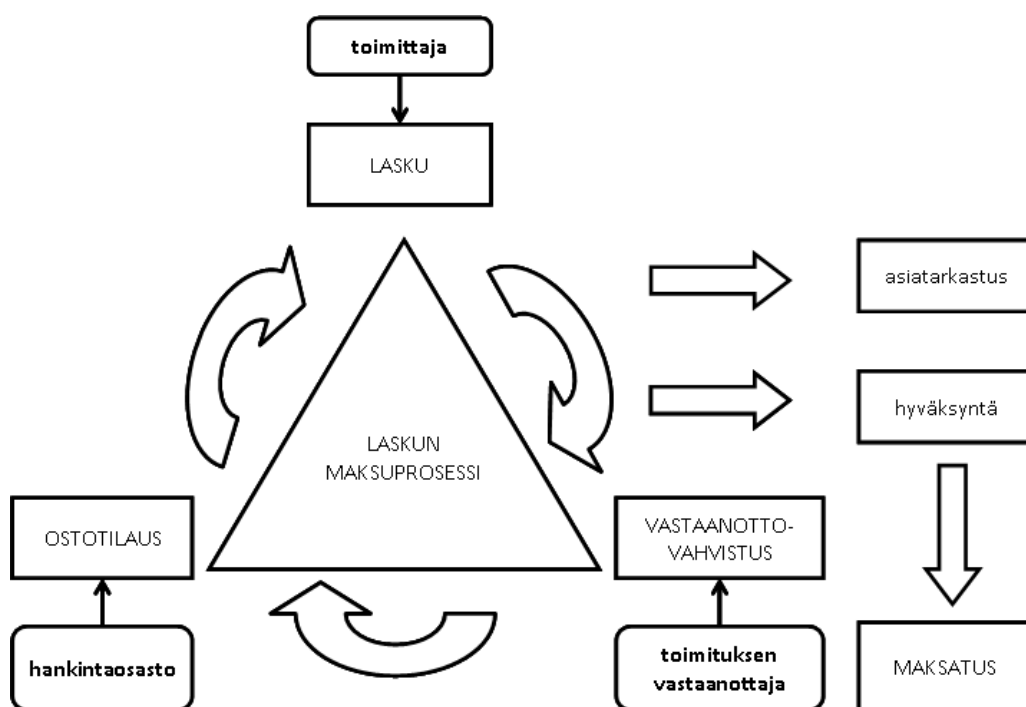
Hankintaprosessi alkaa, kun tarve hankinnalle tunnistetaan. Tämän jälkeen valitaan toimittaja ja tehdään ostotilaus. Ostotilaus on kirjallinen dokumentti, joka toimii useasti samalla sopimuksena. Kun tilaus on tehty, odotetaan, että tavara vastaanotetaan. Vastaanoton yhteydessä vastaanotettu tavara tarkistetaan ja rekisteröidään. Lasku vastaanotetaan ja käsitellään. Laskun vastaanottoa ja käsittelyä vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. Hankintaprosessi päättyy, kun lasku on maksettu ja tarve hankinnalle on täytetty. (Leenders & Fearon 1997, 76–77; Baily ym. 2005, 370.) Monet kuvion 2 vaiheista ovat sidoksissa ja vaikuttavat laskun maksuprosessiin.

Braggin (2013, 19) mukaan tavallinen laskunkäsittelyprosessi sisältää kolme informaation tyyppiä kolmesta eri lähteestä: laskun toimittajalta, ostotilauksen hankintaosastolta ja vastaanottovahvistuksen toimituksen vastaanottajalta. Tätä kutsutaan *three-way match* -tekniikaksi (Kitching 2001; Shaeffer 2004). Laskunkäsittelyn haasteena on saada kohdistettua nämä kolme eri lähteistä saatavaa dokumenttia. Lahti & Salminen (2008, 49) kuvaavat laskun maksuprosessia vielä tarkemmin. Prosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. laskun vastaanotto
3. laskun tiliointi ja kierrätys
4. laskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys osto- ja myyntikorttiin
5. maksatus
6. täsmätykset ja jaksotukset

7. arkistointi.

Tässä tutkimuksessa puhutaan laskun maksuprosessista, joka voidaan esittää kuvion 3 avulla. Kuvion avulla voidaan hahmottaa prosessissa tarvittavat dokumentit, hyväksynnät ja tarkastukset.



Kuvio 3 Laskun maksuprosessin viitekehys

Lahti & Salminen (2008, 51–52) kuvailevat, minkälainen on tehokas tilauksellisen laskun käsittelyprosessi. Tilaus, jolla on jo tarpeellinen hyväksyntä, luodaan ensin sähköiseen järjestelmään. Tämän jälkeen tilaus toimitetaan toimittajalle. Toimittaja toimittaa tavaran tai suorittaa tilatun palvelun. Toimituksen yhteydessä tilaukselle tehdään vastaanotto järjestelmään. Näin vastaanotto muodostaa kulu- ja velkakirjauksen. Kulutiliöinti voi perustua tilauksen tuotteelle määriteltyyn oletustiliöintiin tai tilaukselle tallennettuun tiliöintiin. Lasku vastaanotetaan laskujen käsittelyjärjestelmään ja laskun perustietojen mukana tallentuu myös tilauksen numero. Mikäli lasku täsmää tilaukseen, hyväksymiskiertoa ei tarvita, koska hankinta on hyväksytty jo hankintavaiheessa. Jos laskun tiedot eroavat tilauksesta, lasku lähetetään sähköisesti hyväksymiskiirtoon. Lopuksi laskuista muodostetaan maksuaineisto ostoreskontraan, joka siirretään pankkiin.

Laskujen käsittelyn apuna organisaatiossa käytetään usein sähköistä laskujen käsittelyjärjestelmää. Tällaisen järjestelmän päätehtävänä on mahdollistaa laskun vastaanotto, tiliöinti, sähköinen kierrätys ja hyväksyntä sekä koko prosessin hallinta. Näiden tehtävien jälkeen lasku voidaan päivittää reskontraan ja maksaa toimittajalle. Laskun käsittelijän tehtävänä on laskun tietojen tarkastus, tiliöinti ja laskun lähettäminen hyväksymiskiertoon, kun lasku on saapunut käsittelyjärjestelmään. Nämä työvaiheet on myös mahdollista automatisoida täysin. Tämä riippuu kuitenkin aina organisaatioista, sen toimintatavoista ja käyttämästä käsittelyjärjestelmästä. (Lahti & Salminen 2008, 62.) Integroidut taloushallinnon järjestelmät mahdollistavat tietojen siirtymisen automaattisesti tilausten käsittelystä varastonhallintaan ja laskutukseen sekä ostoreskontrasta kirjanpitoon (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 18). Täysin automatisoitu laskun maksuprosessi tarkoittaa, että lasku saapuu järjestelmään sähköisesti ja se menee maksuun ilman laskunkäsittelijän tai johdon manuaalista käsittelyä. Lasku kohdistuu automaattisesti tilaukseen ja vastaanottoon, jos se on tarpeellista. Se kirjataan, allokoidaan ja hyväksytään järjestelmän toimesta, jolloin mahdollisesti hyödytään nopeasta maksuajasta. (Baterip 2013, 65.)

2.3 Laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus saada vastaus siihen, mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten. Tässä luvussa tutustutaan siis prosessin eri tehokkuustekijöihin, jotka liittyvät yleisesti laskun maksuprosessiin, tilauksiin, laskuihin ja vastaanottoihin sekä tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen.

2.3.1 Laskun maksuprosessin tehokkuus

Ostolaskujen käsittelyprosessin tehostaminen ja kehittäminen on tärkeää, koska se on useimmiten taloushallinnon eniten resursseja vievä prosessi. Sähköisten laskujen käsittelyssä korostuu prosessiohjaustietojen merkitys. Jotta prosessi saadaan mahdollisimman tehokkaaksi, prosessin tulee olla hyvin suunniteltu, järjestelmä parametroitu ja ohjaustiedot yllä-

pidetty. Näin myös saadaan pienennettyä käsittelyvirheiden riskiä. (Lahti & Salminen 2008, 48; 53.)

Syitä maksuprosessin tehostamiselle voi olla monia. Tärkeänä tavoitteena on kuitenkin parantaa laskunkäsittelijöiden tehokkuutta. Toisena tehostamisen tavoitteena voi olla laatu- kustannusten pienentäminen eli väärin asioiden tekemisen minimointi sekä virheiden korjaus. Kurjen, Lahtisen & Lindforsin (2011, 29) mukaan tehostaminen voi tarkoittaa muuta- kin kuin suoria kustannussäästöjä. Esimerkiksi laskun maksuprosessin sähköistämällä saatetaan löytää järkevämpiä toimintatapoja, hyödyntää tietojärjestelmiä tehokkaammin, parantaa asiakaspalvelua ja vapauttaa henkilöresursseja tuottavampiin töihin.

Laskunmaksuprosessin operationaalinen tehokkuus saavutetaan systemaattisen ja luotetta- van prosessin avulla. Tehokkuusmittareina laskunmaksuprosessia arvioidessa voidaan käyt- tää esimerkiksi ajallaan maksettujen laskujen määrää tai myöhässä maksettujen laskujen määrä. Samalla voidaan tarkastella myöhässä maksetuista laskuista aiheutuvien viivästys- korkojen määrää ja syitä myöhässä maksetuille laskulle. (Rosenblatt & Harvey 1994, 23–28.)

Laskun maksuprosessin automatisoinnilla säästetään huomattavasti aikaa. Sähköisesti tai skannattuna vastaanotettu lasku voidaan tekniikan avulla kohdistaa suoraan oikealle tilauk- selle ja sitä kautta reitittää se suoraan maksuun tai hyväksyttäväksi oikealle henkilölle, jon- ka jälkeen se lähetetään laskunkäsittelijälle. Jos lasku ei täsmää tilaukseen, palautuu lasku takaisin lähettäjälle täydennettäväksi ja korjattavaksi. Täysin implentoitun teknologian myötä ihmistyön tarve vähenee, jolloin laskunkäsittelijät voivat keskittyä enemmän poik- keusten käsittelyyn ja strategisiin asioihin. Automatisoitu teknologia mahdollistaa myös toimittajakohtaisten alennusten käytön ja myöhässä maksettujen laskujen minimoinnin. Automatisoinnilla saattaa olla vaikutusta hankintaprosessin tehostamisessa kuten toimittajasuhteiden vahvistamisessa sekä toimitusehdoissa. (Kaskinen 2007, 50.)

Kaskinen (2007, 51) korostaa myös, kuinka laskun maksuprosessilla on mahdollisuus olla osa organisaation strategiaa. Jos laskun maksuprosessi on automatisoitu, työntekijöillä jää enemmän aikaa muille asioille kuten informaation tuottamiseen erilaisten raporttien avulla organisaation johdolle. Johdolla on mahdollisuus analysoida esimerkiksi maksuaikojen ja

niiden ylittymisestä syntyvien sakkojen tai mahdollisten alennusten vaikutuksia maksuprosessin tehokkuudessa.

Organisaation eri osastojen välinen yhteistyö on tärkeää laskun maksuprosessin kannalta. Laskun maksuprosessin kanssa työskentelevien toimiva yhteistyö hankintaosaston kanssa sekä muiden osastojen kanssa tulisi olla yksi tärkeimmistä tavoitteista. Kommunikointia osastojen välillä tulisi kehittää ja tarkastella, jotta prosessia voidaan parantaa ja tehostaa. (Shaeffer 2004, 333–334; Leenders & Fearon 1997, 76.)

2.3.2 Tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät

Hankintaosaston tehtävä on täyttää tilausdokumentti hankinnan yhteydessä. Tämä tilausdokumentti sisältää tietoa tilauksesta, hinnasta, määrästä, maksuehdoista sekä muista tarpeellisista tiedoista. Dokumentti sisältää siis yksityiskohtaista tietoa tilauksesta sekä tilauksen sopimus- ja maksuehdoista. (Scaeffler 2004, 5; Baily ym 2005, 372.) Jossakin tapauksissa myyjää saattaa vaatia oman ostotilaus pohjan käyttöä, mutta yleensä ostaja saa laatia tämän oman pohjan mukaan (Leenders & Fearon 1997, 91). Sähköisen tilausjärjestelmän avulla organisaatiolla on mahdollisuus tehostaa tilausprosessiaan huomattavasti. Näin voidaan säästää aikaa tilausten rekisteröinnin yhteydessä, sekä saavuttaa kustannuksia sähköisen tallennuksen avulla. Järjestelmään tehtävään tilaukseen voidaan esimerkiksi esitäyttää tietyt tiedot jo valmiiksi. (Romney & Steinbart 2000, 470–471.)

Tilauksen yhteydessä hankinnalla on yleensä jo tarpeellinen hyväksyntä. Tilauksen laadinta vaiheessa on mahdollista tehdä jo tarpeellinen tiliöinti järjestelmään. Kulutiliöinti perustuu tilauksessa määriteltyyn oletustiliöintiin tai tilaukselle tallennettuun tiliöintiin. Tiliöinnin automatisointia voidaan suorittaa esimerkiksi erilaisten tuotekoodien perusteella. Prosessi tehostuu huomattavasti, jos tilauksella on annettu suurin osa laskun maksua varten tarvittavista tiedoista. Tämän avulla vähenee manuaalinen tallennus ostolaskulle. Mikäli lasku täsmää tilaukseen ei erillistä hyväksymiskierrosta tarvita, koska hankinta on hyväksytty jo hankintatilausvaiheessa. Mikäli laskun tiedot eroavat tilauksesta, lasku lähetetään sähköiseen hyväksymiskieroon. (Lahti & Salminen 2008, 51–52.)

Täydellinen tilaus sisältää siis kaikki laskun maksua varten tarvittavat tiedot. Tietojen puuttuminen heikentää laskun maksuprosessin tehokkuutta. On tärkeää, että tilausdokumentti säilytetään niin, että se on helppo löytää. Myös kaikki liitteet on tärkeää säilyttää ostotilauksen yhteydessä. (Leenders & Fearon 1997, 94.)

Organisaatiot joutuvat myös tekemään paljon tilauksettomia hankintoja. Tällaiset hankinnat koskevat esimerkiksi sopimukseen perustuvia hankintoja, korkokuluja tai vuokria. Silti laskut maksetaan ja hyväksytään vaikka niitä ei kohdistetakaan edellä kuvattuun tilausdokumenttiin. (Shaeffer 2004, 5.)

Yksi tapa käsitellä tilauksettomia laskuja on käyttää avointa tilausta. Avointa tilausta voidaan käyttää esimerkiksi pitkäaikaisten sopimusten sekä toistuvien hankintojen yhteydessä. Näin laskun käsittelijöiden käyttämä aika tilauksen kohdistukseen pienenee, koska hän voi kohdistaa laskun aina samalle tilaukselle. Tämä mahdollistaa prosessin virtaviivaistamisen, mutta tähän tarvitaan kuitenkin yhteistyötä toimittajien sekä hankintaosaston kanssa. (Bragg 2013, 64–65; Shaeffer 2004, 5.)

Toinen tapa vähentää laskuja on käyttää maksukortteja pienempien hankintojen osalta. Näin vältetään monien pienten laskujen käsittelyltä ja saadaan laskujen määrää vähennettyä, koska luottokorttilaskulla on koottuna kuukauden ostokset. (Bragg 2013, 28; Shaeffer 2004, 215.) Luottokortin käyttö saattaa vähentää saapuvien laskujen määrää, mutta jokaisesta luottokorttihankinnasta tulee kuitenkin vielä tehdä käyttöselvitys ja selvitykseen liittää kuitti. Nämä tarkastetaan yleensä luottokorttilaskun yhteydessä.

Tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät ovat tiivistetysti: täydellinen tilaus, manuaalisen tallennuksen poisto, tiliöinnin teko hankintavaiheessa, avoimet tilaukset ja luottokorttien käyttö pienempien hankintojen yhteydessä.

2.3.3 Laskuihin liittyvät tehokkuustekijät

Toimittajat yrittävät yleensä toimittaa laskun niin pian kuin mahdollista, joten lasku lähetetään yleensä heti, kun tavara on lähetetty. Se, minne lasku lähetetään, vaihtelee organisaati-

oiden välillä. Lasku saatetaan lähettää ensin laskun käsittelyosastolle ja sieltä vielä hyväksyttäväksi toiselle osastolle. (Schaeffer 2004, 4.) Laskun vastaanotto sähköiseen laskujen käsittelyjärjestelmään tapahtuu joko paperisen skannauksen kautta, verkkolaskuna tai EDI-liittymällä. Organisaatio voi skannata laskun itse tai ostaa skannauspalvelun tarjoajalta. Skannauspalvelua tarjoavat esimerkiksi Itella (nykyään Opus Capita) ja Xerox sekä eräät tilitoimistot. Verkkolasku tarkoittaa laskun lähetystä ja vastaanottoa sähköisessä muodossa. EDI (Electronic Data Interchange) standardi on käytössä isojen yritysten välisessä tiedonsiirrossa. Toiminnallisesti verkkolasku ja EDI eroavat toisistaan huomattavasti. Vastaanottajan kohdejärjestelmä määrittelee kumpaa järjestelmää organisaatio voi käyttää. Reskont-
raa tai laskunkierrätys- ja hyväksymisjärjestelmää käyttävälle organisaatiolle soveltuu pa-
remmin verkkolasku. (Lahti & Salminen 2008, 55–61.)

Bragg (2013, 33) painottaakin kuinka tärkeää on, että lasku lähetetään aina suoraan las-
kunkäsittelyosastolle. Hän myös ehdottaa, että väärässä yksikössä vastaanotetut laskut voi-
taisiin syöttää saman tien järjestelmään. Tämä ongelma on ajankohtaista paperisten lasku-
jen käsittelyssä. Shaeffer (2004, 337) korostaa, että toimittajia on tärkeä tiedottaa oikeasta
laskutusosoitteesta. Kaikki, jotka tilaavat tavaraa tai palveluja organisaatiossa, antavat las-
kutusosoitteeksi verkkolaskuosoitteen ja tarvittaessa operaattoritunnuksen. (Kurki ym.
2011, 26).

Laskulta on tärkeää löytyä tarvittavat tiedot, kuten tilausnumero, hinta ja määrä. Jos lasku
on epätäydellinen, lähetetään se täydennettäväksi takaisin. (Leenders & Fearon 1997, 99.)
Laskulta tulee löytyä tilauksen tiedot, jolloin lasku on helpompi lähettää hyväksymiskier-
rolle. Sähköinen laskujen kierrätysjärjestelmä helpottaa laskujen käsittelyä ja tarkastamista.
Laskunkäsittelijä voi tarkastaa laskun missä ja milloin vain, hän tarvitsee tähän ainoastaan
internet-yhteyden. Kierrätyksessä olevia laskuja on myös helppo seurata sähköisen järjes-
telmän ansiosta. (Kurki ym. 2011, 26–27.) Laskulta tulisi myös aina löytyä tietoa tilaukses-
ta, tilaajahenkilöstä tai tilaajaorganisaatiosta. Esimerkiksi suurissa organisaatioissa laskuille
on mahdotonta löytää tarkastajaa ja hyväksyjää, jos lasku ei sisällä näitä tietoja. Tämä on
erityisen tärkeää tilauksettomien laskujen kohdalla. Puutteelliset laskut kannattaa palauttaa
toimittajalle ja vaatia korjatut laskut tilalle. (Kurki ym. 2011, 55.)

Sähköisten hankintalaskujen käsittely nopeutuu ja virhemahdollisuudet pienenevät, koska manuaaliset työvaiheet jäävät pois. Monet organisaatiot ilmoittavat nykyään ottavansa vastaan ainoastaan verkkolaskuja. Näin organisaatio välttyy ylimääräiseltä työltä ja lisäkustannuksilta, joita laskujen skannaaminen aiheuttaa. (Kurki ym. 2011, 26.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että laskuihin liittyvät tehokkuustekijät ovat: laskujen sähköisyys, laskun vastaanottajan merkitys, laskun täydellisyys ja tilausnumeron näkyminen laskulla.

2.3.4 Vastaanottoihin liittyvät tehokkuustekijät

Kriittinen vaihe, joka kuitenkin ei ole laskun käsittelijöiden vastuulla, on hankinnan vastaanoton tallennus. Hankinnan vastaanottaja kirjaa tilauksen numeron ja vastaanoton määrän järjestelmään. (Bragg 2013, 23.) Monet organisaatiot kirjaavat vastaanoton suoraan omaan sähköiseen järjestelmäänsä (Baily ym. 2005, 376). Schaefferin (2004, 6) mukaan tämä voi olla *three-way match* tekniikan heikoin vaihe organisaatioissa, jos tilauksen vastaanottoa ei tarkisteta eikä kirjata huolellisesti.

Laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta on tärkeää, että hankinnan vastaanotto kirjataan huolellisesti järjestelmään. Ongelmia syntyy, jos hankinnan vastaanottaja vain merkitsee pakkauslistan mukaan vastaanoton eikä oikeasti laske pitääkö määrä paikkansa. (Schaeffer 2004, 6–7.) Vastaanotto on merkki laskunkäsittelijöille siitä, että laskun voi maksaa (Leenders & Fearon 1997, 97).

Bragg (2013, 38–39) korostaa, että vastaanottoa ei tarvitse kirjata laskunkäsittelyosaston toimesta. Jos vastaanottaja rekisteröi vastaanoton oikeilla tiedoilla suoraan sähköiseen järjestelmään, on laskunkäsittelijällä mahdollisuus nähdä vastaanotto suoraan tietokoneelta. Järjestelmä voi myös automaattisesti kohdistaa oikean vastaanoton oikealle tilaukselle. Tärkeää on, että toimitusten vastaanottajat on koulutettu riittäväillä tiedoilla, jotta he rekisteröivät vastaanotot oikein. Vastaanottojen virheellinen rekisteröinti aiheuttaa tehottomuutta prosessissa. Leenders & Fearon (1997, 94) kirjoittavat, että vastaanotto voidaan myös hoitaa keskitetysti organisaatioissa. Keskitetty malli sopii esimerkiksi organisaatioille, joilla on

tarkka varastohallintajärjestelmä käytössä. Kohdeorganisaatiolla on kuitenkin varastoja ja varikkoja ympäri Suomea, joten keskitettyä vastaanottojärjestelmää ei pidetä tässä tutkimuksessa tehokkuustekijänä.

Vastaanottoon liittyvä tehokkuustekijä on vastaanoton oikea-aikainen ja oikea rekisteröinti järjestelmään, jotta vastaanoton kohdistus onnistuu laskulle. Kohdistus voidaan tehdä järjestelmässä myös automaattisesti. Tehokkuustekijänä voidaan pitää myös sitä, että vastaanoton rekisteröijillä on tarpeelliset tiedot ja käyttöoikeudet vastaanoton rekisteröintiä varten.

2.3.5 Tiliöintiin, tarkastukseen ja hyväksymiskiertoon liittyvät tehokkuustekijät

Kuten aiemmassa luvussa kävi ilmi tiliöinti ja sen tarkastus vaiheet on mahdollista suorittaa prosessin eri vaiheissa. Osassa organisaatioissa tiliöinnin tekee ostoreskontranhoitaja, laskun tarkastaja tai tilauksen tekijä. Tiliöinnin teko tilauksen tekijän toimesta valitaan yleensä siksi, että vain tilauksen tekijä tietää, mitä on tilattu ja minne se pitää kohdistaa. Ostoreskontranhoitajan tekemä tiliöinti saattaa kuitenkin olla tehokkaampaa. Tätä perustellaan sillä, että tilaajalla ei välttämättä ole kirjanpidon ja arvonlisäverosäännösten osaamista. Vaikka tilaaja tekee tiliöinnin, monessa organisaatiossa vielä laskunkäsittelijä saattaa tarkastaa sen. Näin aiheutuu tuplatyötä organisaatiossa. Toistuvien laskujen ja vakiotoimittajien osalta on mahdollista käyttää automaattitiliöintiä. Automaattisäännöt kannattaa tehdä järjestelmään keskitetysti ostoreskontranhoitajan toimesta. (Lahti & Salminen 2008, 63.)

Laskun maksuprosessi on monivaiheinen prosessi ja yksi syy tähän on, että yleensä ennen laskun maksua pitää lasku hyväksyttää esimiehen toimesta. Hyväksymiskäytäntöä käytetään sekä tilauksellisten että tilauksettomien laskujen yhteydessä. Harvoin myöskään hankinnan euromäärällä on vaikutusta tarvitaanko hyväksymistä vai ei. Laskun käsittelijä joutuu odottamaan siihen asti kunnes hyväksyntä on suoritettu, minkä jälkeen lasku menee maksuun. Hankinnalle on saatu ja tehty hyväksyntä tilaus vaiheessa, joten yksi tehostamismahdollisuus prosessissa on jättää laskun hyväksyntävaihe pois. Valtuutettu henkilö voi hyväksyä laskun siis jo hankintavaiheessa ja hänen hyväksymismerkintä toimii laskun hyväksymisenä. Sisäiset kontrollit keskittyisivät vain prosessin alkuvaiheessa tehtyyn hyväk-

syntään ja tämä avulla säästettäisiin prosessin sykliin käytettävää aikaa ja välttyttäisiin myöhässä maksetuilta laskuilta. (Bragg 2013, 25–26.)

Toimittajarekisterin avulla hallinnoidaan toimittajien tietoja kuten nimiä, osoitteita, maksuehtoja ja maksuyhteyksiä. Yleensä sieltä löytyvät myös toimittajien y-tunnukset, joiden avulla kontrolloidaan, ettei rekisteriin tallenneta toimittajia moneen kertaan. Näin tietokanta pysyy järjestyksessä ja se myös helpottaa esimerkiksi raportointia tietyltä toimittajalta vuoden aikana. Jotkut ostoreskontrajärjestelmät tarkistavat myös tietokannan avulla ettei samaa laskua kirjata kahteen kertaan samalle toimittajalle (Lahti & Salminen 2008, 54.)

Tiliöinnin, tarkastuksien ja hyväksynnän tehokkuustekijöinä voidaan siis pitää laskunkäsittelijän tekemää tiliöinnin tarkastusta, automaattista tiliöintiä ja menonhyväksyntä vaiheen pois jättämistä.

2.4 Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakaantui kolmeen eri lukuun. Laskun maksuprosessin tehokkuustarkastelussa tärkeässä roolissa ovat prosessin hallinta ja tehokkuus. Prosessin hallinnassa prosessin kuvaus ja prosessijohtaminen nousevat vahvasti esille. Näihin teemoihin liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia tarkasteltiin ensimmäisessä luvussa. Tehokkuuden käsite on tärkeää määritellä ennen kuin prosessin tehokkuutta voidaan tarkastella ja mitata, joten tehokkuuden käsite määriteltiin ensimmäisen luvun lopuksi. Toisena lukuna tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä toimi laskun maksuprosessi ja sen vaiheiden kuvailu. Viimeisessä teoreettisen viitekehysten luvussa tarkasteltiin laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät jaettiin erikseen alateemoihin, jotka ovat laskuihin liittyvät tehokkuustekijät, tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät, vastaanottoihin liittyvät tehokkuustekijät sekä tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiskiertoon vaikuttavat tehokkuustekijät. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten yhteenvedo on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Kuten kuvio 4 voidaan huomata, prosessijohtaminen nähdään strukturoituna tapana analysoida ja kehittää organisaation toimintoja (Zairi 1997.) Prosessijohtamisen periaatteita voidaan siis hyödyntää myös laskun maksuprosessin tarkastelussa ja kehittämisessä. Yksi prosessijohtamisen tärkeimmistä periaatteista on tarkastelun kohteena olevan prosessin kuvaus. Prosessikuvausten avulla organisaatiolla on mahdollisuus mallintaa sen toimintaa ja näin ymmärtää, analysoida ja kehittää prosessia paremmin. (Laamanen 2003.) Yksi tapa kuvata tarkastelun kohteena olevaa prosessia on laatia siitä prosessikaavio. Prosessikaaviossa esitetään visuaalisesti prosessin eri vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot. (Laamanen 2003; Lecklin 2006.)

Davenport (1993) pitää erityisen tärkeänä sitä, että ennen kuin prosessia voidaan kehittää, täytyy prosessi ymmärtää. Prosessitarkastelun avulla pyritään tunnistamaan mahdollisia pullonkauloja, ongelmia, päällekkäisiä ja tarpeettomia toimintoja prosessin vaiheissa. Lecklinin (2006) 3-vaiheisen kehittämismallin kaksi ensimmäistä vaihetta soveltuvat hyvin prosessitarkasteluun. Nämä kaksi vaihetta ovat nykytilanteen kartoitus- ja prosessianalyysivaihe. Ensimmäisessä vaiheessa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaus ja arvioidaan prosessin toimivuus. Toisessa vaiheessa selvitetään prosessin ongelmakohdat, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan eri kehittämisvaiheita. Myös Laamasen (2003, 209–210) konsepti prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen soveltuu

hyvin kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tarkasteluun sillä tässä konseptissa keskeistä on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen.

Tehokas prosessijohtaminen tarvitsee rinnalleen tietoa prosessin operatiivisesta suorituskyvystä. Yhtenä tällaisena suorituskyvyn mittarina voi toimia prosessin tehokkuus. (Kallio ym. 2000.) Tehokkuuden käsite on kuitenkin määriteltävä, jotta sitä voidaan tarkastella. Tehokkuus voidaan määrittellä tavoitteiden saavuttamiseksi (Emmanuel ym. 1990). Kuviossa 4 esitetyn määritelmän mukaan toiminto on tehokas, kun sillä saavutettiin se, mitä tavoiteltiin. Saaren (2006) mukaan tehokkuus kertoo myös tuotetun arvon ja vaaditun uhruksen suhteesta. Tehokkuus on sitä suurempi, mitä suurempi on hyötyjen ja kustannusten välinen suhde. Myös tämä määritelmä on esitetty kuviossa 4. Tehokkuuden suorituskyky-mittareina toimivat laatu, aika ja kustannukset (Hannus 1997; Laitinen 2004).

Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation laskun maksuprosessi. Laskun maksuprosessi alkaa, kun tilaus tehdään järjestelmään. Toimittaja toimittaa tilatun tavaran tai suorittaa tilatun palvelun, jolloin vastaanottaja tekee vastaanoton järjestelmään. Lasku saapuu yleensä sähköisesti laskujen käsittelyjärjestelmään ja samalla laskun perustietojen mukana tallentuu myös tehdyn tilauksen tilausnumero. Järjestelmän kautta tehdään laskun tarkistus ja hyväksyntä. Lopuksi laskusta muodostetaan maksuaineisto ostoreskontraan, josta se siirretään maksettavaksi. (Lahti & Salminen 2008.) Laskunkäsittelyprosessi sisältää kolme informaation tyyppiä kolmesta eri lähteestä: laskun toimittajalta, tilausnumeron tilauksen tekijältä ja vastaanottovahvistuksen tilauksen vastaanottajalta (Bragg 2013). Nämä kolme informaatiotyyppiä kohdistetaan keskenään ja tästä kohdistuksesta käytetään nimeä *three-way match* -tekniikka (Kitching 2001; Shaeffer 2004). Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 4.

Laskun maksuprosessin tehokkuustekijät jaetaan tässä tutkimuksessa neljän eri teeman alle ja nämä teemat on esitetty kuviossa 4. Tilauksen virheettömyys ja täydellisyys on yksi tärkeimmistä tilauksiin liittyvistä tehokkuustekijöistä. Täydellinen tilaus sisältää kaikki laskun maksua varten tarvittavat tiedot. Tietojen puuttuminen tilaukselta heikentää laskun maksuprosessin tehokkuutta, koska tietojen puuttuminen aiheuttaa ylimääräistä selvittelytyötä, joka taas pidentää laskun maksuprosessiin käytettävää aikaa. (Leender & Fearon 1997.) Sähköisten laskujen koetaan lisäävän huomattavasti laskun maksuprosessin tehokkuutta (Kurki ym. 2011). Se kenelle lasku lähetetään vaikuttaa myös laskun maksuprosessin te-

hokkuuteen. Bragg (2013) painottaa, että lasku tulisi lähettää aina suoraan laskunkäsittelijälle. Laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta on tärkeää, että laskulla on löydettävissä tilauksen oikea tilausnumeron. Kriittisin tehokkuustekijä laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta on vastaanoton tallennus. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole laskunkäsittelyosaston vastuulla. (Bragg 2013; Schaeffer 2004.) Vastaanotto tulee kirjata huolellisesti järjestelmään oikea-aikaisesti ja on tärkeää, että vastaanottojen tekijät on koulutettu riittävästi tiedoilla, jotta he osaavat kirjata vastaanoton oikein järjestelmään (Bragg 2013).

Laskun tiliöinti ja sen tarkastusvaiheet voidaan suorittaa prosessin eri vaiheissa ja eri henkilöiden toimesta. Joissain organisaatioissa tiliöinnin tekee ostoreskontran hoitaja, laskun tarkastaja tai tilauksen tekijä. Tilauksen tekijällä on yleensä paras tieto siitä, mitä on tilattu ja minne se halutaan kohdistaa. Ostoreskontran hoitajalla saattaa kuitenkin olla parempi tuntemus kirjanpidosta ja alv-säännöistä. Monessa organisaatiossa tiliöinnin tekee tilauksen tekijä, mutta laskunkäsittelijä tarkastaa tiliöinnin vielä. (Lahti & Salminen 2008.) Lasku tulee yleensä vielä hyväksyttäväksi esimiehellä ennen laskun maksua. Hankinnalle on kuitenkin saatu jo hyväksyntä hankinnan tilausvaiheessa. Braggin (2013) mukaan yhtenä tehokkuustekijänä voidaan siis pitää, että hyväksymiskierto jätetään kokonaan pois laskun maksuprosessin lopusta. Hyväksymismerkintänä toimisi siis hankintavaiheessa tehty hyväksyntä.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja empiirisen aineiston keruumenettelmä sekä sen analysointitapa. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Maavoimien materiaalilaitoksen esikunta ja sen hankintojen laskun maksuprosessi. Empiirinen aineisto hankittiin kuuden haastattelun avulla ja niiden analysointi suoritettiin sisällönanalyysiä soveltaen. Haastatteluiden lisäksi empiirisen aineiston tukena toimivat kohdeorganisaatiolta saadut dokumenttilähteet ja sähköiset dokumenttilähteet, jotka kuvailevat kohdeorganisaatiota, sen toimintaa ja kohdeorganisaation laskun maksuprosessia tarkemmin.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohteena on MAAVMATLE:n hankintojen laskun maksuprosessi. Kohdeorganisaatiolla on halukkuutta selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat prosessin tehokkuuteen.

MAAVMATL vastaa maavoimien ja Rajavartiolaitoksen sekä kaikkien puolustushaarojen yhteisten sotavarusteiden hankinnoista ja huollon järjestelyistä. Hankintojen osalta MAAVMATL:n tehtävä kattaa hankintojen koko elinjakson. Tähän elinjaksoon sisältyvät tuotekehitys, hankinta, ohjeistus, varastointi, jakelu, korjaaminen ja huolto sekä käytöstä poistetun materiaalin myynti, kierrätys tai hävittäminen. MAAVMATL:ssa työskentelee noin 1400 henkilöä kuudessa hallintoyksikössä ja yli 50 toimipisteessä eri puolilla Suomea. MAAVMATL:n vuosibudjetti vuonna 2013 oli noin 600 miljoonaa euroa⁶.

MAAVMATLE sijaitsee Tampereella, ja se vastaa tehtävistä hankinnoista sekä niiden tutkimus- ja kehittämistehtävistä. Se vastaa myös huollon järjestelyistä sekä kumppanuussopimusten järjestelyistä. Tällä hetkellä tärkein kumppanuussopimus on huollon järjestelyt

⁶Maavoimien materiaalilaitoksen esite:

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/473e7c804f38ca7fa03af0090ad4a1d2/MAAVMATL_esite_su_04_2013.pdf?MOD=AJPERES>

Millog Oy:n kanssa. MAAVMATLE:ssa työskentelee noin 320 henkilöä, joista yli puolet on siviilityöntekijöitä. MAAVMATLE muodostuu kolmesta osastosta: hallinto-, järjestelmä- ja huolto-osasto⁷. Nämä osastot jakaantuvat toimialoittain erilaisiin sektoreihin. Yksi sektoreista on esimerkiksi suunnittelu- ja taloussektori (SUTSE). Tähän sektoriin kuuluu kolme eri ryhmää: toiminnan ja resurssien seuranta- ja suunnitteluryhmä (TRRS), taloushallintopalveluryhmä ja laskujen käsittelyryhmä. TRRS-ryhmälle on keskitetty tilauksellisten laskujen menon hyväksyntä. Taloushallintopalveluryhmä hoitaa mm. MAAVMATLE:n osalta myyntilaskutuksen, käyttöomaisuusasioita ja palkkakirjanpitoon liittyviä tehtäviä. Laskujen käsittelyryhmässä työskentelee tällä hetkellä ryhmän esimies, jonka tehtäviin kuuluu laskunkäsittelyn ohjaamista sekä kouluttamista, erityistapausten käsittelyä sekä ulkoisen laskennan ohjaamis- ja valvontatehtäviä. Ryhmässä työskentelee myös yksi matkalaskujen käsittelijä, ja hänen vastuullaan on esikunnan virkamatalaskujen käsittely, siihen liittyvä koulutus sekä materiaalilaitoksen aluetason sovellusvastuuhenkilön tehtävät SAP Travel – järjestelmän osalta. Tämän lisäksi ryhmässä työskentelee neljä laskun käsittelijää, joista yhden vastuulla on tilauksellisten laskujen käsittely. Kahden muun laskun käsittelijän vastuulla on tilauksettomien laskujen käsittely. Lisäksi ryhmässä on yksi käsittelijä, joka käsittelee sekä tilauksettomia että tilauksellisia laskuja. Laskun käsittelyryhmä käsittelee vuonna 2013 noin kymmentuhatta ostolaskua ja noin seitsemän tuhatta virkamatalaskua. (Haastattelu 24.2.2104.)

Kohdeorganisaatio on osoittanut suurta halukkuutta tutkia omaa laskun maksuprosessiaan. Taustalla vaikuttavat tehostamistarpeet sekä meneillään oleva koko Puolustusvoimia koskeva rakenneuudistus. Puolustusvoimilta odotetaan yli 800 miljoonan euron säästöjä vuosien 2012–2015 välillä⁸. Rakenneuudistuksella on vaikutuksia myös MAAVMATLE:een ja sen toimintaan. MAAVMATLE lakkautetaan ja vastaavat toiminnot keskitetään perustettavaan Puolustusvoimien Logistiikkalaitokseen. Samalla perustetaan Puolustusvoimien Palvelukeskus, joka vastaa koko Puolustusvoimien laskujen käsittelystä vuoden 2015 alusta

⁷ Maavoimien materiaalilaitoksen esite:

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/473e7c804f38ca7fa03af0090ad4a1d2/MAAVMATL_esite_su_04_2013.pdf?MOD=AJPERES>

⁸ Puolustusvoimat: <www.puolustusvoimat.fi>

alkaen. Uudistuksen tavoitteena on logistiikkajärjestelmän päällekkäisyyksien poistaminen, toiminnan tehostaminen ja logistiikan henkilöstön vähentäminen.⁹

3.2 Kohdeorganisaation laskun maksuprosessin esittely

Kohdeorganisaation laskun käsittelyryhmä käsittelee hankinnasta riippuen monenlaisia maksettavia laskuja. Tehtyyn hankintaan saattaa liittyä tilaukseton tai tilauksellinen lasku. Tällaisessa tapauksessa kohdeorganisaatiossa puhutaan tilauksellisesta tai tilauksettomasta ostolaskusta. Tilauksellisen laskun takaa löytyy joko SAP-ostotilaus tai sopimus tehdystä hankinnasta, joiden laadinta on hankintaa hoitavien sektorien vastuulla. Tilaukseton ostolasku sisältää sellaiset laskut, joista ei ole tehty SAP-ostotilausta. Autonvuokrat, hotellilaskut ja luottokorttilaskut ovat esimerkkejä tilauksettomasta ostolaskusta. (Haastattelu 24.2.2014.)

Hankintalaskut voivat olla myös kumppanuussopimukseen liittyviä kunnossapidon laskuja sekä varaosalaskuja, jotka tulevat Puolustusvoimien (PV:ien) strategiselta kumppanilta Millog Oy:ltä. Maavoimat ulkoisti osan materiaalin kunnossapidostaan vuonna 2008 Millog Oy:lle¹⁰. Kunnossapidon sektorinjohtajan mukaan kunnossapidon laskut jakaantuvat kahden pääkokonaisuuteen: töiden perushintaan ja varaosahankintoihin. Töiden perushintalaskut tulevat kerran kuussa tasaerälaskuna käsiteltäväksi ja maksettavaksi MAAVMATLE:aan. Sopimuksen perushinta on jaettu 12:lla ja vuoden viimeisellä laskulla voidaan tasata työtunteja, jos perushinnan edellytyksenä oleva tuntimäärä ei tullut täyteen tai, jos tuntimäärä ylittyi vuoden aikana. Varaosien osalta laskutus on hieman monimutkaisempaa. Virheiden mahdollisuus on paljon suurempi, koska laskulla saattaa olla hyvin monta laskutettavaa riviä. Osa varaosahankinnoista saattaa sisältyä kunnossapidon perushintaan ja osan Millog laskuttaa erikseen. Millog lähettää kunnossapitosektorille excel-muodossa laskutettavat rivit ja nimikkeet, jotta kunnossapitosektori voi käydä laskun rivi

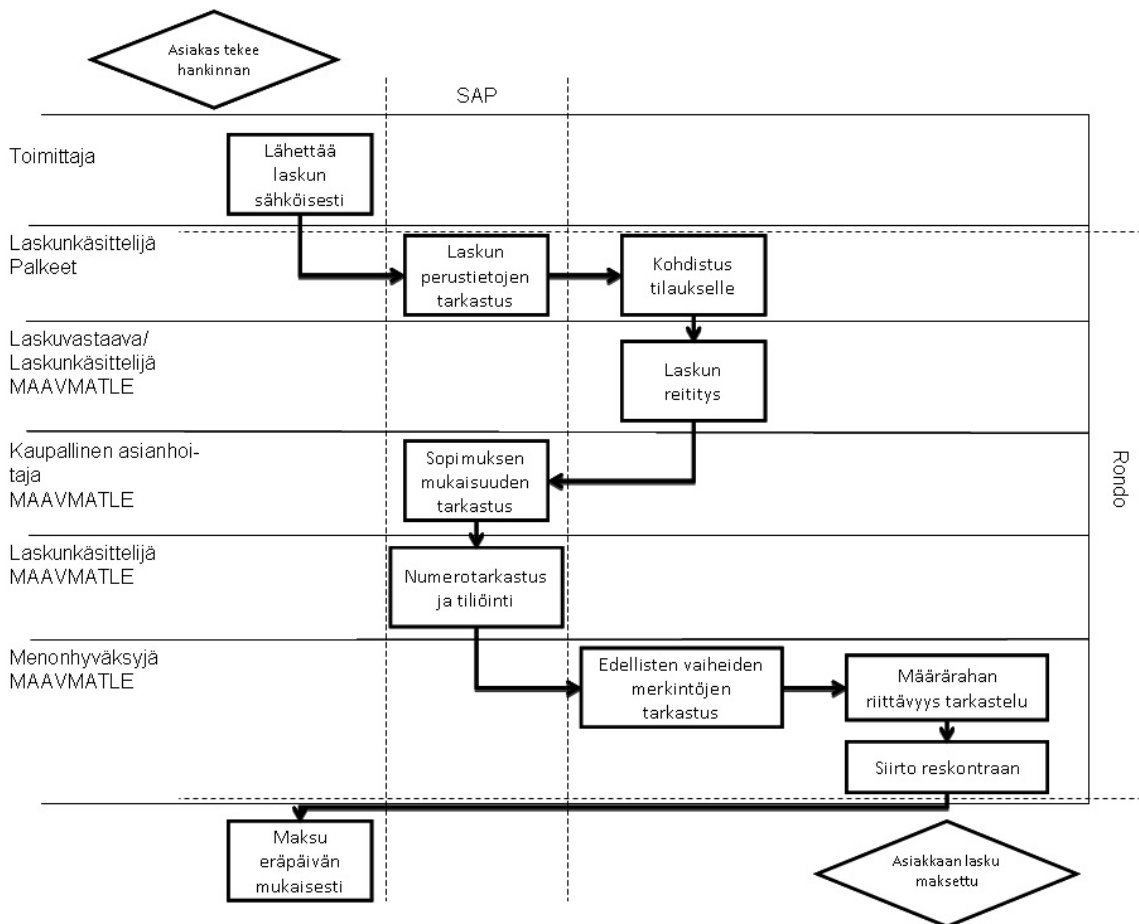
⁹ Puolustusministeriön muistio:

<http://www.defmin.fi/files/2574/PUOLUSTUSVOIMIEN_LOGISTIikkaJARJESTELMAN_UUDELLIENJARJESTAMINEN_MUISTIO.pdf>

¹⁰ Kunnossapidon kumppanuussopimus Millog Oy:n kanssa: <<http://www.hs.fi/kotimaa/a1392280666543>>

riviltä läpi. Jos jollakin laskulla ja sen rivillä on jotain epäselvää, niin ne on selvitettävä yhdessä Millogin kanssa. (Haastattelu 27.3.2014.)

Ennen kuin hankintalasku maksetaan kohdeorganisaatioissa, tulee sen käydä läpi tietyntyyppiset asia- ja sopimuksenmukaisuustarkastukset ja menonhyväksyntä. Laskun maksuprosessi sisältää siis useita vaiheita eri ihmisten toimesta. Kohdeorganisaation laskun maksuprosessikaavio on esitetty kuviossa 5. Tilauksellisen hankinnan laskun maksuprosessi alkaa siitä, kun toimittaja lähettää laskun kohdeorganisaatiolle. Toimittaja ei kuitenkaan lähetä laskua suoraan MAAVMATLE:aan, vaan lasku toimitetaan sähköisesti verkkolaskuoperaattorille Opus Capita Group Oy:lle. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.)



Kuvio 5 MAAVMATLE:n laskun maksuprosessi kaavio

Valtionhallinto ei vastaanota enää ollenkaan paperisia laskuja, joten Puolustusvoimilla on sopimus Opus Capitan kanssa verkkolaskujen välittämisestä¹¹. Laskuttava toimittaja toimittaa ensin vaatimukset täyttävän laskun sähköisenä Puolustusvoimille ja lasku kulkee operaattori Opus Capitan kautta sähköisenä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle käsiteltäväksi (Palkeet). (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.) Palkeet toimittavat taloushallinnon palveluja valtionhallinnon virastoille ja laitoksille¹².

Palkeiden tehtävänä on tarkastaa laskun perustiedot. He myös kohdistavat laskun oikealle ostotilaukselle. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, että laskulta löytyy ostotilausnumero. Tämän avulla Palkeet kohdistavat laskun suoraan ostotilaukselle. Jos laskusta löytyy kaikki tarvittavat perustiedot sekä ostotilausnumero, reitittää Palkeiden henkilö laskun MAAVMATLE:n laskuvastaavalle. Laskuvastaava saattaa olla myös samalla laskun käsitelijä. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta suoritetaan Rondo-järjestelmässä. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.) Rondo-järjestelmä on käytössä Valtionhallinnon organisaatioissa, ja sen avulla MAAVMATLE kierrättää ja arkistoi laskujaan¹³.

Laskuvastaava etsii SAP-järjestelmästä kyseisen ostotilauksen kaupallisen asianhoitajan ja reitittää laskun hänelle. Kaupallinen asianhoitaja suorittaa laskulle sopimuksenmukaisuustarkastuksen, koska hän on hankinnan yhteydessä kirjannut ostotilauksen järjestelmään. Tämän lisäksi hän tarkastaa, että ostolasku on kohdistettu oikeaan SAP-järjestelmässä olevaan vastaanottoon. Sopimuksenmukaisuustarkastuksessa tarkistetaan, että lasku täyttää sopimusehdot kuten toimituksen, hinnan ja muut vastaavanlaiset ehdot, joista on toimittajan kanssa sovittu hankinnan yhteydessä. Vastaanoton tekeminen SAP-järjestelmään on tilauksen vastaanottajan vastuulla. Jos laskusta löytyy virheitä, esimerkiksi lasku on kohdistettu väärin, palauttaa kaupallinen asianhoitaja laskun Palkeille. Jos laskulla on esimerkiksi väärä tuote, pyytää kaupallinen asianhoitaja toimittajaa lähettämään hyvityslaskun sekä uuden

¹¹ Tiedote verkkolaskujen välittämisestä:

<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44bfe9004829080b9fd8ffb84cb0b375/Tiedote+verkkolaskuista+20130103.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=44bfe9004829080b9fd8ffb84cb0b375>

¹² Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus: <<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>>

¹³ Laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä Rondo: <http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Yhteiset_ ICTpalvelut/Taloushallintoa_ tukevat_ palvelut/Laskujen_ ja_ asiakirjojen_ kierrätys_ ja_ arkistointijärjestelmä_Rondo/Laskujen_ ja_ asiakirjojen_ kierrätys_ ja_ ar%2844045%29>

laskun oikeilla tiedoilla. Laskun ollessa sopimuksenmukainen ja ostolaskun kohdistuessa oikealle tilaukselle ja vastaanottoon, kaupallinen asianhoitaja reitittää laskun prosessin mukaan laskunkäsittelijälle seuraavaa tarkastusta varten. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.)

Laskunkäsittelijän tehtävänä on tehdä numerotarkastus laskulle. Tähän kuuluu laskun muodollisten vaatimusten tarkastus sekä laskelmien tarkastus. Hänen tehtävänä on myös tarkastaa, että maksun vastaanottajan tilinumerotiedot löytyvät laskulta ja järjestelmästä. Laskun summan tarkistus on myös hänen vastuullaan. Tämän jälkeen laskunkäsittelijä tiliöi laskun. Tiliöintiä varten tarvittavat tiedot löytyvät ostotilauksesta tai erilliseltä sidontatositteelta. Lopuksi hän reitittää laskun menonhyväksyjälle. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.)

Ennen laskun hyväksyntää menonhyväksyjä tarkastaa, että edellisten vaiheiden suorittamisesta löytyvät kaikki merkinnät. Menonhyväksyjän tehtävä on tarkastaa ulkoisen laskennan tiliöinnin oikeellisuus. Samalla menonhyväksyjä tekee laskulle määrärahan riittävyystarkastelun. Kun menonhyväksyjä on hyväksynyt laskun, siirtyy se ns. siirtoajossa SAP:n reskontraan, josta se menee maksuun eräpäivän mukaisesti. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.)

Tilauksettomien laskujen maksuprosessi poikkeaa tilauksellisten laskujen maksuprosessista. Tilauksettomat laskut koskevat yleensä työntekijöiden virkamatkaan liittyviä laskuja tai sellaisia hankintoja, joista ei ole tehty SAP-ostotilausta. Kiinteistöjen vuokratulot ovat myös esimerkki tilauksettomasta ostolaskusta. Virkamatkustamiseen liittyvien kulujen osalta matkustajan tulee virkamatkaesitykseen/-laskulle kirjata matkan aiheuttamat kulut, esimerkiksi autonvuokraus, tankkaus sekä hotelliyöpymiset. Luottokorttilaskun ja hotellilaskun saapuessa laskunkäsittelijä vertaa henkilön ilmoittamia tietoja laskutettuihin tietoihin ja näin varmistetaan, että lasku on asianmukainen. Menonhyväksyjänä toimii asianomaisen määrärahan haltija, joka MAAVMATLE:n tapauksessa on hyvin usein henkilön oma esimies. (Haastattelu 24.2.2014.)

Tilaukseton lasku voi olla myös jotain hankittua tavaraa tai palvelua, joka ei perustu ostotilaukseen. Tuotteen tai palvelun ostaja on etukäteen hyväksyttänyt oston asianomaisen määrärahan haltijalla. Laskunkäsittelyryhmälle ei kuitenkaan välttämättä tule minkäänlaista tilausvahvistusta, joten laskunkäsittelijä kysyy hankinnan tekijältä laskun asianmukaisuuden sisäisellä sähköpostijärjestelmällä. Hankinnan tekijä vastaa sisäiseen sähköpostiin ja

liittää selityksen hankitusta tavarasta tai palvelusta. Näin lasku on tilaajan tarkastama ja laskunkäsittelijä voi tehdä tiliöinnin ja lähettää laskun menonhyväksyntään. (Haastattelu 24.2.2014; Haastattelu 19.3.2014.)

Prosessi muuttuu tiettyjen vaiheiden osalta poikkeustapausten yhteydessä. Poikkeavia tapauksia ovat esimerkiksi ennakolliset laskut, joiden perusteella hankinnasta tulee lasku jo ennen toimitusta. Ennakollisten laskujen käsittely poikkeaa perustapauksesta teknisesti, koska ne tulee käsitellä SAP-järjestelmässä. Palkeet tarkastaa laskun perustiedot ja reitittää laskun MAAVMATLE:n laskuvastaavalle, joka reitittää laskun eteenpäin kaupalliselle asianhoitajalle. Kaupallinen asianhoitaja tulostaa laskun Rondo-järjestelmästä ja tekee perustapauksen mukaisen sopimuksenmukaisuustarkastuksen laskulle ja merkinnän siitä paperiselle laskulle. Tämä jälkeen kaupallinen asianhoitaja toimittaa paperilaskun sekä Rondo-laskun laskunkäsittelijälle. Laskunkäsittelijä tekee numerotarkastuksen laskulle, laatii tiliöintilipukkeen, ennakkokirjaa laskun SAP-järjestelmässä ja toimittaa tiliöintilipukkeen menonhyväksyjälle. Menonhyväksyjä tarkastaa tiliöinnin ja tekee määrärahan riittävyystarkastelun. Perustapauksesta poiketen hän kirjoittaa käsin hyväksymismerkinnän laskulle ja toimittaa tämän takaisin laskunkäsittelijälle. Laskunkäsittelijä viimeistelee laskun ja kirjaa sen SAP-järjestelmään, josta se siirtyy reskontraan ja maksuun eräpäivän mukaisesti. Tämän jälkeen laskunkäsittelijä kirjaa Rondo-järjestelmään SAP-järjestelmästä saadun tosite-numeron laskulle ja hylkää laskun, jotta Palkeet voivat arkistoida laskun. Laskunkäsittelijä skannaa paperitositteen Rondo-järjestelmän sähköiseen arkistoon ja vie alkuperäisen paperitositteen paperiarkistoon. (Talousjohtaja esitys 22.1.2014.)

Puolustusvoimat on yksi kirjanpitoyksikkö Valtion kirjanpitoyksiköistä¹⁴. Valtion talousarviosta annetun asetuksen (1992/1243) 69 b § mukaan jokaisella kirjanpitoyksiköllä tulee olla taloussääntö. Puolustusvoimien taloussääntö antaa yksityiskohtaisia määräyksiä kirjanpitoyksikön taloushallinto-organisaatiosta, toiminnan ja talouden suunnittelusta, maksuliitetilien käyttäjistä, menojen ja tulojen käsittelystä, kirjanpidosta ja muusta laskentatoimesta, tilinpäätöksestä, omaisuuden hallinnasta, taloushallinnon tietojärjestelmistä sekä toimenpi-

¹⁴ Valtion kirjanpitoyksiköt: <<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=25946>>

teistä havaittaessa taloushallinnossa virheitä ja väärinkäytöksiä. (Taloussääntö 1 §.) Erityisesti Taloussäännön luku 5 on tärkeä tarkasteltaessa laskun maksuprosessia.

Puolustusvoimien tulee noudattaa sille määrättyjä momentteja ja määrärahoja hankintoja tehdessään. Taloussäännön 37 § mukaan yksikön tulee varmistaa valtion talousarviossa myönnetyn valtuuden ja määrärahan riittävyys, menon laillisuus ja tarkoituksenmukaisuus ennen kuin se tekee tilauksen tai muulla tavalla sitoutuu menon maksamiseen. Taloussääntö säättää myös tavaran, palvelun tai muun hyödykkeen vastaanotosta. Vastaanoton yhteydessä on tarkastettava, että tilattu tavara, palvelu tai hyödyke on tehdyn tilauksen mukainen tai muun sitoumuksen mukainen. Menoa koskeva tosite on ensin tarkastettava ennen kuin sitä voidaan esittää hyväksyttäväksi. Tarkastuksen yhteydessä tarkastetaan, että menotositteen maksettavaan määrään johtavat laskutoimitukset ovat oikein, merkityt alennukset on otettu huomioon ja että menotosite täyttää muodollisesti tositteelle asetetut vaatimukset. Taloussäännön 41 § mukaan vaatimukset ovat: laskun päiväys, laskun numero, eräpäivä, bruttosumma, myyjän nimi ja arvonlisäverotunniste, toimituspäivä/palvelun suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä.

Tavaran tai palvelun vastaanotto tulee todeta tarkastuksen yhteydessä ja materiaalikirjanpidosta ja käyttötarkoituksesta tulee olla asianmukainen merkintä. Laskun tulee olla sitovan tilauksen, sopimuksen tai päätöksen mukainen. Tarkastajan on myös tarkastettava, että tosite on tiliöity asianmukaisesti. (Taloussääntö 42 §.)

Ennen menon maksamista on tähän tehtävään määrätyn henkilön hyväksyttävä meno. Taloussäännön 43 § säättää näin menon hyväksynnästä: ”Hyväksyjän on varmistuttava siitä, että meno on laillisen menoperusteen tai laillisesti syntyneen päätöksen mukainen, menoon mahdollisesti liittyvät vakuudet on hyväksytyt, tositteessa on asianmukaiset tarkastus- ja muut merkinnät sekä ulkoisen laskennan tiliöinti on oikea. Menon hyväksymisestä on tehtävä päiväty ja allekirjoitettu merkintä tositteeseen.” Menon hyväksyjän ja tarkastajan tulee olla kaksi eri henkilöä. Taloussäännön 43 b § antaa kuitenkin mahdollisuuden poiketa menon hyväksynnästä: ”Erillinen menon hyväksyntä voidaan Pääesikunnan talousosaston tekemällä päätöksellä jättää tekemättä, mikäli koneellisten tietovälineiden avulla varmistetaan siitä, että osto- tai matkalasku vastaa määrältään ja muulta sisällöltään ostotilausta tai

matkamääräystä, ja täsmäyttäminen on kuvattu järjestelmien menetelmäkuvauksissa.” (Taloussääntö.)

3.3 Empiirisen aineiston keruu

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla sekä kohdeorganisaatiolta saatujen ja sähköisten dokumenttilähteiden avulla. Dokumenttilähteinä toimivat kohdeorganisaation laskun maksuprosessin esittely ja kuvaus, esite kohdeorganisaatiosta, Puolustusvoimien www-sivu, Valtiokonttorin www-sivu ja Puolustusministeriön muistio. Haastatteluiden muotona käytettiin teemahaastattelua. Kysymysten muoto on näin kaikille haastateltaville suunnilleen sama, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa ja kysymysten järjestystä. Teemat on päätetty ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Haastatteluissa huomioidut teemat olivat prosessin hallinta, tehokkuus ja siihen liittyvät tekijät sekä kehittäminen. Haastatteluissa pyrittiin tunnistamaan myös haasteita laskun maksuprosessissa. Haastattelut suoritettiin prosessin eri vaiheissa työskenteleville henkilöille, joten oli perusteltua käyttää teemahaastatteluita, sillä teemoihin saatiin monipuolisesti erilaisia näkökulmia.

Haastattelurungon suunnitellussa käytettiin apuna kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna, jonka aikana haastateltava kertoi kohdeorganisaation prosessin vaiheista yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen muokattiin haastattelurunkoa kohdeorganisaatiolle mahdollisimman sopivaksi. Loput viisi haastattelua pidettiin haastattelurungon kysymysten mukaan. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen ennen haastattelua. Näin varmistuttiin, että haastattelussa saatiin mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tuomi & Sarajärvi (2009, 73) suosittelevat haastattelukysymysten lähettämistä etukäteen. Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, joiden jälkeen haastateltavat saivat kertoa prosessin kulusta ja tavoitteista. Tämän jälkeen esitettiin aihepiireittäin järjestettyjä kysymyksiä prosessin hallintaan ja tehokkuustekijöihin liittyen eri prosessin vaiheiden osalta. Lopuksi haastateltavat saivat kertoa omia kehitysideoitaan prosessin tehostamiseksi ja esittää vapaamuotoisia kommentteja aiheeseen liittyen. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko on liitteessä 1.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Henkilöt valittiin kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden antamien ehdotusten perusteella. Tuomen & Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Haastateltavina olivat kohdeorganisaation taloussuunnittelija, laskunkäsittelijä, kaksi kaupallista asianhoitajaa sekä kaksi menonhyväksyjää, joten he kaikki ovat jotenkin mukana laskun maksuprosessin eri vaiheissa. Haastattelut pidettiin kohdeorganisaation tiloissa kasvotusten ja kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastatteluista on koottu yhteenveto taulukkoon numero 1. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 44–120 minuutin välillä. Keskimäärin haastattelut kestivät 70,83 minuuttia.

Taulukko 1 Yhteenveto tutkimuksessa suoritetuista haastatteluista

Haastateltava	Rooli	Päivämäärä	Kesto
Haastateltava A	Taloussuunnittelija	24.2.2014	120 min
Haastateltava B	Laskunkäsittelijä	17.3.2014	51 min
Haastateltava C	Menonhyväksyjä	19.3.2014	92 min
Haastateltava D	Kaupallinen asianhoitaja	25.3.2014	65 min
Haastateltava E	Kaupallinen asianhoitaja	25.3.2014	44 min
Haastateltava F	Menonhyväksyjä	27.3.2014	53 min

3.4 Empiirisen aineiston analysointitavat

Mikäli aineisto litteroidaan huolellisesti, on aineiston teemoittaminen ja analysointi sujuvaa (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2013, 119). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti, koska aineiston analyysi suoritettiin teemoittamalla haastattelujen sisältöjä. Tarkka litterointi suoritettiin myös, koska tämän avulla voitiin tehdä suoria lainauksia tukemaan aineistoa koskevia tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 319).

Teemoittaminen suoritettiin mukaillen tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka muodostettiin edellä tämän tutkimuksen luvussa 2. Tämä oli luontevinta, koska haastattelu-teemat peilaavat teoreettisen viitekehyksen teemoja. Tässä tutkimuksessa käytettyä aineiston ana-

lysointitapaa voidaan kutsua Tuomen & Sarajärven (2009, 117) mukaan teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi. Tätä voidaan kutsua myös deduktiiviseksi sisällönanalyysiksi. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoreettinen viitekehys ja käsitejärjestelmä.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko. Tämän sisälle muodostetaan erilaisia kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysiin periaatteita. Aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluivat eri kategorioihin ja ne, jotka jäävät kategorioiden ulkopuolelle. Tämän jälkeen tehdään aineiston pelkistäminen eli aineistosta muodostetaan ilmaisuja. Ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin. Tämän jälkeen alaluokkia verrataan tutkimuksen teoreettisen viitekehysten teemoihin ja näin alaluokat teemoitetaan teoreettisen viitekehysten mukaan uudelleen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–119.)

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin, mutta selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa puhutaan ainoastaan validiteetista yleisesti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta. (Koskinen ym. 2005, 254–255.)

Valittu tutkimusmenetelmä vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska sen arvioitiin olevan pätevä, kun halutaan tutkia kohteena olevaa tapausta eli kohdeorganisaation laskun maksuprosessia. Tällä tutkimusmenetelmällä varmistettiin tutkimuksen pätevyys. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tieto on tuotettu pätevällä tavalla, tutkimus on pätevä tutkimuksen ilmiön kuvaajana ja tutkimuksessa pidetään huoli, että tutkijan omat näkemykset ja tulkinnat eivät vaikuta tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimusraportti annettiin kohdeorganisaatiolle luettavaksi ennen sen julkaisemista, jotta kaikki asiavirheet saatiin korjattua pois. Tämä on tärkeää, kun tutkimus on luonteeltaan sellainen, että tutkittavien omat perustelemat merkitykset ovat keskeisiä. (Ronkainen

ym. 2013, 131.) Myös Koskinen ym. (2005, 259) pitävät tärkeänä, että tutkimus annetaan tutkittaville luettavaksi ennen sen julkaisemista

Tutkimuksen tapausmäärät jäävät pieniksi, joten tulosten yleistettävyyden on klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalaista. Tämä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuustekijöitä, joten tapauksesta yritettiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja näin muodostaa käsitys tutkittavasta kohteesta. Pienestä aineistosta ei voida siis tehdä suuria johtopäätöksiä, joten johtopäätökset pyritään raportoimaan mahdollisimman selkeästi ja näin saada tieteellisen kontribuution lisäksi käytännön hyötyä. (Koskinen ym. 2005, 265.) Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa esiin nousee myös subjektiivisuus. Tutkimus on subjektiivinen tutkijan taholta, sillä aineiston analysointi ja laadittu tutkimusraportti on tutkijan henkilökohtainen rakennelma tutkittavana olevasta aiheesta. Myös haastateltavien osalta tutkimus on subjektiivista, koska he kertovat asioista omista näkökulmistaan ja lähtökohdistaan. (Kiviniemi 2001, 79.) Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan käyttämällä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita tehokkuustekijöitä sekä tekemällä haastattelut usealle eri henkilölle.

Tutkimuksen validiteetin voi osoittaa myös havaintojen toistettavuudella. Jos havainnot voidaan toistaa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen. (Koskinen ym. 2005, 258.) Tapaus tutkimuksia saatetaan kuitenkin pitää myös ainutlaatuisina, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät välttämättä aina sovi tapaus tutkimuksiin. Tämän vuoksi tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmä ja analysointitapa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tämä pätee myös tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) On oletettavaa, että tämän tutkimuksen tulokset voidaan toistaa käyttämällä liitteen 1 teemahaastattelurunkoa ja analysoimalla teemahaastatteluin kerätty aineisto luvussa 3.3 esitetyllä tavalla. On kuitenkin huomioitava, että kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä muutosprosessi käynnissä, jolloin tätä tutkimusta ja tämän hetkisiä tuloksia voidaan pitää ainutlaatuisina.

4 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA TULOKSET SEKÄ ANALYSOINTI

Tässä luvussa kuvataan teemahaastatteluiden avulla kerätty tutkimusaineisto ja aineiston tulokset. Tulosten esittely jakaantuu kolmeen osaan tutkimuskysymysten ja teemahaastatteluiden teemojen mukaisesti: prosessin hallinta ja tehokkuus, laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät ja prosessin haasteet ja kehittäminen. Nämä teemat jakaantuvat vielä eri alaluokkiin, joiden kautta pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa teemoista.

4.1 Laskun maksuprosessin hallinta ja tehokkuus

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyttiin prosessin kuvauksen, prosessijohtamisen ja prosessin hallintakeinojen avulla, ja myös tämä luku rakentuu näiden teemojen ympärille. Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen haastattelussa esiin nousseisiin asioihin ja pyritään saamaan vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on tutkia, miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen.

Teoreettisen viitekehysten mukaan prosessin tehokkuuden tarkastelun yhteydessä olisi tärkeää, että prosessista on laadittu tarkka prosessikuvaus esimerkiksi prosessikaaviona. Haastatteluiden mukaan laskun maksuprosessi on kuvattu kohdeorganisaatiossa tarkasti prosessikuvien avulla. Samassa yhteydessä prosessi on määritelty ja ohjeistettu hyvin yksityiskohtaisesti. Kumppanuussopimuksen kunnossapito ja varaosahankinnat on ohjeistettu tarkasti ja toimintamalleista löytyvät prosessikuvaukset. Samat ohjeet on otettu käyttöön myös muissa joukko-osastoissa ja haastateltava F totesikin, että Maavoimissa ja muissa joukko-osastoissa toimitaan kunnossapidon osalta ohjeiden mukaan. Hän ilmaisee vielä, että ohjeita lukemalla pääsee hyvin sisään, mikä on jokaisen oma työtehtävä ja rooli. Haastateltava F:n mukaan kunnossapidon laskun maksuprosessista löytyy sanalliset kuvaukset laskun maksunormista, mutta prosessikaaviota tästä ei ole laadittu.

Prosessijohtamisen yhteydessä puhutaan kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten mukaan tavoitteiden, avoimen kommunikoinnin ja tiiviin yhteistyön sekä tietojärjestelmien tärkeydestä. Haastatteluiden avulla yritettiin selvittää, mikä on laskun maksuprosessin tavoite, miten prosessin tehokkuutta seurataan tällä hetkellä, minkälaiseksi kommunikointi ja yhteistyö koetaan tällä hetkellä sekä miten käytössä olevat tietojärjestelmät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen.

Haastatteluissa prosessin tavoitetta kuvailtiin hiukan eri tavoin, mutta samansuuntaisesti. Kaikki haastateltavat, joilla oli samantapainen kuvailu laskun maksuprosessin tavoitteesta, olivat suunnittelu- taloussektoripuolen työntekijöitä. Yksi haastateltavista ilmaisi tavoitteen näin:

”Käytännössä niin että laskut on käsitelty kaikki normit ja lait huomioiden eräpäivään mennessä. Ja se on käytännössä Materiaalilaitoksen laskunkäsittelijöiden tavoite. Oikeastaan kulminoituu tähän laskunkäsittelytyömiin, mutta siihen usein vaikuttaa moni muukin.”

Toinen haastateltava ilmaisi asian lyhyemmin:

”Tavoite on se, että viivästyskorkolaskuja ei tule.”

Toinenkin haastateltava ilmaisi asian hyvin samantapaisesti:

”Tavoitteena on se, että laskut käsitellään oikea-aikaisesti.”

Varsinaisia määriteltyjä tehokkuusmittareita ei haastattelujen perusteella saatu selville, eikä tehokkuutta mitata ja raportoida systemaattisesti tällä hetkellä. Tehokkuutta kuitenkin seurataan haastatteluiden mukaan työn ohessa sen perusteella, kuinka paljon laskuja ruuhkautuu käsittelyyn, tuleeko viivästyskorkolaskuja ja kuinka työntekijät reagoivat työn määrään. Varsinkin viivästyskorkolaskujen lukumäärää pidettiin hyvänä indikaattorina siitä, jos prosessi ei aina toimi niin kuin sen pitäisi toimia. Joidenkin haastateltavien kanssa käytiin keskustelua laskujen läpimenoajasta, mutta sen mittaamisen arviointi koettiin hankalaksi hankintojen erilaisuuden vuoksi ja prosessiin osallistuvien henkilöiden määrän vuoksi.

Haastatteluiden perusteella yhteistyö kohdeorganisaatiossa toimii yleisellä tasolla hyvin ja suurempia ongelmia ei haastatteluiden mukaan ollut havaittavissa. Yhteistyötä helpottavana tekijänä pidettiin, että osaava ja asiantunteva henkilöstö löytyy samasta rakennuksesta. Tämän koettiin helpottavan kommunikointia ja asioiden selvittämistä. Myös kunnossapidon puolelta koettiin myönteiseksi, että ammattitaitoiset ihmiset työskentelevät lähellä toisiaan. Hankalat ja monimutkaiset asiat saadaan selvitettyä tuttujen henkilöiden kanssa ja asioista ei välttämättä tarvitse edes järjestää esimerkiksi erilaisia aikaa vieviä kokouksia.

Suunnittelu- ja taloussektorin sekä kaupallisen sektorin yhteistyötä kuvailtiin toimivaksi. Sektoreiden välillä ei ole yhteisiä palavereja keskenään, mutta haastattelussa mainittiin yhteisestä kahvihuoneesta toimistorakennuksessa, jossa on mahdollisuus käydä vapaamuotoista keskustelua. asiat ja ongelmat hoidetaan työn kautta ja sitä mukaan, kun niitä ilmenee.

Haastatteluissa nousi esiin laajan viestinnän tärkeys, millä tarkoitetaan kommunikointia ja yhteistyötä. Esimerkkinä käytettiin isoa ja hankalaa tapausta, jossa oli monta osapuolta eri osastoilta mukana. Laskunkäsittelijä koki positiivisena, että kaikki osapuolet pidettiin mukana koko viestiketjun aikana. Vaikka asia ei aina koskenut kaikkia, lähetettiin viesti sisäisen sähköpostin avulla kaikille osapuolille. Kokonaisuuden hahmottamisella koettiin olevan positiivista vaikutusta oman työn suorittamiseen. Haastateltava B:n mielestä se ei ole kuitenkaan ainoastaan laskunkäsittelijöiden etu, vaan se auttaa jokaista osapuolta, joka on mukana prosessissa.

Prosessin sujuvuuden kannalta on tärkeää tiedottaa toisia, miten jokin työasia etenee ja mitä on tehty. Erityisesti sijaisen asemaa korostettiin. Myös sijaisen tulee pystyä tekemään työ toisen henkilön puolesta. Siksi on tärkeää, että tieto on saatavissa ja asiat on tehty ohjeiden mukaan. Avoimuus omista töistä nousi myös esille haastatteluissa, koska sillä koettiin olevan vaikutusta yhteistyön toimivuuteen.

Haastateltava A:n mukaan yhteistyö Palkeiden kanssa toimii hyvin. Myös muidenkin haastatteluiden perusteella yhteistyötä Palkeiden suuntaan kuvailtiin toimivaksi. Haastateltava C kommentoi, että yhteistyötä tehostaa se, että he puhuvat samaa kieltä Palkeiden kanssa, joten kommunikointi tapahtuu yleensä sujuvasti Rondo-järjestelmän kautta laskujen yhtey-

dessä olevasta kommenttikentän kautta. Joitakin kiireellisiä asioita saatetaan hoitaa puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

Kaikkien haastateltavien mukaan laskujen käsittelyn ensimmäisen vaiheen keskittäminen Palkeille on tehokasta. Haastateltava A:n mielestä MAAVMATLE saa etua siitä, että Palkeissa on henkilö, joka päätoimisesti kohdistaa laskuja ja ylläpitää laskujen perustietoja. Hän ei usko, että tämä olisi tehokkaampaa, jos joku MAAVMATLE:ssa tekisi sen. Myös muut haastateltavat olivat asiasta samaa mieltä. Toimittajarekisterin ylläpito on ulkoistettu Palkeiden hoidettavaksi. Laskun saapuessa, Palkeet päivittävät toimittajarekisteriä tarpeen mukaan. Kaupalliset asianhoitajat voivat pyytää Palkeita lisäämään rekisteriin toimittajia ja tekemään tarvittavia muutoksia. Haastatteluissa tämä koettiin tehokkaaksi käytännöksi, koska rekisteriä tarvitsee päivittää harvoin

Haastatteluiden perusteella toimittajiin ovat eniten yhteydessä kaupalliset asianhoitajat. Kommunikointiväylänä toimii silloin sähköposti tai puhelin. Kommunikointi tapahtuu kuitenkin yleensä niin, että toimittajat ovat yhteydessä kaupallisiin asianhoitajiin. Toimittajat löytävät heidän yhteystietonsa suoraan tilaukselta. Joskus kaupalliset asianhoitavat ohjaavat yhteydenotot taloussuunnittelijoille, jotka toimivat tilauksellisten laskujen menonhyväksyjinä.

Skannauspalvelutoimittajan Opus Capitan kanssa yhteistyötä ei koettu merkittäväksi tekijäksi. Haastateltavat eivät kokeneet, että he joutuvat prosessin yhteydessä kommunikoimaan Opus Capitaan juuri koskaan. Yhden haastattelun mukaan seuranta verkkolaskuista ja paperisista laskuista voitaisiin kehittää. Haastattelun mukaan on harvinaista, että laskut häviävät. Mikäli laskut häviävät, Opus Capita ei pysty antamaan tietoja, mitä laskuja he olivat lähettäneet Palkeille ja koska. Laskujen sähköisyys koettiin tehostavan prosessia kokonaisuudessaan. Tällä vältetään muun muassa laskujen katoaminen ja prosessin viivästyminen. Sähköisestä laskunkäsittelyjärjestelmästä on mahdollista aina nähdä, missä lasku menee ja kenellä se on hoidettavana. Kaikki asiat on siis dokumentoitavissa eivätkä asiat pääse katoamaan.

Tietojärjestelmien tärkeyttä korostettiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Haastateltavien mielestä käytössä oleva SAP-järjestelmä on pääsääntöisesti toimiva työkalu. Kahden haastatel-

tavan mielestä muutokset ja räätälöinnit sotkevat sitä. He pitävät standardisoidumpia järjestelmiä tehokkaampina ja toimivampina SAP-järjestelmän läpinäkyvyyttä pidettiin kuitenkin hyvänä asiana. Yhden haastateltavan mielestä järjestelmien ei välttämättä tarvitsisi olla niin yksityiskohtaisia ja räätälöityjä. Hän epäili, että näin järjestelmät toimisivat nopeammin ja prosesseja saataisiin tehostettua. Kunnossapidon puolelta SAP-järjestelmää pidettiin hieman kahlitsevana tekijänä prosessin kehittämisen kannalta. Millog Oy on joutunut kehittämään ja muokkaamaan omaa SAP-järjestelmäänsä, jotta laskutus toimisi yhdessä Puolustusvoimien SAP-järjestelmän kanssa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kirjallisuudessa esitettyjä laskun maksuprosessin hallintaan liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia prosessin tehokkuuteen voitiin tunnistaa tutkimuksen empiirisen aineiston avulla. Yhtenä tärkeänä hallintakeinona voidaan pitää prosessin kuvausta. Prosessikuvauksen avulla toimintatavat voidaan yhdenmukaistaa ja näin prosessi on selkeä kaikille. Tehokkuustarkastelussa on tärkeää, että prosessille on asetettu yksi yhteinen tavoite. Kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tavoitetta kuvailtiin haastatteluissa samansuuntaisesti. Varsinaisia tehokkuusmittareita ei saatu selville haastatteluiden avulla. Haastatteluiden mukaan tehokkuutta kuitenkin seurataan tietyllä tasolla työn ohessa. Yhteistyön ja kommunikoinnin koettiin olevan riittävällä tasolla ja sen koettiin myös tehostavan nykyistä prosessia. Myös laskujen sähköisyyden ja toimivien tietojärjestelmien koettiin tehostavan prosessia huomattavasti.

4.2 Laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin analysoimaan, mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten. Laskun maksuprosessin tehokkuustekijät jaettiin neljään eri kategoriaan, jotka liittyvät tilauksiin, laskuihin, vastaanottoihin sekä tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään tehokkuustekijöitä jokaisesta näistä kategoriasta.

4.2.1 Tilauksiin liittyvät tehokkuustekijät

Haastatteluiden myötä kävi ilmi, että tilauksellisten laskujen osalta on ehdottoman tärkeää, että tilauksen tiedot ovat virheettömiä. Tilauksellisten laskujen ehtona on, että tilaus löytyy järjestelmästä, tilauksella on kaikki oikein ja tilauksen tiedot ovat merkitty oikein SAP-järjestelmään.

Puutteellisten tietojen vuoksi yksi ihminen joutuu käsittelemään laskun, minkä jälkeen hän lähettää sen eteenpäin. Tilanteena saattaa olla esimerkiksi se, että Palkeet eivät jostain syystä pysty kohdistamaan laskua oikealle tilaukselle. He joutuvat lähettämään laskun laskunkäsittelijälle, minkä jälkeen laskunkäsittelijä joko itse yrittää löytää oikean ostotilauksen ja sen avulla oikean kaupallisen asianhoitajan tai sitten hän lähettää sen suoraan jollekin kaupalliselle asianhoitajalle. Tämän jälkeen kaupallinen asianhoitaja tekee laskulle sopimukseenmukaisuustarkastuksen, kohdistaa laskun oikealle tilaukselle ja tarkastaa myös oikean vastaanoton. Kaupallinen asianhoitaja lähettää laskun takaisin Palkeille, jotta he voivat kohdistaa laskun oikein. Tämän jälkeen prosessi voi edetä normaalien vaiheiden mukaan Palkeista laskunkäsittelijälle ja sieltä kaupallisen asianhoitajalle, ja viimeiseksi laskunkäsittelijän kautta menon hyväksyntään.

Edellä kuvattu selvittelytyö aiheuttaa tehottomuutta prosessissa, koska selvittelytyö vie enemmän aikaa ja laskua joudutaan reitittämään edestakaisin Palkeiden ja MAAVMATLE:n välillä. Jos tilaukselta löytyy kaikki tarvittavat tiedot laskun maksua varten, yksi ihminen voi käsitellä laskun eikä selvittelytyötä vaadita. Haastateltava B:n mukaan kaupalliset asiantuntijat ovat kuitenkin erittäin hyvin tietoisia siitä millaisia tilauksia heillä on meneillään, joten se nopeuttaa selvittelyprosessia ja tiedonkulkua.

Haastattelujen myötä kävi myös ilmi, että vaikka tilaus tehdään SAP-järjestelmään, saattaa tilaus olla silti erilainen riippuen siitä, kuka tilauksen on täyttänyt. Tilauksella tulee olla tietyt kohdat täytettynä, mutta riippuen tekijästä tilauksen sisältö saattaa vaihdella. Kohdeorganisaation tavoitteena on lisätä tilauksellisten laskujen määrää ja jokaisen hankinnan pitäisi perustua ostotilaukseen. Ostotilauksen käsittely kohdistuksen ja sopimukseenmukaisuustarkastuksen yhteydessä tehostuisi, jos ostotilaukset olisivat yhdenmukaisia ja täytetty yhteistä kaavaa noudattaen. Haastatteluiden yhteydessä annettiin esimerkki otsikkomuisti-

oiden käytöstä SAP-järjestelmässä. Otsikkomuistiosta tulisi käydä ilmi suoraan esimerkiksi seuraavanlaisia tietoja: kuka on tilauksen yhteyshenkilö ja sisältyykö laskuun ennakkoa tai indeksiehtoa.

Haastatteluissa ostotilausten kohdalla yleisempien virheiden osalta nousivat esiin tiliöinti- virheet ja väärin ilmoitetut verokoodit. Haastateltava A kertoi myös ns. ”täppävirheestä”, joka liittyy tavaran arvostamiseen ostotilauksella. Jotta tavarat sekä laskut kirjataan oikealla tavalla, edellyttää se, että tietynlaisen materiaalin kanssa käytetään tietynlaista ostotilaus- ja rivityyppiä sekä oikeanlaisia ”täppiä”. Mikäli rivityypit sekä ”täpät” eivät ole ohjeen mukaisia, aiheuttaa se liikekirjanpidon ja talousarviokirjanpidon täsmäyttämässä eroa. Palkeet seuraavat tällaisia eroja ja erot tulevat esiin haastateltava A:n mukaan päivän tai kahden päivän viiveellä. Korjausprosessi monimutkaistuu, jos tavara on vastaanotettu ja ehditty esimerkiksi jo lähettämään eteenpäin ja jaettu jollekin joukko-osastolle. On siis tärkeä, että täsmäytyserot selvitetään ja korjataan heti. Tiliöinti-, verokoodi- ja ”täppävirheet” ovat esimerkkejä virheistä, joiden korjaaminen aiheuttaa lisätyötä ja pitkittää prosessia.

Kunnossapidon sopimuksen osalta sopimukseen liittyvien hankintojen tilaus kirjataan samalla tavalla SAP-järjestelmään kuin muut tilaukselliset hankinnat. Kuitenkin kumppanuussopimukseen perustuvat kunnossapidon varaosalaskut käsitellään tilauksettomana hankintana. Nämä varaosahankinnat ovat Millog Oy:n kunnossapidon tölle käyttämiä varaosia, jotka on käytetty Millog Oy:n varastosta ja ne laskutetaan kuukausittain. Millog Oy lähettää laskun sähköisesti MAAVMATLE:lle ja samalle Millog Oy tallentaa excel-tiedoston MAAVMATLE:n ja Millog Oy:n yhteiseen tietokantaan. Excel tiedosto tarkastetaan laskun maksuprosessin yhteydessä ja liitetään laskun yhteyteen Rondo-järjestelmään. Tämä excel-tiedosto sisältää monta tuhatta riviä tietoa käytetyistä varaosista ja niiden hinnoista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että merkittävimpana tehokkuustekijänä tilausten kohdalla on tilausten oikeellisuus ja yhdenmukaisuus. Jos tilaukselta löytyy kaikki tiedot ja ne on täytetty yhdenmukaisesti, on niiden tulkinta laskunkäsittelijöille ja kaupallisille asianhoitajille helpompaa ja nopeampaa. Tämä nopeuttaa laskun käsittelyä ja sopimuksenmukaisuustarkastusta ja samalla koko laskun maksuprosessiin kuluvaan aikaa.

4.2.2 Laskuihin liittyvät tehokkuustekijät

Prosessin alkuvaiheessa Palkeet tarkastavat laskun perustiedot. Tämän jälkeen lasku reititetään MAAVMATLE:n laskuvastaavalle, joka reitittää laskun laskunkäsittelijälle tai itselleen. Laskuvastaava voi olla siis myös laskunkäsittelijä. Laskuvastaava katsoo SAP:sta, kuka on tilauksen kaupallinen asianhoitaja ja reitittää laskun hänelle. Kaupallisen asianhoitajan tehtävänä on tehdä asiallisuustarkastus laskulle, joka sisältää sopimuksenmukaisuus- ja vastaanoton tarkastuksen. Jos nämä tarkastukset ovat kunnossa, reitittää hän laskun laskunkäsittelijälle. Laskunkäsittelijän tehtävänä on tehdä tietynlainen numerotarkastus laskulle. Haastateltava A kutsui tätä tarkastusta ”yleissilmäyksen” tekemiseksi. Samalla laskunkäsittelijä tarkastaa laskun tiliointitekijät, tekee tiliöinnin ostotilauksen mukaan ja reitittää laskun menonhyväksyjälle.

Lasku tarkastetaan prosessissa monessa eri kohtaa, mutta jokaisen tehtävä on tarkastaa eri tekijöitä. Haastateltava A:n mukaan tämä johtuu siitä, että laskunkäsittelijät hallitsevat hyvin esimerkiksi tiliointitekijät ja pystyvät tarkastamaan ja käsittelemään niihin liittyviä asioita ja kaupalliset asianhoitajat hallitsevat sopimuksenmukaisuuteen liittyvät asiat kuten esimerkiksi indeksiehdot paremmin. Tämä on syynä, miksi laskuille tehdään kaksi eri asia-tarkastusta tällä hetkellä. Lasku reititetään siis monen ihmisen kautta ennen sen reititystä menonhyväksyntään ja sieltä maksuun eräpäivän mukaan.

Haastateltavien mukaan toimittajilta tulevien laskujen tiedot ovat pääsääntöisesti virheettömiä. Toimittajat ovat pääsääntöisesti valveutuneita siitä, mitä laskussa pitää olla. Palkeet ja laskunkäsittelijät tarkastavat nämä tiedot. Joskus kuitenkin laskut ovat sopimuksenmukaisuuden vastaisia, ja tässä tapauksessa kaupalliset asiantuntijat hoitavat selvittelytyön. Joskus laskunkäsittelijät huomaavat, että toimittaja perii esimerkiksi toimituskuluja vaikka tätä ei ole sopimusehdoissa mainittu. Tällaisessa tapauksessa toimittajalta tulee pyytää uusi lasku sekä hyvityslasku virheelliselle laskulle. Tämä on kaupallisen asianhoitajan tehtävä, mutta myös laskunkäsittelijät saattavat tarkastaa tällaisia asioita laskulta. Myös eräpäivän muuttaminen laskulla aiheuttaa ylimääräistä selvittelytyötä. Tämä johtuu siitä, että MAAVMATLE käyttää Julkisten hankintojen yleisiä ehtoja (JYSE) eräpäivän laskennassa.

JYSE:n mukaisesti eräpäivän laskenta alkaa hyväksytysti vastaanotetusta laskusta ja tavara-asta eli käytännössä siitä kumpi saapuu myöhemmin.

Yleisin virhe, mitä laskuissa saattaa olla on virheellinen tilausnumero. Tämä virhe huomataan Palkeissa siinä vaiheessa, kun he yrittävät kohdistaa laskua oikealle tilaukselle ja sitä ei löydy järjestelmästä. Tällaisessa tapauksessa Palkeet joutuvat reitittämään laskun MAAVMATLE:n laskunkäsittelijöille. Joissain tapauksissa laskunkäsittelijät saattavat etsiä oikeaa ostotilausta SAP-järjestelmästä tai sitten he reitittävät laskun suoraan tilauksen tekijälle eli oikealle kaupalliselle asianhoitajalle. Kaupallinen asianhoitaja etsii oikean ostotilauksen ja tarkastaa samalla vastaanoton, ja reitittää laskun takaisin Palkeille ja pyytää kohdistamaan oikealle ostotilaukselle. Tämän jälkeen Palkeet voivat kohdistaa laskun normaalisti ja prosessi voi jatkua.

Vaikka Valtionhallinto on tehnyt päätöksen, että se ei vastaanota enää paperisia laskuja, saapuu kohdeorganisaatioon haastateltavien mukaan edelleen paperisia laskuja. Kuitenkin MAAVMATLE:n verkkolaskujen osuus kaikista laskuista on noin 90 %, mikä on selvästi yli valtionhallinnon yleisen tason. Eräät ulkomaalaiset toimittajat sekä pienemmät yritykset käyttävät edelleen paperisia laskuja. Jos paperinen lasku saapuu suunnittelu- ja taloussektorille, se palautetaan maksamattomana toimittajalle. Tämä ei koske kuitenkaan ulkomaalaisia toimittajia, koska heillä ei ole muuta tapaa lähettää laskua kuin paperisena. Niiden osalta MAAVMATLE lähettää ne skannauspalveluun. Suunnittelu- ja taloussektorilla paperipostin hoitajan tehtävä on lähettää paperiset laskut MAAVMATLE:n laskutusosoitteeseen, josta ne menevät Opus Capitaan skannattavaksi ja sieltä käsiteltäväksi Palkeille. MAAVMATLE:n henkilöstölle on tiedotettu sähköisten laskujen käytöstä, joten heidän oletetaan tietävän, minkälaiset laskutusohjeet heidän tulee antaa toimittajille. Tämä koskee erityisesti tilauksen tekijöitä. Laskutustiedot ovat automaattisesti tilauksessa, jonka kaupalliset asianhoitajat täyttävät ja lähettävät toimittajille. Paperisten laskujen käsittely pitkittää laskun maksuprosessia, koska ne joudutaan ensin toimittamaan Opus Capitaan, josta ne vasta siirtyvät Palkeille hoidettavaksi.

Haastateltava A joutuu käyttämään paljon aikaa maksuhuomautusten käsittelyyn. Tämä vie myös kaupallisten asianhoitajien aikaa. Vaikka maksuhuomautuksia tulee kirjallisesti postin kautta todella paljon, aiheutuu niistä harvoin MAAVMATLE:lle viivästyskorkokuluja.

Tämä johtuu siitä, että toimittaja myy saatavan perintätoimistolle tai luottoyhtiölle ja he laskevat eräpäivän suoraan laskulta. MAAVMATLE kuitenkin noudattaa JYSE:n ehtoja eräpäivän määrittämisessä, joten laskun maksun eräpäivä on usein eri kuin laskulla, josta aiheutuu maksuhuomautus. Haastateltava A tiivistä maksuhuomautusten käsittelyn näin:

”Minä käyn niitä tässä läpi ja mulla menee paljon aikaa siihen. 99 prosentista maksuhuomautuksista ei aiheudu meille mitään korkokuluja, paitsi tietenkin työaikaa ja hirvittävä selvittelytyö ja postin lähetys jne. En enää lähetä maksuhuomautusta kaupalliselle asianhoitajalle käsiteltäväksi, vaan nykyään teen itse selvittelyn aika pitkälle ja saatan lähettää kyseiselle rahoitusyhtiölle viestin. Teen viestin ja lähetän sen kopiona kaupalliselle asianhoitajalle”.

Haastateltavien mukaan tässä on kyse siitä, että osapuolten toimintatavat eivät kohtaa, koska Puolustusvoimat noudattaa Valtionkonttorin ylläpitämää julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja. Haastateltava A ehdottaa, että perintätoimistot voisivat antaa maksuaikaa esimerkiksi eräpäivän lisäksi yhden viikon, jolloin MAAVMATLE saisi enemmän aikaa laskunkäsittelyyn. Tällä vältettäisiin turha työ molemmissa päässä. Aiheettomien maksuhuomautusten käsittelyyn ei mene kuitenkaan muilta laskunkäsittelyryhmän jäseniltä aikaa.

Laskun maksu saattaa viivästyä myös siinäkin tapauksessa vaikka vastaanotto, tilaus ja lasku täsmäävät. Haastateltava A:n mukaan tilauksellisissa laskuissa tämä on kuitenkin harvinaisempaa kuin tilauksettomissa laskuissa, koska tilauksellisten laskujen sopimuksenmuokausuustarkastajia on hankinta- ja kaupallisella sektorilla yhteensä noin 20–30 henkilöä. Tilauksettomien laskujen menonhyväksyntä on taas määrärahan haltijalla eli sektorin johtajalla, ja heitä taas on huomattavasti vähemmän. Laskunkäsittelijät saattavat myös joutua reitittämään tilauksettoman laskun asiatarkastukseen sektorille, jos he eivät itse pysty suorittamaan asiatarkastusta. On siis tärkeää, että sektoreiden puolella hoidetaan hallinnolliset asiat ajallaan, jotta prosessi ei viivästy.

On myös mahdollista, että maksu viivästyy sen vuoksi, että eräpäivää ei ole ostohetkellä sovittu. Tällä haastateltava A tarkoittaa summiltaan vähäisempiä hankintoja eli sellaisia

tapauksia, joissa mennään tilaamaan jotain suoraan kaupasta ja sovitaan, että lasku tulee perässä, jossa maksuaikana on esimerkiksi kaksi viikkoa. Tällaisella maksuajalla lasku ei kuitenkaan välttämättä ehdi MAAVMATLE:ssa kiertoon ja aiheutuu maksuhuomautus. Haastateltava A korostaa, että jokaisen hankinnan yhteydessä pitäisi ottaa huomioon toimitusehdot ja maksuehdot. Kaupalliset asianhoitajat eivät pidä ongelmana, että laskuista aiheutuu aiheellisia viivästyskorkokuluja. Näin tapahtuu harvoin ja niissäkin tapauksissa toimittajan kanssa on yleensä päästy yhteisymmärrykseen ja viivästyskorkokulut on saatu peruttua.

Merkittävin tehokkuustekijä laskuihin liittyen haastatteluiden perusteella on laskujen sähköisyys. MAAVMATLE vastaanottaa tällä hetkellä melkein kaikki laskut sähköisesti ja tämän koettiin tehostavan prosessia huomattavasti. Toimittajilta saadut laskut ovat pääsääntöisesti oikeita ja on tärkeää, että laskulta löytyy hankinnan oikea tilausnumero. Tilausnumeron avulla prosessi etenee sujuvasti ja ilman ongelmia. Haastatteluiden mukaan maksuhuomautusten käsittely vie paljon aikaa sekä resursseja, joten ne lisäävät prosessin tehottomuutta. Maksuhuomautusten syyksi kuvailtiin osapuolten toimintatapojen eroavaisuutta.

4.2.3 Vastaanottoihin liittyvät tehokkuustekijät

Teoreettisen viitekehyksen mukaan laskun maksuprosessin kriittisin tekijä on useimmiten vastaanoton rekisteröinti järjestelmään. Myös haastatteluiden mukaan tämä on yksi merkittävimmistä tehokkuustekijöistä prosessissa. Vastaanotto prosessin aukottomuus ja oikeellisuus nousi haastatteluiden myötä yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta. Suoriteperusteisesti budjetoidulla määrärahalta hankitun laskun saa kirjata suoriteperusteiseen kirjanpitoon vasta, kun tavara on vastaanotettu. Haastateltava A painotti myös sitä, että yleensä laskun maksamisen ehtona on se, että on saatu sitä, mitä on tilattu. Vastaanottoja ei usein merkitä väärin, mutta yleisin tapaus on se, että lasku on jo saatu, mutta vastaanotto puuttuu. Monessa tapauksessa lasku siis toimitetaan ennen kuin tavara. Näin laskut odottavat järjestelmässä käsittelyä ja käsittely tapahtuu vasta sitten, kun vastaanotto on kirjattu.

Vastaanoton puuttumiseen annettiin myös muita syitä. Teknisen asianhoitajan tehtävä on rekisteröidä vastaanotto SAP-järjestelmään. Myös hankinnan todellinen vastaanottaja voi rekisteröidä vastaanoton SAP-järjestelmään, jos hänellä on tarvittavat oikeudet tähän. Vastaanottopäiväksi tulee merkitä tavaran todellinen vastaanotto tai palvelun todellinen suorituspäivä. Tekniset asianhoitajat eivät kuitenkaan aina ymmärrä todellisen vastaanottopäivän merkitystä vaan saattavat kirjata vastaanoton sitten, kun töiltään ehtivät. Toisena syynä vastaanottojen virheisiin annettiin vastaanoton todellinen tekijä ja sen merkitys. Tekninen asianhoitaja ei välttämättä itse ole siinä paikassa, jonne vastaanotto saapuu. Hankintoja toimitetaan ympäri Suomea esimerkiksi eri varastoille ja varikoille. Todelliset vastaanottajat eivät välttämättä aina informoi teknistä asianhoitajaa vastaanotosta.

Hankinnat ovat myös hyvin erilaisia ja niiden vastaanottoajat ja tavat vaihtelevat suuresti. Jotkut hankinnat tarkastetaan vastaanoton yhteydessä kappalemääräisesti, kun taas jotkut saattavat vaatia esimerkiksi testausta. Näillä asioilla epäiltiin olevan merkitystä vastaanoton oikeasta ja ajantasaisesta merkitsemisestä SAP-järjestelmään. Vastaanoton puuttuessa tai sen virheestä johtuen kaupalliset asianhoitajat selvittävät asian teknisen asianhoitajan kanssa. Tekninen asianhoitaja ja hänen yhteystietonsa löytyvät tilaukselta. Myös todellinen vastaanotontekijä löytyy aina SAP-järjestelmästä. Tämä helpottaa yhteydenottoa ja selvittelytyötä. Kuitenkin prosessi keskeytyy aina, jos kaupallinen asianhoitaja ei löydä oikeaa vastaanottoa SAP-järjestelmästä.

Sähköisen järjestelmän koetaan lisäävän automatisointia ja helpottavan vastaanottojen kohdistamista sekä selvittämistä. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että vastaanottojen merkitseminen SAP-järjestelmään on tehostunut sähköisten laskujen myötä. Tätä perusteltiin sillä, että lasku ei mene maksuun ennen kuin vastaanotto on merkitty järjestelmään. Haastateltava B tiivistä asian seuraavasti:

”Niin se [SAP] laittaa nekin joilla se vastaanoton tekeminen oli hitaampaa, niin tekemään ne.”

Kunnossapidon ja varaosalaskujen vastaanottojen osalta ei haastattelun perusteella ole havaittavissa ongelmia. Haastateltava F:n mukaan varsinkin varaosien vastaanotot merkitään oikein ja oikea-aikaisesti. Hänen mukaansa näissä ei ole ollut mitään ongelmia. Vastaan-

oton sujuvuuteen vaikuttaa haastateltavan mukaan se, että vastaanotot kirjataan samojen ihmisten kautta, joten prosessi on heille tuttu.

Vastaanoton oikea-aikainen rekisteröinti koettiin siis yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi vastaanottoihin liittyvistä tehokkuustekijöistä. Jos vastaanottoa ei rekisteröidä järjestelmään oikein, aiheuttaa se paljon lisätyötä ja selvittelyä kaupallisen asianhoitajan puolesta. Vastaanoton puuttuessa laskua ei saada kohdistettua vastaanottoon ja prosessi ei pääse etene- mään normaalien vaiheiden mukaan.

4.2.4 Tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen liittyvät tehokkuustekijät

Laskunkäsittelijöiden tehtävänä on tarkastaa, että laskun maksun tiliöintitekijät ovat oikein. Kaupalliset asianhoitajat tekevät laskulle sopimuksenmukaisuustarkastuksen ja lopuksi menonhyväksyjä hyväksyy laskun, jos prosessin edellisistä vaiheista on merkinnät tehty ja määrärahan riittävyystarkastelu on kunnossa. Haastatteluiden avulla tarkasteltiin näihin vaiheisiin liittyviä tehokkuustekijöitä.

Tiliöinti

Tiliöintien tarkastus on laskun käsittelijöiden vastuulla. Tiliöintitekijät täytetään kuitenkin jo hankintaehdotuksen perusteella tilaukselle kaupallisen asianhoitajan toimesta. Tiliöinnin tarkastus on laskun käsittelijöiden vastuulla, koska heillä on asiantuntemusta kirjanpitoon liittyvissä asioissa. Jos laskunkäsittelijä huomaa tiliöinneissä virheitä, pyytää hän selvittelyä kaupalliselta asianhoitajalta tai taloussuunnittelijalta. Laskunkäsittelijä voi myös itse korjata virheitä.

Tiliöintitekijöissä nousi muutama tehostamiseen liittyvä aihe esiin haastatteluissa. Haastateltava A:ta lainaten:

”Olisi tehostamisen paikka, että noi voisi olla oikeampia, mutta sitä ei välttämättä aina ihan tiedä, että esim. mikä osa ja paljonko on esim. tavaraa ja paljonko on palvelua.”

Haastateltava tarkoittaa, että hankintaosaston työntekijöiden olisi syytä ymmärtää ulkoisen laskennan tiliöintitekiäjien merkitys tiliöinnille. Hän korostaa, että hankintahenkilöt tietävät tarkalleen, mille hankkeelle kulut halutaan, mutta syvempi tieto ulkoisen laskennan tileistä puuttuu. Hän antoi esimerkin, että esimerkiksi tilille ”muut aineet ja tarvikkeet” kirjattavista asioista on epäselvyyttä. Laskunkäsittelijöillä on enemmän ammattitaitoa tässä ja siksi he tekevät tarkastuksen ja siksi heillä on mahdollisuus korjata vääriä tiliöintitietoja. Muissa haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, miksi on hyvä, että laskulle tehdään kaksi asiatarkastusta. Laskunkäsittelijöillä on paremmin hallussa tiliöintitekiäjät ja niihin liittyvät asiat ja kaupallisella asianhoitajalla on tietoa tilauksesta ja tehdystä sopimuksesta.

Kun hankintapäätös tehdään, on siinä vaiheessa jo myös päätetty, mitä määrärahaa ja momenttia hankinnalle käytetään. Kaupallinen asianhoitaja tekee tilauksen ohella SAP-järjestelmään sidontatositteen määrärahalle.

Sopimuksenmukaisuus

Sopimuksenmukaisuustarkastus on kaupallisen asianhoitajan tehtävä laskun maksuprosessissa. Hän tarkastaa, että lasku on sopimuksenmukainen sekä sen, että on saatu se, mitä on tilattu. Haastattelujen mukaan tavanomaisin sopimuksenmukaisuustarkastuksen yhteydessä lisätyötä aiheuttava tekijä on bruttosumman muuttaminen. Esimerkitapauksena bruttosumman muuttamisen syyksi mainittiin myöhäinen tavaran toimitus. Tällaisessa tapauksessa kaupallinen asianhoitaja joutuu tekemään laskulle viivästyssakkolaskelman ja tarkastelemaan mahdollisesti vastaanottopäiviä tarkemmin. Tämän jälkeen laskunkäsittelijä hylkää laskun Palkeille, jotta he muuttavat bruttosummaa ja eräpäivää. Eräpäivää pitää muuttaa sen takia, koska eräpäivä lasketaan JYSE:n mukaan siitä, kun on hyväksytysti vastaanotettu tavara ja lasku.

Hankinnan sopimusehdot ja hankinnan laajuus vaikuttavat myös sopimuksen mukaisuustarkastuksen luonteeseen. Jos sopimusehdot poikkeavat normaaleista, tekee se tarkastuksesta hieman raskaampaa ja näissä tapauksissa käsittely saattaa viedä enemmän aikaa. Jos lasku sisältää montaa eri tilattua tuotetta, menee myös tarkastukseen enemmän aikaa. Haastateltava E kritisoi SAP-järjestelmän toimivuutta pitkien tilausten yhteydessä. Hän kokee, että tarkastus nopeutuu, kun hän tulostaa tilauksen paperille ja suorittaa tarkastuksen siihen. Myös mahdolliset indeksiehdot ja niiden tarkastus pitkittää tarkastusprosessia, koska niihin kaupallisen asianhoitajan tulee tehdä laskelmat indeksiehdon mukaan. Indeksiehdollisten hankintojen yhteydessä tilauksen lisäksi SAP-järjestelmään on viety vielä erillinen hankintasopimus. Tästä sopimuksesta ja toimittajalta tulleesta laskusta kaupalliset asianhoitajat löytävät laskelmista tarvittavat pisteluvut ja muut tiedot, jotta hän voi laskea indeksiehtojen mukaisen summan. Sopimusten sisällöt vaihtelevat riippuen hankinnasta, ehdoista ja sopimuksen laatijasta, koska ei ole käytössä standardisopimusmallia, jolloin sopimuksen sisältö joudutaan aina analysoimaan ja tarkastamaan tarkasti läpi.

Haastateltavien mukaan ennakkolisten laskujen käsittelyssä ei koettu olevan tehostamisen tarvetta. Monet haastateltavista kokivat, että prosessi etenee hyvin vaikka niiden käsittely tapahtuukin paperisesti. Yksi haastateltavista kehui ennakkolisten laskujen käsittelyn hoituvan sujuvammin ja nopeammin kuin tavallisten laskujen käsittely, koska ne hoidetaan paperisesti.

Menonhyväksyntä

Menonhyväksyntä on prosessin viimeinen vaihe ennen kuin maksu siirretään reskontraan maksettavaksi. Menonhyväksyjän tehtävänä on tarkastaa, että prosessin edellisistä vaiheista on tarvittavat merkinnät tehty. Hän tarkastaa vielä kaikki tiedot ja tekee maksulle määrärahan riittävyystarkastuksen.

Yhtenä myönteisenä tekijänä pidettiin menonhyväksyntä vaiheen yhteydessä tehtävää määrärahojen ja momentin tarkastusvaihetta. Menonhyväksyjällä on mahdollisuus tarkastella momentin jäljellä olevia määrärahoja ja tehdä tarvittaessa muutoksia niissä. Hankintavaiheen yhteydessä päätetään, mitä momenttia ja määrärahaa kyseiseen hankintaan saa käyt-

tää. Momentti ja määräraha saattavat kuitenkin olla sellaisia, että niitä voidaan käyttää useampaan hankintaan. On olemassa myös siirtomäärärahoja, jotka ovat esimerkiksi kaksi- tai kolmivuotisia ja huomataan, että joku hankinta on viivästynyt ja sille on käytössä sellaista määrärahaa, joka on vanhenemassa. Samaan aikaan johonkin toiseen hankintaan ollaan käyttämässä uudempaa määrärahaa, joka on vielä voimassa pidempään. Tällaisessa tilanteessa menonhyväksyjä voi käyttää tähän ajoissa olevaan hankintaan vanhempaa määrärahaa. Tämä on kuitenkin mahdollista vain samantyyppisten hankintojen yhteydessä kuten esimerkiksi takit ja housut, ja tämä mahdollisuus koskee vain tilauksellisia laskuja. Haastateltava A ja haastateltava C kuitenkin täsmentävät, että tämä mahdollisuus tehostaa prosessia kokonaisuudessaan erityisesti tilinpäätösaikaan, jolloin rahoituskysymykset ovat ajankohtaisempia. Haastateltava A tiivistää asian seuraavasti:

”Tämä tehostaa kokonaisuutta, koska [menonhyväksyjät] pystyvät tekemään tiettyjä muutoksia. Sen sijaan, että aiheutuisi selvitystyötä. Normaaliavuoden aikana menonhyväksyntä on simppelivaihe, ei pysty tehostamaan kauheasti. Lähtökohtaisesti niin, että, kun hankinta tehdään, asiat mietitty valmiiksi. Nämä [ovat] todellakin poikkeuksia, mitä kuvasin.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että tiliöinneistä, tarkastuksista ja hyväksymisestä löytyi muutama tehokkuustekijä. Tiliöinnin tehokkuustekijänä pidettiin sitä, että laskunkäsittelijät tarkastavat tiliöintitekijät. Tämä koettiin tehokkaaksi, koska laskunkäsittelijöillä on ammatitaitoa kirjanpitoon liittyvistä asioista. Laskunkäsittelijällä on myös mahdollisuus itse korjata tiliöintivirheet. Sopimuksenmukaisuustarkastuksen yhteydessä yhtenä tehokkuustekijänä pidettiin sitä, että järjestelmä ei taivu pitkien tilausten käsittelyyn, vaan kaupallisen asianhoitajan on helpompi tulostaa paperille tilaus ja tehdä tarkastus. Menonhyväksyntä vaiheessa tehokkaana pidettiin sitä, että menonhyväksyjällä on mahdollisuus tarkastella momentin jäljellä olevia määrärahoja ja tehdä tarvittaessa muutoksia käytettävään määrärahaan. Tämän koettiin kuitenkin tehostavan prosessia erityisesti tilinpäätösaikaan, jolloin rahoituskysymykset ovat ajankohtaisia.

4.3 Laskun maksuprosessin haasteet ja kehittäminen

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella, mitä käytännön haasteita kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyy. Samalla selvitetään mahdollisia kehitysideoita, joiden avulla laskun maksuprosessin tehokkuutta voitaisiin lisätä. Luvun tarkoituksena on siis vastata tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen. Löydetyt haasteet on jaettu kahteen teemaan teoreettisen viitekehyksen mukaan: prosessin hallinta ja tehokkuus sekä laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät prosessin eri vaiheissa. Kehitysideat esitellään omana lukunaan.

4.3.1 Prosessin hallinta ja tehokkuus

Prosessijohtamisen teorian mukaan on äärimmäisen tärkeää, että organisaation prosessit on määritelty ja kuvattu tarkasti. Näin organisaation toimintaa voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää sekä samalla tehostaa. Samalla yhteistyö asiakkaan kanssa toimii, organisaatiossa toimivat henkilöt ymmärtävät paremmin kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation. (Laamanen 2003.) Zairin (1997) mukaan prosessin ohjeistus ja dokumentointi tukee kaikkia prosessiin osallistuvia tahoja.

Kohdeorganisaatiolla on olemassa tarkka kuvaus omasta laskun maksuprosessistaan, mutta prosessikuvaksesta ei välttämättä olla tietoisia. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että osalla haastateltavista ei ollut tietoa prosessikuvista, eikä niitä ole juurikaan käytetty. Osalla haastateltavista ei ollut myöskään tietoa, mistä prosessikuvat ovat löydettävissä. Kaksi haastateltavista ei ollut koskaan nähnyt prosessikuvausta vaan kertoi oppineensa prosessin kulun oman työnsä kautta. Toinen haastateltavista epäili, että prosessikuvat ovat perehdytystä varten olemassa. Haastateltava C kuvaili ongelmaa seuraavasti:

”Eli on olemassa ja sillä lailla on homma kunnossa, mutta tähän liittyy sellainen kuva, mitä olen itse viime aikoina kyseenalaistanut, vaikka se ”sertti” [laatusertifikaatti] on seinällä niin toimitaanko me prosessien mukaisesti? Se on se yksi oleellinen kysymys ja se on myös yksi oleellinen kysymys tässä laskujen käsittelyssä.”

Prosessin tehtävät hoidetaan prosessin mukaisesti mutta tehokkaan prosessin ja yhteistyön kannalta olisi tärkeää, että kaikki toimintatavat olisivat yhdenmukaisia sekä prosessikuvausten mukaisia.

Laamanen (2003) korostaa, että prosessijohtamisen avulla prosessin riippuvuussuhteet olisi helpommin nähtävissä ja ymmärrettävissä. Laskun maksuprosessi koskettaa montaa eri henkilöä ja osastoa, joten on äärimmäisen tärkeää, että kaikki tietävät oman roolinsa sekä tehtävänsä ja mihin kaikkeen ne vaikuttavat. Esimerkkinä voitaisiin korostaa vastaanoton tärkeyttä ja merkitystä koko prosessissa. Vastaanottojen tekijöiden tulee olla tietoisia, mitä vastaanoton rekisteröinti SAP-järjestelmään tarkoittaa. Prosessikuvauksen avulla voidaan korostaa juuri tällaisia asioita. Kohdeorganisaation tulevaisuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että toimintatavat ovat yhdenmukaisia ja prosessikuvauksen mukaisia, jotta prosessi saadaan toimimaan keskitetyssä palvelukeskuksessa.

Prosessijohtamisen avulla prosessille määritetään tavoite, joka on yhteinen kaikille prosessiin osallistuville henkilöille ja osastoille (Hannus 1997; Laamanen 2003). Näin kaikille, ketkä osallistuvat prosessiin, on sama yhteinen tavoite. MAAVMATLE:n laskun maksuprosessin tavoitetta voitaisiin täsmentää ja tuoda paremmin esille kaikille prosessiin osallistuville tahoille. Selkeä tavoite auttaa prosessitarkastelussa ja näin prosessin tehokkuuttakin voitaisiin tarkastella tarkemmin.

Prosessin suorituskyvyn mittaamisen avulla organisaatio voi tarkastella, kehittää ja tehostaa prosessejaan (Kallio ym. 2000). MAAVMATLE:n laskun maksuprosessin suorituskykyä ei mitata tällä hetkellä, eikä prosessille ole asetettu varsinaisia tehokkuusmittareita. Kuitenkin haastatteluiden perusteella annettiin esimerkkejä mahdollisista tehokkuusmittareista, joiden avulla laskun maksuprosessia voitaisiin seurata ja tarkastella. Haastatteluiden perusteella mittarina voisi toimia esimerkiksi myöhässä maksettujen laskujen määrä tai niistä aiheutuneiden viivästyskorkokustannusten määrä.

Kunnossapidon laskun maksuprosessin tehokkuutta ei seurata tällä hetkellä kunnossapidon sektorin puolesta eikä prosessille ole asetettu tehokkuusmittareita. Haastateltava F:n mukaan virheitä ja korjattavaa kuitenkin aiheutuu laskujen osalta melkein joka kuukausi ja

usein samat virheet toistuvat. Hän epäili, että prosessia tarkastelemalla ja mittaamalla, virheitä ja ylimääräisiä korjauksia voitaisiin välttää.

Laamasen (2003) mukaan tärkeää ennen mittaamista, on määritellä prosessin ydinsuorituskyky. Kohdeorganisaation kannattaa siis ensin miettiä, mikä on prosessin tarkoitus ja mitä siinä tavoitellaan. Tämän perusteella on mahdollista ottaa käyttöön mittareita, joiden avulla voidaan arvioida prosessin tämän hetkistä tehokkuutta ja vertailla sitä uuden prosessin tehokkuuteen.

Viestinnän tärkeys ja kommunikointi muodostuivat avainasioiksi prosessin toimivuuden kannalta. On tärkeää, että asioista viestitään myös muille, erityisesti sijaisten roolia korostettiin. Haasteena on, että kaikki informoivat ja kommunikoivat myös sijaistensa kanssa ja kommunikoivat omista töistään avoimesti. Rondo-järjestelmään tulee merkitä kaikki pois-saolot, jotta prosessi toimii tehokkaasti ja ajallaan. Haastateltava C kommentoi asiaa näin:

”Sujuvuuden kannalta kehittämistä on, että todella laitetaan sijaisuudet, kerrotaan sijaiselle asioista ja mietitään näitä asioita toisenkin henkilön kannalta. Ettei aina vaan katota, että mä teen oman osuuteni ja se on siinä. Vaan mietitään sitä, että saako toi toinen kaveri riittävät tiedot ja pystyykö tätä vaikka kaupallinen asianhoitaja hoitamaan näillä tiedoilla eteenpäin.”

Kommunikointi Palkeiden kanssa koettiin yleisesti toimivaksi, mutta Palkeille tehtävä palvelupyynnö koettiin muutaman haastateltavan mukaan vievän aikaa. Palkeet toivovat, että asiat selvitettäisiin Palkeiden omaan järjestelmään tehtävän palvelupyynnön avulla. Haastatteluiden mukaan tämä on kuitenkin aikaa vievää ja hankalaa. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan joudu työnsä puolesta tekemään palvelupyynnöjä. Ne joilla oli kokemusta palvelupyynnöistä kritisoivat, että Palkeet eivät aina noudata käsittelyaikoja. Laskujen reitittäminen toimii kuitenkin Palkeiden osalta hyvin ja positiivisena pidettiin sitä, että osa Palkeiden henkilökunta on Puolustusvoimien vanhaa henkilöstöä. Palkeilla on pääsy Puolustusvoimien järjestelmään, joten Palkeilla on mahdollisuus etsiä sieltä laskuun liittyviä tietoja.

Haastatteluissa nousi haasteeksi esiin henkilöstön koulutukseen osallistumisen tärkeys. Vaikka koulutuksia järjestetään, niitä ei välttämättä koeta tärkeiksi. Muita töitä saatetaan

priorisoida enemmän kuin koulutuksia ja koulutuksiin ei osallistuta. Haastavaksi koettiin myös taloushallinnon asioiden kouluttaminen muulle henkilöstölle. Haasteena tässä pidettiin mielenkiinnon herättämistä muun henkilöstön keskuudessa.

Prosessin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia muutoksista. Uusien järjestelmien ja niiden versiopäivitysten muutoksista olisi haastatteluiden perusteella tarpeen järjestää vielä enemmän koulutuksia ja esimerkkinä mainittiin usean haastattelun aikana Rondo-järjestelmän versiopäivitys.

Tietojärjestelmien tärkeyttä ja niiden merkitystä prosessin tehokkuudessa korostettiin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkimuksen haastatteluiden mukaan kohdeorganisaation tietojärjestelmien hidas toimiminen vaikuttaa paljon prosessin tehokkuuteen. Haastateltavien mukaan tämä vie paljon laskun käsittelyn resursseja. Asiasta on keskusteltu paljon ja sitä myös seurataan esimerkiksi työntekijöiden työajan tarkkuudella. Työntekijät kirjaavat työntunteja eri työverkoille ja yhtenä työverkkona on tietojärjestelmien toimimattomuus. Rondo-järjestelmän ongelmana on, että se ei ilmoita mitenkään kyseiselle henkilölle, jos lasku on reititetty asiatarkastukseen tai hyväksyntään. Prosessissa olevien henkilöiden tulee siis itse käydä katsomassa, onko laskuja tullut käsiteltäväksi. Haastatteluiden mukaan he päivittävät Rondo useamman kerran päivässä ja tarkastavat onko uusia laskuja tullut käsittelyyn. Rondon on myös tärkeä muistaa merkitä poissaolo ja sijainen, jos itse ei ole paikalla. Muuten lasku jää roikkumaan sen henkilön järjestelmään, eikä reitittäjälle tule mitään ilmoitusta, että kyseinen henkilö on pois.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhtenä tärkeimpänä haasteena laskun maksuprosessin hallinnan ja tehokkuuden kannalta kohdeorganisaatiossa on saada työntekijät tietoisiksi, miten laskun maksuprosessi on kuvattu. Prosessikuvan avulla toimintatavat voidaan yhdenmukaistaa ja samalla määrittää prosessille yhteinen tavoite. Prosessin tavoitteen mukaan tehokkuusmittareita voidaan määrittää ja tehokkuutta voidaan alkaa mittaamaan ja seuramaan. Prosessikuvan avulla on myös mahdollista korostaa vastaanoton rekisteröinnin tärkeyttä. Näiden tekijöiden avulla on mahdollista lisätä laskun maksuprosessin tehokkuutta. Toisena tärkeänä haasteena kohdeorganisaatiossa voidaan pitää sitä, että tilauksia ei aina täytetä järjestelmään yhdenmukaisesti. Haasteena on saada tilaukset yhdenmukaisiksi.

Kolmantena haasteena voidaan pitää sitä, miten kohdeorganisaatio voi ylläpitää tämän hetken toimivan yhteistyön ja kommunikoinnin tason myös tulevaisuudessa.

4.3.2 Laskun maksuprosessin vaiheet

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston avulla pystyttiin tunnistamaan laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä prosessin eri vaiheista. Näiden avulla pystyttiin tunnistamaan myös käytännön haasteita, jotka liittyvät tilauksiin, laskuihin, vastaanottoihin sekä tiliöinteihin, tarkastuksiin ja hyväksymiseen.

Lahden ja Salmisen (2008) mukaan prosessi tehostuu, jos tilaukselta löytyy kaikki tarvittava tieto laskua varten. Kohdeorganisaation haasteena on saada tilaukset mahdollisimman oikeiksi sekä yhdenmukaisiksi. Jos kaikki täyttäsivät tilauksen yhdenmukaisesti, helpottaisi se niiden käsittelyä ja tulkitsemista. Kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tulevaisuutta ajatellen tämä on erittäin tärkeä kehityskohde, sillä epäselvyyksien selvittäminen hidastuu tulevaisuudessa, kun laskun maksu keskitetään palvelukeskukselle. Kohdeorganisaatio myös pyrkii lisäämään tilauksellisten laskujen määrää, mikä tarkoittaa, että hankinnoille pitäisi olla löydettävissä SAP-järjestelmään tehty ostotilaus. Tilauksettomien hankintojen yhteydessä laskulta tulisi aina käydä ilmi ostajan tiedot eli tilauksen tekijän tiedot (Schaffer 2004, 13). Bragg (2013, 28) kuitenkin korostaa, että tehokkainta tilauksettomien hankintojen tekemisessä, jotka yleensä ovat pienempiä hankintoja, on käyttää organisaation luottokorttia. Tämän avulla laskuja tulee vähemmän käsiteltäväksi ja näin prosessia saadaan tehokkaammaksi.

Toimittajilta saatuihin laskuihin ei haastatteluiden perusteella löytynyt selviä tehokkuustekijöitä. Toimittajat ovat tietoisia, minkälaisia laskuja heidän tulee lähettää ja missä muodossa. Ainoastaan maksuhuomautusten osalta toimintatavasta voitaisiin neuvotella toimittajien kanssa. Näin sekä toimittajien käyttämät perintätoimistot ja rahoitusyhtiöt että MAAVMATLE välttyisi turhalta selvittelytyöltä.

Leendersin ja Fearonin (1997) mukaan vastaanotto on merkki laskunkäsittelijöille siitä, että laskun voi maksaa. Näin on myös kohdeorganisaatiossa. Yhtenä suurimpana haasteena las-

kun maksuprosessissa on saada vastaanotot järjestelmään oikea-aikaisesti, jotta laskujen kohdistus onnistuu mahdollisimman jouhevasti ja ilman selvittelytyötä. Tällä vältetään laskun kierrättäminen henkilöltä toiselle. Braggin (2013) mukaan on äärimmäisen tärkeää, että vastaanottojen tekijät on koulutettu riittävillä tiedoilla, jotta he rekisteröivät vastaanotot oikein. Haasteena kohdeorganisaatiolla on korostaa hankintojen vastaanottajille sitä, kuinka tärkeää vastaanotto on prosessin tehokkaan toiminnan kannalta. Vastaanottajille tulee kouluttaa yhdenmukaiset tiedot siitä, kuinka vastaanotot kirjataan SAP-järjestelmään.

Haastatteluiden mukaan pidettiin tarpeellisena, että laskunkäsittelijät tarkastavat tiliöintitiedot tilaukselta vaikka kaupalliset asianhoitajat ovat ne tilaukselle täyttäneet. Tätä perusteltiin sillä, että laskunkäsittelijöillä on enemmän ammattitaitoa tiliöintitekiäjien tuntemuksessa. Laskunkäsittelijöiden työtä voidaan Braggin (2013, 48) mukaan helpottaa laatimalla heille valmis tilikartta. Tilikartta tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja helppolukuisena, jotta siitä olisi hyötyä tiliöinnin tarkastuksen yhteydessä.

Braggin (2013, 35–36) mukaan *three-way match* tekniikka manuaalisesti tehtynä on erittäin tehontonta. Hänen mielestään kohdistukset voidaan automatisoida tietotekniikan avulla joko osittain tai kokonaan. Kokonaan automatisoitu kohdistus tarkoittaisi, että kun lasku saapuu, se kohdistuu automaattisesti järjestelmässä olevaan tilaukseen ja vastaanottoon ja siirtyy näin automaattisesti maksuun. Osittain automatisoidussa kohdistuksessa laskunkäsittelijä tarkastaisi järjestelmän tekemän kohdistuksen ja vasta sitten siirtäisi laskun maksuun. Menonhyväksyntää on mahdollista tehostaa niin, että hyväksytty tilaus toimii menonhyväksyntänä tilauksellisten laskujen yhteydessä (Bragg 2013, 25). Tämä tehostamiskeino on jo suunnitteilla kohdeorganisaatiossa.

Yhteenvetona laskun maksuprosessin tehokkuustekijöihin liittyvistä käytännön haasteita voidaan todeta, että suurimpana haasteena kohdeorganisaatiossa on saada tilaukset mahdollisimman yhdenmukaisiksi ja vastaanottojen rekisteröinti täysin oikea-aikaiseksi.

4.3.3 Haastatteluissa löydetty kehitysideoita laskun maksuprosessin tehostamiseen

Haastatteluiden aikana haastateltaville annettiin mahdollisuus esitellä kehitysideoita, joiden avulla nykyistä laskun maksuprosessia voitaisiin mahdollisesti tehostaa. Yhtenä kehitysideoana haastatteluissa nousi esiin tietyn tyyppisten laskujen käsittelyn menettelyn muutos. Tietyn tyyppisellä laskulla tarkoitettiin esimerkiksi vuokrien maksua. Tämän hetkisen menettelytavan mukaan MAAVMATLE:n kiinteistöpuolen työntekijä tarkastaa vuokranmaksun tiedot ja talouspuolen työntekijä tiliöi sen. Haastateltava A:n mukaan menettelyä pystyttäisiin tehostamaan niin, että talouspuolelle toimitetaan tiedot vuokrien määristä ja kiinteistöpuolen henkilöihin otettaisiin yhteyttä vasta, kun laskun tiedot eivät täsmää heidän toimittamiinsa tietoihin. Kiinteistöpuolen henkilöt saisivat vuokranmaksun uudestaan tarkastettavaksi siis vain siinä tapauksessa, jos esimerkiksi vuokran määrä muuttuu indeksikorotuksen takia. Näin välttäisiin haastateltava A:n mukaan vahtimiselta, onko kiinteistöpuolen henkilö esimerkiksi paikalla. Ainoastaan laskun tarkastaminen työllistäisi, mutta tietynlainen vahtiminen jäisi pois.

Haastateltava A:n vastuulla on järjestää koulutukset kohdeorganisaatiossa. Laitoksella järjestetään muutaman kerran vuodessa koulutuspäiviä. Haastattelun mukaan taloushallinnon väelle järjestetään riittävästi koulutusta, ja taloushallinnon henkilöstön koulutus on riittävällä tasolla. Muulle henkilöstölle haastateltava A näkisi enemmän tarvetta tiettyjen asioiden kouluttamiseen. Esimerkkinä mainittiin luottokorttistojen käsittely.

Toisena kehitysideoana nousi esiin erilaisten menettelyjen standardisointi. Haastateltava A antoi esimerkkinä matkalaskujen tekemisen auton vuokrien osalta. Hän ehdottaa, että järjestelmästä voitaisiin automaattisesti valita teksti tällaista tarkoitusta varten. Hän lisää, että tällainen standardisointi sopisi sekä tilauksellisiin että tilauksettomiin hankintoihin.

Tietoisuutta muiden MAAVMATLE:ssa työskentelevien ihmisten työtehtävistä pidettiin haastatteluissa tärkeänä, koska laskun maksuprosessi saattaa koskettaa yhtä aikaa montaa eri henkilöä. Haastateltava B:n mukaan asioiden selvittely helpottuisi, jos ihmiset tietäisivät, mitä kenenkin työtehtäviin kuuluu. Haastateltava B antoi esimerkin:

”Joskus tuntuu, että noi muut ihmiset ajattelee, että se laskunkäsittely on vaan sitä, että kun sä maksaisit kotona pankkiyhteydellä niitä omia laskujas. Sehän on äärimmäisen helppoa. Mutta tässä joutuu monesta paikasta tarkastaan monta asiaa ennen kuin voi olla ite varma että kaikki on ok. Ja yleensä aina joku asiasta ei ole ok ja joutuu odottamaan ja sillai.”

Näin saataisiin lisättyä tietoisuutta siitä, kuinka pienellä osalla voi olla merkitystä isossa kokonaiskuvassa. Tietoisuus muiden töistä korostuu myös silloin, kun joku on poissa ja sijaisen tarvitsee hoitaa tehtävä.

Tilausten täyttöä järjestelmään voitaisiin haastateltavien mukaan ohjeistaa ja yhtenäistää. Näin laskujen käsittely ja tarkastus helpottuisi sekä sijaiset voisivat helpommin hoitaa tehtäviään. Haastateltava C ja D antoivat esimerkkinä tilausten täytöstä otsikkomuistioiden käytön. Tähän kohtaan voitaisiin laittaa tietyt asiat tietyssä järjestyksessä. Näin tilaukselta kävisi nopeasti ilmi poikkeavatko sopimusehdot, sisältyykö hankintaan ennakkolaskuja tai indeksiehtoja ja muita tämän tyyppisiä asioita.

Kaikkien haastateltavien kohdalla vastaanottojen tärkeyttä ja oikeellisuutta haluttiin korostaa teknisille asianhoitajille ja todellisille vastaanottajille. Tähän ehdotettiin esimerkiksi koulutuksen järjestämistä vastaanottojen kanssa tekemisessä oleville työntekijöille. Haastateltavien mukaan heidän keskuudessaan pitäisi lisätä ymmärrystä, mihin kaikkeen vastaanoton merkitseminen tai merkitsemättä jättäminen vaikuttaa. Vastaanottoprosessi pitäisi yhdenmukaistaa ja näin saada toiminta vastaamaan prosessia.

Haastateltava A uskoo, että prosessia voitaisiin tehostaa poistamalla kahdenkertainen asia-tarkastus. Hän pitää ajatuksesta, että laskunkäsittelijä voisi tarkastaa perustapaukset kokonaan itse eikä kaupallisen asianhoitajan tarkastusta tarvittaisi. Kaupalliset asianhoitajat voisivat tarkastaa erikoisemmat ja monimutkaisemmat tapaukset. Hän uskoo, että näin myös kaupallisten asianhoitajien mielenkiinto laskujen asiatarkastukseen säilyisi paremmin. Hän ilmaisi asian seuraavasti:

”Et se ehkä tehostais sitä, että jos meillä laskunkäsittelijä katsois perustapaukset kokonaan itse ja sitten hankalat jäisi kaupalliselle asianhoitajalle, ja ehkä sitten sen

kaupallisen asianhoitajan mielenkiinto sen laskun muunkin osalta kuin vaan, että tavara tullut, niin mielenkiinto pysyis, jos sieltä on ne peruskliksauttelut jäänyt pois.”

Kunnossapidon kumppanuuteen liittyvät laskut ja varaosalaskut tarkastetaan vielä kunnossapitosektorin toimesta ennen menonhyväksyntää. Kunnossapidon sektorinjohtajalla on menonhyväksyntä oikeudet. Hänen on kuitenkin katsottu toimivan liian lähellä Millogia, koska hän on mukana kumppanuussopimuksen sisällössä, joten hän vain asiataarkastaa laskut ja lähettää ne eteenpäin menonhyväksyntään apulaisosastopäällikölle. Haastateltava F epäilee, että tätä vaihetta ei ole ohjeistettu mihinkään, vaan tämä asiataarkastus on vain muotoutunut tällaiseksi. Haastateltava F kuitenkin epäilee, että prosessissa ei huomattaisi, jos hän hyväksyisi laskun. Hän pitää omaa tarkastusta turhana vaiheena, koska asia ei jalostu mitenkään tässä tarkastusvaiheessa. Haastateltava F:n mukaan tämä vaihe pitkittää prosessia ja siitä luopumista voitaisiin harkita.

Haastattelu C:n myötä kävi selvästi ilmi, että toiminta tulee saada prosessien mukaiseksi. Näin kaikkien työ helpottuu, kun asiat on ohjeistettu ja yhdenmukaistettu. Sijaisten on näin myös helpompi auttaa poissaolijoiden tehtävissä.

Haastateltava A korostaa käyttöoikeuksien tärkeyttä. Tällä hetkellä hän itse ei esimerkiksi pysty siirtämään laskua henkilöltä toiselle. Aikaisemmin tämä onnistui, mutta Rondon käyttöjärjestelmän päivityksen vuoksi tämä ei enää ole mahdollista. Asiasta pitäisi tehdä palvelupyynnön Palkeiden järjestelmän kautta, joka taas vie työaika. Myös pyynnot muutoksista koskien laskuja tulee tehdä palvelupyynnön avulla internetissä. Tällainen muutospyyntö saattaa koskea esimerkiksi eräpäivän muutosta. Haastateltava A ehdottaa ratkaisuksi, että MAAVMATLE:n laskunkäsittelyryhmän jollakin henkilöllä voisi olla käyttöoikeus tällaisiin pieniin muutoksiin. Näin vältyttäisiin siltä, että jouduttaisiin odottamaan ja seuraamaan, koska muutos on tehty Palkeissa.

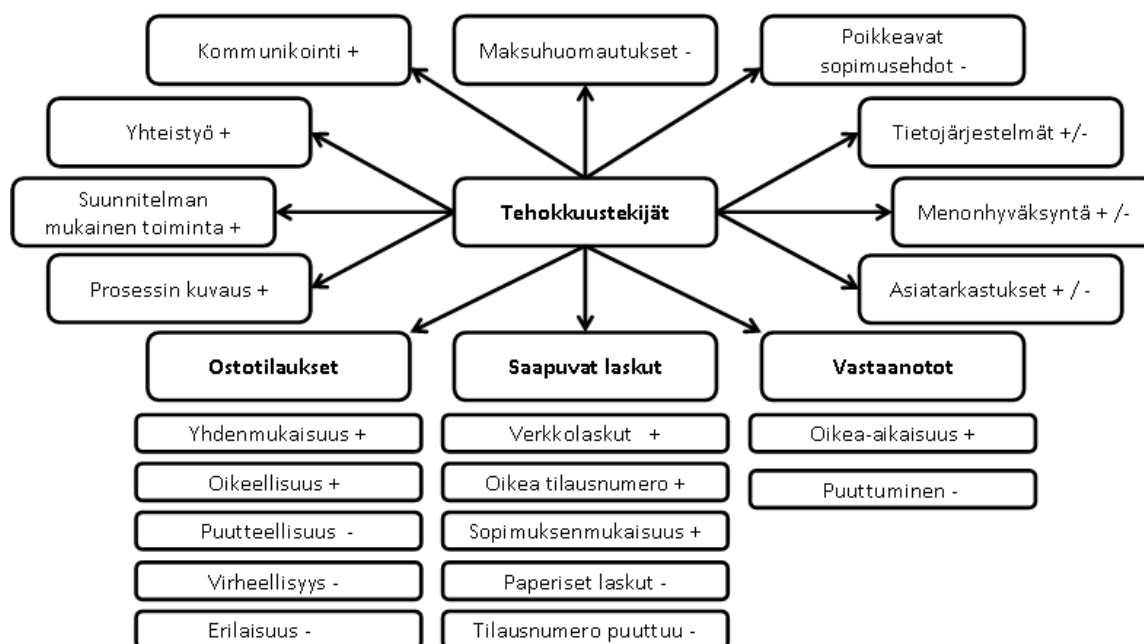
Toinen tietojärjestelmiin liittyvä kehitysidea annettiin laskujen näkymisestä Rondossa. Haastateltava E toivoi laskuihin näkyviin merkintää, onko lasku jo kohdistettu vai odottaa lasku kohdistusta. Hän myös kyseenalaisti sitä, että Palkeet reitittävät laskun ensin las-

kuvastaavalle, josta laskuvastaava reitittää sen kaupalliselle asianhoitajalle. Kehitysideana oli, että Palkeet voisi reitittää laskun suoraan kaupalliselle asianhoitajalle.

Kehitysideoita laskun maksuprosessin tehostamiseksi nousi runsaasti esiin haastatteluiden avulla. Suurimpana kehitysideana voidaan pitää kaupallisen asianhoitajan tekemän tarkastuksen poistamista. Tämän avulla prosessiin kuluva aikaa voitaisiin mahdollisesti lyhentää ja näin tehostaa prosessia kokonaisuudessaan. Kuitenkin mahdolliset poikkeustapaukset jouduttaisiin tarkastuttamaan kaupallisella asianhoitajalla. Kehitysideoita annettiin myös tilauksien yhdenmukaistamiseksi ja vastaanottojen rekisteröintiin oikea-aikaisesti. Muut kehitysideat liittyivät tietojärjestelmiin ja käyttöoikeuksiin.

4.4 Yhteenveto tutkimuksen empiirisen osan tuloksista

Tässä luvussa luodaan yhteenveto edellä esitetystä tutkimuksen empiirisestä osuudesta. Empirian avulla analysoitiin, miten laskun maksuprosessia ja sen tehokkuutta hallitaan, mitä tehokkuustekijöitä laskun maksuprosessiin liittyy ja minkälaisia käytännön haasteita ja kehitysideoita MAAVMATLE:n laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyy. Empiirisen aineiston avulla pystyttiin tunnistamaan useita laskun maksuprosessin liittyviä tehokkuustekijöitä ja nämä kaikki on kuvattu kuviossa 6. Tehokkuustekijän kohdalle on merkitty + -merkki, jos tekijän koetaan lisäävän laskun maksuprosessin tehokkuutta ja – -merkki, jos tekijän koetaan heikentävän prosessin tehokkuutta. Tehokkuustekijöitä ei ole asetettu tärkeysjärjestykseen kuviossa 6.



Kuvio 6 Laskun maksuprosessiin liittyvät tehokkuustekijät

Prosessin kuvauksen, suunnitelman mukaisen toiminnan, yhteistyön ja kommunikoinnin sekä tietojärjestelmien koettiin vaikuttavan prosessin hallintaan ja myös prosessin tehokkuuteen. Haastattelujen perusteella laskun maksuprosessi on kuvattu kohdeorganisaatiossa tarkasti ja prosessista on laadittu prosessikaavio. Yhdenmukaisten ja suunnitelman mukaisen toimintatapojen koettiin lisäävän laskun maksuprosessin tehokkuutta. Osastojen ja sektoreiden välisen yhteistyön koettiin vaikuttavan huomattavasti laskun maksuprosessin tehokkuuteen. Yhteistyön ja kommunikoinnin tasoa pidettiin haastattelujen mukaan korkeana ja sen koetaan helpottavan selvittelytyötä ja ongelmatilanteiden ratkaisuja. Tietojärjestelmien toimivuus koettiin myös yhdeksi tehokkuustekijäksi haastatteluiden mukaan. Järjestelmien hidas toimiminen vaikuttaa paljon työhön kuluvaan aikaan ja näin myös tehokkuuteen.

Laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta tärkeimmiksi tehokkuustekijöiksi empirian perusteella nousivat tilausten oikeellisuus ja yhdenmukaisuus sekä vastaanottojen merkitseminen ajallaan järjestelmään. Tilausten oikeellisuus ja yhdenmukaisuus sekä vastaanottojen merkitseminen ajallaan järjestelmään tekevät prosessista tehokkaan ja toimivan. Vastaavasti tilausten virheellisyys ja puutteellisuus sekä vastaanottojen puutteellisuus heikentä-

vät prosessin tehokkuutta ja toimivuutta. Tilausnumeron näkyminen laskulla on myös merkittävä prosessin tehokkuuteen vaikuttava tekijä, koska sen puuttuessa prosessissa joudutaan suorittamaan ylimääräisiä vaiheita ja selvittelytyötä. Muita löydettyjä tehokkuustekijöitä olivat verkkolaskut, maksuhuomautukset, poikkeavat sopimusehdot, menonhyväksyntä ja asiatarastukset.

Kuviossa esitettyihin tehokkuustekijöihin koettiin myös liittyvän tiettyjä haasteita. Haasteena pidettiin prosessikuvausten tiedottamista työntekijöille. Kaikki haastateltavat eivät olleet tietoisia, miten prosessi on kuvattu ja mistä prosessikuvaus löytyy. Haasteena pidettiin myös sitä, että prosessilla ei ole yhtä yhteistä tavoitetta eikä nykyisen prosessin tehokkuutta mitata millään varsinaisella mittarilla. Toisena haasteena pidettiin tilausten yhdenmukaistamista ja vastaanottojen oikea-aikaista rekisteröintiä järjestelmään. Muut haasteet liittyivät yhteistyöhön ja tietojärjestelmiin.

Haasteiden ohella haastatteluissa nousi esiin myös kehitysideoita prosessin tehostamiseksi. Suurimpana kehitysideana ehdotettiin kaupallisen asianhoitajan tekemän tarkastuksen poistamista. Tilausten yhdenmukaistamiseksi annettiin myös kehitysideoita esimerkiksi otsikkomuistioiden avulla. Vastaanottojen oikeellisuutta voitaisiin korostaa ylimääräisten koulutusten avulla. Muut kehitysideat liittyivät tietojärjestelmiin ja käyttöoikeuksiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen apuna käytettiin kolmea eri tutkimuskysymystä, joihin löydettiin vastauksia sekä teoriaosuudesta että empiriasta. Aiempien tutkimusten, kirjallisuuskatsauksen ja tämän tutkimuksen empiirisen aineiston avulla pystyttiin tunnistamaan tekijöitä, joilla on vaikutusta laskun maksuprosessin hallintaan ja tehokkuuteen ja näiden avulla pystyttiin myös määrittelemään laskun maksuprosessin tehokkuustekijöitä. Kohdeorganisaation laskun maksuprosessia tarkastelemalla löydettiin selviä tehokkuustekijöitä ja niiden vaikutuksia laskun maksuprosessiin sekä tehokkuustekijöihin liittyviä käytännön haasteita sekä kehitysideoita. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia, mutta myös uutta tietoa pystyttiin luomaan tutkimuksen avulla. Myös käytännön kontribuutiota pystyttiin luomaan tutkimuksen avulla, koska tutkimuksen avulla tunnistettiin useita haasteita ja kehitysideoita kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyen.

Miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen?

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla analysoitiin, miten laskun maksuprosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Tätä kysymystä tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1, jossa prosessi, prosessijohtaminen ja tehokkuus määriteltiin. Laskun maksuprosessi määriteltiin luvussa 2.2. Prosessilähtöinen ajattelutapa korostaa sitä, miten työt ja asiat organisaatiossa hoidetaan. Prosessi on tämän ajattelutavan mukaan strukturoitu joukko arvioituja toimintoja, ja on tärkeää muistaa, että prosessi on suunniteltu tuottamaan määritelty tuotos tietylle asiakkaalle tai markkina-alueelle. Prosessia voidaan hallita ja tarkastella laatimalla prosessista prosessikaavio ja määrittelemällä sen tavoite. (Hannus 1997; Laamanen 2003.) Tavoitteen saavuttamista voidaan tarkastella mittaamalla prosessia sen tehokkuuden näkökulmasta (Emmanuel ym. 1990).

Prosessijohtaminen nähdään yhtenä keinona hallita organisaation prosesseja kokonaisvaltaisesti. On tärkeää, että tarkasteltava prosessi kuvataan ja prosessin tarkoitus ja tavoitteet määritellään. Prosessin tarkastelun kautta prosessia voidaan kehittää ja näin parantaa sen suorituskykyä vastaamaan organisaation tarpeita. (Zairi 1997.) Prosessin operatiivista tehokkuutta voidaan mitata kolmen tekijän avulla, jotka ovat laatu, aika ja kustannukset (Hannus 1997; Laitinen 2004). Kohdeorganisaation laskun maksuprosessi määriteltiin organisaation tukiprosessin osaprosessiksi. Laskunkäsittely on usein organisaation eniten resursseja vievä taloushallinnon prosessi, joten perusteita sen kehittämiseksi ja tehostamiseksi löytyy (Lahti & Salminen 2008). Prosessia kehittämällä ja tehostamalla on mahdollista säästää kohdeorganisaation resursseja, jolloin esimerkiksi laskunkäsittelijöiltä säästyvää aikaa voidaan hyödyntää muualla kohdeorganisaation toiminnoissa (Kaskinen 2007).

Yhtenä tärkeänä hallintakeinona, jolla on vaikutusta prosessin tehokkuuteen, voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää prosessikuvausta. Prosessikuvauksen avulla toimintatavat on mahdollista yhdenmukaistaa ja näin prosessi olisi selkeä kaikille. Tehokkuustarkastelussa on myös tärkeää, että prosessille määritellään yksi yhteinen tavoite. Selkeän tavoitteen ja selkeän prosessikaavion avulla prosessin tarkastelu on helpompaa. Toimivan yhteistyön ja kommunikoinnin koettiin myös lisäävän prosessin tehokkuutta, joten sitä voidaan pitää yhtenä hallintakeinona prosessin tehokkuudelle. Tietojärjestelmiä voidaan pitää hallintakeinona, joiden avulla voidaan vaikuttaa prosessin tehokkuuteen.

Mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten?

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen avulla tunnistettiin, mitkä tekijät vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen eniten. Tehokkuustekijöitä tunnistettiin teoreettisen viitekehityksen avulla luvussa 2.3 ja näitä pyrittiin myös tunnistamaan empirian kautta. Empiirisessä osuudessa löydetyt tehokkuustekijät koostetaan luvussa 4.4. Teoreettisessa viitekehityksessä esitetyt tehokkuustekijät tukivat empiirisessä osuudessa löydettyjä tuloksia. Empirian avulla löydettiin kuitenkin myös joitakin sellaisia tekijöitä, joita ei mainittu lainkaan kirjallisuudessa tai aiemmissa tutkimuksissa. Vastaavasti kirjallisuudessa nousi esiin sellaisia tehokkuustekijöitä, joita ei empirian avulla saatu selville.

Kohdeorganisaation laskun maksuprosessin yhdeksi tärkeimmäksi tehokkuustekijäksi empiirisen aineiston mukaan nousi vastaanoton merkitseminen SAP-järjestelmään. Myös kirjallisuuden mukaan tämä on yleensä laskun maksuprosessin kriittisin vaihe (Bragg 2013; Schaeffer 2004). Vastaanoton puuttumisen koettiin vaikuttavan huomattavasti laskun maksuprosessin sujuvuuteen ja laskun käsittelyyn kuluvaan aikaan. Vastaanottojen puuttumisen koettiin johtuvan tietämättömyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaanottojen tekijät eivät tiedä, mikä vaikutus heidän toimillansa on laskun maksuprosessiin. Vastaanottojen tekijöitä tulisi siis kouluttaa tästä asiasta. Tässä korostuu prosessilähtöisen toiminnan ajattelu-tapa: jokaisen toiminnon tavoite on osa koko prosessin tavoitetta. Jokaiselle toiminnolle tulisi siis asettaa tavoite, joka tukee kokonaisprosessia.

Toinen merkittävä tehokkuustekijä on tilauksellisten hankintojen yhteydessä tehtävä virheetön ja yhdenmukainen ostotilaus (Leender & Fearon 1997). Myös kohdeorganisaatiossa pidettiin yhdenmukaisia tilauksia yhtenä tehokkuustekijänä. Kun ostotilaukset ovat yhdenmukaisia, on niiden tulkinta suoraviivaisempaa. Yhdenmukaisten ostotilausten läpikäymisen helpottuu ja niiden läpikäymiseen kuluva aika vähenee. Myös ylimääräisten selvittelyiden määrä vähenee. Ostotilauksien käyttöä suositellaan käytettävän mahdollisimman paljon. Lisäksi luottokorttien käyttöä pienempien tilausten yhteydessä, voidaan pitää yhtenä tehokkuustekijänä (Bragg 2013). Luottokortin käytöllä voidaan vähentää kohdeorganisaatioon saapuvien laskujen määrää, koska luottokortilla tehdyt ostokset kootaan kuukausilaskulle. Kuitenkin pitää muistaa, että vaikka laskujen määrä vähenee, lisääntyvät luottokorttistoihin tarvittavat liitteet, joiden tarkistamiseen kuluu aikaa.

Hannuksen (1997) mukaan avoin kommunikointi on prosessijohtamisen yksi tärkeistä tekijöistä. Myös Schaeffer (2004) pitää toimivaa yhteistyötä ja kommunikointia tärkeänä tekijänä laskun maksuprosessin tehokkuuden kannalta. Kohdeorganisaation toimiva yhteistyö ja kommunikointi koettiin lisäävän laskun maksuprosessin tehokkuutta. Jos jokin asia vaatii lisäselvittelyä, sujuu asian selvittäminen tällä hetkellä helposti ja nopeasti. Tähän koettiin vaikuttavan se, että ammattitaitoinen henkilökunta työskentelee samassa rakennuksessa. Samassa rakennuksessa työskentely lisää kasvokkain kommunikointia, jonka koettiin nopeuttavan asioiden selvittämistä. Kuitenkin laskun maksuprosessiin osallistuvien henkilöiden työroolien ja tehtävien täsmentämistä toivottiin, jotta ne olisivat paremmin kaikkien

tiedossa. Näin voidaan parantaa prosessin läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Työtehtävät ja roolit on mahdollista kuvata esimerkiksi osana prosessikaaviota.

Tehokkuustekijä, jota ei kirjallisuuskatsauksessa havaittu, mutta joka tuli esiin empiriassa on maksuhuomautusten käsittely ja niiden vaikutus laskun maksuprosessin tehokkuuteen. Maksuhuomautusten käsittely vie huomattavan paljon lisääntynyttä aikaa ja resursseja. Näistä voitaisiin keskustella toimittajien kanssa, kun sopimusehdoista neuvotellaan. Maksuhuomautuksista aiheutuu nimittäin molemmille osapuolille turhaa työtä ja näin myös aiheutuu tehotomuutta molempien osapuolten toiminnassa. Kirjallisuudessa esiin noussut avointen tilausten käyttö ei noussut ollenkaan esiin tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Mitä käytännön haasteita ja kehitysideoita kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyy?

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen kautta saatiin vastaus siihen, mitä käytännön haasteita kohdeorganisaation laskun maksuprosessin tehokkuuteen liittyy tällä hetkellä. Samalla tarkasteltiin haastatteluissa esiin tulleita kehitysideoita, joiden avulla prosessin tehokkuutta voidaan parantaa. Suurimpana haasteena voidaan pitää sitä, että vastaanottoihin ja tilausten tekemiseen liittyvät toimintatavat eivät aina ole yhdenmukaisia. Esimerkiksi vastaanottoihin liittyen kirjauksia ei aina tehdä ajallaan ja ne saatetaan merkitä väärälle päivälle. Tilausten tekemiseen liittyen taas havaittiin, että tähän ei ole käytössä standardisoitua ja optimoitua lomaketta. Tutkimuksen perusteella näitä toimintatapoja kannattaa yhdenmukaistaa jo ennen organisaatiomuutosta. Toimintatapojen yhdenmukaistamisella ja niiden dokumentoinnilla sekä kouluttamisella on vaikutusta tilausten ja vastaanottojen käsittelyyn, kun niitä tehdään johdonmukaisesti, oikea-aikaisesti ja standardisoidulla mallilla. Yhdenmukaiset ostotilaukset helpottavat laskunkäsittelijöiden ja kaupallisten asianhoitajien työtä ja ne voivat myös nopeuttaa käsittelyyn käytettävää aikaa ja vähentää mahdollisia lisäselvityksen aiheita. Myös muiden toimintatapojen ja eri menettelyjen standardisointia suositellaan tehtäväksi niin paljon kuin mahdollista. Jos kaikki toimivat samojen yhdenmukaisten toimintatapojen mukaan, vähenevät selvittelyt vastaanotoista ja tilauksista.

Toinen haaste kohdeorganisaatiolla on ylläpitää tämän hetkinen taso yhteistyön ja kommunikoinnin toimivuudessa, kun organisaatiomuutos astuu voimaan. Empiirisen osuuden tulokset osoittivat, että toimiva yhteistyö ja kommunikointi tehostavat prosessia huomattavasti, koska selvittelyyn kuluva aika vähenee. Tulevaisuudessa, kun prosessiin osallistuvat henkilöt eivät enää työskentele samassa rakennuksessa samalla paikkakunnalla tulee kohdeorganisaation varmistaa, että yhteistyö- ja kommunikointikanavat toimivat.

Kolmantena kirjallisuuden pohjalta tulevana haasteena voidaan pitää sitä, että kohdeorganisaatio ei mittaa tällä hetkellä laskun maksuprosessin tehokkuutta. Tällöin prosessin onnistumista ei voida arvioida ja haasteena on esimerkiksi havaita onko tuleva prosessi uudistus onnistunut. Kehitysehdotuksena esitetään, että prosessia mitattaisiin ennen uudistusta, jonka avulla voidaan vertailla tulevan prosessin tehokkuutta nykyprosessiin. Yhtenä tehokkuusmittarina ehdotettiin laskun käsittelyyn kuluvaan aikaan. Toinen esimerkkimittari on käsiteltävänä olevien laskujen määrä prosessissa.

Tutkimuksessa löydettyjä kehitysideoita esiteltiin luvussa 4.3.3. Yhdeksi tärkeimmäksi kehitysideaksi koettiin mahdollinen kaupallisen asianhoitajan tekemän asiatarkastuksen poistaminen. Näin laskunkäsittelijä voisi tarkastella laskut ilman, että kaupallinen asianhoitaja olisi mukana prosessissa, jolloin prosessiin kuluva aika vähenee. Tämä voidaan toteuttaa, mikäli lasku saadaan kohdistettua oikeaan tilaukseen ja vastaanottoon ja, mikäli tilauksen sopimusehdot ovat tavanomaiset. Muut esiin tulleet kehitysideat liittyivät Rondojärjestelmän toimintaan ja sen ominaisuuksiin. Näitä ovat esimerkiksi käyttöoikeuksien uudelleensuunnittelu, laskujen reitityksen suoraviivaistaminen ja järjestelmästä saatavan tiedon esitystavan parantaminen.

Tutkimuksen tarkastelu

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat erityisesti sitä, että yhdenmukaisilla toimintatavoilla on vaikutusta laskun maksuprosessin tehokkuuteen. Yhdenmukaisten tilausten koettiin lisäävän laskun maksuprosessin tehokkuutta. Aiempien tutkimusten (Bragg 2013; Shcaffer 2004) mukaan vastaanoton re-

kisteröinti järjestelmään on yksi tärkeimmistä vaiheista laskun maksuprosessissa. Myös tämän tutkimuksen tuloksena vastaanoton rekisteröinti koettiin kriittiseksi tekijäksi, jota ohjeistamalla laskun maksuprosessia on mahdollista tehostaa.

Kuitenkin myös uutta tietoa pystyttiin luomaan tämän tutkimuksen avulla. Uutena tietona nousi esille maksuhuomautusten määrä ja niiden käsittelyyn kuluva aikaa. Tutkimuksen avulla selvitettiin, että maksuhuomautusten käsittelyyn käytetään paljon aikaa ja se vaatii paljon turhaa työtä. Maksuhuomautukset johtuvat siitä, että toimittajien ja kohdeorganisaation toimintatavat laskun eräpäivän laskennassa eivät kohtaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan useita tehokkuustekijöitä, jotka vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen. Tutkimuksen avulla tunnistettiin myös mahdollisia keinoja, joiden avulla MAAVMATLE:lla on mahdollisuus hallita ja tarkastella nykyisen laskun maksuprosessin tehokkuutta sekä samalla tunnistettiin keinoja, joiden avulla MAAVMATLE voisi yrittää tehostaa prosessiaan vielä enemmän.

Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä rajoittaa se, että organisaatioilla on paljon erilaisia menettelytapoja ja järjestelmiä käytössään. Myös se, miten laskujen käsittely on järjestetty organisaatioissa rajoittaa tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, onko laskujen maksu keskitetty johonkin, onko se ulkoistettu kokonaan tai hoidetaanko se organisaation oman laskunkäsittelyryhmän kautta. Tutkimuksen rajoittavana tekijänä voidaan pitää myös aiempien tutkimusten vähäisyyttä. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys jouduttiin kokoamaan tutustumalla myös muihinkin kirjallisuuslähteisiin kuin teollisiin tutkimuksiin.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksien myötä esille nousi myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tehokkuustekijöiden tunnistamiseen ja siihen, miten prosessia voidaan hallita ja näin vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Jatkotutkimuksena kohdeorganisaatiolle ja sen laskun maksuprosessille voidaan määritellä joitakin tehokkuusmittareita ja

niiden avulla tutkia, löytyykö prosessista vielä tehostamisen mahdollisuuksia. Myös laskun maksuprosessin kustannuksia on mahdollista tarkastella laskentatoimen eri laskentatekniikoiden avulla. Toisena jatkotutkimuksen aiheena on tutkia saavutettiiniko uudella Logistiikkalaitoksella tavoiteltuja tuloksia eli tehostuiko laskun maksuprosessi uuden Puolustusvoimien Palvelukeskuksen myötä.

Tulevaisuudessa voitaisiin myös tutkia erilaisten tietojärjestelmien tuomia tehostamisen keinoja. Tutkimuksessa voisi olla tavoitteena tutkia, miten eri ostolaskuprosessiin suunnitellut tietojärjestelmät toimivat ja ovatko jotkin tietojärjestelmistä tehokkaampia kuin toiset. Aiempien tutkimuksien mukaan tulevaisuudessa ostolaskuprosessi saatetaan saada kokonaan automatisoiduksi. Mielenkiintoista olisikin tutkia, onko automatisointi mahdollista kohdeorganisaatiossa.

LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Antonucci, Y. & Goeke, R. 2011. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success Seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*. Vol. 17. No. 7, 127–146.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. *Purchasing Principles and Management*. 9.painos. Hampshire: Ashford Colour Press.
- Baterip, C. 2013. Accounts Payable – Straight Through Processing. *Credit Control*. Vol. 34. Issue 4/5. 65–71.
- Blasini, J. & Leist, S. 2013. Success factors in process performance management. *Business Process Management Journal*. Vol.5, No.3, 477–495.
- Bragg, S. 2013. *Accounting Best Practices*. 7. Painos. Somerset, NJ, USA: Wiley.
- Brignall, S. & Modell, S. 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’. *Management Accounting Research*. 11, 281-306.
- Broadbent, J. & Guthrie, J. 1992. Changes in public sector: a review of recent “alternative” accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 5. No. 2, 3-31
- Brocke vom, J. & Sinnl, T. 2011. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. Vol. 17 No.2, 357–377.
- Crosby, P. 1986. *Laatu on ilmaista*. Helsinki: Laatuteema Oy.
- Davenport, T.H. 1993. *Process Innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Bruin, T. & Rosemann, M. 2005. *Towards a Business Process Management Maturity Model*. ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Informtion Sys tems, 26-28 May 2005. Regensburg, Germany.
- DeToro, I. and McCabe, T. 1997. How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*. Vol. 30. No. 3. 55–60.

- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. 1990. *Accounting for Management Control*. 2.painos. London: Chapman and Hall.
- Eskola, J., & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy..
- Hammer, M. & Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hannus, J. 1997. *Prosessijohtaminen Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Raamatutrükikoda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15. –17.painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holtzman, Y. 2011. Business process improvement and the tax department. *Journal of Management Development*. Vol. 30. No. 1. 49–60.
- Hoque, Z. 2003. *Strategic Management Accounting. Concepts, Processes and Issues*. Pearson Education Australia.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 3.painos. Tallinna:Tallinna Raamatutrükikoda.
- Jones, J. & Linderman, K. 2014. Process management, innovation and efficiency performance - The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*. Vol 20. No 2, 335–358.
- Kallio, J., Saarinen, T., Tinnilä, M. & Vepsäläinen, A. 2000. Measuring Delivery Process Performance. *The International Journal of Logistics Management*. Volume 11. No 1. 75–86.
- Karlöf, B. 2004. *Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2009. *Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja*. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaskinen, J. 2007. Seeking best practices in accounts payable. *Strategic Finance*. Mar 88, 46-51.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Kitching, T. 2001. *Purchasing Scams and How to Avoid Them*. Abingdon: Gower Publishing Limited.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. *Verkkolasku käyttöön!* Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Laamanen, K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laitinen, E. 2004. Performance measurement & management: a strategic view. Vaasa: Levón- instituutti.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lee, R. & Dale, B. 1998. Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*. Vol. 4, No. 3, 214–225.
- Leenders, M. & Fearon, H. 1997. *Purchasing & Supply Management*. 11. painos. USA: Irwin Book Team.
- Nurcan, S., Etien, A., Kaabi, R., Zoukar, I. & Rolland, C. 2005. A strategy driven business process modelling approach. *Business Process Management Journal*. Vol. 11, No. 6, 628–649.
- Peiponen, T. 2008. *Ostolaskujen käsittelyprosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Case – UPM-Kymmene Oyj*. Tampereen yliopisto.
- Pollitt, C. 2003. *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös Kirjapaino

- Roberts, L. 1996. *Prosessireengineering : Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen*. Helsinki: Rastor.
- Romney, M. & Steinbart, P. 2000. *Accounting Information Systems*. 8. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rosenblatt, B. & Harvey, T. 1994. Reengineering the accounts payable function. *Information Strategy: The Executive's Journal*. Vol. 10, Issue 2.
- Saari, S. 2006. *Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja*. Vantaa: Dark Oy.
- Schaeffer, M. 2004. *Accounts Payable: A Guide to Running an Efficient Department*. Hoboken: Wiley.
- Trkman, P. 2010. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. Vol. 30, 125–134.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Zairi, M. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*. Vol. 3, N:o 1, 64–80.

Virallislähteet:

Asetus valtion talousarviosta 11.12.1992/1243.

Sähköiset lähteet

- ”JHS 152”. JHS-suositukset WWW-sivu. <<http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>> luettu 21.4.2014.
- ”KIEKU-hanke”. Valtionkonttorin WWW-sivu. <http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke> luettu 16.5.2014.
- ”Kunnossapidon kumppanuussopimus Millog Oy:n kanssa”. Helsingin sanomat WWW-sivu. <<http://www.hs.fi/kotimaa/a1392280666543>> luettu 17.4.2014.

”Laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä Rondo”. Valtiokonttorin WWW-sivu. <http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Yhteiset_ICTPalvelut/Taloushallintoa_tukevat_palvelut/Laskujen_ja_asiakirjojen_kierratys_ja_arkistointijarjestelma_Rondo/Laskujen_ja_asiakirjojen_kierratys_ja_ar%2844045%29> luettu 17.4.2014.

”Maavoimien materiaalilaitoksen esite”. Puolustusvoimien WWW-sivu. <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/473e7c804f38ca7fa03af0090ad4a1d2/MAMATL_esite_su_04_2013.pdf?MOD=AJPERES> luettu 17.4.2014.

”Puolustusministeriön muistio”. Puolustusministeriön WWW-sivu. <http://www.defmin.fi/files/2574/PUOLUSTUSVOIMIEN_LOGISTIikkaJARJESTELMAN_UUDElLEENJARJESTAMINEN_MUISTIO.pdf> luettu 17.4.2014.

”Puolustusvoimat”. Puolustusvoimien WWW-sivu. <www.puolustusvoimat.fi> luettu 15.5.2014.

”Talouden hallinta”. Valtiovarainministeriön WWW-sivu. <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20100105Valtio/04_toiminnallinen_arkkitehtuuri.pdf> luettu 15.5.2014.

”Tiedote verkkolaskujen välittämisestä”. Puolustusvoimien WWW-sivu. <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/44bfe9004829080b9fd8ffb84cb0b375/Tiedote+verkkolaskuista+20130103.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=44bfe9004829080b9fd8ffb84cb0b375> luettu 17.4.2014.

”Valtion kirjanpitoyksiköt”. Valtiokonttorin WWW-sivu. <<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=25946>> luettu 17.4.2014.

”Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus”. Palkeet WWW-sivu. <<http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>> luettu 17.4.2014.

Muut lähteet:

Kohdeorganisaation taloussuunnittelija, haastattelu 24.2.2014.

Kohdeorganisaation kunnossapidon sektorin johtaja, haastattelu 27.3.2014.

Kohdeorganisaation talousjohtaja. 2014. Hankintojen laskun maksuprosessi. Esitys. 22.1.2014.

”Taloussääntö”. Pääesikunta Talousosasto. 2010. Puolustusvoimat – kirjanpitoyksikön taloussääntö HG851. Helsinki.

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- Saako tehtävänimikkeeseen viitata?
- Mikä on tehtävänimikkeesi?
- Mitä kuuluu työtehtäviisi?
- Kuinka kauan olet ollut MAAVMATLE:n palveluksessa? Ja kuinka kauan tässä tehtävässä?
- Muu työkokemus taloushallinnon tehtävissä?

2. Laskun maksuprosessi

- Onko teillä olemassa tarkat kuvaukset nykyisestä prosessista?
 - Ovatko kaikki tietoisia näistä?
 - Käytetäänkö prosessikaavioita? Miten prosessit kuvataan teillä?
 - Miten laskun maksuprosessi määritellään? Osaprosessi? Tukiprosessi?
- Miten prosessin tehokkuutta seurataan tällä hetkellä?
 - Onko laskunkäsittelytiimillä tai muulla tasolla määritelty tietyt tavoitteet?
- Prosessin vaiheet ja niiden merkitys koko prosessin tehokkuudessa, arvioi esimerkiksi lisätyön määrä ajallisesti tai virheiden mahdollisuus
 - Ostotilaus
 - Lasku
 - Vastaanotto
 - Sopimuksen mukaisuus, sopimusehdot, asiatarastus
 - Tiliöinti ja sen tarkastus
 - Momentit
 - Määrärahan tarkastus
 - Maksuhuomautukset, sopimussakot?
- Mitkä asiat vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen myönteisesti?
 - Sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät
- Mitkä asiat vaikuttavat laskun maksuprosessin tehokkuuteen kielteisesti?
 - Sisäiset ja ulkoiset tekijät
- Erityistapaukset ja niiden käsittely. Vaikutus tehokkuuteen: Syntykö huomattavasti lisätyötä:
 - Ennakko maksut
 - Avoimet tilaukset
 - muita?

3. Vaikuttaako laatustandardit jotenkin työhön? Jos vaikuttaa kysy tarkemmin mitkä ja miten?

4. Tietojärjestelmien toimivuus laskun maksuprosessissa

- Niiden toimivuus ja yhteensopivuus?

5. Yhteistyö muiden osastojen kanssa: Kuinka paljon yhteistyötä ja miten yhteistyö toimii? Vaikuttaako prosessin tehokkuuteen?
 - Hankintaosasto
 - Palkeet
 - Itella
 - Muita?

6. Muita asioita
 - Henkilöstön koulutus: onko koulutusta järjestetty tarpeeksi usein ja riittävän paljon kerrallaan?
 - Toimittajarekisteri, onko sellaista, mikä vaikutus?

7. Muita tehokkuuteen vaikuttavia asioita? Kehitysideoita?

8. Tuleeko vielä muuta mieleen?